

Versicherungsforen-**Themendossier**

Nr. 1/2021



SALES



GOES



DIGITAL

Auszug

Das Experience-Commission-Model – ein Vergütungsmodell, das die Kundenzufriedenheit miteinbezieht

Versicherungsforen-**Themendossier**

Eine Publikation der

 **Versicherungs**foren Leipzig

Das Experience-Commission-Model – ein Vergütungsmodell, das die Kundenzufriedenheit miteinbezieht

Hochwertige und umfassende Beratung der Vertriebspartner leistungsgerecht vergüten und den Vertriebspartnerleistung steigern

Die Zahl unbetreuter oder nur unzureichend betreuter Kunden am Markt wächst, was ein großes Problem für die Versicherer darstellt. Dafür gibt es vielfältige Gründe. So besteht beispielsweise oftmals nur ein regelmäßiger Kontakt zu den Kunden, die der Vermittler (Versicherungsmakler als auch Versicherungsvertreter) gut kennt oder die sich aktiv mit einem Anliegen an ihn wenden. Aus ökonomischen Gründen kann es auch dazu kommen, dass vermeintlich unprofitable Kunden mit zum Beispiel einem „kleinen“ Vertrag nur auf deren aktive Nachfrage hin betreut werden. Zudem nimmt die Anzahl der Vermittler immer weiter ab und die Anzahl unbetreuter Bestände zu,

da der Vermittlernachwuchs nicht die Überalterung der aktuell tätigen Vermittlerschaft kompensieren kann. Teilweise lassen ältere Vermittler ihre Bestände einfach auslaufen, anstatt in den Ruhestand zu gehen oder sie zu verkaufen – eine Betreuung findet oftmals nur noch reaktiv, also nur auf expliziten Kundenwunsch hin statt. Die unzureichend bzw. nicht betreuten Kunden verlassen unzufrieden den Bestand und damit den Versicherer.

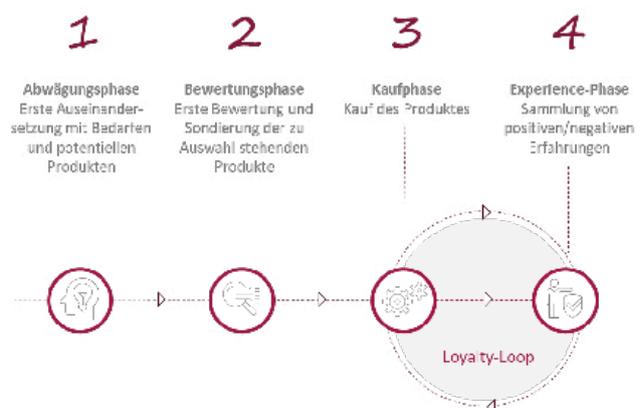
Für eine Vielzahl von Kunden erhalten einige Vermittler somit regelmäßig eine Bestandsbetreuungsprovision, ohne eine (ausreichende) Beratungs- und Betreuungsleistung zu erbringen. Abgesehen davon,

dass Versicherungsvermittler regelmäßig ihre Kunden nach Veränderungen ihrer Lebensverhältnisse befragen sollten, um notwendige Vertragsanpassungen und eine bedarfsgerechte Kundenberatung sicherzustellen, wirkt sich das häufige Ausbleiben einer bedarfsgerechten Beratung negativ auf die Kundenzufriedenheit und damit auch negativ auf Image der Versicherer aus. Und dies in einer Zeit, in der die Kundenorientierung bei allen Versicherern im Mittelpunkt ihres Handelns steht und als essenziell für das weitere, erfolgreiche Fortbestehen im Wettbewerb angesehen wird.



Die Phasen 1-3 sind typische Beratungs- und Verkaufsphasen, standardisiert und strukturiert.

Phase 4, die Experience-Phase wird genutzt, um die Kundenbindung nach dem Kauf zu erhöhen. Diese Phase ist weniger strukturiert als der Verkaufsprozess (hoher Handlungsbedarf). Positive Kundenerfahrung ist wichtig zur Kundenbindung (insb. Stornovermeidung) und um Folgekäufe zu sichern.



Die vier Kaufphasen und das Loyalty-Loop
Quelle: msg systems AG

Umgekehrt werden Vermittler, die kontinuierlich exzellente Beratungs- und Betreuungsleistungen für ihre Kunden erbringen und somit positiv auf die Kundenzufriedenheit und das Image des Versicherers Einfluss nehmen, im Vergleich zu gering vergütet.

