

Goll, Herbert; Mörgeli, Barbara

Article

AXA Winterthur: Transaktionaler Omni-Kanal-Vertrieb

Marketing Review St.Gallen

Provided in Cooperation with:

Universität St. Gallen, Institut für Marketing und Customer Insight

Suggested Citation: Goll, Herbert; Mörgeli, Barbara (2017) : AXA Winterthur: Transaktionaler Omni-Kanal-Vertrieb, Marketing Review St.Gallen, ISSN 1865-7516, Thexis Verlag, St.Gallen, Vol. 34, Iss. 4, pp. 56-63

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/275925>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Marketing Review St. Gallen



4 | 2017 **SCHWERPUNKT** Interview mit Irene Bader, DMG MORI • Interview mit Björn Loose, MAN Truck & Bus AG • Kundenbeziehungen & Industrie 4.0 • Crossmediale Integration des Kunden • Das Erwachen der Bots • Transaktionaler Omni-Kanal-Vertrieb • Social-Selling bei der Swisscom • Quantifizierung von Marketingmassnahmen • Digitalisierung im B-to-B-Marketing • Digital Sales Leadership • Sales Excellence durch Multichannel-Integration **SPEKTRUM** Kommunikation bleibt das A und O • Produktnahe Spiele als Umsatzlieferant **INSIGHTS GfK Praxisbericht** Performance-Messung von Online-Trends • **DXC Technology** Herausforderungen beim Brand-Relaunch • **Sprinklr** Social Media Management effektiv gestalten

www.marketing-review.ch

Marketing & Vertrieb 4.0



AXA Winterthur: Transaktionaler Omni-Kanal-Vertrieb

Die wachsende Akzeptanz digitaler Kanäle auf Kundenseite erfordert eine Weiterentwicklung der Geschäftsmodelle von Versicherern. Kunden erwarten, dass ihre Anliegen zum richtigen Zeitpunkt mit dem passenden Angebot über die bevorzugten Kanäle abgewickelt werden. Der vorliegende Beitrag zeigt auf, wie die AXA einfache Versicherungsbedürfnisse ihrer Kunden im transaktionalen Omni-Kanal-Vertriebsmodell erfüllt.

Herbert Goll, Barbara Mörgeli

Die Digitalisierung des Finanzsektors hat die Versicherungsbranche erreicht. Deren Auswirkungen sind vielseitig. Allen voran stehen neue und veränderte Kundenbedürfnisse. Versicherer müssen diese erkennen, verstehen und erfüllen. Für die Assekuranz bedeutet dies die Notwendigkeit nach weitreichenden strategischen, organisatorischen sowie prozessualen Veränderungen (Matouschek & von Hülsen, 2015).

Kunden verhalten sich zunehmend hybrid. Für die Interaktion zwischen Kunde und Versicherer bedeutet dies, dass klassische Kundensegmente, die anhand demografischer Merkmale wie Alter, Beruf oder Einkommen definiert werden und Aussagen über Kanal- oder Kommunikationspräferenz machen sollen, zunehmend miteinander verschmelzen oder sich gar auflösen (Segment of One). Eine Studie der Boston Consulting Group aus dem Jahr 2016 zeigt, dass der Anteil an Kunden, welche keine klare Kanalpräferenz haben und sowohl klassische als auch neue Kanäle nutzen (hybride Kunden) zunimmt und über 70 Prozent ausmacht. Sie nutzen bis zu drei verschiedene Kanäle, um sich vor einem Versicherungskauf entsprechend zu informieren (BCG, 2016a).

Kunden erwarten zunehmend, dass ihnen unterschiedliche Kommunikations- und Interaktionskanäle zur Verfügung stehen, um mit ihrem Versicherer in Kontakt zu treten. Sie sehen es als selbstverständlich an, dass Versicherer ein umfassendes digitales Angebot haben und dabei die Vernetzung zwischen den verschiedenen Kanälen sichergestellt wird (Bain, 2015).

