

2017 – Erwartungen, Herausforderungen, Chancen

◆ Edmund Weißbarth, AMC, im Dialog mit Meinungsbildnern der Branche

Wo steht die Branche heute? Was kommt 2017 auf uns zu? Was haben einzelne Marktteilnehmer vor und wie sollten wir mit den Herausforderungen und Chancen umgehen? Um diese und ähnliche Fragestellungen ging es in Gesprächen, die der Autor mit Branchenkennern zum Jahresende 2016 führte – nicht ganz uneigennützig, geht es doch auch für den AMC darum zu sehen, ob wir für 2017 richtig aufgestellt sind und wo wir in Form von ergänzenden Angeboten nachbessern sollten, um Sie bedarfsgerecht unterstützen zu können.



Unser Beiratsvorsitzender Professor Schradin hat in seinem Beitrag „Status Quo Assekuranz 2016“ auf Seite 4 bereits viele Punkte angesprochen, die unsere Branche aktuell beeinflussen und die natürlich auch in das nächste Jahr hineinwirken. Ergänzend dazu lenken wir mit diesem Beitrag den Blick stärker auf 2017, beschäftigen uns also mit der näheren Zukunft unserer Branche.

Wie sehen die Entscheidungsträger von Versicherungen sowie weitere Meinungsbildner das neue Jahr, wie beurteilen Sie die Aufgabenstellungen?

Stefan Gronbach, für Vertrieb, Marketing und Kundenbetreuungs-Center zuständiges Vorstandsmitglied bei der HUK-Coburg, sieht sein Unternehmen für die Herausforderungen der Zukunft gut aufgestellt.



Stefan Gronbach,

Vorstandsmitglied der HUK-COBURG Versicherungsgruppe, zuständig für die Ressorts Vertrieb, Marketing, Kundenbetreuungs-Center

„Jeder klickt von überall aus schnell einmal ins Internet, um sich zu informieren, aber zunehmend auch um Geschäfte abzuschließen. Dies nutzen viele Unternehmen, um nicht mehr nur ihre eigenen Produkte anzubieten, sondern einen ganzen Strauß von Dienstleistungen, der relevante Lebensbereiche der Kunden abdeckt – bequem und einfach. Wie gehen Versicherer damit um? Kunden surfen erst im Internet und schließen dann bei einem Berater persönlich oder

telefonisch einen Vertrag ab – oder umgekehrt: sie holen sich Rat in der Geschäftsstelle und schließen im Internet ab. Die HUK-COBURG bietet Kunden bereits heute alle Varianten an. Und egal über welchen Kanal sie kommen: Unsere Produkte sind überall identisch und gleich verständlich. Wir haben einen hervorragenden Ruf als fairer und kostengünstiger Versicherer. Alles Argumente, warum die Kunden gern zu uns kommen. Doch in Zukunft wird das allein nicht mehr ausreichen. Denn Verbraucher erhalten vermehrt Komplettangebote: Unternehmen bieten viele Dienstleistungen im Verbund an und Preisvergleiche werden für Kunden immer schwieriger. Deshalb arbeiten wir an neuen Serviceleistungen, hauptsächlich rund um das Thema Mobilität. Diese Angebotserweiterung ist eine großartige Chance, um mit Kunden in Kontakt zu kommen und zu bleiben. Ein positiver Kundenkontakt wird der Schlüssel zu jeglichem Geschäftserfolg werden. Wir haben über 11 Millionen Kunden in unserem Bestand und auch die finanzielle Kraft, um neue Wege zu gehen und um uns weiter zu entwickeln.“

Dass dies auch von den Kunden so gesehen wird, belegt unter anderem das hervorragende Abschneiden der HUK-Coburg beim diesjährigen AMC Award Nachhaltige Kundenorientierung. Als Vertriebs- und Marketingverantwortlicher sieht Herr Gronbach sein Unternehmen aber auch verstärkt **Wettbewerb** ausgesetzt, der von Unternehmen ausgeht, die nicht dem Bereich der traditionellen Versicherer zuzuordnen sind.

Dieses Phänomen ist nicht ganz unbekannt, bekommt aber auch durch die zunehmende Bedeutung von **FinTechs** und **InsurTechs** eine neue Dimension. Ganz einfach dadurch, dass die Eintrittsbarrieren, durch die neu verfügbaren Technologien sowie die Beschränkung auf Teilbereiche des Geschäfts, abnehmen.

Doch bevor wir einen intensiveren Blick auf Kunden und neue Geschäftsmodelle werfen, will ich zunächst auf eines der am häufigsten genannten Themen, für viele sogar das beherrschende Thema für das nächste Jahr, eingehen. Unser Beiratsmitglied **Professor Beenken** adressiert in seinem Statement die Anforderungen durch die **Regulierung**: „2017 wird zum einen das Jahr der IDD-Umsetzung mit erheblichen Folgen für Marketing und Vertrieb.“ Er spricht aber auch die Auswirkungen und Anforderungen an **Geschäftsmodelle** und die **Beziehung zum Kunden** an.



