

Versicherungs wirtschaft

Magazin für Führungskräfte und Entscheider

74. Jahrgang | MAI 2019

Neues Leben für ein altes Vertriebsmodell

Warum die Ausschließlichkeitsorganisation im digitalen Zeitalter wichtig bleibt und wie Versicherer deren Zukunftsfähigkeit sicherstellen

*Von Dr. Christian Kinder, Dr. Malte Reineke
und Dr. Sina Hilgers*

Sonderdruck



Neues Leben für ein altes Vertriebsmodell

Warum die Ausschließlichkeitsorganisation im digitalen Zeitalter wichtig bleibt und wie Versicherer deren Zukunftsfähigkeit sicherstellen

Von Dr. Christian Kinder, Dr. Malte Reineke und Dr. Sina Hilgers

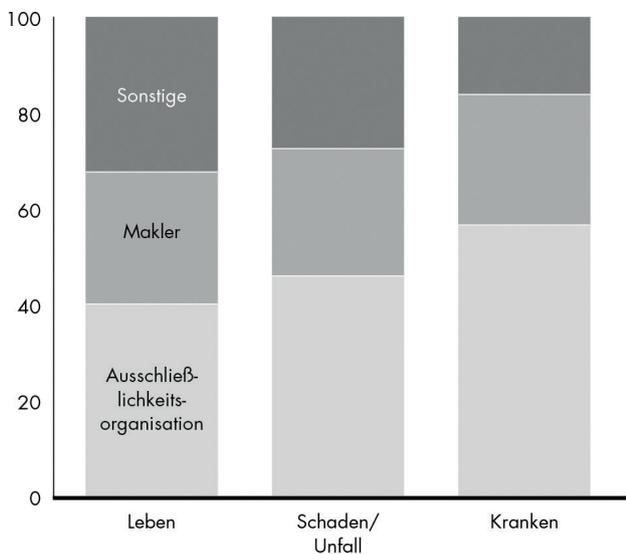
Totgesagte leben länger. Diese Redensart trifft für die Versicherungsbranche mehr denn je zu. Denn lange wurde der Ausschließlichkeitsorganisation (AO) mit Blick auf die digitale Revolution ein schleichender Bedeutungsverlust prognostiziert. Die sechste Auflage des Vertriebsbenchmings von Bain & Company zeigt jedoch, dass sie quicklebendig ist. Ganze 40 Prozent des Leben-Neugeschäfts – das entspricht 3,2 Milliarden Euro – entfallen Branchendaten zufolge nach wie vor auf die AO. Bei Schaden/Unfall und Krankenversicherungen sind es sogar 46 beziehungsweise 57 Prozent. Und bei der Profitabilität lässt das vermeintliche Auslaufmodell den zweitwichtigsten

Kanal deutlich hinter sich. Die Brutto-Schadenquote liegt bei den am Benchmarking beteiligten Vertrieben mit 59 Prozent aktuell 10 Prozentpunkte unter dem Maklerkanal (Abbildung 1).

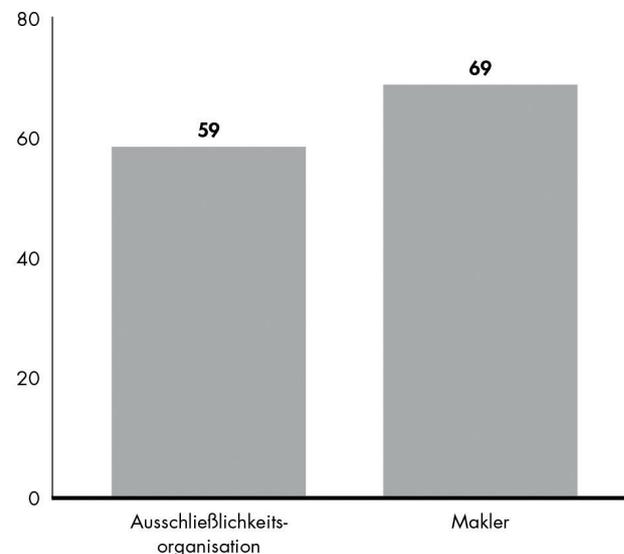
PERSÖNLICHE KONTAKTE WERDEN GESCHÄTZT

Die AO entspricht mit ihrer Präsenz in der Fläche zudem den Wünschen vieler Versicherungsnehmer. Im Rahmen einer Bain-Studie mit 13.000 Teilnehmern in Deutschland erklären jeweils mehr als 40 Prozent der Sach- und Lebensversicherungskunden, den persönlichen Kontakt bei Vertragsabschluss und -verlängerung zu suchen. Dieses Ergebnis sollte