Studienergebnisse zeigen, dass die Bedeutung von digitalen Kanälen in den letzten Jahren über die gesamte Customer Journey an Bedeutung gewonnen hat. So nutzen über 65 Prozent der Befragten digitale Kanäle in der Informationsphase. Auch der Vertragsabschluss über einen digitalen Kanal wird zunehmend wichtiger. Rund elf Prozent der Befragten haben ihre Versicherungspolice online abgeschlossen. Der wichtigste Kanal für den Vertragsabschluss bleibt jedoch der physische Agenturkanal (BCG, 2016b).

Nebst dem Bedürfnis nach der Nutzung verschiedener, parallel verfügbarer Interaktionsmöglichkeiten möchten Kunden, dass sie über die gesamte Customer Journey hinweg möglichst einfach und rasch mit einem Versicherer interagieren können (Oliver Wyman, 2015).

Diese Erkenntnisse verdeutlichen, dass Versicherer nicht mehr nur multi-, sondern omni-kanalfähig sein müssen, um die vielschichtigen Kundenbedürfnisse zu erfüllen (BearingPoint, 2015).

Der Omni-Kanal-Vertriebsansatz der AXA soll ein nahtloses Kundenerlebnis an allen Touchpoints garantie-

ren, welches einfach und unkompliziert über die ganze Wertschöpfungskette hinweg gewährleistet wird. Der Kunde soll in allen Schritten des Kaufprozesses die Wahlfreiheit bezüglich Kanal haben und keinerlei Barrieren dabei antreffen.

Um dieses Zielbild umzusetzen und Kundenbedürfnisse an allen Touchpoints zu erkennen, zu verstehen und zu erfüllen, ist eine Transformation nötig, die bis tief in die Organisation des Vertriebs und darüber hinaus entlang der Wertschöpfungskette eingreift. Im vorliegenden Beitrag liegt der ausschliessliche Fokus auf dem Vertrieb.

Vertriebstransformation bei der AXA: Vom Multi- zum Omni-Kanal-Ansatz

Die AXA wurde 1875 gegründet und ist der führende Versicherer der Schweiz. Rund 4000 Mitarbeitende bedienen 1,9 Millionen Kunden, die von einer lückenlosen Palette von Versicherungslösungen profitieren können. Der Vertrieb der AXA bildet das grösste Agenturnetz der Schweizer Assekuranz ab. Rund 277 Agenturen und Generalagenturen mit über 2600 Vertriebsmitarbeitenden verkaufen in getrennten Organisationen Nichtleben- sowie Leben-Produkte über den persönlichen Agenturkanal. Darüber hinaus pflegt die AXA wertvolle Broker- und Kooperationsbeziehungen und hat einen etablierten Online- und Direktvertrieb.

Im Jahr 2015 wurde die neue Omni-Kanal-Vertriebsstrategie „Bereit für den neuen Kunden“ mit Umsetzungshorizont 2020 lanciert. Das Herzstück dieser Strategie stellt dabei die Marktbearbeitung 2020 dar (vgl. Abb. 1). Sie gibt eine Antwort darauf, wie die AXA den Markt entlang der Kundenbedürfnisse künftig bearbeiten möchte.

Herbert Goll

Leiter Transactional Business
& Distribution Transformation,
AXA Winterthur

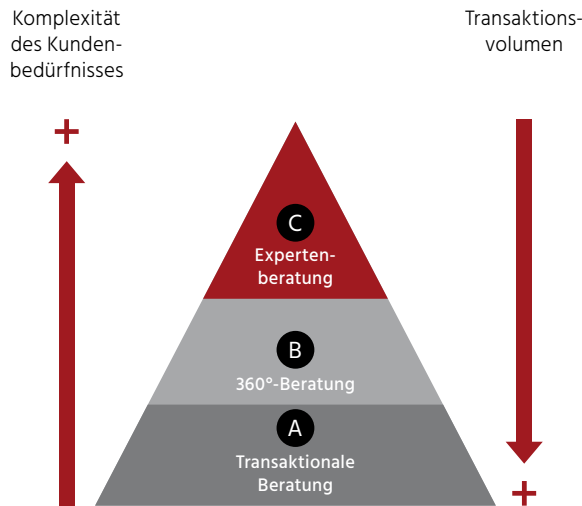
herbert.goll@axa-winterthur.ch
www.axa.ch

Barbara Mörgeli

Strategie Distribution,
AXA Winterthur

barbara.moergeli@axa-winterthur.ch
www.axa.ch

Abb. 1: Marktbearbeitung 2020



Quelle: Eigene vereinfachte Darstellung.

