

Heinz Benölken/Emma Gerber
Reinhard M. Skudlik

Versicherungsvertrieb im Wandel

Schlüsselfaktor:
Kundenbeziehungsmanagement



Inhaltsverzeichnis

Geleitwort.....	1
Vorwort.....	3
Prolog: „Herr Kaiser“ noch im Brennpunkt des Vertriebs?	13

Teil A

Zukunftsszenarien für das Versicherungsgeschäft: Hebel für den Versicherungsvertrieb.....	19
1. Kunden-Szenarien: Schmetterlinge im Chaos	19
1.1 Soziodemografische Polarisierung und Erbgesellschaft	20
1.2 Paradigmenwechsel in der Altersvorsorge.....	23
1.3 Konsumenten in virtueller Welt: Mit der Nobelkarosse zu Aldi.....	27
1.4 Kaufen große Konsumentengruppen Versicherungsschutz nur im Paket?	30
1.5 Versicherungskunde versus FDL-Kunde	33
2. Angebotszenarien	36
2.1 Zwischen Produktvielfalt und Problemlösung.....	36
2.1.1 Vier Szenarien umreißen das Spielfeld	36
2.1.2 Konsequenzen für Anbieter.....	38
2.2 Anbieterorientiertes Vorgehen.....	39
2.3 Marktgewinner und „Allspartenversicherer“	41
2.3.1 Zielgruppenanbieter sind Marktgewinner.....	41
2.3.2 Allspartenanbieter scheiden aus	44
2.4 Zukünftige Gewinner in der Assekuranz	46
2.4.1 Gewinnertyp 1: Individualoptimierer mit Zielgruppenlösungen	47
2.4.2 Gewinnertyp 2: Kostenoptimierer als Low-Price-Spezialist	48
2.4.3 Individual- und Kostenoptimierungs-Strategie unter einem Dach?.....	48
2.4.4 Synergien zwischen Produktmanagement und Vertrieb.....	49

2.5	Versicherer Finanzdienstleister oder Produktbeisteller?	51
3.	Wettbewerbsszenario	52
3.1	Kennzeichen des Wettbewerbs in der Assekuranz	53
3.1.1	Trends des Wettbewerbs	54
3.1.2	Wettbewerb der Vertriebswege	56
3.1.3	Produkt- und Angebotswettbewerb	58
3.1.4	Fazit des Interassekuranz-Wettbewerbs.....	60
3.2	Versicherungsrelevante Aspekte des Interbanken-Wettbewerbs	61
3.3	Wettbewerb der „FDL-Vertriebe“	64
3.4	Substitutionskonkurrenz	66
3.5	Neue Geschäftsmodelle	68
3.6	Gewinner und Verlierer: Monopoly im FDL-Wettbewerb	70
4.	Szenarien zukünftiger Unternehmens- und Vertriebsstrategien	71
4.1	Betriebswirtschaftliches Ausgangsszenario.....	72
4.1.1	Kostenexplosion	72
4.1.2	Strategische Flexibilität durch Kostenführerschaft	74
4.1.3	Viele Anbieter sind in Gefahr, zu Grenzanbietern zu werden	74
4.2	Freiräume für Vertriebsunterstützung durch Lean Management.....	76
4.3	Diversifikationsstrategien für neue Geschäftsfelder	78
4.3.1	Diversifikation: Ein Thema der Assekuranz?.....	78
4.3.2	Diversifikationsrestriktion: Heterogene Assekuranz-Produktpalette	78
4.3.3	Wege zur eigenen Diversifikation	80
4.3.4	Neun Diversifikationsbeispiele	82
4.3.5	Fazit: Kann ein reines VU langfristig überleben?	86
4.4	Business Process Reengineering: „Vom Potenzial über die Strategie zum Vertrieb, zur Struktur und Umsetzung“	87
4.4.1	Wie lassen sich Potenziale in Change Management-Prozessen integrieren?	87
4.4.2	Humankapital: Vertriebspotenzial-Reservearmee	89
4.4.3	Durch visionäres Management zum Trendsetter	90
5.	Zusammenfassung: Differenziertes Chancen-Risiken-Spektrum.....	92

