

# ZEITSCHRIFT FÜR VERSICHERUNGSWESEN

UNABHÄNGIGES FACHORGAN  
FÜR DIE VERSICHERUNGSPRAXIS

## Heftschwerpunkt Vertrieb

*Christian Mylius*

Erfolgsfaktoren im Maklervertrieb ..... **179**

*Ralf Zühlke*

Maklerausschreibungen – Zwischen Bauchgefühl und Fakten ..... **183**

*Christian Rodatus*

Im Vertrieb schlägt Klasse die Masse ..... **187**

*Dörte Nagel*

Kundenwertorientierte Vertriebssteuerung  
für Firmen- und Gewerbeversicherungen ..... **188**

**6<sup>08</sup>** .....

tigt würden, biete die Ideal bei ihren Sach-, Haftpflicht- und künftig auch Rechtsschutzprodukten weiterhin die Direktpolizierung an. Der Vertrag könne somit direkt beim Kunden oder im Büro des Vermittlers über IPOS poliziert und auch gleich ausgedruckt werden. Dazu müsse der Vermittler nur bestätigen, dass der Antragsteller die vollständigen Verbraucherinformationen vor Abgabe seiner Vertragserklärung in Textform erhalten habe und die Risikofragen korrekt beantwortet worden seien.

### ■ Rewe wegen Policenverkauf verklagt

Der AfW – Arbeitgeberverband der finanzdienstleistenden Wirtschaft e.V. hat Klage gegen die Handelskette Rewe wegen Versicherungsverkauf im Supermarkt eingereicht.

Die Klage des AfW lautet auf Unterlassung wegen Wettbewerbsverstößes. Ursache ist die umstrittene Verkaufsaktion der Arag im September vergangenen Jahres. Damals waren über die Pennymarkt-Kette (eine Rewe-Tochter) Versicherungen im Supermarkt verkauft worden. „Wir sind davon überzeugt, dass es sich bei der durchgeführten Verkaufsaktion der Arag über die Pennymärkte um einen klaren Verstoß gegen die Vorgaben der Versicherungsvermittlerrichtlinie handelt“, so die AfW. Der AfW versteht sich als berufsständische Interessenvertretung unabhängiger Finanzdienstleister. Mitglieder sind Versicherungsmakler und -Vertreter, Kapitalanlagevermittler sowie kleine und mittelständische Finanzvertriebe.

Bei der Aktion in den Pennymärkten habe weder eine Beratung der Kunden stattgefunden, noch sei davon auszugehen, dass die Verkäufer in den Supermärkten oder die Verantwortlichen die vorgeschriebene Qualifikation und Vermögensschadenshaftpflichtversicherung besitzen, so der Verband.

Ralf Zühlke\*

## Maklerausschreibungen – „Zwischen Bauchgefühl und Fakten“

*Versicherungsmakler bieten Unternehmen jedes Jahr aufs Neue an, ihr Versicherungsportfolio überprüfen und optimieren zu dürfen. Ein jeder verspricht dabei, die besten Konditionen zu erreichen und die innovativsten Konzepte zu haben. Die Beurteilung und Bewertung der von den Maklern im Rahmen einer Ausschreibung präsentierten Ergebnisse ist jedoch denkbar schwer, der objektive Vergleich der jeweiligen Dienstleistungsangebote fast unmöglich.*

Welcher Anbieter ist tatsächlich der Leistungsfähigste und passt darüber hinaus mit seinem Dienstleistungsprofil zum Unternehmen? Welche Qualität haben die vorgelegten Ergebnisse einer Ausschreibung? Kann der Finanzverantwortliche eines Unternehmens die Resultate miteinander und darüber hinaus mit dem eigenen Versicherungspaket wirksam vergleichen?

### Unsicherheit bei Entscheidungen

Entscheidungen über die auf den Prüfstand gestellte oder eventuell angestrebte neue Betreuungssituation werden nicht selten aus dem Bauch heraus getroffen. Aufgrund der Informationsvielfalt und fehlenden objektiven Vergleichsmöglichkeit muss der Manager am Ende eines Ausschreibungsprozesses manchmal seinem Bauchgefühl eine größere Entscheidungsrelevanz einräumen als den ausgewerteten Informationen und Fakten.

