

Versicherungs- vertrieb in Zeiten der Pandemie

Eisberg oder Rückenwind?

Ergebnisse
Maklervertrieb



Über die Studie

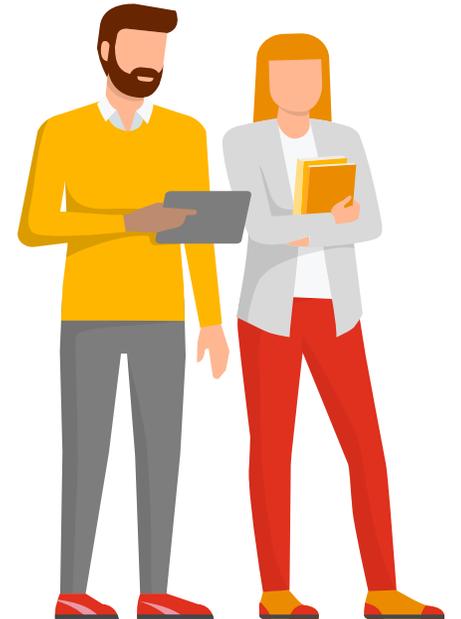
In wie weit krepelt der Corona-Digitalisierungsschub den Versicherungsvertrieb um?

Der Versicherungsvertrieb in Deutschland ist nach wie vor ein Geschäft von Angesicht zu Angesicht, doch genau das war nicht oder nur eingeschränkt möglich. Hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Kontakt-, Beratungs- und Vertriebsmöglichkeiten hat Corona nun endgültig die analoge Spreu vom digitalen Weizen getrennt. Die Frage, wie ein erfolgreicher Versicherungsvertrieb künftig aussehen muss, hat durch die Krise noch einmal an Brisanz gewonnen. Welche Vertriebswege haben sich als besonders krisenfest erwiesen? Sind die Portale und Online-Vertriebe die Gewinner der Krise? Was erwarten Kunden von ihrer Versicherung und deren Vertriebspartnern? Führt Corona tatsächlich zu einem Digitalisierungsschub auch im „klassischen“ Vertrieb? Welche Aufgaben ergeben sich aus der Krise für den Versicherungsvertrieb der Zukunft?

Gemeinsam mit den Versicherungsforen Leipzig führt PwC eine Studie in **mehreren Schritten** durch, welche unter anderem die obig genannten Fragestellungen im **Versicherungsvertrieb während und nach Corona** beleuchtet. Im Rahmen der Studie betrachten wir die **fünf dominanten Vertriebswege**:

- Maklervertrieb
- Ausschließlichkeitsvertrieb
- Strukturvertrieb
- Direktvertrieb
- Bankenvertrieb

In diesem Beitrag geben wir einen Einblick in die Studienergebnisse zum Maklervertrieb. Welche Entwicklungstreiber beeinflussen den Maklermarkt? Welche Symptome bringen diese Treiber hervor? Inwieweit verstärkt die Pandemie diese Symptome?





Die zentrale Frage lautet: Wie können wir den Makler für uns begeistern? Die Herausforderung Spezialisierung vs. allgemeine Fähigkeiten ist nicht neu. Aber diese Pandemie und das neue digitale Umfeld haben diesem Prozess noch einen Schub gegeben.

– Michael Neuhalfen, Leiter Vertrieb Alte Leipziger Versicherung AG

Die wachsende Macht der Makler

Aktuelle Zahlen lassen darauf hindeuten, dass der Bestand an Versicherungsmaklern in Deutschland (noch) konstant ist. Insgesamt 46.353 Makler waren im Januar 2022 offiziell im Vermittlerregister eingetragen – ein Mehr an 67 im Vergleich zu 2020. Fraglich ist, ob sich diese Entwicklung fortsetzen wird. Überalterung, Nachfolgeprobleme und Nachwuchsmangel lassen vermuten, dass sich die Anzahl aktiver Versicherungsmakler in den kommenden Jahren reduzieren und sich damit die Konsolidierung im Maklervertrieb weiter verschärfen wird. Dieser Trend ist seit rund zehn Jahren zu beobachten und verschiebt die Verhandlungsmacht zugunsten der Versicherungsmakler.

