



Uta Niendorf, Managing Partner
Batten & Company

T +49.211.1379-8371
M +49.172.4628-265

Utapauline.niendorf@batten-company.com

Batten & Company B^o
Marketing & Sales Consultants

> CUSTOMER JOURNEY – MACHEN WIR UNS AUF DEN WEG ZUM KUNDEN!

STUDIE DECKT SCHWÄCHEN IM VERSICHERUNGSVERTRIEB AUF – EIN GESPRÄCH MIT UTA NIENDORF, MANAGING PARTNER BEI BATTEN & COMPANY

Frau Niendorf, in unserer Studie haben wir seitens ELAXY unter anderem festgestellt: Die von uns befragten Repräsentanten der Versicherungswirtschaft, Makler und Manager, spüren einen zunehmenden Handlungsdruck durch das sich ändernde Kundenverhalten, sind aber strategisch und organisatorisch noch unzureichend auf Neuerungen eingestellt. Sie haben seitens Batten & Company soeben eine neue Studie vorgelegt, für die Sie das Informations- und Abschlussverhalten von Versicherungskunden untersucht haben. Was sind Ihre Befunde?

Ute Niendorf (Batten&Company)*: Gerade bei einer der zentralen Herausforderungen für die Versicherungswirtschaft, nämlich bei der Digitalisierung, verstärkt sich genau dieser Eindruck: Im Bereich Marketing & Sales ist der Abstand zwischen dem Digitalisierungsdruck von Kundenseite und dem erreichten Digitalisierungsgrad im Vertrieb stark ausgeprägt. Wir sind aber noch ein gutes Stück tiefer in die Analyse eingestiegen, indem wir insbesondere reales Kundenverhalten von den ersten Überlegungen zum eigenen Versicherungsbedarf bis zum Abschluß eines Versicherungsvertrags unter die Lupe genommen haben: die sogenannte Customer Journey.

Was genau haben Sie sich da angeschaut?

U. N.: Unsere Ausgangsüberlegung war, dass es den Entscheidern inmitten des raschen Wandels und angesichts der Herausforderung des Omnikanalvertriebs an Transparenz auf entscheidende Faktoren fehlt: Was wissen wir überhaupt über die Kaufentscheidung des Kunden? Und: Wie wirksam bearbeiten wir die diversen Kommunikations- und Vertriebskanäle? Um das herauszufinden, haben wir rund 850 Endkunden befragt, die in den letzten zwölf Monaten ein Versicherungsprodukt einer der führenden 26 Erstversicherermarken abgeschlossen hatten. Wie hatten sie die Customer Journey, also den Prozess von der Vorinformationsphase über die Abwägungsphase bis hin zum Kaufabschluss, erlebt? Schwerpunkte waren Touchpoints, die sogenannten Trigger Moments also solche Touchpoints, die wesentlich die Kaufentscheidung des Kunden beeinflussen und die Relevanz der Marke für die Kaufentscheidung

Zu welchen wesentlichen Ergebnissen sind Sie dann bei Ihrer Untersuchung gelangt?

U. N.: Wir haben sie zu drei Hauptbefunden zusammengefasst. Zum ersten: Marken von Versicherern rufen keine Begeisterung hervor.

Ist das denn erforderlich?

U. N.: Ja, durchaus: Aus der Markentheorie ist hinlänglich bekannt, dass Marken nur dann die Kaufentscheidung positiv beeinflussen und Kundenbindung und Weiterempfehlung ermöglichen, wenn die Erwartungshaltung des Kunden nicht nur



erfüllt, sondern übertroffen wird. Der zweite Punkt ist: Die Kunden vermissen eine nahtlose Customer Journey! Der Kunde erlebt die Versicherermarken über die verschiedenen Touchpoints als zerfasert und in sich nicht konsistent. Es beeinträchtigt die Glaubwürdigkeit in hohem Maße, wenn der Eindruck entsteht, Produkteigenschaften und Preis-Leistungsverhältnisse seien in unterschiedlichen Kanälen verschieden dargestellt und so auch nicht mit anderen Angeboten zu vergleichen.

Woher beziehen die Kunden denn ihre Kaufimpulse, wenn die Uneinheitlichkeit der Darstellung sie verwirrt?

