

## Optimierung im Versicherungsvertrieb: Qualität kommt vor Quantität

Die Zukunft gehört einem fokussierten, effizienten und digital gestützten Qualitätsvertrieb. Versicherern wird die Transformation nur mit einem ganzheitlich strategischen Ansatz gelingen.

**Von Dr. Christian Kinder, Dr. Christina Ellringmann  
und Dr. Malte Reineke**

**Dr. Christian Kinder** ist Partner bei Bain & Company in München und Leiter der Praxisgruppe Versicherungen im deutschsprachigen Raum.  
*christian.kinder@bain.com*

**Dr. Christina Ellringmann** ist Partnerin bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Versicherungen.  
*christina.ellringmann@bain.com*

**Dr. Malte Reineke** ist Principal bei Bain & Company in München und Mitglied der Praxisgruppe Versicherungen.  
*malte.reineke@bain.com*

**Herausgeber** Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335 München  
Bain & Company Switzerland, Inc., Sihlporte 3, 8001 Zürich

**Kontakt** Pierre Deraëd, Marketing Director, Tel. +49 89 5123 1330  
Leila Kunstmann-Seik, Marketing & Communications, Tel. +49 89 5123 1246

**Gestaltung** ad Borsche GmbH, München

**Druck** Druckhaus Kastner, Wolnzach

Copyright © 2015 Bain & Company, Inc. All rights reserved.



KA-05/15-1500

## Optimierung im Versicherungsvertrieb: Qualität kommt vor Quantität

Seit Jahren beschäftigen sich Deutschlands Versicherer mit der kosteneffizienteren Aufstellung ihrer Organisationen. Hintergrund sind ein zunehmend reifer Markt, die verschärfte Regulierung und ein sich änderndes Kundenverhalten. Von einem grundlegenden Umbau blieben die Vertriebseinheiten in vielen Unternehmen allerdings bislang verschont. Zu heikel erschienen Einschnitte in kundennahen Bereichen, zu schwierig die Auseinandersetzung mit den selbstständigen Vermittlern und zu komplex die Neustrukturierung des Herzstücks ihres Geschäftsmodells.

Mit Blick auf einen gesättigten Markt und das in weiten Teilen weiterhin rückläufige Neugeschäft steigt für die Unternehmen die Notwendigkeit zu handeln. Laut einem umfassenden Benchmarking von Bain & Company mussten die Ausschließlichkeitsvertriebe zuletzt den stärksten Rückgang ihres Neugeschäfts seit 2008 hinnehmen. Die anhaltende Niedrigzinsphase sowie eine zunehmend schärfere Regulierung wie das Lebensversicherungsreformgesetz (LVRG) setzen das Geschäft mit der Altersvorsorge unter Druck. Zugleich ist die Zukunft der privaten Krankenvollversicherung bei bereits heute niedrigem Neugeschäft unklar. Viele Anbieter fokussieren sich daher zunehmend auf den Kompositbereich und stehen dort in einem harten Verdrängungswettbewerb. Schwächere Versicherungsvermittler haben in diesem Umfeld Schwierigkeiten, ein Auskommen zu finden und scheiden aus dem Markt aus. Seit 2011 sinkt die Zahl der Vermittler im Markt deutlich. Auch die am Benchmarking beteiligten Unternehmen berichten von einem Rückgang im Schnitt um 2,5 Prozent.

Die fortschreitende Digitalisierung verschärft zudem den Handlungsdruck im Vertrieb. Die Kunden betrachten ein umfassendes digitales Angebot und dessen Vernetzung mit bestehenden Kanälen mittlerweile als Selbstverständlichkeit – von einer durchgängigen Omnikanal-Kompetenz sind die meisten Versicherer indes noch weit entfernt. Zudem fallen im digitalen Zeitalter zunehmend die Barrieren für einen Anbieterwechsel, während die Preistransparenz steigt. Auch

hierauf müssen die Unternehmen überzeugende Antworten finden.

### Bei reiner Konzentration auf Sparmaßnahmen droht ein schleichendes Aus

Handlungsbedarf und Kostendruck sind immens. Das ist den Versicherungsunternehmen durchaus bewusst. So steht der Kostendruck dem Bain-Benchmarking zufolge ganz oben auf der Liste der wichtigsten Herausforderungen, die Vorstände in der Assekuranz aktuell sehen. Platz zwei belegen regulatorische Themen, gefolgt von der Ausrichtung des Produktspektrums nach Ertragskraft – das erste „echte“ Vertriebsthema. Fokussieren sich Versicherer aber zu sehr auf Kostensenkungen, drohen sie auf Dauer in eine Abwärtsspirale aus rückläufigen Erträgen und zusätzlichen Einsparungen zu geraten – ein schleichendes Aus wäre programmiert (Abb. 1).

