

Frankfurt, 25. Juni 2008

Betreuungsdifferenzierung im Maklervertrieb - Euroforum „Vertriebsweg Makler 2008“

Christian Wiemann, Consileon Frankfurt GmbH



Vorbemerkung

Wenn ein Versicherungsunternehmen die Gesamtheit ihrer Maklerverbindungen partnerschaftlich und gleichzeitig ertragreich nutzen möchte, steht es vor der Aufgabe jedem Makler eine individuelle Unterstützung anzubieten, die aus der Geschäftsbeziehung finanzierbar ist.

Management Summary

- Aktuelle Entwicklungen des Versicherungsmarktes erfordern ein Umdenken im Maklervertrieb
- Die „Vertriebskraft“ der Makler nimmt kontinuierlich und signifikant zu
- Die Maklervertriebe müssen sich gegen einen vielfältigeren Wettbewerb durchsetzen
- Eine wachstums- und ertragsorientierte Steuerung des Maklervertriebs erfordert Ausgewogenheit von individueller und standardisierter Betreuung
- Die Makler stellen eine extrem heterogene Gesamtheit dar, mit sehr unterschiedlichen Anforderungen an die Geschäftsbeziehung mit dem Versicherer
- Eine Segmentierung der Geschäftsverbindungen soll gleichartige Betreuungsanforderungen erkennbar machen
- Die bisherigen Ansätze zur Segmentierung der Makler greifen die unterschiedlichen Betreuungsanforderungen nur unzureichend auf
- Zur Erfüllung der Wachstums- und Ertragsziele wird eine ertragsorientierte Segmentierung der Vertriebspartner dringend empfohlen
- Bereits vorhandene Ansätze zur Segmentierung dienen nicht immer einer systematisierten Differenzierung der Maklerbetreuung
- Durch die Differenzierung von Betreuungsart und –intensität lassen sich Wachstum und Ertrag entscheidend steigern

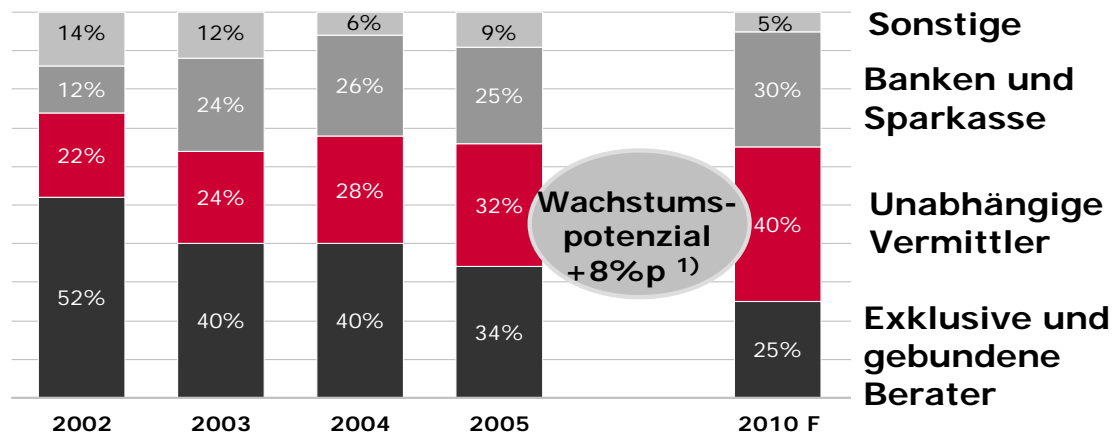


Agenda

- **Ausgangssituation**
- Notwendigkeit einer differenzierten Maklerbetreuung
- Segmentierung als Grundlage der differenzierten Maklerbetreuung
- Ansätze zur Ausgestaltung einer differenzierten Maklerbetreuung
- Erfolgsfaktoren & Lessons Learned
- Über Consileon

Die „Vertriebskraft“ der Makler und Finanzvertriebe nimmt kontinuierlich und signifikant zu

Anteile der Vertriebswege am Abschluss von Lebensversicherungen



¹⁾ CAGR 2010F/2002 = 17,3%

Rationale

- Die Ausschließlichkeitsorganisation verliert an Bedeutung
- Der Anteil des Bankvertriebs am Neugeschäft stagniert
- Maklern und Finanzvertriebe erhöhen ihren Anteil kontinuierlich und signifikant
- Die Fluktuation in der Ausschließlichkeit begünstigt die Geschäftsentwicklung der unabhängigen Finanzvertriebe

Makler verbünden sich zunehmend in Maklerpools und verstärken so ihre Verhandlungsposition

Auszug

Maklerpools	Anzahl Makler 2008
BCA AG Verbund unabhängiger FDL	9.800
Jung, DMS & Cie. AG	8.500
maxPool Servicegesellschaft für FDL GmbH	8.100
best intention VersicherungsmaklerService AG	7.100
Invers GmbH	6.631
CARPEDIEM Dienstleistungsgesellschaft für freie Berater und Vermittler mbH	4.500
IVF Immobilien, Versicherungen, Finanzierung	4.300
AmexPool AG	4.100
Fondskonzept AG	3.500
blau direkt GmbH & Co. KG	3.172

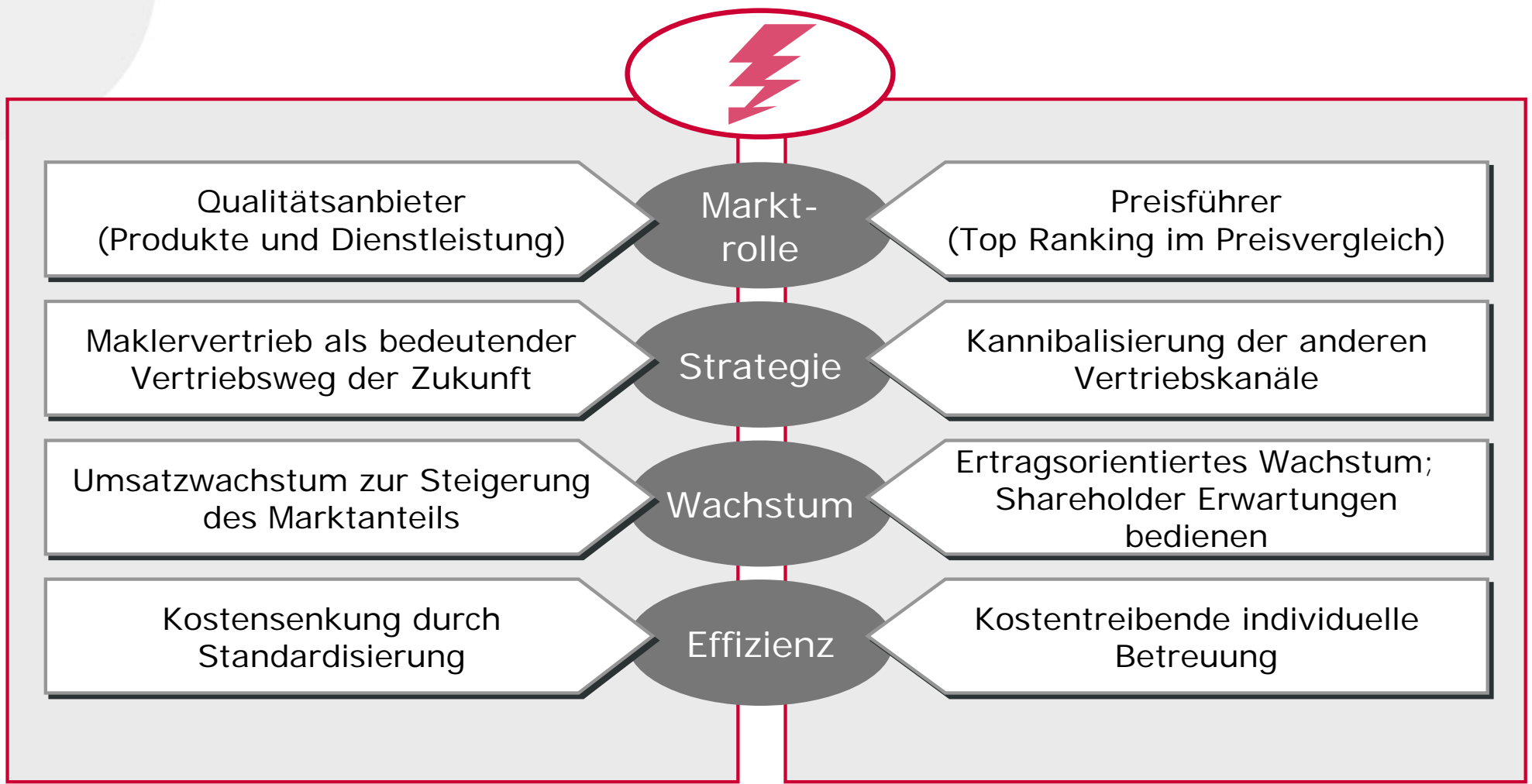
Die Maklervertriebe müssen sich künftig gegenüber einem vielfältigeren Wettbewerb durchsetzen