Nach einer Studie des Hamburger Beratungsunternehmens „Novem

Business Applications“ unter rund 400 Firmenverantwortlichen großer deutscher Unternehmen treffen fast die Hälfte der deutschen Manager ihre Entscheidungen eher aus dem Bauch heraus. Auf Fakten verlassen sich dagegen nur rund 40% aller Befragten. 13% der Befragten gaben an, zwischen Bauchgefühl und Fakten nicht wirklich abgrenzen zu können.<sup>1</sup>

### Industrieversicherungsprämien weiterhin unter Druck

Der Industrieversicherungsmarkt in Deutschland ist seit geraumer Zeit von einer hohen Wettbewerbsintensität geprägt. Die Prämien befinden sich in einigen Sparten seit rd. drei Jahren „im freien Fall“ und sind auch weiterhin unter Druck. Neu in den deutschen Markt drängende Industrieversicherer und ein erweitertes Kapazitätsangebot der bereits tätigen Versicherer führen dazu, dass die

\* Inhaber Zühlke Risk Management Service, Stuttgart.  
<sup>1</sup> Versicherungsjournal 9.11.2006/Wolfgang A. Leidigkeit.

Welche Voraussetzungen müssten bestehen, um sichere Geschäftsentscheidungen treffen zu können?	
mehr Zeit zur Entscheidung	57%
aktuellere und genauere Informationen	68%
geringere Komplexität der Informationen	62%
mehr beratende Unterstützung	41%
mehr Gespür für die Wirkung der Entscheidung	31%
andere Voraussetzungen	18%
es bestehen meist günstige Voraussetzungen	13%
Quelle: Novem 2006; Mehrfachnennungen möglich	

Abbildung 1: Artikel „Die Welt“ 2006

Marktpreise auch in 2007 weiter nachgaben.

Nach Einschätzung der Industriemakler hält diese Entwicklung auch noch in 2008 an. Allerdings wird erwartet, dass sich spätestens mit der Umsetzung der sich aktuell in der Entwicklung befindlichen, grundlegenden Reform der Kapitalanforderungen an Versicherungsunternehmen (Solvency II) das Prämienniveau deutlich nach oben bewegen wird. Mit Solvency II sollen die Risiken des Versicherungsgeschäftes besser abgebildet werden. Die Zeichnung schwieriger Risiken durch die Versicherer wird dann restriktiver und zu höheren Konditionen erfolgen. Die Rahmenrichtlinie der Reform soll bis Ende 2008 verabschiedet werden, so dass eine Umsetzung in nationales Recht, nach Erlass der notwendigen Durchführungsmaßnahmen, ab 2010 erfolgen kann.

Für die Finanzverantwortlichen der Industrieunternehmen gilt es somit, in den kommenden zwei Jahren einerseits die Marktlage, andererseits den hohen Verdrängungswettbewerb der Makler zu ihrem Vorteil zu nutzen.

### *Gewohnheit vs. Objektivität*

Ein häufig und gern genutztes Instrument, um das Preis-/Leistungsverhältnis des bestehenden Versicherungsportfolios und die Dienstleistungsqualität des aktuell betreuenden Maklers zu überprüfen, sind Versicherungs-/Makler-Ausschreibungen.<sup>2</sup>

Unternehmer und Finanzverantwortliche befinden sich jedoch nicht selten in der Zwickmühle, dem langjährigen Partner einerseits die Treue halten zu wollen (oder zu müssen) und andererseits das Risikomanagement periodisch zu überprüfen. Aufgrund der persönlichen Verbundenheit möchte man oftmals das gute Verhältnis zum Partner nicht durch eine Überprüfung eines mit einer Analyse beauftragten Maklers trüben. Darüber hinaus fühlt man sich subjektiv meistens bestens versorgt. Dieses Verhalten steht je-

doch im Widerspruch zu den Kernaufgaben, ja sogar Pflichten, eines Finanzverantwortlichen, der unabhängig von persönlichen Bindungen und Empfindungen seine Partner (Lieferanten) in allen Geschäftsbereichen von Zeit zu Zeit einer objektiven, kritischen Prüfung unterziehen sollte (KontraG). Mit diesem Vorgehen wird keinesfalls die Loyalität zum langjährigen Partner in Frage gestellt, sondern sie basiert ausschließlich auf unternehmerischem Handeln.

