

Q2 2015

# DIE ROLLE DES DIREKTVERTRIEBS INNERHALB DER MULTIKANALSTRATEGIEN VON VERSICHERERN

von Julia Palte, Christian Mylius



# VERSICHERER STEHEN VOR DER HERAUSFORDERUNG ...

## ... des Managements verschiedener Vertriebswege und potenzieller Multikanalkonflikte

Zunehmend mehr Versicherer berichten darüber, dass sie in ihrer strategischen Ausrichtung die Digitalisierung ihrer Prozesse vorantreiben und sich in der Interaktion mit Kunden anders aufstellen. Die AXA hat eine strategische Partnerschaft mit Facebook bekannt gegeben mit dem Ziel, die Markenpräsenz weiterzuentwickeln. Auch andere Versicherer haben erkannt, dass sich das Kundeninformations- und -abschlussverhalten stark verändert hat und sich weiterhin verändern wird.

Die Allianz wird künftig alle Angebote im Privatkundengeschäft über ein Onlineportal online

rechnen lassen, zudem soll die Internetpräsenz der AO-Vermittler verbessert und stärker in die Allianz eingebunden werden.

Typologien wie die Digital Natives, die andere Erwartungen an die Vielfalt der Kommunikations- und Zugangswege haben, sowie das hybride Kundenverhalten, wonach in Abhängigkeit des Produktes bzw. der Dienstleistung unterschiedliche Zugangskanäle für Information und Abschluss genutzt werden, stellen Versicherer vor Herausforderungen. In der INNOVALUE-Digitalisierungsstudie gaben 55% der Erwachsenen an, sich bei einfachen Versicherungsprodukten online zu informieren und ggf. auch online abzuschließen, weitere 21% würden nach einer online-Information offline abschließen.

Mehrkanalversicherer müssen sich somit stärker mit dem Management ihrer Vertriebswege und potenziellen Multikanalkonflikten beschäftigen. Darunter fallen die Produkt- und Prämiengestaltung, Pricingstrategien, Budgetverteilungen von Werbeetats, die Präsenz in online-Vergleichsportalen, Provisionshöhen, Organisation und Prozesse sowie der aktive Kontakt zum Kunden. Vor diesem Hintergrund kommt auch dem Direktvertrieb eine wichtige Rolle zu. In der KFZ-Versicherung ist dies anhand der Marktanteile belegbar. Doch welche Rolle spielt der Direktvertrieb im Gesamtkontext? Wie definiert sich Direktvertrieb heute und künftig? Und über welche Perspektiven verfügt er?

# VERÄNDERTE DEFINITION VON DIREKTVERTRIEB

Bereits bei der Definition von Direktvertrieb ergeben sich Fragen. Nach der klassischen Definition handelt es sich bei Direktvertrieb um eine Form des unternehmenseigenen Absatzes, der die Einbeziehung von Vertretern oder unternehmensfremden Absatzorganen komplett ausschließt. Im Direktvertrieb werden offline- und online-Medien eingesetzt. Zu den offline-Medien zählen z.B. Telefon, Brief und Fax, unter den online-Medien werden Homepages von Versicherern und E-Mails subsumiert.

Im Kontext veränderten Kundenverhaltens und der in der Kundenberatung eingesetzten Medien

sollte diese Definition in Frage gestellt werden, denn AO-Vermittler nutzen ebenfalls Direktinstrumente wie Briefe und Telefonie sowie innovative Beratungsansätze wie Co-Browsing oder Videoberatung. Die Digitalisierung der Ausschließlichkeit zeigt sich bspw. an den Websites der Allianz-Vermittler, die einen online-Abschluss zulassen. Versicherergebundene Vertriebswege können somit nahezu die gleichen direkten Medien nutzen wie der versicherereigene Direktvertrieb. Worin besteht somit der Unterschied zwischen dem klassischen Direktvertrieb und den anderen Vertriebswegen?

<sup>1</sup> Vgl. Finkenzeller, K. (2014): Wir sind keine naiven Kinder“, in Wirtschaftswoche, URL: <http://www.wiwo.de/unternehmen/versicherer/axa-chef-henry-castries-wir-sind-keine-naiven-kinder/9901594.html> (Abruf: 7.02.2015).

