

Kosten runter, Profitabilität hoch

Versicherer unter Druck: Die Kosten für die Schadenregulierung sind insbesondere in den Sparten Kfz-, Wohngebäude- und Hausratversicherungen stark gestiegen, die regulatorischen Anforderungen sorgen für einen permanent hohen Aufwand und die notwendigen Ausgaben für die digitale Transformation schnellen in die Höhe. Beitragserhöhungen allein helfen der Assekuranz hier allerdings nicht weiter, um ihre Profitabilität zu sichern – die Versicherer müssen die Kosten senken, auch im Vertrieb.

Dirk Schmidt-Gallas und Philipp Kaupke



FOTO: MEGAN_REXAZIN_CONDE AUF PIXABAY

Wenn es um die Zukunft geht, sind die Manager von Versicherungsunternehmen Berufsoptimisten. Als das ifo-Institut die Versicherer vor kurzem bei ihrer jährlichen Umfrage nach ihren Ertragserwartungen befragte, zeigte sich folgendes Bild: Für das aktuelle Geschäftsjahr regiert die Zurückhaltung, im kommenden Jahr übernimmt der Optimismus wieder das Zepter. Der Blick auf die aktuelle Ertragslage ist allerdings ernüchternd: Nachdem sich die Einschätzung der Schaden- und Unfallversicherer im vergangenen Jahr erholt hatte, war sie in diesem Sommer wieder eingetrübt. Der Anteil der Unternehmen, die von einer ungünstigeren Ertragslage berichten, ist von zuvor 17 Prozent auf nun 46 Prozent deutlich angestiegen. Gleichzeitig ist die Zahl der Unternehmen, die von einer günstigen Ertragslage berichten, um sechs Prozentpunkte auf 13 Prozent zurückgegangen.

Besonders angespannt ist die Situation im Kfz-Bereich. Viele Kfz-Versicherer steuern auf ein erneutes Verlustjahr zu. Nach Angaben des Gesamtverbands der Versicherer (GDV) haben die Gesellschaften im vergangenen Jahr drei Milliarden Euro Verlust gemacht – und in diesem Jahr könnten es zwischen 1,3 und zwei Milliarden Euro werden. Und auch der Bereich Wohngebäudeversicherung bleibt ein Verlustgeschäft. Ein Grund sind in beiden Sparten – neben den gestiegenen Kosten für Repara-

turen und Instandsetzungen, auch die zunehmenden Schäden durch Extremwetterereignisse infolge des Klimawandels.

Beitragserhöhungen alleine reichen nicht mehr aus, um das Steuer herumzureißen. Die Kosten müssen gesenkt werden – und zwar schnell, vor allem im Vertrieb. Der Hebel ist hier groß. Denn nach Schäden und Leistungen sind Abschluss- und Vertriebskosten der zweithöchste Kostenfaktor für Versicherer. Die Produktivität ihrer Agenturen zu erhöhen, ist deshalb gerade jetzt für Versicherer einer der wichtigsten Schlüssel, um die Kundenakquisitionskosten zu senken. Dazu sind vor allem drei Schritte wichtig:

1. DIE AUTOMATISIERUNG PUSHEN

Gerade in dem für Versicherer vergleichsweise teuren Vertriebskanal Agentur kann die Künstliche Intelligenz zu einem Gamechanger werden. Sie kann die Effizienz auf ein neues Level heben. Wie? Die Versicherer sollten die Prozesse zur Weiterleitung der Leads, die Verwaltungsabläufe in den Agenturen sowie das Reporting automatisieren und dabei die Vorteile von KI nutzen. Der positive Nebeneffekt: Das spart am Ende nicht nur Kosten, sondern auch Zeit – wenn die Vermittler sich weniger mit administrativen Tätigkeiten beschäftigen müssen, können sie sich stärker auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden und den Verkauf der für sie passenden Versicherungslösungen konzentrieren. KI-gestützte Analysetools können den Vermittlern helfen, schnell nachzuvollziehen, welche Produkte und Dienstleistungen für welchen Kundentyp am sinnvollsten und interessantesten sind. Die Informationen helfen den Experten in den Agenturen, Versicherungsangebote zusammenzustellen, die auf die spezifischen Anforderungen der jeweiligen Kunden zugeschnitten sind.