Für Versicherungsunternehmen wird es daher zunehmend wichtig sein, die Anforderungen an die Zusammenarbeit mit den Maklern zu kennen und zu optimieren. Anhand existierender Differenzierungsmerkmale lassen sich verschiedene Segmente identifizieren. Um weiterhin den Vertrieb im hochumkämpften Versicherungsmarkt zu forcieren, müssen Versicherer ihr Maklerportfolio analysieren und eine segmentgerechte Betreuung sicherstellen.

Unternehmensform	Zielgruppenfokus	Geschäftsgebiet	Vertriebskanal
Maklerpools	Industriekunden	International	Online
Vertriebe	Gewerbekunden	National	Hybrid
Industriemakler	Privatkunden	Regional	
Gewerbemakler	Sparten-spezialisierung		
Spezialmakler	Berufsgruppen-spezialisierung		
Kleinstmakler			

Abbildung 1: Exemplarische Differenzierungsmerkmale der Maklersegmente

Maklerzentrierte Betreuungsstrategien lösen absatzorientierten Betreuungsprozess ab

In der Vergangenheit war in den Betreuungskonzepten der Versicherer eine segmentierte Betreuung nicht vorgesehen. Der Maklervertrieb wurde „von innen nach außen“ organisiert. Typisch waren das Regionalprinzip, sowie standardisierte Verkaufsstories mit Fokus auf den Absatz der Produkte. Dies ist jedoch nur noch bedingt zeitgemäß. Ein modernes, maklerzentrierte Betreuungsmodell ist von „außen nach innen“ strukturiert. Unter Berücksichtigung spezifischer Entwicklungstreiber, lassen sich so für das jeweilige Maklersegment zugeschnittene Prozesse und Dienstleistungen definieren. Für eine objektive Klassifizierung des eigenen Maklerportfolios fehlt es vielen Versicherern jedoch an einer belastbaren Datenbasis – eine große Hürde auf dem Weg zur segmentspezifischen Betreuung.

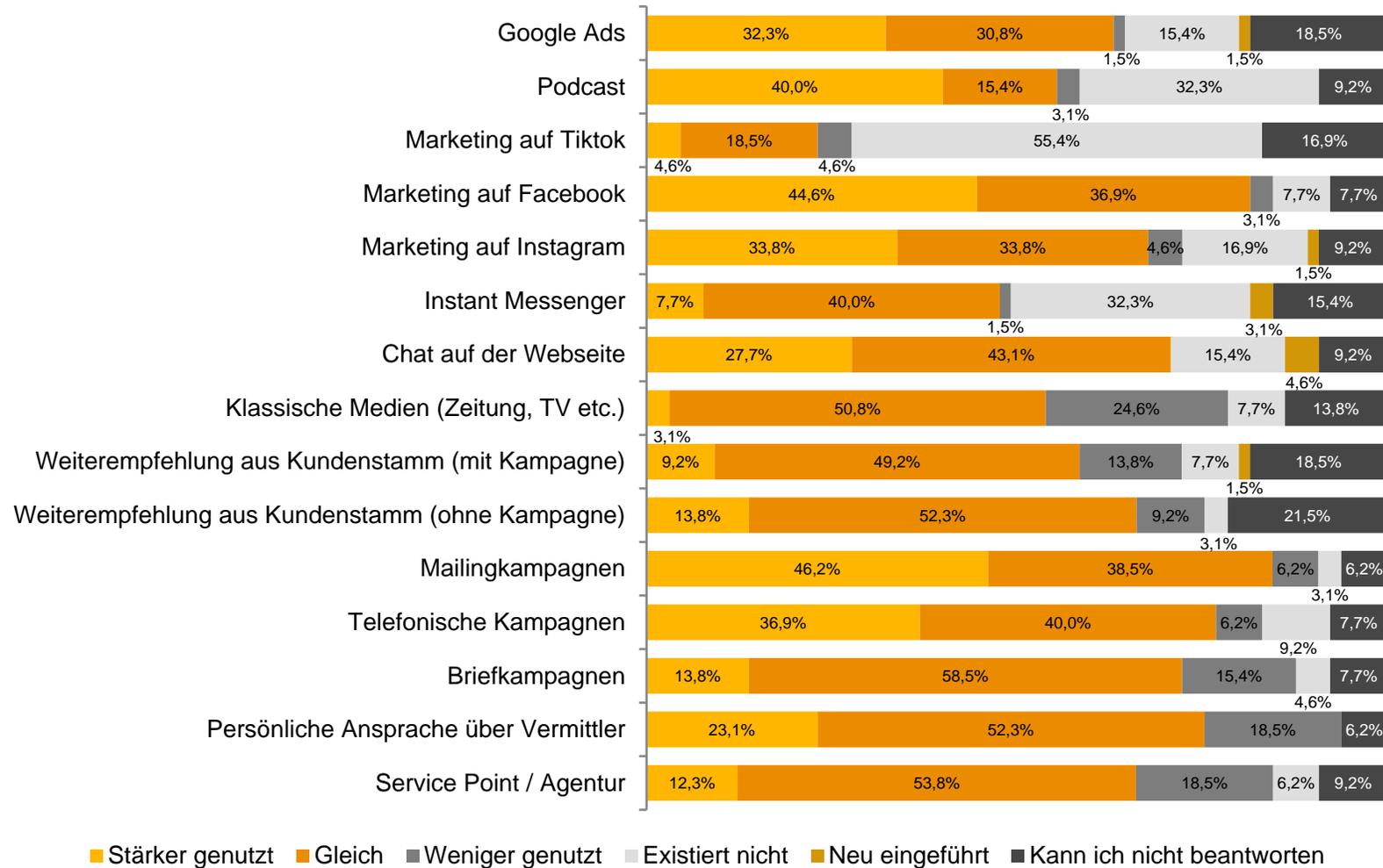
Absatzorientierte Betreuung	Maklerzentrierte Betreuung
Gewinn durch Umsatz	Gewinn durch zufriedene Makler
Produkte und Prozesse müssen zum Versicherer passen	Produkte und Prozesse müssen zum Makler passen
Produktorientiert	Engpassorientiert
Verkaufsstory auf Basis von Produktvorteilen	Verkaufsstory auf Basis von Nutzenargumenten
Aktionismus	Strategie
Organisation von innen nach außen	Organisation von außen nach innen

