

Abstract

Multikanal-Management in der Schadenversicherung

Kurzzusammenfassung

Kunden setzen heute unterschiedliche Zugangswege zu Versicherern voraus und erwarten bedürfnisorientierte Versicherungslösungen. Daher werden die Produkte der Anbieter im Schweizer Schadenversicherungsmarkt über diverse Vertriebskanäle verkauft. Um im gesättigten Markt den Marktanteil zu halten oder auszubauen, ist für die Versicherer ein ausgewogener, zielgruppenorientierter Vertriebskanalmix unerlässlich. Für die Steuerung der Vertriebskanäle existieren unterschiedliche Ansätze. Bei einem Wettbewerbsansatz stehen die Vertriebskanäle in Konkurrenz zueinander. Prinzipien und Regelungen zum Dienstleistungsangebot, zu den Entschädigungen, zur Wahl der Vertriebskanäle durch die Kunden sowie zur Zusammenbeitskultur sind elementar, damit die Versicherer die sich aus der Zusammenarbeit mit den Vertriebskanälen ergebenden Potenziale nutzen können.

Verfasser:	Daniel Torri
Herausgeberin:	Rosella Toscano-Ruffilli
Veröffentlichung:	24. Oktober 2012
Sprache:	Deutsch
Zitation:	Torri, D. (2012). <i>Multikanal-Management in der Schadenversicherung</i> . Masterarbeit, FHS St. Gallen – Hochschule für Angewandte Wissenschaften.
Schlagworte:	Dienstleistungsmanagement, Marketing, Vertrieb

Ausgangslage

Die Schweizer Versicherungsgesellschaften arbeiten mit unterschiedlichen Vertriebspartnern zusammen. Konnte man früher dem Kunden den Zugang zum Anbieter (über den eigenen Vertriebskanal) quasi diktieren, ist heute das Anbieten der Produkte und Dienstleistungen über mehrere Kanäle keine Option mehr, sondern ein Muss. Die Entwicklung des Kunden zum Hybridkunden, der fallweise unterschiedliche Kanäle nutzt, um sich die auf seine Bedürfnisse ausgerichteten Produkte und Dienstleistungen zu erwerben, ist Realität.

Um in einem gesättigten Markt wie demjenigen der Schweizer Schadenversicherung Marktanteile zu halten oder zu gewinnen, ist die Zusammenarbeit mit mehreren Vertriebskanälen eine unabdingbare Voraussetzung. Im Zuge des Ausbaus von bestehenden sowie des Aufbaus von neuen Vertriebswegen kommt dem Multikanal-Management eine immer grössere Bedeutung zu. Durch den Einsatz verschiedener Absatzkanäle lassen sich Abhängigkeiten reduzieren und dadurch neue Möglichkeiten eröffnen. Sind Chancen vorhanden, gilt es jedoch zugleich auch die Gefahren zu beachten. So werden in Unternehmen mit verschiedenen Vertriebskanälen immer Kanalkonflikte ausgetragen, wobei lediglich deren Intensität variiert. Vertriebskanalkonflikte bremsen das Wachstum, binden Ressourcen und gefährden letztlich das Image des Anbieters sowohl bei den Kunden wie bei den Vertriebspartnern. Damit die Potenziale einer Zusammenarbeit mit mehreren Vertriebskanälen in Zukunft besser genutzt werden können, wurden die nachstehenden Ziele formuliert.

Ziele

Für die Steuerung eines Mehrkanalsystems liegen Prinzipien für eine nach Vertriebskanälen differenzierte Leistungs-, Kommunikations-, Distributions- und Preispolitik vor. Die damit verbundenen Auswirkungen und die Konsequenzen der Prinzipien für die Vertriebskanäle sowie für das Produktmanagement sollen detailliert beschrieben werden, um davon schliesslich konkrete Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

Vorgehen

Die Bearbeitung des gewählten Themas bedingt den Einbezug mehrerer Elemente wie beispielsweise Kundensegmentierung, Management mehrerer Absatzkanäle usw., die je für sich einzeln zu betrachten sind. Zu diesem Zweck wurden zuerst die theoretischen Grundlagen zusammengetragen. Aus der Fülle der Literatur wurden diejenigen Beiträge ausgewählt, welche sich in Bezug auf die Problematik als von direkter Relevanz erwiesen. In der kritischen Auseinandersetzung mit den in der Literatur diskutierten Thesen und insbesondere

durch den Vergleich mit der Praxis, d.h. mit den eigenen konkreten Erfahrungen, wurde das theoretische Fundament für die weiteren Ausführungen erarbeitet. Im Anschluss daran wurden mittels Vertriebskanalbefragungen oder Workshops zusammengetragene Frage- und Problemstellungen, die sich in der täglichen Praxis ergeben, analysiert und zu Themenclustern zusammengefasst. Für die Erarbeitung der Lösungsansätze wurden wiederholt Führungskräfte und Mitarbeitende befragt oder in Workshops beigezogen, damit der Blick auf die Umsetz- und Machbarkeit in jedem Stadium des Entwicklungsprozesses gewahrt blieb. Dies ist absolut elementar, da die erfolgreiche Führung eines Mehrkanalsystems von der optimalen Zusammenarbeit sehr vieler Bereiche wie dem Vertrieb, den Marktbereichen, der IT usw. abhängt.