„Gerade langjährige Partnerschaften und Gewohnheit führen dazu, dass wesentliche und insbesondere neue Risiken nicht richtig erkannt und bewältigt werden. Emotionale Verbundenheit und Gewohnheit darf nicht dazu führen, dass ein unter Umständen ‚lebensrettender‘ Bereich des Risikomanagement ein nicht nachvollziehbares und reportingfreies Eigenleben führt. Entsprechend sollte das Versicherungswesen regelmäßig hinsichtlich seines Wertschöpfungsbeitrages zum Risikomanagement überprüft werden. Diesbezüglich ist die Unterstützung durch externe Spezialisten nachhaltig zu empfehlen.“<sup>3</sup>

Eventuelle Marktmöglichkeiten und damit verbundenen Kosteneinsparungspotenziale sowie qualitative Aufwertungen/Erweiterungen des Versicherungsschutzes werden somit häufig nicht oder nur unzureichend realisiert.

Um sich einerseits nicht dem möglichen Vorwurf aussetzen zu müssen, aus persönlichen Gründen „an alten Zöpfen festzuhalten“ und damit Gefahr zu laufen nicht objektiv urteilen zu können, sowie andererseits den persönlichen Konflikt mit dem langjährigen Partner aus dem Wege zu gehen, kann dieses Dilemma gelöst werden, indem sich der Finanzverantwortliche eines externen Beraters bedient. Dieser kann objektiv und unabhängig, eine Maklerausschreibung durchführen, um dem Unternehmen so eine neutrale benchmark der Anbieter (Makler) und der Marktmöglichkeiten zu verschaffen.

„Je größer die Erwartungen eines Unternehmens an die Qualität der Ergebnisse einer Ausschreibung der betrieblichen Versicherungen sind, umso höher ist der Mehrwert einer unabhängigen, externen Dienstleistung“

### *Extern koordinierte Maklerausschreibungen*

Diese Ausgangssituation, aber auch die Tatsache, dass es für einen Finanzverantwortlichen immer schwieriger wird, das Dienstleistungsangebot der Industriemakler zu vergleichen und darüber hinaus die Ergebnisse einer Ausschreibung zu bewerten, hat Unternehmen wie Zühlke Risk Management Service in den Markt gerufen.

Sie koordinieren den kompletten Ausschreibungsprozess ihrer Kunden. Von der Aufnahme der Risikoinformationen über die Gespräche mit den Anbietern bis zur Moderation der Ergebnispräsentationen als Risk Manager des Kunden wird der Ausschreibungsprozess der Betrieblichen Versicherungen und des Risk Managements eines Unternehmens durchgeführt.

Die Aufarbeitung und vergleichende Gegenüberstellung, sowie abschließende Bewertung der Ergebnisse runden das Bild ab und verschaffen dem ausschreibenden Unternehmen eine fundierte Entscheidungsgrundlage über den Status und das weitere Vorgehen.

<sup>2</sup> Ralf Zühlke, „Mit Versicherungsausschreibungen Kosten reduzieren“, Versicherungswirtschaft Ausgabe 12/2006.

<sup>3</sup> Hendrik F. Löffler, Optimierung der Risikokosten durch effizienten Risikotransfer, ZRFG Risk Fraud & Governance 01.06.

Die Vorteile eines extern durchgeführten Ausschreibungsprozesses ergeben sich unter anderem wie folgt:

- Qualitätssicherung des Ausschreibungsprozesses
- Interne Dokumentation eines objektiv durchgeführten benchmarks für Aufsichtsgremien oder Gesellschafter
- Erhebliche Zeitersparnis
- Qualitative und quantitative Verbesserung des Ausschreibungsergebnisses
- Neutraler und objektiver Dienstleistungsvergleich der anbietenden Makler
- Gegenüberstellung, Objektivierung und Beurteilung der Ergebnisse
- Reduzierung der Versicherungskosten (total cost of risk).