Abbildung 2: Absatzorientierung vs. Maklerzentrierung

Welche Kanäle haben Sie wie stark genutzt oder sogar neu eingeführt, um auf Versicherungsprodukte aufmerksam zu machen und zu informieren?

46,2%

der Versicherer haben Mailingkampagnen stärker genutzt, um auf ihre Versicherungsprodukte aufmerksam zu machen und zu informieren



N = 65





Wir definieren keine Cluster und gehen individuell auf das ein, was unser Partner braucht. Aber mit vollem Fokus auf Digitalisierung und Einfachheit.

-
*Nicole Senger, Leitung
Geschäftsbereich Versicherer
ELEMENT Insurance AG*

Welche Betreuungsstrategien verfolgen Versicherer?

Den Wandel zur maklerzentrierten Betreuung vollziehen die Versicherer mit unterschiedlicher Geschwindigkeit. Einige Häuser halten weiterhin am **Regionalprinzip**, also an der Aufteilung der Betreuungsgebiete nach Postleitzahlen, fest.

In anderen Unternehmen werden die Makler bereits seit einigen Jahren **spartenbezogen** betreut. Auch **Mischformen** zwischen diesen beiden Modellen existieren. Einige Versicherungsunternehmen diskutieren intern eine tiefere, **auf Vermittlerprofile bezogene Segmentierung**. Dieser Ansatz folgt der Annahme, dass Gewerbe- und Industriemakler einen Ansprechpartner erwarten, der Risiken physisch erkennen, bewerten und einschätzen kann.

Industriemakler mit internationalem Kundenportfolio bevorzugen mehrsprachige Ansprechpartner. Finanzvertriebe fordern Digitalkompetenz und wünschen regelmäßige Motivations- oder Produktschulungsvideos. Für die Zusammenarbeit mit spezialisierten bAV-Maklern, deren Mandate Inpats und Expats beschäftigen sind neben bAV-Kenntnissen Mehrsprachigkeit und ein Marktüberblick über internationale betriebliche BU-Produkte erforderlich.

