

# Versicherungs- vertrieb in Zeiten der Pandemie

Eisberg oder Rückenwind?

Ergebnisse  
Vertriebe



# Über die Studie

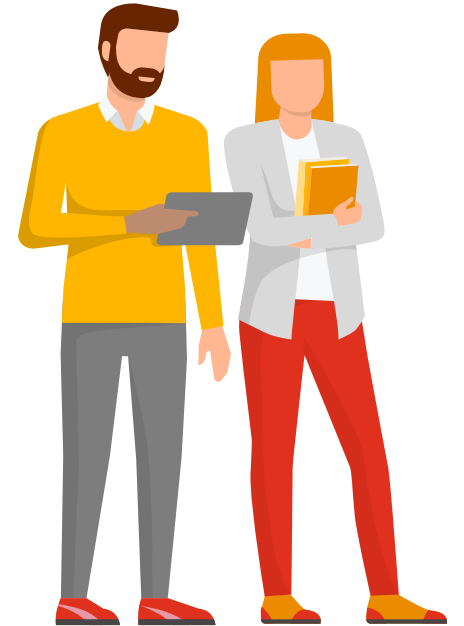
## In wie weit krepelt der Corona-Digitalisierungsschub den Versicherungsvertrieb um?

Der Versicherungsvertrieb in Deutschland ist nach wie vor ein Geschäft von Angesicht zu Angesicht, doch genau das war nicht oder nur eingeschränkt möglich. Hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Kontakt-, Beratungs- und Vertriebsmöglichkeiten hat Corona nun endgültig die analoge Spreu vom digitalen Weizen getrennt. Die Frage, wie ein erfolgreicher Versicherungsvertrieb künftig aussehen muss, hat durch die Krise noch einmal an Brisanz gewonnen. Welche Vertriebswege haben sich als besonders krisenfest erwiesen? Sind die Portale und Online-Vertriebe die Gewinner der Krise? Was erwarten Kunden von ihrer Versicherung und deren Vertriebspartnern? Führt Corona tatsächlich zu einem Digitalisierungsschub auch im „klassischen“ Vertrieb? Welche Aufgaben ergeben sich aus der Krise für den Versicherungsvertrieb der Zukunft?

Gemeinsam mit den Versicherungsforen Leipzig führt PwC eine Studie in **mehreren Schritten** durch, welche unter anderem die obig genannten Fragestellungen im **Versicherungsvertrieb während und nach Corona** beleuchtet. Im Rahmen der Studie betrachten wir die **fünf dominanten Vertriebswege**:

- Maklervertrieb
- Ausschließlichkeitsvertrieb
- Strukturvertrieb
- Direktvertrieb
- Bankenvertrieb

Nachfolgend möchten wir einen Einblick in die Studienergebnisse zu den Vertrieben geben. Wie gut sind die Vertriebe durch die Pandemie gekommen? Und als wie krisenfest haben sich Vertriebe gezeigt?





*Wir sind ein kunden- bzw. menschenorientiertes Unternehmen. Das Geschäftsmodell von MLP ist geprägt von dem Leistungsversprechen, Gesprächspartner in allen Finanzfragen zu sein. Unsere Beraterinnen und Berater haben in der Pandemie Sicherheit ausgestrahlt, wir waren überlegt, besonnen und präsent.*

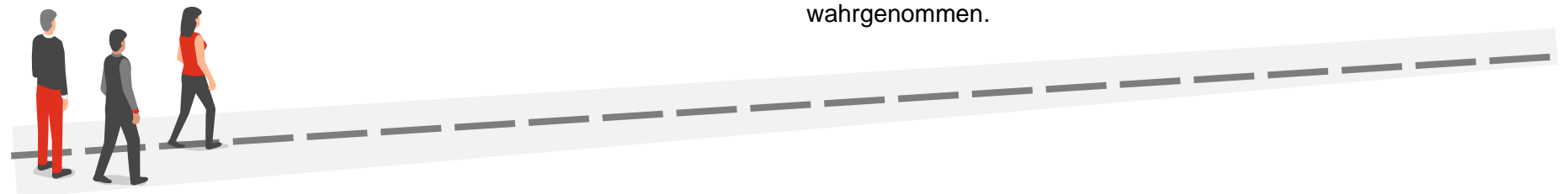
-  
Oliver Liebermann,  
Mitglied des Vorstandes,  
MLP Finanzberatung SE

