

Fit for the Future - Versicherungsmarketing neu denken

Teil 1 von 3: Customer Journey Ausrichtung - von Sebastian Adam und Maximilian Lanz

Die Versicherungsindustrie ist unbestreitbar im digitalen Zeitalter angekommen. Technologische Innovationen verändern rasant und nachhaltig die gesamte Wertschöpfungskette und bestehende Betriebsmodelle: Neue Sales Tools, Robo-Advisors und Advanced Analytics Methoden im Vertrieb und Marketing, maschinelles Lernen im Underwriting sowie virtuelle Realität und das Internet der Dinge im Claims sind nur ein kleiner Teil des Innovationsspektrums. Die wachsende Erwartungshaltung der Kunden an die Verfügbarkeit und Dienstleistungsqualität der Versicherer geht mit dieser Entwicklung einher. Zunehmende Transparenz und Vergleichbarkeit der Versicherungsprodukte erhöhen den Preis- und in der Folge den Kostendruck. Als Schnittstelle zwischen Unternehmen und Kunde befindet sich der Marketingbereich im Spannungsfeld zwischen Innovationskraft, Effizienzbestrebungen und steigenden Kundenanforderungen. Die Liste an neuen Anforderungen scheint endlos und lässt das Marketing nachhaltig zu einem neuralgischen Punkt des Unternehmenserfolgs werden. Für das Marketing bedeutet dies die Bewältigung einer Herkulesaufgabe: ein konsistenter Markenauftritt über alle digitalen und traditionellen Absatz- und Kontaktkanäle entlang der gesamten Customer Journey bei gleichzeitig möglichst individueller Kundenansprache. Mit unseren Klienten der Schweizer Versicherungsindustrie arbeiten wir seit Jahren an der Entwicklung von Marketing-Lösungen. In unserer dreiteiligen Artikelserie stellen wir die wichtigsten Herausforderungen im Versicherungsmarketing sowie Impulse zu deren Bewältigung vor.

Schlüsselherausforderungen im Versicherungsmarketing

Marketingabteilungen im Versicherungsbereich bewegen sich heutzutage in einem äusserst dynamischen Wettbewerbsumfeld, getrieben von Kostendruck, Automatisierungs- und Digitalisierungsbestrebungen sowie der stetigen Forderung zur Verbesserung des Kundenerlebnisses. Zunehmende Preistransparenz und Vergleichbarkeit der Versicherungsprodukte verändern nachhaltig das Kaufverhalten sowie die Anspruchshaltung der Kunden.

In Zusammenarbeit mit unseren Klienten der Schweizer Versicherungsindustrie haben wir über die letzten Jahre eine Reihe von Marketingherausforderungen identifiziert und Lösungen entwickelt.

In unserer dreiteiligen Artikelserie „Fit for the Future - Versicherungsmarketing neu denken“ stellen wir die nach unserer Erfahrung wichtigsten drei Herausforderungen (siehe Abbildung 1) sowie Impulse zur Lösungsfindung vor.



Teil 1

Customer Journey Ausrichtung

Sicherstellung des einheitlichen Markenversprechens und abgestimmter Kommunikation entlang der gesamten Customer Journey über alle Kanäle (paid, earned und owned media) hinweg, inkl. Generalagenturen und Versicherungsbroker



Teil 2

Marketing- und Vertriebsziele

Angleichung der Marketing- und Vertriebsziele entlang des Lead-Generation-Prozesses
Sicherstellung der engeren Zusammenarbeit sowie des gegenseitigen Rollenverständnisses und der Erwartungshaltungen



Teil 3

Client Analytics

Nutzung, Analyse und Interpretation aller zur Verfügung stehender Daten zu Suspects, Prospects und Kunden innerhalb und ausserhalb des Unternehmens für eine möglichst individualisierte Ansprache

Abbildung 1:
Schlüsselherausforderungen im Versicherungsmarketing
(Quelle: Eigene Darstellung)

