

AUSSCHLISSLICHKEITSVERTRIEB IN VERSICHERUNGEN

Aktuelle Herausforderungen und Fragestellungen
zur zukunftsorientierten Aufstellung

Düsseldorf 2025



Vorwort von Horn & Company

Die Ausschließlichkeitsorganisation ist für die meisten Versicherer eine wesentliche Säule in ihrem Vertriebswegemix. Signifikante Teile der Kundenbestände, des Neugeschäfts und damit des Geschäftserfolgs liegen in den Händen der Ausschließlichkeitsvermittler.

Dabei sieht sich dieser Vertriebskanal aktuell zunehmenden Herausforderungen ausgesetzt. In einer Welt veränderter Kundenerwartungen und neuer technologischer Möglichkeiten ist die AO zukunftsfähig weiterzuentwickeln. Wie ist die Rolle im Multikanal-Zeitalter nachhaltig zu gestalten?

Mit vorliegendem E-Paper greifen wir auf, welche zukunftsgerichteten Fragen sich die für den Vertrieb verantwortlichen Entscheider aus der Erfahrung von Horn & Company aktuell stellen (sollten) und welche Aspekte dabei mit Blick auf Bestand und Generationenmodelle zu berücksichtigen sind.

Die Beantwortung dieser Fragen für das eigene Haus ist nicht nur entscheidend, um eine nachhaltige Basis für den weiteren Geschäftserfolg von AO und Versicherung zu erreichen, sondern auch, um überzeugende Argumente für bestehende und potenzielle neue Vertriebspartner zu bieten.

Wir wünschen Ihnen gute Impulse aus der Lektüre und verbleiben mit freundlichen Grüßen



Christof Wagner
Geschäftsführender Partner



Tobias Schustek
Associate Partner



Dr. Christian Daumoser
Principal



Thomas Wittwer
Principal

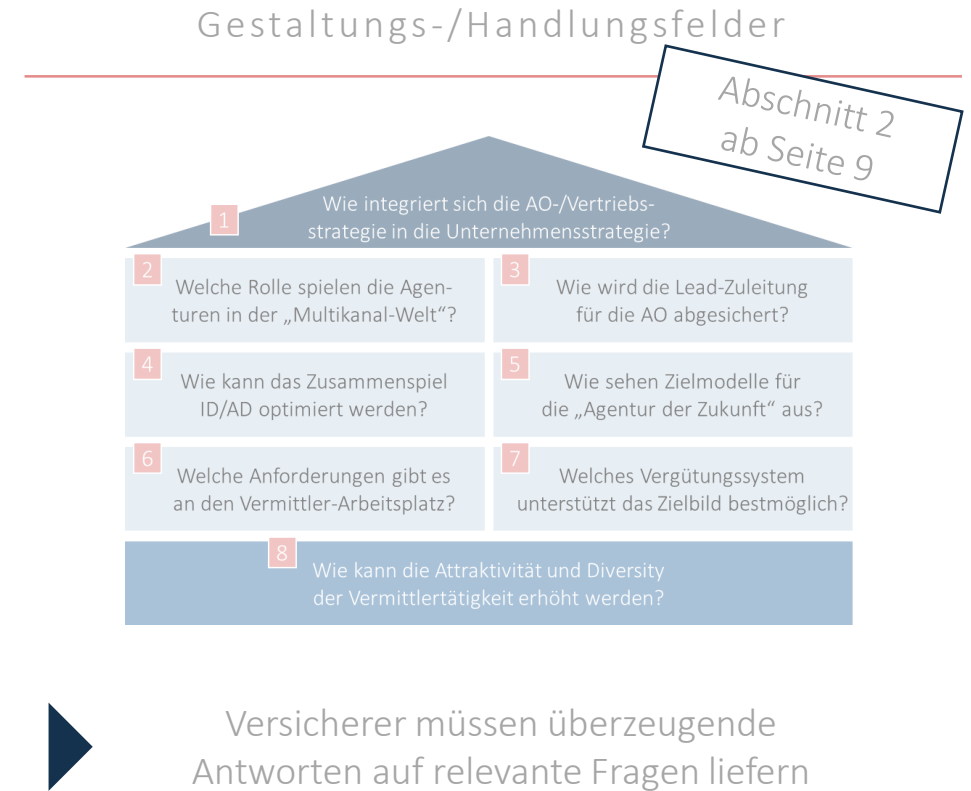
AUSSCHLIESSLICHKEITSVERTRIEB IN VERSICHERUNGEN

*Aktuelle Herausforderungen und Fragestellungen
zur zukunftsorientierten Aufstellung*

1	Beobachtungen und Herausforderungen	S. 4
2	Gestaltungs- und Handlungsfelder	S. 11
3	Vorgehensmodell von Horn & Company	S. 21

Ausschließlichkeitsvertriebe mit Bedarf zur zukunftsgerichteten Transformation

Inhaltsübersicht



Im nächsten Abschnitt möchten wir zunächst auf aktuelle Veränderungen und Herausforderungen im Kontext Ausschließlichkeitsvertrieb eingehen

Veränderungen wirken auf den Ausschließlichkeitsvertrieb

Ausgewählte Herausforderungen im Kontext Ausschließlichkeit



Vertiefung der Entwicklungen und ihrer jeweiligen Bedeutung für den Ausschließlichkeitsvertrieb im Folgenden



a Die AO wird perspektivisch neue Kundenerwartungen und -verhalten spüren

Exemplarische Darstellung



„alte Welt“		Im Sportverein von Immobilien-Wunsch gesprochen, AO-Vermittler empfohlen	Beratungsgespräch startet mit persönlichem Bezugspunkt – schnelles Vertrauensverhältnis	Kunde spricht Berater an , wenn er Fragen rund um Immobilie, Sparen, Tilgung etc. hat	Persönliche Weiterempfehlung
„neue Welt“ hybrid		Internet-Suche nach auf Bedarf passenden Angeboten, i.d.R. inkl. Preis(indikation)	Kunde kommt bereits mit Kondition und gewisser Markttransparenz zur Beratung	Kunde wird von anderen Finanzdienstleistern online auf für ihn relevanten Bedarf angesprochen	Bewertung auf Google