Eine angestrebte oder zumindest erhoffte Kostenoptimierung ist jedoch nur die eine Seite der Medaille. Den meisten Finanzverantwortlichen ist die Dienstleistungsqualität ihres Maklers und damit auch die Qualität des Versicherungsschutzes mindestens gleich (ge-)wichtig zu einer eventuellen Reduzierung der Kosten.

Ist der aktuelle Makler oder der sich anbietende Makler der richtige Partner? Den „richtigen“ und zum Unternehmen „passenden“ Makler an seiner Seite zu wissen, ist eine Erkenntnis, die sich den meisten Unternehmen oft erst nach der Einschaltung erschließt, da die Maklerwahl nicht selten auf Basis des reinen Zahlenvergleiches einer vorgenommenen Analyse und dem beschriebenen, eigenen Bauchgefühl erfolgt. Ob die Wahl richtig war, stellt sich meist erst zu einem späteren Zeitpunkt heraus.

Auch hier kann man bereits im Rahmen einer *extern koordinierten Maklerausschreibung*, durch eine detaillierte benchmark der an der Aus-



Abbildung 2: Value Gap einer extern koordinierten Maklerausschreibung

schreibung beteiligten Anbieter, das eigene subjektive Empfinden bereits im Vorfeld einer in Erwägung gezogenen Beauftragung objektivieren.

Der Ablauf einer koordinierten Ausschreibung kann im Bedarfsfall durch einen vorgeschalteten „beauty con-

test“ erweitert werden. Hierbei werden die vom Kunden präferierten und in Frage kommenden Maklerunternehmen hinsichtlich Ihres grundsätzlichen Dienstleistungsangebotes und –Verständnisses und der fachlichen Eignung im Kontext des Anforderungsprofils des Kunden anhand ei-

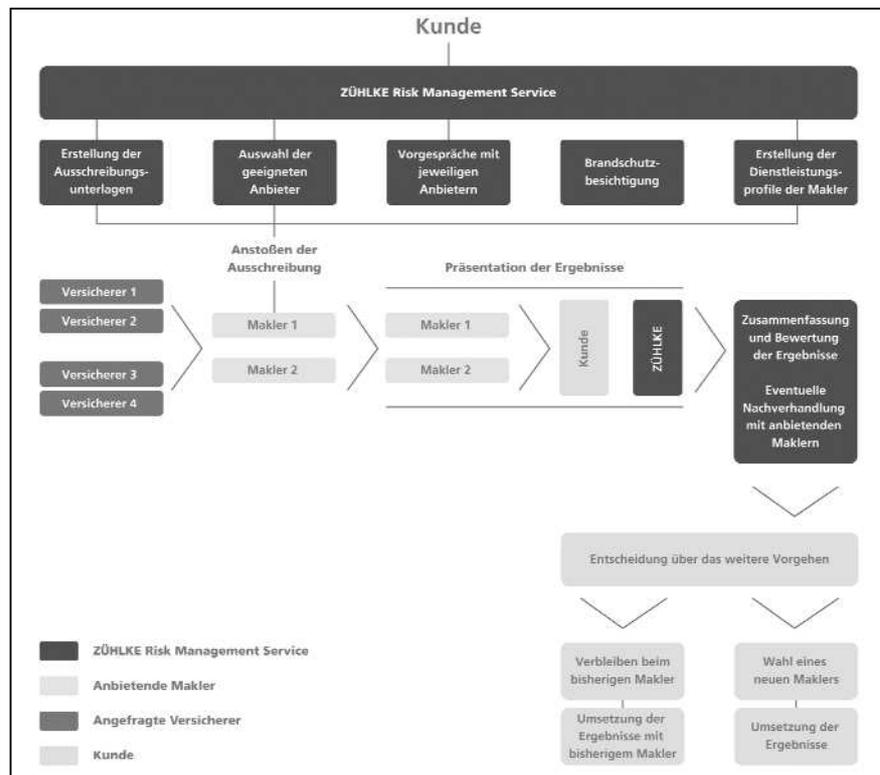


Abbildung 3: Ablaufplan einer koordinierten Maklerausschreibung durch Zühlke RMS

nes Scoring-Systems „auf Herz und Nieren geprüft“ und bewertet, bevor zwei daraus hervorgehende Makler konkret in die Ausschreibung einsteigen können.