Teil B

Kundentypen: Basis für bedarfsgerechtes Angebot.....	97
1. Vom undifferenzierten Clusterdenken zum zielgruppenorientierten Denken.....	97

1.1 Kundencluster: Undifferenzierte Masse.....	97
1.2 Kunden: Vertrieben durch produktzentrierte Anbieter?	98
2. Konsumenten auf Wanderschaft durch die Lebenszyklus-Welt.....	98
2.1 Lebensphasen als Basis für Bedarfserkennung.....	98
2.2 Muster für Lebensphasen: unterschiedlich attraktiv aus Sicht der Anbieter....	100
3. Hauptcluster von FDL-Kunden.....	101
4. Klassische Individualkunden.....	102
5. Standardkunden mit unerkanntem Potenzial.....	105
6. Klassische Standardkunden.....	110
7. Dürre Unselbständige.....	112
8. Private Unternehmenskunden	114
9. Kundentypen-Akquisitionsportfolio.....	117
10. Erkenntnisse aus der Typologie: Hemmfaktoren für Anbieter.....	119
10.1 Eklatante Hemmfaktoren für Anbieter:.....	119
10.2 Konsequenzen für Zielgruppenstrategien	120

Teil C

Assekuranzvertrieb: zwischen Internet-Herausforderung und CRM.....	125
1. Der Vertrieb am strategischen Scheideweg.....	125
1.1 Spezielles Umfeld des Vertriebs.....	125
1.2 Szenario 1: Außendienstler in provinzieller Welt	126
1.3 Szenario 2: Macht der Vertriebsgesellschaften	128
1.4 Szenario 3: Macht der Vertriebswege in der Assekuranz.....	131
1.5 Szenarien-Zusammenschau der zukünftigen Vertriebswege.....	134
2. Ausschließlichkeitsorganisation: Auf dem Weg zur Beratungsorganisation.....	135
2.1 Ausgemerzte Schwachpunkte?.....	135
2.2 Flügel der Orga	137
2.3 Agenturgröße: Operationsbasis, kein Selbstzweck	140
2.4 Die erfolgreiche Orga.....	140
2.5 Zusammenfassung: Diversifikation	143

3. Bankenvertrieb: Chancen durch Vertrauenspotenzial.....	143
3.1 Chancen und Hemmfaktoren des Vertriebsweges „Bank“	143
3.2 Sicherung der Kundenbindung	146
3.3 Der „Versicherungsertrag“ einer Bank	147
3.4 Handlungsoptionen der Assekuranz	148
3.5 Fazit: Auf wachsende Bedeutung programmiert	150
4. Makler: Aristokraten der Versicherungsvermittlung?.....	152
4.1 „Makler“ – eine Definition	152
4.2 Vorteile des Maklers aus der Sicht des Kunden	154
4.3 Funktionen und Steuerungsprobleme des Maklervertriebs für Versicherungsunternehmen	155
4.4 Perspektiven des Maklervertriebs.....	157
4.5 In Search of Excellence – aber Durchschnitt scheidet aus	159
4.6 Konsequenzen für VU	160
5. Vertriebsgesellschaften: Weiter im Aufwind? FDL-Vertriebsgesellschaften haben mal klein angefangen	160
5.1 Von der Entstehung des Strukturvertriebs	160
5.2 ... zu Problem lösenden Finanzdienstleistern	162
5.3 Konsequenzen für Versicherungsunternehmen	163
6. Neue Vertriebswege: Möglichkeiten, aber auch Ernüchterung	163
6.1 Direktvertrieb: Eigenständiger oder Ergänzungsvertrieb	164
6.2 Vertrieb über Kooperationspartner – Chance oder Wunschdenken?	166
6.3 Vertrieb über das Internet	167
6.4 Telemarketing als subsidiärer Vertriebsweg	171
6.5 Innovative Vertriebswege – Ein Ausblick	174
7. Vergleichende Übersicht der Vertriebswege	175

