

I-VW-Vertriebsmonitor: Gedämpfte Grundstimmung nach der Finanzkrise, aber auch positive Perspektiven



Mareike Bodderas



Peter Maas

Das aktuelle Marktumfeld in der Assekuranz bietet für den Versicherungsvertrieb Wachstumschancen, bringt aufgrund externer Einflussfaktoren aber auch grössere Herausforderungen mit sich. Auswirkungen der Finanzkrise, regulatorische Veränderungen und gesättigte Märkte sind besonders wichtige Treiber im Umfeld der Assekuranz. Die Grundstimmung im Versicherungsvertrieb bleibt seit zwei Jahren zurückhaltend, spiegelt jedoch zunehmend positive Entwicklungsperspektiven wider. Dies ist das Ergebnis des aktuellen I-VW-Vertriebsmonitors, der regelmässig Trends und Stimmungen im Vertrieb der Assekuranz in Deutschland, Österreich und der Schweiz aufzeigt und zu einem Gesamtbild verdichtet.

Regelmässiges Monitoring der Distribution

Seit mehreren Jahren verfolgt das Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen die wichtigsten Veränderungen im Vertrieb der deutschsprachigen Assekuranz. Hierzu werden regelmässig Führungskräfte aus der Versicherungswirtschaft in Deutschland, Österreich und der Schweiz zu aktuellen Entwicklungen befragt und erhalten anschliessend einen umfangreichen Ergebnisbericht, einschliesslich ihres eigenen Antwortprofils. Dabei setzt sich der I-VW-Vertriebsmonitor aus zwei Teilen zusammen:

- **Panelteil:** In diesem periodisch wiederkehrenden Panelteil schätzen die Befragten jeweils die Grundstimmung im Vertrieb sowie die Marktaussichten in verschiedenen Versicherungssparten ein. Weiterhin beurteilen die Praktiker mögliche unternehmensspezifische Veränderungen und die wichtigsten Herausforderungen im Versicherungsvertrieb. Abschliessend bewerten die Teilnehmer die zukünftige

Bedeutung einzelner Kundenzugangswege.

- **Spezialteil:** In einem inhaltlich wechselnden Spezialteil wird ein aktuelles vertriebsspezifisches Thema fokussiert. So widmete sich der I-VW-Vertriebsmonitor 2007 den Strategien und Herausforderungen im Multi-Channel-Management. Die Ergebnisse zeigten eine grosse Vielfalt von Ansätzen, die in den unterschiedlichen Häusern und Märkten angewendet werden. Im Zentrum des I-VW-Vertriebsmonitors 2008 standen die Intermediäre. Hier zeigte sich, dass das Marktsegment der Makler und Broker eine sehr dynamische Entwicklung aufweist, die sich vor allem in einer deutlichen Professionalisierung niederschlägt. Der aktuelle I-VW-Vertriebsmonitor 2009 untersucht die Praxis der Kundensegmentierung in der Assekuranz. Die Ergebnisse zeigen, dass Segmentierungsstrategien vor allem dann erfolgreich sind, wenn Faktoren, wie Kundenwert, Risikoprofil oder geografische Merkmale, berücksichtigt werden.

Auf Basis der regelmässigen Einschätzungen von Führungskräften der Assekuranz können neben den umfassenden Stimmungsbildern auch längerfristige Veränderungsprozesse im Versicherungsvertrieb erfasst werden.

I-VW-Vertriebsmonitor 2009: Zurückhaltende Grundstimmung im Vertrieb

Im Oktober 2009 nahmen insgesamt 224 Fach- und Führungskräfte der deutschsprachigen Assekuranz am aktuellen I-VW-Vertriebsmonitor teil. Über die Hälfte der Befragten (55 Prozent) haben ihren Arbeitsort in der Schweiz, 33 Prozent in Deutschland und 12 Pro-

Die Autoren

Mareike Bodderas ist Projektleiterin und Doktorandin am Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW-HSG).

Prof. Dr. Peter Maas ist Mitglied der Direktion des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW-HSG) und Dozent für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Dienstleistungs-, Risiko- und Versicherungsmanagement an der Universität St. Gallen.

zent in Österreich oder anderen Ländern. Funktionsbezogen lassen sich die Teilnehmer vor allem in der Geschäftsleitung (26 Prozent), in Marketing und Vertrieb (25 Prozent) oder im Aussendienst (24 Prozent) verorten. Die übrigen Teilnehmer des Vertriebsmonitors haben Funktionen in anderen Unternehmensbereichen inne, wie z. B. Unternehmensentwicklung, Kundendienst / Schadenmanagement, IT.