**Zielkonflikt der Industrie-Makler**

Manche Makler sind Maklerausschreibungen gegenüber zwiespältig eingestellt. Während im Bestandskundenbereich argumentiert wird, dass Ausschreibungen keinen Sinn machen, da der zeitliche Aufwand für den Kunden unverhältnismäßig hoch sei und die an einer Ausschreibung beteiligten Makler sich gegenseitig die Märkte blockieren würden, wird in der Neukundengewinnung der Wettbewerb mit anderen Maklern nicht als hinderlich angesehen.

Von dem vor einigen Jahren von vereinzelt Versicherern praktiziertem Verfahren „one broker – one quote“, bei dem nur dem ersten anfragenden Makler eine Quotierung herausgelegt wurde, wird aktuell von nahezu allen Versicherern abgewichen. Heute wird in der Regel jedem anfragenden Makler ein Angebot erteilt. Die Qualität

des Angebotes ist davon abhängig, welche Nachfragemacht der Makler hat, wie gut seine Kontakte zu diesem Versicherer sind und welche Qualität die vorgelegten Risikoinformationen haben. Insofern unterscheidet sich die Höhe der von den Maklern aufgezeigten Kosteneinsparungspotenziale auch dann, wenn zwei Makler denselben Versicherer zur Angebotsabgabe auffordern. Das Argument des hohen zeitlichen Aufwandes für den Kunden ist bei einer *in Eigenregie* durchgeführten Maklerausschreibung allerdings absolut richtig.

Aus Sicht der Makler ist die Argumentation *gegen* eine Ausschreibung im Bestandskundengeschäft sicherlich nachvollziehbar, denn es ist durchaus unbequem, als vielleicht langjähriger Makler-Partner plötzlich auf dem Prüfstand zu stehen und sich dem Wettbewerb stellen zu müssen (eventuell ohne darauf vorbereitet zu sein). Ist die Dienstleistungsqualität eines Maklers dauerhaft auf einem hohen Niveau, so wie es den Unternehmen versprochen wird und diese auch erwarten dürfen, muss der Makler den Wettbewerb kaum fürchten. Somit

sind es dann doch eher die unsicheren Makler, die einen direkten Vergleich mit Wettbewerbern fürchten oder ablehnen.

Fakt ist, dass Kunden wie auch Makler mit Versicherungs-(Makler)Ausschreibungen auch in der Zukunft profitieren werden. Die Makler erhalten die Möglichkeit, Neukunden zu gewinnen, die ausschreibenden Unternehmen erhalten mit jeder Analyse frischen Input zur Verbesserung ihrer Risiko- und Vertragssituation.

**Ein Makler sollte sich seines Kunden niemals zu sicher sein**

Aus der Erfahrung koordinierter Ausschreibungen der vergangenen Jahre, sind gerade sehr langjährige Vertragsverhältnisse häufig durch eine im Laufe der Jahre abnehmende Dienstleistungsqualität des Maklers gekennzeichnet. Nicht wenige der Kunden des Autors dieser Zeilen waren bis zu 15 Jahre mit ihrem Makler „verheiratet“ und „gefühl“ bestens zufrieden, bevor sie aufgrund der Erkenntnisse aus der koordinierten Ausschreibung einen Wechsel in der Betreuung vornahmen.

*„...Obwohl wir viele Jahre von einem renommierten, international tätigen Maklerunternehmen betreut wurden, war die von den Anbietern aufgezeigte Kostenreduzierung äußerst beeindruckend... Mit der Ausschreibung erhielten wir sehr wertvolle Erkenntnisse und innovative Ideen zur Verbesserung des Betrieblichen Risikomanagements...“.*  
(Auszug Referenzschreiben eines namhaften Unternehmens der Pharmaindustrie, Umsatz > 2,5 Mrd. Euro, 2007)

*„...Zu Beginn waren wir etwas skeptisch, ob tatsächlich eine Verbesserung der Dienstleistung unseres bisherigen Maklers aufgezeigt werden kann. Dieses insbesondere vor dem Hintergrund, dass wir über viele Jahre vertrauensvoll mit dem Makler zusammengearbeitet haben... Wir waren von dem äußerst positiven Ergebnis überrascht.“*