---

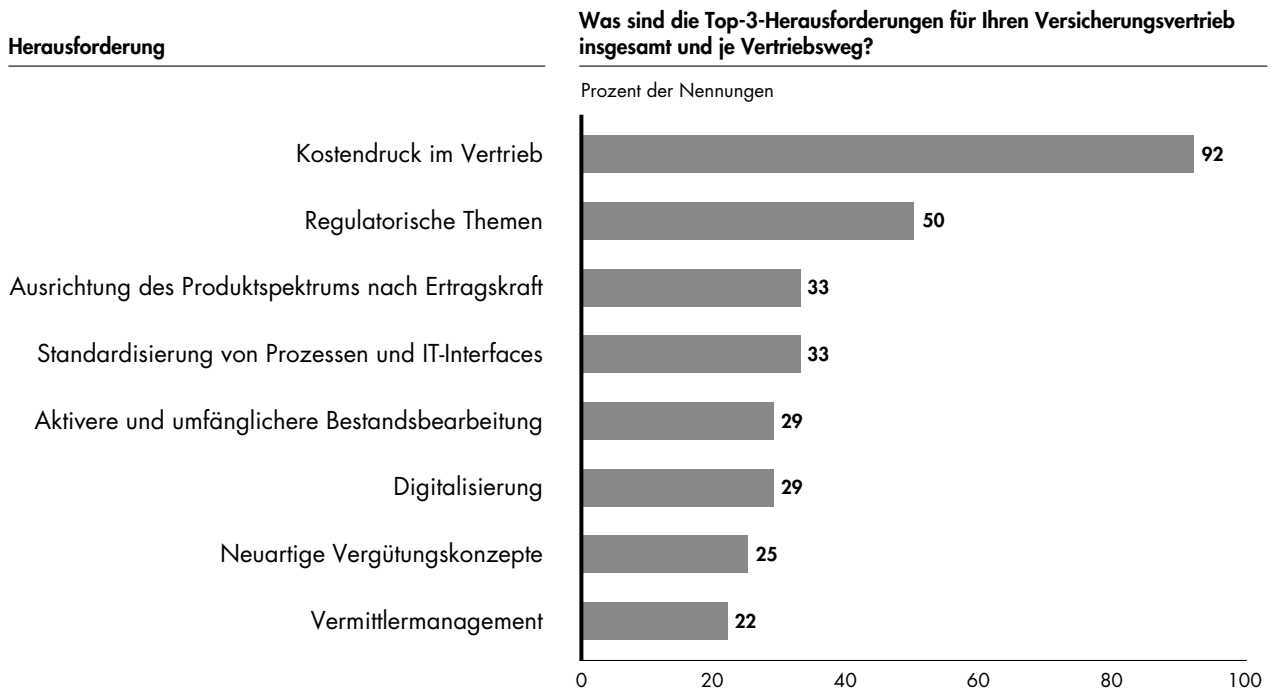
Ein tief greifender Transformationsprozess im gesamten Vertrieb ist zwingend erforderlich.

---

Ein tief greifender Transformationsprozess im gesamten Vertrieb ist demzufolge zwingend erforderlich. Dieser macht eine weitere Senkung der Overheadkosten im Innen- und Außendienst sowie ein wettbewerbsfähiges, ertragsorientiertes Provisionssystem nötig. Zugleich ist es unabdingbar, die Qualität des Vertriebs zu steigern, die Produktivität durch eine potenzialbasierte Verkaufsunterstützung und standardisierte Prozesse zu erhöhen sowie die Professionalisierung der Vermittler weiter voranzutreiben. Im Mittelpunkt steht die Konzentration auf ertragreiches Wachstum durch den Verkauf profitabler Produkte an klar definierte Kundengruppen. Darüber hinaus sind neue Ansätze unverzichtbar, um bislang nicht ausgeschöpfte Potenziale bei Neukunden und im Bestand zu heben und die Digitalisierung zu forcieren.

Optimierung im Versicherungsvertrieb: Qualität kommt vor Quantität

*Abbildung 1:* Kostendruck und regulatorische Themen sind die Kernherausforderungen im Versicherungsvertrieb



Quelle: Bain-Vertriebsbenchmarkingstudie 2014, Teilnehmende Versicherungsvertriebe

Diese Transformation ist bereits für sich genommen eine enorme Herausforderung für die Versicherer. Zugleich müssen sie sicherstellen, dass der notwendige Umbau das laufende operative Geschäft mit Bestands- und Neukunden so wenig wie möglich belastet. Un-

erlässlich sind daher pragmatische Ansätze und eine Verzahnung der einzelnen Maßnahmen. Bain hat hierfür einen ganzheitlich strategischen Ansatz entwickelt, um den Transformationsprozess im Zuge einer konsequenten Kundenorientierung zu meistern.