Trotz der Finanzkrise erweist sich der Versicherungsmarkt in Europa als ermutigend stabil. Nichtsdestotrotz sieht sich der Versicherungsvertrieb vor einer Reihe von grossen Herausforderungen: Umsetzung der EU-Vermittlungsrichtlinie, Forderung nach erhöhter (Kosten-) Transparenz, demografischer Wandel und aufgeklärtere Versicherungskunden müssen unter zunehmenden Wettbewerbsdruck bewältigt werden. Die derzeitige Lage auf dem Versicherungsmarkt spiegelt sich auch bei den befragten Experten wider. Zu der Frage nach Veränderung der Grundstimmung im Vertrieb geben über die Hälfte der befragten Fach- und Führungskräfte im Oktober 2009 eine Verschlechterung der Stimmung im Versicherungsvertrieb in den letzten sechs Monaten an, während nur 25 Prozent der Befragten von einer Verbesserung ausgehen. Dies ist zwar eine leichte Verbesserung im Vergleich zu Mitte 2008, jedoch eine Verschlechterung im Vergleich zum Jahresanfang 2008 (Abbildung 1).

Eine differenzierte Auswertung der Grundstimmung nach Versicherungsbe-
reichen zeigt, dass dieses negative Ergebnis vor allem durch die Teilnehmer aus Beratung und Wissenschaft sowie aus anderen Branchen – z. B. Banken – beeinflusst wird. Die Stimmung im Aussendienst hat sich hingegen über die beiden Erhebungsperioden deutlich verbessert. Damit ist insgesamt die Grundstimmung bei den Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt am besten.

Ein Ländervergleich zeigt, dass die allgemeine Grundstimmung in Deutschland im Oktober 2009 weniger negativ war als in der Schweiz und in Österreich. Ein

Jahr zuvor war die Stimmung in der Schweiz noch positiver, hingegen unter den befragten deutschen Fach- und Führungskräften sehr schlecht. Nicht nur Länderunterschiede zeigen verschiedene Wahrnehmungen der Grundstimmung. Es variiert auch die Stimmung sehr stark nach Unternehmensgrösse. So schätzt über die Hälfte der Befragten kleiner Unternehmen (unter 500 Mitarbeiter) sowie grosser Unternehmen (über 5001 Mitarbeiter) die Situation zu beiden Befragungszeitpunkten unverändert schlecht ein. Hingegen sind die Mitarbeiter mittlerer Unternehmen (501 – 5000 Mitarbeiter) im Oktober 2009 deutlich positiver eingestellt als ein Jahr zuvor. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass insbesondere die mittelgrossen Unternehmen den Turbulenzen des derzeitigen Marktes am besten gewachsen zu sein scheinen.

Positive Entwicklung für den Bereich Nichtleben

Der I-VW-Vertriebsmonitor schaut auch in die Zukunft und lässt die befragten Experten die Marktaussichten ihres Unternehmens für die nächsten sechs Monate in den für sie relevanten Bereichen beurteilen. Die Ergebnisse zeigen hier grosse Unterschiede zwischen dem Lebensbereich, dem Nicht-

leben- sowie dem Krankenversicherungsgeschäft. Die Ergebnisse von Oktober 2009 zeigen, dass die Mitarbeiter im Lebensbereich bezüglich der Marktaussichten im Vergleich zu Nichtleben und Krankenversicherung eher uneinig sind. Über 41 Prozent der Befragten schätzen die Aussichten positiv, jedoch ebenso 40 Prozent eher negativ ein (Abbildung 2). Die übrigen 20 Prozent erwarten, dass die Marktaussicht sich nicht verändern wird. Es ist also kein eindeutiger Trend erkennbar.

Im Bereich Nichtleben legen sich die Befragten eher auf eine positive Entwicklung des Marktes fest. Hier sehen 36 Prozent der Befragten die Marktaussichten eher positiv und 26 Prozent eher negativ. Die befragten Experten bescheinigen dem Bereich Krankenversicherung die vergleichsweise schlechtesten Marktaussichten, was sicherlich auch mit den politischen Unwägbarkeiten zusammenhängt. In diesem Bereich geben nur 28 Prozent der Befragten positive, hingegen 34 Prozent eher negative Einschätzungen ab.