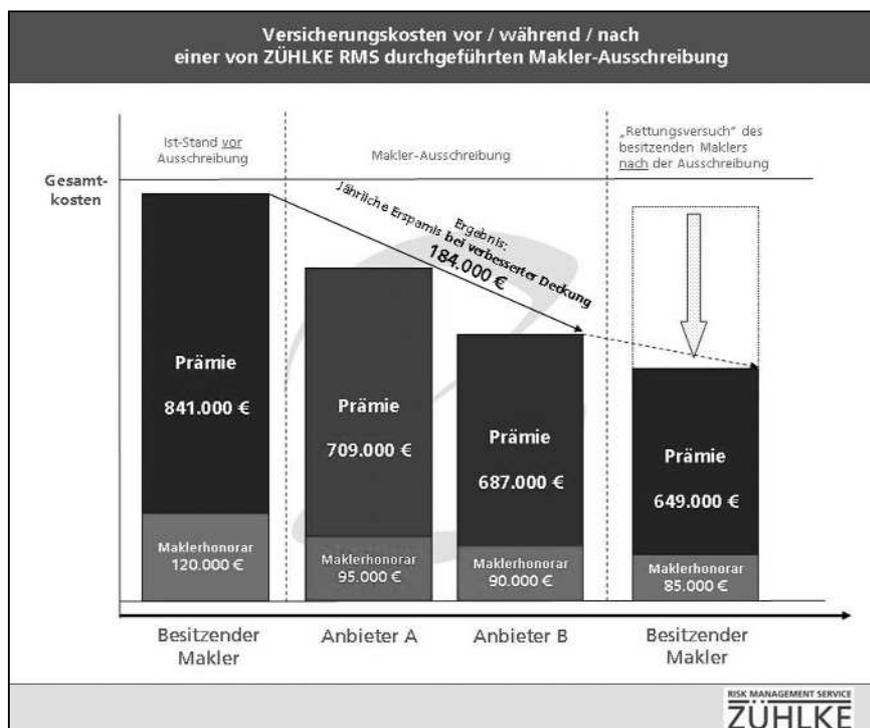


Abbildung 4: Konkretes Praxisbeispiel „Versicherungskosten vor, während und nach einer Ausschreibung“

(Auszug Referenzschreiben eines namhaften Industrie-Unternehmens, Umsatz > 300 Mio. Euro, 2007)

Nach dem anfänglichen Enthusiasmus nach Gewinnung eines Kunden (Neuordnung der Verträge, Diskussionen/workshops zur Optimierung des Risikomanagements etc.) tritt irgendwann das so genannte „daily business“ und damit auch die Routine ein. Es besteht dabei die Gefahr, dass der Makler mehr reagiert als agiert. Erst der Wettbewerb über eine Ausschreibung bringt nicht selten „frischen Wind“ herein. Erhält der aktuelle Makler davon Kenntnis, wird er, der sich seines langjährigen Kunden möglicherweise sehr sicher wähnte, plötzlich äußerst rege. Die Abbildung 4 spiegelt die Entwicklung der Versicherungskosten vor, während und nach einer koordinierten Ausschreibung in 2007 wider. Das Verhalten des besitzenden Maklers in diesem Beispiel ist vielleicht nicht repräsentativ für alle anderen Makler, dennoch ist gerade das „Nachziehen“ eines mit Wettbewerb konfrontierten Maklers durchaus an der Tagesordnung.

#### *Fazit: Objektivierung von subjektiven Eindrücken*

Das Bauchgefühl sollte auch weiterhin ein wichtiges Kriterium bei allen Entscheidungen eines Managers sein. Mit der Dienstleistung der Zühlke Risk Management Service soll jedoch das Bauchgefühl so weit objektiviert werden, dass der Unternehmer die betriebswirtschaftlich sinnvollste und dennoch „vom Bauch her“ richtige Entscheidung treffen kann. Die kann natürlich auch dergestalt aussehen, dass ein Maklerwechsel gar nicht erfolgt, sondern der betreuende Makler „noch einmal eine Chance erhält“. In diesem Fall ist der aktuell betreuende Makler mindestens sensibilisiert und wird versuchen, seine Dienstleistungsqualität auf hohem Niveau zu halten oder wieder dahin zu bringen. In jedem Fall eine win-Situation für das ausreibende Unternehmen.