Konsequenzen	<i>Anzahl persönlich generierbarer Leads rückläufig</i>	<i>Ansprüche des Kunden an Relevanz/ Mehrwert steigen</i>	<i>Wettbewerb um Erkennung Kundenbedarf steigt</i>
--------------	---	---	--

Noch sind die Folgen des verändernden Verhaltens der hybriden Kunden für den AO-Vertrieb überschaubar – dies wird sich perspektivisch verändern, wenn Leadgenerierung spürbar schwerer wird



b Plattformen und Financial Home Modelle gewinnen zunehmend an Bedeutung

Implikationen für die AO



Herausforderung für die AO durch neue Modelle

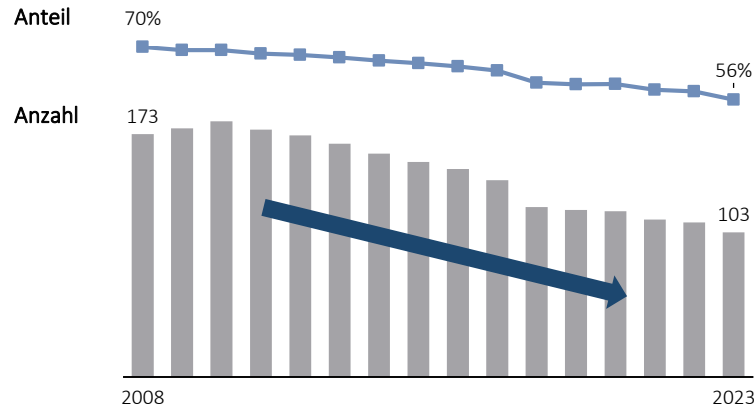
- / Banken, Makler und Vergleicher gehen mit durchdachten „**Financial Home**“-Modellen in den Markt
- / Die **Kundenschnittstelle** wird vollumfassend besetzt, diverse Finanz- und Absicherungsprodukte aus einer Hand angeboten
- / Bedarfe werden über **automat. Kontodatenanalyse** erkannt, zudem holen Banken über das **Makler-Mandat** Verträge in ihren Bestand
- / Kunden suchen **Convenience und Vertrauen**; für Vergleichsangebote muss die (Makler-)Plattform nun nicht mehr verlassen werden
- / **Digitale (Plattform-)Features** erlauben zudem, einfache Angelegenheiten via Self-Service zu klären – die **AO ist hierbei völlig außen vor**

Wie positioniert sich der Versicherer bzgl. Financial Home Modellen?
Welche Rolle spielt in diesem Zusammenhang die AO?

c Die Bedeutung der AO im Neugeschäft und bei Vermittlerzahlen sinkt sukzessive

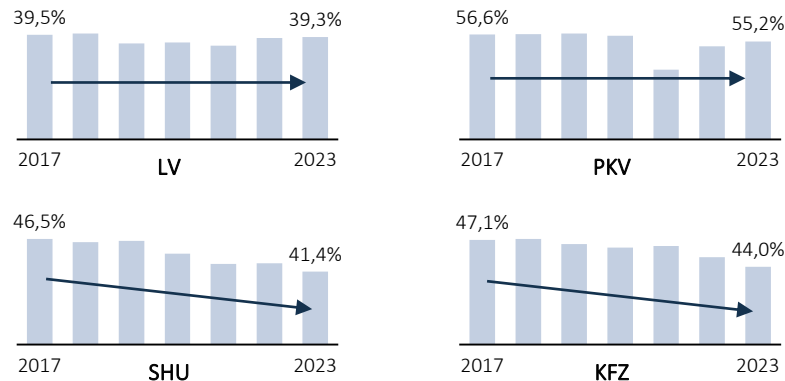
Ausgewählte Kennzahlen

Anzahl und Anteil AO-Vermittler¹



- / Die Anzahl der Ausschließlichkeitsvermittler **sinkt im Markt** seit Jahren deutlich
- / Häufig „Überalterung“ und **Nachfolgeproblematik** – Vermittlerberuf wenig attraktiv für Berufseinsteiger
- / Maklerstatus (insb. Pools) als **attraktive Alternative**; Agenturkonsolidierung mit Risiken für Versicherer

Anteil AO am Neugeschäft nach Sparten



- / Ausschließlichkeitsorganisationen **verlieren** insgesamt **Marktanteile** im Neugeschäft
- / Rückgang **differenziert nach Sparten** - vor allem bei SHU und KFZ-Geschäft; LV und PKV konstant²
- / Weitere **Beschleunigung** des Trends bei weniger komplexen Produkten, wie KFZ, zu erwarten

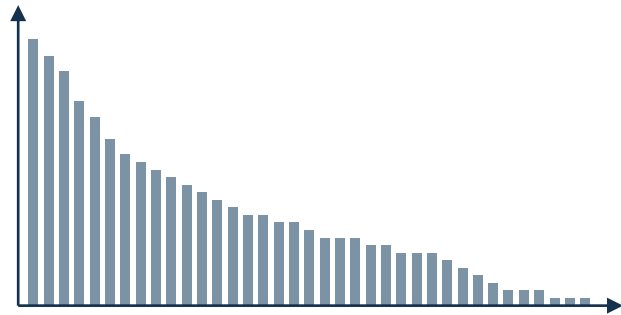
Ressource „AO Vermittler“ wird immer knapper – grds. Frage nach der zukünftigen Bedeutung und Rolle des Ausschließlichkeitsvertriebs beschäftigt (fast) alle Versicherer in Deutschland

Quelle: GDV 1 Anzahl AO-Vermittler (gerundet) und deren Anteil an der Gesamtzahl selbständiger Versicherungsvermittler 2 Sondereffekte in 2021 und 2022 durch Corona

d Heterogene Produktivität verkompliziert die Steuerung und Agenturmodelle

Uneinheitliche Aufstellung

Heterogenität bei der Produktivität



- / Typischerweise deutliche **Unterschiede in der Produktivität** der einzelnen Vermittler zu verzeichnen
- / Häufig wird ein Großteil des Vertriebsergebnisses von einem **kleinen Teil der Vermittler** produziert („20→80“)
- / Hintergrund ist oft u.a. eine **suboptimale Anreizwirkung** des Vergütungssystems, Bestandsverteilung,...

