

# Hybride Kunden erfordern integrierte Kanäle

Integriertes Channel Management (ICM) stellt das Produktmanagement vor neue Herausforderungen, denn jeder Kanal hat unterschiedliche Anforderungen an funktionierende Produkte. Dennoch erwartet ein hybrider Kunde ein durchgängiges Angebot. Komponentenansätze mit Deckungs- und Servicekomponenten sind ein Lösungsansatz.

Autoren: Dr. Christoph Nützenadel | Dr. Michael Hartmann

Die Mehrheit der etablierten Versicherer im Privatkundengeschäft im DACH-Raum verfügt mittlerweile über einen eigenen Online-Tarifrechner für ihre Produkte respektive für einen Teil davon. Gleiches gilt für ihre Präsenz bei Aggregatoren. Die Bedeutung für solche Kundenzugangswege ist unumstritten. Dennoch zeigen sich bei genauerer Betrachtung deutliche Unterschiede in den Angeboten pro Zugangsweg und viele Baustellen, die noch angegangen werden müssen. Häufig sind die online gestellten Angebote durch technologische Anforderungen und unter Zeitdruck entstanden, aber nicht auf strategischer Ebene konzipiert und abgestimmt worden.

Typischerweise lassen sich die heutigen Online-Angebote wie folgt charakterisieren:

🌀 **Paketlösungen:** Meistens wird davon ausgegangen, dass Kunden von der Vielfalt der Deckungsvarianten und Selbstbehalte überfordert sind, zumal sie online keine Beratung erfahren und höchstens noch Hinweis- und Informationsfelder für statische Erläuterungen anklicken können. Vor diesem Hintergrund werden meistens Paketlösungen mit Mini-, Midi-, oder Maxi-Konfiguration angeboten, die dem Kunden die Wahl des Versicherungsschutzes erleichtern sollen. Die Unterschiede in diesen Paketen liegen im Ein- und

Ausschluss von Deckungen und unterschiedlichen Selbstbehalten.

🌀 **Kanalrabatt:** Da davon ausgegangen wird, dass Kunden die sich Online-Angebote anschauen, eher preissensitiv sind, wird für den Online-Kanal ein eigenes Produkt mit einem spezifischen (günstigen) Online-Tarifniveau entwickelt. Je nach Unternehmen wird der Kanalrabatt dann explizit ausgewiesen (z.B. pauschal -10%) oder einfach erwähnt, dass ein Kanalrabatt bereits im Angebot berücksichtigt ist. Die Rabatte werden dabei einheitlich und unabhängig von den Kriterien des Versicherungsnehmers oder des versicherten Objektes gewährt.

🌀 **Service-Center:** Für die Kundenbetreuung, das Vertragsmanagement und allfällige Schadenbearbeitung wird dem Kunden eine allgemeine Servicenummer angeboten, an die er sich jederzeit wenden kann.

Die Übergänge zwischen den Kanälen werden oft weder prozessual noch von der Produktlandschaft optimal unterstützt. Es stellt sich im Rahmen der digitalen Transformation daher unweigerlich die Frage, ob diese Art des Angebotes effektiv das Kundenbedürfnis abdeckt und für den mehrheitlich kanalübergreifend agierenden, hybriden Kunden noch funktioniert.

## Hybride Kunden

Verhaltensanalysen und Kundenbefragungen zeigen, dass sich Kunden heute agil zwischen den Kanälen bewegen. Den klassischen Online- oder Offline-Kunden gibt es immer weniger, und mit der fortschreitenden technologischen Entwicklung wird die eingeschränkte Kanalsicht ganz verschwinden. Die typische Customer Journey kann wie folgt beschrieben werden.

🌀 **Informationsphase:** Kunden informieren sich heute bereits mehrheitlich online. Durch die Vielfalt der Angebote steigt die Bedeutung der Aggregatoren zunehmend. So informieren sich bereits heute mehr Interessenten über Aggregatoren als über die einzelnen Websites der Versicherer. Es ist also zentral, bei den Aggregatoren so vertreten zu sein, dass der Kunde bei einer Abfrage sowohl ein bedürfnisgerechtes als auch ein preislich attraktives Angebot erhält.