Prof. Dr. Matthias Beenken
Fachhochschule Dortmund
Professor für BWL, insbes. Versicherungswirtschaft und Mitglied im Beirat des AMC

„2017 wird zum einen das Jahr der IDD-Umsetzung mit erheblichen Folgen für Marketing und Vertrieb. Wir brauchen dringend eine Diskussion, wie die Transformation aus einer absatz- und vertriebsfokussierten in eine kundenfokussierte Branche kurzfristig gelingen kann. Die Digitalisierung kann als Katalysator dieser Transformation genutzt werden. Der Ausgang der Bundestagswahl wird die Zukunft der Geschäftsmodelle der Lebensversicherung als Altersvorsorge sowie der Krankenvollversicherung bestimmen. Ich sehe eine Chance darin wiederzuentdecken, was die Alleinstellungsmerkmale von Versicherern sind. Jedenfalls bestehen sie nicht (mehr) in hochverzinsten steuerbegünstigten Anlagegeschäften. Aber als Risikomanager und als Biometrieexperten – darin beziehe ich ausdrücklich das Langlebigkeitsrisiko ein – werden wir noch mehr gefragt sein als früher.“

Und schon sind wir wieder zurück beim Kunden, der doch wichtiger zu sein scheint. Kein Wunder, schließlich gäbe es kein Geschäft ohne ihn. Der Umgang mit den Kunden wirkt deshalb auch in die verschiedensten Bereiche von Versicherungen hinein.

Nicht zuletzt durch die **Regulatorik** und die Anforderungen an den **Verbraucherschutz**. Das sieht auch **Professor van Hulle**, der längere Zeit für die EU-Kommission tätig war, so. „Die Interessen der Versicherungsnehmer müssen bei dem Entwerfen und dem Vertrieb von Versicherungsprodukten an erster Stelle stehen.“ Eine Forderung, die ganz eindeutig in Richtung bedarfsorientierter Vertrieb und Produkte sowie kundenorientierte Beratung abzielt. Wir müssen also noch stärker weg von Produktorientierung und hin zur **Bedarfsorientierung**. Ist das mit den heutigen Produkten und Konzepten schon möglich?



Prof. Karel van Hulle
Katholieke Universiteit Leuven und
Goethe Universität Frankfurt; vormalig
Leiter des Referats Versicherungen und
Altersvorsorge bei der Europäischen
Kommission

„Verbraucherschutz im Versicherungsbereich wird auch in 2017 ein wichtiges Thema bleiben. Die Interessen der Versicherungsnehmer müssen bei dem Entwerfen und dem Vertrieb von Versicherungsprodukten an erster Stelle stehen. Von den Versicherungsaufsichtsbehörden wird verlangt, dass sie dem Marktverhalten von Versicherern und Versicherungsberatern eine größere Bedeutung beimessen. Dies erscheint ganz klar aus den ersten von EIOPA vorbereiteten Texte für die Durchführung der Versicherungsvertriebsrichtlinie.“

Wohl dem Unternehmen, das kaum Altlasten hat und neue Produkte anbieten kann. Ein Ansatz, der neuen Playern entgegenkommt. Natürlich trifft dies nicht auf alle **InsurTechs** zu, aber Rosinenpickerei betreiben oder Fokussieren auf Teilziele ist natürlich einfacher umzusetzen als das Modell „alles aus einer Hand“. Es gibt ja eine Reihe von **InsurTechs** mit eingeschränktem Angebot oder auch einer **Teilabdeckung von Geschäftsprozessen**.

Digital Business Transformation

Neben den regulatorischen Anforderungen und dem anhaltenden Niedrigzinsniveau wird von **Wolfgang Hanssmann**, aber auch vielen weiteren Branchenkennern, die **Digitalisierung** genannt.



Wolfgang Hanssmann

Vorstandsvorsitzender der HDI Vertriebs AG und Mitglied im Beirat des AMC

„Die Branche steht vor großen Umwälzungen – und das in jeder Hinsicht. Neben den regulatorischen Anforderungen, die der Gesetzgeber den Versicherer auferlegt, wird das anhaltende Niedrigzinsumfeld die Versicherer weiter in Atem halten. Ein weiterer Faktor, an dem sich der Wettbewerb künftig entscheiden wird, ist die Digitalisierung: Hier haben die Versicherer im Vergleich zu anderen Branchen viel aufzuholen – und gleichzeitig großes Potenzial. Wer es schafft, in Sachen Digitalisierung die Vorreiterrolle einzunehmen, ist erster Ansprechpartner für die Kunden und Vermittler von morgen.“

Digitalisierung geistert zwar schon seit einigen Jahren durch unsere Branche, bei Banken und in anderen Industrien tat sie das schon deutlich früher, aber sie und die mit der Umsetzung verbundenen Aufgaben werden auch noch längere Zeit ein beherrschendes Thema für uns alle sein. **Martin Daut**, ehemaliger Deutschlandchef von Cortal Consors, der heutigen Consorsbank, und CEO eines auf IT (analytics – process - decision) spezialisierten Dienstleisters hat, nachdem er beide Seiten aus einer aktiven Rolle heraus kennt, einen guten Blick auf das Thema Digitalisierung sowie die Umsetzung, deren Chancen und Risiken.



