

**Financial Services  
Insurance**

---

# **Managementprogramm Vertrieb: Transparenz - Intelligenz - Umsetzung**

---

**Dr. Dirk Schmidt-Gallas, Dieter Lauszus**



**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg  
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco  
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

**SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

„Wir sind der Preferred Consultant  
der Versicherungsindustrie  
für alle Fragestellungen des Marktes.  
Im Pricing sind wir Weltmarktführer.“

---

## Mangelnde Transparenz des Geschäfts

---

**„Mehr rausholen“ lautet der Schlachtruf im Vertrieb. Nach einem mageren Jahr in der Branche soll es wieder aufwärts gehen. Der Einbruch im Lebengeschäft hat ebenso tiefe Spuren in den Bilanzen der Versicherer hinterlassen wie der jüngste Preiskampf in der Kfz-Versicherung. Auch wenn die Einmalprämie in der Lebensversicherung und günstige Schadenverläufe in einigen SUH-Sparten Schlimmeres vermieden haben, auf ihr Glück will sich die Branche im laufenden Jahr nicht verlassen und gibt ihren Vertrieben ambitionöse Wachstumsziele vor.**

Die Zeichen stehen also wieder auf Grün. Gerade deshalb ist aber Vorsicht geboten, denn mit den allorts ausgerufenen Wachstumszielen nehmen die Herausforderungen an die Steuerungssysteme der Versicherer drastisch zu. Die Kunden und besonders die Vertriebe verlangen nach dezentralisierten Kompetenzen, die den Versicherer in den Spagat zwingen: Einerseits verlangen die Kunden Ansprechpartner im Vertrieb, die mit möglichst umfassendem Wissen über Produkte und Lösungen sowie weit reichenden Kompetenzen in der Stellung von Konditionen ausgestattet sein sollen. Andererseits bedürfen die hiermit verbundenen Prozesse einer zentralen Steuerung, denn die richtigen Produkte müssen bereitgestellt und die Qualität von Prozessen und Ergebnissen gegenüber dem Kunden sichergestellt werden.

Die Ertragsziele des Anbieters bleiben hierbei oft auf der Strecke, denn die Steuerungssysteme versagen unter dieser Belastungsprobe. Die Gründe sind vielschichtig, lassen sich aber in einem wesentlichen Missstand zusammenfassen: Es fehlt den Versicherern heute an Transparenz über ihre Geschäfte.

Die Assekuranz bewegt sich heute in einer maximal heterogenen Datenwelt. Legacy-Systeme arbeiten isoliert voneinander hochspezifische Aufgaben ab, verhindern aber zeitnahe Situationsanalysen und schnelle Gefahrenabwehr durch

das Management. Dies ist auch kein Wunder, denn dafür wurden sie nie konstruiert.

Hinzu kommt eine viel zu stark auf Produkte ausgerichtete Sichtweise. Die Kundenbeziehung, die nach außen oft als Maß der Dinge hochgehalten wird, lässt sich hingegen nicht befriedigend abbilden, denn spätestens wenn es darum geht, einen Kunden in seinem Geschäft über Spartengrenzen hinweg abzubilden, scheitert dies nicht nur an Systemgrenzen, sondern auch an Bereichsegoismen. Analog verstellen die heutigen Systeme den Blick auf die Vertriebsmitarbeiter. Das Produkt steht im Mittelpunkt, dabei ist es eigentlich nur Mittel zum Zweck.

So verteilt wie die Systeme sind, ist auch das Reporting. Fragt man die Manager nach der Verfügbarkeit der steuerungsrelevanten Informationen, so ist die Antwort oft: „Wir haben alles.“ Dies ist aber leider nur die halbe Wahrheit. Viele Daten sind zwar vorhanden, aber erstens liegen sie nicht in einer geschlossenen Systematik vor, wie man sie etwa von einem Marktbearbeitungscockpit erwarten würde, und zweitens sind diese Daten oft nicht zu entscheidungsrelevanter Information verdichtet. Es fehlt der Assekuranz nicht an Daten, es fehlt ihr an Wissen.

Verschärfend kommt hinzu, dass die heutigen Systeme zur Performance-Messung oft nur unzureichend mit der Strategie des Versicherers verknüpft sind. In Zeiten gesättigter Märkte Volumenziele auszurufen und zu incentivieren ist eine Margenverbrennung mit Ansage. So wundert es auch nicht, dass die Vertriebe massiv Sonderkonditionen gewähren, um möglichst bei jedem Geschäft zum Abschluss zu kommen. Solche Incentivesysteme sind geradezu eine Einladung zur Rabattschleuderei. Das vielleicht Schlimmste daran: Die mangelhafte Datenlage resultiert direkt in mangelhafter Transparenz der Geschäftslage. Will sagen: Der Versicherer befindet sich im konditionellen Blindflug und feiert die falschen Stars im Vertrieb.