## Was zeichnet Vertriebe aus

Vertriebe agieren sowohl in der Ausschließlichkeit als auch im Maklervertrieb. Diesen beiden Vertriebswegen hat die Studie eigene Beiträge gewidmet, die bereits veröffentlicht sind.

Typisch für Vertriebe ist eine spezielle Organisationsform. Die Berater sind selbstständige Versicherungs- bzw. Finanzanlagenvermittler, die in einer Hierarchie zusammenarbeiten. Alle Hierarchieebenen profitieren vom Produktverkauf. Je höher ein Berater in der Hierarchie steht, desto größer ist sein Anteil an der Provision, die der Vertrieb vom Produktpartner erhält. Differenzierungsmerkmale zwischen den Vertrieben sind Anzahl der Berater und Produktgeber, sowie Produktportfolio und Zielgruppenfokus. Darüber hinaus sind teilweise Banken und Versicherungen an Vertrieben beteiligt.

Vertriebsweg	Zulassung als
Ausschließlichkeitsvertrieb	Gebundener Versicherungsvertrieb nach § 34d Abs. 7 GewO
Unabhängiger Vertrieb	Versicherungsvertreter mit Erlaubnis nach § 34d Abs. 7 GewO
Maklervertrieb	Versicherungsmakler mit Erlaubnis nach § 34d Abs. 1 GewO



## Gut gewappnet für die Herausforderungen in der Pandemie

Unternehmensgröße, Finanzausstattung und die innerbetriebliche Struktur versetzten Vertriebe frühzeitig in die Lage, in Digitalisierung zu investieren und die hybride Beratung zu etablieren. Die Systeme und Online-Tools waren zu Pandemiebeginn bereits zugelassen, in der Praxis erprobt und erfüllten die regulatorischen Anforderungen. Im Umgang mit digitalen Beratungstools, elektronischen Anträgen inklusive E-Signatur, digitaler Verwaltung und Provisionsabrechnung sind die Vertriebe und die Mehrheit ihrer Berater routiniert. Einige Unternehmen hatten Kollaborations-Tools wie Microsoft Teams bereits eingeführt. Die Mitarbeiter und Berater waren cloudbasiert an jedem Ort arbeitsfähig. Ein Teil der Vertriebe stellte den Beratern bereits vor der Pandemie Video-Beratungs-Lösungen zur Verfügung. Andere konnten diese sehr schnell einführen. Darüber hinaus nutzen viele Unternehmen das Video-Ident-Verfahren für Financial-Planning-Systeme. Die Kommunikation zwischen Mitarbeitern, Beratern und Kunden konnte so während der Lockdowns sehr gut und ohne Störungen aufrechterhalten werden. Durch die Möglichkeit, Verträge digital und rechtssicher abzuschließen, waren die Berater weiterhin arbeitsfähig. Das galt auch für den Innendienst. Das digitale Backoffice war schon vor der Pandemie weitgehend etabliert. Dennoch wurde der plötzliche Wegfall von persönlichen Terminen als große Einschränkung wahrgenommen.



*Unser Geschäftsmodell hat sich in der Corona-Zeit unglaublich bewährt und ist für uns absolut zukunftsweisend. Der persönliche Kontakt unserer Vermögensberater zu den Kunden, oft auch mit digitaler Unterstützung, war in dieser Zeit sehr wichtig. Auch die Arbeit mit selbständigen Vermögensberatern war ein Asset. Sie konnten als Unternehmer, anders als beispielsweise ein Bankberater, individuell mit ihren Kunden abstimmen, wie und wo während der Corona-Zeit Beratung und Service stattfinden.*