- A. Die AXA geht in der Marktbearbeitung so vor, dass sie einfache unmittelbare Kundenbedürfnisse als transaktionale Beratung definiert. Aus Kundensicht sollen diese Bedürfnisse möglichst schnell und einfach abgewickelt werden. Aus AXA-Sicht ist ein Geschäft transaktional, wenn hohe Volumina effizient abgewickelt werden können, wofür als Basis end2end digitalisierte Geschäftsabläufe geschaffen werden müssen. Verfügbare Kanäle auf der transaktionalen Ebene sind beispielsweise der Online-Vertrieb (AXA-Website mit integriertem Chat, Comparis, Autoscout24, etc.), der Direktvertrieb über das Telefon, Apps oder die Kundenplattform myAXA.
- B. Die zweite Stufe stellt die 360°-Beratung dar. Auf dieser Ebene sind die Kundenbedürfnisse komplexer. Eine reine digitale Abwicklung lässt das Kundenbedürfnis auf dieser Ebene nicht zu, sondern der Fokus liegt auf der persönlichen Beratung.
- C. Die oberste Stufe der Marktbearbeitung 2020 stellt die Expertenberatung dar. Auf dieser Stufe werden komplexe Kundenbedürfnisse verortet, die anhand von persönlichen ganzheitlichen Beratungen durch Experten erfüllt werden.

Mit der Marktbearbeitung 2020 soll sichergestellt werden, dass die unterschiedlichen Kundenbedürfnisse zum richtigen Zeitpunkt erkannt, verstanden und über den richtigen

Kanal sowie mit der richtigen individuellen Lösung erfüllt werden.

Um das eingangs erläuterte Zielbild des Omni-Kanal-Vertriebsmodells zu erreichen, ist die Vernetzung der verschiedenen Kanäle und Stufen der Marktbearbeitung zentral. Die Bedürfnisse der Kunden können sich jeweils situationsbedingt auf unterschiedliche Stufen der Beratung beziehen.

Die AXA hat für ihre Vertriebstransformation einen holistischen Ansatz gewählt. Im vorliegenden Artikel wird der Fokus auf die transaktionale Beratung gelegt. Nachfolgend werden fünf Handlungsfelder zur erfolgreichen Vertriebstransformation auf der transaktionalen Ebene vorgestellt und genauer erläutert (vgl. Abb. 2).

Handlungsfelder zur erfolgreichen Vertriebs-transformation der transaktionalen Beratung

Aus AXA-Sicht birgt das transaktionale Geschäft einerseits grosses Potential für Effizienz- und Effektivitätssteigerungen, da Kunden dieses häufig ganz oder teilweise selbstständig abwickeln können. Andererseits bietet das transaktionale Geschäft die Möglichkeit für Versicherungsunternehmen, die Customer Ownership trotz einer noch stärkeren Verlagerung von Kundeninteraktionen hin zu digitalen Kommunikationskanälen zu behalten und weiter auszubauen. Ziel ist der Aufbau einer Beziehung über alle Kanäle hinweg, bei der Kunden im Fokus stehen.

Die Orchestrierung des transaktionalen Geschäfts im Omni-Kanal-Vertriebsmodell unterliegt zentralen Überzeugungen und notwendigen Veränderungen, die im Zuge einer erfolgreichen Transformation angegangen werden müssen. Die AXA verfolgt dazu fünf Key Beliefs.