Heterogenität im Geschäftsgebiet



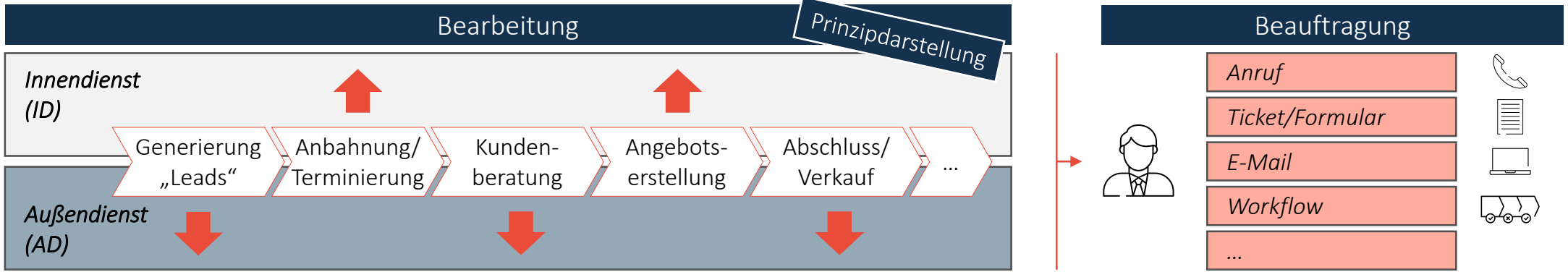
- / Verankerung „**vor Ort**“ oftmals als wesentlicher USP der AO-Vermittler
- / Heterogene Geschäftsgebiete bedeuten aber, dass ein „**einheitlicher Marktangang**“ nicht existiert
- / Es müssen **unterschiedliche Modelle** nach Fläche, Wirtschaftskraft, Marktdurchdringung,... definiert werden

„Regionalität“ ist eine Stärke, wenn die Spezifika der Regionen spezifisch bespielt werden – dafür müssen aber differenzierte Prototypen definiert werden



e Komplexes, oft noch zu wenig effektives Zusammenspiel mit zentralen Einheiten

Ausgewählte Beispiele

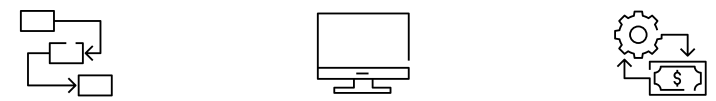


Leistungen und Steuerung



- / Keine Transparenz zu vollständigem Leistungsangebot des ID an den AD (inkl. „neuer“ Leistungen wie Data Analytics etc.)
- / Unzureichende zentrale Unterstützung bei der Bearbeitung/Betreuung von Leads, „Massen-Beständen“ etc.
- / Fehlende Anreizorientierung bei der Vergütung von ID bzw. AD bei „gegenseitiger“ Leistungserbringung

Prozesse und Beauftragungswege



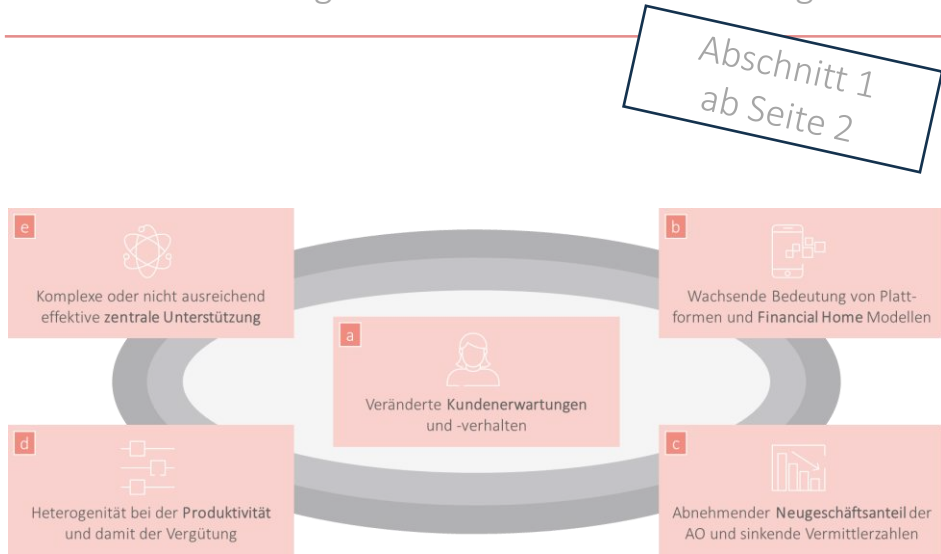
- / Teils komplexe bzw. unklare Beauftragungswege statt definierter Workflows (z.B. toolbasierte „Bestellliste“)
- / Häufig heterogene Arbeitsweisen im ID und AD (z.B. Befüllung Formulare, Einsatz Backoffice-Kräfte etc.)
- / Teilweise Unklarheiten bzgl. Bearbeitungsstatus, Vereinbarungen mit Kunden, Folgeaktivitäten u. Erfolgsmessung

Prozesskomplexität/Betreuungsaufwand in zentralen Einheiten führt dazu, dass Potenziale im Zusammenspiel Innen-/Außendienst (z.B. aus Data Analytics) nicht optimal ausgenutzt werden können

Ausschließlichkeitsvertriebe mit Bedarf für zukunftsgerichtete Transformation

Inhaltsübersicht

Beobachtungen und Herausforderungen



Abschnitt 1
ab Seite 2

Gestaltungs-/Handlungsfelder



Abschnitt 2
im Folgenden

Herausforderungen und Veränderungen wirken auf den Ausschließlichkeitsvertrieb

Versicherer müssen überzeugende Antworten auf relevante Fragen liefern

Im nächsten Abschnitt möchten wir auf relevante Fragestellungen eingehen, auf die Versicherer überzeugende Antworten liefern müssen