Martin Daut

Vorstand / CEO
simple fact AG

„Nahezu die gesamte Wirtschaft beschäftigt sich mit der Digitalisierung und verbundener Chancen und Risiken. Vor allem Unternehmen

deren Geschäftsmodell nachhaltig von exogenen Veränderungen bedroht werden wie die Finanzbranche, müssen nun endlich die richtigen, zielgerichteten Anstrengungen unternehmen um mit Hilfe der Digitalisierung die Zukunft zu gestalten. Da es nicht DIE Digitalisierung gibt und die Ausgangssituation der Versicherer unterschiedlich ist, müssen Digitalisierungsideen und Konzepte angepasst werden. Die grundlegenden Themen sind klar: Daten müssen konsistent zusammengeführt werden, Kundensichten zum Kundenmanagementprozess aufgebaut werden, die Omnikanalansätze definiert und implementiert werden. Nur wenn die Daten der Versicherer, die heute meist in Silostrukturen vorliegen, richtig organisiert sind, können alle weiteren Maßnahmen wie z.B. Kundenmanagement, Analytik, CRM aufgesetzt werden.

Eigentlich weiß man das alles oder? Warum wird es dann nicht angegangen oder nur halbherzig umgesetzt oder genauso schlimm, es werden Rieseninvestments getätigt und man kommt dennoch nicht voran?

Der Grund ist: Digitalisierung ist ein echter Change – nicht ein IT Projekt, Digitalisierung beginnt im TOP Management, mit gemeinsamen Commitments und Zielen – nicht am Produkt oder der Website.

Digitalisierung erfordert Agilität und gemeinsam getragene Entscheidungen auf allen Ebenen und steht oft im Gegensatz zu realen klassischen Führungsmethoden und Machtdenken. Nur das Zusammenspiel von Commitments generierendem Changemanagement und zielgerichteter prozessualer und technischer Digitalisierung sorgt für notwendige Effizienz, ist Basis für neue Produkte und bringt Kunden.

Aber, manchmal ist auch ein „Weniger“ ein Mehrwert! Dafür steht der Beratungsansatz der simple fact AG.“

Eine der für mich wesentlichen Aussagen von Herrn Daut lautet: „Digitalisierung ist ein echter Change – nicht ein IT Projekt, Digitalisierung beginnt im TOP Management, mit gemeinsamen Commitments und Zielen – nicht am Produkt oder der Website.“

Digitalisierung – nur mit echtem Change möglich!

Viele Versicherungen sind auf dem Weg, noch nicht alle sind da angekommen, wo sie auch hinmöchten. Den Kunden in den Mittelpunkt stellen, kanalübergreifend und integrierend zu agieren (Stichwort Omnikanal), soll heißen alle an Kundenprozessen beteiligten Stellen arbeiten zusammen, nutzen die gleiche Datenbasis, bzw. Informationen, ergänzen sich situativ und das realtime.

Im Rahmen des Jahresauftaktgespräches 2015, unserer Veranstaltung für Vorstände und Entscheidungsträger der Assekuranz, wies ein Vorstand auf die Bedeutung von mobilen Devices hin: „Wer heute kein Geschäftsmodell für mobile Devices hat, wird bald gar kein Geschäftsmodell mehr benötigen.“

Mit jedem Monat der seit dieser Aussage verstrichen ist, hat diese Aussage an Bedeutung zugenommen. Das Statement von **Professor Michaelis** unterstreicht dies ebenfalls.

Die Kunden von heute sind bereits digital, morgen – das gilt also nicht nur für 2017 - werden es alle sein. Erfolgreiche und erfolgsverwöhnte Versicherer müssen es werden und auch bleiben.

Damit Digitalisierungsprojekte erfolgreich sind / werden, müssen alle, die an diesen Geschäftsprozessen beteiligt sind, ins Boot geholt werden. Und: Digitalisierung muss vorgelebt werden.

Das einzige was stört ist der Kunde, oder?

Es könnte alles so einfach sein, wenn es keine Veränderungen gäbe und alles beim Alten bliebe, aber die Zeiten ändern sich und die Zyklen bis zur nächsten Veränderung werden immer kürzer, durchgeführte Veränderungen oder erfolgreich durchgeführte Anpassungen werden immer kurzlebiger. Das Heile-Welt-Zeitalter, im Sinne von Verkäufermärkten, ist vorbei. PC's, Notebooks, Tablets, Smartphones und Co. machen es unseren Kunden immer einfacher, sich zu informieren, zu vergleichen, etwas zu kaufen und dadurch geben die Kunden häufig den Takt vor.