Wer diesem Outside-In Prinzip folgt, stellt schnell fest, dass in maklerzentrierten Betreuungsmodellen verschiedene Anforderungsprofile für Maklerbetreuer gebraucht werden. Versicherer, die hausintern diese Überlegungen diskutieren, erkennen: Mit den bisherigen, absatzorientierten Betreuungsmodellen werden die Anforderungen der verschiedenen Maklersegmente durchschnittlich gut erfüllt. Das ist jedoch nicht

mehr ausreichend, um die Erwartungen der Maklersegmente treffsicher zu bedienen und positive „Maklererlebnisse“ zu erzeugen. Andere Versicherer unterscheiden nicht nach Maklersegmenten, sondern richten ihr Betreuungsmodell an den persönlichen Fähigkeiten und Affinitäten der Vertriebspartner aus.

Persönlicher Kontakt als Erfolgsfaktor in der Maklerbetreuung

Ein dramatischer Geschäftseinbruch durch die Pandemie ist dem Maklervertrieb erspart geblieben. Der Wegfall des persönlichen Kontaktes zu den Vertriebspartnern wurde von den Versicherern dennoch als große Einschränkung wahrgenommen. Eben diesen physischen Kontakt braucht es, um Makler zu begeistern und zu überzeugen. Besonders einschneidend war das Kontaktverbot für junge Unternehmen und insbesondere InsurTechs, welche erst kurz vor Beginn der Corona-Pandemie ihre Geschäftstätigkeiten aufnahmen. Der begrenzte Kontakt zu Maklern konnte in den letzten Jahren nicht intensiviert werden. Traditionelle Versicherer konnten hingegen die Kommunikation mit ihren Vertriebspartnern nahezu problemlos in die virtuelle Welt verlegen.

Die Versicherer haben verstärkt auch neue Kanäle – insbesondere Social Media – genutzt, um auf ihre Produkte aufmerksam zu machen. Davon profitierten auch die Makler. Auf die klassischen Medien wurde dagegen weniger gesetzt. Die Maklersegmente starteten mit unterschiedlichen Voraussetzungen in die Pandemie. Pools und Vertriebe hatten zu diesem Zeitpunkt bereits einen hohen Digitalisierungsgrad in Bezug auf Prozesse und Kundenkommunikation erreicht. So ist es wenig überraschend, dass sie die Provisionserlöse in der Pandemie überwiegend steigern konnten.

Maklervertrieb

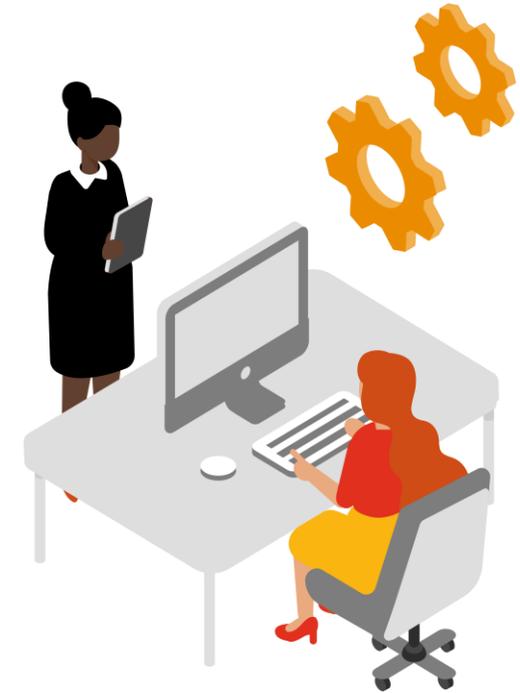


Wenn solche externen Einflüsse schockartig und unvorbereitet passieren, werden die Schwachen meistens schwächer und die Starken meistens stärker. Die Mitte wird dünner. Diese Entwicklung ist nicht aufzuhalten. Durch die Pandemie wurde sie beschleunigt. Hinzukommen wird künstliche Intelligenz. Sie wird manuelle Routine-Arbeiten in Teilen ersetzen und skalierbar machen.