## Ganzheitlicher Ansatz zur Vertrieboptimierung

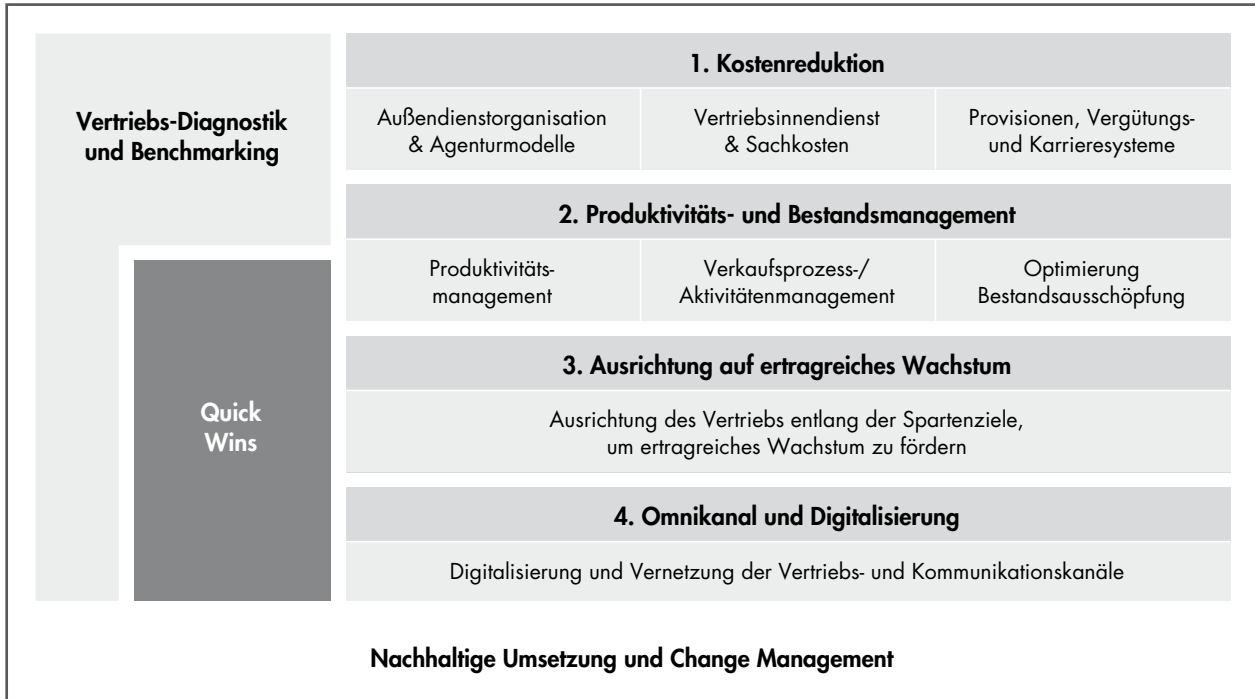
Angesichts der zu erwartenden Marktentwicklung müssen die Versicherer ihre gesamte Vertriebsorganisation auf den Prüfstand heben und sie mit Blick auf eine hohe Kosteneffizienz wachstumsorientiert aufstellen. Der Prozess sollte mit einer umfassenden Diagnostik beginnen und von einem Change Management begleitet werden, welches die nachhaltige Umsetzung aller Maßnahmen gewährleistet (Abb. 2).

### Diagnostik: Von der Analyse zum Maßnahmenpaket

Viele Unternehmen unterschätzen den Wert einer umfassenden Bestandsaufnahme im Vorfeld großer

Transformationsprozesse. Davon ausgehend, sämtliche Fakten zu kennen, werden oftmals direkt erste Maßnahmen angestoßen. Diese münden jedoch vielfach in nicht miteinander verzahnte Einzelprojekte, die nicht auf ein stimmiges, strategisches Gesamtbild einzahlen. Dabei ist gerade ein transparenter Blick auf die Ausgangslage von großer Bedeutung für die unternehmensinterne Diskussion und das gemeinsame Verständnis zur Notwendigkeit des Transformationsprozesses. Eine umfassende Bestandsaufnahme sollte drei Bereiche beinhalten: erstens eine Überprüfung der Vertriebsserfolge, zweitens eine Analyse der Vertriebskraftausschöpfung – dies verschafft einen Überblick über die aktuelle Ver-

Abbildung 2: Der ganzheitliche Ansatz zur Vertriebsoptimierung



Quelle: Bain-Projektarbeit

mittler- und Betreuerproduktivität sowie die Effizienz in den Führungs- und Betreuungsspannen – und drittens die Untersuchung der kosteneffizienten Aufstellung der vertrieblichen Einheiten im Innen- und Außendienst. Neben internen Daten sollten Benchmarkingergebnisse die Faktenbasis anreichern, um die Leistungsfähigkeit der eigenen Vertriebsorganisation im Wettbewerbsumfeld objektiv bewerten zu können.

