

# Neugestaltung einer Customer Journey



# Die Insider-Geschichte

Die Turbulenzen der Jahre 2020 und 2021 schwächen sich langsam ab, auch die letzte, wohl mildere Corona-Welle ist laut Aussage der Politik einigermaßen unter Kontrolle. Die Versicherungsbranche scheint vergleichsweise gut durch die Pandemie gekommen zu sein. Mit Blick auf die Homeoffice-Quote und die Ausstattung der Vertriebe mit digitalen Beratungslösungen gab es das ein oder andere Schulterklopfen zu beobachten.

Doch sind auch Innovationen bei den Geschäftsprozessen entstanden? Konnte die Nutzererfahrung merklich verbessert werden?

Wie haben sich Kundenbedürfnisse und -erwartungen mit dem "Katalysator Corona" verändert? Wie lassen sich neue Chancen nutzen?

Als globaler Anbieter wollte sum.cumo Sapiens (im weiteren Verlauf "Sapiens") diese neuen Trends besser verstehen und quantifizieren. In Zusammenarbeit mit dem britischen Unternehmen TINtech gab Sapiens daher im Frühjahr 2021 eine Studie in Auftrag. Ziel war es, die Auswirkungen auf die Digitalisierung der Versicherer zu verstehen: Was ergibt sich konkret aus den veränderten Kundenbedürfnissen und -erwartungen? Betrachtet wurde dies aus betrieblicher, verhaltensbezogener und kundenspezifischer Sicht.

Die ausführlichen Gespräche mit Versicherern haben Sapiens ein Bild darüber aufgezeigt, was sich genau verändert hat und warum. Die Umfrage zeigte auch, dass sich post-Corona etwas Entscheidendes verändert hat:

- die Kundenbedürfnisse und -erwartungen stehen mehr denn je im Fokus der Versicherer
- der Kunde ist zunehmend digital unterwegs
- der Erfolg einer Transformation ist geprägt von einem erfolgreichen digitalen Geschäftsmodell, von der Ressourcenplanung, den zugrundeliegenden Prozessen und von Technologie.

## Was ist Ihr wichtigster Treiber für eine Transformation der Abläufe?





Als Versicherer muss man auf ganz unterschiedliche Bedürfnisse der Kunden eingehen. Es zeigt sich jedoch, dass selbst in Bereichen, die bisher von der digitalen Transformation unberührt waren, die Situation jetzt eine andere ist.

So konnte das Sapiens-Team für Lebensversicherungen beobachten, dass die Versicherer auf dem Markt eine ganz neue Generation jüngerer Interessenten gewinnen. Im Zuge der Pandemie wurde Sterblichkeit ein sehr präsent Thema, also kauften sie nun Lebensversicherungsprodukte. Die traditionellen Vertriebskanäle sind für diese neue Generation von Lebensversicherungskunden jedoch keineswegs zeitgemäß. Diese Kundschaft fragt sofortigen Zugang zu Vorsorgedaten, Omnichannel-Kommunikation etc. nach. Die Versicherer benötigen daher dringend flexible, digitale Lösungen, um dieser Zielgruppe entgegenzukommen.

Also liegt der Fokus darauf, wie die Kunden von Sapiens auf diese Veränderungen reagieren und ihre Produkte und Dienstleistungen neu definieren können. Ziel ist es, die Kunden optimal zu unterstützen. Wir haben uns daher auf zwei Bereiche konzentriert:

- Die Entwicklung und den Aufbau optimaler digitaler Geschäftsmodelle, um die Kundenerwartungen effizient zu erfüllen.

- Das Verständnis und den Aufbau dynamischer und ansprechender Customer Journeys, die die operativen und technologischen Aspekte eines digitalen Projekts miteinander verbinden.

In diesem Whitepaper haben wir uns auf die Frage konzentriert, wie sich vor dem Hintergrund des raschen Wandels effiziente Customer Journeys neu konzipieren, erstellen und umsetzen lassen:

- Wir beschäftigten uns mit der Bewertung des "Systemdenkens", das erforderlich ist, um moderne Customer Journeys abzubilden und zu überprüfen.
- Wir befassten uns auch mit der Technologie, die nahtlose Kundenerlebnisse erst möglich machen.
- Wir erfuhren, wie Unternehmen die praktischen Herausforderungen von Omnichannel-Erlebnissen bewältigt haben und was dies für die bestehenden Systeme und das gesamte Unternehmen bedeuten könnte.

Wir werden uns zunächst mit den Chancen und Herausforderungen beschäftigen, welche den Studienteilnehmern auf ihrem Weg zu einem kundenorientierten digitalen Geschäftsmodell begegnen.