–

Dr. Helge Lach, Mitglied des Vorstands,  
Deutsche Vermögensberatung AG



*Gerade in dieser veränderten Situation konnten unsere Kundinnen und Kunden spüren und erleben, wofür wir als Unternehmen stehen – und dass wir unsere Verantwortung für sie sehr ernstnehmen.*

-  
Oliver Liebermann,  
Mitglied des Vorstandes,  
MLP Finanzberatung SE



## Vertriebe erkennen und nutzen Chancen in der Pandemie (1/2)

Die Mehrheit der Vertriebe hat in der Pandemie Chancen erkannt und genutzt. Umgesetzt wurden diese aber unterschiedlich. Fast alle Vertriebe verzeichneten 2020 ein Wachstum der Provisionserlöse. Für 2021 wird eine Fortschreibung dieser Entwicklung prognostiziert.

Folgende Themen haben die Vertriebe besonders beschäftigt:

### 1. Unternehmenskultur

Auch wenn die Vertriebe technisch sehr gut darauf vorbereitet waren, bedeutete die Arbeit im Homeoffice eine große Veränderung sowohl für die Mitarbeiter im Innendienst als auch für die Manager. Führung über Vertrauen, transparente und regelmäßige Kommunikation sowie die Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten waren die wesentlichen Erfolgsfaktoren für Mitarbeiterbindung. Vertriebe, die das erfolgreich umgesetzt haben, stellten sogar eine **Stärkung des Zusammenhaltes** fest. Die neuen Abläufe in der Zusammenarbeit erzeugten eine regelrechte **Aufbruchstimmung** bei den Mitarbeitern.

### 2. Beraterbedürfnisse

Die Berater konnten bereits vor der Pandemie modernste Technik für die Kundenberatung nutzen. Der Nutzungsgrad war allerdings sehr heterogen, die Beraterbedürfnisse in Bezug auf Unterstützung differenziert. Digital affine Berater haben ihre Bedürfnisse nach cloudbasierten

Lösungen und einem kollaborativen Arbeiten über Teams aktiv eingefordert. Andere hatten Weiterbildungsbedarf in Bezug auf die Grundlagen zur Nutzung von Tools zur digitalen Kundenberatung. Vertriebe haben diese Situation als Chance begriffen, die **Digitalkompetenz der Berater** in der Breite weiterzuentwickeln. Gleichzeitig hat die **Effizienz der hauseigenen Akademien** ein höheres Niveau erreicht. Neue Weiterbildungsformate - remote abrufbar - sind entstanden.

### 3. Recruiting

Bewährte Recruiting- und Onboarding-Prozesse hat die Pandemie außer Kraft gesetzt. Plötzlich mussten Image und Unternehmenskultur online transportiert und Bewerber überzeugt werden.

Es gibt Vertriebe, denen es nicht gelungen ist, auf diesem Weg eine nennenswerte Anzahl neuer Berater zu gewinnen. Andere Unternehmen haben die **Pandemie als Entwicklungstreiber im Recruiting-Prozess** verstanden und ihn bewerberzentriert und onlinefähig umgesetzt. Sie definieren Nähe nicht über das persönliche Gespräch, sondern stellen den Community-Gedanken in den Vordergrund und richten Ihre Argumente konsequent an der Motivlage junger Bewerber aus. Heute gewinnen diese Vertriebe nach eigener Aussage eine größere Anzahl neuer Berater als vor der Pandemie.

## Vertriebe erkennen und nutzen Chancen in der Pandemie (2/2)



*Was wir uns wünschen, sind auch digitale Initiativen seitens der Versicherer, die nicht dem Versicherer primär dienen, auch nicht uns als Vertrieb primär dienen, sondern vielmehr dem Kunden.*

-  
Stefan Butzlaff, Geschäftsführer bei Swiss Life Deutschland und Mitglied des Vorstands bei Tecis Finanzdienstleistungen



### 4. Kundendialog

Zu Beginn der Pandemie hatten die Kunden ein starkes Gesprächsbedürfnis. Dabei lag der Fokus nicht auf business-sondern auf menschenorientierten Themen zu Fragen rund um die Pandemie.