Auf Basis einer objektiven und transparenten Bestandsaufnahme lässt sich dann ein Anspruchsniveau definieren, welches als „Anker“ für die Ausarbeitung und den Umfang des Maßnahmenpakets unerlässlich ist. Ohne eine klare Kommunikation des Anspruchsniveaus seitens des Managements greifen die erarbeiteten Ansätze in Bezug auf die Einspareffekte oftmals zu kurz. Bei der Erarbeitung der Ansätze empfiehlt sich ein hypothesenorientiertes Vorgehen. Für die identifizierten Maßnahmen kommt es zu einer Bewertung der Wirtschaftlichkeit und der Umsetzungsrisiken. Am Ende steht ein optimales, auf die individuellen Bedürfnisse eines Unternehmens abgestimmtes Maßnahmenpa-

ket. Dieses umfasst in der Regel vier Handlungsfelder: Kostenreduktion, Ausschöpfung des vollen Potenzials aus Produktivitäts- und Bestandsmanagement, nachhaltige ertragsorientierte Ausrichtung des Vertriebes und Digitalisierung.

### Schnelle Erfolge gewährleisten langfristige Unterstützung

Gerade im Vertrieb ist es wichtig, Maßnahmen mit Leuchtturmcharakter zu initiieren, um über deren Signalwirkung den Transformationsprozess positiv zu besetzen. Nur wenn die Vermittler und Vertriebsmitarbeiter erkennen, dass sich die Neuausrichtung auszahlt, werden sie die Maßnahmen vollständig umsetzen. Eine umfassende Vertriebsoptimierung sollte daher auch kurzfristige Wachstumsimpulse beinhalten. Diese können sich etwa aus einem Umsteuern der Bonifikationen zugunsten von Agenturen und Maklern ergeben, mit denen ein Versicherer künftig bevorzugt Geschäft machen möchte. Im Umkehrschluss sollte sich ein Unternehmen von unprofitablen Vermittlern trennen

und neue, schärfere Einstellungskriterien formulieren. Gegenüber den verbleibenden Vertriebsmitarbeitern wird so das Ziel einer langfristigen Partnerschaft mit der gemeinsamen Erschließung neuer Potenziale untermauert.

### **1. Kostenreduktion: Bis zu 20 Prozent Einsparungen sind möglich**

Dem jüngsten Benchmarking von Bain zufolge sinken bereits seit 2012 die Overheadkosten für die Betreuung, Führung und Unterstützung des Vertriebs im Branchendurchschnitt jährlich um sechs Prozent. In Anbetracht der aktuellen Marktentwicklung reicht dies jedoch oftmals nicht aus – denn im Vergleich zum tendenziell rückläufigen Neugeschäft stiegen die Overheadkosten in den vergangenen Jahren relativ gesehen weiter an. Nur ein ganzheitlich strategischer Ansatz kann hier die Trendwende bringen. Nach der Erfahrung von Bain lassen sich die Vertriebskosten in der Regel um mindestens 10 bis 20 Prozent senken. In einigen Bereichen sind sogar deutlich höhere Einspareffekte möglich. Die wichtigsten Hebel sind eine Optimierung der Außendienstorganisation und der Agenturmodelle sowie der entsprechenden Vergütungssysteme (Abb. 3).

Bei Führung und Steuerung des Vertriebs besteht beispielsweise hinsichtlich der Betreuungsquoten durchweg noch viel Spielraum – bedingt durch historische Entwicklungen finden sich in der Praxis oftmals erhebliche Spannbreiten. Da die Trennschärfe an mancher Stelle fehlt, muss bei einer solchen Betrachtung zwar das gesamte Unterstützungsgebilde berücksichtigt werden, doch häufig ergeben sich auch so kurzfristig Einsparpotenziale in Millionenhöhe. Bei den dezentralen Unterstützungsfunktionen bieten sich ebenfalls Möglichkeiten für eine signifikante Effizienzsteigerung, und zwar durch eine weitere Zentralisierung, Standardisierung oder Zusammenfassung von Aufgaben.

Im Vertriebsinnendienst gleichen die Stellhebel für Kostensenkungen in mengengetriebenen Bereichen wie dem zentralen Vertriebsservice den aus dem Betrieb bekannten klassischen Ansätzen. Die Automatisierung kommt hier ebenso zum Tragen wie die Optimierung

von Prozessen sowie der effiziente Ausgleich von Spitzenlasten. Gerade bei Stabsfunktionen bewähren sich darüber hinaus Werkzeuge wie das Zero Based Budgeting, die konsequent Nutzen und Komplexität des Status quo hinterfragen. Ein nicht zu unterschätzender Faktor ist zudem die Überprüfung der Sachkostenbasis. Neben den größten Positionen wie beispielsweise Werbeaufwendungen, betrifft dies auch mittelgroße und kleinere Kostenarten wie Wettbewerbe, Tagungen, Dienstreisen sowie Art und Umfang von Jahresauftakt- und Jahresendveranstaltungen. Grundsätzlich gilt es, alle Aktivitäten auf den Prüfstand zu stellen und bei ihnen im Rahmen des Transformationsprozesses wo nötig den Rotstift anzusetzen.

