

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

Barcelona • Berlin • Boston • Budapest
Düsseldorf • Madrid • Munich • Prague
Stuttgart • Vienna • Zurich

www.horvath-partners.com

**Competence Center
Financial Industries**

Business Segment Insurance

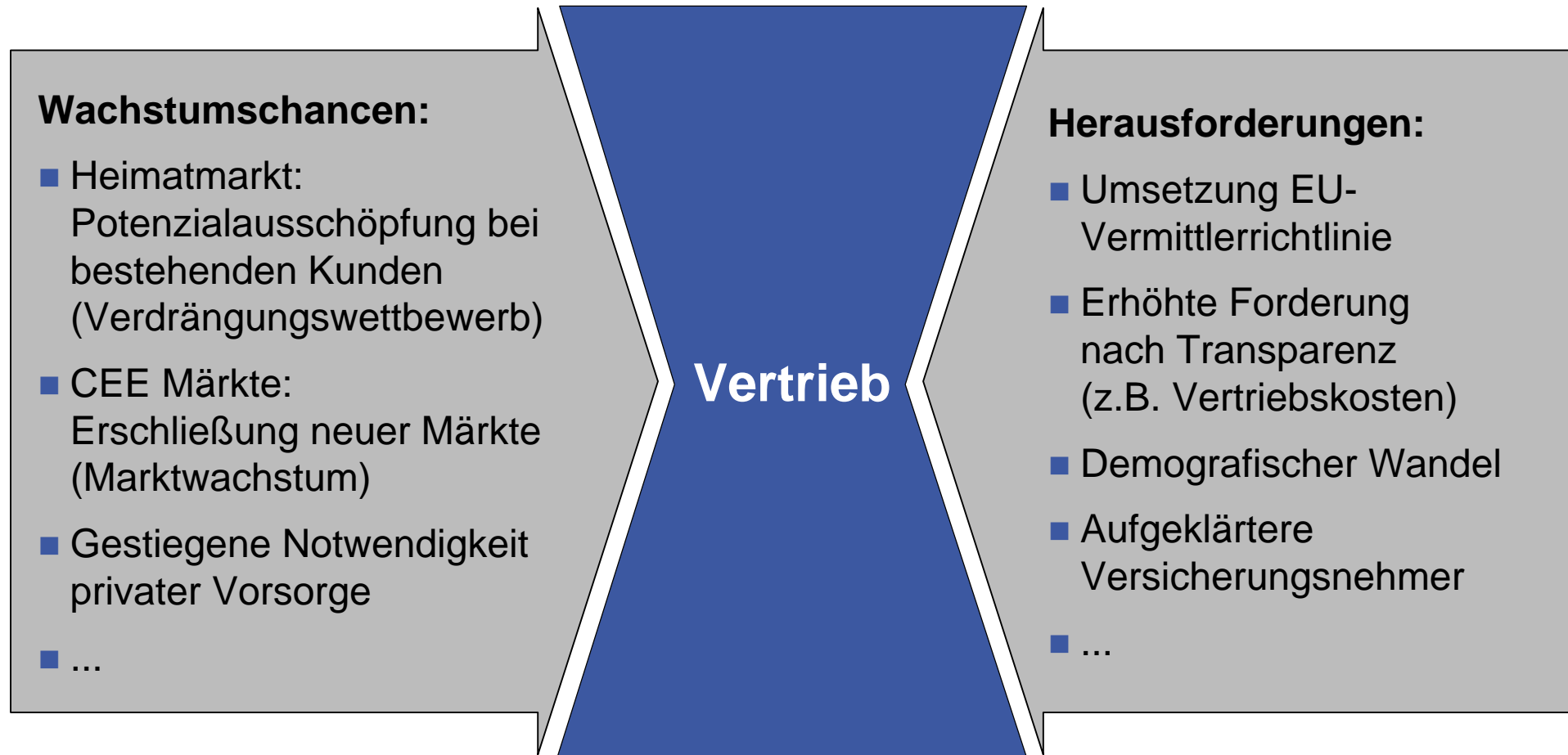
Management Summary –
Horváth & Partners Fokusstudie Versicherungen

Vertriebssteuerung

© 2007 Horváth & Partner GmbH

Warum Vertriebssteuerung?

Das aktuelle Marktumfeld bietet Wachstumschancen, bringt aber auch Herausforderungen durch externe Einflüsse mit sich:



Im Rahmen der Fokusstudie Versicherungen wurden folgende Themenbereiche betrachtet und analysiert

Fokusstudie Versicherungen

Vertriebsstrategie

- Strategische Schwerpunkte
- Aktuelle und zukünftige Herausforderungen
- Erfolgsfaktoren und deren Umsetzung
- Auslandsmärkte und Betätigungsform
- Organisation und Verantwortung für Strategiearbeit

Vertriebsorganisation

- Ausrichtung der Vertriebsorganisation
- Derzeitige und zukünftige Bedeutung der Vertriebswege
- Produkt- / Vertriebswege-Mix
- Beratungs- und Verkaufsprozess
- Organisation der Vertriebsunterstützung
- Führung und Qualifizierung im Außendienst
- Kundenbetreuung
- IT Unterstützung im Vertrieb