1. Kunde

Der Kunde steht im Zentrum

Im Vertrieb ist die Kundenzentrierung entscheidend. Kunden denken weder in Kanälen noch in organisatorischen Einheiten. Sie möchten, dass ihr Bedürfnis verstanden und erfüllt wird und dies zum richtigen Zeitpunkt über den bevorzugten Kanal mit einem individuellen Angebot. Die AXA ist davon überzeugt, dass ein echtes Omni-Kanal-Vertriebsmodell etabliert werden muss, bei dem die Verantwortung für die Kundenbedürfnisse vermehrt an die Kundenschnittstellen abgegeben wird. Insbesondere der Aussendienstkanal soll nicht nur die Kanalverantwortung übernehmen, sondern zunehmend auch die Marktverantwortung.

Abb. 2: Key Beliefs zur erfolgreichen Vertriebstransformation des transaktionalen Geschäfts



Quelle: Eigene Darstellung.

ung für ein Marktgebiet und somit die Kundenschnittstelle. In den Marktgebieten soll die Kundenberatung und -betreuung im Team (vgl. Abb. 3) stattfinden. Bislang herrschte bei den Vertriebspartnern ein starkes Gefühl nach dem „Besitz“ eines Kundenbestands und der One-to-One-Beziehung zum Kunden. Die Herausforderung hierbei ist es, die bestehenden Muster zu durchbrechen und die gemeinsame Kundenbear-

beitung zu etablieren. Deshalb hat die AXA die Exklusivität der Kundenbetreuung aufgehoben, sodass diese nicht mehr strikt einem Berater zugeteilt ist, sondern die Beratung im Team erfolgen kann.

Die Kanalpräferenz des Kunden hat Priorität

Da Versicherungsangebote grundsätzlich Low-interest-Produkte sind, ist es umso wichtiger, im moment of truth, Kundenwünsche zu erkennen, zu verstehen und sie zu erfüllen. Kundenbedürfnisse müssen anhand relevanter Trigger wie Fahrzeugwechsel, Umzug oder Heirat erkannt werden. Zentral dabei ist die Berücksichtigung des Kundenwunsches bezüglich Kanal. Transaktionale Produkte wie eine Hausratversicherung werden zwar digital oder über das Telefon angeboten, jedoch muss auch ein expliziter Kundenwunsch nach einer persönlichen Beratung im Massengeschäft berücksichtigt und erfüllt werden können. Bei der AXA werden Kundenpräferenzen im CRM erfasst und entsprechend erfüllt. Hat ein Kunde keine Präferenz, wird er über denjeni-

Zusammenfassung

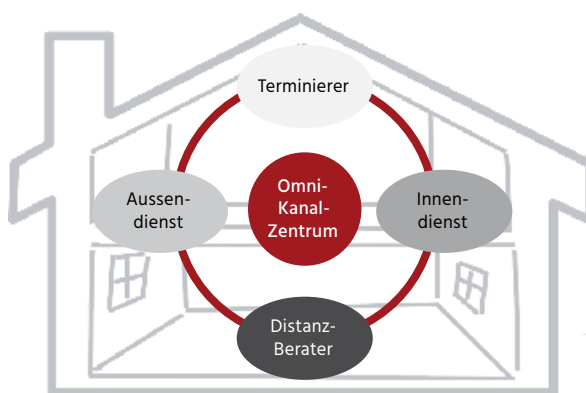
Die Bestrebung von Versicherungsunternehmen, die Bedürfnisse hybrider Kunden zu erkennen, zu verstehen und zu erfüllen, benötigt eine tiefgreifende Vertriebstransformation. Anhand von fünf Handlungsfeldern wird aufgezeigt, wie die AXA die Transformation in Bezug auf das transaktionale Modell im Omni-Kanal-Vertrieb handhabt.

gen Kanal bedient, von dem die AXA aus Erfahrungswerten und Analytics weiss, dass sie damit seine Bedürfnisse am besten erfüllen kann.

