

09.04.2013 – 09:35 Uhr

Der Versicherungsvertrieb im Umbruch: Vom Versicherungsverkäufer zum Kundenberater / Quo Vadis deutsche Versicherungslandschaft? (Teil 3)

Zürich (ots) -

Der Versicherungsvertrieb im Umbruch: Vom Versicherungsverkäufer zum Kundenberater

- Der Versicherungsvertrieb steht vor einem Paradigmenwechsel
- Notwendige Vertriebsstrategien erfordern Struktur- und Kulturwandel
- Die Zukunft gehört dem langfristigen und ertragsorientierten Geschäft

Die Versicherer müssen sich auf einen dauerhaft gesättigten Markt einstellen. Das bisherige Neugeschäftsdenken weicht einem ertragsorientierten Blickwinkel. Das trifft insbesondere den auf Umsatzwachstum angelegten Versicherungsvertrieb, der effizienter, kundenorientierter und qualifizierter arbeiten muss. Intelligente Bestandspflege kann die Neugeschäftsschwäche teilweise ausgleichen, ebenso ein effizienterer Vertrieb die sinkenden Provisionen.

In Deutschland sind rund eine Viertelmillion Versicherungsvermittler registriert, darunter die an eine Gesellschaft gebundenen Versicherungsvertreter bzw. Vertretungen als so genannte Ausschließlichkeitsorganisationen, sowie Makler und Finanzberater, die an mehrere Anbieter vermitteln. Diese vielfältige Vertriebslandschaft entstand in einem über Jahrzehnte stetig wachsenden Markt. Doch nun stagniert das Geschäft, der Versicherungsmarkt ist weitgehend gesättigt. "Die schwierige Marktsituation insbesondere bei provisionsstarken Lebens- und Krankenversicherungen, in Kombination mit der Deckelung von Provisionen, führt dazu, dass in Deutschland strukturelle Überkapazitäten im Vertrieb entstehen", sagt Dr. Henrik Naujoks, Leiter der Finanzdienstleistungs-Praxisgruppe in Europa bei Bain & Company.

Für die Versicherer wird es schwer, ihre großen Vertriebsorganisationen mit ausreichenden Provisionserträgen zu versorgen. Sie kämpfen mit nachlassendem Neugeschäft, sinkenden Prämieinnahmen und steigenden Kapitalanforderungen. Der harte Verdrängungswettbewerb und das widrige Marktumfeld haben die Ertragskraft vieler Versicherer reduziert. Um sie wiederherzustellen müssen auch die Vertriebskosten sinken, ohne gleichzeitig die Vertriebsorganisationen nachhaltig zu zerstören.

Fokus auf langfristiges Bestandsgeschäft

Um den Mangel an profitabilem Neugeschäft auszugleichen, werden die meisten Versicherer in den nächsten Jahren stärker auf langfristiges Geschäft mit bestehenden Kunden setzen müssen. Bei einer solchen Vertriebsstrategie geht es nicht mehr in erster Linie darum, möglichst viel Neugeschäft zu zeichnen. Stattdessen soll der Vertrieb ertragreiches und qualitatives Geschäft identifizieren, halten und systematisch erweitern. Im Vordergrund einer solchen Vertriebsarbeit stehen die Bindung und Betreuung der Bestandskunden.

"Im Versicherungsvertrieb ist das ein Paradigmenwechsel, wenn nicht sogar eine Revolution", sagt Versicherungsexperte Naujoks. "Ertragsorientierte Bestandsarbeit erfordert ein viel langfristigeres Denken, ein gutes Kundenverständnis, eine hochqualifizierte Beratung, intelligente Bestandsprodukte und nicht zuletzt auch neue Vergütungsstrukturen."

Kulturwandel im Vertrieb und Effizienzsteigerung

Damit ein Bestandsbetreuungs-Konzept Erfolg hat, muss der Vertrieb seine Kunden besser kennenlernen und sie so beraten, dass sie langfristig gebunden werden können. Das bedeutet einen großen Wandel in der Kultur der Vertriebe. Darüber hinaus muss jeder Vermittler bei weniger Neugeschäft und sinkender Provisionshöhe effizienter arbeiten. Nur so kann er seine Gesamtvergütung auf einem akzeptablen Niveau halten.