Vertriebssteuerung

- Maßgebliche Steuerungsgrößen im Vertrieb
- Steuerung des Cross Selling
- Instrumente und Optimierungspotenziale im Vertriebsreporting
- Schwachstellen in der Vertriebsplanung
- Qualifizierung der Methoden zur Leistungsmessung
- Zielkonformität des Anreizsystems

Wesentliche Ergebnisse der Horváth & Partners „Fokusstudie Versicherungen“

(1/7)

Wachstum ist zur Zeit die **maßgebliche strategische Stoßrichtung** für Versicherungsunternehmen. Nahezu alle befragten Versicherungsunternehmen haben **profitables, organisches Wachstum** als Schwerpunkt in Ihrer Unternehmensstrategie formuliert. Stabilisierungs- bzw. Desinvestitions-Strategien spielen derzeit so gut wie keine Rolle.

Tatsächlich ist die strategische Zielsetzung eines profitablen, organischen Wachstums bei den meisten befragten Versicherungsunternehmen **noch nicht ausreichend operationalisiert**.

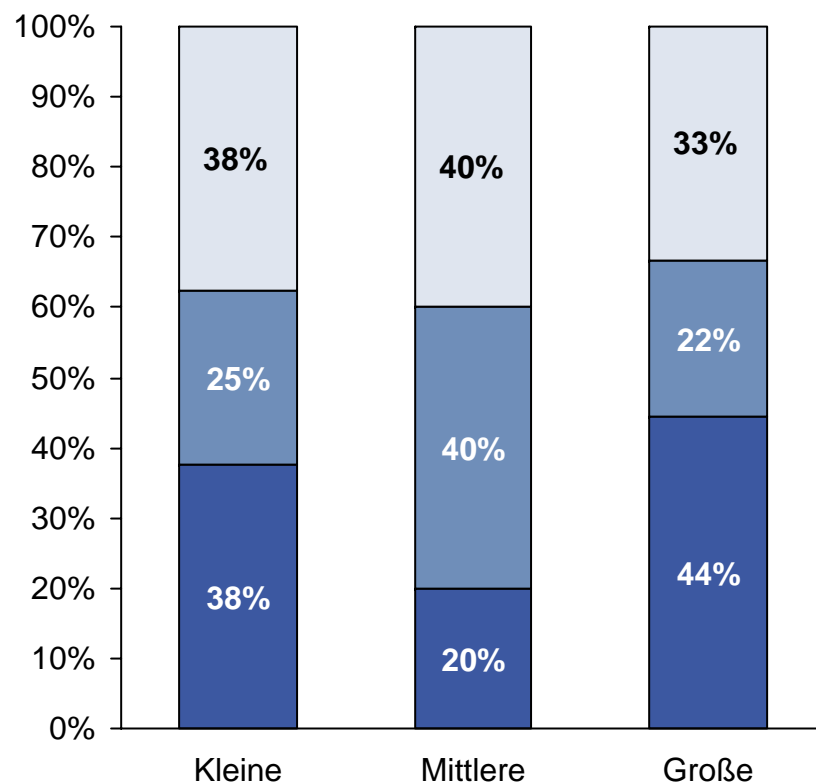
- ▶ **Ergebnisorientierte Kennzahlen**, wie Deckungs- oder Wertbeiträge sind in den für die Vertriebssteuerung maßgeblichen Kennzahlen-Sets der Unternehmen derzeit noch stark untergewichtet. Noch immer dominieren Volumens- und Kostengrößen. Zukünftig sollte sich diese Gewichtung zugunsten stärkerer Ergebnis-orientierung verschieben.
- ▶ **Cross-Selling-Quoten**, als Maßzahl der Kundendurchdringung und Potenzialausschöpfung aus dem bestehenden Kundenstamm werden nur von ca. einem Drittel der befragten Unternehmen tatsächlich quantifiziert und zur Vertriebssteuerung eingesetzt.

Gerade vor dem Hintergrund der erwarteten deutlichen Zunahme des Wettbewerbsdrucks und der gleichlaufenden strategischen Stoßrichtungen, werden diejenigen Versicherungsunternehmen erfolgreich sein, die ihre Wachstumsstrategie konsequent in ihre Vertriebssteuerung übersetzt haben.

Cross-Selling Beziehungen werden derzeit weitgehend noch nicht quantifiziert und gesteuert

Ergebnisauszug

Werden für die Vertriebssteuerung Cross-Selling Beziehungen von Produkten / Produktgruppen explizit quantifiziert und gesteuert?



Interpretation der Ergebnisse

- ▶ Rund 2/3 aller Unternehmen haben noch keinen vollständig implementierten / umgesetzten Ansatz zur Quantifizierung und Steuerung von Cross-Selling Beziehungen
- ▶ Interessanterweise geben 38% der kleinen VUs an, Cross-Selling Beziehungen bereits explizit zu quantifizieren und zur Vertriebssteuerung einzusetzen.
- ▶ 67% der Unternehmen, welche eine Cross-Selling-Quote als maßgebliche Kennzahl für die Vertriebssteuerung angegeben haben, sind erst in der Entwicklungsphase.

n = 32

■ Ja ■ In Entwicklung ■ Nein

Wesentliche Ergebnisse der Horváth & Partners „Fokusstudie Versicherungen“

(2/7)

Derzeit ist der Versicherungsvertrieb durch multiple Einflussfaktoren **massiv unter Druck**. Dieser Anpassungsdruck wird nach Meinung der befragten Unternehmen **in Zukunft bedeutend zunehmen**.