🌀 **Angebotsphase:** Ausgehend vom Aggregator finden nun häufig die ersten Kanalübergänge statt. Selbst wenn der Aggregator als Makler funktioniert und einen direkten Abschluss ermöglicht, gibt es häufig Kanalwechsel zu den Versicherern. Entweder erfolgt ein Wechsel auf die Website, in das Service-Center oder in den Außendienst des jeweiligen Versicherers. Die wenigsten Versicherer ermöglichen hier nahtlose Übergänge. Prozesse sind nicht integriert und Daten müssen neu erfasst werden. Erschwerend kommt hinzu, dass es oft nicht möglich ist, das gleiche Produkt mit dem gleichen Preis anzubieten. Für den hybriden Kunden ist dies höchst unbefriedigend.

🌀 **Betreuungsphase:** Schließt der Kunde schließlich einen Vertrag ab, stellt sich die Frage, über welchen Kanal er künftig betreut werden möchte. Auch hier muss ein fließender Übergang möglich sein. Eventuell wünscht der Kunde die Verwaltung über ein eigenes Portalkonto oder aber über das Service-Center oder die Generalagentur. Wichtig für ein gutes Kundenerlebnis ist die Durchgängigkeit der Informationsgrundlage über alle Kanäle. Die Frage «Wem gehört der Kunde?» kann folglich in einem integrierten Kanalmodell nicht mehr pauschal beantwortet werden, denn ein Kunde gehört niemandem und erlaubt sich bei jeder Interaktion, den Zugang wieder neu zu wählen.

Natürlich ist die oben skizzierte Customer Journey stilisiert. Auch der umgekehrte Fall ist durchaus denkbar, nämlich dass sich ein Kunde erst einmal offline informiert und beraten lässt und dann online einen Abschluss tätigt, um von einem attraktiven Tarifniveau respektive Kanalrabatt zu profitieren.

Die oben skizzierten Schilderungen machen deutlich, dass Online- und Offline-Welt zunehmend miteinander verschmelzen und ein integriertes, kanalübergreifendes Produkt- und Pricingkonzept erfordern.

## Anforderungen an Produkte und Pricing

Ein solches übergreifendes Konzept bedeutet nicht zwingend, dass der Kunde über jeden Kanal den gleichen Endpreis erhält. Wichtig ist aber, dass dem Kunden die Unterschiede, die sich in jedem Kanal ergeben, transparent dargelegt werden und er basierend darauf entscheiden kann, welchen Kanal er wählen möchte.

Ein möglicher Lösungsansatz besteht in einer komponentenbasierten Produkt- und Preisgestaltung (📦 1). Diese kann folgendermaßen aussehen:

Produkt- und Preisgestaltung werden in verschiedene Komponenten zerlegt. Jede Komponente für sich hat immer den gleichen Preis – unabhängig vom Kanal. Dies hat grundsätzlich zur Folge, dass das gleiche Set von Komponenten unabhängig vom Kanal jeweils zum gleichen Marktpreis führt. Jedoch sind pro Kanal einzelne Komponenten nur eingeschränkt oder gar nicht verfügbar, wodurch sich kanalspezifische Preise ergeben. Solange die Komponenten für den Kunden sichtbar und transparent sind, kann er selbständig entscheiden, welche davon für ihn wichtig sind und welche nicht. In der früheren Welt waren Komponente und Deckungsbaustein identisch. Zukünftig müssen auch Service- oder Beratungsbausteine bepreist und als Komponente gesehen werden. Dies führt den Kunden somit «automatisch» zum optimalen Kanal mit dem «richtigen» Marktpreis.

Exemplarisch lässt sich ein Produktangebot in folgende Komponenten zerlegen:

🌀 Die Risikoprämie bestimmt sich aus den objektiven Tarifmerkmalen in Kombination mit dem gewählten Versicherungsschutz (Deckungen, Selbstbehalte), einem Kosten- und Gewinnzuschlag.

