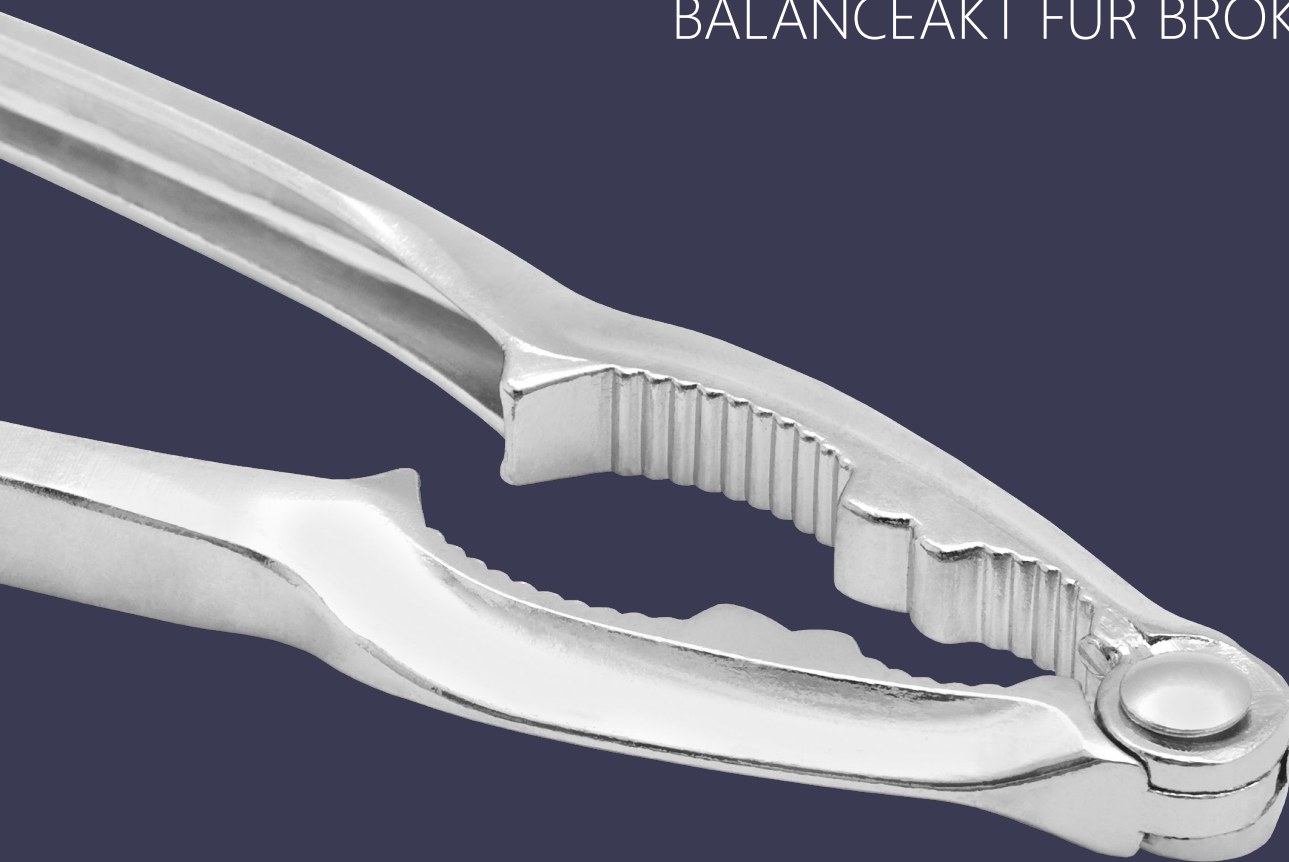


BROKER LEITFADEN

## **BESTEHEN SIE UNTER DRUCK**

DIGITAL ODER DIREKT –  
BALANCEAKT FÜR BROKER



## 1. Einleitung

Der Versicherungsbroker steht aktuell unter Druck – vor allem aufgrund des technischen Wandels und der Konsolidierung im Markt. Das stellt ihn vor Ungewissheiten, was die zukünftigen Entwicklungen in der Branche angeht. Können kleinere Unternehmen und selbstständige Broker ihr Knowhow gegenüber der immer grösser werdenden Konkurrenz aufwerten? Man könnte meinen, dass der Erfolg des zukünftigen Brokers in seinen digitalen Kompetenzen liegt und er von einem reinen Anbieter zu einem aktiven Problemlöser wird.