Was ist zu tun? Wir schlagen ein Managementprogramm in drei Stufen vor: Transparenz – Intelligenz – Umsetzung.

Zunächst einmal bedarf die Datenbasis einer grundsätzlichen Überarbeitung. Allerdings dürfte es ein aussichtsloses

---

**Es fehlt nicht  
an Daten, es fehlt  
an Wissen**

---

---

## Transparenz durch Pricing-Datenbank

---

Unterfangen sein, die gesamte IT-Landschaft eines Versicherers umkrempeln zu wollen. Die Erfahrung zeigt, dass selbst Änderungen mit vergleichsweise geringer Eingriffsintensität massive Wechselwirkungen mit anderen, nicht ursächlich betroffenen Systemen aufweisen, lange dauern und viel Geld kosten.

Daher bietet sich eine pragmatische Vorgehensweise an: In einem vorgeschalteten, zusätzlichen System sind im Sinne einer Pricing-Datenbank regelmäßig alle geschäftsrelevanten Informationen über geeignete Schnittstellen aus der verteilten Datenwelt zu sammeln und zu konsolidieren. Dies induziert zwar eine teilweise doppelte Datenhaltung, ist aber vor dem Hintergrund der IT-Realitäten und -Restriktionen deutscher Versicherer oft die einzige Alternative zum Nichtstun.

Auf dieser sauberen Datenbasis lässt sich eine Vielzahl von strategierelevanten Reportingdimensionen aufsetzen. So wird es möglich, anstatt des Produkts die einzelne Kundenbeziehung zu analysieren. Auch die saubere und detaillierte Analyse einzelner Vertriebsregionen und -verantwortlichkeiten wird durchführbar. Nur der gesamthafte Blick auf das Geschäft aus den Perspektiven Kunde, Vertrieb und Produkt erlaubt die zielgerichtete Identifikation von Schwachpunkten im Geschäft auf allen drei Ebenen: Welche Kundenbeziehungen sind heute nicht profitabel und was ist zu tun? In welchen Vertriebsregionen ist unsere Performance besonders gut, wo ist sie besonders schlecht und welche Ursachen im Produkt- und Kundenmix hat dies? Wo ist die Vergabe von Sonderkonditionen besonders dramatisch? Welche Produkte bieten wir profitabel an und bei welchen Kunden und in welchen Regionen haben wir Schwächen? Gegenmaßnahmen können schnell und präzise eingeleitet werden.

Ein reines Zusammentragen verfügbarer Daten reicht jedoch nicht. Neben die Transparenz der Geschäftssituation muss die Intelligenz in der Konzeption der Steuerungssysteme treten. Eine solche Konzeption umfasst drei Ebenen: Erstens die Performance-Messung auf Basis strategierelevanter Kennzahlen. Hierbei ist eine direkte Verzahnung zwischen den aus der Bankstrategie abgeleiteten Zielen und geeigneten Kennzahlen abzuleiten. Der Trade-Off zwischen

Ertrag und Volumen ist hierbei dezidiert zu adressieren, denn von alleine löst er sich nur zugunsten des Volumens unter Vernachlässigung des Ertrags.

Zweitens bedarf es eines Preissystems, das die Balance zwischen dezentraler Preiskompetenz und zentraler Ertrags-sicherung herstellt. Dies geschieht durch den Rückgriff auf die Informationen in der Pricing-Datenbank. Heute werden Preise produktbezogen vorgegeben, der Vertrieb bezieht die Kundendimension bei der Preisbildung „freihändig“ ein. Nötig ist jedoch eine Systematik, die Kundenspezifika gleichberechtigt mit Produktspezifika in die Preisbildung einbezieht und mit Informationen aus dem Markt unterlegt, Aussagen über zu erwartende Mengenreaktionen auf Preisänderungen (Preiselastizitäten) erlaubt.

Das Ergebnis ist ein definierter Konditionensspielraum, den der Vertrieb einsetzen kann (aber nicht muss) und der sich nach den genauen Spezifika der jeweiligen Geschäftssituation hinsichtlich Vertrieb und Kunde richtet. Ein solches Vorgehen erhält die dezentrale Konditionenflexibilität, sorgt aber zugleich für Preiskonsistenz zwischen vergleichbaren Geschäftsvorfällen (was der Vertrieb heute aufgrund seiner limitierten Sicht anderer Geschäfte nicht bewerkstelligen kann) und sichert die Erträge.