–
*Michael Neuhalfen, Leiter Vertrieb
Alte Leipziger Versicherung AG*

Insbesondere im Segment der mittelständischen Gewerbemakler kam es bei einem Teil der Betriebe zu einem von der Pandemie forcierten Innovationsschub. Der hybride Arbeitsalltag hat sich unumkehrbar etabliert. Insgesamt sind diese Makler effizienter und erzielen einen höheren Umsatz. Einige Betriebe im Kleinstmaklersegment sind seit Beginn der Pandemie mit den nötigen Veränderungsprozessen überfordert. Der Umgang mit der Pandemie wird aber nicht allein von der Zugehörigkeit zu einem Maklersegment bestimmt. Segmentübergreifend haben viele Vermittler zu Beginn der Pandemie in Risiken gedacht. Die Unternehmerkompetenz des Vermittlers entschied darüber, ob der Schalter umgelegt und nun in Chancen gedacht werden kann. Diese Krisengewinner verbinden mit dem eigenen Digitalisierungsschub auch neue prozessuale Anforderungen an die Versicherer.

Virtuelle Kontakte sowohl zwischen Makler und Kunde als auch zwischen Versicherer und Vertriebspartner werden mit dem Ende der Pandemie nicht verschwinden. Die Akzeptanz moderner Kommunikationstools und Nachhaltigkeitsaspekte sprechen dafür. Dennoch wird der physische Kontakt nicht aussterben – im Gegenteil. Persönliche Treffen erfolgen seltener und erzielen somit eine andere Wirkung. Der Maklerbetreuer nimmt den Weg zum Vertriebspartner auf sich und akzeptiert Erschwernisse wie Testpflicht oder Maske. Der physische Kontakt wird in der neuen Arbeitswelt als besondere Wertschätzung wahrgenommen.



Maklervertrieb

Entwicklungstreiber und ihre Symptome unter Pandemie-Bedingungen

Kapitalmarktumfeld

Staatsverschuldung, Niedrigzinsphase und Anlagenotstand führen dazu, dass die Investmentbereitschaft von Risikokapitalgebern steigt. Zudem gerät die Produktlandschaft in der Altersvorsorge zunehmend unter Druck.

Regulatorik

Die regulatorischen Vorgaben haben den Beratungs- und Administrationsprozess massiv verändert. Die Umsetzung der Regulatorik bindet in Maklerhäusern erhebliche personelle und finanzielle Ressourcen.



Demografie

Der medizinische Fortschritt, Veränderung der Arbeitswelt und die Geburtenentwicklungen wirken sich vielfältig aus: Zum einen kommt es zu einer Überalterung der Versicherungsbestände und -kunden. Zum anderen sind Makler stark vom Fachkräftemangel betroffen. Größere Häuser haben Vorteile im „War for Talents“, weil sie Anforderungen der jungen Generation besser gerecht werden können.

Digitalisierung

Neue Technologien und die damit verbundene Veränderung der Geschäftsmodelle sind wesentliche Treiber. Self-Services, Automatisierung und die Nutzung von künstlicher Intelligenz in Entscheidungsprozessen haben bereits in anderen Branchen die Kundenerlebnisse verändert und damit Kundenanforderungen geprägt. Diese Erlebnisse erwarten Kunden auch in Bezug auf Versicherungen.



Trends im Maklervertrieb

Pools entwickeln sich zu dominierenden Marktteilnehmern

Pools haben frühzeitig in Technologie investiert, um Prozesse und Services zu optimieren. Das macht sie auch für größere Makler immer attraktiver. So vermitteln bereits heute die meisten Makler mehr Produkte über Pools als über Direktanbindungen.

Das Poolgeschäft betreiben die Akteure in sehr unterschiedlichen Geschäftsmodellen. Durch Kooperationen, Übernahmen und Zusammenschlüsse verschmelzen diese Geschäftsmodelle zunehmend. Durch die Konsolidierung werden große Marktplätze entstehen, die alle digitalen Transaktionen zusammenführen und den Versicherungsvertrieb erstmalig skalierbar machen. Diese Einheiten können als systemrelevante Marktteilnehmer angesehen werden.