Rationale

- Versicherer und Makler sind Vertriebspartner
- Die Unterstützung des Maklers stärkt die eigene Wettbewerbsposition des Versicherers
- Für Versicherungsprodukte etablieren sich immer mehr Vertriebskanäle
- Die intensivste Konkurrenz für den Maklervertrieb resultiert häufig aus dem Multikanalvertrieb des Versicherers

In der Ausrichtung des Maklervertriebs befinden sich die Versicherer in einer Dilemmasituation



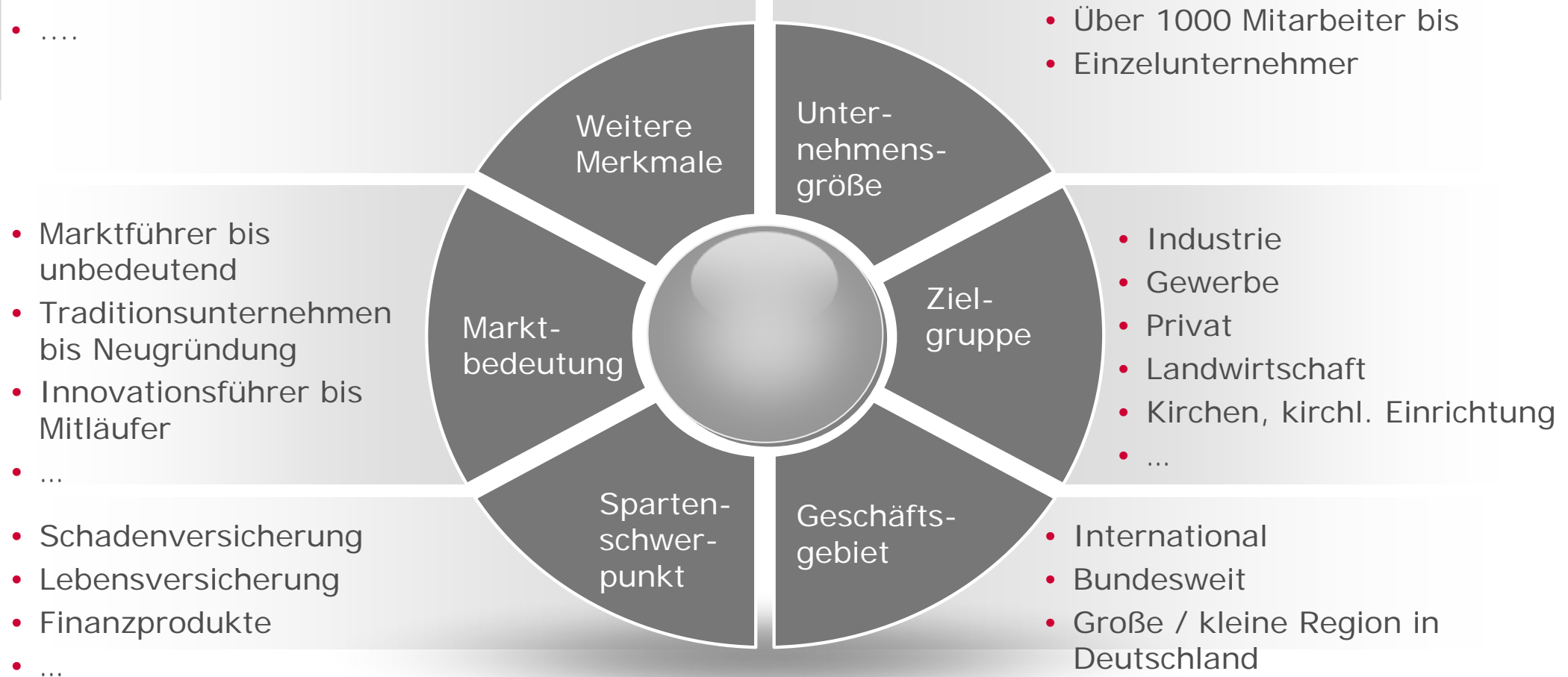
Quelle: Consileon 2008



Agenda

- Ausgangssituation
- **Notwendigkeit einer differenzierten Maklerbetreuung**
- Segmentierung als Grundlage der differenzierten Maklerbetreuung
- Ansätze zur Ausgestaltung einer differenzierten Maklerbetreuung
- Erfolgsfaktoren & Lessons Learned
- Über Consileon

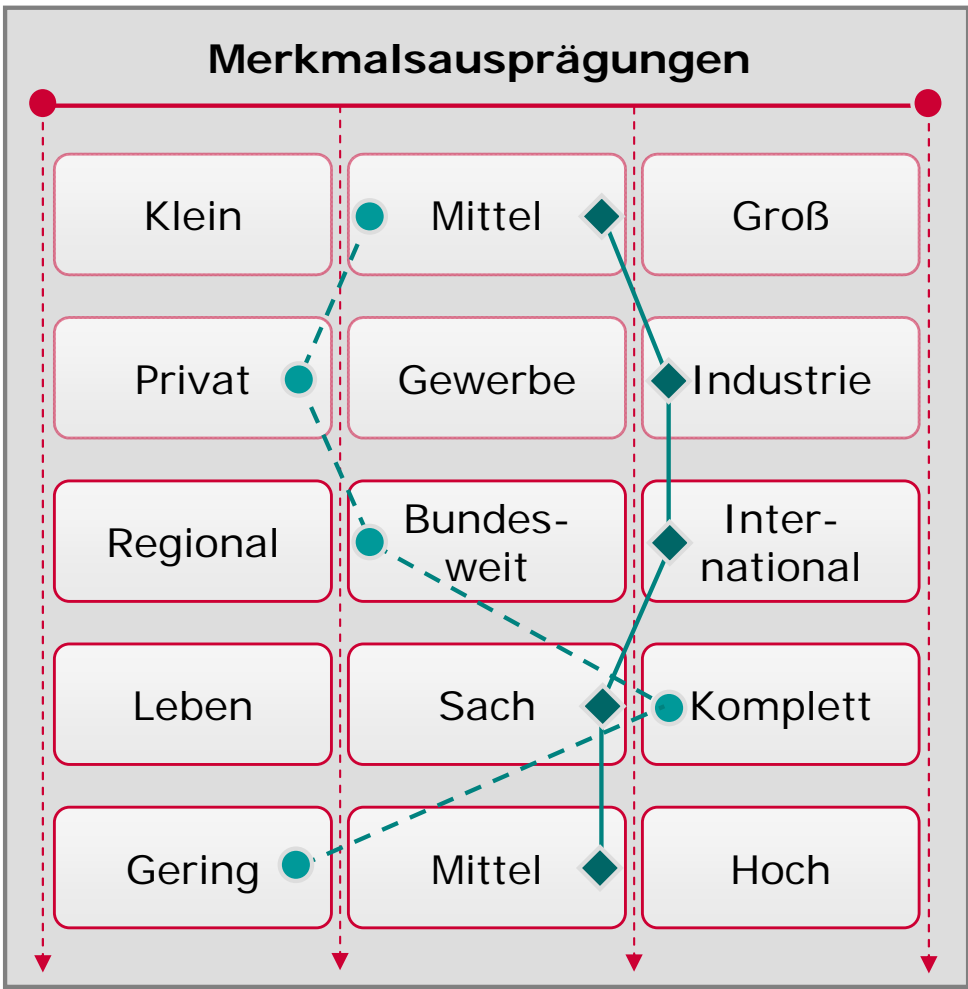
In Deutschland ist die Maklerstruktur sehr vielfältig und heterogen