U. N.: Das ist ein ganz spannender Punkt, unser dritter Befund! Wir haben festgestellt, dass über alle Versicherer hinweg entscheidende Trigger Moments in der Touchpoint-Art 'Aggregator', also in den Vergleichsportalen zu finden ist. Und genau dort haben die Versicherer kaum Möglichkeiten, steuernd einzugreifen. Das wesentliche Selektionskriterium für eine Top-Platzierung dort bleibt der Preis. Und dadurch begibt man sich – ob man will oder nicht - in einen Preiswettkampf, anstatt an anderen Touchpoints einen Premiumeffekt durch die Übererfüllung des Markenversprechens zu erzielen. Das bedeutet aber auch: Eine starke Marke, die die diversen Kanäle übergreift und dem Kunden in seiner Sicherheit durch Übererfüllung des Markenversprechens gibt, kann Verluste in einzelnen, wenig steuerbaren, aber wichtigen Kanälen verhindern.

Weiterhin ist interessant, wie sehr die Kunden unverändert das persönliche Gespräch als wichtigen Entscheidungsort in allen Phasen hervorheben. Gleichzeitig haben wir aber auch eine gewisse Korrelation der Touchpoints untereinander festgestellt: wenn der Kunde ein negatives Erlebnis an einem Touchpoint gemacht hat, strahlt das auf andere genutzte Touchpoints negativ aus. Ein Beispiel: ein Kunde, der die Website des Versicherers als nicht ansprechend und wenig nutzerfreundlich empfindet wird dies auch in das persönliche Gespräch mit dem Vermittler tragen. Das bedeutet aber auch: Eine starke Marke, die die diversen Kanäle übergreift und dem Kunden in seinem Suchverhalten Richtung gibt, kann Verluste in einzelnen, wenig steuerbaren, aber wichtigen Kanälen verhindern.

Was empfehlen Sie also den Versicherern?

U. N.: Höchste Priorität hat das Kundenverständnis. Zu verstehen, wie sich das Kundenverhalten in Zukunft verändert, wird zu einem kritischen Erfolgsfaktor im Vertrieb. Diese Erkenntnisse sollten genutzt werden, um Ressourcen in Vertrieb und Marketing optimal auf diese Trigger Moments zu allokalieren, so die Erwartungshaltung des Kunden überzuerfüllen und den größtmöglichen Effekt für den Vertrieb zu erzielen. Das bedeutet langfristig eine konsequente Kundenzentrierung des Vertriebs. Und die verändert auch die Vertriebsmodelle: Sie werden nicht mehr einzelne siloähnliche Vertriebswege abbilden können, sondern müssen ganzheitlich auf den Endkunden ausgerichtet werden.

Das erfordert doch gewiss auch entsprechende technische Durchdringung der Vertriebsabläufe?

U. N.: a selbstverständlich! Die optimale Verzahnung von traditionellen, persönlichen Vertriebswegen mit Online-Vertriebswegen durch Einsatz technischer Lösungen wie Chat, Co- Browsing und Document Sharing liefert die besten Resultate für eine Nahtlosigkeit der Informations-, Beratungs- und Abschlussprozesse.

Frau Niendorf, vielen Dank für diese Einblicke in Ihre neueste Studie!



Trigger Moments – Schlüsselmomente für das Kundenerlebnis im Versicherungsvertrieb

Batten & Company: Positives Markenerlebnis bringt das Kundenvertrauen zurück, das im Omnikanal verloren geht.

1. Der Entscheidungsprozess von der Erstinformation bis hin zum Vertragsabschluss wird immer digitaler.
2. Die Bindung an einen persönlichen Vermittler ist nur noch ein Faktor von vielen in der Customer Journey des modernen Kunden.
3. Das Vertrauen, das in der Vergangenheit einem persönlichen Vermittler entgegengebracht wurde, schwindet zusehends.
4. Kundenvertrauen bleibt aber die wichtigste „Währung“ im Kaufprozess von Versicherungsprodukten.
5. Kundenvertrauen muss über ein konsistent positives Markenerlebnis aus- und aufgebaut werden: Ziel ist das Übertreffen der Kundenerwartung über alle Touchpoints in der Customer Journey – vor allem in den Trigger Moments!