Einfluss der Pandemie:

- Die Mehrheit der Pools konnte die Provisionserlöse steigern. Je breiter das Produktportfolio, umso besser wurden vorübergehende Einbrüche einzelner Sparten ausgeglichen
- Für Makler, die sich für den Ruhestand entscheiden, bieten Pools Ruhestandslösungen an
- Durch die Pandemie ist das Interesse der Vermittler an diesen Modellen stark gestiegen und hat bei vielen Pools zu anorganischem Wachstum geführt
- Das wachsende Interesse der Makler an der Zusammenarbeit mit Pools und Marktplätzen nimmt die Mehrstufigkeit zu. Versicherer müssen diese „Vermittlerkette“ auch in Datenverwaltung und Vergütung abbilden

Konsolidierung bei Gewerbe- und Industriemaklern gewinnt an Tempo

Private-Equity-Gesellschaften engagieren sich zunehmend im Gewerbe- und Industrieversicherungsmarkt. Mögliche Motive für Übernahmen und Zusammenschlüsse seitens der Makler sind z.B. fehlende Nachfolger, Synergien im Kundenbestand, Diversifikation der Geschäftsmodelle. Durch die Investoren wird das Geschäftsmodell des inhabergeführten Maklerhauses zurückgedrängt. Ein Blick ins Ausland zeigt, wie das den Maklermarkt nachhaltig prägt und verändert. Weniger betroffen vom Trend zur Konsolidierung sind hochspezialisierte Makler mit zielgruppenspezifischem Expertenwissen.

Einfluss der Pandemie:

- Die bekannten Probleme in Bezug auf die Unternehmensnachfolge wurden durch die Pandemie verstärkt. Insbesondere kleine Unternehmen sind in Bezug auf den Verkauf gesprächsbereiter
- Das gilt gleichermaßen für Makler, die auf die Personenversicherung spezialisiert sind, also keine kontinuierlichen Courtageeinnahmen generieren
- Zudem wächst auch der Druck auf Makler, die sich auf Branchen spezialisiert haben, welche besonders unter der Pandemie leiden



Versicherer, die mit ihren Produkten nicht in diesem Kreislauf sind, können nicht mehr gewählt werden, weil sie nicht auf dem Marktplatz stehen bzw. gesehen werden. Das zwingt uns als Versicherer, ebenso digital zu werden. Wir verändern uns ein Stück weit zum reinen Risikoträger, weil Intermediäre die Prozesskette bestimmen. Wenn das Portal quadratische Kästchen anbietet, in die die Daten rein müssen, der Versicherer aber runde Daten hat, kann er das beste Produkt der Welt haben. Es wird keiner sehen. Es passt nicht in die Systematik. Diese Erkenntnis ist schmerzlich, aber die Wahrheit.

-
*Michael Neuhalfen, Leiter Vertrieb
Alte Leipziger Versicherung AG*



Trends im Maklervertrieb

Vergleichsportale erhöhen den Wettbewerbsdruck auf Produktgeber

Durch Vergleichsportale wird das Preis-Leistungsverhältnis von Produkten transparenter. Für Versicherer ist der damit verbundene Abwärtstrend bei den Preisen problematisch.

Die Einbindung der Tarife in Vergleichsrechner erfordert „online-gerechte“ Produkte und Dokumente. Außerdem erwarten Makler, dass es entlang der Wertschöpfungskette von der Erstellung des Vergleichs bis zur Policierung beim Versicherer keine Medienbrüche gibt.

Einfluss der Pandemie:

- Selfservices und digitale Prozesse wurden auch vor der Pandemie von Maklern genutzt. Mit der Pandemie sind sie zur Normalität geworden – eine Folge der Kontaktverbote
- Je intuitiver Portale sind, umso attraktiver werden sie für die Nutzer
- Insbesondere im standardisierten Massengeschäft ist in einer geschlossenen Prozesskette der TAA-Prozess ohne Medienbruch inklusive der rechtssicheren Dokumentation aller Beratungsschritte möglich
- Die Auswahl des geeigneten Produktgebers wird zunehmend durch künstliche Intelligenz unterstützt

Veränderte Geschäftsmodelle im Maklermarkt erfordern modifizierte Betreuungsmodelle der Versicherer

Regionalität als Erfolgsfaktor in der Maklerbetreuung wird vom Grad der Empathie, der gleichen „Wellenlänge“ mittelfristig abgelöst. Künftig heißt Nähe, auf den Geräten der Makler verfügbar zu sein, ihre Bedürfnisse zu beobachten und ihre Erwartungen proaktiv zu erfüllen. Dafür bedarf es neuer, CRM-basierter Organisations- und Betreuungsstrukturen, die passgenau auf das Maklerportfolio des Versicherers ausgerichtet sind.

