

# Versicherungs wirtschaft

Magazin für Führungskräfte und Entscheider

Sonderdruck Bain & Company

## Probleme im Abschluss

Von Dr. Christian Kinder,  
Dr. Malte Reineke,  
Jeanne Herrmann-von Moos

**BAIN & COMPANY** 

**Sonderdruck**

# Probleme im Abschluss

Der hybride Kunde ist für die Versicherungswelt schon lange kein seltenes Phänomen mehr. Mit dem richtigen Zugang zu ihm haben die Unternehmen allerdings noch zu kämpfen. Das liegt auch an einer unzureichenden Datengrundlage.

*Von Dr. Christian Kinder, Dr. Malte Reineke, Jeanne Herrmann-von Moos*

**B**eim Frühstück sucht eine Kundin auf ihrem Smartphone nach einer passenden Police, mittags ruft sie zu dem Thema kurz die Agentur an und abends setzt sie sich an den PC, um sich noch einmal ausführlich zu informieren – drei Kanäle, drei Leads, eine Kundin. Doch die Chance ist gering, dass eine Versicherung diese Aktivitäten bündeln und verwenden kann. Auch deshalb ist der Umgang mit hybriden Kunden inzwischen eine der drei zentralen Herausforderungen im Vertrieb. Dies ergab die Auswertung des siebten Vertriebsbenchmarks von Bain. Hinzu kommen zwei Themen, die die Versicherer seit Langem beschäftigen: der hohe Kostendruck in Zeiten intensiven Wettbewerbs und niedrigster Zinsen sowie die Gewinnung und Bindung produktiver Vermittler für die Ausschließlichkeitsorganisation.

## LEAD-MANAGEMENT NICHT AUSGEREIFT

Versicherungskunden kombinieren immer häufiger die Angebote aus analogen und digitalen Welten. Der Lockdown infolge der Corona-Pandemie erhöhte noch einmal den Nutzungsgrad der digitalen Kanäle und förderte deren Akzeptanz bei Kunden, Vermittlern sowie den Versicherungen selbst. An den Spielregeln der Branche änderte das temporäre Kontaktverbot indes wenig – der Versicherungsvertrieb bleibt ein vertrauensbasiertes Geschäft. Bei Beratung und Kauf wollen die Deutschen auf den persönlichen Kontakt nicht verzichten, wie regelmäßige Befragungen von Bain mit mehr als 10.000 Teilnehmern zeigen. Deshalb kommt die Ausschließlichkeitsorganisation spartenübergreifend nach wie vor auf den größten Anteil am Neugeschäft.

Bei den meisten Kunden können digitale Kanäle erst im Zusammenspiel mit persönlichen und telefonischen Interaktionen überzeugen. Die messbare Loyalität hybrider Kunden liegt sowohl in der Sach- als auch in der Lebensversi-

cherung deutlich höher als die von rein digitalen Nutzern. Dabei hängt die Loyalität vor allem von zwei Faktoren ab: der Häufigkeit sowie der Qualität von Interaktionen. Für den Erfolg ist daher entscheidend, vielversprechende Kontaktpunkte zu nutzen und bei jeder Gelegenheit zu überzeugen. Bislang versanden allerdings viele Initiativen. Auch deshalb halten zwei Drittel der Versicherer eine systematische Lead-Generierung innerhalb von drei Jahren für sehr wichtig. Die Vertriebe haben erkannt, dass sie nur dann die Anforderungen der hybriden Kunden erfüllen können, wenn sie kanalübergreifend systematisch Leads erfassen und verfolgen. Noch hat der Großteil der Versicherer das volle Potenzial im Lead-Management bei Weitem nicht ausgeschöpft. Bei über 70 Prozent gibt es noch Luft nach oben, was die Automatisierung der Lead-Management-Prozesse sowie die Definition der Service-Level-Agreements und Bonus-Malus-Regelungen angeht, um die Abschlussquoten insgesamt zu steigern. Auf dem Weg hin zu einem zeitgemäßen Lead-Management sehen sich die Vertriebe mit vier Hindernissen konfrontiert:

**1. Unzureichende Datengrundlage.** Die Mehrzahl der Vertriebe kann derzeit bei weniger als 25 Prozent ihrer Vermittler auf Akquisedaten zugreifen. Nur wenige Versicherer verfügen zudem bei mehr als 40 Prozent ihrer Bestandskunden über die erforderlichen Datennutzungsrechte. Und bei rund 90 Prozent der am Benchmarking Beteiligten sind die verfügbaren internen Datenquellen bislang noch nicht oder nur vereinzelt miteinander verknüpft.