Neugeschäft nach Vertriebsweg
(in Prozent, 2017)



Brutto-Schadenquote Schaden/Unfall
(in Prozent, bestandsgewichteter Durchschnitt 2016–17)



Quellen: GDV, Bain-Vertriebsbenchmarking

Abbildung 1: Ausschließlichkeitsorganisation überzeugt bei Neugeschäft und Brutto-Schadenquote

die Anbieter aber auf keinen Fall verleiten, alles beim Alten zu lassen. Denn in der Regel ist mittlerweile mehr als die Hälfte ihrer Kunden auch online aktiv. Drei von vier jüngeren Versicherten sind darüber hinaus offen für Angebote von Branchenneulingen, insbesondere von Technologieunternehmen. Damit die internetaffinen Kunden von morgen der AO treu bleiben, müssen die Versicherungen deren Digitalisierung mit Hochdruck vorantreiben und ihre Omnikanal-Kompetenz auf- und ausbauen. Dabei dürfen zwei weitere Aufgaben nicht aus dem Blick geraten: qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden sowie den anhaltenden Kostendruck zu meistern.

DIGITALISIERUNGSSTRATEGIE STEHT

Dass dem Einsatz digitaler Technologien in der AO ein großer Stellenwert zukommt, haben die meisten Versicherer erkannt. Das Gros der am Benchmarking beteiligten Unternehmen verfügt inzwischen über eine klar definierte digitale Strategie. Ihr Ziel ist eine voll umfassend integrierte, nahtlose Kundenreise über alle Offline- und Onlinekanäle sowie Etappen der Kundenreise hinweg. So groß die Bereitschaft in der Theorie ist, so schwierig gestaltet sich die Digitalisierung in der Praxis. Nur gut die Hälfte der Vertriebe hat bisher eine am Geschäftsvorhaben orientierte Datenstrategie – und damit eine Strategie für den Umgang mit dem entscheidenden Rohstoff des digitalen Zeitalters. Auch bei der Integration innovativer Technologien wie Internet der Dinge, Robotik, maschinelles Lernen, künstliche Intelligenz und virtuelle Realität gibt es Defizite. Erst 30 Prozent der befragten Vertriebe haben dafür einen konkreten Plan. Ebenso sind bei lediglich 30 Prozent die Vertriebsorganisationen mobilisiert und darauf ausgerichtet, die digitale Strategie mit voller Kraft umzusetzen.

Wird der Digitalisierungsgrad der beteiligten Vertriebs- und Kontaktkanäle analysiert, zeigen sich eklatante Unterschiede zwischen den Anbietern. In der Regel verfügen diese bereits über digital unterstützte Vertriebssysteme inklusive Zugriff auf Kundendaten und Realtime-Tarifrechner. Doch nur in wenigen Fällen können die Vermittler Tools wie eine Bedarfsermittlung und Angebotsvergleiche samt Visualisierung nutzen oder auf Wunsch Produktspezialisten remote zuschalten. Einigen der besten Versicherer gelingt es zudem, sich in der Beratung sowie in der Vermarktung und Antragstellung vom Branchendurchschnitt abzuheben (Abbildung 2). Während digitale Vorreiter mit automatisiertem Underwriting und intelligenter Software punkten, müssen sich die Vermittler und ihre Kunden bei anderen Unternehmen weiterhin durch Papierstapel wälzen. Der Versand von Policen beispielsweise erfolgt bei zahlreichen Versicherern unverändert per Post.