Einfluss der Pandemie:

- Online Meetings, digitale Whiteboards und Co. ermöglichen einen virtuellen Austausch bei gleichzeitiger Kontaktreduzierung. Selbst Kongresse und Messen wurden hybrid oder gänzlich online abgewickelt. Betreuung kann unter diesen Bedingungen ortsunabhängig stattfinden
- Der Fokus liegt nun darauf, wie gut die Skills des Maklerbetreuers mit den Vermittlerbedürfnissen harmonisieren
- Wenn regionale Begrenzungen fallen, wird sich das Vertriebsgebiet des Maklerbetreuers erweitern und die Zahl der Vertriebspartner steigen



Ob die Spanne doppelt oder dreifach so hoch sein wird, kann ich nicht vorhersagen. Ich glaube aber, dass sich die Spanne schon verändern wird. Der Mehrwert, den Maklerbetreuer außerhalb einer reinen Datentransformation oder Aufarbeitung von Unterlagen erbringen wird auch weiterhin vorhanden sein.

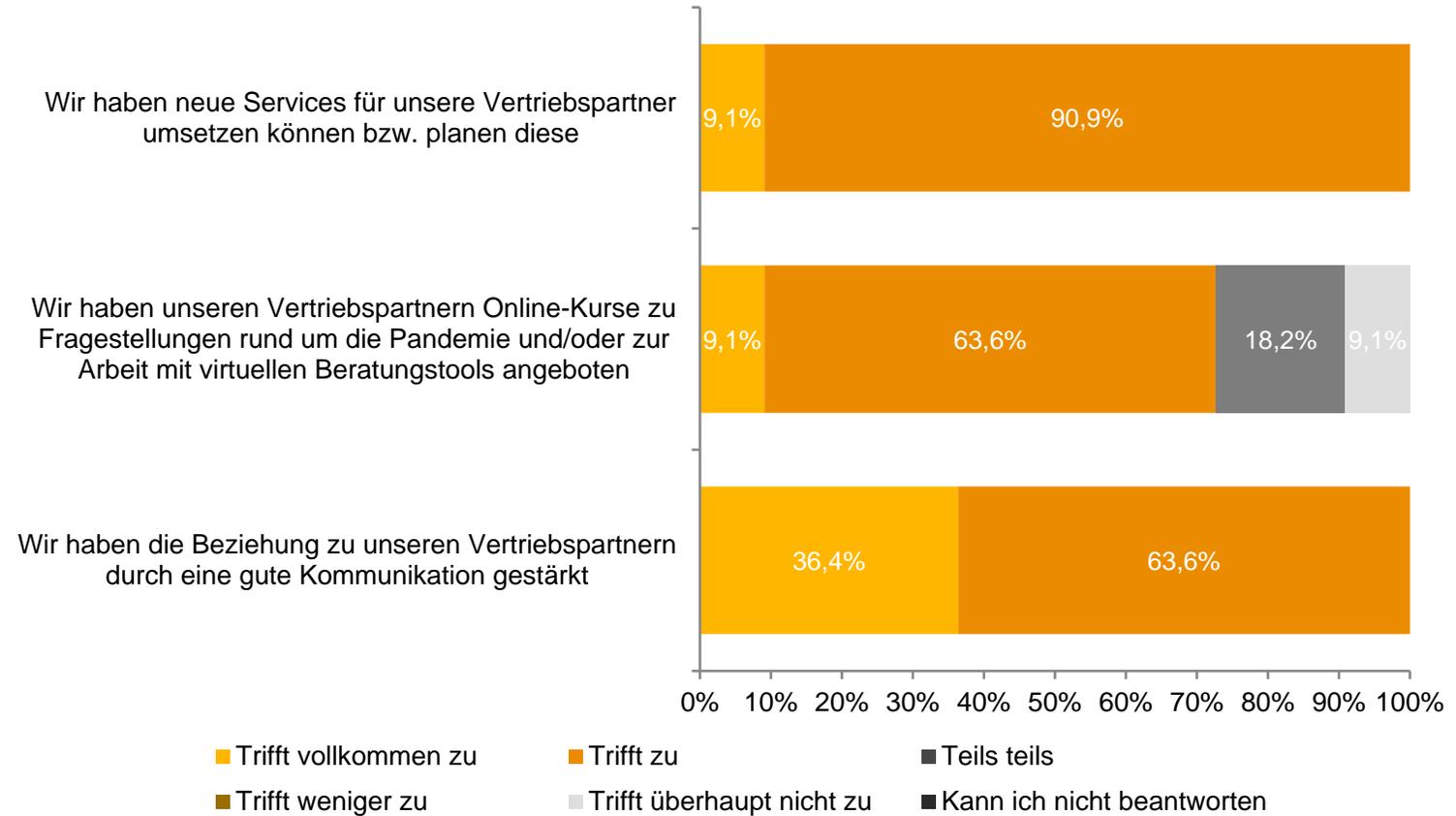
-

*Dr. Christian Macht,
Chairman – CEO
ELEMENT Insurance AG*

100%

der Versicherer haben ihre Beziehungen zu Vertriebspartnern durch gute Kommunikation gestärkt

Inwiefern treffen folgende Aussagen auf ihr Unternehmen zu?





Die Pandemie sorgt dafür, dass sich bessere respektive günstigere Produkte durchsetzen, dass Produkte besser skalieren. Jeder Vertriebsweg kann jeden Kunden erreichen. Dadurch wird der Wettbewerb deutlich stärker, und zwar auch außerhalb der Reihen vergleichbarer Märkte. Das sorgt dafür, dass sich die Versicherer durchsetzen werden, die am kostengünstigsten arbeiten können.

–

*Dr. Christian Macht, Chairman – CEO
ELEMENT Insurance AG*



Was haben wir in der Pandemie gelernt? Du musst den Mitarbeitern Sicherheit geben und den Mut haben, Prozesse einfach mal zu probieren. Man muss auch eine andere Kultur entwickeln und akzeptieren, dass Dinge nicht sofort funktionieren. Unser Geschäftsmodell wird sich permanent weiterentwickeln. Das heißt auch, von lieb gewonnenen, auch wirklich bewährten Prozessen und Produkten einfach mal Abschied zu nehmen. Lernen heißt Veränderung.

