



# Support bei Engpässen

Viele Versicherer wollen im Maklermarkt wachsen. Das erfordert Vertriebskapazitäten. Wie lassen sich die Wachstumsziele mit der knappen Vertriebsressource „Maklerbetreuer“ in Einklang bringen?

*Von Dr. Christoph Wetzel  
und Miroslav Mitrovic*

**D**er Maklermarkt ist sehr heterogen. Die Unterschiede zeigen sich im Geschäftsmodell, der Größe, dem Know-how und im Betreuungsumfang, den ein Versicherer mit seinen Maklern hat. Versicherer, die sich erfolgreich im Maklermarkt positionieren, kennen die Anforderungen der verschiedenen Maklersegmente und richten ihre Betreuungskonzepte daran aus. Die Fokus-Makler der Kategorien A und B werden meist intensiv und persönlich betreut. Durch regelmäßigen Kontakt der Vertriebsmitarbeiter bzw. Maklerbetreuer erhält der Versicherer relevante Informationen, um daraus Anlässe für die Geschäftsentwicklung abzuleiten. Betreuungsressourcen werden für persönliche Gespräche, regelmäßige Veranstaltungsformate, Vertriebskampagnen und -aktionen sowie Vertriebservices eingesetzt.

Nicht selten werden die Vertriebskapazitäten für die individuelle Betreuung der Fokus-Makler benötigt, sodass die übrigen Geschäftsverbindungen (C- und D-Makler) häufig lediglich reaktiv unterstützt oder wenn überhaupt, nur undif-

ferenziert aktiviert werden. Sie erfahren keine passende und anlassbezogene Ansprache. Die Bindung zu diesen Maklern nimmt dann allmählich ab. Positive Erfahrungen mit den Produktgebern gibt es nur bei Anfragen, die die Makler selbst initiieren. Eine aktive Marktbearbeitung durch den Versicherer findet daher nicht statt.

## **IMPULS 1:**

### **TRANSPARENZ ÜBER DIE VERTRIEBSPARTNER HERSTELLEN**

Eine erfolgreiche Geschäftsverbindung zu Maklern zeichnet sich dadurch aus, dass die angebotenen Produkte und Services vom Makler in seinen Vertriebsalltag „übersetzt“ werden können und somit im Rahmen der Kundenberatung tatsächlich relevant werden. Je besser sich der Makler hier zurechtfindet, desto erfolgreicher die Geschäftsverbindung. Wer die Erwartungen und Bedürfnisse seiner Vertriebspartner genau kennt, kann darauf passgenaue Betreuungskonzepte aufsetzen. Ziel ist es, möglichst genaue Informationen über einen Makler und sein Geschäftsmodell zu bekommen, diese in

einem CRM-System zu dokumentieren und vor allem auch regelmäßig zu pflegen.

Die Segmentierung von angebundenen Vertriebspartnern in den Kategorien A, B und C, D ist gängige Praxis – wenn auch nicht immer ausreichend differenziert. Über die umsatzstärkeren A- und B-Makler liegen meist alle relevanten Informationen vor – zumindest beim betreuenden Vertriebsmitarbeiter. Bei C- und D-Maklern fehlen sie, sind unpräzise oder unvollständig. Diese Gruppe wird selten aktiv und systematisch betreut, am wenigsten ihren Bedürfnissen entsprechend. Das liegt nicht am fehlenden Willen der Maklerbetreuer, sondern schlichtweg an knappen Ressourcen, geeigneten Betreuungsprozessen und passenden Organisationsstrukturen.

---

**Maklerversicherer mit einem hohen Anteil an C- und D-Maklern haben einen höheren Umsatzrückgang als Unternehmen mit einer aktiveren Betreuung dieser Maklergruppen.**

---

Das Vertriebspotenzial von C- und D-Maklern wird von den Versicherern unterschätzt bzw. mangels geeigneter Betreuungsstrategien vernachlässigt. Ein Umsatzrückgang wird in Kauf genommen, auf Wachstum verzichtet. Stattdessen wäre auch im C- und D-Makler-Segment ein fokussierter Einsatz von Vertriebsressourcen und eine zielgruppengerechte Aktivierung und Betreuung der Vertriebspartner von nachhaltigem Nutzen für das Unternehmenswachstum. Hier kann der Hebel angesetzt werden. Neue Produkte oder Verkaufsförderungskonzepte werden dazu nicht benötigt, sondern eine systematische und zielgerichtete Vertriebspartner-Ansprache – und zwar digital und persönlich. Das Ziel ist eine systematische „Aufqualifizierung“ der Makler nach ihren persönlichen Kontaktpunkten. Mithilfe von differenzierten, vor allem relevanten Anspracheanlässen kann das Segment der C- und D-Makler schon nach kurzer Zeit erheblich aufgewertet und die Bindung der vormals unbetreuten Makler an das Unternehmen deutlich erhöht werden.