2. PROZESSE ZENTRALISIEREN UND PROFESSIONALISIEREN

Vermittler sind und bleiben wichtig für den Vertrieb von Versicherungsprodukten. Wie Studien von Simon-Kucher zeigen, bevorzugen Versicherungskunden immer stärker die persönliche Beratung. Das spiegelt sich auch im Kaufverhalten der jungen Kunden der Generation der Millennials und der Gen Z wider: Beim Abschluss der ersten Versicherung dominieren Vermittler mit knapp 50 Prozent – Vergleichsportale und die Webseiten der Versicherer liegen mit 36 Prozent und 15 Prozent deutlich dahinter. Doch auch wenn Vermittler beim Verkauf von Versicherungsprodukten meist eine zentrale Rolle spielen, heißt das nicht, dass Versicherer ihnen völlig freie Hand bei der Ansprache von Kunden und Prospects und bei der Folge-Kommunikation mit den Versicherten lassen sollten. Im Gegenteil. Um Ineffizienzen zu beseitigen und Streuverluste zu vermeiden, sollten Versicherer alle Maßnahmen entlang der Customer Journey zentral steuern. Dabei kommt es auf die Definition der Rolle des stationären Vertriebs im Zusammenspiel aller Omnichannel-Kanäle an. Darüber hinaus ist es wichtig, die Regeln des Lead Management-Prozesses neu auszurichten. Es muss klar definiert sein, wer den Prozess zum Aufbau von Beziehungen zu potenziellen Neukunden steuert. Hier gilt: Nicht jede Interaktion mit den Kunden ist in der Agentur am besten aufgehoben, vieles kann zentral schneller, günstiger und besser erledigt werden. Es ist ein Trugschluss zu glauben, dass darunter die Kundenzufriedenheit leidet. Das Gegenteil ist der Fall: Unsere Projekte zeigen, dass mit einer neuen Aufgabenteilung zwischen zentralen und dezentralen Einheiten der NPS signifikant steigt.

Entscheidend ist, die Prozesse nicht nur zu zentralisieren, sondern auch zu professionalisieren. Wenn Versicherer ihr Know-how stärker in den stationären Verkaufsprozess einfließen lassen, können sie ein enormes Potenzial heben. Statt sich allein auf ihre Erfahrung zu verlassen, sollten Vermittler bereitgestellte digitale Tools zur Verkaufsunterstützung nutzen. Natürlich ist es die Pflicht des Versicherers, die digitale Unterstützung des Vertriebs zu optimieren. Und da Konkurrenz das Geschäft belebt sowie die Effizienz erhöhen und damit auch die Kosten senken kann, sind Versicherer gut beraten, den Wettbewerb unter den Agenturen zu intensivieren. Ein Beispiel hierfür ist das performance-orientierte Lead-Routing, bei dem derjenige den Lead bekommt, der ihn am besten konvertieren kann. Die Basis dafür ist eine übergreifende KPI-Berichterstattung und -Steuerung.

Langfristig sollten Versicherer die Anreizsysteme für die Vermittler stärker mit der Rabattvergabe verzahnen – zum Beispiel durch Boni für eine zurückhaltende Rabatthandhabung bei gleichzeitiger stabiler Neukundengewinnung.

3. RABATTE NEU AUSRICHTEN

Rabatte werden von Vermittlern in vielen Fällen immer noch zu großzügig und ohne einen klaren Plan vergeben. Das geht klar zulasten der Combined Ratio. Ein strategisch durchdachtes Rabattmanagement vermeidet hingegen unnötige Verlus-

te und kann gleichzeitig die Kundenzufriedenheit steigern. Kurzfristig sollten Versicherer dazu Transparenz im Rabatt-Dschungel herstellen und insbesondere Rahmenverträge und Kooperationsrabatte auf den Prüfstand stellen. Versicherer, die hier schnell überholte Rabatte zusammenstreichen oder gezielt Anpassungen vornehmen, können Quick-Wins in puncto Kosteneinsparungen erzielen und ihre Profitabilität steigern. Mittelfristig sollten Versicherer zudem Rabatte, die im Rahmen von Marketing- und Werbekampagnen gewährt werden, unter die Lupe nehmen. Der Fokus sollte klar auf Rabatten liegen, durch die tatsächlich der Absatz gepusht werden kann. Die Effektivität und das Monetarisierungspotenzial müssen Priorität haben. Langfristig sollten Versicherer die Anreizsysteme für die Vermittler stärker mit der Rabattvergabe verzahnen – zum Beispiel durch Boni für eine zurückhaltende Rabatthandhabung bei gleichzeitiger stabiler Neukundengewinnung. Entscheidend dabei ist, die vertraglichen Grundlagen für die Zusammenarbeit zwischen den Versicherern und den Vermittlern so anzupassen, dass eine gezielte Steuerung der Rabatte möglich ist.

Fazit: Der Kostendruck zwingt die Versicherer dazu, die Aufwendungen im Vertrieb schnell zu senken. Die Effizienz in den Agenturen zu steigern, ist ein Schlüssel dazu. Dabei kommt es insbesondere darauf an, die Automatisierung voranzutreiben, Prozesse zu zentralisieren und zu professionalisieren. Zudem sollten die Weichen für die Rabattvergabe so gestellt sein, dass sie wirklich der Neukundengewinnung und Bestandskundensicherung dienen und nicht als ineffektive Rabatte zum Renditekiller werden.



Dirk Schmidt-Gallas
Senior Partner und Leiter der globalen Insurance Practice bei Simon-Kucher



Philipp Kaupke
Partner in der globalen Insurance Practice bei Simon-Kucher