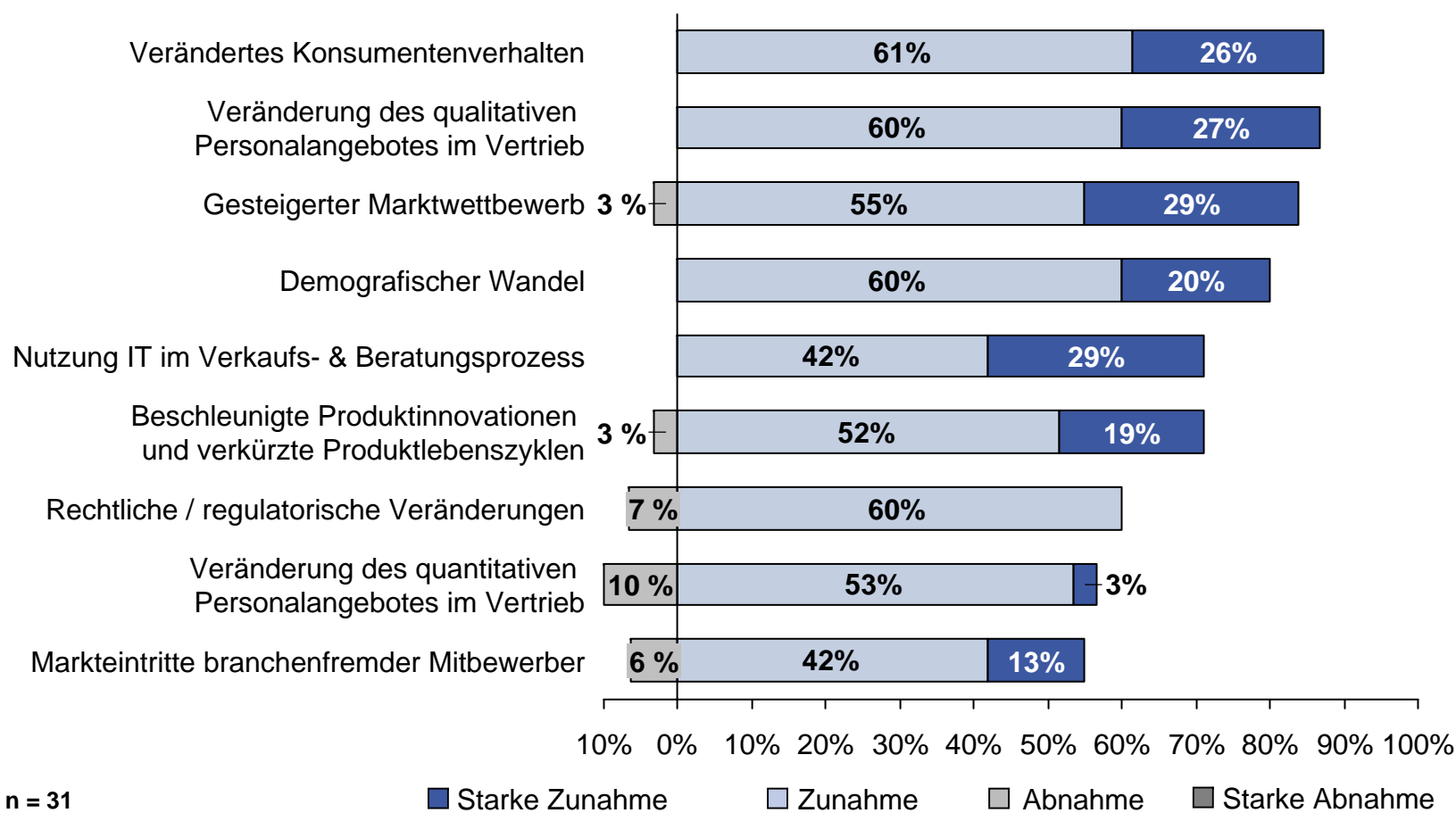
Auf Basis der Bewertungen der Studienteilnehmer üben die folgenden Einflussfaktoren den maßgeblichsten und auch nachhaltigsten Veränderungsdruck auf den Versicherungsvertrieb aus:

1. **Gesteigerter Marktwettbewerb:** Vor allem durch die bereits etablierten Marktteilnehmer. Ein steigender Wettbewerbsdruck durch Markteintritte branchenfremder Mitbewerber wird kaum als kritisch betrachtet.
2. **Verändertes Konsumentenverhalten und demografischer Wandel:** Wandel der Zielgruppen und Änderung des Verhaltens der Zielgruppe bedingen die Neuorientierung des Vertriebs. Versicherungsnehmer werden zunehmend anspruchsvoller, sind informierter und emanzipierter.
3. **Veränderung des qualitativen Personalangebotes im Vertrieb:** Steigende Anforderungen an die Qualifikation des Vertriebes durch anspruchsvollere Kunden, erweiterte Kundenbedürfnisse und komplexere Produkte. Dies führt mitunter zu einem „war for talents“ im Versicherungsvertrieb.
4. **Nutzung von IT im Beratungs- und Verkaufsprozess:** Durch zunehmende Technologisierung und Vernetzung *kann und muss* Information in der Kundenbetreuung, vor allem in der Beratungs- und Verkaufssituation unmittelbar, aktuell und akkurat verfügbar sein.