Christian Rodatus\*

## Im Vertrieb schlägt Klasse die Masse

*Anstatt blindlings möglichst viele Menschen anzusprechen, konzentrieren erfolgreiche Vertriebsstrategen ihre Anstrengungen auf die aussichtsreichste Zielgruppe. Mit Hilfe von Datenanalysen ermitteln sie nicht nur mögliche Käufer, sondern auch die jeweils passenden Produkte. Dabei muss es sich nicht nur um Neukunden handeln – gerade in bestehenden Kundenbeziehungen schlummert oft ein Potenzial für weitere sinnvolle Abschlüsse. Mit Data Warehousing lässt sich dies zu einem individuellen Ansatz mit eventbasierter Kontaktaufnahme weiterentwickeln.*

Wer beim Kunden Erfolge erzielen will, muss diesen bereits im Vorhinein möglichst gut kennen. Denn nur dann kann er passende Offerten unterbreiten, anstatt den Kunden mit Angeboten zu behelligen, die für diesen wenig oder womöglich gar keine Relevanz haben. Zugleich lässt sich mit einer gezielten Kundenansprache der Aufwand für den Vertrieb auf die erfolgsversprechenden Zielgruppen oder -personen beschränken und die Effizienz im Marketing steigern. Dies erfordert eine genaue Analyse der vorhandenen Markt- und Kundendaten. Voraussetzung dafür ist die Integration sämtlicher Daten in einer zentralen, unternehmensweiten Enterprise Data Warehouse (EDW) wie vom Spezialisten Teradata bereitgestellt, das eine stets aktuelle 360-Grad-Sicht auf den jeweiligen Kunden herstellt.

#### *Effizienzgewinne in Sach*

Wie sich auf dieser Grundlage Effizienzgewinne erzielen lassen, zeigt das Beispiel der belgischen Direktversicherung Corona. Diese bietet ihre Policen für Hausrat, Autos und Brandschutz über drei Kanäle an: über ihre Website, über Partner wie beispielsweise Autohändler und per Direktmail. Ursprünglich verschickte Corona zwei bis vier Mal im Jahr über eine Millionen Briefe an die belgischen Haushalte – ein teurer Vertriebsweg, der nur geringe Resonanz erzeugte. Nach der Integration sämtlicher Versicherungendaten sowie von zwei Millionen Adressen in einem Teradata EDW konnte das Marketing der Corona

Versicherung mit Reporting- und Analyse-Tools die Zielgruppe seiner Direktmail-Aktionen im Vorfeld genauer eingrenzen. Der Erfolg der gezielten Kontaktaufnahme: 30% geringere Kosten bei gleichem Verkaufserfolg.

Das EDW verschafft den Mitarbeitern aller Abteilungen einen schnellen Zugriff auf die Kundendaten, die zudem stets auf dem neusten Stand gehalten werden. Auf diese Weise kann eine Versicherung sicherstellen, dass sie konsistent mit jedem einzelnen Kunden über alle Kanäle hinweg kommuniziert. So wird das Marketing einem Kunden beispielsweise keine Hausratversicherung anbieten, wenn die Buchhaltung ihn ständig wegen ausbleibender Beiträge für seine Haftpflicht mahnt.

#### *Ein Erfolgsbeispiel aus der Krankenversicherung*

Weil sich in dem EDW Daten über jeden einzelnen Kunden mit hoher Detailtiefe speichern lassen, kann man die anonyme Massenansprache durch ein individuelles („One-to-one“)-Marketing ersetzen. So hat die Schweizer CSS Versicherung – mit 1,2 Millionen Kunden eine der großen Krankenversicherung des Landes – die Rechnungen, Rezepte und Diagnosen ihrer Versicherten zentral in ihrem unternehmensweiten Teradata Warehouse gespeichert. Sie nutzt ih-

\* Vice President Central Europe Teradata und Geschäftsführer der Teradata GmbH