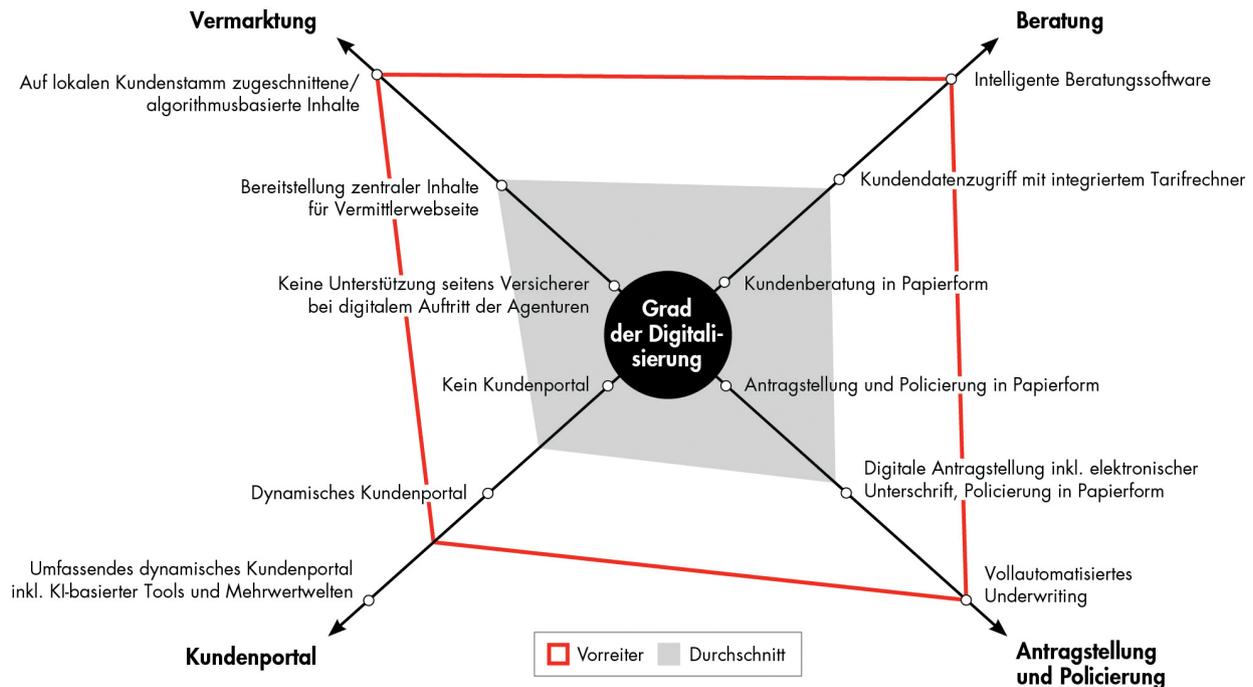
DAS BAIN-VERTRIEBSBENCHMARKING

Vertriebserfolg, Vertriebskraftausschöpfung und Kosteneffizienz: Für das Vertriebsbenchmarking von Bain & Company liefern zahlreiche deutsche Versicherer seit 2008 umfassende interne Daten. In enger Zusammenarbeit mit den beteiligten Unternehmen machen Bain-Experten diese Informationen vergleichbar, sichern dabei die Qualität und ermitteln so Benchmarks nach Vertriebswegen (Ausschließlichkeit und Makler), Sparten, Vertriebsfunktionen und Kostenarten. Dies ermöglicht langfristige Analysen und schafft eine Basis für die Standortbestimmung im Wettbewerb.

Nicht nur das dürfte internetaffine Kunden ernüchtern. Auch die Kundenportale bergen vielerorts Verbesserungspotenzial. Dynamische Funktionen wie die Einsicht in den Bearbeitungsstatus von Anträgen in Echtzeit und die sofortige Anpassung von Kundendaten fehlen. Mehrwertwelten über die klassische Police hinaus sowie Tools, die auf künstlicher Intelligenz basieren, bleiben die Ausnahme. Die Folge: Die Registrierungsraten liegen noch oft deutlich unterhalb der 10-Prozent-Marke und nur ein Viertel der Registrierten nutzt die Portale danach tatsächlich. Etwas besser sieht die Lage bei Apps aus, aber auch hier gibt es viel Potenzial. Den beteiligten Vertriebsorganisationen sind diese Defizite bewusst. Entsprechend arbeiten sie mit Hochdruck an Verbesserungen. Sie planen die Integration von dynamischen Funktionen und Mehrwertdiensten und bahnen sich mit einer Verknüpfung ihrer Vertriebs- und Kontaktkanäle den Weg in die Omnikanal-Welt. Ihnen ist klar, dass Multikanalkunden deutlich loyaler sind als Kunden, die nur einen Kanal nutzen.

NEUE VERTRIEBSTALENTE GESUCHT

Die höhere messbare Loyalität dieser Kunden unterstreicht den Wert der AO im digitalen Zeitalter. Damit diese ihre Vorteile in der Kombination aus persönlicher Kompetenz und digitaler Einbettung ausspielen kann, sind passende Vertriebstalente erforderlich. In den vergangenen fünf Jahren sank die Vermittlerbasis jährlich um durchschnittlich drei Prozent. Dennoch liegt das Durchschnittsalter in der AO derzeit bei knapp 50 Jahren. Eine Verjüngung in absehbarer Zeit ist daher unabdingbar. Die Auswahl der richtigen Vertriebstalente verlangt viel Fingerspitzengefühl. Derzeit generieren die besten 13 Prozent der Vermittler den Benchmarkingergebnissen zufolge durchschnittlich 40 Prozent des Neugeschäfts. Und die Vermittlerproduktivität der besten Vertriebe