Wenn man das Statement von **Professor Michaelis** liest, gewinnt man den Eindruck, dass wir im „I-want-Zeitalter“ leben. „I-want-to-know“, „I-want-to-go“, „I-want-to-buy“, „I-want-to-do“ charakterisieren die Wünsche des Konsumenten von heute. Sind wir schon in der Lage dies im „Hier und Jetzt“ zu berücksichtigen? Wohl kaum.



Prof. Dr. Daniel Michaelis

Professor für Marketing und Kommunikation, Hochschule Anhalt

Autor des Fachbuchs „Der Vernetzte Konsument“ <http://danielmichelis.de/>

„Mit der Vernetzung von Konsumenten hat sich nicht nur die Kommunikation zwischen Versicherungsunternehmen und ihren Kunden gewandelt. Mittlerweile hat sich vielmehr die gesamte Art und Weise verändert, wie Konsumenten sich informieren, dabei ihre Erfahrungen untereinander austauschen und Entscheidungen treffen. Der Informations- und Entscheidungsprozess ist komplexer und dynamischer geworden. Das Smartphone ist als Informationsquelle immer zu

Hand und so ist der Tag in eine Vielzahl sogenannter „Micro-Moments“ fragmentiert. Wie Untersuchungen von Google zeigen, wollen Kunden in diesen Micro-Moments vor allem unverzügliche Informationen („I-want-to-know“), örtliche Orientierung („I-want-to-go“), unkomplizierte Einkäufe erledigen („I-want-to-buy“) oder zeitnahe Aktivitäten planen („I-want-to-do“). Das Smartphone wird dabei immer mehr zu Schaltzentrale des modernen Lebens und es wird in Zukunft sicher auch die Unternehmen der Versicherungsbranche vor neue Herausforderungen stellen.“

Wozu führt das? Wer ist in der aktiven Rolle? Versicherer, neue Wettbewerber oder die Kunden? Wir reagieren meist nur noch, für mehr ist keine Zeit, oder? Was tun, um diese passive Rolle zu verlassen, um wieder aktiv zu werden, agieren zu können?

Das sprichwörtliche „Stöckchen“ muss etwas weiter geworfen werden, aber dazu bedarf es innovativer Ansätze und neuer Technologien.

Kognitive Systeme wie Watson von IBM können ihren Teil dazu beitragen und, wie **Stefan Riedel** in seinem Statement ausführt, den entscheidenden Beitrag dazu leisten, das Steuerrad im Kundenprozess wieder in die eigene Hand zu bekommen. Diese Systeme können Informationen liefern, wie Kunden künftig denken, handeln und arbeiten werden. Sie lernen durch Interaktionen und liefern so evidenzbasierte Antworten, die für bessere Ergebnisse sorgen.



Stefan Riedel

Vice President IBM Deutschland
Leiter Geschäftsbereich
Versicherungswirtschaft
Deutschland

„Im Zeitalter des Cognitive Computing, in dem intelligente Systeme komplexe Daten auf neue Art und Weise auswerten, um Kunden ganzheitlich ansprechen zu können, kann dies der entscheidenden Vorteil sein. Gerade die Versicherungsbranche sieht sich einer Reihe von disruptiven Faktoren gegenüber, von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen bis hin zu technologischen Herausforderungen und gut informierten Kunden. Es gilt daher, den Kunden besser zu verstehen und ihn bei der Lösung seiner Bedürfnisse individuell und emotional zu bedienen.“

Datenschutz, ein Thema für Recht, IT und Vertrieb!

Vertrauen ist ein kostbares Gut – das gilt sowohl für die Verbraucher, unsere Kunden, als auch für die Anbieterseite. Böswilliges Hacking und in der Folge immer neue

Datenschutzskandale sorgen dafür, dass Vertrauen sehr schnell zerstört wird. Kunden- und Nutzerdaten sind und bleiben sensible Informationen, die es zu schützen gilt. **Verbraucherschutz** ist deshalb auch ein Treiber für die neue **Datenschutz-Grundverordnung**, die in 2017 umgesetzt werden muss. Dass dies nicht nur Recht und IT betrifft, sondern auch erhebliche Auswirkungen auf den Vertrieb, vor allem die Kundenansprache hat, hebt **Dr. Voigt** in seinem Statement hervor.