Zudem können bis dato nicht bekannte Potenzialmakler schneller identifiziert, in einem „Maklersteckbrief“ erfasst und in eine persönliche (intensivere) Betreuung übergeben werden.

In der Praxis stehen Maklerversicherer mit Wachstumsambitionen vor einem wahren Dilemma: Sie wollen wachsen, können die Potenziale im Vertrieb jedoch nicht heben – mangels differenzierter Kenntnisse über ihre Makler und notwendiger Ressourcen.

Eine Option, um nicht genutzte Potenziale zu erschließen, könnte die Nutzung einer externen Support-Einheit sein, die im Unterschied zum Aufbau einer unternehmenseigenen Einheit sehr schnell verfügbar, unmittelbar ergebniswirksam und skalierbar ist. Grundlage für eine Zusammenarbeit sind Branchenerfahrung, Vertriebsaffinität und Prozessexpertise – sofern notwendig, sollte eine digitale Infrastruktur bereitgestellt werden können.

**IMPULS 2: KONTAKTFREQUENZ AUFBAUEN, HOCHHALTEN UND DURCHHALTEN**

Bei knappen Ressourcen konzentriert sich das Vertriebsteam meistens auf A- und B-Partner. Für die Betreuung von C- und D-Partnern fehlt es an Zeit und Energie. Sie überlässt man unbeabsichtigt sich selbst und verlangt ihnen ungewollt ein hohes Maß an Self-Service ab – meist über digitale Tools, in der Hoffnung, die Makler nutzen diese auch. So ist die Kontaktfrequenz zu C-Maklern eher niedrig; eine aktive persönliche Kontaktaufnahme mit guten und vor allem für den Makler passenden Inhalten findet selten statt. Und das, obwohl man aus Umfragen weiß, dass ein qualifizierter persönlicher Anruf in regelmäßigen Abständen zu einer stärkeren Bindung und damit mit einer höheren Wahrscheinlichkeit zu Neugeschäft und Bestandserhalt führen würde. Eine weitere aktuelle Beobachtung: Maklerversicherer mit einem hohen Anteil an C- und D-Maklern haben einen höheren Umsatzrückgang als Unternehmen mit einer aktiveren Betreuung dieser Maklergruppen. Der Handlungsdruck steigt.

Die Betreuung von C- und D-Maklern unterliegt eigenen Gesetzmäßigkeiten. Eine 1:1-Betreuung brächte wirtschaftlich gesehen in dieser Gruppe keinen Mehrwert. Für C- und D-Makler geht es in der Marktbearbeitung um eine höhere Schlagzahl und Umsetzungsgeschwindigkeit sowie um systematische, aktive digitale und persönliche Betreuungsmaßnahmen. Die Voraussetzungen dafür sind „qualifizierte“ Informationen über die Vertriebspartner, zielgerichtete Anlässe zur Kontaktaufnahme, eine regelmäßige persönliche Makleransprache und die Erfassung der Vertriebsaktivitäten in einem „Maklersteckbrief“.

Diese Maßnahmen können sinnvollerweise in einer eigenständig operierenden „Support-Einheit“ mit folgenden Kernaufgaben organisiert werden:

- Aufbau einer hohen Kontaktfrequenz,
- kontinuierliche Planung von relevanten und gezielten Anspracheanlässen,

- Herstellen von Transparenz zu den erfolgten Kontaktanlässen inkl. Erfassung von Folgeaktivitäten und
- eine konsequente operative Steuerung und Umsetzung von Maßnahmen und digitalen Workflows.

Zu prüfen ist, ob diese Tätigkeiten in der eigenen Organisation umgesetzt werden können oder ob eine alternative Lösung in Betracht kommen kann. Ein externer Dienstleister, der als verlängerter Arm des eigenen Sales- und Service-Teams agiert, nutzt verschiedene Touchpoints – von digital bis persönlich, um eine kontinuierliche Kontaktfrequenz mit guten Inhalten und emotionaler Nähe zu organisieren. Neben dieser originären Aufgabe verfolgt die „Support-Einheit“ ein weiteres Ziel: den Aufbau eines Funnels zur „Aufqualifizierung“ der Partner. Am Ende der „Journey“ kann entschieden werden, welche Makler in die persönliche Maklerbetreuung übergeben werden können.