<sup>2</sup> Vgl. Fromme, H. (2014): Allianz setzt alles auf die digitale Karte, in: Süddeutsche.de, URL: <http://www.sueddeutsche.de/geld/versicherungen-allianz-setzt-alles-auf-die-digitale-karte-1.2141052> (Abruf: 8.10.2014).

<sup>3</sup> Führer, C./Grimmer, A. (2009): Versicherungsbetriebslehre, Ludwigshafen, S. 216.

# GRENZEN DER VERTRIEBSKANÄLE VERSCHWIMMEN

Das potenzielle Unterscheidungsmerkmal einer persönlichen Beratung ist in Folge des Einsatzes neuer direkter Medien auch bei den eher dezentral geprägten Vertriebswegen nicht mehr zwingend. Einerseits können Kunden ohne Beratung über Websites von AO-Vermittlern abschließen. Andererseits ermöglicht der Direktversicherer DA Direkt den Kunden eine persönliche Beratung durch angestellte Mitarbeiter in Geschäftsstellen. Wo ist in diesem Fall der Unterschied zu einer Beratung in der AO, die teilweise mit festangestellten Vermittlern agiert? Für Kunden ist es kaum möglich, zwischen Vertriebswegen zu unterscheiden. Sie werden bei Abschluss über ein online-Vergleichsportal nur vereinzelt

erkennen, dass es sich um einen Makler handelt. In Folge der Nutzung neuer Medien durch die verschiedenen Vertriebswege verschwimmen diese somit zunehmend.

In einer Mitte 2014 durchgeführten Befragung von Vorständen bzw. Geschäftsführern von sieben Direktversicherern und einem Multikanalversicherer zählten alle Befragten

online-Vergleichsportale zum Direktvertrieb, obwohl es sich juristisch um bei der IHK eingetragene Versicherungsmakler handelt. Demnach wird der online-Direktvertrieb in der Assekuranzpraxis als Abschluss über die Versicherer-Website und online-Vergleichsportale definiert. Durch Letzteres ergibt sich somit eine Abweichung zur klassischen Definition.



Für Kunden ist es kaum möglich, zwischen Vertriebswegen zu unterscheiden.

# ZUGANGSMEDIEN STATT KLASSISCHER VERTRIEBSWEGE UNTERSCHIEDEN

Alternativ zu der klassischen Definition der Vertriebswege über die „Mittlerschaft“ (Direkt-/Versicherereigen, gebunden und fremd), könnte auf Zugangswege bzw. -medien abgestellt werden, die zwischen online/digital und offline unterscheiden.

In der Befragung gaben die Direktversicherer an, dass es sich bei Direktvertrieb um ein eigenes Geschäftsmodell handele, das über spezifische Pricing- und Prozesskompetenzen verfüge und schneller sowie flexibler auf sich verändernde Marktgegebenheiten reagieren könne und somit über die mediale Abgrenzung weit hinausgehe. Einige Direktversicherer sprachen sich dafür

aus, anstatt von Direkt- von digitalem Vertrieb zu sprechen, sofern es sich nur um das Informations-/Abschlussmedium handelt.

Das Denken in Zugangswegen/-medien der Kunden sollte stärker in den Vertriebsstrategien der Versicherer berücksichtigt werden. Heute richtet sich die Aufbau- und Ablauforganisationen von Mehrkanalversicherern meist nach der klassischen, „siloorientierten“ Definition der Vertriebswege. Fraglich ist dabei aus Kundensicht, inwiefern andere Ansätze den sich verändernden Bedürfnissen besser Rechnung tragen. Im Folgenden wird von der „siloorientierten“ Definition der Vertriebswege und des

Direktvertriebs als unternehmenseigenem, tendenziell zentral angesiedelten, Vertriebskanal, der sich online- und offline-Medien bedient, ausgegangen.

<sup>4</sup> Vgl. Befragung von acht Vorständen bzw. Geschäftsführern von sieben Direktversicherern sowie einem Bereichsleiter des Direktvertriebs (2014), in: Palte, J. (2014): Die Rolle des Direktvertriebs innerhalb von Multikanalstrategien von Versicherern - Bestandsaufnahme, Würdigung und Perspektiven, Hamburg.

