

Versicherungsforen-Themendossier



Nr. 12/2016 | 30. Juni 2016

Aktuelle Entwicklungen in der Versicherungswirtschaft, 2. Quartal 2016

s5

Neue Wege im Recruiting und Personalmarketing

s8

Digitalisierung am Point of Sale and Service

s11

Wie Versicherer die Kundenschnittstelle halten und zu Gewinnern der Digitalisierung werden

Digitalisierung am Point of Sale and Service – Was sich Kunden, Vertrieb und Versicherer wünschen

Die Bedeutung der „Points of Sale and Service“ steigt mit zunehmendem Wettbewerb um den Kunden und Vertriebspartner. Aber wie hoch sind die Potentiale zur Steigerung von Effektivität und Effizienz im Vertrieb und Service? Solange bspw. strikte Trennungen zwischen Innen- und Außendienst und heterogene Anwendungslandschaften an den unterschiedlichen Kontaktpunkten (Vermittler, Service-Center, Internet/Extranet) die Regel sind, lassen sich weder kostengünstige End-to-End-Prozesse noch eine vertriebseffektive 360°-Sicht auf den Kunden realisieren. Die optimale Gestaltung der IT-Landschaft zur Unterstützung aller Funktionen ist im Kundenmanagement einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren.

Ausgangslage und Herausforderung

Wurde vor ein paar Jahren von Digitalisierung gesprochen, ging es meist darum, sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen zu verschaffen. Heute jedoch ist Digitalisierung viel mehr zu einer Grundvoraussetzung geworden. Wer sie nicht umsetzt wird ausgeschlossen und bleibt zurück. Digitalisierung bedeutet aber nicht nur, neue Technologien einzuführen oder Prozesse zu elektronifizieren, sondern Digitalisierung bedeutet auch, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln, neue Kundenbeziehungen zu gestalten und den Vertrieb zukunftsfähig aufzustellen. Dabei ist es wichtig, dass die Kraft der Digitalisierung die traditionellen Ansätze des Agentur- und Maklervertriebs nicht ersetzt, sondern um innovative Aspekte ergänzt und stärkt.

Die traditionellen Geschäftsmodelle stellen Unternehmen vor fünf große Herausforderungen:

- **Kundenorientierung**, die bereits in einigen Projekten den Ton angibt,
- **Wettbewerbsdruck**, der sich durch den Markteintritt von Start-ups und branchenfremden Anbietern (Annexvertriebe) verschärft,

- **Prozessexzellenz**, denn exzellente interne Geschäftsprozesse sind die Grundvoraussetzung, um außergewöhnliche Kundenerfahrungen zu ermöglichen,
- **Kampf um Talente**, denn die Förderung und Bindung von Talenten wird schwieriger und die Mobilität in den Arbeitswelten gewinnt an Bedeutung,
- **Verschmelzung von IT und Business**, denn Rollen und Aufgaben der IT und der Geschäftsbereiche vermischen sich zunehmend und die IT-Affinität von Kunden und Mitarbeitern steigt weiter an.

Insbesondere beim Thema Kundenorientierung stehen die Versicherungsunternehmen vor einer schwierigen Ausgangssituation. Das negative Image der Branche wird durch regelmäßige Umfragen bestätigt und bietet keine gute Voraussetzung für Kunden- und Serviceorientierung. Zudem erfordern der intensive Wettbewerb und die zahlreichen regulatorischen Maßnahmen besondere Flexibilität und Anpassungsfähigkeit. Hier kommt insbesondere die selbst aufgebaute Regulierung (z. B.: Code of Conduct) hinzu, die aktuell viele Ressourcen bindet.

Die heutigen vertrieblichen Systemlandschaften sind oftmals prozessual und technisch komplex und darüber hinaus für verschiedene Anwendungsbereiche redundant realisiert. Medienbrüche verhindern zudem die durchgängige Verarbeitung und Digitalisierung von Kundendaten. In der Kundenbetreuung kann dies zu Problemen führen, wenn bereits geäußerte Kundenanliegen nicht an allen Kundenkontaktpunkten sichtbar sind. Ist eine kanalübergreifende und ganzheitliche Sicht auf Kundendaten und -historie nicht möglich, agieren Vermittler und Kundenservice beispielsweise auf Basis unterschiedlicher Wissensstände. In der Beratung führt dies nicht nur zu Missverständnissen, sondern demonstriert aus Kundensicht auch ein gewisses Maß an Unprofessionalität.