Erkenntnisse

In gesättigten Märkten ertragsorientiert und organisch zu wachsen, stellt eine besondere Herausforderung dar. Vor allem aufgrund der Homogenität der klassischen Marktleistung ist es schwierig, sich gegenüber den Mitbewerbern im Markt zu positionieren und zu profilieren. Für den Erfolg im Markt sind die Sichtweisen der jeweiligen Marktteilnehmer einzunehmen und die Lösungen sind so zu gestalten, dass sie die Bedürfnisse der einzelnen Stakeholder erfüllen. Dies sind einerseits die Kunden mit ihren differierenden Bedürfnissen und andererseits die Anbieter, die ihre Produkte und Dienstleistungen im Markt absetzen wollen. Zwischen den Kunden und den Anbietern bilden die Vertriebspartner das verbindende Element. Aus Sicht des Anbieters ist es daher elementar, die gewünschten Zielgruppen zu definieren, für diese das passende Angebot bereitzustellen und für den Verkauf der Produkte die dafür geeigneten Vertriebspartner zu organisieren.

Multikanal-Management ist somit keine ausschliessliche Angelegenheit des Vertriebes. Die ganze Organisation muss darauf ausgerichtet werden. Sind die Kunden über die Vertriebspartner individuell anzusprechen, sind Unterschiede in der Ausgestaltung des Angebotes die logische Folge. Die Potenziale eines Mehrkanalvertriebes lassen sich für den Anbieter dann nutzbar machen, wenn er die vielfältigen Anforderungen effizient und effektiv bewältigen kann und wenn es ihm zudem gelingt, das in einem Mehrkanalsystem vorhandene Konfliktpotenzial weitgehend zu eliminieren.

Zur Erreichung der Ziele können folgende Erkenntnisse im Sinne einer Schlussfolgerung aufgeführt werden:

- Die erarbeiteten Prinzipien schaffen für alle in einem Mehrkanalsystem involvierten Stellen die benötigte Orientierung.

- In einem Mehrkanalsystem lassen sich Interessen- und Kanalkonflikte nicht vermeiden. Die Prinzipien und die daraus abgeleiteten Regelungen legen eine Basis, versprechen allein jedoch noch keinen Erfolg. Die ganze Organisation eines Anbieters muss sich den Herausforderungen stellen, Scheuklappen- und Gärtchendenken sind abzulegen.
- Für eine erfolgreiche Marktbearbeitung in einem Mehrkanalumfeld sind die Segmentierung der Kunden sowie die Wahl der zu den Segmenten passenden Vertriebspartner eine elementare Voraussetzung.
- Kunden und Vertriebskanäle setzen bedürfnisgerechte Angebote voraus. Daher müssen die Leistungsangebote und Entschädigungsformen ein breites Spektrum von Anforderungen abdecken können.
- Vertriebskanäle in sich sind nicht homogen. Auf der Basis von Vertriebspartnerbewertungen sind die Vertriebspartner für spezifische Marktbearbeitungsmassnahmen zielgerichtet zu bündeln.

Zentrale Literatur

- Beeck, V. & Piotrowski, C. (2012). Trendwende in der Produktgestaltung. *Schweizer Versicherung*, 24 (9), 42–43.
- Catellani, B. & Bodderas, M. (2009). *Vertriebsmonitor für die Assekuranz, Spezialthema Kundensegmentierung*. St. Gallen: Value Quest/I.VW-HSG.
- Göpfer, O. & Howaldt, K. (2000). Wie viel Wert steckt in der Differenzierung? *Absatzwirtschaft*, 54 (4) 98–101.
- Gronover, S. (2003). *Multi-Channel-Management*. Dissertation, Universität St. Gallen, Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Maas, P. & Graf, A. (2008). Kundenzugangswege bei Versicherern: Herausforderungen und Strategien im Multi-Channel-Umfeld. *I-VW-HSG Trendmonitor*, 18 (2), 19–21.
- Merx, O. (2004). *Multichannel-Marketing-Handbuch*. Berlin: Springer.
- Schmeiser, H. & Scherrer, G. (2010). *Assekuranz 2015 – Eine Standortbestimmung. Neue Koordinaten im deutschsprachigen Versicherungsmarkt*. St. Gallen: I.VW-HSG.
- Schögel, M. (1997). *Mehrkanalsysteme in der Distribution*. Dissertation, Universität St. Gallen, Forschungsinstitut für Absatz und Handel. St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Wagner, J. & Schmeiser, H. (2011). *Kanalnutzung, Kundensegmentierung und Integration im Multikanal-Vertrieb*. St. Gallen: I.VW-St. Gallen.