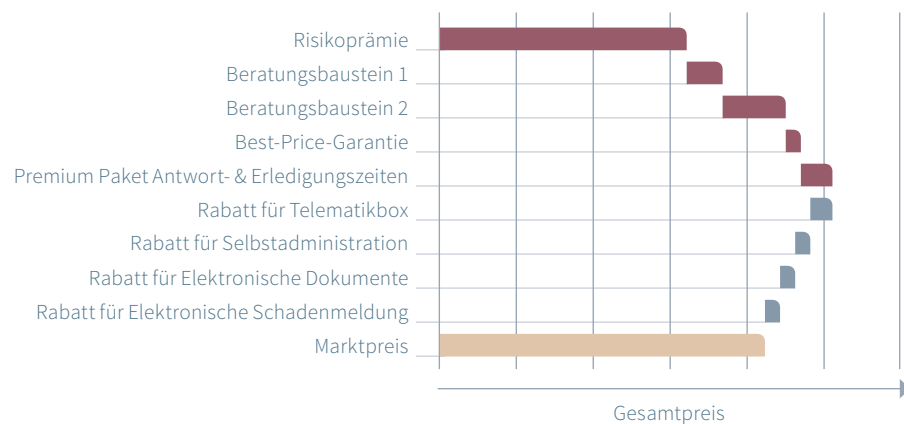
- Beratungskosten können in verschiedenen Service-levels angeboten werden – etwa als einfache Produktberatung, in der die Produktbausteine erklärt werden (Option 1) oder in einer umfassenden Bedürfnisanalyse, die viel genauer auf die Risikoneigung des Kunden eingeht (Option 2). Alternativ kann je nach Kanal im Sinne der Eigenberatung der Beratungsbaustein auch gänzlich wegfallen.
- Ein weiterer Servicebaustein ist etwa eine Best-Price-Garantie bei mehrjährigen Laufzeiten, bei der das Produkt des Kunden immer mit der neuesten Tarifgeneration nachgeführt wird, sofern dies für sein Risikoprofil besser ist.
- Ebenfalls ein Service, der unabhängig vom Produkt gebucht werden kann, ist ein Service-Level, auf dem Anfragen und Schadenmeldungen bearbeitet werden.
- Neben den kostenverursachenden Bausteinen gibt es auch kostenreduzierende. Ein solcher Baustein ist etwa der Einsatz einer Telematik-Box oder -App (je nach Produkt), die es dem Versicherer ermöglichen, auf Bewegungsdaten zuzugreifen und damit Verhaltensmuster zur Risikobewertung zu erhalten.
- Über ein Portalkonto kann der Kunde seine Daten selbst verwalten und damit eine Komponente Selbstadministration in Abzug bringen.

- Ein weiterer Abzug ist möglich, wenn der Kunde auf physische Dokumente verzichtet und die Komponente elektronischer Dokumentenaustausch wählt.
- Eine letzte Option besteht hinsichtlich der möglichen Schadenerledigung. Wählt der Kunde den elektronischen Weg, ist ein weiterer Komponentenabzug möglich.
- Der Marktpreis berechnet sich schließlich aus der Summe der oben geschilderten Zu- und Abschläge, die sich aus der Wahl der Komponenten ergeben.

Das Kernelement dieses Lösungskonzeptes besteht folglich darin, dass Komponenten unabhängig vom Kanal immer nur einen einzigen Preis haben. Zu Unterschieden führt, dass die Komponenten nicht in allen Kanälen sinnvoll anwendbar sind. Das kann jedoch den Kunden transparent und nachvollziehbar kommuniziert werden.