Versicherer müssen überzeugende Antworten auf relevante Fragen liefern

Einschätzung H&C

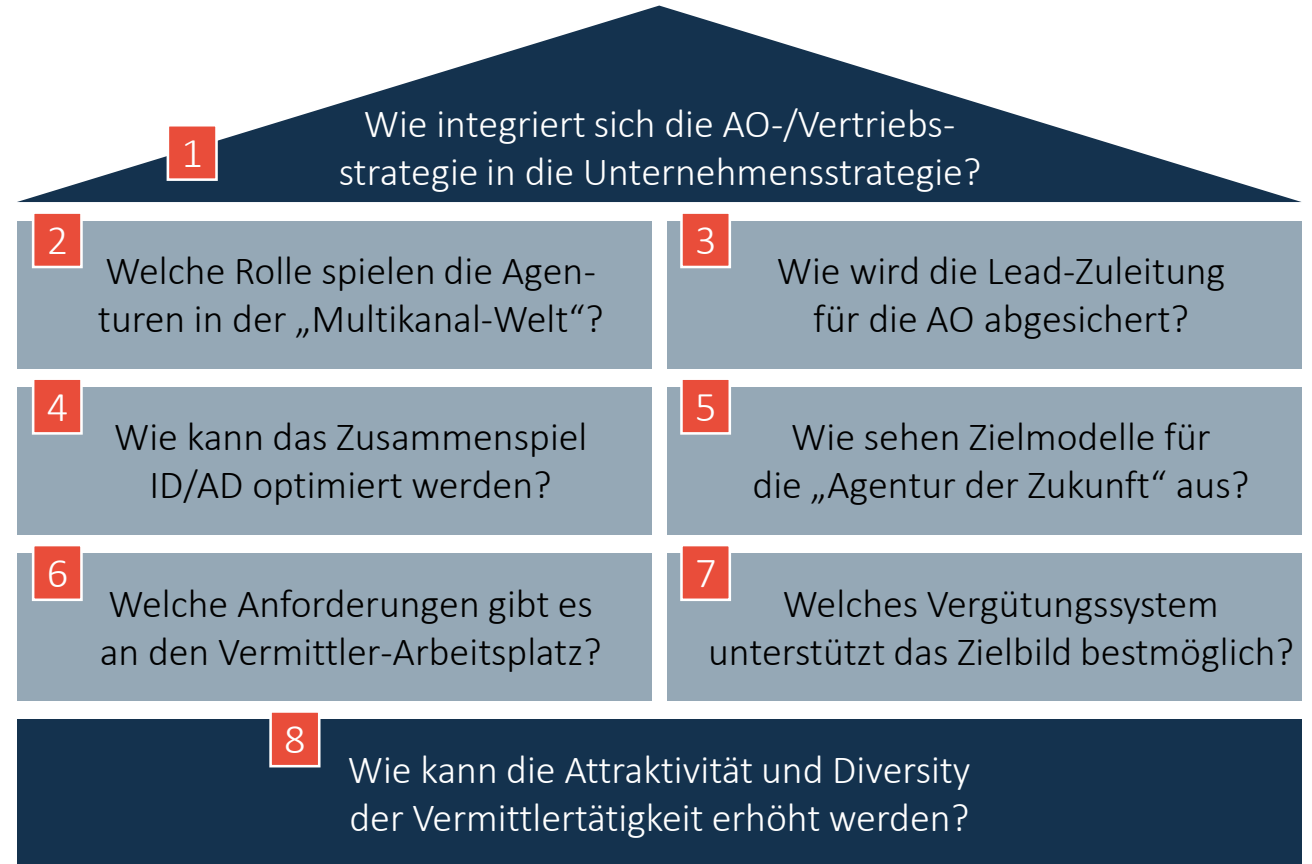
Versicherer müssen auf relevante zukunftsgerichtete Fragen eine Antwort geben, ...



... um überzeugende Argumente für bestehende und potenzielle neue Vertriebspartner zu bieten



... um eine nachhaltige Basis für den weiteren Geschäftserfolg von AO und Unternehmen zu schaffen



Im Folgenden möchten wir die aufgeführten Fragestellungen jeweils kurz andiskutieren und bei Bedarf gerne in einem persönlichen Expertengespräch mit Ihnen weiter vertiefen



1 Wie integriert sich die AO-/Vertriebsstrategie in die Unternehmensstrategie?

Prinzipdarstellung

Unternehmensstrategie
und strategische Planung

Unternehmensstrategie



Die AO-/Vertriebsstrategie bettet
sich ein und zahlt ein auf die
übergreifende Unternehmensstrategie¹

Synchronisation Top-down-
und Bottom-up-Sichtweise

Top-Down

Welchen Ergebnisbeitrag verlangt die strategische Planung
von den Vertriebswegen, Kunden- und Produktgruppen
und was bedeutet das für die AO?

Welche Voraussetzungen gibt es für die
Machbarkeit? Mit welchen Stellhebeln und
Maßnahmen können die Ziele erreicht werden?