POSS-System als Lösungsansatz

Wenn sich die Versicherungsbranche von den traditionellen Geschäftsmodellen zu einem service- und kundenorientiertem Versicherer entwickeln möchte, muss sich der Fokus von der Produktorientierung auf die Kundenorientierung und die bedarfsgerechte Beratung ändern. Gleichzeitig muss statt in isolierten, parallelen Prozessen in kundenorientierten End-to-End-Prozessen gedacht werden und unflexible Prozesse sind durch dynamische, mehrfach einsetzbare Services und Abläufe zu ersetzen.

Ein System, das alle Kontaktpunkte des Point of Sale und Service gemeinsam, aber trotzdem differenziert bedient, kann dabei helfen, die Anforderungen an ein modernes, kunden- und serviceorientiertes Versicherungsunternehmen zu erfüllen und sollte eine zentrale Rolle in der Anwendungslandschaft einnehmen. Dabei gilt es, vier verschiedene Perspektiven – Kunde, Versicherungsunternehmen, IT, Vertrieb – zu berücksichtigen, die vielschichtigen Rahmenbedingungen unterliegen und oftmals sehr komplex sind, sodass sie nicht isoliert betrachtet werden können, da sie im Zusammenspiel auf POSS-Systeme wirken.

Anforderungen an POSS-Systeme aus vier Perspektiven

Betrachten wir zunächst die Anforderungen, die ein POSS-System im Idealfall für die vier verschiedenen Bereiche erfüllen soll.

Der Kunde erwartet vom eingesetzten POSS-System des Versicherers heute eine Vielzahl an Kanälen, aus denen er frei wählen kann. Das POSS-System muss in der Lage sein, auch komplexe interne Prozesse zum Kunden hin einfach und verständlich darzustellen. Wird der Kunde beispielsweise über Kundenportale, Apps oder andere Self-Service-Möglichkeiten eingebunden, sind intuitive Bedienbarkeit und Rund-um-die-Uhr-Verfügbarkeit die wichtigsten technischen Anforderungen.

Die Versicherungsunternehmen stellen an ein POSS-System die strategische Anforderung, einen klaren und zählbaren Beitrag zur Kundenorientierung zu leisten. In der fachlichen Betrachtungsweise muss eine zukunftsfähige Anwendung am POSS die Time-to-market-Zeiten deutlich verkürzen und gleichzeitig in der Lage sein, Prozesse einfach und intelligent abzubilden. Aus technischer Sicht stellt die Flexibilität be-



Hemmnisse und Herausforderungen aus vier Perspektiven, eigene Darstellung

züglich der Anbindungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeit eine hochpriorisierte Anforderung dar.

Aus Sicht des Vertriebs muss ein POSS-System eine Vielzahl an bestehenden Anwendungen ablösen und vereinen. Es soll ein einheitliches Angebotssystem für alle Produkte realisieren. Wichtige Anforderungen sind die Integration eines ganzheitlichen Beratungsansatzes inklusive der vorgeschriebenen Dokumentation sowie Funktionalitäten, die eine hohe Fallabschlussquote ermöglichen (Digitaler Antrag mit elektronischer Unterschrift). Im Idealfall soll das POSS-System „einfach“ nur funktionieren und dabei intuitiv und leicht bedienbar sein.

Aus IT-strategischer Sicht ist die Integrationsfähigkeit des POSS-Systems in die bestehende Landschaft die zentrale Anforderung. Um erfolgreich Projekte im POSS-Umfeld durchführen zu können, sind klare Konzepte für die Aufnahme der fachlichen Anforderungen notwendig. Gleichzeitig stellt die IT auch die Usability eines zukunftsfähigen POSS-Systems in den Fokus. Die Kernanforderung aus technischer Sicht ist die Modularisierung des Systems. Damit sollen die Verständlichkeit, Kombinierbarkeit und Lokalität verbessert sowie parallele Entwicklungen möglich werden.