# INTEGRIERTE ORGANISATIONSMODELLE

Versicherer setzen Direktvertrieb organisatorisch integriert oder in Form autarker bzw. separater Modelle um (s. Abbildung 1).

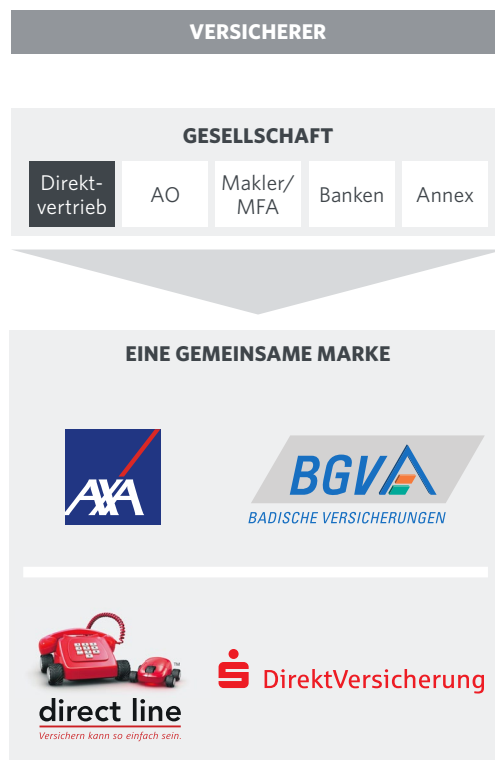
Im integrierten Organisationsmodell ist Direktvertrieb neben anderen Vertriebswegen auch gesellschaftsrechtlich integraler Bestandteil. Im autarken Modell wird Direktvertrieb durch eine eigene Gesellschaft, einen Direktversicherer, betrieben, der unter separater Marke oder in Form gleicher Namensbestandteile der Dachmarke des Mutterkonzerns geführt wird.

In den neunziger Jahren traten erste Direktversicherer wie bspw. CosmosDirekt oder Asstel unter separater Marke in den online-Direktvertriebsmarkt ein. In den Folgejahren sind Direktversicherer sowohl unter separater als auch ähnlicher Marke entstanden. Die Anfänge in den Neunzigern können als vorsichtige Markteintrittsversuche eingeschätzt werden. In der Befragung begründeten die Direktversicherer die Mehr-Marken-Strategie v.a. mit möglichen Kanalkonflikten und einem geringeren Risiko, der eigenen Hauptmarke zu schaden. Mittlerweile hat sich jedoch die

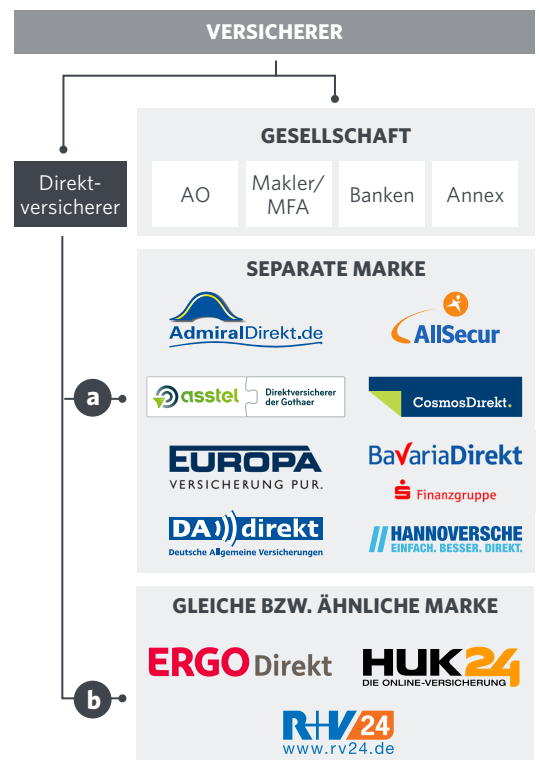
Erwartungshaltung der Kunden an einen Versicherer stark verändert. Versicherer, die unter eigener Marke keinen online-Abschluss anbieten, gehen das Risiko ein, Kunden an andere Versicherer zu verlieren, die online-Abschlüsse ermöglichen. Daher beschäftigten sich Versicherer zunehmend mit online abschlussfähigen Produkten in Form der Ein- oder Dach-Markenstrategie und ermöglichen online-Abschlüsse, gründen tlw. eigene Direktvertriebsbereiche bzw. integrieren vereinzelt ihre Direktversicherer. Als Beispiele sind AXA, HUK-Coburg oder