In Zukunft muss sich der Vertrieb auf ein verändertes Konsumentenverhalten und auch veränderte Konsumententypen einstellen

Ergebnisauszug

Wie denken Sie, wird sich der Anpassungsdruck in den genannten Umweltfaktoren in den nächsten 3 – 5 Jahren verändern?



n = 31

Rest auf 100%: „Anpassungsdruck wird in etwa gleich bleiben“

Wesentliche Ergebnisse der Horváth & Partners „Fokusstudie Versicherungen“

(3/7)

Um diesen Einflüssen zu begegnen, müssen Versicherungsunternehmen gezielt strategische Initiativen ableiten. Bei der Priorisierung ist neben der erwarteten Hebelwirkung auf den Vertriebserfolg auch die Komplexität in der Umsetzung zu berücksichtigen.

Auf Basis eines Abgleiches von Hebelwirkung zu Umsetzungs-Komplexität, lassen sich auf Basis der Antworten der befragten VUs **folgende prioritäre strategische Initiativen** ableiten:

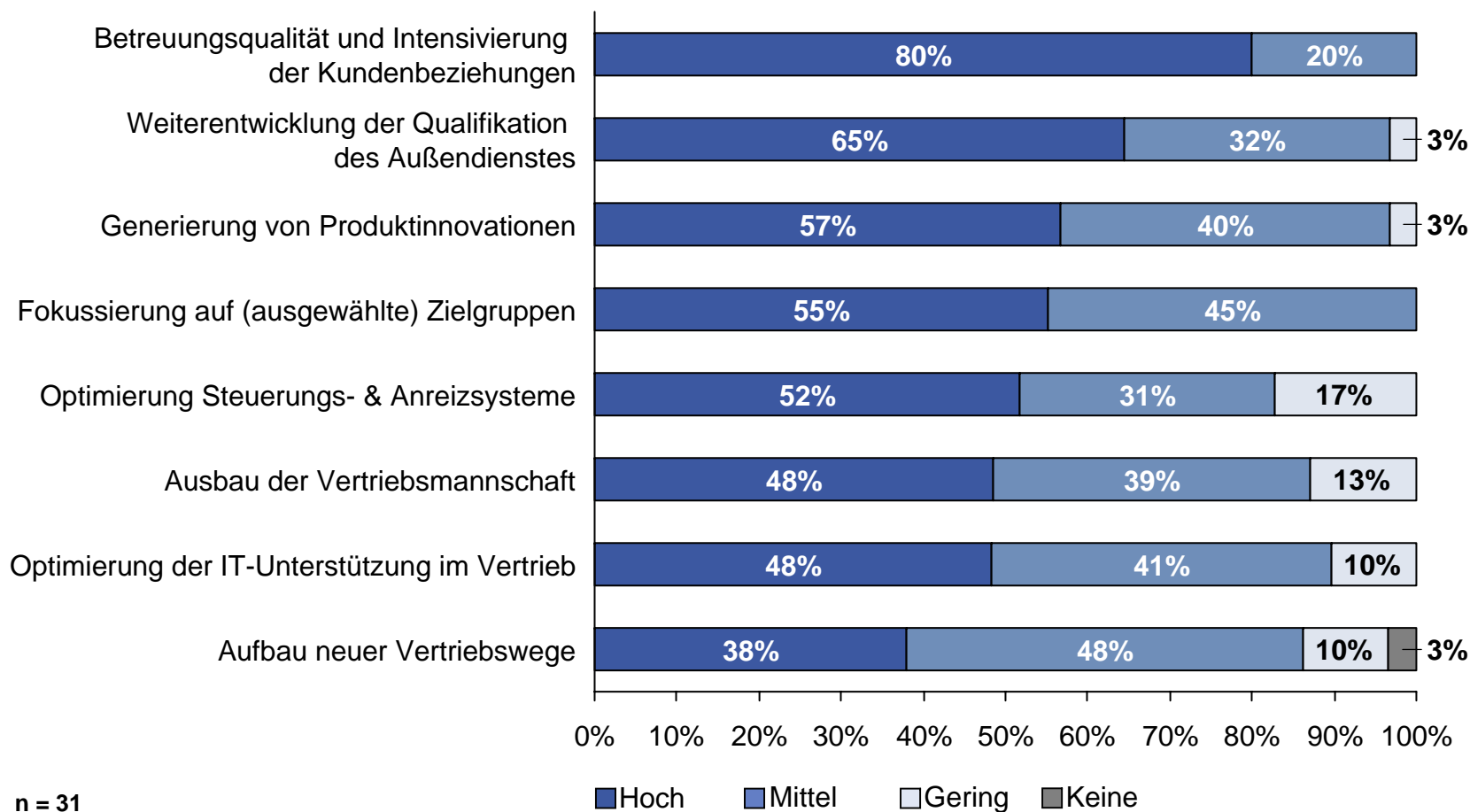
1. ***Erhöhung der Betreuungsqualität und Intensivierung der Kundenbeziehung sowie Fokussierung auf ausgewählte Kundengruppen***
2. ***Ausbau der Vertriebsmannschaft sowie Weiterentwicklung und Qualifikation***
3. ***Optimierung der IT-Unterstützung im Vertrieb***
4. ***Optimierung der Steuerungs- und Anreizsysteme***