Im Lockdown haben die Kunden nicht nur den Keller, sondern auch ihre Versicherungsordner aufgeräumt. In Bezug auf einfache Produkte wuchs während der Pandemie die Bereitschaft zum Online-Vergleich und -Abschluss. Als Konsequenz stellen Vertriebe auf ihren Plattformen bereits geeignete Selfservices dafür zur Verfügung oder planen, dies zeitnah umzusetzen.

Für komplexe Produkte wollen die meisten Kunden weiterhin die Kaufentscheidung nicht allein übernehmen und schätzen die Expertise des Beraters auf Augenhöhe. Die Online-Beratung von **Bestandskunden** bewerten Vertriebe positiv:

Kürzere, aber häufigere Termine mit einer größeren Anzahl von Kunden hat die **Termineffizienz erhöht und die Kundenbindung gestärkt**. In der **Neukundengewinnung** konnten bewährte Instrumente wie z.B. Kundenseminare nicht mehr genutzt werden. Aus diesen räumlich begrenzten Kundenveranstaltungen wurden **ortsunabhängige Webinare mit Skalierungspotential**. Folgetermine fanden online statt. Im Wettbewerb mit digitalen Anbietern sehen sich Vertriebe mit ihrem hybriden Beratungsmodell und ihren Serviceleistungen sowie der Betreuung im Schadensfall im Vorteil. Sie beobachten den Markt sehr genau und passen ihre Lösungen kontinuierlich an.

### 5. Produktgeber

In der Optimierung der Geschäftsprozesse sehen die Vertriebe auf Seiten der Versicherer noch erheblichen Nachholbedarf. Auch hier wirkte **Corona als Entwicklungstreiber**. Massive Prozessverbesserungen in Bezug auf automatisierte TAA-Strecken und eine Policierung in Echtzeit haben die Versicherer bereits umgesetzt – getrieben von der Motivation, die eigene Effizienz zu verbessern. Die technisch möglichen Effizienzvorteile würden aber längst nicht vollständig genutzt.

Die **Prozessqualität** hat während der Pandemie als Kriterium der Produktgeberauswahl weiter an **Relevanz gewonnen**. Die E-Signatur und die Lieferung von qualitativen Vertragsdaten sind heute Hygienefaktoren und entscheiden über die Aufnahme ins Portfolio des Vertriebs. Die Vertriebsmanager sehen Analogien zum PSD-2-Segment und gehen davon aus, dass es auch für Versicherer **regulatorische Vorschriften zum normierten Datenaustausch** geben wird, sollten die Produktgeber nicht aufholen.



Für einige Entwicklungen, die im Markt schon begonnen haben, wirkt die Pandemie wie ein Katalysator. Die Art und Weise, wie Kunden Versicherungen beziehen und sich zu Finanzprodukten beraten lassen möchten, verändert sich und damit auch die Ausrichtung der Geschäftsmodelle der Vertriebe.

### Trend zum Vergleichen

Die Vertriebe gehen davon aus, dass der Trend zum Vergleichen nicht mehr umkehrbar ist. Kunden erwarten sowohl eine Überlegenheit im Angebot als auch Echtzeit-Prozesse, die den komplexen Markt möglichst einfach und vergleichbar abbilden. Vertriebe bleiben weiterhin relevant für den Kunden, wenn sie ihren Vorteil gegenüber rein digitalen Anbietern konsequent ausspielen: persönlich, digital und hybrid für den Kunden da zu sein.

### Lebensbegleitende Beratung

Die technischen Lösungen und die Vertriebskompetenz der Berater ermöglichten auch vor Corona eine gute Qualität im ersten Beratungszyklus. Während der Pandemie nahmen die Vertriebe den zweiten Beratungszyklus stärker in den Fokus mit dem Ziel, die Kunden auf ihrer Plattform zu halten. Dazu wird in den weiteren Ausbau der Kundendatenbank investiert, um datengestützt im Bestand Produkte und Services mit hohen Kundennutzen anzubieten.