Bottom-Up

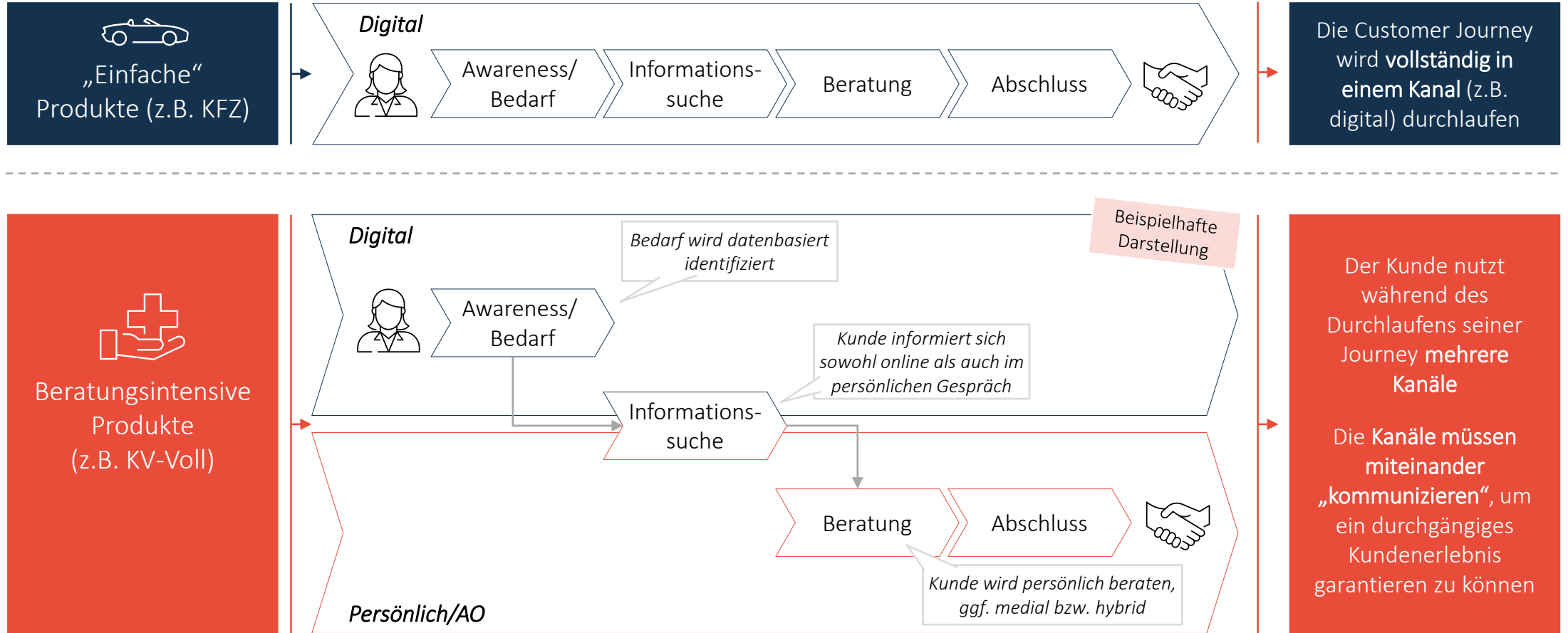
Es ist von erfolgskritischer Bedeutung, dass das Zielbild den Anforderungen der
„AO-Vermittler“ entspricht und keine unrealistischen Erwartungen erzeugt werden

¹ Z.B. auch hinsichtlich Wachstumsansprüchen Produkte, Kundensegmente/Zielgruppen, Vertriebswege, ...



2 Welche Rolle spielen die Agenturen in der „Multikanal-Welt“?

Exemplarische Differenzierung



Die Customer Journey wird **vollständig in einem Kanal** (z.B. digital) durchlaufen

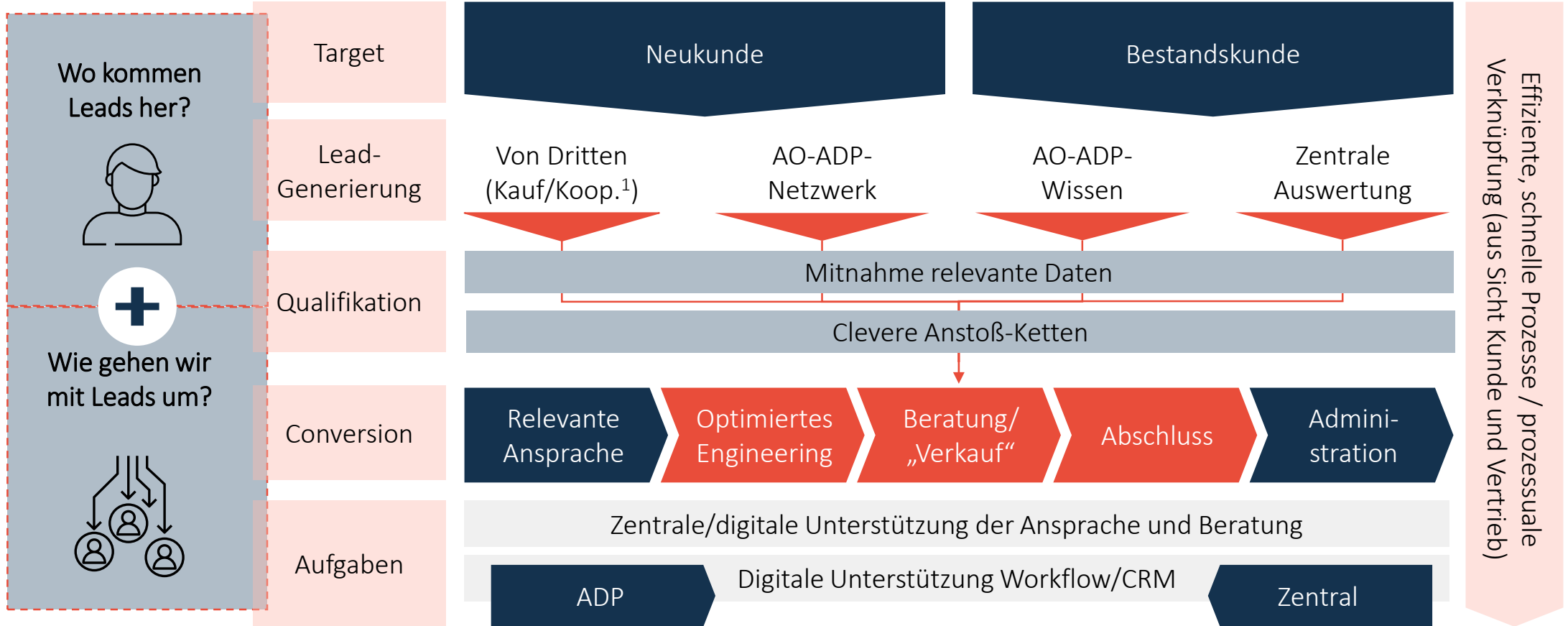
Der Kunde nutzt während des Durchlaufens seiner Journey **mehrere Kanäle**
Die Kanäle müssen **miteinander „kommunizieren“**, um ein durchgängiges Kundenerlebnis garantieren zu können

Für die Einbindung der AO in die „Multikanal-Welt“ sind verschiedene Aspekte zu vertiefen, insb. der barrierefreie Austausch von Daten zwischen den Kanälen und die Vergütung erbrachter Leistungen (bei Abschluss in anderem Kanal)