Dr. Dennis Voigt

Partner / Kompetenzzentrum Versicherung, MELCHERS Rechtsanwälte Partnerschaftsgesellschaft mbB

„Neben den regulatorischen Anforderungen rund um IDD & Co. stehen weitere Änderungen ins Haus. Ab Mai 2018 gilt die Datenschutz-Grundverordnung (DS-GVO), das deutsche BDSG wird neu gefasst. Auf den ersten Blick mag sich hierdurch nicht Vieles ändern. Allerdings entfallen für den Vertrieb relevante Erlaubnistatbestände wie zum Beispiel das Listenprivileg. Auch Informationspflichten sind in Details neu geregelt. Vor dem Hintergrund des erheblich gestiegenen Verbraucherbewusstseins in datenschutzrechtlichen Belangen belegt eine frühzeitige Anpassung an die neuen Regelungen die moderne, anpassungsfähige und innovative Unternehmenskultur und sollte daher auf jeden Fall die Agenda 2017 mitbestimmen.“

Vom loyalen Kunden zum digitalen Kunden

... beschreibt ein Stückweit die Weiterentwicklung der Kunden. Für Versicherer bedeutet dies aber „leider“ auch, dass die Zahl der Kunden, die Wettbewerbsangeboten trotzen und bei der Stange bleiben, stetig abnimmt. „Fair, transparent und sozial“, so oder so ähnlich kann die Erwartungshaltung, die Versicherungsnehmer gegenüber einer Versicherung haben, beschrieben werden. Die Kunden von heute und morgen wollen auf Augenhöhe betreut werden. Dies stellt Anforderungen an die komplette Organisation - Top-Down / Bottom-Up und abteilungsübergreifend.

Mitarbeiter im Digitalisierungszeitalter – eine Herausforderung für die Personal- und Vertriebsentwicklung

„Die Mitarbeiter sind unser höchstes Gut“ - wer kennt es nicht, das unternehmerische Leitbild, das Treiber für die Arbeit in Personal- und Organisationsentwicklung war und in Zukunft vermutlich noch wichtiger sein wird.

„Faires, transparentes Verhalten Kollegen und Kunden gegenüber, Compliance, die mehr meint als die sture Einhaltung von Regeln, sondern eine innere Haltung beschreibt und

Leidenschaft für Produkte, die Kunden wirklich nutzen, das muss unser Ziel sein.“

Für mich ist dies eine der zentralen Botschaften aus dem Statement von **Frau Dr. Pauser**.



Dr. Susanne Pauser, Vorständin Personal und Compliance Württembergische Versicherungen, Generalbevollmächtigte Personal W&W AG

„Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Versicherungswirtschaft werden auch in den nächsten Jahren vielfältigen Veränderungen ausgesetzt sein – denn die Konsequenzen der Niedrigzinsphase und der Digitalisierung werden immer stärker sichtbar. Wir stehen also am Anfang eines drastischen Veränderungsprozesses.

Dabei werden einerseits Arbeitsplätze abgebaut werden – andererseits auch neue, qualifizierte Beschäftigungsmöglichkeiten entstehen. Dafür brauchen wir gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die noch flexibler und kundennäher und offen für technische und wirtschaftliche Veränderungen sind.

Gleichzeitig müssen wir weiter am Image der Versicherungswirtschaft arbeiten – wir sind Klasse Arbeitgeber mit vielfältigen Entwicklungsmöglichkeiten und immer noch sehr guten Sozialleistungen. Wir stellen uns dem Neuen und brauchen unsere Belegschaften auch als Werbeträger für die eigene Branche: Faires, transparentes Verhalten Kollegen und Kunden gegenüber, Compliance, die mehr meint als die sture Einhaltung von Regeln, sondern eine innere Haltung beschreibt und Leidenschaft für Produkte, die Kunden wirklich nutzen, das muss unser Ziel sein.“

In diesem Zusammenhang haben Mitarbeiterbindung und Gewinnung einen erheblichen Stellenwert. Wie ist es um das **Employer-Branding** in der Assekuranz bestellt?

„Heimat bist Du großer Söhne (und Töchter)“ - Mit dieser erweiterten Textzeile aus der österreichischen Nationalhymne, nahm **Stefan Knafel**, Österreicher und Vorstand von Herrwerth + Partner, Bezug auf eine bereits vor einigen Jahren stattgefundene Diskussion um das neue Nationalverständnis der Österreicher. In seinem Vortrag beim 44. AMC-Meeting leitete der ausgewiesene Spezialist für Employer-Branding Anforderungen an die Arbeitgeber von heute ab. Seine Feststellung: „In Zukunft entscheiden sich Menschen für einen Arbeitgeber, der Ihnen mehr bietet als Image, Gehalt, Karriere und umfassende Sozialleistungen. Ihre Mitarbeiter sehnen sich nach einem neuen Heimatgefühl. Nach Werten wie Identität, Familie, Respekt und Kommunikation.“

Vor dem Hintergrund der bereits erwähnten Anforderungen, wie Fairness, Transparenz und Co., die an die

Versicherungswirtschaft gestellt werden, sieht er deshalb auch große Chancen im Bereich Mitarbeiterbindung und -gewinnung.

Von Vertriebsentwicklung bis zur Vertriebssteuerung

Die Führungskräfte und hier vor allem auch die Vertriebsführungskräfte sind vor dem Hintergrund der dramatischen Veränderungen unserer Branche, gefordert. Die Kunden haben sich bereits verändert und die Vermittler müssen sich diesen geänderten Rahmenbedingungen anpassen. Damit das funktioniert müssen sich auch die Führungskräfte ändern und neue Wege gehen.