Um diese strategischen Initiativen zum Erfolg zu führen, ist ebenfalls eine konsequente Operationalisierung notwendig. Die vorliegenden Studienergebnisse zeigen hierfür noch deutliche Handlungsbedarfe auf.

Erhöhung der Betreuungsqualität, Intensivierung der Kundenbeziehung sowie die AD-Qualifikation sind die maßgeblichen Erfolgsfaktoren

Ergebnisauszug

Wo sehen Sie die bedeutendsten Stellhebel zur nachhaltigen Steigerung des Vertriebserfolges?



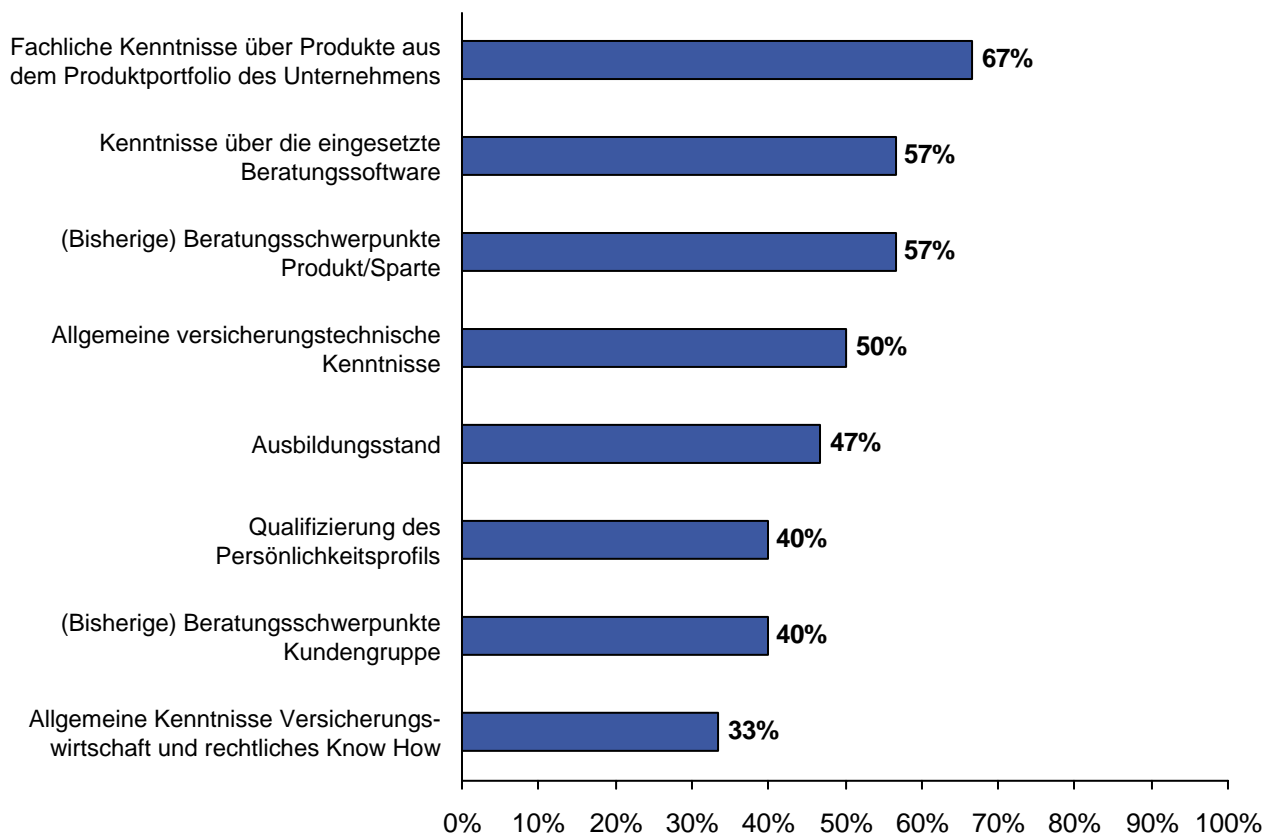
n = 31

Trotz der hohen Bedeutung der Qualifizierung des AD besteht nur geringe Transparenz über die Fähigkeiten der Vertriebsmitarbeiter

Ergebnisauszug

Welche der folgenden Daten erheben Sie regelmäßig über Ihre Vertriebsmitarbeiter / Vertriebspartner?