Zudem lässt sich so ideal auf veränderte Rahmenbedingungen im Wettbewerb reagieren. Während bislang an der Verkaufsfrent durch den Einsatz von Sonderkonditionen individuell nachgesteuert werden musste, kann jetzt ein gesamtes System rekali-briert werden, wenn sich das Marktpreisniveau für bestimmte Produkte ändert.

Drittens schließlich muss ein Incentivesystem geschaffen werden, das die heutige einseitige Volumenorientierung ablöst und durch einen ausgewogenen Zielmix ersetzt. Die hohe oder geringe Nutzung der durch das Preissystem eingeräumten Konditionensspielräume (als Maß für die Preishärte im Vertrieb) sollte hier ebenso ihren Niederschlag finden wie klassische Volumenziele oder Zielsetzungen hinsichtlich Ertrags- und Kundenmix.

In der Umsetzung ist dies zu ergänzen durch vertriebs-spezifische Tools, die den einzelnen Geschäftsvorfall in die

---

**Umsetzungserfolge  
durch gestärkten  
Mittelbau im Vertrieb**

---

Landschaft des Gesamtgeschäfts einordnen helfen. Dies wird auf Basis der Pricing-Datenbank erstmals möglich. Außerdem ist der Vertrieb für den Wertverkauf aufzurüsten. Nicht jede Sonderkondition heute im Markt ist durch einen Mangel an Transparenz und unzureichende Steuerungsgrößen zu erklären. Oft ist auch ein Mangel in der Vertriebsunterstützung ursächlich. Auf Basis sauber recherchierter Wettbewerbsvergleiche müssen Argumentationslinien gegen mögliche Kundeneinwände vorgedacht und in die Mannschaft gebracht werden, um den Verkauf über den Preis zu stoppen.

Wenn es stimmt, dass ein Versicherer 80 Prozent seines Erfolgs mit 20 bis 30 Prozent seiner Vertriebsmannschaft generiert, bedeutet dies ein gigantisches Erfolgspotenzial aus dem heutigen Mittelbau von ca. 50 bis 60 Prozent. Ziel muss es daher sein, diese Vertriebsmitarbeiter durch ausgefeilte Systeme der Vertriebsunterstützung zum Erfolg zu führen. Hierzu gehören bspw. die Bereitstellung von genauen Informationen über die Kundenstruktur, genaue Analysen ihrer Präferenzen und klare Empfehlungen für den Produktverkauf auf Basis kundenindividueller Präferenzprognosen.

Nur in diesem Dreiklang aus transparenter Datenbasis, intelligenten Steuerungssystemen und wertorientierter Umsetzung wird sich das kommende Jahr als der erhoffte Ertragsbringer erweisen. Andernfalls wird das erzielte Wachstum wertlos sein.



*Dr. Dirk Schmidt-Gallas ist Partner im Competence Center Financial Services und Leiter des Frankfurter Büros der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH. Zusammen mit Dieter Lauszus leitet er den Versicherungsbereich bei Simon-Kucher & Partners.*



*Dieter Lauszus ist Senior Partner und Leiter des Competence Centers Financial Services der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH.*

*Simon-Kucher & Partners ist eine internationale Unternehmensberatung mit derzeit 400 Mitarbeitern und 16 Büros weltweit. Wir konzentrieren uns auf die Bereiche Strategie, Marketing und Vertrieb. Die Professional Pricing Society in den USA, Business Week und The Economist bezeichnen Simon-Kucher & Partners als die führenden Pricing-Experten weltweit.*

**Für weitere Informationen:**

## **SIMON • KUCHER & PARTNERS**

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg  
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco  
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

Office Frankfurt:

Mainzer Landstraße 51

D - 60329 Frankfurt am Main

Tel: +49 69 905010-0

Fax: +49 69 905010-649

E-Mail: [dirk.schmidt-gallas@simon-kucher.com](mailto:dirk.schmidt-gallas@simon-kucher.com)

Office Bonn:

Haydnstraße 36

D - 53115 Bonn

Tel: +49 228 9843-253

Fax: +49 228 9843-448

E-Mail: [dieter.lauszus@simon-kucher.com](mailto:dieter.lauszus@simon-kucher.com)

Internet: <http://www.simon-kucher.com>