Die verschiedenen Maklerstrukturen/ -profile machen eine Differenzierung in der Betreuung notwendig

Prinzip

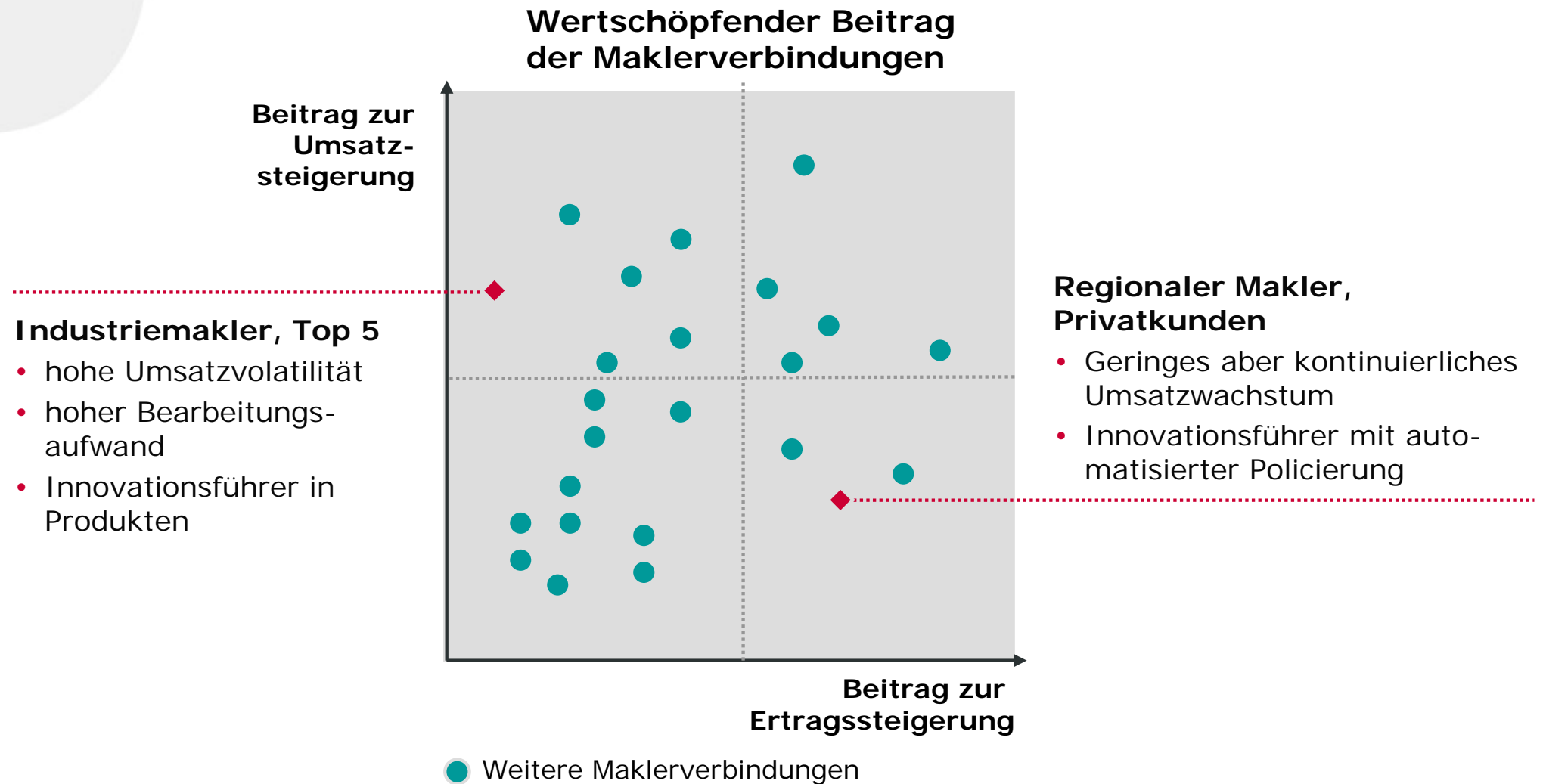
- Unternehmensgröße
- Zielgruppe
- Geschäftsgebiet
- Spartenschwerpunkt
- Marktbedeutung



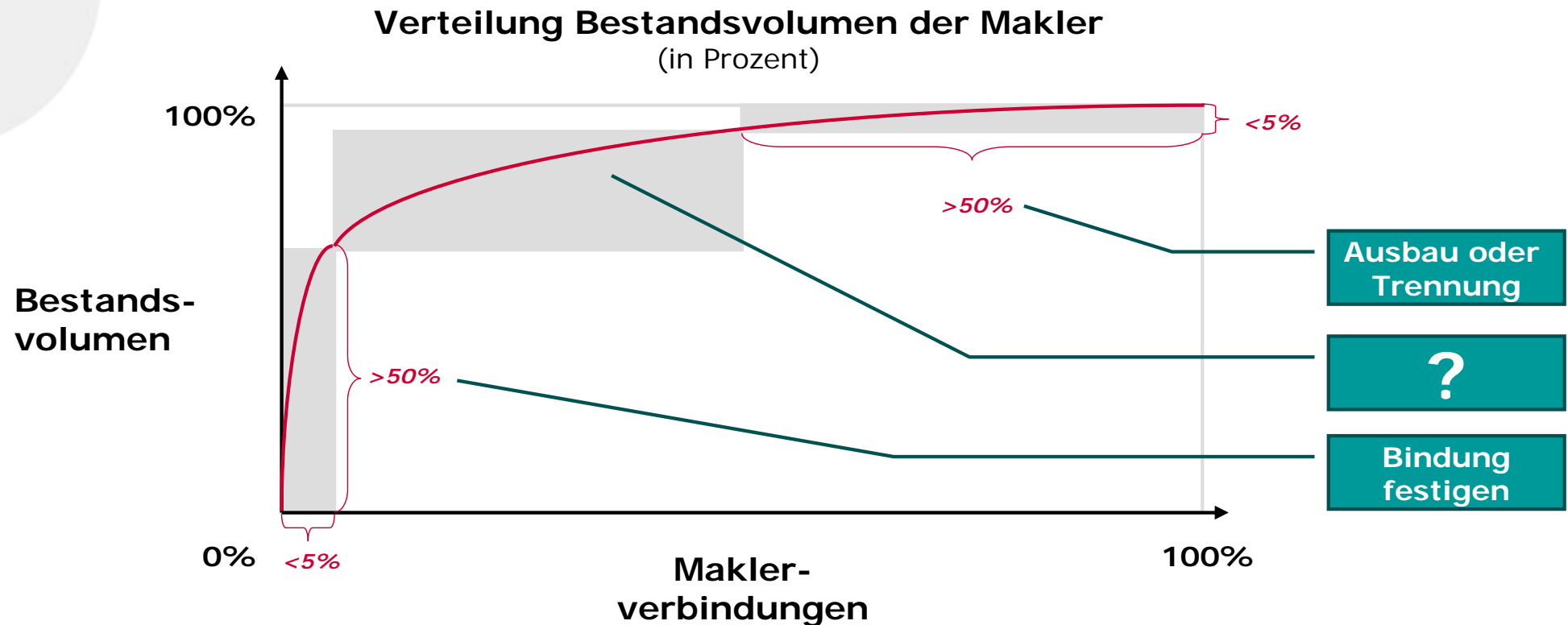
- Regionaler Makler, Privatkunden**
 Geringes aber kontinuierliches Umsatzwachstum, Innovationsführer mit automatisierter Policierung
- Industriemakler,**
 Hohe Umsatzvolatilität, hoher Bearbeitungsaufwand, Auslandsniederlassungen, Innovationsführer in Produkten