Kundenkontakte sind personalisiert

In der transaktionalen Beratung können Kaufprozesse mehrheitlich digital und vom Kunden selbstständig abgewickelt werden. Die AXA ist davon überzeugt, dass die Kontakte, die dabei zwischen Kunde und Versicherer entstehen, personalisiert werden müssen. Jeder Kundenkontakt – sei es über Chat oder Telefonberatung – soll ein individuelles Kundenbedürfnis erfüllen und dem Kunden eine Lösung bieten, die auf ihn zugeschnitten ist. Um dies optimal erfüllen zu können, ist es wichtig, Kundeninformationen durchgängig über alle Kanäle hinweg verfügbar zu machen. Kundenpräferenzen müssen an allen Touchpoints erfasst und beim Anbieten von Lösungen berücksichtigt werden. Je unpersönlicher ein Vertriebskanal ist, umso entscheidender ist es, ein konkretes Kundenbedürfnis zu adressieren und dem Kunden jederzeit den Absprung in einen physischen und somit persönlicheren Interaktionskanal zu ermöglichen. Um eine möglichst persönliche Ansprache von individuellen Bedürfnissen zu garantieren, setzt die AXA nicht mehr nur auf klassische, sondern vermehrt auf trigger-basierte Kampagnen, die aufgrund von spezifischen Bedürfnissen wie beispielsweise Umzug oder Heirat ausgelöst werden. Diese machen heute bereits zirka ein Drittel aller Kampagnen aus.

Abb. 3: Kundenbetreuung im Team im Omni-Kanal-Zentrum



Quelle: Eigene vereinfachte Darstellung.

2. Organisation

Vertriebskanäle auf Augenhöhe etablieren

Die erfolgreiche Etablierung des transaktionalen Geschäfts im Omni-Kanal-Vertrieb bedingt eine organisatorische Anpassung entlang der Transformation. Der Direkt- und Distanzvertrieb (Online und Tele Sales) müssen das entsprechende Gewicht in der Organisation erhalten, um gleichwertig mit anderen Kanälen wie dem Aussendienst operieren zu können. Bei der AXA arbeiten alle Kanäle auf Augenhöhe miteinander zusammen und werden durch eine intelligente Omni-Kanalsteuerung aufeinander abgestimmt und miteinander vernetzt.

Ein dezidierter Entwicklungsauftrag ist essentiell

Zentral ist ein dezidierter Entwicklungsauftrag für benannte Teile der Organisation, damit nebst dem operativen Auftrag auch die strategische Weiterentwicklung die nötige Aufmerksamkeit der Führung erhält. Die AXA ist der klaren Überzeugung, dass hierbei signifikante Change Ressourcen benötigt werden. Diese müssen gemeinsam mit den operativen Einheiten den Entwicklungsauftrag und die Etablierung des transaktionalen Geschäfts angehen. Die AXA geht hier soweit, Change und Run in einer Organisationseinheit zu bündeln, indem 2017 der Sektor „Transactional Business & Distribution Transformation“ etabliert wurde.

3. Regeln

Vorgegebene Rahmenbedingungen klären Erwartungen

Die gemeinsame Kundenbetreuung im Team bedingt, dass nebst einer geeigneten Incentivierung der Vertriebspartner und einer gut funktionierenden Zusammenarbeit gewisse Rahmenbedingungen definiert und eingehalten werden müssen. Die Ausarbeitung vorgegebener Rahmenbedingungen, welche klare Kanalregeln bezüglich Zusammenarbeit und Bestandsbearbeitung beinhalten, muss vorgenommen und deren Anwendung im Vertrieb übergreifend sichergestellt werden. Die AXA hat diese 2015 erarbeitet und rund ein Jahr später eingeführt.

So sind Aussendienstmitarbeitende beispielsweise dazu angehalten, eine strukturierte Beratung anhand einer systematischen Agenda durchzuführen sowie sämtliche Kundentermine und Kundeninformationen wie E-Mail-Adresse oder Fremdverträge im CRM zu erfassen. Nur so kann die Kundenbetreuung im Team funktionieren.