**2. Geringe Ausbeute bei Kontakten.** Viele Vertriebe nutzen nach eigenem Bekunden zwar häufig oder sogar sehr häufig unterschiedliche Anlässe für Kontakte. Doch die Conversion Rates könnten höher sein. Bei lediglich fünf Prozent der Benchmarkingteilnehmer liegt die Conversion Rate bei Beratungsanlässen über 20 Prozent. Denn erst jeder

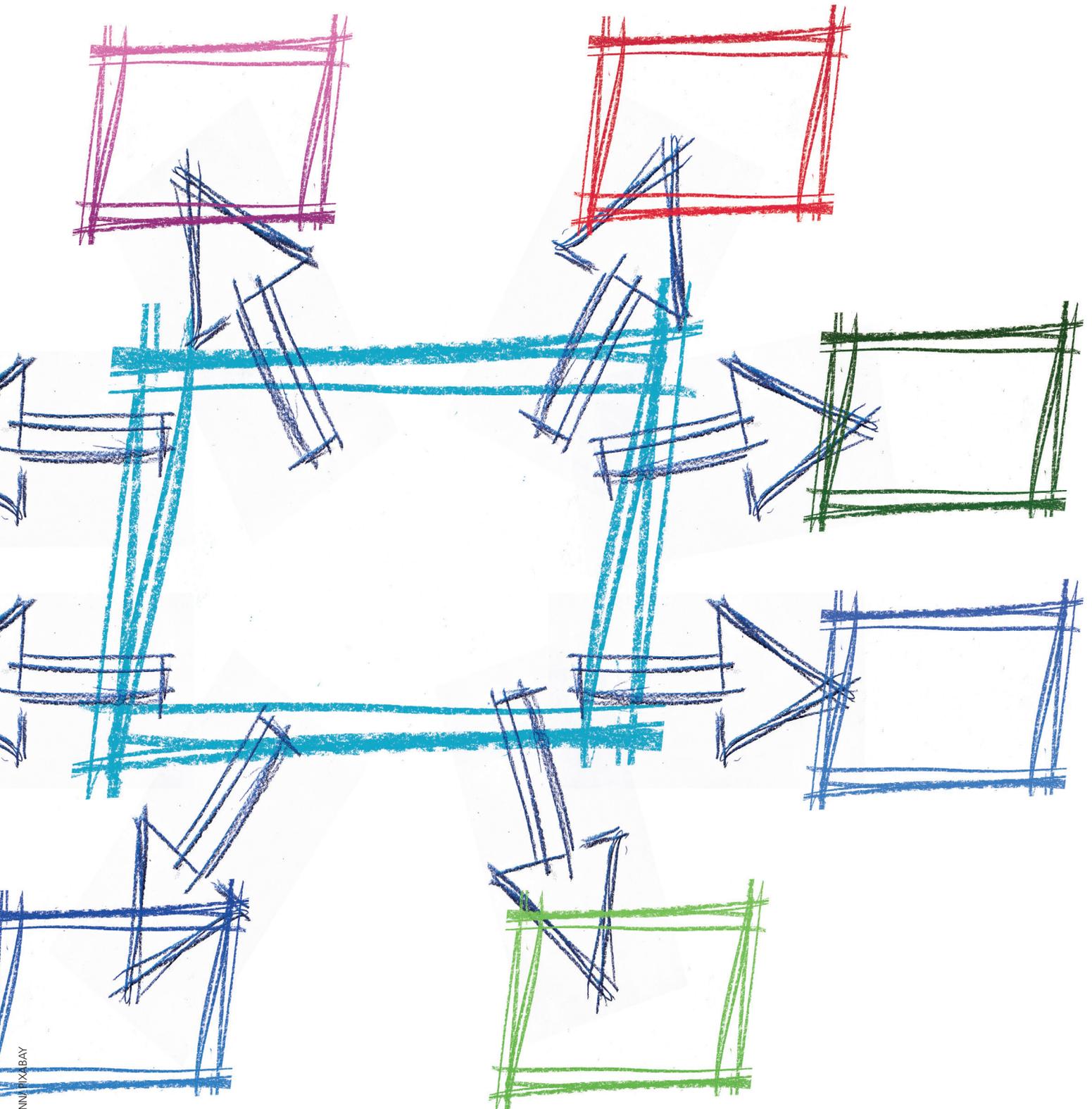


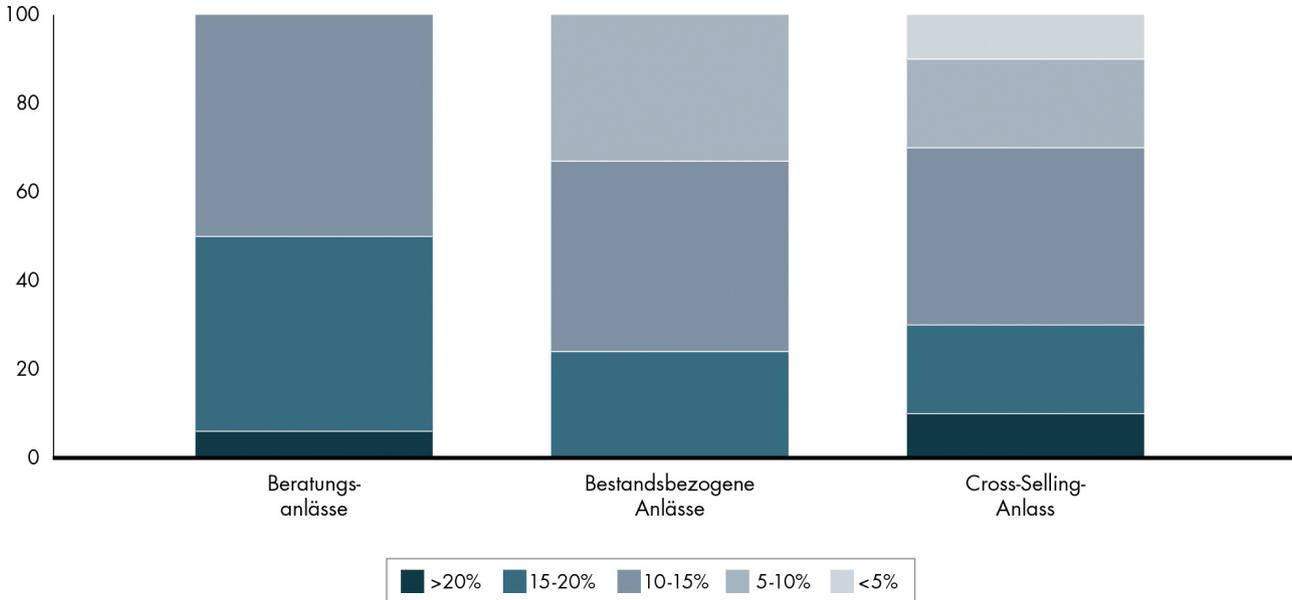
FOTO: GERD ALTMANN PIXABAY

**Viele Kanäle, viele Leads, zu wenig Abschlüsse:** Die Mehrzahl der Vertriebe kann derzeit bei weniger als 25 Prozent ihrer Vermittler auf Akquisdaten zugreifen.

## Welche Kontakte bislang am ehesten zu **Abschlüssen** führen

### Conversion Rate nach Anlastypen

Antworthäufigkeit (in Prozent)



Fragestellung: „Wie häufig werden in Ihrem Unternehmen Kundenanlässe für eine Kontaktaufnahme mit Bestandskunden durch die Versicherung genutzt und wie hoch sind schätzungsweise die entsprechenden Conversion Rates?“

Anm: Beratungsanlässe = persönliche Anlässe (z.B. Geburtstag), berufsbedingte Anlässe (z.B. Jobwechsel);

Bestandsbezogene Anlässe = Reinvestition/Prozessmanagement, Schadenforderung/Leistungsfall, Serviceanfrage

Quelle: Bain-Vertriebsbenchmarking 2020

fünfte Vertrieb verschafft sich bislang mit Data Mining eine 360-Grad-Sicht auf Kunden. So bleiben wertvolle Potenziale für das Cross- und Up-Selling unentdeckt.