Quelle: Consileon 2008

Der unterschiedliche Beitrag zur Wertschöpfung macht eine Differenzierung in der Betreuung notwendig



Die unterschiedlich hohe Bestandsbindung macht eine Differenzierung in der Betreuung notwendig



- Welche Betreuungsmaßnahmen sind je Segment angemessen?
- Ist die Bestandsgröße das richtige Segmentierungskriterium?
- Welche Anzahl Maklerverbindungen kann der Vertrieb zielführend betreuen?

Eine differenzierte Betreuung der Makler bietet dem Versicherer zahlreiche Vorteile

Auszug

Wachstum

- Zuordnung der Wachstumserwartungen
- Gezielte Förderung der Best- und Low-Performer
- Erschließung Wachstumspotenziale
- Performancebewertung mittels Benchmark „gleichartiger“ Makler

Ertragssteigerung

- Anpassung von Betreuungsart und –intensität an die erkannten Ertragspotenziale

Kostensenkung

- Kostendeckende Betreuungsart und –intensität
- Reduktion der Bearbeitungskosten
- Standardisierbarkeit wiederkehrender Aufgaben und Dienstleistungen

Maklerbindung

- Systematisierte Gestaltung von Kundenbindungsmaßnahmen
- Reduktion von Streuverlusten der Kundenbindungsmaßnahmen
- Zielorientierte Incentivierung von Vertriebsleistungen

Unternehmensentwicklung

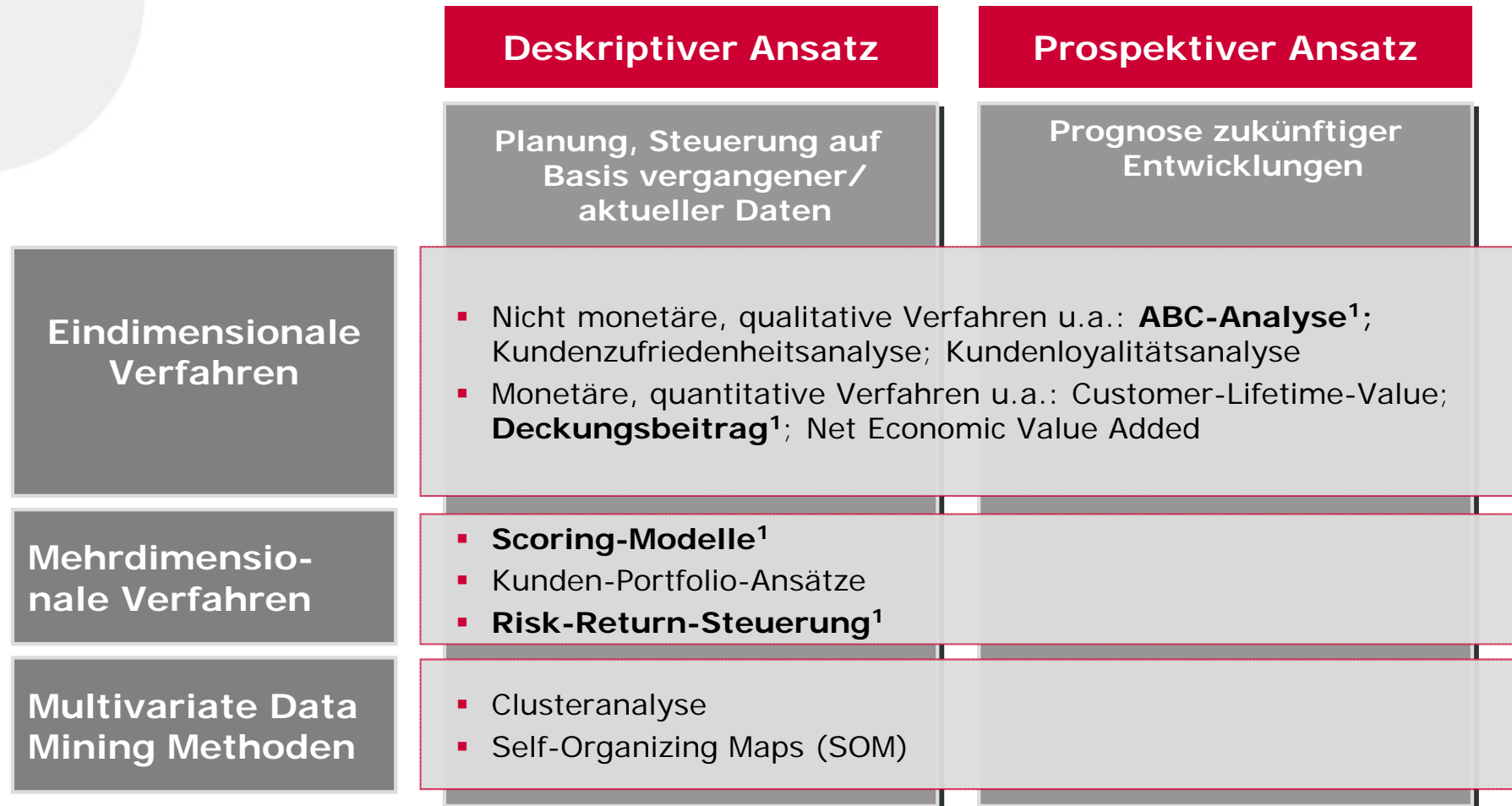
- Zielgerichtete Einbindung von Vertriebspartnern (Innovationsführer, Qualitätsführer, ...)
- Transparenz zu potenziellen strategischen Partnerschaften



Agenda

- Ausgangssituation
- Notwendigkeit einer differenzierten Maklerbetreuung
- **Segmentierung als Grundlage der differenzierten Maklerbetreuung**
- Ansätze zur Ausgestaltung einer differenzierten Maklerbetreuung
- Erfolgsfaktoren & Lessons Learned
- Über Consileon

Anhand verschiedener Segmentierungsmethoden können Maklersegmente selektiert werden