MEHRFACHNENNUNGEN MÖGLICH



Interpretation der Ergebnisse

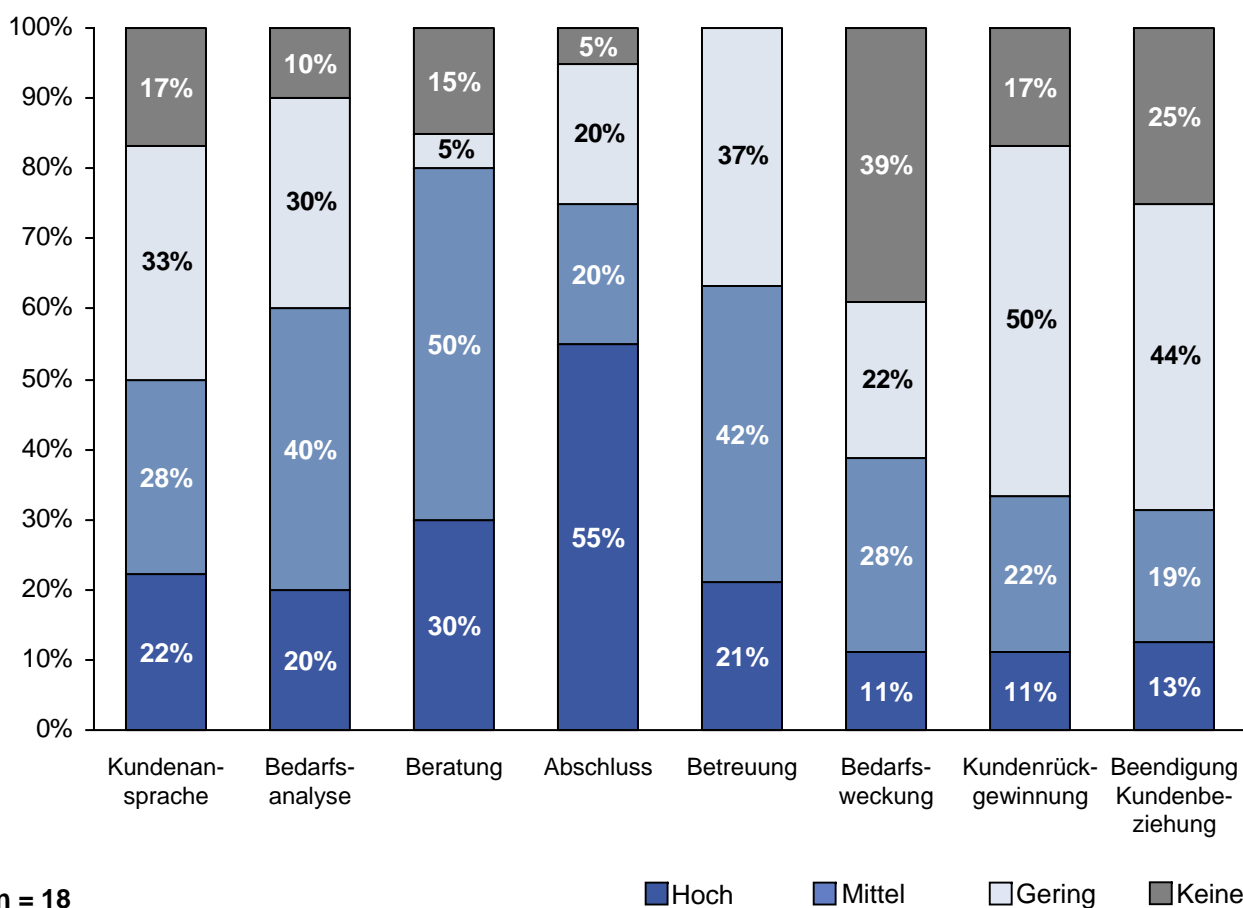
- ▶ Von den befragten Unternehmen wird tatsächlich nur ein geringer Teil des Spektrums an relevanten Mitarbeiterdaten regelmäßig erhoben.
- ▶ Dabei existieren keine signifikanten strukturellen Unterschiede zwischen kleinen, mittleren und großen VUs.
- ▶ Nur produktorientierte Kenntnisse werden von gut 2/3 der befragten Unternehmen erhoben.
- ▶ Mit Rücksicht auf den Anspruch zu mehr Kundenorientierung, der Intensivierung der Kundenbeziehungen und einem Übergang vom „Produktverkauf“ hin zu einer bedarfsgerechten „Kundenberatung“ bestehen hier noch massive Handlungsbedarfe.

n = 30

Hohe IT-Unterstützung vorrangig in den fokussierten Prozessphasen des Beratungs- und Verkaufsprozesses

Ergebnisauszug

In welcher Intensität werden die einzelnen Phasen des Beratungs- und Verkaufsprozesses durch IT Unterstützt?