# Chancen

## Unsere Gespräche zeigten folgende Chancen für Versicherer und Marktteilnehmer auf:

- Einfachheit: Die Versicherer haben im Laufe der Jahre ein komplexes Geflecht von Prozessen und Touchpoints geschaffen. Der Nutzer hingegen möchte, dass sich Versicherung einfach und verständlich anfühlt.
- Ganzheitliche Strategien: Der Prozess muss eine neue Sichtweise des Wandels einbeziehen: weg von einer isolierten Sichtweise hin zu einer ganzheitlichen Strategie, die Veränderungen nicht nach Abteilungen oder Prozessen aufteilt. Dies sollte unter Beachtung der Marktveränderungen, der länderspezifischen Regularien sowie der internen Veränderungen geschehen.
- Omnichannel: Versicherer sollten dem Kunden eine konsistente Kommunikation über mehrere Kanäle hinweg ermöglichen, so wie er es von anderen Anbietern gewohnt ist.
- Nicht zuletzt hat Corona allen Playern am Markt deutlich gezeigt, wie wichtig moderne Online-Angebote sind. Um im Wettbewerb mithalten zu können, müssen diese nicht nur vorhanden, sondern auch wertschöpfend eingesetzt, weiter ausgebaut und gestärkt werden.

# Herausforderungen

## Digitalisierung ist weit mehr als nur technische Weiterentwicklung. Sie ist vielmehr die Erweiterung eines Geschäftskonzepts. Dies wird angepasst auf die realen Umstände des sich immer schneller ändernden Marktes. Folgende Herausforderungen haben wir im Zuge der Studie herausgearbeitet:

- Der Zeitfaktor: Es ist sehr zeitaufwändig, derartige Projekte zu entwickeln und richtig umzusetzen.
- Die Knappheit interner Ressourcen: Digitalisierungsaufgaben konkurrieren immer mit anderen Projekten und Aufgaben.

- "Widerstand" gegen Veränderungen: Dabei geht es nicht nur um den Widerstand gegen den Wandel, der ein vielschichtiges Problem darstellt, sondern vor allem um die Wahrnehmung des Wandels als Bedrohung.
- Klare Ziele und greifbare Vorteile sind entscheidend, wenn Mitarbeitern, die sich zu Beginn gegen ein Projekt aussprechen, der Wandel attraktiv gemacht werden soll.
- Auch die Überwindung kultureller Widerstände gegen Veränderungen bereitet oft Schwierigkeiten.
- Es sollte das Ziel des Versicherers sein, in einem standardisierten digitalen Kanal ein Alleinstellungsmerkmal herauszuarbeiten.
- Bestehende Altanwendungen bereiten oftmals ebenso Probleme.
- Eine letzte, oft genannte Herausforderung ist die Notwendigkeit, vorausschauend zu denken. Große Versicherer sehen Veränderungen oft isoliert. Es sollte nicht nur ein bestimmtes Projekt oder eine Technologie allein betrachtet werden. Es ist viel zielführender, den größeren Kontext eines Programms zu betrachten. Eine ganze Reihe miteinander verbundener neuer Systeme kann geteilte Kosten und auch Vorteile bedeuten.

## Wie können Versicherer den Wandel für die Zukunft gestalten und umsetzen?

Unternehmen, die Veränderungen einführen, um den sich schnell wandelnden Kundenerwartungen gerecht zu werden, müssen eine ganze Reihe von Konsequenzen auf jeder Hierarchieebene ihrer Organisation berücksichtigen. Damit sind sowohl sichtbare als auch unsichtbare Konsequenzen gemeint. Diese zu entschlüsseln ist schwierig und knifflig. In den Ergebnissen unserer Studie lassen sich diese jedoch in folgende Kategorien einteilen:

- Omnichannel zum Leben erwecken
- Klare Ziele schaffen
- Kundenbedürfnisse erkennen und ansprechen
- Daten maximieren und verknüpfen
- Engagement erhöhen

## Omnichannel zum Leben erwecken

In der digitalen Welt und insbesondere mit der Corona-Pandemie sind die Kundenbedürfnisse in den Fokus gerückt. Die neue Generation von Lebensversicherungskunden ist es gewohnt, über die Kanäle ihrer Wahl zu kommunizieren und dabei nahtlos zwischen den Kanälen wechseln zu können.

Die Herausforderung besteht darin, schnell steigende Erwartungen zu erfüllen und gleichzeitig die Lösungszeiten zu verkürzen, Forderungsausfälle zu reduzieren und Effizienzgewinne zu erzielen. Der kundengetriebene Wandel hat an Bedeutung gewonnen. Versicherer sind eher bereit, sich einer digitalen Transformation zu unterziehen oder neue Systeme einzuführen, wenn ihre bestehenden Systeme während des Übergangs wie gehabt funktionieren können. Omnichannel zu leben bedeutet daher, die Kunden zu fragen, was sie brauchen, und dann zu ermitteln, wie sie es ihnen geben können.