Teil D

Erfolgsfaktoren für die Stärkung des Assekuranzvertriebs	181
1. Acht Erfolgsfaktoren als Basis des Change Managements	181
2. Erfolgsfaktor 1: Potenzialbasiertes Zielgruppenmanagement	184
2.1 Anbieter müssen ihre Kunden kennen lernen!	184
2.1.1 Bestandsführungssysteme	185
2.1.2 Das „Schubladen-Denken“ im Privatkundenbereich	186
2.1.3 Fünf ungenutzte Informationschancen	186
2.2 Anforderungen an Kundenfeinsegmentierungen	188
2.2.1 Ausschöpfen der ungenutzten Informationen	188
2.2.2 Segmentierungsbasis	188
2.2.3 Quellen für die Bewertung der kundenbezogenen Daten	189
2.2.4 Segmentidentifikation durch Sammeln von Kundendaten – ein Beispiel	190
2.3 Einzelkunden-Bewertung: Privatkunden	191
2.3.1 Schlüsselfaktoren bündeln Einzelinformationen	191
2.3.2 Schlüsselfaktor „Kundenattraktivität“	193
2.3.3 Schlüsselfaktor „Entwicklungspotenzial“	194
2.3.4 Transparenz über ein Marktentwicklungs-Portfolio	197
2.3.5 Bewertung von privaten Unternehmenskunden/Selbstständigen	198
2.3.6 Fazit: Stufenweise (Fein-)Segmentierung	201
2.4 Von der Einzelkundenbewertung zur Zielgruppen-Aggregation	201
3. EF 2: Bedarfsgerechte Angebotsstrategien	202
3.1 Bedarfsgerechtes Angebot und Blockaden	202
3.2 Beispiele für zielgruppenspezifische Angebotsbündel	204
3.3 Vorsorgebedarf von „Unselbstständigen“ und „Selbstständigen“	206
3.3.1 „Unselbständige“ Privat- und Individualkunden	206
3.3.2 Selbständige	207
3.3.3 Gewerbliches Versicherungsgeschäft	209
3.4 Bedarfsgerechte Angebote auf der Basis von Normstrategien	210
3.5 Produktzukauf: Eine realistische Perspektive?	211
4. EF 3: Strategie- und vertriebsgetriebene Aufbauorganisation	212
4.1 Neue Wege der Organisationsentwicklung	213
4.1.1 Organisations- und Prozesslandschaften: funktionszentrierte Patchworks	213
4.1.2 Ausgangspunkt: Das Reißbrettunternehmen	213
4.1.3 Matrixstruktur	214

4.2	Kundengruppenbezogene Marktservice-Aufgaben	216
4.2.1	Mega-Kundengruppen	216
4.2.2	Cross-Selling-hemmende Strukturen	217
4.2.3	Kundenorientierte Markt-Service-Center-Organisation	218
4.2.4	Anbieter brauchen zwei MSC-Typen	219
4.3	Spartenbezogene Backoffice-Einheiten.....	220
4.4	Funktionsbezogener Unternehmensservice	222
4.5	Kompakte Steuerungseinheiten	223
5.	EF 4: Kundengruppenbezogener Vertrieb	225
5.1	Schlüsselfragen und Ziele der Vertriebsentwicklung	225
5.2	Teilmarktbeurteilung: Startpunkt für Vertriebsstrategien	227
5.2.1	Doppelstrategie der Teilmarktbeurteilung	227
5.2.2	Ein Vorgehen in zehn Phasen schafft Markttransparenz	228
5.3	Neue Agenturformen: von der Sparten- zur Zielgruppenorientierung	238
5.4	Von der Abschluss- zur Problemlösungskompetenz.....	240
5.4.1	Abschluss- und Problemlösungskompetenz	240
5.4.2	Marketing-Störfaktoren des Cross Selling	241
5.4.3	Organisation-Störfaktoren des Cross Selling	242
5.4.4	Spezialisten-Kompetenzzentren: Schlüssel zum Erfolg?	243
5.5	Durchgängige Optimierung der Vertriebsstruktur	244
5.6	Zusammenfassung	247
6.	EF 5: Ganzheitliches Prozess-Management	248
6.1	Ausgangslage: Fehlendes Prozess-Management	248
6.2	Schritte zum ganzheitlichen Prozess-Management	249
6.3	Risikobasiertes Ganzheitliche Prozess-Management: eine Option für die Assekuranz?.....	251
6.4	Ganzheitliche Beratungsprozesse	254
6.4.1	Analysebasierter Verkauf auf der Grundlage des Kundenbedarfs	254
6.4.2	Beispiel 1: Ganzheitliches Prozess-Management „Rund um Vorsorge“	255
6.4.3	Beispiel 2: Ganzheitliches Prozess-Management „Rund um die Immobilie“ (RUDI).....	256
6.5	Zusammenfassung	258
7.	EF 6: Integriertes Personalentwicklungs-Management.....	258
7.1	Qualitative Personalplanung.....	258