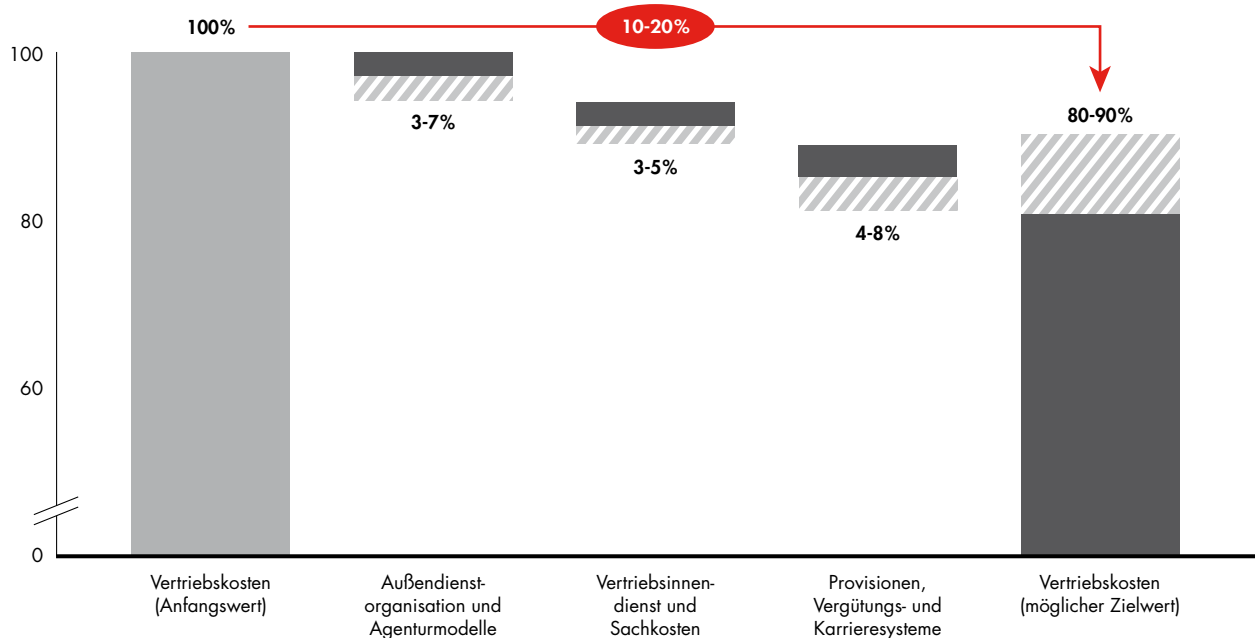
### **Neue Provisions-, Vergütungs- und Karrieresysteme sind gefragt**

Den größten Kostenblock im Vertrieb bilden die Provisionen, im Ausschließlichkeitsvertrieb entfallen hierauf rund 60 bis 70 Prozent. Einige Unternehmen haben dort in den vergangenen Jahren bereits neue Vergütungssysteme eingeführt. Dennoch gibt es weiterhin signifikante Einsparpotenziale – ungeachtet der nicht zu unterschätzenden Schwierigkeiten bei Themen wie Ausgleichsansprüche oder Vermittlerfluktuation, die durch einen Umbau aufkommen kann. Eine reine Kürzung der Provisionssysteme ist mit Blick auf leistungsstarke und gerade deshalb abwanderungsbereite Vertriebsspezialisten allerdings nicht zielführend. Gefordert ist vielmehr eine Ausrichtung des Vergütungssystems an den Anforderungen eines fokussierten Qualitätsvertriebs – dem Vertriebsmodell der Zukunft. Damit verbunden ist eine Abkehr von dem bisher oft vorherrschenden Ziel, mit Provisionen vor allem das Neugeschäft zu fördern. Stattdessen treten Themen wie Ertrags- und Produktivitätssteigerung, profitables Wachstum sowie Bestandsausschöpfung und -entwicklung in den Vordergrund. So finden Ertragsparameter wie Schadenquoten und Deckungsbeiträge in Komposit wie auch Stornoquoten in Leben oder Kranken verstärkt Eingang in die Vermittler- und Führungskräftevergütung und -bonifikation.

Oftmals beschränken sich Versicherer im ersten Schritt auf eine Neugestaltung der Vergütung bei neuen Ver-

### Abbildung 3: Vertriebskosten lassen sich um bis zu 20 Prozent senken

Vertriebskosten der Versicherer und mögliche Einsparpotenziale (in Prozent)



Quelle: Bain-Projektarbeit

mittlern. Allerdings stellt sich die erhoffte Wirkung bei dieser Maßnahme erst mittel- bis langfristig ein. In den Bestand greifen Unternehmen lediglich bei deutlich überhöhten, historisch bedingten Sonderkonditionen sowie bei signifikant unprofitablen Geschäften von Vermittlern ein. Doch durch neue Anreizsysteme lassen sich auch hier kurzfristig Impulse setzen, wenn diese beispielsweise gezielt Produktivitätssteigerungen und profitables Wachstum honorieren. In jedem Fall ist ein gut vorbereitetes Change Management vonnöten, um Vergütungsumstellungen zu begleiten, den Vertrieb zu stabilisieren und die gewünschten positiven Effekte zu realisieren.