3 Wie wird die Lead-Zuleitung für die AO und deren „Abarbeitung“ abgesichert?

Prinzipdarstellung



Eine klarer Blick, woher Leads kommen sollen und wie mit den Leads umgegangen wird, ist essentiell – Data Analytics-Lösungen und effektive Vertriebssteuerung unterstützen einen effizienten Ressourceneinsatz

¹ Inklusive Kreditinstitut als Partner



4 Wie kann das Zusammenspiel zwischen ID und AD optimiert werden?

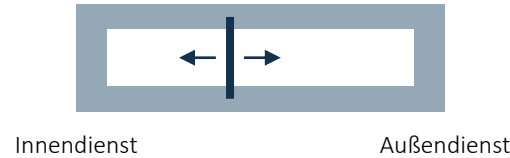
Wesentliche Anknüpfungspunkte zur Optimierung

Kernprozesse (Auszug)

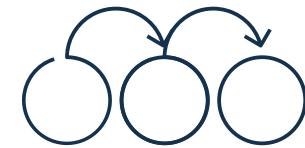


Anknüpfungspunkte zur Optimierung

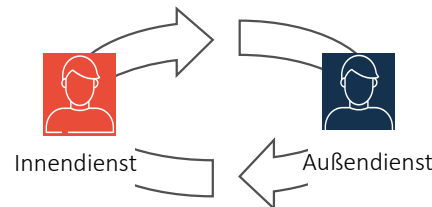
Adjustierung **Wertschöpfungstiefe** zwischen Innen- und Außendienst



Ausgestaltung smarterer **Übergabepunkte** zwischen AD und ID



Organisatorische Abbildung in **ID-Strukturen** („agile Teams“)



Steuerung **Service Level** aus Kundenperspektive („End-2-End“)




Zielsetzungen: Steigerung vertriebsaktive Zeit, Verbesserung Terminfrequenz und -qualität, Erhöhung Abschlussquote und Ausbau Up-/Cross-Selling





5 Wie sehen Zielmodelle für die „Agentur der Zukunft“ aus?


Typische Differenzierungskriterien des Agenturmodells

Agenturtypen

 **Überregionale (Groß-) Agentur** mit mehreren fest besetzten Standorten


 **Regionale Agentur** mit mehreren Vermittlern und ausgedehntem Gebiet


 **Lokale Agentur** mit einem Vermittler und sehr fokussierter Reichweite


 **Virtuelle Agentur** ohne geografische Kundenzuordnung und Flächenpräsenz

Differenziertes Agenturmodell zur Adressierung von unterschiedlichen regionalen Gegebenheiten

Agenturorganisation


 Einsatz von Spezialisten (nach Sparten/Spezialthemen) und Vertriebsunterstützung in Sales Teams


 Nutzung ext. Services als Ventillösung für Bestand und Neugeschäft (unter Beibehaltung AO-Status)


 Spezialisierte Backoffice-Einheiten zur Kundenbetreuung (auch als Dienstleistung für andere Agenturen)

Optimierte Agentureffizienz durch **Vernetzung** z.B. über Agenturkooperationen oder Marktplatz-Lösungen

Kundenschnittstelle

 Neue/differenzierte Kundenbetreuung bei Kooperationen (z.B. mit Banken)

 Abstimmung der Kommunikationsmöglichkeiten entlang Customer Journey (medial, hybrid)

 Ganzheitlich koordinierte Besetzung der Kontaktpunkte (Öffnungszeiten, Online-Erreichbarkeit)

Flexible Gestaltung der Kundenschnittstelle zur **Prozessstandardisierung** trotz heterogener Kundenpräferenzen



Welche Vorgaben werden gemacht und welche Heterogenität wird zugelassen?



Wie werden Anreize zum Orgaausbau gesetzt und das Unternehmertum in der Agentur gefördert?



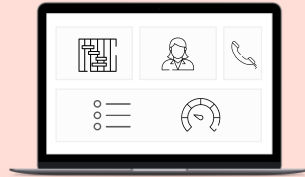
Wie werden am heutigen Arbeitsmarkt neue Vermittler angezogen und dauerhaft gebunden?

Aktuell klarer Trend hin zu größeren Einheiten verbunden mit deutlicher Professionalisierung – Förderung Unternehmertum durch strukturierte Agenturmodelle und entsprechende Entwicklungskonzepte



6 Welche Anforderungen gibt es an den Vermittler-Arbeitsplatz?

Beispielhafte Auswahl von Features und Funktionen



Arbeitsplatz
unterstützt
Beratungs-/
Verkaufsprozess



Angebundener
Terminkalender

- / Freigabe Zeitfenster für Kundentermine, inkl. real-time Synchron.
- / Anbindung an die Plattform für direkte Kundenkommunikation



360°-Sicht auf
den Kunden

- / Unterstützung Verkaufsvorbereitung durch vollst. Transparenz
- / Sicht auf Stammdaten, Verträge, Schadenfälle, Beschwerden etc.



Leads/Beratungs-
unterstützung:

- / Einfache und umfangreiche digitale Beratungs-/Antragsstrecke
- / Verzahnung hybride Customer Journeys (digital/persönlich)