Nebst diesen klaren Vorgaben ist ein Regelwerk über das Zusammenspiel der verschiedenen Kanäle essentiell. Das sogenannte „Omni-Kanal-Regelwerk“ legt die Grundsätze und den Rahmen der Zusammenarbeit zwischen dem Aussendienst und dem Direktvertrieb fest und regelt die Kundeninteraktion. Das Regelwerk bestimmt beispielsweise, dass der Kunde seinen bevorzugten Interaktionskanal eigenständig und situativ festlegen kann oder dass Direktvertrieb und Aussendienst gleichberechtigte Partner sind. Nebst der Etablierung dieser Rahmenbedingungen ist ein stringentes Controlling bezüglich deren Einhaltung und ein entsprechendes Konsequenzen-Management zentral.

4. Prozesse und Systeme

Prozesse und Systeme müssen auf das transaktionale Modell ausgerichtet werden

Die heutigen Prozesse und Systeme sind historisch bedingt stark auf den Aussendienst fokussiert. Im Omni-Kanal-Vertriebsmodell müssen diese auf das transaktionale Geschäft angepasst und auf sämtliche Kanäle und Schnittstellen ausgerichtet werden. Transaktionale Produkte müssen über alle Kanäle end2end digital angeboten und abgewickelt werden können, um einerseits ein durchgängiges Kundenerlebnis zu garantieren und andererseits die entsprechenden Effizienzgewinne zu Gunsten der Kunden zu realisieren. Die AXA muss ihre Verkaufsprozesse und

Handlungsempfehlungen

1. Der Kunde und seine Bedürfnisse müssen im Mittelpunkt stehen.
2. Die Vertriebsorganisation muss auf die Transformation ausgerichtet und entsprechend angepasst werden.
3. Es müssen klare Rahmenbedingungen für die Vertriebsmitarbeitenden geschaffen werden, welche die Erwartungen an diese aufzeigen. Anhand eines Konsequenzen-Managements muss beleuchtet werden, was die Folgen bei Nicht-Einhaltung sind.
4. Prozesse & Systeme müssen auf den Omni-Kanal-Vertrieb ausgerichtet und end2end digitalisiert werden.
5. Ein umfassendes Change-Management und die Befähigung und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden sind unverzichtbar, um eine erfolgreiche und nachhaltige Transformation zu vollziehen.

sämtliche dafür benötigte Systeme wie Offert-Systeme oder CRM auf die Transformation ausrichten und dem transaktionalen Geschäft das entsprechende Gewicht und den benötigten Fokus geben. Zwei aktuelle Anwendungsbeispiele der AXA verdeutlichen dies. Dank des neu etablierten Geschäftsfeldes Gesundheitsvorsorge kann die AXA ihren Kunden bereits heute ein end2end digitales Produkt mit

Abb. 4: Ausgewählte Initiativen zur Umsetzung der 5 Key Beliefs der AXA

- Aufhebung der Kanalexklusivität, um gemeinsame Kundenbetreuung im Team zu etablieren (Eigenvertrieb).
- Aufstellen von verbindlichen Kanal- und Zusammenarbeitsregeln für die gemeinsame Bestandsbetreuung.
- Verbesserung und Beschleunigung der Sales-Prozesse (bspw. Online-Abschluss), um Convenience für Kunden zu erhöhen.
- Intelligente Investments in Online-Werbung, um Kundenbedürfnisse zum richtigen Zeitpunkt mit dem richtigen Angebot abzuholen.
- Roll-out des trigger-basierten CRM, welches die individuelle und bedürfnisorientierte Kundenansprache anhand von Triggern ermöglicht.
- Verschiedene Test & Learn-Projekte für die Gewinnung von Insights zur intelligenten Omni-Kanal-Steuerung.
- Auf- und Ausbau des Direktvertriebs mit unterschiedlichen Rollen wie bspw. dem „Terminierer“, der zentral Termine für Distanz- oder Aussendienstberater terminiert.
- Schweizweites Best-Practice-Programm, um die erfolgreichsten Verkaufspraktiken von Aussendienstmitarbeitenden übergreifend bekannt zu machen und allen Beratern zur Verfügung zu stellen.
- Roll-out des Beratungstools „AXA Advice“ für die Aussendienstmitarbeitenden, welches eine einfache und papierlose Beratung mit dem Kunden ermöglicht.