Insgesamt schneidet damit das Nichtlebensgeschäft in den Augen der Experten am besten ab, während beim Krankenversicherungsgeschäft von einer künftigen Verschlechterung des Marktes ausgegangen wird. Für den Bereich Leben ge-

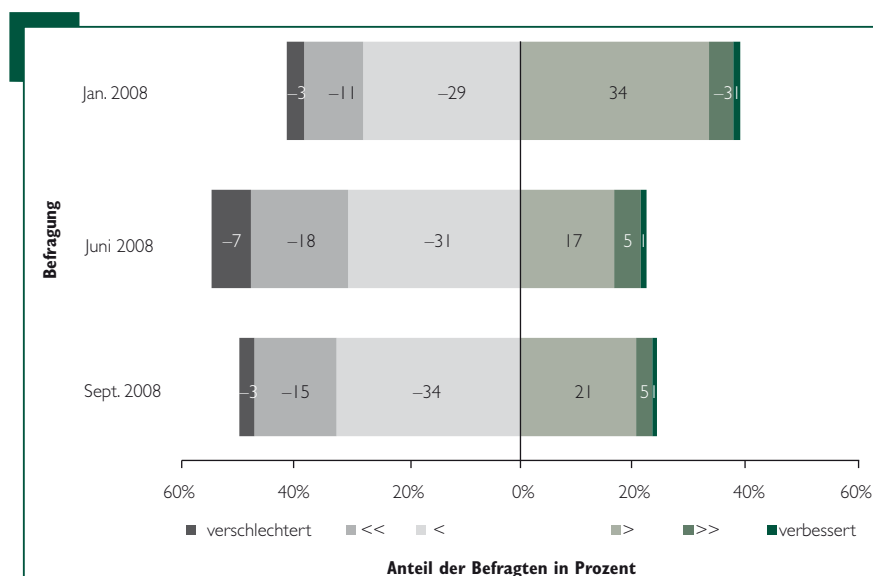


Abb. 1: Grundstimmung bei den Mitarbeitern mit direktem Kundenkontakt

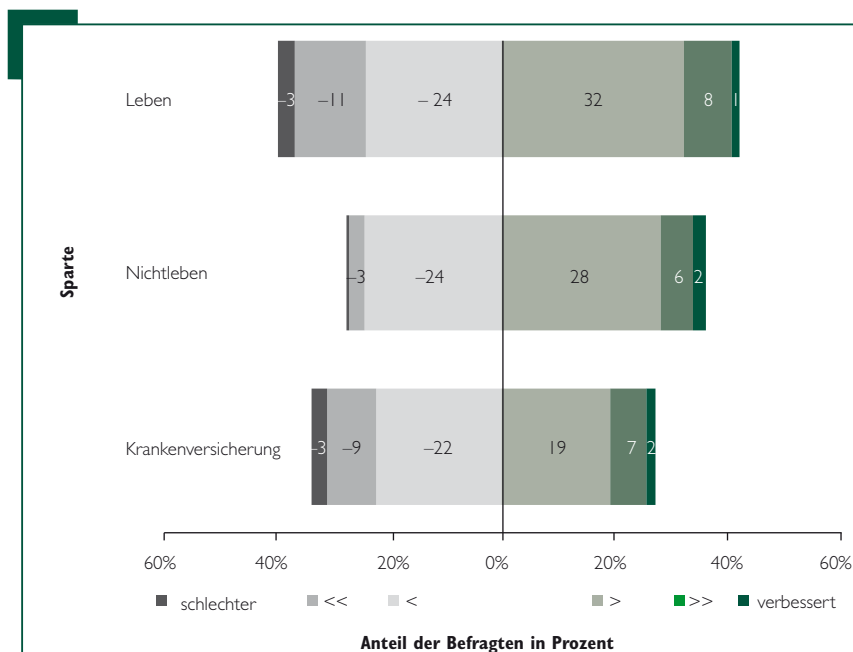


Abb. 2: Zukunftsaussichten für die nächsten sechs Monate

ben die Experten keine einheitliche Markteinschätzung ab; sie variiert je nach Umfeld, wie z. B. Region, Land, Unternehmensgrösse.