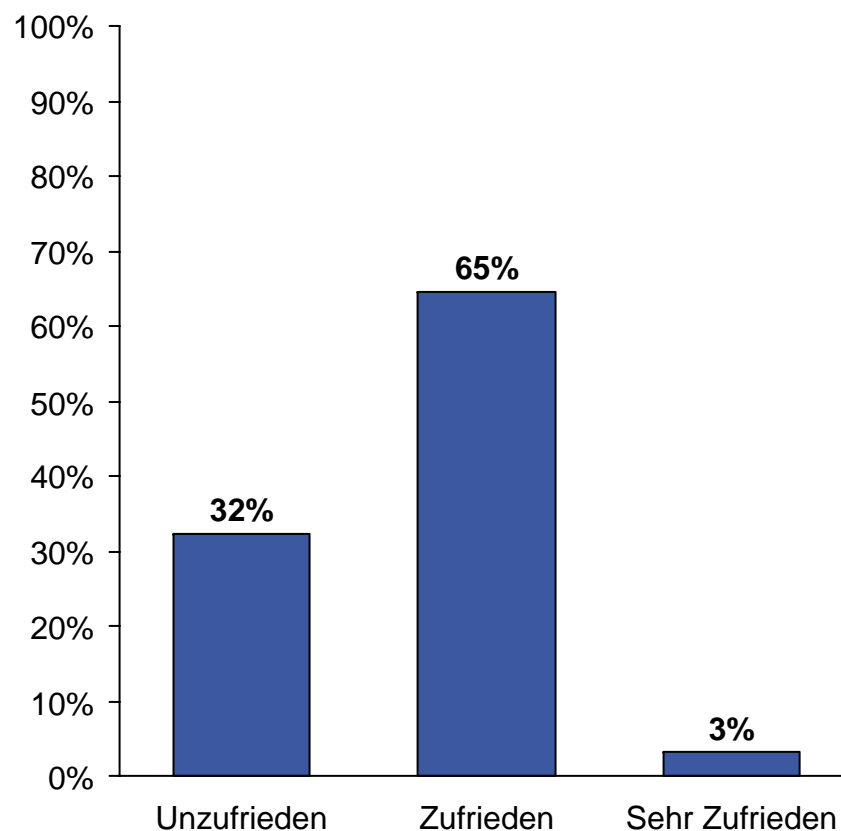
Interpretation der Ergebnisse

- ▶ Die IT-Unterstützung fällt in den fokussierten, frühen Prozessphasen erwartungsgemäß stärker aus als in den späten, weniger abschlussorientierten Prozessphasen.
- ▶ Auch hier bestehen signifikante Größenklassenunterschiede. Vor allem kleine VUs haben Ihre definierten Prozessphasen tendenziell nur gering IT-unterstützt.
- ▶ Vor allem die Phasen der Bedarfsanalyse, der Beratung und des Abschlusses werden durch den zunehmenden Einsatz von Beratungs- und PoS-Software zu einem hohen Grad IT-unterstützt
- ▶ Ein Effizienz- und Qualitätskriterium, welches hinterfragt werden muss ist, ob über die einzelnen Phasen hinweg mit integrierten Software-Paketen oder mit Insel-Lösungen gearbeitet wird.

Rund ein Drittel der befragten Versicherungsunternehmen ist mit der Steuerungswirkung ihrer Leistungsmessungs-Methoden unzufrieden

Ergebnisauszug

Wie zufrieden sind Sie mit der Steuerungswirkung der von Ihnen eingesetzten Methoden zur Leistungsmessung?