umfassend digitalisierten Prozessen und Systemen anbieten. Als weiteres Anwendungsbeispiel kann die Beratungsapplikation für Beratungen von Privatkunden im Bereich Sachversicherungen genannt werden. Diese wurde an das CRM der AXA angebunden, sodass Kundendaten jederzeit vorhanden sind und die Beratung durchgängig und ohne Medienbrüche erfolgen kann.

Ein umfassendes und an allen Touchpoints verfügbares CRM ist entscheidend

Sobald mehrere Akteure an einer Kundeninteraktion beteiligt sind und Kunden im Team betreut werden, ist es wichtig, dass Informationen über verschiedene Aktivitäten in einem geeigneten CRM-System erfasst werden und jederzeit verfügbar sind. Die AXA ist der Überzeugung, dass sie ihre Kunden nur dann umfassend betreuen kann, wenn das Wissen über sie an einem Ort zentral verwaltet wird. Somit kann sichergestellt werden, dass Kunden jederzeit über den bevorzugten Kanal angesprochen werden, oder verhindern, dass Kunden zweimal zum gleichen Thema über verschiedene Kanäle kontaktiert werden. Die grosse Herausforderung dabei ist es sicherzustellen, dass ein solches CRM von allen Akteuren aktiv gepflegt und verwaltet wird. Bei AXA kümmert sich ein eigens dafür ins Leben gerufenes Product-Team um die aktive Weiterentwicklung unseres CRMs.

5. Change-Management und Befähigung

Change-Management ist unverzichtbar für die nachhaltige Transformation

Die transformatorischen Vorhaben bringen für die über 2600 Vertriebspartner im Exklusivvertrieb zahlreiche Veränderungen mit sich. Diese betreffen nicht nur die Organisation, sondern auch Rollen und Aufgaben sowie Verantwortlichkeiten, Aktivitäten und gewünschtes Verhalten.

Ein umfassendes und übergreifendes Change-Management ist deshalb unverzichtbar für eine erfolgreiche und nachhaltige Transformation. Die Kundenbetreuung im Team ruft bei den Betroffenen Ängste und Unsicherheiten hervor. Diese müssen aktiv adressiert werden.

Der Omni-Kanal-Vertriebsansatz der AXA soll ein nahtloses Kundenerlebnis an allen Touchpoints garantieren, welches einfach und unkompliziert über die ganze Wertschöpfungskette hinweg gewährleistet wird.

Kernthesen

1. Kunden verhalten sich zunehmend hybrid und die AXA kann ihre Bedürfnisse anhand der transaktionalen Beratung im Omni-Kanal Vertriebsmodell erfüllen.
2. Die transaktionale Beratung bietet für die AXA die Chance, Bedürfnisse ihrer Kunden schnell, einfach und bequem zu erkennen, erfüllen und zu verstehen
3. Um ein solch transaktionales Modell aufzubauen bedarf es zahlreicher Veränderungen im Unternehmen wie der Anpassung der Organisation oder der Etablierung von Regeln.
4. Die Ausarbeitung von Key Beliefs schafft für die erfolgreiche Vertriebstransformation Orientierung und zeigt Handlungsfelder auf.