**3. Mangelhafte Prozesse bei der Lead-Bewertung und -Bearbeitung.** Noch verzichten knapp zwei Drittel der Versicherungen darauf, Leads anhand des erwarteten Wertbeitrags zu priorisieren. Und in über 70 Prozent der Fälle findet keine abteilungs- und kanalübergreifende Lead-Bearbeitung statt.

**4. Fehlende Messinstrumente.** Gerade einmal zehn Prozent der Versicherer messen die Effektivität des Lead-Managements mithilfe eines differenzierten Kennziffernkatalogs. Rund zwei Drittel haben dagegen keine oder nur rudimentäre Messinstrumente.

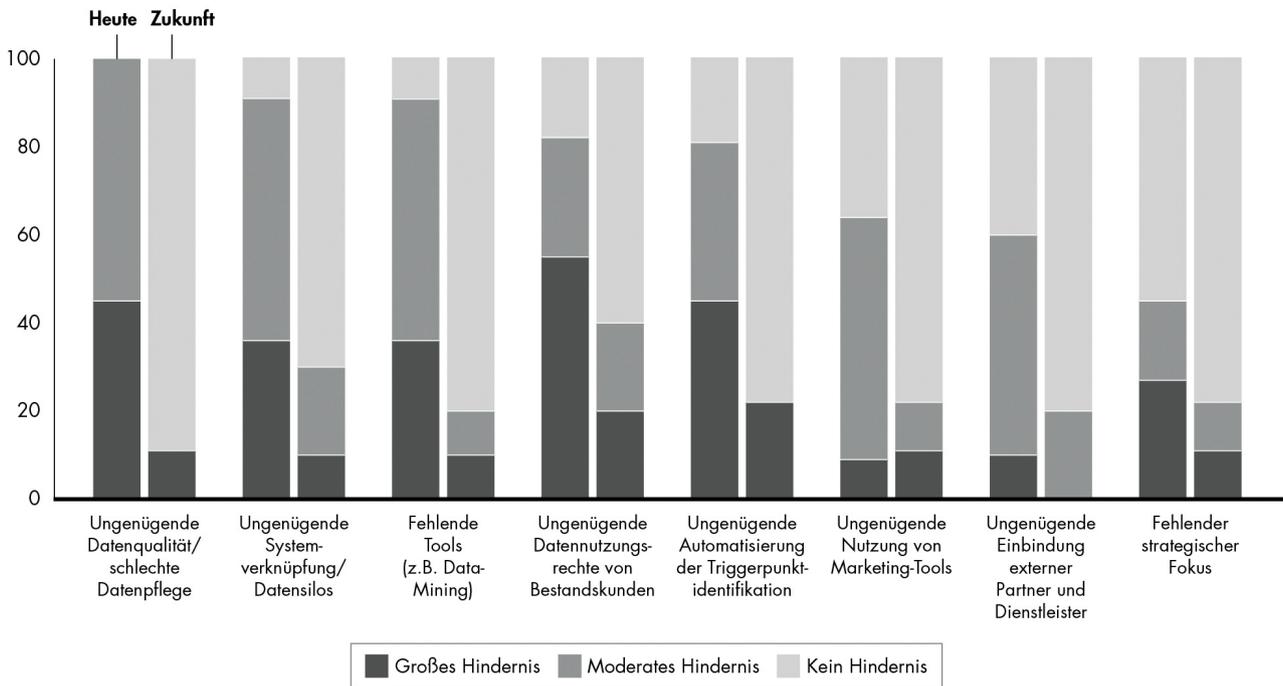
Die Versicherer kennen ihre Schwachstellen. Insbesondere die fehlenden Datennutzungsrechte für Bestandskunden, die ungenügende Datenqualität sowie die unzureichende Automatisierung bei der Identifikation von Kontaktanlässen bereitet ihnen Kopfzerbrechen. Sie arbeiten mit Hochdruck daran, diese und andere Hindernisse

