

Versicherungs wirtschaft

Sonderdruck aus

64. Jahrgang
Heft 7
1. April 2009

Vertriebswegemanagement 2012: Wachstum ist möglich

Die Gewichte verschieben sich

Ralph Hientzsch und Christian Wiemann, beide Frankfurt

In den letzten Jahren hat sich das Vertriebswegeportfolio der Versicherer deutlich verändert. Der Anteil des Ausschließlichkeitsvertriebs an der gesamten Vertriebsleistung hat insbesondere im lukrativen Lebensversicherungsgeschäft abgenommen. Gewinnen konnten vor allem die Vertriebswege „Drittvertriebe“ und „Banken“. Diese Entwicklungen werden sich voraussichtlich in den nächsten Jahren weiter fortsetzen (Abbildung 1).

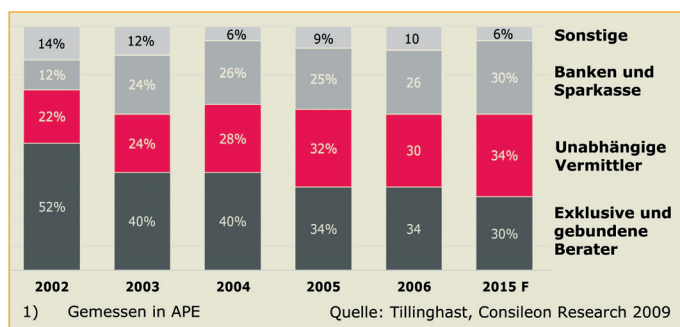
Waren es früher überwiegend die Makler, die zum angestellten Vertrieb in Konkurrenz

standen, so wächst jüngst insbesondere die Bedeutung von Finanzvertrieben und Maklerpools. Daher sind neue Geschäftsmodelle interessant, die die Vorteile der Bündelung von Vertriebskraft herbeiführen, ohne die Vertriebskosten gegenüber dem direkten Geschäft mit Maklern zu erhöhen. Als aktuelles Beispiel ist „Marsh4Broker“ hervorzuheben. Diese Plattform von Marsh bietet kleinen und mittleren Maklern bei vollständig digitalisierten Prozessen nicht alltägliche Produkte zu Konditionen eines großen Einkäufers. Die Vertriebskraft der

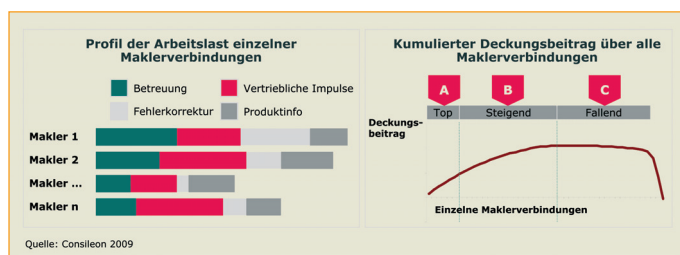
Finanzvertriebe ist in den letzten Jahren ebenfalls gestiegen. Einige Neugründungen wie Formaxx sowie die Marktführer DVAG und OVB konnten die Provisionserlöse aus dem Versicherungsgeschäft bis Juni 2008 weiter ausbauen. Die Bedeutung dieses Vertriebswegs wird durch die strategische Beteiligung von Swiss Life beim AWD, die Beteiligungen von Allianz und Axa bei MLP sowie die Beteiligung der Axa an Aragon unterstrichen. Selten war der Vertriebsweg „Finanzvertriebe“ bei Versicherern dermaßen umkämpft.

Maklerkanal noch ohne systematisches Management

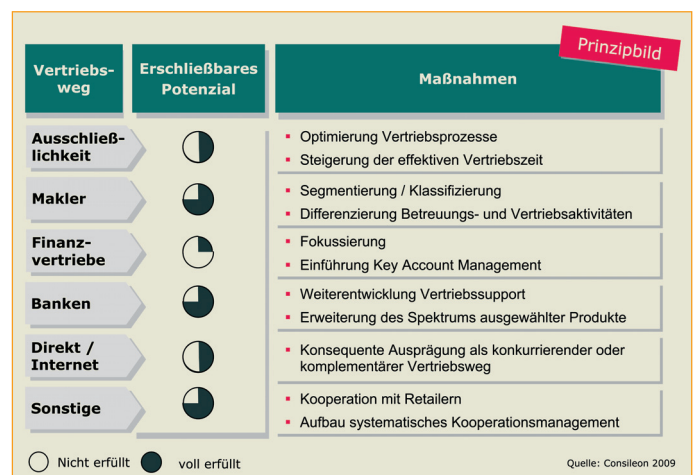
Für viele Versicherer ist es weiterhin schwierig, den Maklervertrieb gesamthaft zu steuern. Teilweise sind einzelne Maklerverbindungen historisch gewachsen und ihre Betreuung ist auf mehrere Mitarbeiter des Versicherers verteilt. Wie das Ergebnis einer Consileon-Studie zeigt, weist der Maklervertrieb hinsichtlich einer differenzierten Betreuung noch deutliches Entwicklungspotenzial auf. Bisher angewandte Segmentierungsverfahren und -kriterien sind



Anteile der Vertriebswege bei der Distribution von Lebensversicherungen¹ (in %).