Ob das so ist – und was das für Konsequenzen für seine Arbeit haben könnte, besprechen wir in vorliegendem Whitepaper. Als Basis für die hier dargelegten Erkenntnisse und Empfehlungen fungiert die wissenschaftliche Arbeit «Digital Landscape of Swiss Brokers: Eine kundenorientierte Wertanalyse der Zukunftsrolle Schweizer Versicherungsbroker» von Marin Vlasec. Die Zusammenfassung der wichtigsten Forschungsergebnisse mündet in ein Fazit mit konkreten Empfehlungen: in welchen Bereichen Sie als Broker auf Digitalisierung setzen sollten und in welchen Sie sogar den direkten Kontakt bevorzugen dürfen.

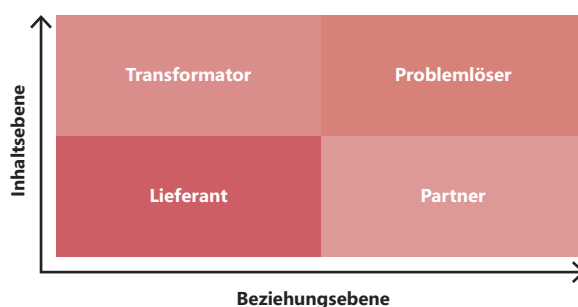
## 2. Aktuelle Situation

Die Brokerlandschaft ist derzeit von zwei grundlegenden Entwicklungen geprägt. Zum einen kaufen grosse Brokerunternehmen kleinere auf. Dadurch werden die Möglichkeiten kleinerer sowie mittelständischer Broker auf dem Markt eingeschränkt und der Druck auf sie steigt. Ausserdem sinken die Margen kleinerer Broker aufgrund der Verträge mit den Versicherungsgesellschaften. Zum anderen wirkt sich die Digitalisierung auf die Angebote und Zugangswege zu Unternehmens- sowie Privatkunden aus. Die Frage stellt sich, was das für die Zukunft der kleineren und mittelständischen Broker bedeutet. Digitalisierung kann einen Zielkonflikt darstellen – denn mit der Digitalisierung ändern sich auch die Bedürfnisse der Kunden sowie die Art und Weise, wie diese sich über Angebote informieren. Bei digitalen Zugangswegen könnte zum Beispiel das Risiko bestehen, dass der persönliche Kontakt mit der Kundin oder dem Kunden abnimmt. Bereits jetzt informieren sich Kunden mittels Internet und Social Media viel intensiver über Angebote als vor einigen Jahren. Doch entstehen mit neuen technologischen Errungenschaften auch neue Versicherungsmöglichkeiten: Die technologische Entwicklung bietet sowohl Risiken als auch Chancen. Wir können also annehmen, dass die digitale Welt als Bestandteil des Dienstleistungsspektrums bewusst genutzt werden muss. Doch was müssen Broker im Hinblick auf den steigenden Konkurrenzdruck und die Digitalisierung beachten, um weiter und gut im Markt funktionieren zu können?

## 3. Was macht einen guten Broker aus?

Um herauszufinden, wie Versicherungsbroker in Zukunft erfolgreich sein können, stellt sich zunächst die Frage, was einen guten Broker ausmacht. Als Finanzintermediär versucht er die richtigen Versicherungsdeckungen zu konzipieren, Kosten für die gewünschten Versicherungen zu minimieren sowie die Informationen zu vereinfachen und zu komprimieren.

Sowohl spezifische Kompetenzen als auch Wissen können ihm dabei helfen, seine Tätigkeit mit möglichst hoher Effektivität zu erledigen:



Typisierung Versicherungsbroker (Quelle: Maas, 2010, S. 12)

Darüber hinaus kann der Broker je nach persönlichen Eigenschaften und fachlichem Schwerpunkt in unterschiedliche Typen eingeteilt werden:

- Der **Lieferant** bietet eher standardisierte Angebote mit geringen Kosten an.
- Der **Transformator** greift zwar auch auf standardisierte Angebote zurück, diese sind jedoch komplexer und inhaltlich anspruchsvoller.
- Der **Partner** hingegen pflegt eine enge und regelmässige Beziehung zu den Kundinnen und Kunden und bietet stark auf Kundenbedürfnisse ausgerichtete Produkte an.
- Zuletzt greift der **Problemlöser** auf ähnlich individualisierte Angebote zurück, auf der inhaltlichen Ebene sind diese jedoch noch komplexer.