Changemanagement im Vertrieb ist eine Forderung von **Dr. Schmitz**. Der Umgang mit Ängsten und die Entwicklung von traditionell handelnden Vermittlern zu Wegbegleitern, von denen die Kunden in Augenhöhe betreut werden können, ist eine der Herausforderungen in der **Vertriebsentwicklung**. Fairness, Transparenz, Beratungsqualität sind Forderungen von Kunden und Verbraucherschutz, deren sich die Branche angenommen hat.



Dr. Michael Schmitz, Geschäftsführer Phoenix Vertriebsforschung / Phoenix Vertriebsentwicklung

„Der Veränderungsdruck auf den Versicherungsvertrieb reißt auch 2017 nicht ab, im Gegenteil. Des-

halb ist aktives Change-Management im Vertrieb das Gebot der Stunde. Es gilt, Vermittlern bzw. Maklerbetreuern und Vertriebs-Führungskräften zu helfen, aktiv und gestaltend den Veränderungen zu begegnen statt mit Ängsten und Verdrängung zu reagieren, wie wir es in unserer Arbeit immer wieder beobachten können. Berufliche Rollenkonzepte und eigene Vorstellungen von guter Arbeit werden sich - zum Teil fundamental - verändern müssen. Das geht nicht ohne Widerstand auf allen Ebenen ab, mit dem in angemessener Weise umzugehen ist. Nur Order von oben wird da nicht helfen. Personalentwicklung ist im Vertrieb daher die zentrale strategische Aufgabe und muss endgültig raus aus der Ecke der reinen Fachlichkeit. Eine erfolgreiche Anpassung an die dramatischen Veränderungen braucht Persönlichkeitsentwicklung, die den ganzen Menschen betrachtet und ernst nimmt und diese mit neuen Wegen entwickelt.“

Für **Lars Georg Volkman**, Marketing- und Vertriebsvorstand VPV Versicherungen, ist es deshalb auch wichtig, die qualitativen Komponenten der Vertriebsentwicklung in der Vertriebssteuerung zu verankern.

Bei allen Unterschieden in den Geschäftsmodellen, den Produkten und im vertrieblichen Vorgehen (**Honorarvertrieb / -beratung**) setzt myLife, wie die klassischen Versicherer

auch, im Wettbewerb um Kunden auf Vertrauen, Transparenz und Beratungsqualität. **Herr Kreuzkamp**, erwartet, dass die Umsetzung der regulatorischen Anforderungen aufwändig wird, sieht aber auch vielfältige Chancen. Er hegt die Erwartung, dass in der Zusammenarbeit mit unabhängigen Beratern und Maklern, bei Verbrauchern verloren gegangenes Vertrauen in die Branche zurückgewonnen werden kann, dass es zu dauerhaften Kundenbeziehungen kommen wird und dass dies weiteren Schwung für die Honorarberatung und Nettoprodukte geben wird. Es wird spannend wie sich dieses Geschäftsmodell - auch im Vergleich zu den klassischen - in den nächsten Jahren weiterentwickelt.



Lars Georg Volkman

Marketing- und Vertriebsvorstand VPV Versicherungen und Mitglied im Beirat des AMC

„Der gesellschaftliche Umbruch verändert den Versicherungsvertrieb.

Darauf müssen wir uns einstellen und uns in der Vertriebssteuerung nicht nur auf Quantität fokussieren, sondern auch auf qualifizierende Maßnahmen. Unser Ziel ist es, die Vermittler zu stärken und ihre individuellen Kompetenzen weiterzuentwickeln. Wir sehen darüber hinaus große Vorteile darin, die hochwertige Beratung mit objektiven Tools zu verbinden, denn Transparenz und Fairness gewinnen immer mehr an Bedeutung.“



Holger Kreuzkamp

Vorstand myLife Lebensversicherung AG

„Auch im Jahr 2017 werden die Branche die aufsichtsrechtlichen Anforderungen (Solvency II, ZZR, etc.) im bestehenden Niedrigzinsumfeld herausfordern und zudem die Vorbereitung auf die neuen rechtlichen Anforderungen wie IDD, PRIIP, POG & Co beschäftigen. Die häufig stark Verbraucherschutzorientierten Regelungen werden speziell im Bereich der Lebensversicherung („Versicherungsanlageprodukte“) erhebliche Änderungen für die Beratung und Vermittlung sowie die Produktgestaltung bedingen. Eine aktive Umsetzung dieser Bestimmungen wird sicher aufwändig, bietet aber zugleich die Chance, verloren gegangenes Vertrauen beim Endkunden zurück zu gewinnen. Und gerade bei unabhängigen Beratern/Maklern mit dem Fokus auf eine dauerhafte Kundenbeziehung wird das weitere Schwung für die Honorarberatung und Nettoprodukte geben.“

In unserer Veranstaltung Versicherungsvertrieb und -vergütung wurde das Thema Auswirkungen der IDD2 auf die Vertriebssteuerung bereits adressiert und von Vorständen und

Entscheidungsträgern lebhaft diskutiert. Dem Wunsch hier nochmal ins Detail zu gehen und Alternativen im Kreise von Entscheidern zu diskutieren, wollen wir mit der Veranstaltung **AMC Dialog Vertriebssteuerung** (geplant für März 2017) nachkommen.