1. Das Managen der Veränderung und der Change-Prozesse an sich, was gleichzeitig die grösste Herausforderung darstellt. Die soeben beschriebenen Vorhaben zur Transformation des Vertriebs der AXA verändern Berufsbilder, Rollen, Aufgaben, stellen neue Anforderungen an das Vorhandensein sowie den Auf- und Ausbau von Fähigkeiten und schaffen eine neue Ausgangslage für einen effizienten und effektiven Vertrieb. Die AXA muss ihre Mitarbeitenden mit Hilfe eines umfassenden Change-Managements und Up-Skilling auf die transformatorische Reise mitnehmen und einbinden.
2. Die Durchsetzung der vorgegebenen Rahmenbedingungen, insbesondere die Etablierung von geeigneten Parametern und Messmöglichkeiten zur Sicherstellung der Einhaltung stellt die AXA vor einige Hürden.
3. Die Entwicklung von Systemen und Prozessen, welche die transaktionale Beratung ermöglichen und unterstützen sowie die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Kanälen sichern sollen, stellt sich ebenfalls herausfordernd und ressourcenintensiv dar.

Befähigung der Mitarbeitenden sicherstellen

Damit die Mitarbeitenden im Vertrieb den künftigen Anforderungen gewachsen sind und die dafür nötigen Skills auf- und ausbauen können, ist die Befähigung zentral. Die AXA investiert im Branchenvergleich überdurchschnittlich viel in den Skill Shift. Mit Initiativen wie Cicero (Certified Insurance Competence), dem Gütesiegel für kompetente Versicherungsberatung, sowie einem umfassenden internen Lizenzsystem stellt die AXA das Vorhandensein der benötigten fachlichen Skills ihrer Berater und Beraterinnen sicher. Anhand von internen Ausbildungen und sogenannten „Train the trainer“-Programmen werden die Vertriebspartner beispielsweise hinsichtlich der Durchführung von strukturierten Beratungen oder dem Aufbau von Management-Fähigkeiten geschult.

Fazit

Die AXA befindet sich mit ihrer Vertriebstransformation in Bezug auf die transaktionale Beratung im Omni-Kanal-Modell aktuell in einer Phase, in der die soeben beschriebenen Key Beliefs erkannt und zu Teilen bereits umgesetzt wurden (vgl. Abb. 4). Jedoch steht sie auch zahlreichen Herausforderungen gegenüber, die im Rahmen der gesamten Vertriebstransformation angegangen und umgesetzt werden müssen. Insbesondere sind dies:

Die AXA steht momentan an einem wichtigen Wendepunkt in der Vertriebstransformation. Sie ist davon überzeugt, mit der momentanen Ausrichtung und den geplanten Vorhaben auf dem richtigen Weg zu sein, um die hybriden Bedürfnisse ihrer Kunden zu erfüllen. Bei der AXA steht der Kunde mit all seinen Bedürfnissen und Anliegen im Zentrum. +

Literatur

Bain & Company (2015). Optimierung im Versicherungsvertrieb: Qualität kommt vor Quantität. Abgerufen am 22.03.2017 auf: http://www.bain.de/Images/Bain-Studie_Optimierung%20im%20Versicherungsvertrieb_final_DS.pdf

BearingPoint (2015). Are insurers losing touch in the digital age?. Abgerufen am 20.06.2017 auf: <https://www.bearingpoint.com/de-de/unser-erfolg/thought-leadership/omnichannel-insurance-are-insurers-losing-touch-in-the-digital-age/>

Matouschek, G. & von Hülsen, B. (2015). Auf dem Weg zum Omni-Kanal. In: Zimmermann, G. (Hrsg.): Change Management in Versicherungsunternehmen. Wiesbaden: Springer; 2015. S. 335–352.

The Boston Consulting Group. (2016a). Omnikanal Marktanalyse Schweiz 2016 (unveröffentlicht).

The Boston Consulting Group. (2016b). Digitalisierung: Der Schweizer Versicherungssektor im Umbruch. Abgerufen am 22.03.2017 auf: http://image-src.bcg.com/BCG_COM/Report_Digitalisierung_tcm20-40440.pdf

Oliver Wyman (2015). Versicherungsvertrieb 2020: Die Vertriebsmodelle der Zukunft digital gestalten. Abgerufen am 22.03.2017 auf: http://www.oliverwyman.de/content/dam/oliver-wyman/europe/germany/de/insights/publications/2015/aug/INS_Versicherungsvertrieb%202020_web.pdf