¹⁾ werden im Folgenden näher erläutert

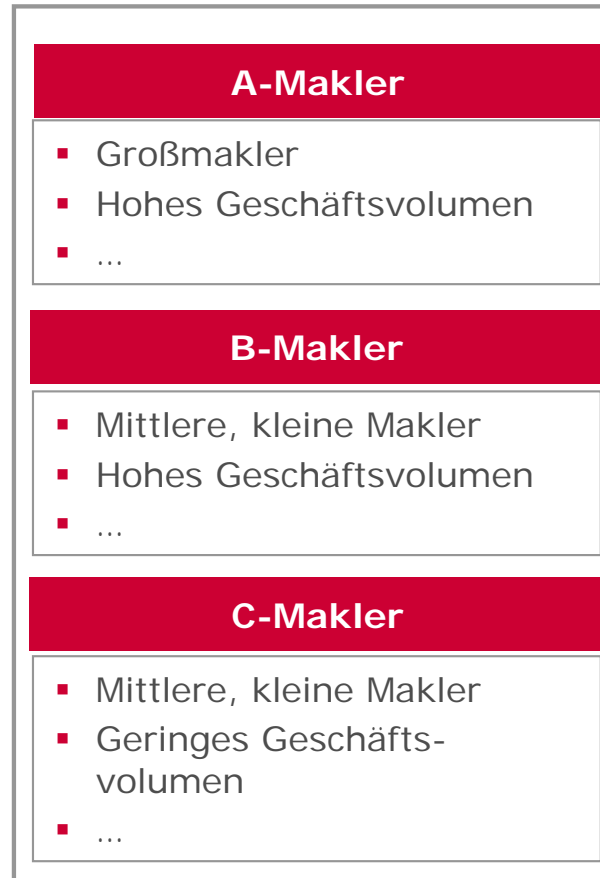
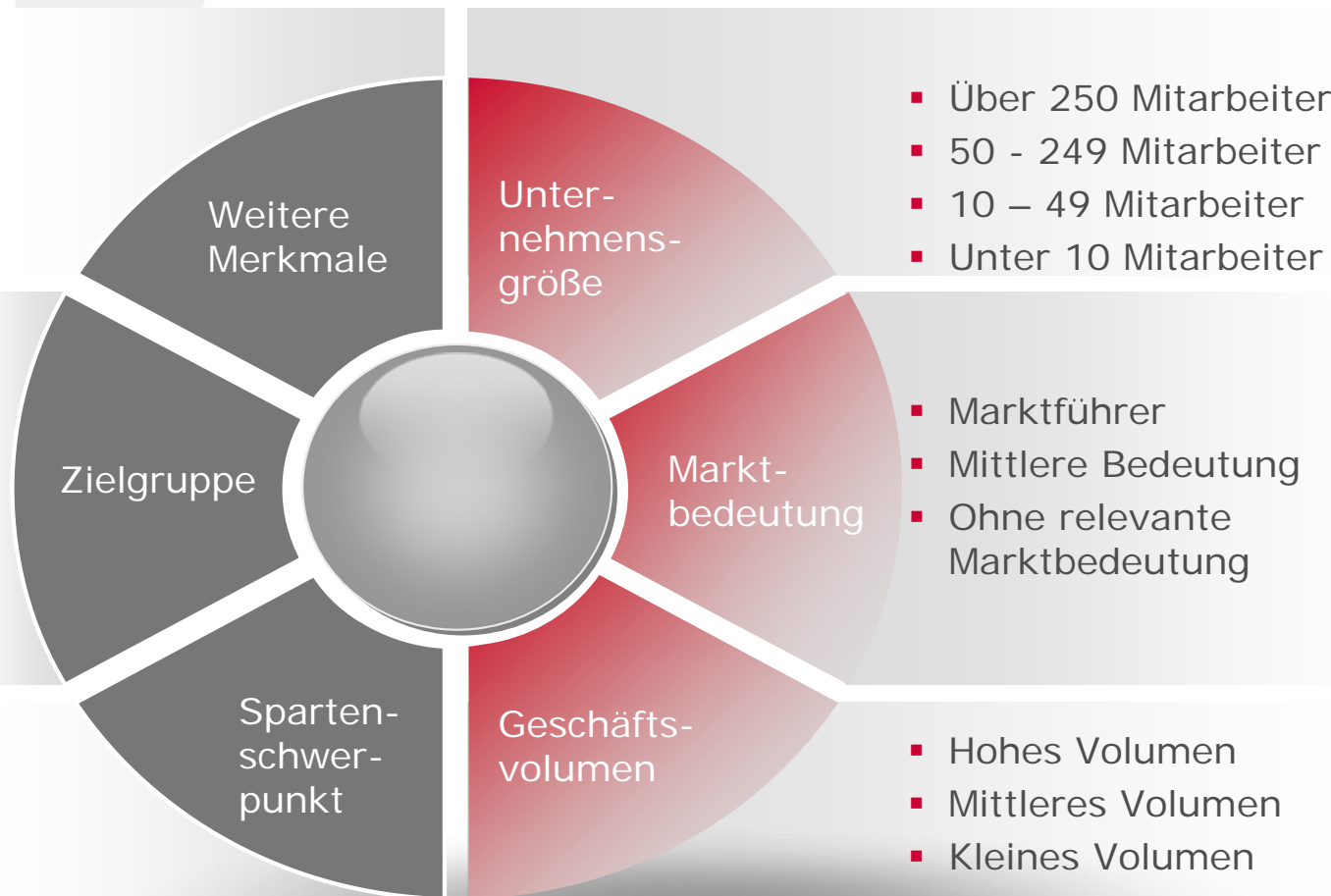
ABC-Analyse: Ein weit verbreiteter Ansatz zur Segmentierung

Beispiel

Segmentierungskriterien

Ausprägungen

Segmente



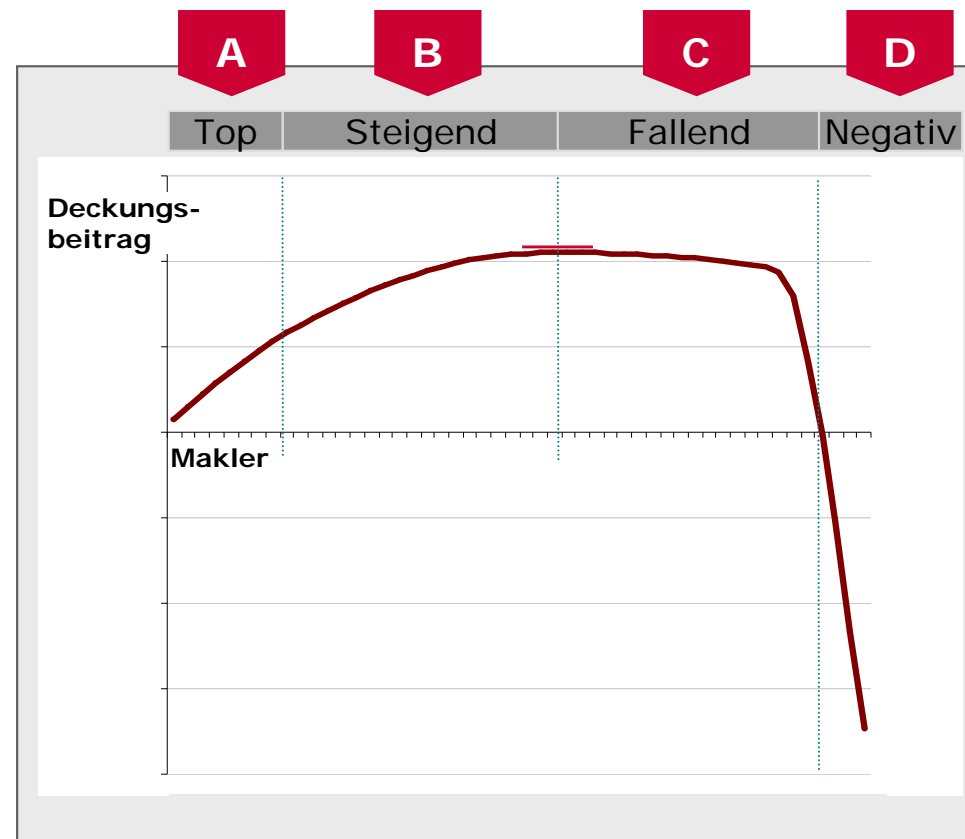
Deckungsbeitrag: Segmentierung der Kunden erfolgt nach der Höhe des Deckungsbeitrags

Prinzip

Vorgehensweise

- Die Makler werden nach der Höhe ihres Deckungsbeitrags sortiert
- Gemäß der Auswirkung auf den kumulierten Deckungsbeitrag erfolgt die Klassifizierung in A, B, C und D Makler