Prof. Dr. Ralf T. Kreuzer

Professur für Marketing, Hochschule für Wirtschaft und Recht in Berlin

Autor des kürzlich erschienenen Fachbuchs "Digital Business Leadership" (Kreutzer/Neugebauer/Pattloch)

"Häufig fällt es schwer, disruptive Geschäftsideen im eigenen Unternehmen zu entwickeln. Deshalb können Kooperationen mit FinTechs oder eine outgesourcte F&E-Abteilung ganz sinnvoll sein - um losgelöst vom eigenen Kerngeschäft, aber eingebunden in die eigene Digitalstrategie - kreativ zu sein."

"Bei allen Entwicklungen ist es wichtig, dass wir aus der Online- bzw. Offline-Denke, die häufig noch in verschiedenen Abteilungen im Unternehmen verortet ist, ausbrechen. Wir müssen vielmehr noline denken, noline planen und noline implementieren. Damit nicht erst der Kunde - vielfach zum ersten Mal - die verschiedenen Puzzle-Elemente unserer Kommunikation zusammensetzen muss. Und ggf. feststellt, dass diese gar nicht zusammenpassen."

Apropos Chancen

„Wer es schafft, in Sachen Digitalisierung die Vorreiterrolle einzunehmen, ist erster Ansprechpartner für die Kunden und Vermittler von morgen.“

Dieses Zitat von **Wolfgang Hanssmann** zeigt nochmals auf, welche Bedeutung der Digitalisierung in unserer Branche beigemessen wird.

Die bereits erwähnten Fin- und/oder InsurTechs spielen hier eine wichtige Rolle. Mit ihren innovativen Ansätzen, sei es technologischer Art oder auch in Bezug auf Geschäftsprozesse und -modelle, könn(t)en Sie - vergleichbar mit kleinen Speedbooten – Zugang zum Markt finden, während die großen „Dickschiffe“ nicht so leicht zu manövrieren, dafür aber deutlich stabiler sind und den Zugang zu den Kunden haben. **Kooperationsmodelle** könnten also spannend sein und werden.

Professor Kreuzer, der zum Zeitpunkt der Artikelstellung gerade mit Vorständen von Banken und Versicherungen im Silicon Valley war und FinTechs besuchte, empfiehlt: „Jeder Vorstand und jede Vorständin tun gut daran, sich rechtzeitig umzuschauen, welche neuen Geschäftsmodelle im Kommen

sind. Ein Trip ins Silicon Valley, um mit den Menschen hinter den FinTechs zu sprechen, kann dabei sehr hilfreich sein.“

Ein kleiner Hinweis zu Professor Kreuzer: Aus dem Dialogmarketing kommend ist er zwischenzeitig ein Verfechter des noline-Gedankens. Bitte nicht erschrecken, mit **noline** will er nur darauf aufmerksam machen, dass wir nicht mehr in Kommunikationskanälen, sondern übergreifend (multikanal / omnikanal) denken und handeln sollen.

Zum Thema **InsurTechs** wird gerade eine **Studie**, die von **.dotkomm, MSR Insights und AMC** gemeinsam durchgeführt wird, fertiggestellt. In der umfangreichen Untersuchung wird nicht nur eine Bestandsaufnahme der aktuell relevanten InsurTechs vorgenommen, in der Kundenbefragung geht es auch um den Kundennutzen der einzelnen Angebote. Die Studie liefert Antworten auf die Fragen: Und wie kommt das Angebot zu Kunden? Lohnt sich für Versicherer eine Zusammenarbeit oder ist das InsurTech-Unternehmen ein Wettbewerber?

Neue Geschäftsmodelle

Für **Frau Dr. Lang**, wer sie nicht von Community Life kennt, kennt sie vielleicht noch aus ihrer Zeit als Vorständin für Recht und Entwicklung bei Canada Life Europe, sind InsurTechs ebenfalls Treiber für die Digitalisierung unserer Branche. Community Life, setzt auf die Zusammenarbeit mit Produktgebern, wie iptiQ Life, einem Carrier aus dem Swiss Re-Konzern, die Produkte gemäß der eigenen Spezifikation bauen und umsetzen. Bei Community Life läuft alles digital, die komplette Prozesskette von Information, Kundenansprache, -beratung, -gewinnung, und -betreuung, dabei werden aus dem Social Media-Umfeld bekannte Community-Strukturen genutzt. Für mich ist Community Life ein Beispiel für praktizierte Digitalisierung. Versichern kann so einfach sein - zumindest dann, wenn man auf der sprichwörtlichen grünen Wiese starten kann.