Der im April 2019 veröffentlichte Referentenentwurf des Gesetzes zur Begrenzung der Abschlussprovision von Lebensversicherungen und von Restschuldversicherungen (LVRG 2) zielt auf eine mögliche höhere Vergütung der Vermittler ab, wenn diese gewisse Qualitätskriterien erfüllen, die direkten Einfluss auf die Kundenzufriedenheit haben. Ein wichtiges Qualitätskriterium hierbei ist zum Beispiel die nachprüfbare Gewährleistung einer hochwertigen und umfassenden Beratung. Der Referentenentwurf sieht grundsätzlich eine Deckelung der Abschlussprovision für die meisten Lebensversicherungsprodukte von 2,5 Prozent auf die Bruttobeitragssumme vor. Zusätzlich soll es jedoch möglich sein, durch die Erfüllung von Qualitätskriterien durch den Vermittler (Anzahl Verbraucherbeschwerden, Stornoquote, Umfang der Beanstandungen der Nichteinhaltung

gesetzlicher Vorgaben sowie nachprüfbarer Maßnahmen zur Gewährleistung einer hochwertigen und umfassenden Beratung) die Abschlussprovision auf bis zu 4 Prozent zu erhöhen.

Wer echte Customer Experience möchte, muss diese auch organisieren

Die Einführung einer an den Grad der Kundenzufriedenheit angepassten Vergütung, also ein „Experience Commission Model“ ist die logische Konsequenz aus dieser Ausgangssituation. Kundenzufriedenheit entsteht nicht zufällig – es erfordert eine Vielzahl von Stellschrauben richtig zu justieren, wobei die Vertriebsincentivierung eine gewichtige Rolle einnimmt.

Ein Experience-Commission-Model erweitert die im Vertriebsweg vorhandenen Vergütungsmodelle um die Qualität der Beratungsleistung und erbrachten Kundenservices. Konkret bedeutet dies, dass der Kunde in die Lage versetzt wird, jedes Erlebnis mit dem Vermittler bzw. Versicherer zu bewerten. Die Leistungsfähigkeit der Organisation, bezogen auf die „Customer Experience“ wird an jedem Kontaktpunkt

gemessen, sowohl vertikal als auch horizontal:

- **Horizontal** über die gesamte Customer Journey, von der Bedarfsweckung, über den Vertragsabschluss, bis hin zum Leistungsfall und ggf. auch Kündigung des Vertrags.
- **Vertikal** unter Berücksichtigung aller personellen (Makler, Vertreter, Service-Center etc.) und digitalen (Chat, Homepage, App etc.) Kontaktmöglichkeiten.

Es gibt zahlreiche Use-Cases um die Kundenzufriedenheit bei der Vertriebspartnervergütung einzubeziehen. Der besondere Mehrwert daran ist, dass man gleich mehrere strategische, eigentlich gegenläufige Ziele, erreicht: Eine höhere Kundenzufriedenheit geht einher mit einer intensivierten Loyalisierung der Vermittler.

Zufriedene Kunden empfehlen den Versicherer und den Vermittler stärker weiter und sind weniger anfällig für Wettbewerberansprachen. Zudem kaufen begeisterte Kunden, sobald diese in den Loyalty-Loop gelangen, weitere Produkte – beim gleichen Anbieter – schneller. Es ist empirisch er-

wiesen, dass Kunden die einmal in diesen Loop gelangt sind, bei Folgekäufen die ersten Kaufphasen überspringen und sich dadurch der Kaufzyklus maßgeblich verkürzt.

Für die Vertriebsvergütung werden im Rahmen einer Gesamtbewertung der Kundenzufriedenheit nur die Kontaktpunkt-Erlebnisse des Kunden berücksichtigt, auf die der Vermittler auch einen tatsächlichen Einfluss hatte (zum Beispiel werden Kundenbewertungen des Service-Centers des Versicherers ausgenommen).

Herausforderungen bei der Messung einer hochwertigen und umfassenden Beratung

Im nächsten Schritt stellt sich die Frage, wie eine hochwertige und umfassende Beratung gemessen werden kann, damit eine aktive Betreuung der Kunden erfolgt und jeder Vermittler für seine Beratungs- und Betreuungsleistung eine angemessene Vergütung erhält. Als Grundvoraussetzung dafür muss eine Abfrage der Kundenzufriedenheit an jedem Kontaktpunkt mit dem Vermittler möglich sein.