Self-Service ist eine der neuesten Funktionen, die bei Kunden extrem gefragt ist. 70 % der Versicherer geben an, dass ihre Kunden nicht gerne telefonieren, wenn sie mit ihren Mitarbeitern in Kontakt stehen. Sie bevorzugen Text, was den Chat zu einem sehr beliebten Medium macht. Ebenso beliebt ist die Spracherkennung, da sie lange Warteschleifen vermeidet. Es ist auch wichtig zu erkennen, dass es bei Omnichannel- und digitalen Kontaktstrategien nicht nur um den Umsatz, sondern auch um die Effizienz geht: Makler müssen ganzheitlich geschult werden, damit sie den Kunden im entscheidenden Moment auch helfen können.



## Klare Ziele schaffen

Im Zuge der Digitalisierung bieten sich große Chancen, Abläufe zu vereinfachen, indem digitale und kundenorientierte Erfahrungen eingebracht werden. Die Teams, die mit der Digitalisierung beauftragt werden, zeigen sich erfahrungsgemäß zu Beginn oft skeptisch. Oft geäußerte Bedenken sind: Was sind die größten Herausforderungen, mit denen wir rechnen können? Wird es Widerstand gegenüber Veränderungen geben? Wie werden neue Anwendungen und Systeme durch Altsysteme behindert? Wie migriert man ein System und alle beteiligten Personen?

Die Lösung besteht darin, diese Fragen zu klären, bevor sie zu Problemen werden – indem klare Ziele festgelegt werden. Doch wie lässt sich dies am besten im Kontext eines großen, etablierten Unternehmens erreichen? Den Ausgangspunkt bilden einfache Teilziele, die aus betrieblicher, funktionaler und kundenbezogener Sicht ein erfolgreiches Ergebnis darstellen. Sobald diese Ziele klar definiert sind, muss sichergestellt werden, dass sie den Anforderungen des Unternehmens und den Erwartungen der Kunden gerecht werden.

Der nächste kritische Faktor ist die Zusammenstellung des Teams für die Durchführung des Projekts. Wichtig ist es, sich auf das richtige Team zu einigen, um die formulierten Ziele zu erreichen.

Erst danach sollte sich der Projektleiter Gedanken über die erforderliche Technologie machen. Dieses Vorgehen wird in der Branche als "Inside Out Thinking" bezeichnet. Die Studienteilnehmer beschreiben die gängige Praxis so, dass bei Projekten zunächst eine Technologielösung bewertet wird um zu prüfen, was damit erreicht werden kann. Darüber wird ein Prozess zur Implementierung der Lösung gelegt, ohne aber ein klares Endziel zu haben. Die Mitarbeitenden, die für die Umsetzung des Ganzen benötigt werden, sind oft das letzte Teil des Puzzles.

Hinzu kommt die Tatsache, dass nicht alle Menschen Veränderungen begrüßen. Wir empfehlen, derartigen Bedenken aufmerksam zuzuhören. Gründe für den Widerstand müssen gut verstanden werden. An diesem Punkt müssen die Versicherer an der Kommunikation arbeiten und echte Vorteile herausarbeiten. Sie müssen denen kommuniziert werden, die von den Veränderungen betroffen sein werden.

Großartige neue Systeme sollten nicht deshalb zurückgehalten werden, weil ein Unternehmen durch seine in Jahrzehnten gewachsene Denkweise eingeschränkt ist. Hier kann ein "Outside In"-Ansatz Abhilfe leisten.



## Kundenbedürfnisse erkennen und ansprechen

Ein innovativer Ansatz für die Bewertung von Kundenbedürfnissen wurde Sapiens gegenüber als der "False-Doors-Prozess" beschrieben. Das bedeutet, Funktionen auf der eigenen digitalen Plattform einzurichten, für die noch nicht gesagt werden kann, ob die Kunden sie nutzen werden.

Wenn den Kunden gefällt, was sie sehen, werden sie es nutzen, manchmal sogar recht ausgiebig. Andere Funktionen, die hinzugefügt wurden, werden möglicherweise nur sehr wenig genutzt.

Es könnte aber passieren, dass das neue Angebot nicht funktioniert, weil es sich um eine zu früh eingeführte Technologie handelt. Ein Beispiel hierfür sind Spracherkennungssysteme wie Alexa und Eco. Ein Versicherer hat einmal versucht, diese Systeme einzusetzen, bevor sie in den europäischen Haushalten weit verbreitet waren.

Die Technologie hat versagt, so dass sie nicht weiter genutzt wurde. Einige Jahre später, als die meisten Haushalte diese Technologie dann nutzten, wurde sie jedoch wieder eingesetzt und als erfolgreich bewertet.