zu beseitigen und so ihr Lead-Management den Erfordernissen des digitalen Zeitalters anzupassen. Die Vertriebe setzen dazu drei Schwerpunkte: die Automatisierung von Prozessen, die Nutzung neuer Technologien wie Advanced Analytics sowie den Ausbau einer ausgereiften und zentralisierten Datenbasis. Die Digitalisierung wird damit weiter voranschreiten. Schon um die erforderlichen finanziellen Spielräume zu schaffen, bleibt ein striktes Kostenmanagement eines der Topthemen für die Vertriebe. Die bislang erreichten Erfolge sind beachtlich: Über einen Zeitraum von fünf Jahren sanken die durchschnittlichen vertrieblichen Overheadkapazitäten je Vermittler im Bain-Benchmarking um mehr als 20 Prozent. Einsparungen gab es vor allem im Vertriebsinnendienst.

Unverändert klafft jedoch eine Lücke zwischen den besten Vertrieben und dem Rest. Schlanke Organisationen benötigen nur 60 Prozent der durchschnittlichen Kapazitäten je Vermittler. Diese Versicherungen kommen mit einer halb so großen Kostenbasis je Neugeschäft aus, als dies im Durchschnitt der Fall ist. Sie nutzen diesen Vorsprung, um in ihre

## Welche Hindernisse ein systematisches **Lead-Management** erschweren

Einschätzung der Relevanz von Hindernissen zur Lead-Generierung heute und zukünftig  
 Antworthäufigkeit (in Prozent)



Fragestellung: „Was sind in Ihrem Unternehmen Hindernisse für eine effektive Lead-Generierung?“  
 Quelle: Bain-Vertriebsbenchmarking 2020

Zukunftsfähigkeit zu investieren. Schwerpunkte bilden die IT und das Marketing. Seit 2017 haben sie zudem die Kapazitäten für das Verkäufertraining um rund 40 Prozent aufgestockt.

### STÄRKERE VERMITTLERBASIS

Mit den Investitionen stärken die Vertriebe die wichtigste Ressource in der Ausschließlichkeit: die Vermittler. Allen Bemühungen zum Trotz schrumpft deren Zahl seit 2017 jährlich um ein Prozent. Angesichts eines Durchschnittsalters von fast 50 Jahren droht sich dieser Trend zu verschärfen. Die Vertriebe versuchen gegenzusteuern, indem sie ihr Recruiting optimieren, Karrieremodelle entwickeln und Vermittler bestmöglich unterstützen.

Entscheidend für den künftigen Erfolg vieler Versicherer ist, die Produktivität der Vermittler deutlich zu steigern. Derzeit liegt sie bei den Besten doppelt so hoch wie bei den Schwächsten. Vor diesem Hintergrund sind die Vertriebe unvermindert bestrebt, größere Agenturen mit einer höheren Zahl von Untervermittlern zu schaffen.

Der Umbruch im Versicherungsgeschäft ist tief greifend. Nur wer in den technologischen Wandel und damit in die Digitalisierung investiert, sich von starren Strukturen löst und agile Arbeitsweisen nutzt, kann den sich verändernden Kundenbedürfnissen in einem vernetzten Umfeld gerecht werden und sich nachhaltig vom Wettbewerb abheben. Noch ist es ein weiter Weg, bis die Branche ihr volles Potenzial ausgeschöpft hat. So erfordern das Verhalten und die Bedürfnisse hybrider Kunden unter anderem eine deutlich bessere Verzahnung der Kanäle. Der viel zitierte Omnikanal funktioniert nur mit einem systematischen und automatisierten Lead-Management. Aus vielen Leads über viele Kanäle hinweg werden dann viele Abschlüsse – und die sind unverändert das erklärte Ziel im Vertrieb.

**Dr. Christian Kinder**, Partner, **Dr. Malte Reineke**, Partner, **Jeanne Herrmann-von Moos**, Senior Managerin, sind bei der internationalen Unternehmensberatung Bain & Company tätig.



Mehr Informationen unter [www.bain.de](http://www.bain.de), [www.bain-company.ch](http://www.bain-company.ch)

AMSTERDAM • ATLANTA • BANGKOK • BEIJING • BENGALURU • BERLIN • BOGOTÁ • 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 • MINNEAPOLIS • 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