BGV/Badische Versicherungen zu nennen. Die Integration der Asstel in den Gothaer-Konzern soll ebenfalls das integrierte Modell umsetzen. Diesem Ansatz folgen in Reinform nicht alle Versicherer. Die Allianz hatte die Allianz24 in 2009 in Allsecur umbenannt, um ihre eigenen Vermittler zu schützen und Kannibalisierungseffekte zu vermeiden. Mittlerweile digitalisiert die Allianz jedoch massiv ihre Ausschließlichkeit. Vor diesem Hintergrund entstehen weitere Fragen: Wovon sind potenzielle Kannibalisierungseffekte abhängig? Und welche Rolle spielen die Kunden dabei?

## I. INTEGRIERTES MODELL:



## II. AUTARKES MODELL:



<sup>5</sup> Vgl. Palte, J. (2014): Die Rolle des Direktvertriebs, Hamburg.

# KANNIBALISIERUNGSEFFEKTE KÖNNEN AUCH ALS POSITIV BEWERTET WERDEN

Kunden nutzen den Zugangskanal ihrer Wahl. Gibt es keinen Online-Kanal, wandern sie ggf. zu Wettbewerbern ab. Der Versicherer verliert ebenso Umsatz wie der Vertrieb. Nur wenn online (Website, Aggregatoren) gleiche Produkte zu günstigeren Prämien angeboten werden und der Prämienunterschied das natürliche Abschlussverhalten des Kunden beeinflusst, ergeben sich Kannibalisierungseffekte und damit Umsatzverluste in den anderen Zugangskanälen. Kannibalisierungseffekte können auch als positiv bewertet werden, sofern bspw. ein Online-Vertragsabschluss aus Versicherersicht einen höheren Deckungsbeitrag hat als die AO. Aus Sicht des Vermittlers sind durch unterschiedliche Prämiengestaltung resultierende Kannibalisierungseffekte davon abhängig, wie das online abgeschlossene, also nicht bei ihm geschriebene Geschäft gewertet bzw. provisioniert wird und über welches vertriebliche Potenzial der Kunde verfügt.

Im Kontext des veränderten Kundenverhaltens nimmt die Digitalisierung trotz möglicher Kannibalisierungseffekte eine zunehmend bedeutende Rolle innerhalb der Multikanalstrategien von Versicherern ein. Demnach lassen sich folgende Thesen aufstellen:

- ▄ **Multikanalversicherer werden Kunden zunehmend sowohl in Form von direkten offline- als auch online-Medien bei Information und Abschluss bedienen.**
- ▄ **Perspektivisch wird sich die Ein-Markenstrategie durchsetzen, d.h. online-Zugangskanäle werden unter einer Marke betrieben.**
- ▄ **Die Produkt- und Prämiengestaltung wird überwiegend mit einer „Waffengleichheit der Vertriebswege“ einhergehen, d.h. gleiche Produkte rufen gleiche Prämien auf. Direktversicherer werden sich unterschiedlich entwickeln: etablierte Direktversicherer mit breitem Produktspektrum werden eigenständig am Markt existieren und ihre Zugangswege ausbauen. Wenig etablierte Direktversicherer mit unterkritischer Bestandsgröße und geringer Markenbekanntheit werden nicht eigenständig existieren.**

<sup>6</sup> Vgl. manager magazin online (2009): Allianz24 gibt auf, URL: <http://www.manager-magazin.de/finanzen/artikel/a-637241.html>, (Abruf: 29.6.2014).

# AUTORENHINWEIS

## **JULIA PALTE**

PRINCIPAL

**PHONE** +49 40 41 30 36 - 0

**MOBILE** +49 172 519 31 49

palte@innovalue.de

Office Hamburg



## **CHRISTIAN MYLIUS**

MANAGING PARTNER

**PHONE** +49 40 41 30 36 - 16

**MOBILE** +49 163 413 13 66

mylius@innovalue.de

Office Hamburg