Teil 1: Customer Journey Ausrichtung

Mehr denn je sind Versicherer darauf bedacht, auf allen möglichen Kanälen präsent zu sein, um dem Kunden von der Erstkontaktaufnahme, über den Policenabschluss bis zur Serviceanfrage die freie Wahl seines präferierten Kommunikationskanals zu lassen. Für das Marketing bedeutet dies ein höheres Mass an Komplexität zur Sicherstellung eines konsistenten Markenauftritts sowie zur Vermeidung von Medienbrüchen über alle digitalen („paid“, „earned“ und „owned“ media) und traditionellen Kanäle. Die Einführung neuer Apps (z.B. für den Abschluss von "On-Demand" Versicherungen, für die schnelle Einreichung von Schadensfallmeldungen oder für die Erfassung von Gesundheits- bzw. Bewegungsdaten) erweitert kontinuierlich den Verantwortungsbereich innerhalb des Kanalmanagements. Die strategische Zusammenarbeit mit InsurTech-Unternehmen entlang der gesamten Wertschöpfungskette birgt weitere Anforderungen an das Marketing. Durch die häufige Auslagerung des Vertriebs an Generalagenturen sowie Versicherungsbroker steigt der Koordinationsaufwand, da diese weitgehend ausserhalb des Einflussbereichs der Marketingorganisation agieren. Erfahrungsgemäss liegt die Herausforderung zur Lösungsfindung in der unzureichenden Abstimmung und unterschiedlichen Zielsetzung von Produktentwicklung, Marketing, Vertrieb, Underwriting und Kundenservice sowie auch Customer Journey fernen Bereichen (siehe auch Abbildung 2):

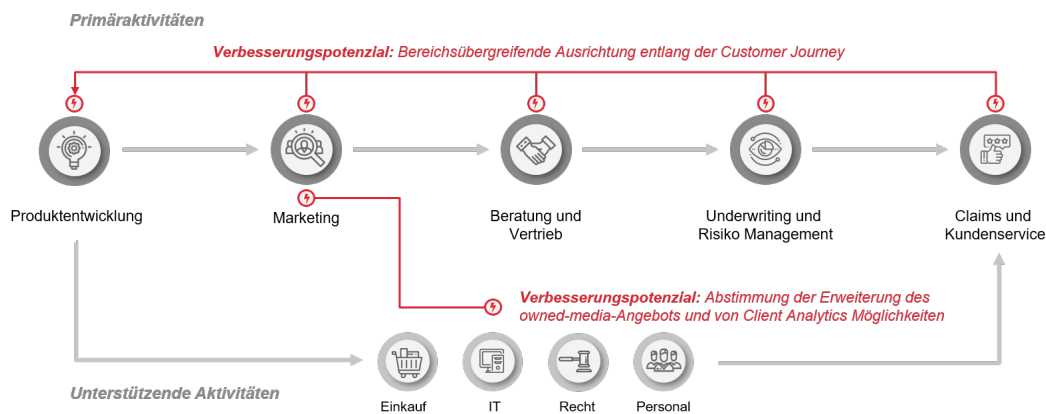
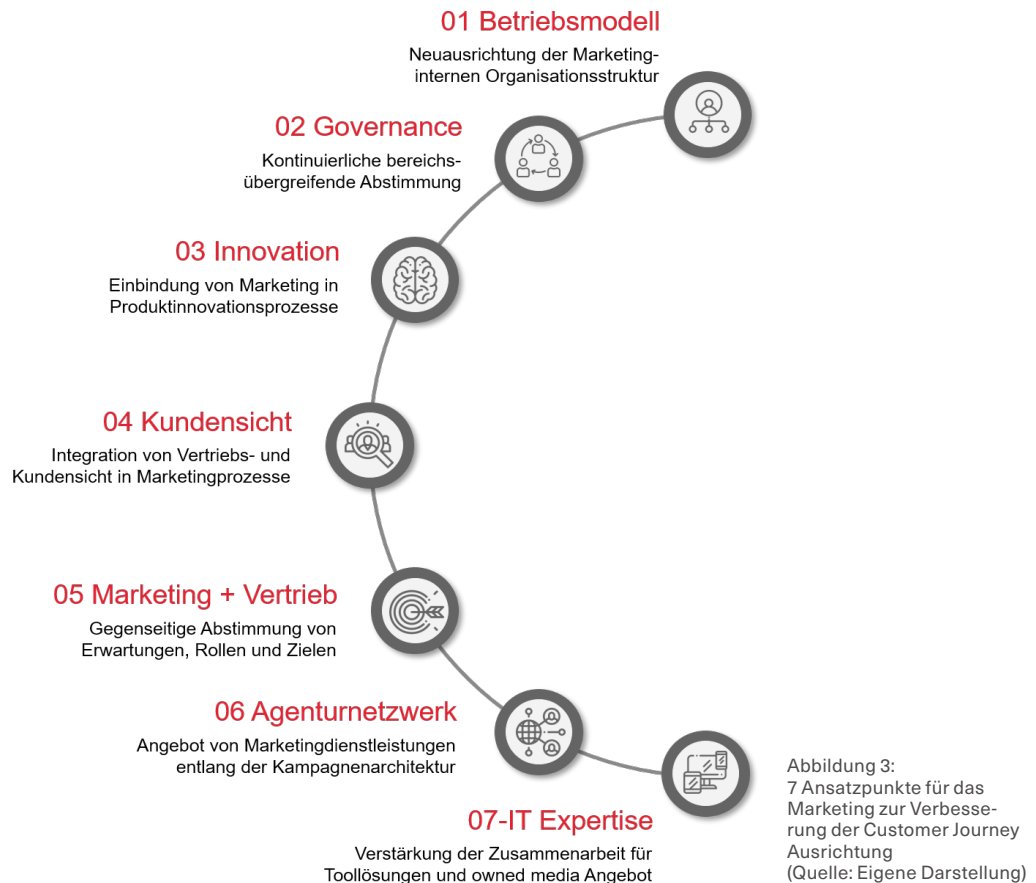