7.2	Ausgewählte Anforderungsprofile	259
7.3	Personalbeschaffung und -entwicklung	261
7.4	Wissensbasiertes Personalentwicklungs-System	263
7.4.1	Hidden Champions: Verborgene Rosinen?	263
7.4.2	Personelle Soll-Fähigkeiten als Bezugsbasis	264
7.4.3	„Erfahrungsgrad“ und „Entwicklungspotenzial“	265
7.4.4	Der Weg zum strategischen Personal-Ressourcen-Portfolio.....	266
7.5	Standortbestimmung in der Personalentwicklungsplanung	268
8.	EF 7: Innovatives Unternehmens- und Vertriebs-Controlling.....	268
8.1	Philosophie des Assekuranz-Controlling	268
8.2	Controlling-Aufgabenmodule mit dem Fokus Vertrieb	269
8.3	Gesamtunternehmenssteuerung	271
8.4	Marketing- und Vertriebscontrolling.....	274
8.5	Anforderungen an eine controllingfähige IT-Unterstützung	277
9.	EF 8: Image-Management.....	282
9.1	Gravierende Imagedefizite der Assekuranz?.....	282
9.2	Image-Entwicklung	284
10.	Mega-EF: Integrierendes Kundenbeziehungs-Management.....	285
10.1	CRM-Szenario und –Anspruch	285
10.1.1.	CRM: Basis für den Königsweg Problemlösung	286
10.1.2	Kenne deine Märkte – kenne deine Kunden!.....	286
10.1.3	CRM-Erfolgskette	287
10.2	Kernanforderungen an CRM-Konzeptionen.....	288
10.3	Kontakt-Management-System	292
10.4	Hemmfaktoren und Klippen des CRM	294
10.5	CRM-Fazit.....	295

Teil E

Vertriebs-Balanced-Scorecard als Integrationsinstrument der Vertriebsentwicklung.....	299
1. Bausteine der strategischen Vertriebsentwicklung.....	299
2. Die Vertriebs-BSC als Plattform für integrierte Umsetzung.....	302

2.1 Ganzheitlicher Schlüsselfaktoren mit Einbindung der Umweltentwicklung ..	302
2.2 Bausteine eines integrierten Vertriebs-BSC-Modells.....	303
3. Ein integriertes IT-basiertes BSC-Modell.....	305
4. Vertriebsentwicklung Individualkunden.....	307
5. Umwelt-Szenario Privatkunden.....	309
6. Projektbezogene Vorgehensweise.....	312
7. Von der strategischen BSC zur operativen Steuerung	317
7.1 Das Grundmodell der Mehrperioden-BSC.....	317
7.2 Operative BSC als unterjähriges Navigations-Instrument	318
7.3 Operationalisierung der Messgrößen.....	318
7.4 Synchronisation der strategischen und operativen BSC-Steuerung	320
8. Fazit	321
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	323
Literaturverzeichnis	327
Die Autoren.....	333
Stichwortverzeichnis.....	335