## 2. Produktivitäts- und Bestandsmanagement: Systematisches Vorgehen zahlt sich aus

Der mittlerweile häufiger praktizierten Trennung von schwächeren Vermittlern kommt auch im Rahmen einer umfassenden Vertrieboptimierung eine wichtige Rolle zu. Sind unternehmensweit einheitliche Kennzahlen zur Leistungsmessung eingeführt und

klare Ziele formuliert, zeigt sich, wer in einer neuen Organisation seinen Platz findet – und wer nicht. Für sich genommen droht eine solche Maßnahme indes zu verpuffen. Es bedarf eines nachhaltigen Produktivitätsmanagementprozesses, um auf Dauer einen leistungsstarken Vertrieb zu schaffen und die angestrebten Performance-Steigerungen in ihrer ganzen Breite zu realisieren. Das Spektrum reicht von der Auswahl entsprechender Fachkräfte über vertraglich fixierte Performance-Meilensteine bis hin zum Controlling und geregelten Ausstiegsmöglichkeiten. Sich im Vertrieb zu stark auf Berufseinsteiger und Ein-Personen-Agenturen zu konzentrieren, ist erfahrungsgemäß nicht ratsam. Profitable Vermittler finden sich eher auf mittleren Karriereebenen sowie in größeren, unternehmerischen Strukturen. Diese erfordern eine konsequente Qualitäts- und Ertragssteuerung, um die Vereinbarkeit von Vertriebs- und Unternehmenszielen sicherzustellen und eine Kostensteigerung durch größere Strukturen zu vermeiden, die nicht mit einer verbesserten Produktivität verbunden ist. Zudem sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass unternehmerisch organi-

sierte Vermittlerstrukturen auch höhere Ansprüche an die Versicherer stellen.

Generell gibt es einen Trend in Richtung größerer und professionellerer Vermittlerstrukturen. Nach dem aktuellen Vertriebsbenchmarking hat sich der Anteil unterstellter Vermittler seit 2008 von 15 auf etwa 25 Prozent erhöht. Dessen ungeachtet ist die Zahl der Vermittler insgesamt rückläufig. Und das aus mehreren Gründen: Zu geringe Umsätze zwingen manche zur Aufgabe, andere scheiden aus Altersgründen aus dem Erwerbsleben aus, wechseln den Job oder fallen gezielten Abbaumaßnahmen zum Opfer.

### **Vermittler bleiben Dreh- und Angelpunkt der Kundenbeziehung**

Für die Versicherungsunternehmen birgt der Rückgang der Vermittlerzahlen eine nicht geringe Gefahr. Denn diese bleiben auch im digitalen Zeitalter der entscheidende Dreh- und Angelpunkt für den Kundenkontakt und erster Ansprechpartner vor Ort. Ein intelligentes Produktivitäts- und Bestandsmanagement sowie eine klare Ausrichtung an Qualitätskriterien samt entsprechendem Provisionssystem kann dazu beitragen, wieder verstärkt erfolgsorientierte Unternehmerpersönlichkeiten und qualitätsorientierte Vertriebskräfte an einen Versicherer zu binden.

Dabei müssen sich die Versicherungsvermittler selbst zahlreichen Herausforderungen stellen. Der Abschluss von Neugeschäft ist im aktuellen Marktumfeld zunehmend anspruchsvoller, die Anforderungen an die Qualifizierung und Aufgaben haben in den vergangenen Jahren stetig zugenommen. Zudem befinden sich die Provisionssysteme grundsätzlich unter Druck. Eine effiziente und professionelle Arbeitsorganisation ist ein entscheidender Faktor, um den Verkaufserfolg weiter zu steigern. Hierbei spielen auch durch den Versicherer bereitgestellte digitale Hilfsmittel und Prozesse wie zum Beispiel Remote-Beratungstools künftig eine bedeutende Rolle. Diese ermöglichen dem Vermittler mit weniger Aufwand mehr Geschäft zu generieren.

Dem gleichen Ziel dient eine systematischere Unterstützung beim Akquise- und Verkaufsprozess. Neben ganzheitlichen Beratungs- und Verkaufsansätzen sollten unterstützende Maßnahmen zur Steigerung des Vermittlererfolgs treten. Versicherer können so etwa Entwicklungsbedarfe mit dem Wissen um bundesweit mögliche Konvertierungsraten aufzeigen und den einzelnen Vermittlern Werkzeuge an die Hand geben, um den Prozess von der Lead-Generation bis zum Abschluss zu verbessern.

Bei den meisten Versicherern gibt es noch erhebliche Potenziale im Bestand. Langjährige Kunden werden zu selten kontaktiert, aktuelle Bedürfnisse und Wünsche bleiben dadurch oft im Verborgenen. Im Rahmen einer Vertrieboptimierung spielt das Erreichen einer Mindestkontaktzahl pro Jahr je Kundensegment daher eine wichtige Rolle. Wo Vermittler keine freien Kapazitäten mehr haben, sollte über verschiedene Formen der Entlastung nachgedacht werden. Das Spektrum der Möglichkeiten reicht hier vom Agenturausbau mit Untervermittlern über zentrale Betreuungskonzepte bis hin zur Übertragung von Beständen.