Kumulierter Deckungsbeitrag über alle Maklerverbindungen



Segmente

A-Makler

- Top 20% des kumulierten Deckungsbeitrags

B-Makler

- Geschäftsbeziehung steigert Deckungsbeitrag

C-Makler

- Geschäftsbeziehung reduziert Deckungsbeitrag

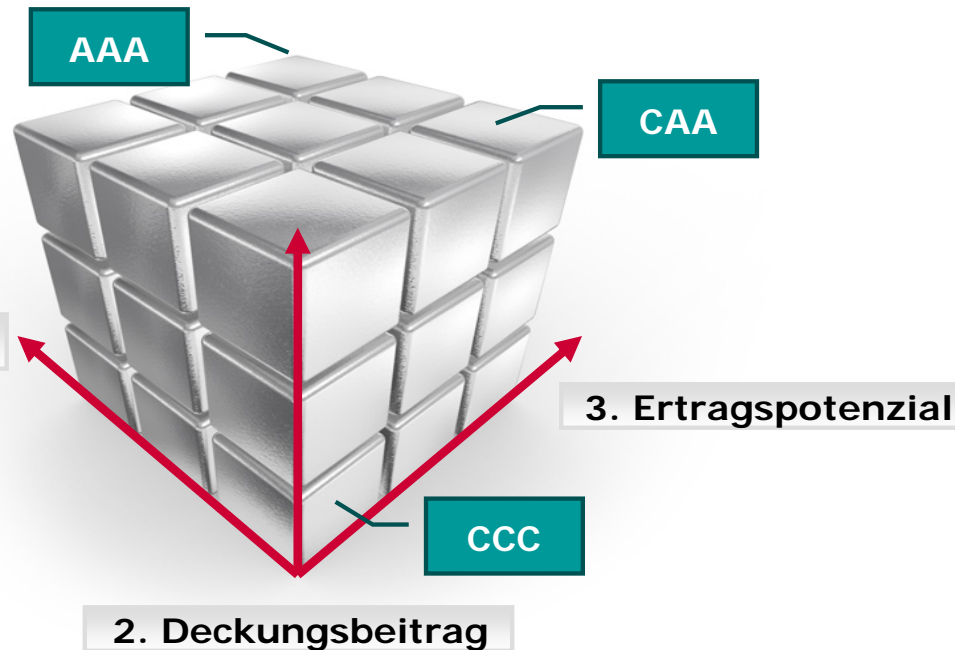
D-Makler

- Geschäftsbeziehung führt zu negativem Deckungsbeitrag

Scoring: Mehrere externe und interne Faktoren liegen dieser Segmentierungsmethode zu Grunde

Prinzip

Darstellung der Segmentierungskriterien

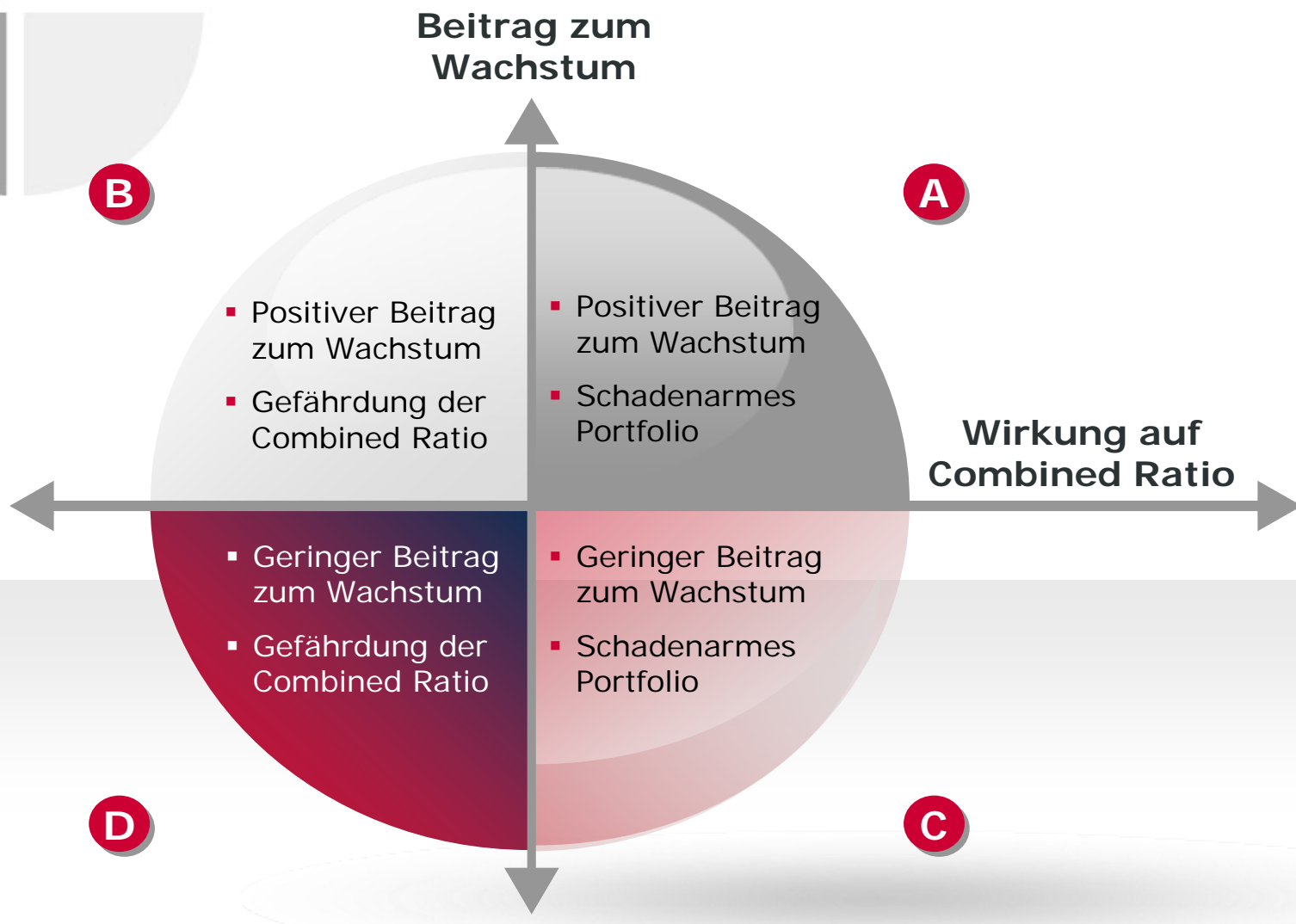


Vorgehen

- Die Segmentierung erfolgt anhand diverser endogen oder exogen beeinflusster Kriterien
- Entsprechend der Merkmalsausprägungen werden die Makler anschließend klassifiziert

Risk-Return-Steuerung: Segmentierung nach Wachstumschancen und Ertragsrisiken

Prinzip



Segmente

A-Makler
▪ Wachstum bei geringem Risiko
B-Makler
▪ Wachstum bei hohem Ertragsrisiko
C-Makler
▪ Unterdurchschnittliches Wachstum bei geringem Risiko
D-Makler
▪ Unterdurchschnittliches Wachstum bei hohem Ertragsrisiko



Agenda

- Ausgangssituation
- Notwendigkeit einer differenzierten Maklerbetreuung
- Segmentierung als Grundlage der differenzierten Maklerbetreuung
- **Ansätze zur Ausgestaltung einer differenzierten Maklerbetreuung**
- Erfolgsfaktoren & Lessons Learned
- Über Consileon

Die gewählte Strategie im Maklervertrieb bestimmt im Wesentlichen die Ausgestaltung der Maklerbetreuung



Cherry Picking

- Geschäftsbeziehung nur mit Großmaklern, Top-Ertragsbringern oder Maklern mit Top-Marktanteil (Regionen, Zielgruppen, Produktbereichen)
- ➔ Fokus: geringe Anzahl A-Makler mit regelmäßigem Kontakt/ intensiver Betreuung

