

Es muss „Klick“ machen

Neue Technologien, strukturelle Veränderungen in Wirtschaft und Gesellschaft, steigende Kundenerwartungen und die demografische Entwicklung erhöhen den Veränderungsdruck auf die Assekuranz. Besonders betroffen ist der auf Umsatzwachstum angelegte Vertrieb, der künftig effizienter und kundenorientierter arbeiten muss, um Einschnitte im Provisionsvolumen aufzufangen.

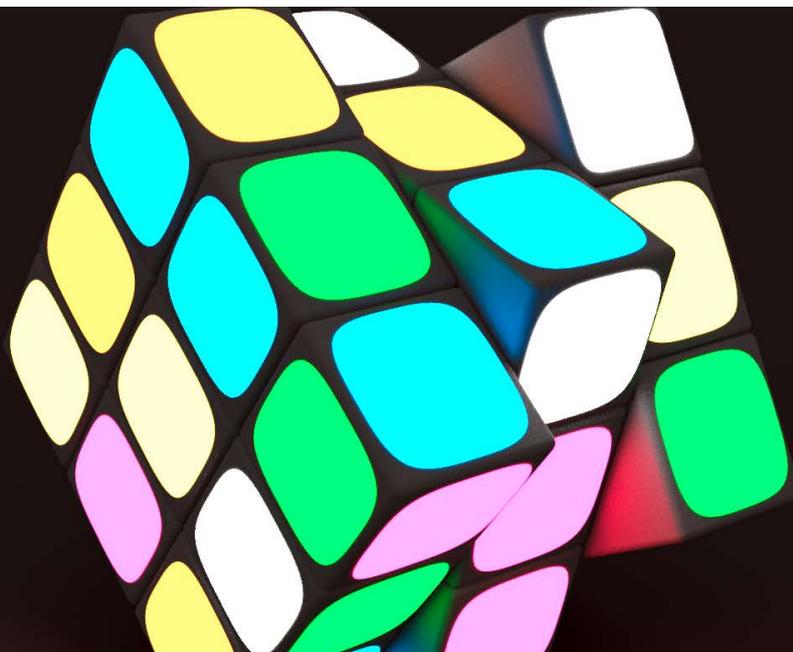
Von Andreas Stollenwerk

Viele Versicherer sind sich zwar des starken Veränderungsdrucks bewusst, die Angst vor den Risiken verhindert jedoch eine ganzheitliche Neuausrichtung ihrer Vertriebsmodelle. Einerseits, so die Befürchtung, könnte der Wandel eine hohe Komplexität der Prozesse in den Vertriebswegen mit sich bringen und als Nebenwirkung Kundenunzufriedenheit und Motivationsverlust der Vertriebspartner bewirken. Andererseits fehlen vielen Unternehmen schlicht die notwendigen Ressourcen und Skills, um die Veränderungen vollständig und nachhaltig umzusetzen. Eine langfristige Ausrichtung der Vertriebsprozesse könnte zudem eine hohe Auslastung des Managements und Engpässe in der IT bedeuten, so eine andere Sorge. Diese und weitere Hürden, die eine Neuausrichtung des Versicherungsvertriebs mit sich bringen könnte, wirken sich negativ auf die Veränderungsbereitschaft der Versicherungsunternehmen aus und verhindern damit oft eine Weiterentwicklung.

Jedoch können Betriebe diesen Herausforderungen mit einer gezielten Transformationsstrategie, welche auf den Analysen der Beratungsprozesse und Best Practice Model-

len basiert, effektiv begegnen. Entscheidend dabei ist, den Fokus auf ganzheitliche Beratungskonzepte entlang der Selling Journey zu legen und dabei sowohl die Perspektiven der Kunden als auch der Vermittler einzunehmen. Daher ist das Ziel eine Stärkung und konsequente Neuausrichtung des Vertriebs. Um die Potenziale einer ganzheitlichen Kundenberatung zu heben und zu sichern, setzen Versicherer verstärkt auf neue, unterstützende Technologien, die den Versicherungsvertrieb entlasten. Die Einführung und Erweiterung von Beratungstechnologien (Portale, Tools bzw. APP's) ist bereits überfällig und muss – falls noch nicht geschehen – dringend erfolgen und auch fortlaufend an Entwicklungen und Trends angepasst werden.

Ob im Rahmen der Begleitung und Unterstützung bei der Einführung neuer technischer Lösungen oder der Unterstützung der Neuausrichtung von Vertriebsansätzen: alle Mitarbeiter – vom Vertrieb bis zur Abwicklung – sind dabei adäquat auf die neuen Möglichkeiten einzustimmen, abzuholen, zu schulen und zu coachen. Aufgrund der Komplexität und Vielseitigkeit des Versicherungsvertriebs ist dies sicherlich



kein leichtes Unterfangen. Häufig erkennen Verantwortliche erst spät, dass ein Technologie-Rollout kein Selbstläufer ist. In der Umsetzung eines erfolgreichen Change Managements im Versicherungsvertrieb ist die effiziente Implementierung von drei strategischen Bausteinen entscheidend. Diese umfassen neben dem Coaching auch die Sales Story sowie die Vertriebsprozesse und bilden somit das Herzstück, um die bevorstehenden Veränderungen erfolgreich zu managen.