---

## Versicherer sollten über ihren Schatten springen, sich für Kooperationen und die Einbindung von externen Support- und Sales-Services öffnen.

---

### IMPULS 3: DIGITALE UND PERSÖNLICHE BETREUUNG KOMBINIEREN

Professionelle Vertriebsressourcen und geschäftsrelevante aktuelle Informationen sind die Grundvoraussetzungen, um in allen Maklersegmenten Geschäftspotenziale zu erkennen und zu entwickeln. Letztendlich geht es darum, Umsatz zu erzielen und nachhaltig zu wachsen. Ohne eine digitale Infrastruktur ist dies nicht möglich. Gemeint ist aber nicht nur ein Self-Service-Ansatz, bei dem der C- und D-Makler selbst aktiv werden muss – dabei könnte es unter Umständen zu Prozesslücken kommen, sondern gemeint ist ein Ansatz, der digitale und persönliche Kommunikation kombiniert. So kann die Bindung zum Makler aktiv gestaltet werden. Jeder persönliche Kontakt trägt dazu bei!

Mithilfe von digitalen Tools können die wesentlichen Betreuungsprozesse organisiert und gesteuert werden, etwa Qualifizierungsmaßnahmen, Kampagnen und Vertriebsaktionen und persönliche Anspracheanlässe. Auf diese Weise werden eine hohe Prozessqualität und Transparenz gewähr-

leistet. Man kann zu jeder Zeit nachvollziehen, mit welchen Inhalten und welcher Servicequalität seine Vertriebspartner unterstützt werden. Das sind die Eckpfeiler für ein praxiserprobtes CRM-System für den Vertrieb. Sein Reifegrad und vor allem die umfassende Nutzung in den Betreuungsprozessen sind erfolgsentscheidend. Das Ergebnis ist ein effektiver und effizienter Einsatz von Vertriebsressourcen und die Gewinnung von Transparenz zu aktuellen geschäftsrelevanten Informationen. Dieser Nutzen ist enorm.

### RAN AN DIE DICKEN BRETTER

Versicherer sollten über ihren Schatten springen, sich für Kooperationen und die Einbindung von externen Support- und Sales-Services öffnen. Denn die Maklerkonsolidierung schreitet voran. Der Wachstumsdruck ist allgegenwärtig – ebenso der Druck auf die Margen, angetrieben von großen Verbänden, die dabei sind, ein Maklerunternehmen nach dem anderen zu übernehmen. Umso wichtiger wird es sein, das nicht genutzte Potenzial der C- und D-Partner für das eigene Wachstum zu erkennen und mithilfe von externen Spezialisten aufzuwerten, um daraus neue zusätzliche A- und B-Makler zu entwickeln bzw. in die persönliche Betreuung zu überführen. Sechs Gründe für strategische Kooperationen und das „Aufqualifizieren“ von C- und D-Partnern:

1. Versicherer steigern ihre Marktpräsenz.
2. Sie gewinnen einen schnellen Zugang zu einer bislang vernachlässigten, aber chancenreichen Zielgruppe.
3. Sie qualifizieren eigene Vertriebskapazitäten auf.
4. Sie stoppen den Abrieb von bislang vernachlässigten Vertriebskapazitäten.
5. Sie verschaffen sich neue Freiräume für erfolgversprechende Geschäftsfelder.
6. Sie können ihre Wachstumsziele mit einer hohen Umsetzungsgeschwindigkeit weiterverfolgen.

Fazit. Die Auslagerung von Vertriebservices ist eine strategische Entscheidung. Unternehmen mit ambitionierten Wachstumszielen sollten diesen Weg entschlossen beschreiten. Die Wahl des richtigen Dienstleisters ist der Schlüssel zum Erfolg. Dienstleister, die sich im Vertriebsservice eine Expertise erworben haben, Branchenerfahrung und Prozessexpertise haben, tun das, was sie am besten können: Sie helfen Versicherern dabei, Vertriebsengpässe zu überwinden und ihre Wachstumsziele zu realisieren.



**Dr. Christoph Wetzel**

Vorstand der fpb AG,

**Miroslav Mitrovic**, Head of Partnermanagement der fpb AG