Versicherer müssen deshalb die Professionalisierung und Standardisierung des Verkaufsprozesses vorantreiben. Themen wie ganzheitlichere Beratung und echte Bestandskundenbetreuung dürfen für Agenturen künftig nicht nur Schlagworte bleiben sondern müssen in den Fokus des Handelns gerückt werden. Größere Agentureinheiten wie Unternehmeragenturen können dabei ein Vehikel sein um diese Ziele schneller und besser zu erreichen, müssen aber - mit Blick auf Ihre Kosten - auch deutlich effizienter betreut werden. "Eine Unternehmeragentur lohnt sich für einen Versicherer nur dann, wenn sie auch mit echtem Unternehmeranspruch geführt wird, also sichtbare

Produktivitätssteigerungen der Berater und eine deutliche Senkung der Betreuungskosten ermöglicht", sagt Dr. Christian Kinder, Partner und Versicherungsexperte bei Bain & Company.

Profitables Geschäft belohnen

Eine wichtige Komponente im Erneuerungsprozess der Versicherungsvertriebe bleiben die Provisionssysteme. In der Vergangenheit waren sie beinahe ausschließlich auf Neugeschäfts-Umsätze ausgelegt, ohne die Ertragskraft der vermittelten Verträge zu berücksichtigen. Dieses System offenbarte fundamentale Schwächen: Oftmals sind gerade die größten Agenturen strukturell unprofitabel, da Provisionen und sonstige Vertriebskosten die Erträge übersteigen oder überproportional hohe Schadenquoten das Geschäft belasten.

"Künftige Incentive- und Provisionsstrukturen müssen einerseits eine qualitativ hochwertige Kundenberatung honorieren, andererseits gezielt 'gute Risiken' und profitables Geschäft belohnen", sagt Versicherungsexperte Kinder. "Dabei können Qualitätsfaktoren wie geringes Bestandsstorno, Bestandsausschöpfung oder beraterindividuelle Schadenquoten sowohl über die Incentivierung als auch über das Karrieresystem honoriert werden." Auch die Rabattkompetenz des einzelnen Außendienstmitarbeiters im immer härter umkämpften Neugeschäftsmarkt kann über solche Qualitätskriterien entsprechend beurteilt werden.

Vom Verkauf zur Beratung

Die Weiterentwicklung des Versicherungsvertriebs muss vom Versicherer strategisch initiiert und operativ geführt werden. "Die produktseitige Ausstattung der Vertriebe spielt eine wesentliche Rolle. Bei den Lebensversicherungen bedeutet dies nicht nur ein Weiterdenken bestehender Produkt- und Garantiekonzepte sondern es müssen darüber hinaus grundsätzliche Fragestellungen beantwortet werden, wie etwa welche Produkte in welchem Umfang über welche Kanäle abgesetzt werden sollen", sagt Assekuranz-Experte Kinder. Auch für Kompositversicherungen gilt es strategisch festzulegen, welche Absatzziele in den einzelnen Sparten (z.B. KFZ- oder Gebäudeversicherung) in den jeweiligen Vertriebskanälen überhaupt erreicht werden sollen und wie und in welchem Umfang vor diesem Hintergrund ein ganzheitlicher beratender Anspruch an die Vertriebe gestellt werden kann.

Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der Top 3 weltweit führenden Managementberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.900 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Beratung 48 Büros in 31 Ländern und beschäftigt 5.400 Mitarbeiter, 600 davon im deutschsprachigen Raum. www.bain.de, www.bain-company.ch

Kontakt:

Julia Henry, Bain & Company Germany, Inc., Karlsplatz 1, 80335
München
E-Mail: julia.henry@bain.com, Tel.: +49 (0)89 5123 1428, Mobil: +49
(0)151 5801 1428

Diese Meldung kann unter <https://www.presseportal.ch/de/pm/100018214/100735879> abgerufen werden.