Vielfalt

- Aufbau langfristiger Partnerschaften mit einer Vielzahl von Maklern
- ➔ Fokus: A-Makler als Ertragsbringer pflegen; C/ D ¹⁾ Makler zu Ertragsbringern der Zukunft entwickeln und bei Performancesteigerung unterstützen

Breite Marktdeckung

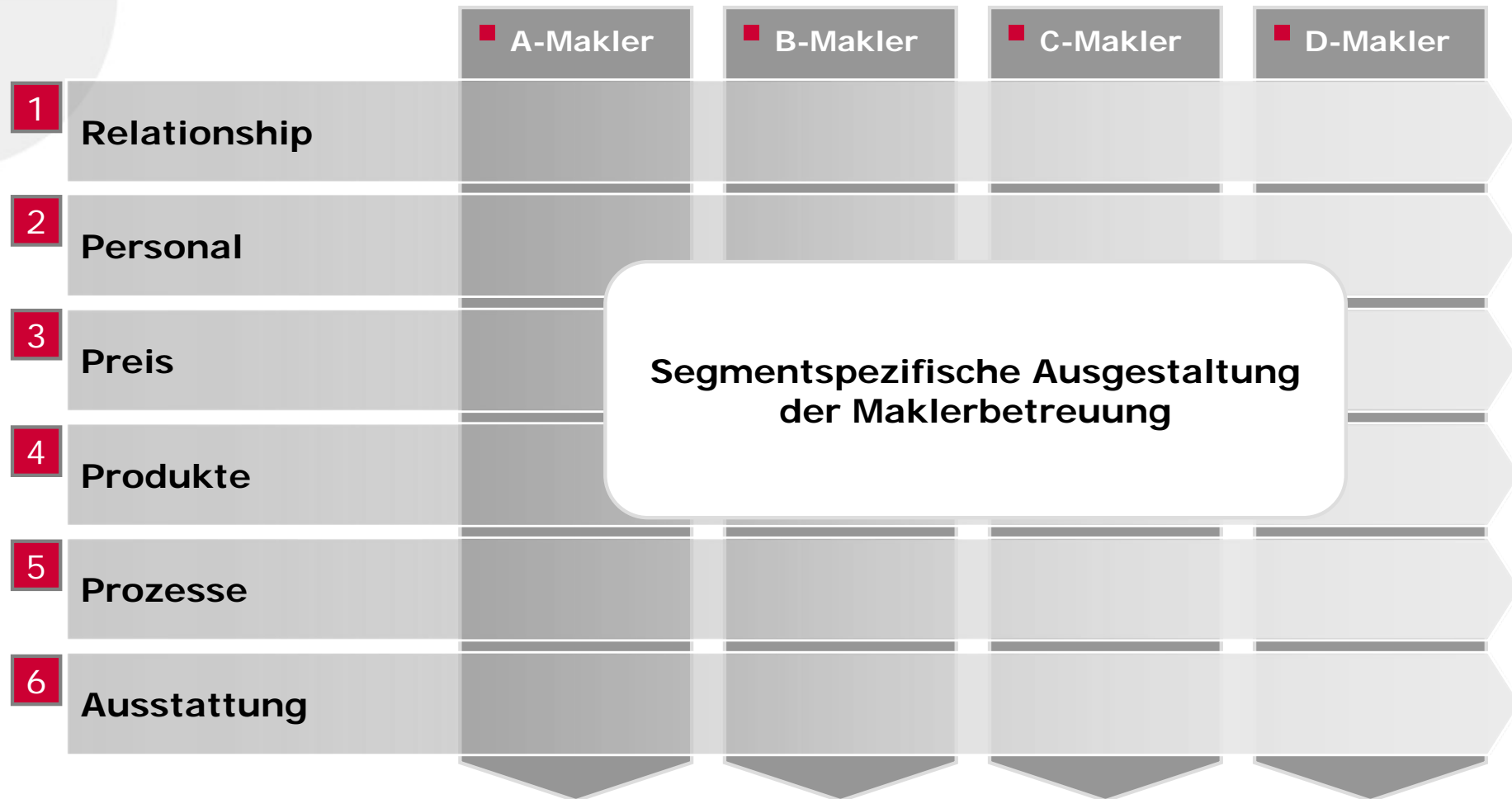
- Soviel Maklerkontakte wie möglich aufbauen
- ➔ Fokus: breites Maklerspektrum, um möglichst alle Sparten- und Produktbereiche, sowie Regionen abzudecken

¹⁾ Beispielcluster

Die Ausgestaltung der Maklerbetreuung erfolgt über sechs Differenzierungsmerkmale

- | | | |
|---|--------------|--|
| 1 | Relationship | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Häufigkeit, Ebene, Intensität, ... der persönlichen Kontakte ▪ Persönlicher Ansprechpartner, Betreuungsteam, zentrales Team ▪ Breite der internen Vernetzung |
| 2 | Personal | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Spezialisten, Generalisten, Hotline mit Service Team ▪ Höhe der Vollmachten ▪ Regionale Nähe, Servicezeiten, zeitliche Erreichbarkeit |
| 3 | Preis | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prämiennachlässe (bei Massenprodukten) ▪ Incentivierung zusätzlich übernommener Dienstleistungen ▪ Abrechnungs- und Zahlungsbedingungen |
| 4 | Produkte | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Individualität oder Standardisierung ▪ Exklusivität, gemeinsame Produktentwicklung |
| 5 | Prozesse | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Grad der Automatisierung, Datentransfer, Outsourcing Angebote ... ▪ Bearbeitungsgeschwindigkeit, Priorisierung von Vorgängen, ... ▪ Vollmachten zur eigenständigen Bearbeitung |
| 6 | Ausstattung | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertriebsunterstützende Informationen und Unterlagen
z.B.: Webplattform/ Software/ Tools zur Quotierung, Verarbeitung ▪ Weiterbildung und Training |

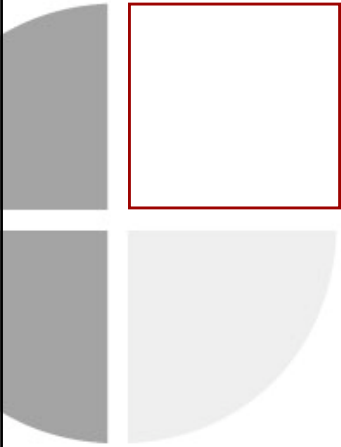
Anhand der Makler-Segmente und Differenzierungsmerkmalen wird die segmentspezifische Maklerbetreuung konkretisiert



Beispiel: Ausprägung der Differenzierungsansätze für einen A-Makler

Beispiel

A-Makler	
1	Relationship <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kontakt zum Maklerbetreuer mindestens 1x monatlich, ▪ Kontakt zur Geschäftsleitung mindestens 1x je Quartal ▪ Direkter Kontakt zu Underwritern und Sachbearbeitern
2	Personal <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maklerbetreuer als Generalisten ▪ Quotierung, Bearbeitung durch Spezialisten ▪ Höchstes Niveau der Vollmachten unterhalb des Vorstands
3	Preis <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kurzfristige Courtageabrechnung durch Saldenausgleich ▪ zusätzliche Incentives für signifikante Prozessentlastung
4	Produkte <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gemeinsame Produktentwicklung mit exklusivem Vertrieb ▪ Zeichnung individueller Produkte des Maklers
5	Prozesse <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bearbeitung auch auf Webportalen und Tools des Maklers ▪ Bereitstellung von Schnittstellen zum Datentransfer ▪ Priorisierte Bearbeitung von Vorgängen
6	Ausstattung <ul style="list-style-type: none"> ▪ Einzelmaßnahmen auf Anfrage



Agenda

- Ausgangssituation
- Notwendigkeit einer differenzierten Maklerbetreuung
- Segmentierung als Grundlage der differenzierten Maklerbetreuung
- Ansätze zur Ausgestaltung einer differenzierten Maklerbetreuung
- **Erfolgsfaktoren & Lessons Learned**
- Über Consileon

Berücksichtigung zentraler Erfolgsfaktoren sichert den Umsetzungserfolg einer differenzierten Maklerbetreuung

Zielsetzung

- Zielkonformität zwischen Strategie Maklervertrieb und Differenzierungsansatz Maklerbetreuung
- Zielorientierte Auswahl von Segmentierungsverfahren/ -kriterien
- Klare Definition und Fokussierung der selektierten Maklersegmente hinsichtlich der abzuleitenden Maklerbetreuung

Prozesse/ IT

- Zuverlässige Prozesse/ IT zur Datenanalyse
- Erstellung regelmäßiger umsetzungsorientierter Auswertungen/ Reports
- ...