Diese Typen entsprechen einer groben Einordnung der fachlichen Ausrichtung und dienen dazu, die Bandbreite der Interaktionen mit Kundinnen und Kunden besser einzuschätzen. Für den Erfolg eines Brokers ist vor allem das Wissen um die **Bedürfnisse seiner Kundinnen und Kunden** zentral – sowohl im Unternehmenskunden- als auch im Privatkundensegment. Denn egal ob Lieferant, Transformator, Partner oder Problemlöser: Ohne Fokus auf **Customer Value** kann kein Erfolg garantiert werden.

## 4. Was ist Customer Value?

Wie und was schafft den Wert für die Kundinnen und Kunden? Das ist die wichtigste Frage für die Ermittlung des Customer Value.

Den Customer Value zu verstehen und zu schaffen ist eine der wichtigsten Aufgaben eines Unternehmens oder einer selbstständig arbeitenden Person. Das sichert nämlich den langfristigen Erfolg der Unternehmung und ermöglicht comparative Vorteile im Markt.

Customer Value ist die Einschätzung der Präferenzen einer Kundin oder eines Kunden für ein Produkt. Dabei liegt das Augenmerk nicht auf einer Kosten-Nutzen-Betrachtung, sondern auf der Wahrnehmung eines Produkts. Das bedeutet, dass nebst Preis und Qualität auch die Beziehung zum Produkt und zur vermittelnden Instanz für die Einschätzung des Kundenwerts zentral ist. Customer Value ist also ein vielschichtiges Konzept und kann auf unterschiedliche Branchen angewendet werden. Wie das Modell konkret auf die Finanzdienstleistungsbranche übertragen werden kann, ist anhand folgender Abbildung ersichtlich:

<b>Product Value</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktqualität und Produkt-Performance</li> <li>• Preis</li> <li>• Produktauswahl und Anpassung</li> <li>• Zeitersparnis</li> </ul>	<b>Relationship Value</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vertrauen und Zuversicht</li> <li>• Mitgefühl, Freundschaft</li> <li>• persönliche Eigenschaften: Offenheit, Ehrlichkeit</li> <li>• geringere Ängstlichkeit</li> </ul>
<b>Service/Employee Value</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how und Kompetenz der Arbeitnehmer</li> <li>• Kundenorientierung der Arbeitnehmer</li> <li>• Qualität des Dienstleistungs-erbringungsprozesses</li> </ul>	<b>Social Value</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ähnliches intellektuelles Bildungsniveau</li> <li>• Ähnliches Alter und ähnliche finanzielle Umstände</li> <li>• Exklusivität des Kundensegments</li> </ul>

- Die **Product Value** bezieht sich auf die monetären Aspekte wie Preis und Produktqualität.
- Die **Employee Value** behandelt die Kompetenz und die Kundenorientiertheit des Beratenden.
- Die **Relationship Value** bezieht sich auf die Qualität und die Dauer der Beziehung zur Kundin oder zum Kunden.
- Zuletzt umfasst **Social Value** sozioökonomische, kulturelle oder demografische Gemeinsamkeiten – so zum Beispiel das Alter oder ein ähnliches intellektuelles Niveau.

Diese Teilaspekte sind insofern relevant, als sie die Basis bilden, auf der die Kerndienstleistungen des Brokers aufbauen und besser verstanden werden können.

## 5. Kerndienstleistungen des Brokers

Die Kerndienstleistungen eines Versicherungsbrokers können in den Bereichen «Beratung», «Administration & Support», «Risk Management» sowie «Vergleiche» angesiedelt werden. Durch diese Grunddienstleistungen schafft der Versicherungsbroker einen konkreten Mehrwert für die Kundinnen und Kunden. Hierbei handelt es sich um eine Vereinfachung der Dienstleistungen und Aufgaben, die im Rahmen der Forschungsarbeit vorgenommen wurde, um Kundenwert messbar zu machen.