Anm.: Ausprägungen zusammengefasst
Quelle: Bain-Vertriebsbenchmarking

Abbildung 2: Deutliche Unterschiede beim Digitalisierungsgrad der Versicherungsvertriebe

ist dreimal so hoch wie die von Nachzüglern. Um die Produktivität zu steigern, setzen viele Versicherer auf größere Agenturen. Der Anteil der Untervermittler steigt seit 2014 um durchschnittlich drei Prozent pro Jahr.

Auch die zunehmend schärfer werdende Regulierung spricht für größere Agenturen. Jüngstes Beispiel ist die Versicherungsvermittlungsverordnung. Sie verlangt unter anderem, Kunden im Beratungsprozess nahtlos, konsistent und ad hoc über Produkte, Provisionen sowie Kosten zu informieren. Dadurch steigen nicht zuletzt die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Vertrieb. Vertriebstalente sollte das nicht abschrecken. Im Gegenteil: Die aktuelle Altersstruktur und das hohe Tempo der Digitalisierung eröffnen attraktive Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten.

ANHALTEND HOHE KOSTENDISZIPLIN UNERLÄSSLICH

Das Gewinnen und Qualifizieren von Vertriebstalente kostet, wie die Digitalisierung, Geld. Neben anhaltendem Niedrigzins und Margendruck bleibt daher ein straffes Kostenmanagement auf der Agenda. In den vergangenen fünf Jahren haben die Versicherungsvertriebe in dieser Hinsicht bereits Beachtliches geleistet und zum Teil ein Drittel ihrer Mitarbeiterkapazitäten abgebaut. Doch immer noch kommen schlanke Organisationen mit der Hälfte der branchenübli-

chen Kapazitäten aus. Diese Vertriebe haben einen höheren Automatisierungsgrad und nutzen den Spielraum, um in ihre Zukunftsfähigkeit zu investieren. So entwickelt sich eine Erfolgsspirale: Höhere Investitionen in die Zukunftsfähigkeit steigern den Digitalisierungsgrad und das wiederum zieht jüngere Vertriebstalente an. In der Folge entsteht ein effizienter, in vollem Umfang digital unterstützter Vertrieb, der den Erwartungen der Kunden im digitalen Zeitalter entspricht.

Persönlich, digital unterstützt und effizient. Dieser Dreiklang wird die AO in den kommenden Jahren prägen. Die Versicherer müssen hierzu dem Vermittlerschwund entgegenwirken und vermehrt in das Training ihrer Vermittler investieren. Zudem sollten sie ihre Digitalisierung konsequent vorantreiben und ihre AO mit allen anderen Vertriebskanälen vernetzen. Bauen sie dann noch bestehende Agenturen aus, ist die Gefahr des allmählichen Ablebens der Ausschließlichkeitsorganisation auf Jahre gebannt.

Dr. Christian Kinder, Partner
Dr. Malte Reineke, Partner
Dr. Sina Hilgers, Manager
sind bei der Managementberatung
Bain & Company tätig.



Über Bain & Company

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Informationstechnologie, Organisation, Private Equity, digitaler Strategie und Transformation sowie M&A – und das industrie- wie länderübergreifend. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erzielen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft des Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit unserer Gründung im Jahr 1973 lassen wir uns an den Ergebnissen unserer Beratungsarbeit messen.

Mehr Informationen unter www.bain.de, www.bain-company.ch

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOSTON • BRUSSELS • BUENOS AIRES • CHICAGO • COPENHAGEN • DALLAS • DOHA
DUBAI • DÜSSELDORF • FRANKFURT • HELSINKI • HONG KONG • HOUSTON • ISTANBUL • JAKARTA • JOHANNESBURG • KUALA LUMPUR • KYIV • LAGOS
LONDON • LOS ANGELES • MADRID • MELBOURNE • MEXICO CITY • MILAN • MOSCOW • MUMBAI • MUNICH • NEW DELHI • NEW YORK • OSLO • PALO ALTO
PARIS • PERTH • RIO DE JANEIRO • RIYADH • ROME • SAN FRANCISCO • SANTIAGO • SÃO PAULO • SEATTLE • SEOUL • SHANGHAI • SINGAPORE • STOCKHOLM
SYDNEY • TOKYO • TORONTO • WARSAW • WASHINGTON, DC • ZÜRICH