Abbildung 2:
Verbesserungspotenzial
entlang der Wertschöpfungs-
kette
(Quelle: Eigene Darstellung)

Nebst inhaltlicher Inkonsistenzen und nicht abgestimmter Endkundenansprache führt dies häufig auch zu unterschiedlichen Qualitätsstandards von marketingrelevanten Massnahmen. Idealerweise übernimmt ein bereichsübergreifender Chief Customer Officer die Abstimmung zwischen den Einheiten und die ganzheitliche Betrachtung der Customer Journey über alle Kanäle hinweg. Dieser ist zuständig für die konsequente organisatorische und prozessuale Ausrichtung der Wertschöpfungskette an die Customer Journey sowie für die Abstimmung der Messgrössen. Nach unserer Erfahrung hat sich diese Rolle im Versicherungsbereich bisher jedoch nur selten durchsetzen können, da die Notwendigkeit auf Managementstufe nicht gesehen wird. Den Hauptgrund sehen wir darin, dass die direkte Interaktion mit den Kunden im Vergleich zu anderen Industrien sehr eingeschränkt ist (Policenabschluss, möglichst seltene Claims bzw. Schadensfälle sowie sporadische Serviceanfragen) und der Customer Journey nur nachgelagerte Bedeutung beigemessen wird.

Die gute Nachricht ist, dass sich selbst ohne Chief Customer Officer mit kleineren, von der Marketingabteilung initiierten Massnahmen die bereichsübergreifende Zusammenarbeit, der kanalübergreifende Markenauftritt und in der Folge das Kundenerlebnis entlang der Wertschöpfungskette deutlich verbessern lässt.



- **Betriebsmodell:** Die Basis der Zusammenarbeit bilden organisatorische Strukturen. Kompetenzcenter für Omni-Channel Management, Content Marketing, Marketing Analytics und Marketing Key Account Management agieren eigeninitiativ und auf einander abgestimmt. Orchestriert wird dieses Netzwerk durch einen starken Marketingstrategie- und Kampagnenkonzeptionsbereich.
- **Governance:** Durch die Integration weiterer Unternehmenseinheiten (wie u.a. Underwriting, Kundenservice/Claims und Vertrieb) innerhalb institutionalisierter Gremien auf operationaler sowie auf Managementebene wird die bereichsübergreifende Abstimmung und Zusammenarbeit entlang der Marketingkampagnen verbessert. Diese Gremien tagen in engen Zyklen und unter der Leitung von Marketing. Die Rollen der einzelnen Bereiche innerhalb der Gremien werden miteinander definiert und abgestimmt.