- Der Bereich **Beratung** schliesst Schlüsselaufgaben wie das Erstellen von Deckungsanalysen und Konzepten, das Äussern von Empfehlungen sowie das Schaffen von Sicherheit mit ein.
- Der Bereich **Administration & Support** schliesst Schlüsselaufgaben wie Claims Management, das Beantworten von Anfragen und das Teilen von Informationen mit ein.
- Der Bereich **Risk Management** schliesst Schlüsselaufgaben wie das Aufzeigen und das Abwägen von Risiken mit ein.
- Der Bereich **Vergleiche** schliesst Schlüsselaufgaben wie Preis-Leistungs-Vergleiche und das Aufzeigen von Deckungsvarianten mit ein.

Die vier Bereiche bestehen auch ohne hohen Grad an Digitalisierung. Die Frage ist, inwiefern die Digitalisierung einen Einfluss auf diese Kerndienstleistungen hat. Abhängig davon gilt es auch herauszufinden, wie diese Kernbereiche effizient entlang der Digitalisierung weiterentwickelt werden können.

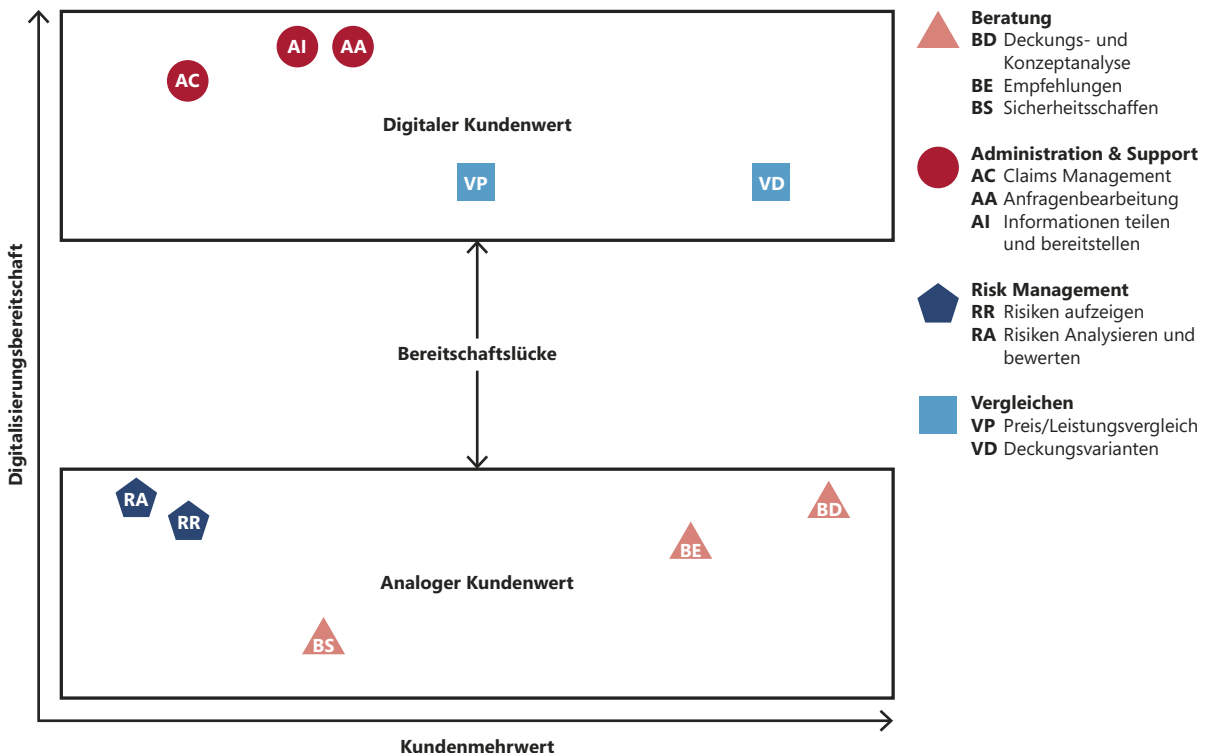
## 6. Schaffung von digitalem Kundenwert

Die Untersuchungen zeigen: Es besteht eine sogenannte Bereitschaftslücke bei Kundinnen und Kunden, Angebote digital zu beziehen. Das bedeutet, dass eben jene Dienstleistungen, die ohne grossen Aufwand digital genutzt werden können, einen gleich hohen oder höheren Kundenwert generieren als jene in einem analogen Setting. Diese Bereitschaftslücke besteht bei Privat- sowie Unternehmenskunden in unterschiedlich starker Ausprägung.