Einbindung
Service-to-Sales

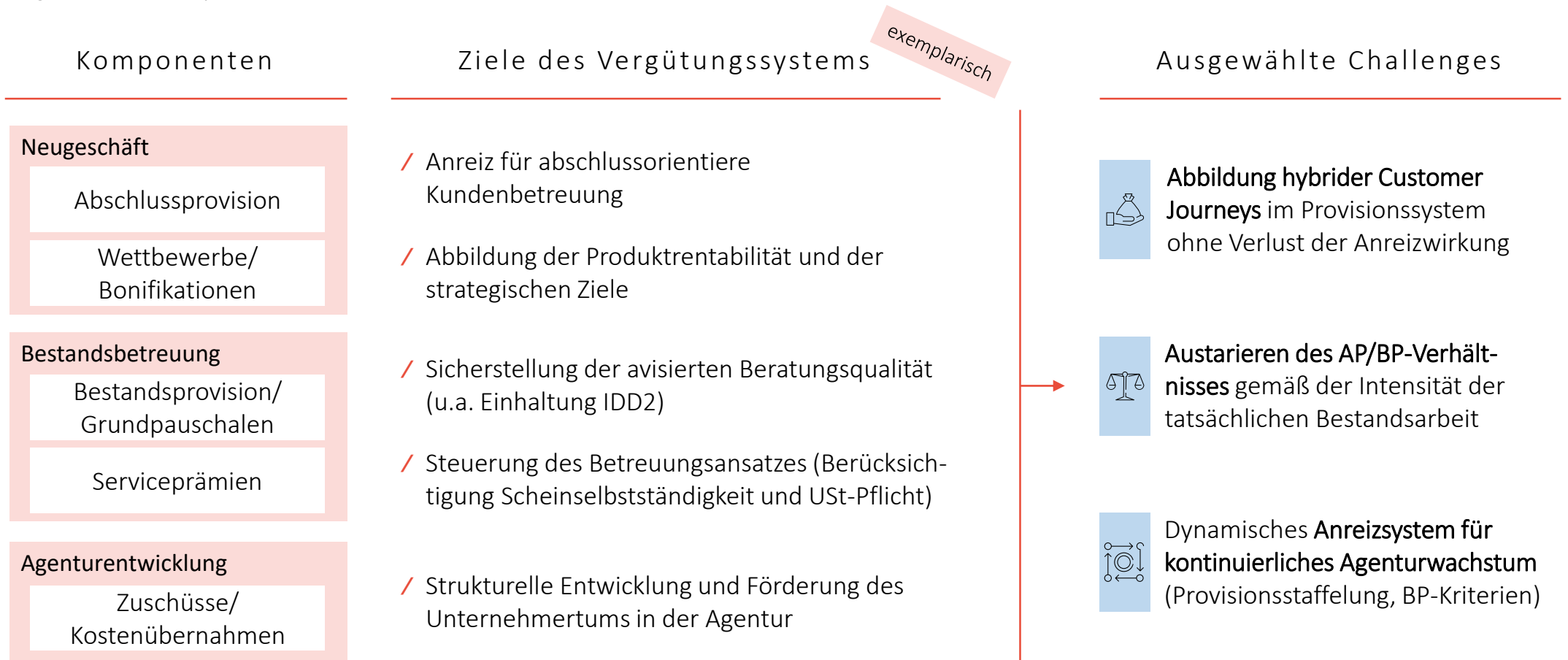
- / Digitale Einbindung Service-Centers bzw. techn. Unterstützung
- / Nachverfolgung des Bearbeitungsstandes

Höhere Erfolgs-/Abschlusswahrscheinlichkeit als Zielsetzung der Weiterentwicklung –
Anreize zur Nutzung der (neuen) technischen Möglichkeiten durch die Vermittler schaffen



7 Welches Vergütungssystem unterstützt das Zielbild bestmöglich?

Ausgewählte Aspekte



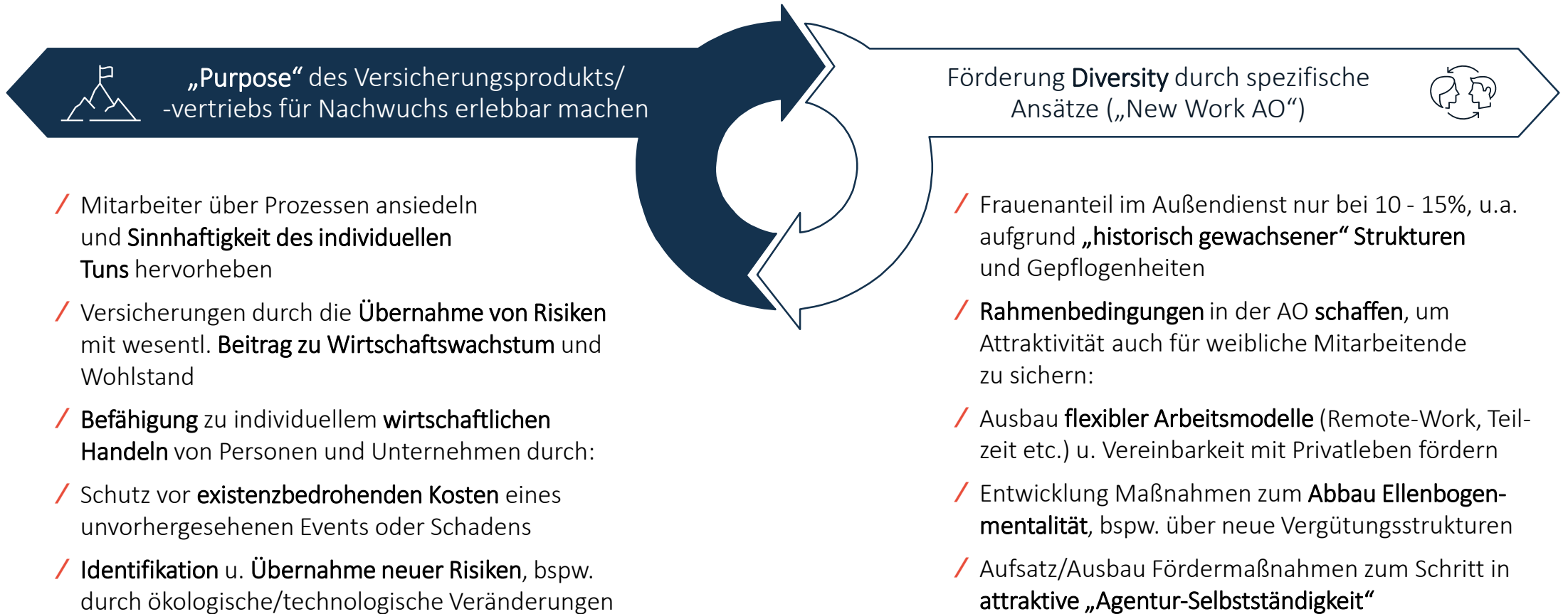
Die Konsolidierung der Agenturlandschaft, das Streben nach höherer abschlussbezogener Effektivität und veränderte Customer Journeys stellen aktuelle Vergütungssysteme auf den Prüfstand



8

Wie kann die Attraktivität und Diversity der Vermittlertätigkeit erhöht werden?