- **Innovation:** Damit Innovationsbestrebungen und neue Produkte zielgerichtet in die Marketing-Kampagnenarchitektur einfließen, stimmen sich Marketing- und Content-Strategen sowie konzeptionelle Kampagnenleiter regelmässig mit der Produktentwicklungsabteilung ab. Idealerweise sind sie fester Bestandteil der bestehenden Innovationsgremien.
- **Kundensicht:** Der Vertrieb, inkl. ausgewählter Generalagenturvertreter (falls anwendbar), wird stärker in die Kampagnenkonzeption eingebunden. In einem ersten Schritt entwickelt das Marketing grobe Kampagnenideen und validiert diese mit dem Vertrieb. Ausgewählte Ideen werden im Anschluss gemeinsam mit dem Vertrieb weiter detailliert. In einem zweiten Schritt werden die Konzepte früh im Entwicklungsprozess im Rahmen von Workshops mit einer ausgewählten Kundengruppe auf Akzeptanz und Effektivität geprüft. Dieser Prozess kann allenfalls von externen Marketingagenturen begleitet oder sogar geleitet werden.
- **Marketing + Vertrieb:** Rollenbeschreibungen, gegenseitige Erwartungshaltungen und Zielvereinbarungen werden insbesondere zwischen Marketing und Vertrieb aufeinander abgestimmt. Marketing wird durch den Vertrieb aktiv in die Auswertung von Verkaufszahlen und Lead-Management-Daten involviert. Idealerweise erhält das Marketing hierfür direkten Zugriff auf das CRM-System (hierauf gehen wir in Teil 2 der Artikelserie näher ein).
- **Agenturnetzwerk:** Gemeinsam mit dem Vertrieb entwickelt das Marketing einen Marketing Service Katalog für Generalagenturen, welcher mit der Kampagnenarchitektur abgestimmt ist. Die Agenten können diese standardisierten Dienstleistungspakete in einem bestimmten Zeitabschnitt des Geschäftsjahrs beziehen. Für allfällige lokale Besonderheiten in der Region der Generalagenturen fungiert das Marketing als Berater und Ideengeber für eine mögliche Individualisierung der Dienstleistungspakete.
- **IT-Expertise:** Marketingprozesse werden in enger Zusammenarbeit mit der IT-Abteilung durch neue, eigens gebaute oder ausgewählte Drittpartei-Toolösungen unterstützt. Besonderer Fokus sollte auf Automatisierungs- und Performancelösungen sowie die Nutzung von Big Data durch neue Client Analytics Lösungen gesetzt werden (hierauf gehen wir in Teil 3 der Artikelserie näher ein). Für eine kontinuierliche Verbesserung des „owned media“ Angebots arbeiten die Kanalmanager im Rahmen des Austauschs neuer Ideen und Marktinnovationen sowie gemeinsamer Entwicklungsprojekte eng mit den zuständigen IT-Bereichen zusammen (Product Owner, IT-Infrastruktur, etc.).

Gemeinsam mit unseren Klienten der Schweizer Versicherungs- und Finanzdienstleistungsindustrie arbeiten wir kontinuierlich an der Definition und Umsetzung von Lösungen dieser Herausforderungen.

Ausgewählte Fallstudien

#1: Reorganisation von Marketingstrukturen

Für eine Schweizer Versicherung haben wir innerhalb der Marketingorganisation das Kanalmanagement (digital und traditionell) in einem Team zusammengezogen und die Verantwortung der Kanäle an Kanalmanager übertragen. Diese stimmen seitdem Inhalte und Schaltungen sowohl grösserer Marketingkampagnen als auch täglicher, kleinerer Marketingmassnahmen selbstständig untereinander ab – unter Einbindung des Marketingstrategiebereichs sowie dem Content Management. Ein wöchentlich tagendes Marketing Board sorgt für eine Abstimmung sowohl untereinander als auch mit den Schnittstellen angrenzender Bereiche wie z.B. dem Vertrieb. Fest definierte Brand-Guidelines unter der Verantwortung eines Content-Strategen stellen die qualitative wie auch inhaltliche Konsistenz von Texten und Bildwelt sicher.

#2: Automatisierung im Content Management

Mit einem versicherungsnahen Schweizer Finanzdienstleister haben wir den Erstellungsprozess von Marketingmassnahmen verbessert und den Marketing-Content zielgruppengerecht standardisiert. Content-Elemente wurden in einer Datenbank zusammengeführt und über eine eigens entwickelte Automatisierungslösung für diverse Marketing- und Sales-Dokumente nutzbar gemacht („one-source-multiple-purposes“). Das Ergebnis ist ein deutlich erweitertes Angebot an Sales-Dokumenten (200+ pro Monat in vier Sprachen und zielgruppenspezifischen Produktausprägungen) bei gesunkenem Koordinationsaufwand im Content Marketing und Marketing Key Account Management von ca. 20%.