### Wertorientierung

Der Wandel der Gesellschaft hat die Motive von Kunden, Mitarbeitern und Beratern verändert. Die Pandemie hat das transparent gemacht. Radikale Kundenorientierung, Nachhaltigkeit in Bezug auf Produkte und Unternehmen und Sinnhaftigkeit der Arbeit bleiben auch nach der Pandemie Erfolgsfaktoren, um Berater, Mitarbeiter und Kunden zu begeistern.

### Vom Vertrieb zur Plattform

Die Erzeugung von Kundenerlebnissen entlang der Wertschöpfungskette und die Weiterentwicklung der Beraterservices bleibt aus Perspektive der Vertriebe von elementarer Bedeutung.





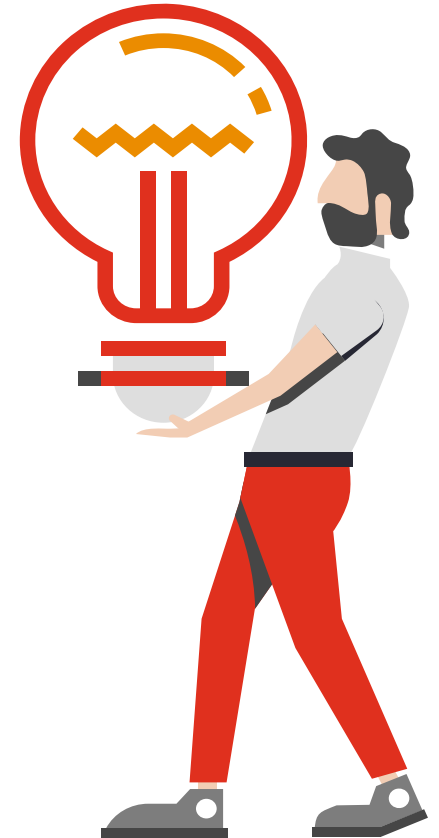
*Wer in der Lage ist, plattformbasiert mit Prozessen in Echtzeit zu agieren, sich multiplizierbar und skalierbar aufzustellen, der wird in der Zukunft nicht nur eine Daseinsberechtigung, sondern auch große Wachstumschancen haben.*

-  
Stefan Butzlaff, Geschäftsführer bei Swiss Life Deutschland und Mitglied des Vorstands bei Tecis Finanzdienstleistungen

## Was wird bleiben? (2/2)

Vertriebe sind gut durch die Krise gekommen, wenngleich sich keine für alle Unternehmen in gleichem Maße relevanten Schlussfolgerungen ableiten lassen. Dafür sind die Geschäftsmodelle dieser Unternehmensform zu verschieden. Sie differieren in Abhängigkeit von Vertriebsweg, Digitalisierungsgrad, Zielgruppenfokus in Bezug auf Berater und Kunden, sowie der individuellen Unternehmensstrategie. Die Unternehmen sehen sich nach den Pandemie-Erfahrungen in ihrem individuellen Geschäftsmodell bestätigt. Gleichzeitig hat Corona den Managern vor Augen geführt, was möglich ist, wenn man sich fokussiert und die richtigen Prioritäten setzt - vielleicht die wichtigste Erkenntnis aus der Pandemie, die auch für die Zukunft eine große Relevanz haben wird.

Die Erfolgsprognose der Vertriebe wird stark davon abhängen, wie es gelingt, persönliche Beratung mit der automatisierten Nutzung von Daten zu verknüpfen. Nur durch die Verbindung dieser beiden Komponenten kann der Kundenbestand nachhaltig aktiv gehalten werden. Die Umsetzung dessen ist nur in großen Einheiten möglich, die weitergehende Konsolidierung im Markt der Vertriebe bestätigt diesen Trend.





# Ihr Ansprechpartner



**Sven Stark**

Partner & Insurance Leader Advisory

E-Mail: [sven.stark@pwc.com](mailto:sven.stark@pwc.com)

Telefon: +49 69 9585 1131

Mobil: +49 151 6135 65 33