Exemplarische Darstellung

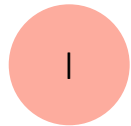


Weiterentwicklung des Berufsbildes „Versicherungsagent/in“, um Erwartungshaltung jüngerer Generationen gerecht zu werden

Bewährte Vorgehenslogik zur Weiterentwicklung des AO Vertriebs nutzen

Vorgehensmodell von Horn & Company

Partizipationsgrad von
Mitarbeitenden und Führungskräften



I
Transparenz
Ausgangslage



- / Quantitative und qualitative Ist-Analyse
- / Externes Benchmarking sowie Best-Practice-Vergleich
- / Offene Diskussion von Druckpunkten und Handlungsbedarfen



II
Zielbild und
Handlungsfelder



- / Klare Zielbild-Denke für ambitionierte Weiterentwicklung
- / Abgleich mit Status-quo & Ableitung strategische Stoßrichtungen
- / Konkrete Handlungsfelder inkl. erste Aufwands-/Nutzeneinschätzung



III
Maßnahmen
und Umsetzung



- / Frühzeitige Einbindung der relevanten Stakeholder „in der Breite“
- / Agile Teams und MVP-/Sprint-Logik für praxistaugliche Lösungen
- / Klares Commitment der Umsetzungs-/Linienverantwortlichen

Hoher Return-on-Consulting durch langjährige Erfahrung und Hypothesen-basierte Herangehensweise

Kompetenter Partner zur zukunftsorientierten Aufstellung des AO Vertriebs

Ausgewählte Projekte begleitet durch Horn & Company

Projektkonstellationen



Überprüfung und Weiterentwicklung der **Vertriebsstrategie**



Neuausrichtung und Transformation des **AO Vertriebs**



Zielbilderstellung und Umsetzung einer **Multikanal-Strategie**



Optimierung und **Verzahnung** des **Direkt-** und **Partnervertrieb**

Themenfelder

- / Strukturen der AO / des Vertriebs
- / Agentur- und Karrieremodelle
- / Einbindung Direktvertrieb in die AO
- / Provisionsmodelle
- / Zentrale Vertriebsunterstützung
- / Ansprachekonzepte
- / Beratungstrecken und Prozesse
- / Vertriebssysteme

Horn & Company nimmt dabei Vielzahl an Rollen für Ihr Projekt ein...



Vordenker und Ideengeber



Konzeptioneller Treiber



Umsetzungsunterstützer

Horn & Company bringt einen breiten Erfahrungsschatz in der Zielbilderstellung und Optimierung von AO Vertrieben in Ihr Projekt ein

Horn & Company: Top-Management-Beratung mit breiter Versicherungsexpertise

Auf einen Blick

// BRANCHENKOMPETENZ

horn & company Banken

horn & company Versicherung



Prozessindustrie



Automotive

horn & company Konsumgüter & Handel

horn & company Industriegüter

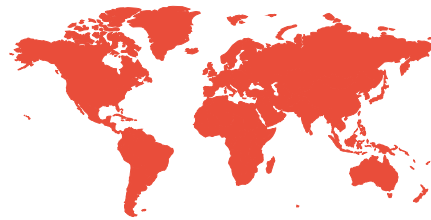
horn & company Technologie // KI & Daten

// ZAHLEN

Über 250 BeraterInnen



11 Standorte



Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg,
Köln, München, Stuttgart, Charlotte,
Singapur, Wien, Zürich

// LEISTUNGEN

- / Strategie
Begleitung von Management-Entscheidungen zur erfolgreichen Positionierung im Wettbewerb
- / Performance-Verbesserung
Steigerung operativer Exzellenz und Effizienz in Geschäfts- und Führungs-/Steuerungsprozessen
- / Business Transformation
Zukunftsrichtung von Vertrieb, Operations/ Schaden, Delivery und Centers of Excellence
- / IT-Transformation
Optimierung von IT-Strategie, -Struktur, -Architektur & -Prozessen zur Automation & Digitalisierung

Horn & Company – zum vierten Mal Hidden Champion 2024/25 Financial Services

Finanzmagazin Capital – Studie Hidden Champions des Beratungsmarktes



Hidden
Champion

2024/25

BANKEN &
VERSICHERUNGEN

Seit 2003

wurde die Studie Hidden Champions neun Mal aufgelegt

>1.000

Führungskräfte wurden für die aktuelle Studie befragt

2024/25 erneut

als einziger Titelträger für **Banken & Versicherungen** ausgezeichnet worden:
Horn & Company

>85

Unternehmensberatungen als potentielle Kandidaten berücksichtigt

Nr. 1

Platz 1 bei Gesamtbewertung „Kundenzufriedenheit“:
Horn & Company

1	HORN & COMPANY	427
2	McKinsey	403
3	Boston Consulting	394
4	Bain	388
5	Oliver Wyman	383

Wir unterstützen Sie bei der Weiterentwicklung Ihrer Ausschließlichkeitsorganisation!

Autorenteam und Ansprechpartner

Christof Wagner



Geschäftsführender Partner

christof.wagner@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 010

Tobias Schustek



Associate Partner

tobias.schustek@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 027

Dr. Christian Daumoser

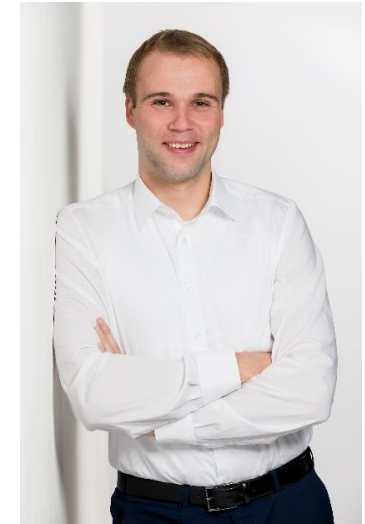


Principal

christian.daumoser@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 057

Thomas Wittwer



Principal

thomas.wittwer@horn-company.de

Mobil: +49 162 2726 082

horn & company

Internationale Top-Management-Beratung

DÜSSELDORF | BERLIN | FRANKFURT | HAMBURG | KÖLN | MÜNCHEN | STUTTGART | CHARLOTTE | SINGAPUR | WIEN | ZÜRICH