Der intelligente Einsatz moderner Technologien wie Data-Mining-Tools und Big Data – zum Beispiel unter Einbindung sozialer Netzwerke – kann ebenfalls einen wichtigen Beitrag leisten, um Potenziale im Bestand und in der Neukundenakquise zu heben. Versicherungsunternehmen können zentral Kundendaten analysieren und die Ergebnisse den jeweiligen Vermittlern zur Verfügung stellen. Diese erhalten so zusätzliche Anknüpfungspunkte für Interaktionen mit ihren Kunden.

### **3. Wachstum: Fokus auf ertragreiche Produkte**

Über viele Jahre hinweg war Wachstum für das Gros der Versicherungsunternehmen gleichbedeutend mit zusätzlichen Umsätzen und zusätzlichen Kunden. In einem reifen Markt tun sich diesbezüglich jedoch natürliche Grenzen auf. Gefragt sind nun eine risiko- und wertbasierte Steuerung des Neugeschäfts und der Fokus auf eine differenzierte Entwicklung der Bestandskunden. Ertragreiche Produkte sollten in den Mittelpunkt rücken. Dies bedingt eine transparente und synchronisierte Sicht auf alle Sparten und Ver-



triebskanäle und damit eine Überwindung möglicher bestehender Grenzen. Die Unternehmen müssen sich vor diesem Hintergrund mit der internen Abgrenzung und dem Delegieren von Kompetenzen ebenso auseinandersetzen wie mit der ganzheitlichen Steuerung und Optimierung ihrer Vertriebsorganisation.

Dies zeigt, wie sehr die einzelnen Bausteine eines umfassenden Vertrieboptimierungskonzepts ineinandergreifen: Am Ende steht ein kundenorientierter, fokussierter Qualitätsvertrieb. Ein spartenübergreifend optimiertes Provisionssystem gewährleistet, dass sich die Vermittler vor Ort auf Themen konzentrieren, mit denen der Versicherer eine zufriedenstellende Marge erzielen kann. Und ein modernes Produktivitäts- und Bestandsmanagement schafft die Voraussetzung, bislang noch unerschlossene Potenziale in allen Versicherungssparten bei bestehenden Kunden zu erkennen und zu adressieren.

#### **4. Digitalisierung: Auf dem Weg hin zum Omnikanal**

Ohne eine konsequente Digitalisierung ist eine Vertrieboptimierung jedoch immer unvollständig. Eine Bain-Umfrage unter mehr als 10.000 Privatkunden in Deutschland hat ergeben, dass der Anteil der digital aktiven Kunden in den nächsten drei bis fünf Jahren von rund 50 Prozent auf knapp 80 Prozent steigen wird. Eine Abkehr von bekannten Zugangswegen ist damit aber nicht verbunden. Vielmehr betonten nahezu drei von vier Befragten, dass eine persönliche Beratung für sie wichtig ist und bleibt.

Auf diese hybriden Kunden muss sich der Vertrieb einstellen. Es gilt, digitale Kundenerlebnisse entlang der gesamten Wertschöpfungskette zu schaffen. Dort besitzen Callcenter wie Agenturen jederzeit den gleichen Kenntnisstand. Auch stehen sämtliche Informationen über einen Kunden online wie offline zur Verfügung. Dies stellt nicht nur die IT vor enorme Herausforderungen, die häufig noch eine Vielzahl unterschiedlicher, nicht-integrierter Anwendungen umfasst. Gefragt sind auch neue Ansätze zur Einbindung der auf Selbstständigkeit bedachten externen Vertriebspartner. Nur wenn diese durch entsprechende Anreizsysteme und Unterstützung bereit sind, neue digitale Möglich-

keiten zu nutzen, kann ein Omnikanal-Konzept im Alltag funktionieren.

#### **Change Management: Veränderungen nachhaltig verankern**

Widerstände im laufenden Transformationsprozess können den Erfolg des hier skizzierten Ansatzes einer ganzheitlich strategischen Vertrieboptimierung signifikant beeinträchtigen. Nach einer anfänglichen Euphorie mehren sich oftmals Vorbehalte sowie Bedenken und über die Zeit hinweg versanden dann viele Maßnahmen. Dies zu verhindern erfordert zum einen eine professionelle Umsetzungsorganisation mit voller Rückendeckung des gesamten Vorstands und zum anderen ein umfassendes Veränderungsmanagement.

Die Realisierung des vorgestellten Maßnahmenpakets und die Überwachung der Fortschritte ist eine Vollzeitaufgabe. In der gesamten Organisation kann die Vertrieboptimierung erst greifen, wenn ein kleines Team die Steuerung des Projekts übernimmt, Erfolge kommuniziert und die Ursachen etwaiger Verzögerungen frühzeitig erkennt und beseitigt. Ein Sponsorenmodell mit Unterstützern auf allen Ebenen gewährleistet die Mobilisierung sämtlicher Mitarbeiter. Je stärker sich das Topmanagement selbst in diesen Prozess einbringt, desto größer ist die Veränderungsbereitschaft an der Basis.