Die richtigen Methoden und Werkzeuge

Zu den vier wesentlichen Aspekten eines erfolgreichen Coachings zählen das richtige Zuschneiden der Zielgruppe, eine Pilotphase, die richtigen Inhalte sowie die passenden Methoden. Dabei ist es wichtig, nur diejenigen Vorgehensmodelle zu verwenden, welche eine hohe Sensibilität für notwendige Abweichungen und Individualisierungen haben. In jedem individuellen Coaching ist es essenziell, ein Commitment aller Teilnehmer sicherzustellen, um die notwendige Aufmerksamkeit zu erhalten, praxisnahen Bezug herzustellen und regelmäßige Lessons Learned für die kommenden Coachingmodule zu erfassen. Für die Umsetzung des Coachings nutzt msg umfangreiche Methoden- und Werkzeugkoffer sowie Vorgehensmodelle, die auf Best Practices basieren und sich bewährt haben.

Die Sales Story definiert den Kundennutzen und versorgt den Vermittler mit vertriebsunterstützenden Argumenten. Sie bringt die notwendige Systematik und Struktur in den Verkaufsprozess und transportiert den Nutzen des Change sowie insbesondere die künftigen Mehrwerte. Dies ist essenziell, um die Akzeptanz des Change zu erhöhen. Die Sales Story wird gemeinsam mit einem engen Kreis an internen Mitarbeitern aus dem Sales-Bereich und Management konzipiert und im Verlauf der Pilotierung konsistent weiterentwickelt und optimiert. Beim Baustein Vertriebsprozesse geht es um alle Prozesse, die entweder über den direkten, digitalen Weg oder über Vermittler zur Kundengewinnung oder Betreuung führen. Die Leistungsfähigkeit dieser Prozesse bestimmt maßgeblich den Unternehmenserfolg mit und ist die Tragsäule des gesamten Vorhabens. Das bedeutet, dass der Erfolg der Umsetzung damit zusammenhängt, ob der Vertriebsprozess vollständig automatisiert ist, als effektive Unterstützung im Verkauf dient und schnell auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren kann. Wenn in einem Versicherungsunternehmen neue Vertriebstechologien ausgerollt werden, gilt es, einige Herausforderungen zu überwinden. Die größte Hürde dabei ist es, die Vertriebstechologie auf die fachlichen Abläufe auszurichten. Dafür müssen alle komplexen Prozesse verstanden und in den Change-Prozess integriert werden. Ohne wichtige Erfahrungswerte in der Neuausrichtung des Vertriebs und dem richtigen Know-how

ist es für viele Unternehmen nicht möglich, den gesamten Ablauf zu modellieren und die fachlichen Abläufe in der Beratungs- und Vertriebstechologie vollständig abzubilden. Eine unzureichende Ausrichtung auf den Berater führt dabei zu negativen Erlebnissen im Verkaufsgespräch und damit zu schlechter Stimmung im Vertrieb. Ist die Technologie ausgerollt, stößt der Versicherer auf die nächste Hürde: die Akzeptanz der neuen Abläufe. Das Ziel ist es, die Mitarbeiter davon zu überzeugen, die Veränderung anzunehmen und dabei nicht die Motivation zu verlieren. Werden Nutzen und Mehrwerte der Neuausrichtung nicht korrekt transportiert und die Vertriebsmitarbeiter sowie das Management nicht genug auf die Veränderung vorbereitet, ist Unzufriedenheit die Folge.

DAS IST WICHTIG

Bei der Einführung von neuen Vertriebstechologien ist es elementar, zu Beginn den Vertrieb dort abzuholen, wo er vor dem Change steht. Es gilt zu analysieren, wo sich die Hindernisse und Hürden befinden – struktureller, inhaltlicher, technischer und motivatorischer Natur. Die Beteiligten müssen so stark in die neuen Prozesse von der Beratung, dem Vertragsabschluss, der Änderung von Versicherungsverträgen bis hin zur Schadenbearbeitung einbezogen werden, dass sie den Wunsch nach einer neuen Arbeitsweise intrinsisch äußern. Dadurch wird erreicht, dass die Veränderung verinnerlicht und die Vorteile für die Konsumenten der neuen Technologie verdeutlicht werden. Zusätzlich sind eine nachhaltige Vorgehensweise und eine Phase zur Rückkopplung notwendig, in welcher Feedback aus dem Pilotbetrieb in das Konzept eingearbeitet wird. Nur so kann der Erfolg dauerhaft gesichert und eine Veränderung des Mindsets bewirkt werden.

In den vergangenen Jahren haben die Versicherer einen Wandel durchlaufen und gezielte Veränderungen vorgenommen. Der Veränderungsdruck steigt durch viele Einflussfaktoren und das Zeitfenster für Veränderungen verkleinert sich immer weiter. Daher wird die Assekuranz ihren Vertrieb in den kommenden Jahren an Veränderungen anpassen und gegebenenfalls neu ausrichten müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Dabei sollten sich die neuen Vertriebsprozesse vollständig an den sich verändernden Kundenerwartungen orientieren und die individuellen Customer Journeys lückenlos abbilden. Um einen langfristigen und nachhaltigen Erfolg der Veränderung zu sichern, sollte jedoch der Prozessuale Change von einem Mindset Change begleitet werden. Dieser entsteht jedoch nicht über Nacht und setzt ein konsequentes Change Management bei der Absicherung der durchgeführten Investitionen voraus.

Andreas Stollenwerk,

Abteilungsleiter SAP Insurance Consulting
msg group