-
*Michael Neuhalfen, Leiter Vertrieb
Alte Leipziger Versicherung AG*

Was wird bleiben?

Der Maklervertrieb hat in der Pandemie mehr Chancen als Risiken gesehen und gelernt, dass bisher nicht möglich geglaubte Projekte in kürzester Zeit umsetzbar sind. Für Vertriebspartner wurden Online-Schulungen zu Fragestellungen rund um die Pandemie organisiert, Erklärvideos zum Umgang mit Teams & Co produziert, Courtagerückzahlungen gestundet.

Maklerbetreuer waren bereits vor Corona in einigen Häusern mit mobilem Arbeiten vertraut. Für den Vertriebsinnendienst war das eine neue Erfahrung. Nach zwei Jahren Pandemie geben die Mitarbeiter zu Remote Work überwiegend positives Feedback. Gleichzeitig fehlt aber der persönliche Kontakt. Die Manager im Maklervertrieb stehen vor der Herausforderung, diese neue Freiheit zu gewährleisten und gleichzeitig die kulturelle Bindung an das Unternehmen zu bewahren. Gelingt letzteres nicht, wird der Arbeitgeber austauschbar und die Verweildauer der Mitarbeiter im Unternehmen verkürzt sich. Damit verbunden sind erhöhte Kosten für das On- und Off-Boarding. Somit hat die Unternehmenskultur in der neuen Arbeitswelt des Maklervertriebes einen hohen Stellenwert.

Die Angebote und Services, die Versicherer ihren Vertriebspartnern im Zuge der Pandemie zur Verfügung gestellt haben, dürften die Beziehung nachhaltig gestärkt haben. Damit verbunden ist aber sicherlich auch die Erwartung, derartige Angebote zu erhalten und weiter auszubauen. Damit der Maklervertrieb zukunftsfähig bleibt, werden neue digitale Services und die weitergehende Digitalisierung von Prozessen notwendig sein, ohne dabei jedoch die Balance aus persönlicher Nähe und technischen Chancen zu verlieren.



Ihr Ansprechpartner



Sven Stark

Partner & Insurance Leader Advisory

E-Mail: sven.stark@pwc.com

Telefon: +49 69 9585 1131