Externe wie interne Vertriebskräfte brauchen in erster Linie eine klare Vision inklusive Wachstumschancen – das ist der Ausgangspunkt eines erfolgreichen Veränderungsmanagements. Beginnen sich diese Chancen zu materialisieren, begreifen gerade leistungsstarke Agenturen und Makler die neuen Möglichkeiten und richten ihr Handeln entsprechend aus. Top-Vermittler wie Hausvereine leisten bei diesem Prozess wertvolle Dienste als Multiplikatoren. Andere Vermittler benötigen eventuell mehr Zeit für die Umstellung. Durch leistungsbezogene Übergangsprämien und Garantien lassen sich Brücken bauen und Perspektiven schaffen.

## Fazit: Qualität entscheidet über den Erfolg im Wettbewerb

Nie zuvor standen Deutschlands Versicherer vor einer derart tief greifenden Transformation. Eine verschärfte Regulierung, ein anhaltendes Niedrigzinsumfeld und die fortschreitende Digitalisierung sind nur einige der Herausforderungen, auf die jedes Unternehmen eine Antwort finden muss. Nur wenn die Versicherer ihren Vertrieb in diesem Umfeld neu aufstellen, können sie langfristig wettbewerbsfähig bleiben.

Im Mittelpunkt steht die klare Ausrichtung des Vertriebs an Qualitätskriterien statt an quantitativen Faktoren, wie dies bislang meist der Fall ist. Zum einen werden die Kunden im digitalen Zeitalter anspruchsvoller. Zum anderen machen sich gerade die Top-Vermittler die neuen Möglichkeiten zunutze und schließen sich gezielt Anbietern mit zukunftssträchtigen Vertriebskonzepten an. Sie achten auf eine nachhaltige Positionierung ihres Partners im Hinblick auf ertragsreiches Wachstum und umfassende Unterstützung, um das volle Potenzial bei Bestandskunden sowie der Neukundengewinnung heben zu können.

Die Versicherer selbst kommen nicht umhin, ihre bestehende Kostenstruktur im Vertrieb zu hinterfragen und vor allem die Overheadkosten weiter deutlich zu reduzieren. Mit modernen Provisionssystemen müssen sie zugleich Anreize für leistungsstarke Vermittler schaffen und stärker als bisher ein aktives Produktivitäts- und Bestandsmanagement betreiben.

Eine höhere Effizienz, eine klare Fokussierung und der umfassende Einsatz digitaler Technologien charakterisieren den Versicherungsvertrieb der Zukunft. Dieser wiederum bildet die Basis für den Erfolg eines Versicherungsunternehmens in einem reifen Markt.



### Das Vertriebsbenchmarking von Bain auf einen Blick

Bain & Company verfügt über eine langjährige Beratungserfahrung im Versicherungsvertrieb. Diese Expertise, die Bain bereits in zahlreiche Kundenprojekte und Branchenanalysen eingebracht hat, fließt auch in das Bain-Vertriebsbenchmarking ein. Dafür liefern zahlreiche deutsche Versicherer seit Jahren umfassende interne Daten. In enger Zusammenarbeit mit den beteiligten Unternehmen machen Bain-Experten diese Informationen vergleichbar, sichern die Qualität ab und ermitteln so Benchmarks nach Vertriebswegen (Ausschließlichkeit und Makler), Sparten, Vertriebsfunktionen sowie Kostenarten. Dies ermöglicht langfristige Analysen, beginnend im Jahr 2008, und schafft die Voraussetzung für eine Standortbestimmung im Wettbewerb.

# Über Bain & Company

## Wer wir sind

Bain & Company ist eine der weltweit führenden Managementberatungen. Wir unterstützen Unternehmen bei wichtigen Entscheidungen zu Strategie, Operations, Technologie, Organisation, Private Equity und 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.

## Shared Ambition, True Results

Langjährige Kundenbeziehungen sind ebenso tragendes Element unserer Arbeit wie die Empfehlungen zufriedener Kunden. Bain ist Pionier der ergebnis- und umsetzungsorientierten Managementberatung mit einem daran gekoppelten Vergütungsmodell. Wir stehen für konkrete, am Erfolg unserer Kunden messbare Ergebnisse. Bain-Kunden, die von unseren weltweiten Kompetenzzentren für Branchenthemen und funktionale Aufgaben profitieren, haben sich nachweislich im Wettbewerb erfolgreicher entwickelt als ihre Konkurrenten.

## Unsere Beratungsethik

Der geografische Nordpol „True North“ verändert im Gegensatz zum magnetischen Nordpol niemals seine Position. Gleiches gilt für die Beratungsethik von Bain, der wir seit unserer Gründung treu geblieben sind: Klartext reden und gemeinsam mit dem Kunden um die beste Lösung ringen.



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

Alle Bain-Studien finden Sie hier:



Google Play Store



iTunes Store

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