Daten- qualität

- Aktuelle, vollständige und abrufbare Kundendaten
- Definierte Prozesse zur Datenerfassung, -analyse und -pflege
- Laufendes Controlling der Datenqualität
- ...

Kommuni- kation/ Incentivierung

- Konsequente, handlungsorientierte interne Kommunikation über die unterschiedlichen Maklersegmente und deren Betreuungspaket
- Incentivierung erfolgreicher Umsetzungsmaßnahmen
- ...

Lessons Learned: Betreuungsdifferenzierung im Maklervertrieb

1

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen am Versicherungsmarkt ist eine Segmentierung des Maklervertriebs sinnvoll

2

Zur Erfüllung der Wachstums- und Ertragsziele hat sich eine ertragsorientierte Makler-Segmentierung bewährt

3

Die Strategie im Maklervertrieb bestimmt im Wesentlichen die Ausgestaltung der Maklerbetreuung

4

Der Betreuungsaufwand soll aus der jeweiligen Geschäftsbeziehung finanziert sein.



Agenda

- Ausgangssituation
- Notwendigkeit einer differenzierten Maklerbetreuung
- Segmentierung als Grundlage der differenzierten Maklerbetreuung
- Ansätze zur Ausgestaltung einer differenzierten Maklerbetreuung
- Erfolgsfaktoren & Lessons Learned
- **Über Consileon**

Unser Kerngeschäft

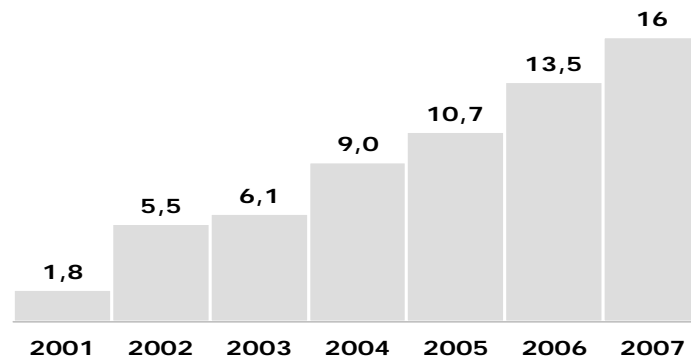
- Mit Strategie-, Prozess- und IT-Beratung helfen wir bei der Lösung anspruchsvoller betriebswirtschaftlicher Aufgaben – von der Positionierung am Markt über die Entwicklung von Vertriebskonzepten bis zur konkreten Umsetzung.
- In Ihrem Sinne und an Ihrer Seite stehen bei Consileon messbare Ergebnisse sowie die Zufriedenheit des Klienten an erster Stelle. Wir erreichen dies durch überzeugende Geschäftskonzepte, leistungsstarke Software und professionelle Projektbegleitung
- Zu unseren Kunden zählen:
 - Banken und Versicherungen
 - Kapitalmärkte
 - Automobilhersteller und Zulieferer
 - Handel und Touristik
 - Software- und Systemhäuser

Unser Selbstverständnis

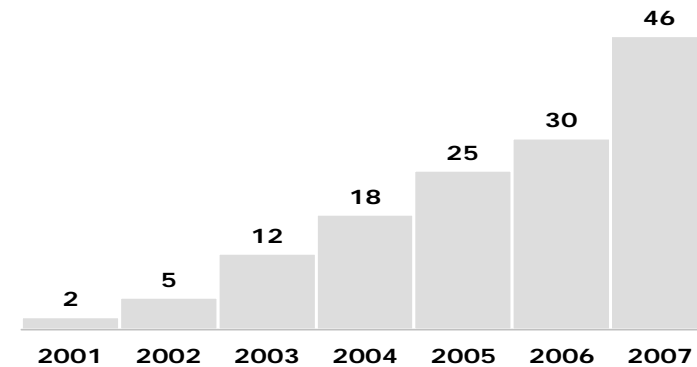
- Consileon verfolgt einen **integrierten Beratungsansatz** von der Strategieberatung bis hin zur **partnerschaftlichen Umsetzung** mit ihren Kunden
- Consileon realisiert **kundenorientierte Lösungen**, die höchste Maßstäbe in Bezug auf Performance, Umsetzbarkeit, Verlässlichkeit und Qualität setzen
- Im Fokus steht das **tatsächlich Machbare** und **wirtschaftlich Sinnvolle**; **Beratungskompetenz** und **Umsetzungsstärke** sind die Erfolgsrezepte von Consileon
- Consileon steht in seinen Projekten für ein **attraktives Preis-Leistungsverhältnis**
- Die Gesellschaft ist zu 100% im Besitz des Consileon Management, d.h. **kein Wachstumsdruck** und **keine fachlichen Kompromisse**
- Consileon investiert primär in sein **außerordentliches Team**, wobei der Ausbau stets nach dem Prinzip „**Klasse statt Masse**“ erfolgt
- Consileon hat sich als „**Beratungsboutique**“ positioniert
- Die **individuelle Beratungslösung** steht vor dem Standardansatz

Consileon kann eine überzeugende Entwicklung aufweisen

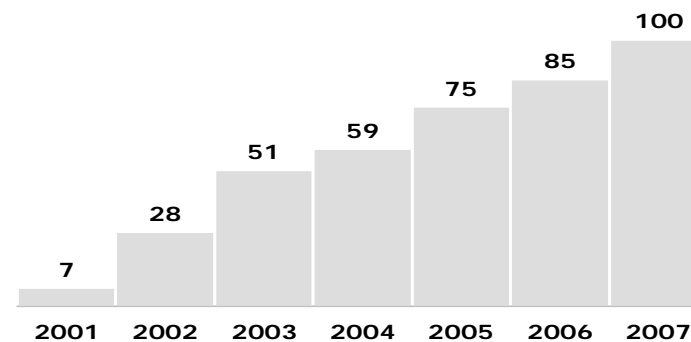
Entwicklung Umsatz in Mio. €



Entwicklung Zahl der Klienten



Entwicklung Mitarbeiter Consileon



Ihre Ansprechpartner



Consileon Frankfurt GmbH
Königsbacher Straße 15-21 60528 Frankfurt
Telefon +49 (0) 69 678687-20 Fax +49 (0) 69 678687-23
www.consileon.de

Ralph Hientzsch **Geschäftsführer**

Mobil: 0173/ 6540128
Telefon: 069/ 67868720
e-mail: Ralph.Hientzsch@consileon.de

www.consileon.de



Consileon Frankfurt GmbH
Königsbacher Straße 15-21 60528 Frankfurt
Telefon +49 (0) 69 678687-20 Fax +49 (0) 69 678687-23
www.consileon.de

Christian Wiemann **Senior Projekt Manager**

Mobil: 0172/ 5164596
Telefon: 069/ 67868718
e-mail: Christian.Wiemann@consileon.de

www.consileon.de