Ein Vergleich über die letzten drei Jahre zeigt, dass die Experten die Zukunftsaussichten heute über alle drei Sparten hinweg schlechter einschätzen. Diese Entwicklung spiegelt die steigenden Herausforderungen im Versicherungsgeschäft wider, sich in einem turbulenten Marktumfeld der Finanzkrise und gesättigter Märkte zu bewähren. Die Ergebnisse zeigen, dass die Krise alle Versicherungssparten gleichermassen trifft. Die stärkste Abnahme ist in der Sparte Lebensversicherung zu verzeichnen: Hier schätzten die Experten die Zukunftsaussichten vor zwei Jahren im Durchschnitt noch äusserst positiv ein, während die Stimmung ein halbes Jahr später bereits gedämpfter war und im Oktober 2009 sogar negativ. Auch der Bereich Krankenversicherung wird zu allen drei Erhebungszeitpunkten eher kritisch bewertet. Hingegen hat sich das Nichtlebensgeschäft am besten bewährt. Trotz leichter Dämpfung durch die Finanzkrise werden die Marktaussichten für Nichtleben von den Fach- und Führungskräften über die Zeit hinweg insgesamt positiv eingeschätzt.

Deutschland und die Schweiz zeigen deutliche Unterschiede in der Bewertung der Marktaussichten. Die Schweizer Experten bescheinigen den Sparten Leben und Nichtleben eine positive Entwicklung, dem Bereich Krankenversicherung hingegen schlechte Entwicklungsperspektiven. In Deutschland ist die Stimmung nur im Bereich Nichtleben positiv.

Konzentration auf das bestehende Kerngeschäft im Vertrieb

Wie beurteilen die Befragten nun die Veränderungen im Versicherungsvertrieb in den nächsten zwölf Monaten? Die Ergebnisse zeigen, dass im Oktober 2009 der Blick wieder stärker nach innen gerichtet wird, weg vom turbulenten Markt, hin aufs bestehende Kerngeschäft. Die Fach- und Führungskräfte sehen zukünftig vor allem weitere Kostensenkungsaktivitäten bei gleichzeitiger Sicherung guter Leistung. Allgemein rechnen die Befragten mit einem Rückgang der Anzahl angestellter Vertriebsleute und Ausschlusslichkeitsagenten. Auch die Höhe der Provisionen wird nach Meinung der Befragten zurückgehen. In der Mitarbeiterkompetenz sehen die Befragten jedoch noch Potenzial und wollen verstärkt in Rekrutierung und Ausbil-

dung im Vertrieb stärker investieren, ebenso in den Bereichen des Customer-Relationship-Managements (CRM) und der IT.

Trotz der generellen Bereitschaft, weiter in die Mitarbeiterkompetenz zu investieren, macht sich die Finanzkrise auch innerhalb des Vertriebs bemerkbar. Ein Vergleich der Einschätzungen über die drei letzten Erhebungen des I-VW-Vertriebsmonitors zeigen, dass diese Investitionsbereitschaft seit Ende 2007 sukzessive zurückgegangen ist.

Kostensenkung als Antwort des Vertriebs auf die Finanzkrise

Zusätzlich zu den zukünftigen Veränderungen im Versicherungsgeschäft haben die Experten die grössten Herausforderungen der nächsten sechs Monate eingeschätzt. Über die Hälfte der befragten Fach- und Führungskräfte sehen neben den erwähnten Kostenprogrammen, CRM sowie Cross-Selling und Prozessoptimierung als die wichtigsten Themen in ihren Häusern. Als eher unwichtig werden die Bereiche Versicherungsausbildung, Umsetzung der EU-Vermittlerrichtlinie und integrierte Finanzdienstleistungen angesehen.

Dieser thematische Fokus hat sich im Vergleich der letzten drei Erhebungen deutlich verschoben (Abbildung 3). Lag der Schwerpunkt der Management-Attention noch Ende 2007 eindeutig auf Kundenakquise, Produktinnovation sowie der Erschliessung neuer Wachstumsmärkte, hat der Einbruch der Märkte auch im Versicherungsvertrieb zu einer allgemeinen Zurückhaltung bei Investitionen geführt. Stattdessen gewinnt die Pflege der bestehenden Kundenbeziehungen wieder stark an Bedeutung, vor allem um eine Reduktion der Bestände zu verhindern. Zuletzt zeigen die Ergebnisse auch, dass die Umsetzung der EU-Vermittlerrichtlinie bei fast allen Befragten weitgehend abgeschlossen zu sein scheint.