Die Digitalisierungsbereitschaft ist demnach sowohl bei Privatkunden als auch bei Unternehmenskunden vorhanden. Privatkunden sind jedoch eher dazu bereit, Dienstleistungen über Chats, Apps, Websites und Plattformen zu beziehen als Unternehmenskunden. Bei Unternehmenskunden ist die Bereitschaft kleiner, sich über digitale Zugangswege beraten zu lassen: Das hat damit zu tun, dass die Angebote für Unternehmen komplex und beratungsintensiv sind. Da bleibt der direkte Kundenkontakt – und die direkte Kundenbeziehung während der Beratung – sehr wichtig.

Bei Privatkunden gibt es in der Regel eine gesunde Altersmischung: Ältere Leute haben eine weniger hohe Digitalisierungsbereitschaft. Wer also im Privatkunden-segment tätig ist, muss nicht befürchten, dass es sich bei den Kundinnen und Kunden ausschliesslich um digital ultrakompetente User handelt.

Auch im Bereich **Administration & Support** sind die Privatkunden viel eher dazu bereit, die Dienstleistung über digitale Zugangswege zu beziehen. Das Bereitstellen und Teilen von Informationen über eine digitale Plattform ist vorteilhaft, weil es den Kundinnen und Kunden erlaubt, Zeit zu sparen. Das entspricht einem Mehrwert – genauso wie das Erstellen von **Vergleichen**. Das kann zum Beispiel schnell und effizient über ein digitales Tool wie etwa Sobrado stattfinden. Bei Lohnsummendeklarationen und standardisierten Mutationen würde die Nutzung von digitalen Zugangskanälen jedoch bei Unternehmenskunden Sinn machen, da hier unkompliziert Aufwand und Zeit gespart werden können.



## 7. Kundenbeziehung, Vertrauen und analoger Kundenkontakt

**Beratung** bleibt ein Bereich, bei dem die Digitalisierung wenig Relevanz aufweist. Die Untersuchungen haben zum einen gezeigt, dass die Kundenbindung sehr wichtig ist und von Beginn an einen bedeutenden Wert hat: Das heisst, sie entwickelt sich **nicht mit der Zeit**, sondern ist vom ersten Kundengespräch an relevant. Zum anderen ist das direkte Gespräch nach wie vor äusserst wichtig, da mit der Form der Interaktion stärker Vertrauen vermittelt werden kann.

Beim Thema der Abwägung von Risiken ist Vertrauen auch äusserst wichtig: Daher lohnt es sich, bei beiden Kundentypen im Rahmen des **Risk Management** primär auf den analogen Kontakt zu setzen.

### Für Unternehmenskunden

Der Broker ist ein Problemlöser und sollte in den Bereichen Beratung und Risk Management stark individualisierte Dienstleistungen anbieten. In den Bereichen der Administration und des Vergleichs kann er jedoch auf digitale Tools zurückgreifen. Das schafft Mehrwert für Unternehmenskunden.

## 8. Broker der Zukunft: wo auf Digitalisierung setzen?

Im Rahmen der Forschungsarbeit wurde folgende Kaskadierung entwickelt, um dem Broker Hinweise zu geben, wo die Digitalisierung priorisiert werden sollte.

1. Privatkunden vor Unternehmenskunden.
2. Administration/Support sowie Vergleichen vor Risk-Management und Beratung.
3. Claimsmanagement, Anfragen bearbeiten und Informationen teilen und bereitstellen (Administration/Support) vor Preis-Leistungsvergleich und Deckungsvarianten aufzeigen (Vergleichen).
4. Preis-Leistungsvergleich und Deckungsvarianten aufzeigen (Vergleichen) vor allen übrigen Aufgaben (respektive Dienstleistungen).

## 9. Empfehlungen für Broker

### Für Privatkunden

Der Broker ist zukünftig Plattformanbieter mit selektivem, von Kunden gesteuertem Zugang zu persönlicher Beratung. Dem Endkunden die Wahl lassen, welchen digitalen Zugangsweg er wählt, um zu einer Beratung zu gelangen. Die Beratung selbst sollte in erster Linie in einer Face-to-Face-Situation stattfinden. Das schafft Vertrauen. Die Beratung muss jedoch nicht analog erfolgen, sondern es kann dabei auf Software zurückgegriffen werden, die das im digitalen Raum ermöglicht. Pax hat zum Beispiel den Brokern ein **Co-Browsing und Videochat Tool** während der Corona-Krise kostenfrei zur Verfügung gestellt.