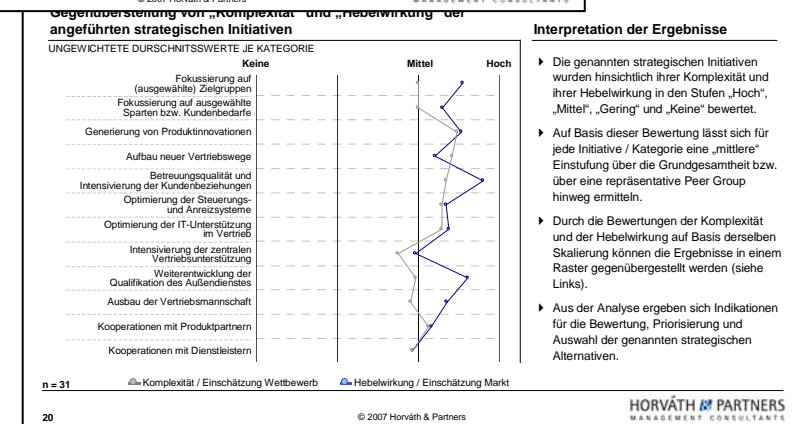
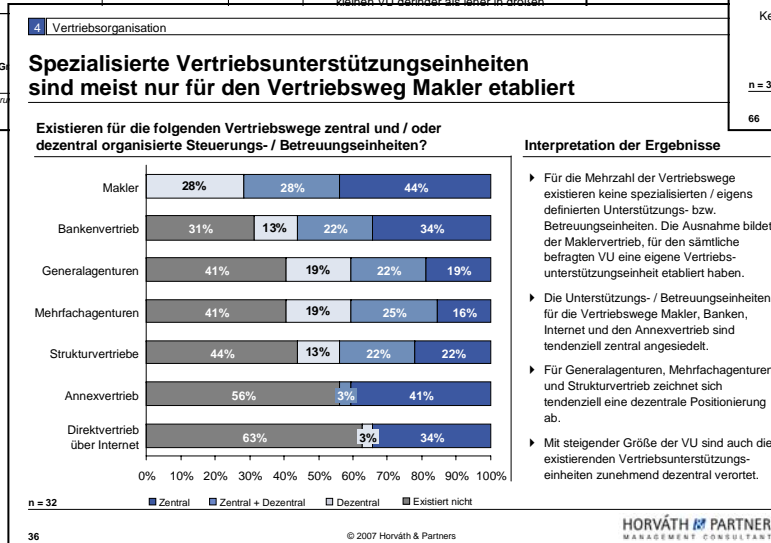
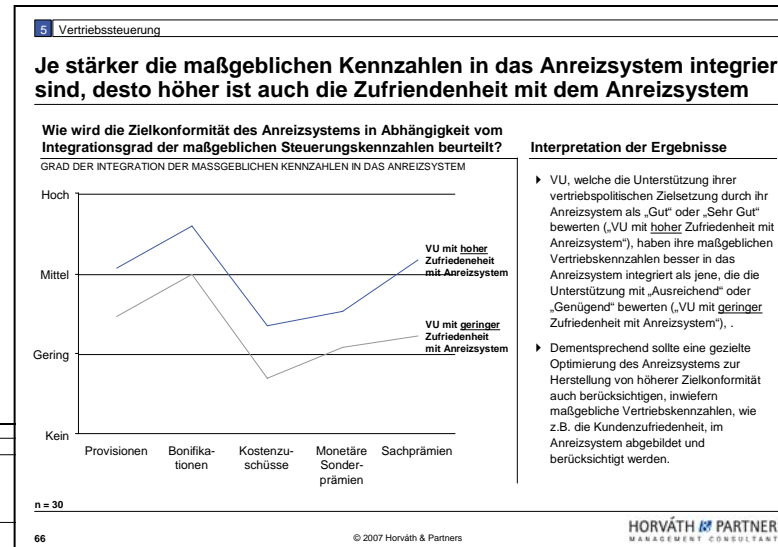
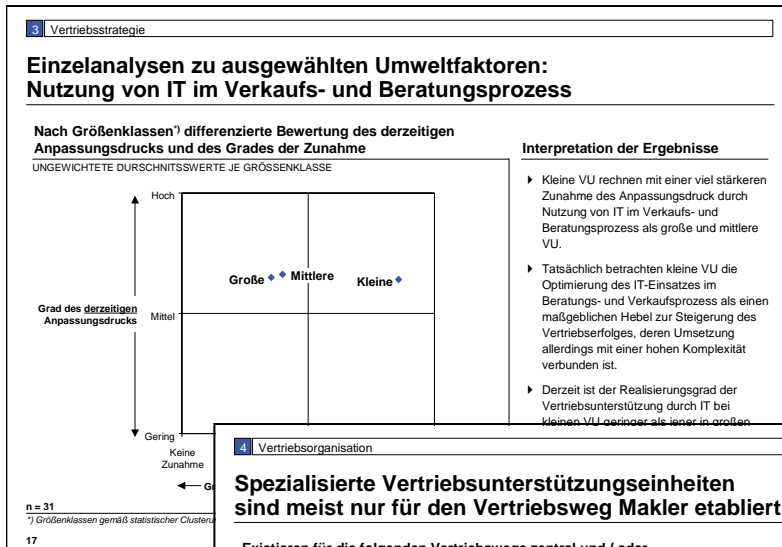
n = 31

Interpretation der Ergebnisse

- ▶ Die Tatsache, dass rund ein Drittel der befragten VUs mit den von Ihnen eingesetzten Methoden zur Leistungsmessung unzufrieden sind, verdient durchaus eine kritische Beachtung.
- ▶ Die vorliegenden Ergebnisse legen den Schluss nahe, dass für eine Vielzahl der Unternehmen noch keine Transparenz darüber besteht, mit welche Arten der Leistungsmessung auf welchen organisatorischen Ebenen die optimale Steuerungswirkung erzielt werden kann.
- ▶ Ein Ansatz zur Optimierung ist es, die Vertriebsstrategischen Zielsetzungen im System der Leistungsmessung konsequent abzubilden. Das heißt z.B.: Wachstum durch leistungsorientiertes Benchmarking zu fördern oder eine Teamorientierung im Vertrieb durch individuelle Zielvorgaben auf Teamebene zu messen.

Die umfassenden Studienergebnisse und deren Analysen finden sich in der Gesamtauswertung der Fokusstudie Versicherungen

Beispiele



stellen Initiativen zu reagieren?

Gerne stehen wir Ihnen für weiterführende Fragen zur Verfügung



Stefan Hiendlmeier

Leiter Business Segment Insurance
Prokurist

Horváth & Partner GmbH
Ganghoferstraße 39
D-80339 München

Telefon +49 (89) 54 46 25 –0

Fax +49 (89) 54 46 25-99

E-Mail shiendlmeier@horvath-partners.com