

Bain-Studie zur Optimierung des Versicherungsvertriebs: Qualitätskriterien rücken bei der Neuaufstellung des Vertriebs in den Vordergrund

Anhaltender Kostendruck, ein in weiten Teilen rückläufiges Neugeschäft, sinkende Vermittlerzahlen und Digitalisierung. Deutschlands Versicherer stehen im Vertrieb vor enormen Herausforderungen. Nur mit einem tief greifenden Transformationsprozess können sie der Abwärtsspirale aus fallenden Erträgen und immer neuen Sparprogrammen entkommen. Die aktuelle Studie „Optimierung im Versicherungsvertrieb: Qualität kommt vor Quantität“ der internationalen Managementberatung Bain & Company zeigt vier wichtige Handlungsfelder auf. Neben unvermeidlichen, deutlichen Kostensenkungen zählen dazu ein modernes Produktivitäts- und Bestandsmanagement, die Ausrichtung auf ertragreiches Wachstum und die konsequente Digitalisierung. Seit Jahren beschäftigen sich Deutschlands Versicherer mit der Kostenoptimierung ihrer Organisationen. Den Vertrieb indes verschonten viele Unternehmen. Zu heikel erschienen Einschnitte in kundennahen Bereichen, zu schwierig die Auseinandersetzung mit den selbstständigen Vermittlern, zu komplex die Neustrukturierung des Herzstücks ihres Geschäftsmodells. Inzwischen zwingen der gesättigte Markt und das in weiten Teilen rückläufige Neugeschäft zahlreiche Versicherer geradezu zum Handeln. Die Ausschließlichkeitsvertriebe mussten zuletzt den stärksten Rückgang im Neugeschäft seit 2008 hinnehmen, wie das umfassende Benchmarking von Bain zutage bringt. Und die Digitalisierung sowie das veränderte Kundenverhalten verschärfen den Druck weiter.

- **Deutschlands Versicherer müssen sich in einem gesättigten Markt neu erfinden**
- **Rückgang des Neugeschäfts erfordert grundlegenden Umbau des Vertriebs**
- **Kostensenkung ist nur ein Baustein eines umfassenden Transformationsprozesses**

Anhaltender Kostendruck, ein in weiten Teilen rückläufiges Neugeschäft, sinkende Vermittlerzahlen und Digitalisierung. Deutschlands Versicherer stehen im Vertrieb vor enormen Herausforderungen. Nur mit einem tief greifenden Transformationsprozess können sie der Abwärtsspirale aus fallenden Erträgen und immer neuen Sparprogrammen entkommen. Die aktuelle Studie „Optimierung im Versicherungsvertrieb: Qualität kommt vor Quantität“ der internationalen Managementberatung Bain & Company zeigt vier wichtige Handlungsfelder auf. Neben unvermeidlichen, deutlichen Kostensenkungen zählen dazu ein modernes Produktivitäts- und Bestandsmanagement, die Ausrichtung auf ertragreiches Wachstum und die konsequente Digitalisierung.

Seit Jahren beschäftigen sich Deutschlands Versicherer mit der Kostenoptimierung ihrer Organisationen. Den Vertrieb indes verschonten viele Unternehmen. Zu heikel erschienen Einschnitte in kundennahen Bereichen, zu schwierig die Auseinandersetzung mit den selbstständigen Vermittlern, zu komplex die Neustrukturierung des Herzstücks ihres Geschäftsmodells. Inzwischen zwingen der gesättigte Markt und das in weiten Teilen rückläufige Neugeschäft zahlreiche Versicherer geradezu zum Handeln. Die Ausschließlichkeitsvertriebe mussten zuletzt den stärksten Rückgang im Neugeschäft seit 2008 hinnehmen, wie das umfassende Benchmarking von Bain zutage bringt. Und die Digitalisierung sowie das veränderte Kundenverhalten verschärfen den Druck weiter.

Sparmaßnahmen allein reichen nicht aus

Handlungsbedarf und Kostendruck sind immens. Das ist den Versicherungsunternehmen durchaus bewusst. So ist dem Bain-Benchmarking zufolge der Kostendruck im Vertrieb die wichtigste Herausforderung für Vorstände. Platz zwei belegen regulatorische Themen, gefolgt von der Ausrichtung des Produktspektrums nach seiner Ertragskraft (Abb. 1). Die Versicherungsunternehmen wissen also um die Dringlichkeit dieser Aufgaben. „Konzentrieren sich die Versicherer allein auf Kostensenkungen, droht ihnen eine Abwärtsspirale aus sinkenden Erträgen und zusätzlich nötigen Einsparungen“, warnt [Dr. Christian Kinder](#), Partner bei Bain & Company und Autor der Studie. „Ein schleichendes Aus wäre für viele die Folge.“

Zwingend erforderlich ist eine tief greifende Transformation des gesamten Vertriebs. Damit dieser Umbau das laufende Geschäft aber so wenig wie möglich belastet, bedarf es pragmatischer Ansätze und der Verzahnung sämtlicher Maßnahmen. Im Mittelpunkt stehen dabei vier Handlungsfelder:

1. **Kostensenkung:** Seit 2012 sinken laut Bain-Benchmarking die Overheadkosten im Vertrieb um durchschnittlich sechs Prozent pro Jahr. Das aber ist zu wenig, denn im Vergleich zum tendenziell rückläufigen Neugeschäft sind die Overheadkosten zuletzt relativ um drei Prozent gestiegen. Mit einem ganzheitlichen strategischen Ansatz lassen sich die Vertriebskosten um bis zu 20 Prozent reduzieren. Die wichtigsten Hebel dafür sind optimierte Außendienstorganisationen und Agenturmodelle sowie die Vergütungssysteme (Abb. 2).
2. **Produktivitäts- und Bestandsmanagement:** Ein nachhaltiger Produktivitätsmanagementprozess ist unerlässlich, um auf Dauer einen leistungsstarken Vertrieb zu schaffen. Erheblich gesteigert werden kann die Vertriebsproduktivität unter anderem durch die richtigen Fachkräfte oder vertraglich festgelegte Performance-Meilensteine. Auch setzen sich immer größere Vermittlerstrukturen durch. Die Zahl der unterstellten Vermittler stieg bei den Teilnehmern des Benchmarkings seit 2008 von 15 auf 25 Prozent. Die Versicherer können ihren Vertrieb bei der Ausschöpfung der Potenziale im Bestand noch deutlich besser unterstützen, zum Beispiel durch die Systematisierung im Akquise- und Verkaufsprozess. Eine wichtige Rolle dabei spielen digitale Hilfsmittel in der Beratung und der intelligente Einsatz moderner Technologien wie Data Mining und Big Data.
3. **Wachstum:** Viele Jahre war Wachstum gleichbedeutend mit mehr Umsatz und neuen Kunden. Doch in reifen Märkten müssen vor allem die Bestandskunden differenziert entwickelt und das Neugeschäft risiko- und wertbasiert gesteuert werden. Im Zentrum stehen dabei ertragreiche Produkte, die eine synchronisierte Sicht aller Sparten und Vertriebskanäle verlangen – und damit die Überwindung bestehender Grenzen.
4. **Digitalisierung:** Der Anteil digital aktiver Versicherungskunden wird in den nächsten fünf Jahren von heute rund 50 auf dann knapp 80 Prozent steigen. Dies ergab eine Bain-Umfrage unter mehr als 10.000 Privatkunden in Deutschland. Zugleich betonen drei von vier Befragten, dass die persönliche Beratung für sie wichtig bleibt. Auf diese hybriden Kunden muss sich der Versicherungsvertrieb einstellen und digitale Kundenerlebnisse entlang der gesamten Wertschöpfungskette schaffen.

Herausforderungen sind gewaltig

„Noch nie haben Deutschlands Versicherer vor einer derart tief greifenden Transformation gestanden“, betont [Dr. Christina Ellringmann](#), Bain-Partnerin und Co-Autorin der Studie. „Der Schwerpunkt liegt dabei auf der klaren Ausrichtung des Vertriebs an Qualitätskriterien.“ Ursächlich dafür sind vor allem die steigenden Ansprüche der Kunden im digitalen Zeitalter. Darüber hinaus wenden sich gute Vermittler gezielt an diejenigen Versicherer, die ein zukunftssträchtiges Vertriebskonzept vorweisen können.

Die Versicherer ihrerseits müssen mit modernen Provisionssystemen Anreize für leistungsstarke Vermittler schaffen und gleichzeitig ihre Vertriebskosten senken. „Der Vertrieb der Zukunft zeichnet sich durch höhere Effizienz, einen klaren Fokus und den umfassenden Einsatz digitaler Technologien aus“, so Versicherungsexperte Kinder. „Das wird zweifellos die Grundlage für den zukünftigen Erfolg einer Versicherung sein.“

Weitere Themen, die Sie interessieren könnten:

[Bankenaufsicht: Verschärfte Regularien zwingen Banken zu strategischer Neuausrichtung](#)
[Bain-Studie zur Loyalität im Privatkundengeschäft: Hausbanken vereinen nur die Hälfte des Neugeschäfts auf sich](#)

[150617_PM_Optimierung_im_Versicherungsvertrieb_Abb2_Vertriebskosten](#)
[150617_PM_Optimierung_im_Versicherungsvertrieb_Abb1_Herausforderungen](#)

Pressekontakt:

Leila Kunstmann-Seik
Telefon: 089 / 5123 1246
Mobil: 0151 / 5801 1246
E-Mail: leila.kunstmann-seik@bain.com

Unternehmen:

Bain & Company Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München

Über die Bain & Company

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. Bain unterhält 51 Büros in 33 Ländern und beschäftigt weltweit 6.000 Mitarbeiter, 700 davon im deutschsprachigen Raum. Weiteres zu Bain unter: www.bain.de.

BAIN & COMPANY 