**Paketierung**

Mit dem geschilderten Komponentenansatz ist es nun möglich, Produkte aber auch Services zu bepreisen und mit dem Produkt zu verknüpfen. Aus praktischen Überlegungen können die einzelnen Produkt- und Service-Bausteine wieder zu Paketen kombiniert angeboten werden ( 2). In der klassischen Welt werden Pakete nur produktbezogen gebildet. Eine Service-Differenzierung findet kaum statt. Mit dem komponentenbasierten Ansatz werden Services explizit bepreist und differenziert. In der Kombination mit der Versi-



Quelle: Synpulse

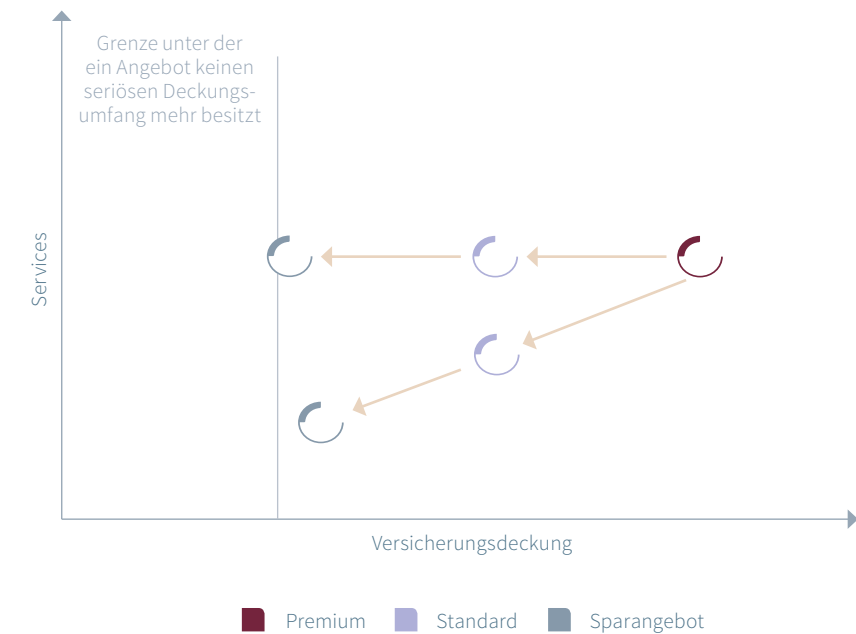
1: Beispiel für eine komponentenbasierte Produkt- und Preisgestaltung

cherungsdeckung ergeben sich damit viel mehr Möglichkeiten für differenzierte und wettbewerbsfähige Angebote.

**Fazit**

Aktuell sind die Online- und Offline-Angebote noch wenig aufeinander abgestimmt. Beobachtungen zur Customer Journey machen jedoch deutlich, dass ein komponentenbasiertes Produktkonzept im Kanalmanagement einer zunehmenden Kundenanforderung entspricht. Mit diesem ist es

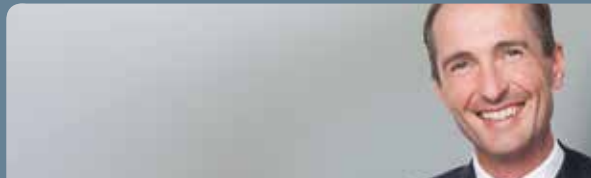
möglich, den Kunden entlang der Customer Journey konsistente Angebote anzubieten. Durch die Service-Differenzierung können Produktlinien weiter ausgebaut und bedürfnisgerechter angeboten werden. Um einen solchen Ansatz umzusetzen, braucht es eine übergreifende Koordination zwischen Produktmanagement, Aktuariat, Kundenservice, Vertrieb und Marketing.



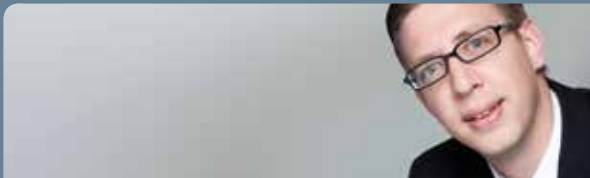
Quelle: Synpulse

2: Produktdifferenzierung über Services

**Autoren**



**Dr. Christoph Nützenadel**  
Partner & CEO  
christoph.nuetzenadel@synpulse.com



**Dr. Michael Hartmann**  
Associate Partner (Topic Expert)  
michael.hartmann@synpulse.com