#3: Annäherung von Marketing und Vertrieb

Mit einem Klienten aus dem Schweizer Versicherungsbereich haben wir das Management von Marktbearbeitungsdienstleistungen neu gestaltet. Gemeinsam mit den Vertriebseinheiten und dem Marketing haben wir entlang des definierten Kampagnenplans Marketingdienstleistungen festgelegt, welche zu einem bestimmten Zeitpunkt der Kampagnen vom Vertrieb in Anspruch genommen werden können. Zusätzlich bieten regionale Themen die Möglichkeit zur Berücksichtigung lokaler Besonderheiten und für ein Sampling neuer Kampagnenideen. Im Ergebnis entwickelte sich die Marketingorganisation von einem schlichten Dienstleistungserbringer zu einem Berater in marketingkonzeptionellen Fragen sowie deren Umsetzung.

Unser Transformationsansatz

Für die Planung und Umsetzung dieser Transformationsvorhaben haben wir in Zusammenarbeit mit unseren Klienten ein eigenes Modell entwickelt (siehe Abbildung 4).

Entlang der unterschiedlichen Transformationsphasen fokussieren wir uns auf die relevanten Elemente des Betriebsmodells und deren Abhängigkeiten zueinander. Mittels unseres Mobilisierungsansatzes involvieren wir betroffene Fachbereiche und Gremien früh in den Transformationsprozess zur Erhöhung der Machbarkeit und Akzeptanz der neuen Lösung. Unser „Continual Service Improvement“ Ansatz stellt durch eine Reihe von Massnahmen zur Erfolgsmessung und Weiterentwicklung des neuen Betriebsmodells die nachhaltige Verankerung der Lösung sicher.

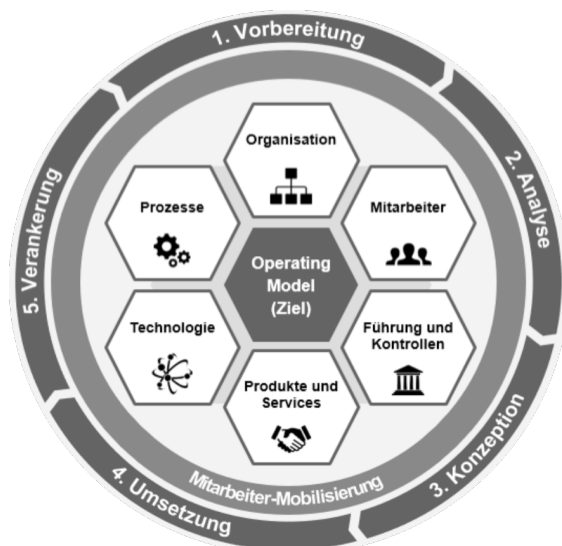


Abbildung 4:
TALOS
Transformationsansatz
(Quelle: Eigene Darstellung)

Wer wird sind

TALOS Management Consultants sind Experten für Operating Model Transformationen von Finanzdienstleistern.

Als spezialisierte Boutique mit Schweizer Wurzeln und Niederlassungen in Zürich und Luxemburg definieren wir gemeinsam mit unseren Klienten der Banken- und Versicherungsindustrie neue Standards bei der Lösung organisatorischer Herausforderungen.

Aktuell zählen wir über 30 festangestellte Berater und feiern 2018 unser 10-jähriges Bestehen.

Zürich

TALOS Management Consultants
Bleicherweg 45
CH-8002 Zürich

Luxemburg

TALOS Management Consultants
5, Rue Heienhaff | 2nd floor (Wing E – Suite 2E)
L-1736, Senningerberg

www.talos-consultants.com
www.shapenewstandards.com

Ihr Kontakt

Sebastian Adam

Associate Partner
sebastian.adam@talos-consultants.ch

Sebastian ist Associate Partner und seit 2009 bei TALOS. Vor seiner Zeit bei TALOS war er als Consultant bei Accenture tätig. Er besitzt über 10 Jahre Erfahrung in der Transformation von Organisationseinheiten und hat sich auf Marketing im Banken- und Versicherungswesen spezialisiert.

Maximilian Lanz

Consultant
maximilian.lanz@talos-consultants.ch

Maximilian ist Consultant und Prince2® zertifiziert. Er begann 2015 seine Karriere bei TALOS. Seine Beratungsschwerpunkte liegen in den Bereichen Organisation & Transformation.

