

Versicherungen

Optimierung im Vertrieb: Digitalisierung und Provisionsthemen noch vernachlässigt?

Deutschlands Versicherer stehen im Vertrieb vor großen Herausforderungen. Bereits seit Jahren beschäftigt sich die Assekuranz mit der Kostenoptimierung ihrer Organisationen. Der Vertrieb blieb dabei jedoch in vielen Fällen ausgeklammert. Zu heikel erschienen Einschnitte in kunden-nahen Bereichen, zu schwierig die Auseinandersetzung mit den selbstständigen Vermittlern. Mittlerweile ist jedoch der Kostendruck im Vertrieb die wichtigste Herausforderung für Versicherungsvorstände. Mit 92 Prozent der Nennungen rangiert das Kostenthema noch weit vor regulatorischen Themen (50 Prozent), der Ausrichtung des Produktspektrums nach Ertragskraft (33 Prozent), erst recht vor der Digitalisierung (29 Prozent), bei der die Branche noch deutlichen Nachholbedarf hat, aber auch vor neuartigen Vergütungskonzepten (25 Prozent). Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Optimierung im Vertrieb: Qualität kommt vor Quantität“ von Bain & Company.

Diese Einstufung der verschiedenen Handlungsfelder ist keineswegs unproblematisch. Denn konzentrieren sich die Versicherer allein auf Kostensenkungen, droht eine Abwärtsspirale aus sinkenden Erträgen und weiteren notwendigen Einsparungen. Und tatsächlich hängen die verschiedenen Bereiche unmittelbar zusammen.

So stellen die Provisionen nach wie vor den größten Kostenblock im Vertrieb dar. Hier gilt es nicht pauschal zu kürzen. Stattdessen sind neue Vergütungsmodelle gefragt, mit einer Abkehr von dem bisher oft vorherrschenden Ziel geboten, mit Provisionen vor allem das Neugeschäft zu fördern. An ihrer Stelle treten Themen wie

Ertrags- und Produktivitätssteigerung, profitables Wachstum sowie Bestandsaus-schöpfung und -entwicklung in den Vordergrund. So können im Kompositgeschäft Ertragsparameter wie Schadenquoten und Deckungsbeiträge oder in Leben und Kranken die Stornoquoten Einzug in die Vermittlervergütung finden.

Der Anteil der digital aktiven Versicherungskunden wird Bain zufolge in den nächsten fünf Jahren von heute rund 50 auf dann knapp 80 Prozent ansteigen. Zugleich betonen drei Viertel der Befragten, dass die persönliche Beratung für sie wichtig bleibt.

Auf diese hybriden Kunden muss sich der Vertrieb einstellen. Es gilt, digitale Kundenerlebnisse entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu schaffen. Dabei müssen Callcenter wie Vermittler jederzeit den gleichen Kenntnisstand besitzen und sämtliche Informationen über einen Kunden online wie offline zur Verfügung stehen.

Dies die IT vor enorme Herausforderungen, zumal auch neue Ansätze zur Einbindung der Vertriebspartner gefragt sind. Der intelligente Einsatz moderner Technologien wie Data-Mining-Tools und Big Data – zum Beispiel unter Einbindung sozialer Netzwerke – kann ebenfalls einen wichtigen Beitrag leisten, um Potenziale im Bestand und in der Neukundenakquise zu heben. Versicherungsunternehmen können zentral Kundendaten analysieren und die Ergebnisse den jeweiligen Vermittlern zur Verfügung stellen. Denn nur, wenn diese durch entsprechende Unterstützung und Anreizsysteme bereit sind, neue digitale Möglichkeiten zu nutzen, kann ein Omnikanal-Konzept im Alltag funktionieren. **Red.**