Dr. Claudia Lang

Gründerin und Geschäftsführerin Community Life GmbH

„2017 nimmt die Digitalisierung der Versicherungsbranche Fahrt auf. Die „InsurTechs“ gewinnen dabei weiter an Bedeutung – als Innovatoren an der Kundenschnittstelle, aber zunehmend auch mit mehr Wertschöpfungstiefe. Erste Beispiele dafür sind digitale Assekuradeure wie Community Life oder Neugründungen von Versicherern wie Lemonade in den USA.“

Lemonade ist ein noch recht neuer Versicherer aus den USA. Daniel Schreiber, Gründer und einer der Chefs von Lemonade, glaubt, dass das InsurTech anders als traditionelle Versicherer Interessenkonflikte vermeiden kann. Geld, dass das Unternehmen nicht für Schäden und Kosten ausgibt, will die Firma für gemeinnützige Zwecke spenden.

Womit wir beim Thema soziale und gesellschaftliche Verantwortung von Versicherungen angekommen sind.

Nachhaltigkeit – ein eigenes Geschäftsmodell?

Nachhaltigkeit, u.a. auch mit dem Vortrag „Lust statt Frust: Nachhaltig erfolgreich am Beispiel Barmenia“ Bestandteil unseres Herbstmeetings, ist schon länger Thema in unserer Branche, einige Anbieter investieren in nachhaltige Projekte, einige bieten entsprechende Produkte an, aber im Normalfall ist es ein Add-On. Bei Ver.de, einem sich noch in Gründung befindlichen Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit, und für Gründerin und Vorständin **Frau Dr. Meinhold** ist es mehr – ein Geschäftsmodell ohne Wenn und Aber.



Dr. Marie-Luise Meinhold

Gründerin und Mitglied des Vorstands bei Ver.de VVaG (i.G.) – besser nachhaltig versichert.

„Mein Thema ist die Nachhaltigkeit in der Versicherungsbranche. Denn wir haben die Erde von unseren Kindern nur geliehen. Ich wünsche mir, dass die Gesellschaften – gerade in der Niedrigzinsphase – ihre Anlagestrategien überdenken. Dass wir mutiger werden und Anlageentscheidungen treffen, die nicht nur wirtschaftlich sind, sondern einen gesellschaftlichen Mehrwert bieten. Unser Ziel muss es sein, die gesellschaftliche Wirkung unter der Nebenbedingung des Profits zu maximieren und nicht umgekehrt. Das Thema „profit only“ ist tot. Ich wünsche mir, dass sich das herumspricht. Gemeinsam können wir viel erreichen.“

Herausforderung und Chance

Bisher standen Herausforderungen und Veränderungsdruck im Vordergrund, während die Chancen ein wenig zu kurz kamen.

Aber liegt nicht in jeder Herausforderung auch eine Chance?

In diesem Sinne ist das Statement von **Dr. Beutelmann**, das Rückbesinnen auf das Wertesystem VERSICHERUNG ein Mutmacher, ein Aufruf die Chancen zu suchen, zu sehen und zu nutzen.



Dr. h.c. Josef Beutelmann

Aufsichtsrats-Vorsitzender der Barmenia Versicherungen und Mitglied im Beirat des AMC

„Der Versicherungsgedanke fußt auf Solidarität, dem Kollektiv, der Risikobeherrschung und Eigenverantwortung. Er erfüllt eine volkswirtschaftliche wie soziale Schutzfunktion und ist

damit ein zentraler Anker sozialer und wirtschaftlicher Sicherheit in Deutschland. Die Herausforderungen der kommenden Jahre, die überwiegend aus dem demografischen Wandel resultieren, insbesondere in punkto Alterssicherung und Gesundheitsvorsorge, bringen eine Vielzahl an Aufgaben mit sich. Dabei kann die Versicherungsbranche das Thema als kompetenter und zuverlässiger Ansprechpartner für Wirtschaft und Politik beratend begleiten und passgenaue Lösungen anbieten.“

Dr. Dirk Sollte, früherer Bereichsleiter am FAW- Forschungsinstitut für anwendungsorientierte Wissensverarbeitung und heutiger Geschäftsführer des Verlags Versicherungswirtschaft, hat sich bereits vor einigen Jahren für eine etwas positivere Denkhaltung ausgesprochen: „Versicherungen sind eine Gewährleistung von Zukunft, das macht Versicherungsunternehmen in sich verändernden Finanzmärkten zu Gestaltern.“

Gestalten Sie, wir vom AMC unterstützen Sie gerne dabei.



◆ Autor und Kontakt



Edmund Weißbarth

Geschäftsführer, AMC
Fon: 0221-997868-12
Mobil: 0160-9075-2995

weissbarth@amc-forum.de