Ein systematisches Maklermanagement ist zu entwickeln.



Potenzialanalyse und Maßnahmen je Vertriebsweg.

teilweise ungeeignet: Die Zuordnung der Vertriebspartner zu den Segmenten ist zu statisch; das Differenzierungskonzept wird in der Praxis nicht konsequent befolgt. Trotz unterschiedlichster Profile der Makler erfolgt die Betreuung durch die Versicherer wenig differenziert.¹

Eine Reihe von Versicherern steht vor der Aufgabe, ihr Maklermanagement zu systematisieren und eine Betreuungsdifferenzierung in den gewachsenen Strukturen umzusetzen (Abbildung 2). Die Effizienz des Maklermanagements kann noch signifikant gesteigert werden. Neue regulative und administrative Herausforderungen führen zum Mehraufwand für die Makler im Vertriebsprozess. Maklerpools und Einkaufsgemeinschaften gewinnen an Bedeutung, sofern sie den Maklern signifikante Effizienzsteigerungen und damit Kostenentlastungen bieten können. Versicherer verlieren durch Pools direkte Ansätze der Vertriebssteuerung.

Bankvertrieb im Wandel

Der Bankvertriebsweg hat eine große Bedeutung für die zukünftige Vertriebsstrategie. Das Management des Vertriebswegs „Banken“ wurde aufseiten der Versicherer entlang der Erfolgsfaktoren „Produkte“, „Services“, „Vertriebssupport“, „Incentivierung“, „Bear-

beitungsprozesse“, „Account Management“ und „IT“ weiter professionalisiert. Ungenutzte Wachstumschancen gibt es für Banken unter anderem bei der betrieblichen Altersvorsorge. Der Vertriebsweg Banken wird noch weiter an Bedeutung gewinnen, wenn die bestehenden Ertragschancen im Kranken- und Sachgeschäft mit der Umsetzung neuer, modularer Vertriebsprozesse realisiert werden. Fraglich bleibt dabei auch, wie lange es sich Banken noch erlauben können, Exklusivvereinbarungen mit einer Versicherungsgruppe aufrechtzuerhalten.

Eine Reihe von Versicherungsgruppen hat erste Initiativen zur Nutzung branchenübergreifender Kooperationen gestartet. Einerseits wurden aufseiten der Versicherer die Chancen von Vertriebskooperationen erkannt, andererseits zeigen diverse Initiativen im nationalen Markt, dass ein konsequentes Kooperationsmanagement noch nicht implementiert ist. Anders sind die Fehler bei der Umsetzung von Vertriebsprozessen am Point of Sale nicht zu erklären.

Vertriebswegeportfolio wird Vorstandsaufgabe

Die Ausrichtung des Vertriebswegeportfolios sollte sich aus den strategischen Zielen des

jeweiligen Versicherers ableiten und führt zu gezielten Investitionen in Vertriebswege. Der Gedanke der Vertriebswegeportfoliosteuerung beruht auf dem Gedanken des Ausgleichs möglicher Marktanteilsverluste durch das Wachstum in einem anderen Vertriebsweg. Nach der Bestimmung der eigenen Position unterstützt ein Vertriebswegeportfolio die Erarbeitung einer Vertriebswegestrategie. Konkrete Initiativen und Maßnahmen werden je Vertriebsweg erarbeitet und im Rahmen einer Vertriebsroadmap umgesetzt (Abbildung 3).

Die nächsten Jahre werden zeigen, welchen Versicherern es gelungen sein wird, die Wachstumsoptionen in einzelnen Vertriebswegen systematisch zu nutzen und dies in Einklang zu bringen mit den übergeordneten strategischen Zielen.

Die Autoren: Ralph Hientzsch ist Geschäftsführender Gesellschafter der Consileon Frankfurt GmbH; Christian Wiemann ist Principal für Versicherungen dortselbst.

Anmerkung

- 1 Wiemann: „Betreuungsdifferenzierung im Maklervertrieb“ unter www.consileon.de „Publikationen“.