## Daten maximieren und verknüpfen

Digital versierte Kunden erwarten, dass Versicherer neue Wege zur Nutzung von Daten finden, um Dienstleistungen und Produkte zu personalisieren. KI spielt dabei eine große Rolle, und Bots, Chat, Text und andere Live-Kommunikationstools haben sich als beliebte und effiziente Methoden zur Kontaktaufnahme erwiesen. Auch andere, neue technische Lösungen führen zu Innovationen, die für die digitale Ansprache der Kunden von entscheidender Bedeutung sind.

Der Wert von Daten ist im Hinblick auf digitale Lösungen wohlbekannt. Aber wie bringe ich den Kunden dazu, seine Daten zu teilen? Bei einigen Versicherern wurde die Idee, eine Gegenleistung für die Preisgabe von Daten zu erbringen, sehr erfolgreich umgesetzt. Diese Gegenleistung kann preisbasiert oder informativer Art sein. Ein solches Vorgehen schafft Vertrauen, so dass mit der Zeit immer mehr Daten zur Verfügung gestellt werden.

Parametrik ist eine weitere wichtige Datentechnologie, die die Kundenerfahrungen erheblich verbessert. Oft genanntes Beispiel ist die Automobilindustrie, wo beispielsweise jüngere Fahrer, die sicher fahren, innerhalb ihrer Altersklasse wesentlich gerechter in der Beitragsermittlung beurteilt werden.

Im Zuge der Digitalisierung kommen immer größere Datenmengen zum Einsatz, die ganze Geschäftsprozesse verändern können. Jedoch verlieren manche Unternehmen komplett den Überblick darüber, wie das Potenzial dieser vielen Daten genutzt werden kann. Die Vernetzung und die anschließende Visualisierung von Daten sind die Erfolgsschlüssel, um die Kommunikation zwischen Mitarbeitern, Abteilungen und Führungsetagen zu vereinfachen und Innovationen schneller

## Engagement erhöhen

Wenn es darum geht, die Erwartungen der Kunden zu erfüllen, kommt es vor allem darauf an, sich auf die Kunden einzulassen, und zwar zu ihren Bedingungen. Ein hohes Maß an Engagement führt dazu, dass sie sich wohler und vertrauter mit einer Marke fühlen. Dies wiederum erhöht die Wahrscheinlichkeit um das Doppelte, dass Kunden ein neues Produkt oder eine neue Dienstleistung von dem Anbieter kaufen, dem sie vertrauen.

Digitale Tools müssen sich ständig weiterentwickeln, um Touchpoints zu bieten, die letztlich die Conversions und den Umsatz fördern. Zum Beispiel: Ein Versicherer führt ein digitales Tools zur Überprüfung der Altersvorsorge ein. Das Unternehmen stellte bald fest, dass Nutzer, die sonst nur selten mit ihm in Kontakt treten, immer häufiger auf seine Website zugriffen, um ihr Vermögen zu überprüfen. Schnell wurde dieses Engagement genutzt, um für Produkte und Dienstleistungen zu werben, die zu den Profilen dieser Nutzer passten. Als Folge konnte ein Anstieg des Cross- und Upsellings anderer Produkte und Dienstleistungen verzeichnet werden.

Ein weiterer Nebeneffekt dieser Interaktion war die Kundenbindung. Ein hohes digitales Engagement des Kunden erhöhte nicht nur die Kaufgelegenheiten, sondern auch die Bindung bestehender Kunden. Der Komfort und das Vertrauen bei der Nutzung eines Systems verringert offenbar die Bereitschaft, zu einem anderen Anbieter zu wechseln.

# Zusammenfassung

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die digitale Transformation viele Herausforderungen mit sich bringt und in Organisationen auf Widerstand stoßen kann. Wird aber das richtige Modell für die Projektdurchführung gewählt, werden klare Ziele formuliert, damit alles mit dem richtigen Team und den richtigen Prozessen umgesetzt werden kann, so lassen sich interne Widerstände jedoch überwinden.

Es gibt großartige Möglichkeiten, die Conversion Rate zu erhöhen und ganz neue Kundenkreise zu erschließen. Angesichts von Unternehmen wie Amazon, die zeigen, wie Kundenbedürfnisse erfüllt werden kö

## Über Sapiens:

Sapiens unterstützt Versicherer dabei, in einem sich schnell wandelnden Marktumfeld erfolgreich zu agieren. Die Basis dafür bilden digitale Softwareplattformen, Lösungen und Services Für Komposit-, Lebens- und Rückversicherungen. Dank umfassender Erfahrung aus der Zusammenarbeit mit mehr als 500 Versicherern ist Sapiens heute spartenübergreifend einer der führenden Anbieter für Datenmanagement und Digitalisierung.

For more information visit [www.sapiens.com](http://www.sapiens.com) or follow us on [LinkedIn](#).

Interested in learning more about Sapiens Digital Customer Journeys?

Contact Us