Zunehmende Bedeutung des Internets als Kundenzugangsweg

Bei der Einschätzung der zukünftigen Bedeutung der Kundenzugangswege sind sich die Teilnehmer des I-VW-Vertriebsmonitors einig, dass alle internetgestützten Vertriebsformen zukünftig entscheidend an Bedeutung gewinnen werden. Über 70 Prozent der Experten bewerten Internet-Portale und Vergleichsdienste als die wichtigsten Kundenzugangswege der Zukunft, dicht gefolgt von reinen Internet-Versicherern und Homepages der Versicherung. Neben dem Internet wird Brokern und unabhängigen Finanzberatern zukünftig ein verstärkter Einfluss beigemessen, während die Bedeutung des Ausschliesslichkeitsvertriebs deutlich geringer eingeschätzt wird.

Die Entwicklungsperspektiven der Kundenzugangswege werden insgesamt jedoch zurückhaltender beurteilt als noch im Juni 2008. Deutlich schlechter werden Telefon und schriftliche Mailings eingestuft, da diese zu wenig kosteneffizient sind. Ebenso wird die Bedeutung der eigenen Geschäftsstelle weit negativer eingeschätzt. Damit hat sich der Einfluss des Internets im Vergleich zu alternativen Vertriebswegen durchgesetzt. Die Wirkung der Finanzkrise ist auch bei anderen Vertriebswegen spürbar. Wie die Ergebnisse zeigen, hat der Bankvertrieb im Oktober 2009 im Vergleich zu Juni 2008 deutlich an Bedeutung verloren. Vor allem von den Schweizer Experten werden

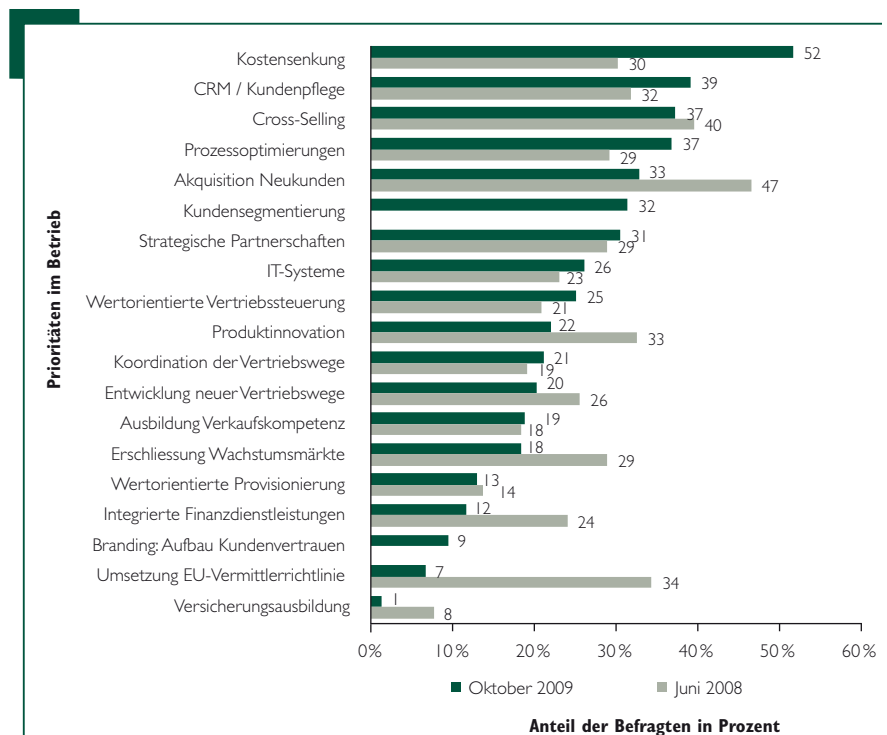


Abb. 3: Prioritäten im Vertrieb

die Banken sowie Broker und unabhängige Finanzberater eher kritisch beurteilt, wohingegen in Deutschland die Stimmung gegenüber diesen Anbietern positiver ist.

Insgesamt erweist sich der aktuelle I-VW-Vertriebsmonitor wiederum als taugliches Stimmungsbarometer des Versicherungsvertriebs. Neben der gedämpften Stimmungslage scheinen auch eine Reihe von positiven Signalen durch, insbesondere in Deutschland. Da die Assekuranz ins-

gesamt die Finanzkrise bisher recht gut bewältigt hat, gibt es vermehrt Hoffnung, dass die Nachfrage nach Versicherungsdienstleistungen in Kürze wieder zunehmen wird. Dabei setzt die Schweizer Assekuranz stärker auf innovative Ideen und bessere Koordination der einzelnen Kundenzugangswege. Der nächste I-VW-Vertriebsmonitor im Frühjahr 2010 wird diese Entwicklung einfangen und abbilden.