Im Falle der regulatorischen Anforderung zur Begrenzung der Abschlussprovision von Lebensversicherungen und von Restschuldversicherungen kön-

nen die Qualitätskriterien „Anzahl Verbraucherbeschwerden“, „Stornoquote“ sowie „Umfang der Beanstandungen der Nichteinhaltung gesetzlicher Vorgaben“ leicht über heute bereits vorhandene Daten gemessen werden. Der Nachweis zur Gewährleistung einer hochwertigen und umfassenden Beratung erfordert jedoch wiederum eine Abfrage der Kundenzufriedenheit über sämtliche Kontaktpunkte mit dem Vermittler, die erst einmal hergestellt werden muss.

Typische aktuell eingesetzte Bewertungsmethoden, wie der Net Promoter Score (NPS) erfragen nur die Wahrscheinlichkeit einer Weiterempfehlung. Mit dem Score wird die Kundenzufriedenheit nur mittelbar gemessen. Dabei werden auch nicht alle Touchpoints mit dem Vermittler berücksichtigt. Hieraus können dann keine adäquaten Folgemaßnahmen abgeleitet werden, da nur wenige Rückschlüsse auf Verbesserungspotentiale mit dem einfachen Scoring-System abgeleitet werden können.

Nach unserer Erfahrung aus Projekten und Kundengesprächen ist die aktive Abfrage von Kundenzufriedenheit in der Versicherungsbranche noch stark unterrepräsentiert und wird kaum genutzt.

Eine moderne Experience Management Software ist Voraussetzung

Sämtliche Kontaktpunkte bei der Beratung und Betreuung von Kunden durch den Vermittler müssen Berücksichtigung für die Messung und Entwicklung der Kundenzufriedenheit finden. Unverzichtbar ist dabei der Einsatz einer modernen Customer Experience Management Software, die dies gewährleisten kann. Der Vermittler bzw. die Vertriebsorganisation kann durch diese an jedem Kontaktpunkt Feedback zu der Beratungsleistung vom Kunden einholen. Der Kunde erhält eine E-Mail oder Textnachricht mit einem Link zur Bewertung der Beratungsleistung, die ihm entweder automatisiert oder durch aktive Auslösung zugesandt werden kann. Die auslösenden Prozesse sind vielschichtig und müssen zu den individuellen Vertriebsprozessen der Gesellschaft und der Vertriebswege passen. Anhand der Umfrageergebnisse zur Kundenzufriedenheit, die jederzeit ausgewertet werden können, wird ein sogenannter „Experience Score“ für jeden Vermittler errechnet. Auf Basis des ermittelten Experience Scores sind dann vielfältige Spielarten zur individuellen Ableitung einer leistungsgerechten Vergütung für den Vermittler oder der Nachweis einer hoch-

wertigen und umfassenden Kundenberatung im Sinne des geplanten LVRG-2-Referententwurfes möglich, die auch abseits der regulatorischen Hürden die Kundenzufriedenheit erhöht.

Mögliche Use-Cases für den Einsatz eines Experience-Commission-Models sind sehr vielseitig. Potentiale bestehen beispielsweise bei der Aktivierung unbetreuter Bestände, Adjustierung von Bestandsvergütungen, Incentivierung besonderer Serviceleistungen bis hin zu Erfüllung potentieller regulatorischer Anforderungen.

Schritte zur Implementierung eines Experience-Commission-Models im Unternehmen

1. Definition der Use Cases und des Anwendungsbereichs
Im ersten Schritt müssen die Use Cases und der Anwendungsbereich des Experience Commission Models definiert werden. Darüber hinaus muss definiert werden, ob eine Messung der Kundenzufriedenheit auf Einzelvertragsebene erfolgt oder auf der Ebene des gesamten Versicherungsbestands eines Vermittlers. Welche Besonderheiten des Versicherers müssen dabei be-

rücksichtigt werden?

2. Durchführung einer Wirkungsanalyse
Im Rahmen einer Wirkungsanalyse muss simuliert werden, wie sich der Einsatz des Experience-Commission-Models in den definierten Use Cases auf die zukünftige Gesamtvergütung des Vertriebs auswirkt.

3. Auswahl einer geeigneten Customer-Experience-Management-Software
Bei der Softwareauswahl sollte darauf geachtet werden, dass den Kunden die Umfrage zur Kundenzufriedenheit möglichst einfach und komfortabel über Smartphone, Tablet, Notebook etc. zur Verfügung gestellt und die digitalen Beratungstechnologien integriert werden kann.

4. Datenauswertung und Definition der Zielerreichung
Für die Bewertung der Kundenfeedbackdaten muss ein entsprechendes Bewertungsmodell (u.a. Gewichtung) sowie Kennzahlen für die Erreichung von Zielwerten (Berechnungslogik für Zielerreichung) sowie dessen jeweilige Vergütungen definiert werden.