Hemmnisse und Herausforderungen

Nachdem wir zunächst festgestellt haben, welche Anforderungen die einzelnen Bereiche an POSS-Systeme stellen, soll im Folgenden ein Blick auf die wichtigsten Hemmnisse und Herausforderungen geworfen werden, die sich für die Unternehmen, die Kunden, den Vertrieb und die IT ergeben.

Im Zusammenhang mit der Digitalisierung spielt für die Kunden das Thema Datenschutz eine große Rolle. Dem Versicherten muss die Angst genommen werden, durch die Bereitstellung seiner Daten zum „gläsernen Kunden“ zu werden oder dass seine persönlichen Daten – durch unzureichend geschützte Systeme – in die falschen Hände geraten. Hinzu kommt die Tatsache, dass die Kunden häufig schon in vielen verschiedenen Onlineportalen angemeldet sind. Gerade da es sich bei Versicherungen um ein eher emotionsloses Thema handelt, könnte den Kunden die Motivation fehlen, sich mit dem System zu beschäftigen.

In den Unternehmen sind vor allem der Umsetzungsaufwand und die Kosten-Nutzen-Quote wichtige Aspekte. Stellt die Einführung eines POSS-Systems evtl. eine Gefahr für andere Projekte dar, denen eine höhere Priorität beigemessen wird? Sind neue Lösungen mit den bestehenden Systemen kompatibel? Schließlich fehlt es oft an der Akzeptanz von Veränderungen. Die alten Systeme und Arbeitsschritte sind vertraut und es benötigt viel Aufwand, alle Mitarbeiter durch Schulungen und Workshops angemessen vorzubereiten.

Auch für den Vertrieb stellt die Einführung eines POSS-Systems einen großen Aufwand dar. Entsprechende Systeme und Strukturen sind häufig nicht vorhanden bzw. nicht

auf dem aktuellen Stand. Hinzu kommt das Gefühl, dass die Anforderungen „von oben“ vorgegeben werden. Durch das Einspeisen von Daten in das POSS-System bekommen die Versicherer außerdem Zugriff auf die wichtigste Ressource des Vertriebs: auf die Kundendaten.

Aus Sicht der IT stellt die technische Umsetzung eine erhebliche Herausforderung dar. Die Systeme werden immer komplexer und es fehlt an Zeit und Kompetenzen bzw. Entwicklungsressourcen, um dieser steigenden Komplexität gerecht zu werden.

Alle Beteiligten müssen an einem Strang ziehen

Neben anderen Aspekten, wie Budget, Ressourcen, Zeitplänen etc. kommt es für die erfolgreiche Umsetzung eines POSS-Systems vor allem auf die Akzeptanz bei den Nutzern an. Um diese sicherzustellen, sollten folgende Punkte besonders beachtet werden:

- Durch ein leistungsfähiges, performantes und stabiles System, das zusätzliche und bessere Informationen liefert (360°-Sicht, Kanalintegration), lässt sich der Verkaufserfolg steigern.
- Die Bedienung sollte möglichst einfach sein und kanalübergreifend gleichartige Prozesse bieten.
- Zukünftige Nutzer müssen bereits frühzeitig in das Projekt involviert und regelmäßig informiert und nach Feedback gefragt werden.
- Insbesondere im Hinblick auf den Datenschutz und -sicherheit ist auf die Qualität des Systems zu achten.

Viele Versicherer setzen sich derzeit mit diesen Themen auseinander und realisieren Projekte im POSS-Umfeld. Oftmals liegt dabei der Schwerpunkt auf Angeboten für den Endkunden. Das ist sicher nicht falsch; das bestmögliche Ergebnis wird aber nur erzielt werden, wenn alle Kanäle und Zielgruppen betrachtet werden und alle beteiligten Bereiche (Vertrieb, Betrieb, IT und Fachbereiche) ein gemeinsames Ziel verfolgen. Als zentraler Nutzer von POSS-Systemen sind insbesondere die Vertriebe und Servicebereiche bereits von Beginn an in das Vorhaben einzubeziehen und für die Veränderungsnotwendigkeit zu begeistern.

AUTOREN



Kai Wedekind
Leiter Kompetenzteam
»Vertrieb & Service«
Versicherungsforen Leipzig



Matthias Brauch
Leiter Softwareentwicklung
BISS GmbH