Ergebnisse und Fazit

Die Anwendung des Experience-Commission-Models birgt zahlreiche Vorteile und Anwendungsmöglichkeiten für Versicherer:

- unbetretene Kundenbestände können aktiviert werden
- es wird eine aufwandsadäquate Bestandsbetreuungsprovision gezahlt
- (überdurchschnittliche) Service-Exzellenz wird zukünftig incentiviert
- mögliche Anforderungen des LVRG 2 zum Nachweis und Gewährleistung einer hochwertigen und umfassenden Beratung als Qualitätsmerkmal können leicht erfüllt werden
- Schaffung von Transparenz über die Kundenzufriedenheit und mögliche Optimierungsbedarfe über alle Kontaktpunkte zum Vermittler
- Schaffung von Transparenz über die Kundenzufriedenheit aus allen „Nicht-Vermittler“-Kontaktpunkten
- Status-Quo der vorhandenen Customer-Experience wird unternehmensweit konkretisiert, greifbar gemacht und gemessen

Die Anwendungsmöglichkeiten des Experience-Commission-Models können selektiv oder gesamthaft im Unternehmen

umgesetzt werden. Durch die Möglichkeit einer adäquaten Vergütung für hochwertige Beratungs- und Betreuungsleistungen kann deren Qualität sowie die Kundenzufriedenheit nachhaltig gesteigert werden. Hieraus resultiert wiederum eine Steigerung des Neugeschäfts durch Up-/Cross-Selling und Weiterempfehlungen.

Autoren



Andreas Stollenwerk
Vice President
XM Strategy & Transformation
msg



Matthias Conrad
Principal Consultant
XM Strategy & Transformation
msg

Impressum

Verantwortliche Redaktion

Diana Ehrenberg et al.

T +49 341 98988-233

E diana.ehrenberg@versicherungsforen.net

Feedback zum vorliegenden Themendossier

Wenn Sie uns Ihre Meinung mitteilen möchten, würde uns das sehr freuen. Vielleicht gibt es ja ein spezielles Thema, über das Sie im Themendossier einmal lesen möchten? Haben Sie weitere Fragen und Anregungen oder Anlass zur Kritik? In jedem Fall freuen wir uns über eine Nachricht von Ihnen.

Bitte senden Sie Ihre Kommentare an

Elisa Strey

T +49 341 98988-235

E elisa.strey@versicherungsforen.net

Abonnement des Versicherungsforen-Themendossiers

Aufgrund der Partnerschaft Ihres Unternehmens mit den Versicherungsforen Leipzig steht Ihnen das Abonnement des Versicherungsforen-Themendossiers unternehmensweit zur Verfügung! Gern können Sie deshalb weitere Empfänger aus Ihrem Haus registrieren lassen. Nutzen Sie dazu einfach unser Anmeldeformular unter www.versicherungsforen.net/abo_themendossier. Eine Übersicht über alle Partnerunternehmen finden Sie unter www.versicherungsforen.net/partner.

Abbestellen des Versicherungsforen-Themendossiers

Sie wollen das Themendossier in Zukunft nicht mehr empfangen? Senden Sie einfach eine E-Mail mit dem Betreff „unsubscribe Themendossier“ an kontakt@versicherungsforen.net.

Downloadbereich mit aktuellen Zahlen und Fakten zur Versicherungswirtschaft

Im Downloadbereich unter www.versicherungsforen.net/daten-fakten finden unsere Partner aktuelle Zahlen, Daten und Fakten zu verschiedenen versicherungswirtschaftlichen Themen. Diese werden fortwährend erweitert und regelmäßig aktualisiert. Aussagekräftige Charts sorgen für einen schnellen und detaillierten Überblick über relevante Branchenthemen. Sie möchten diese Informationen in Ihre Präsentationen einbinden? Dann stellen wir Ihnen die Zahlen, Daten und Fakten gern im neutralen Power-Point-Format zur Verfügung, das Sie mit einem Klick in das eigene Corporate Design überführen können.

Versicherungsforen-Newsletter

Wenn Sie regelmäßig per E-Mail über Aktualisierungen im Bereich „Wissen“ auf www.versicherungsforen.net, Veröffentlichungen, gegenwärtige Veranstaltungen sowie Nachrichten aus unserem Partnernetzwerk informiert werden möchten, können Sie sich auf www.versicherungsforen.net/newsletter anmelden. Diesen Service bieten wir auch für Nicht-Partnerunternehmen kostenfrei an.

