

# 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

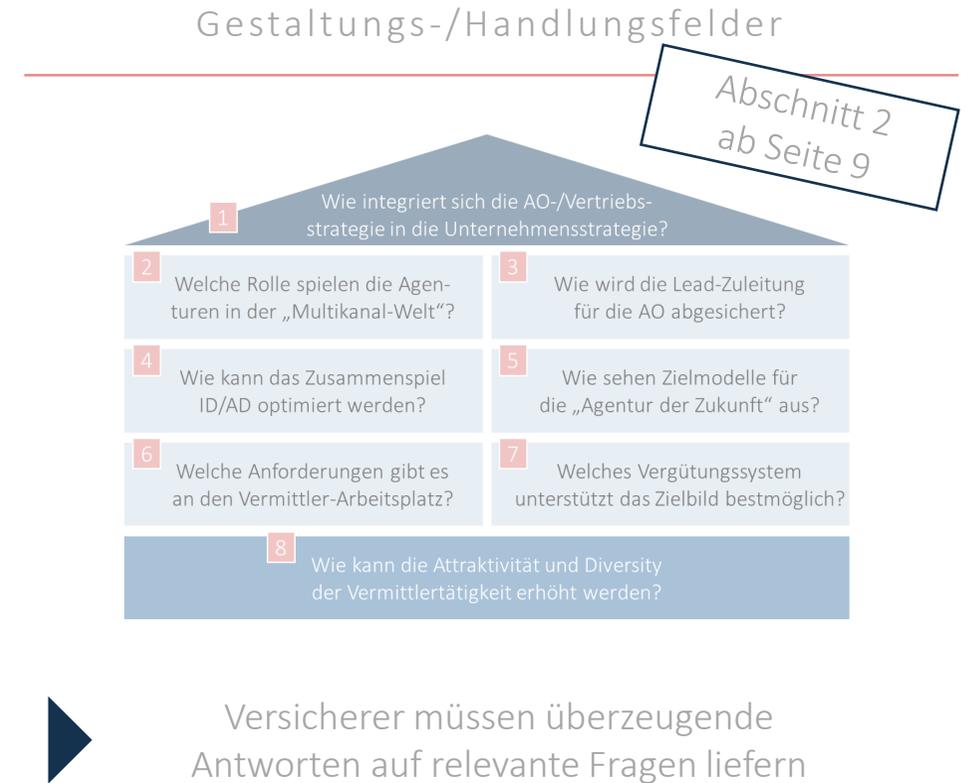
## AUSSCHLIESSLICHKEITSVERTRIEB IN VERSICHERUNGEN

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

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

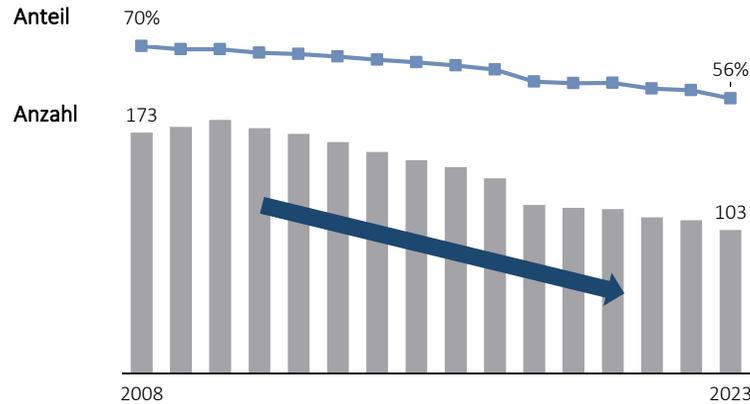
- / Banken, Makler und Vergleicher gehen mit durchdachten „**Financial Home**“-Modellen in den Markt
- / Die **Kundenschnittstelle** wird vollumfassend besetzt, diverse Finanz- und Absicherungsprodukte aus einer Hand angeboten
- / Bedarfe werden über **automat. Kontodatenanalyse** erkannt, zudem holen 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

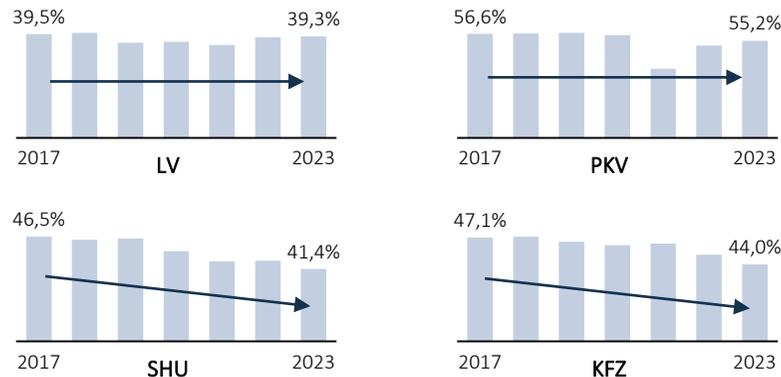
## Ausgewählte Kennzahlen

Anzahl und Anteil AO-Vermittler<sup>1</sup>



- / 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 konstant<sup>2</sup>
- / Weitere **Beschleunigung** des Trends bei weniger komplexen Produkten, wie KFZ, zu erwarten

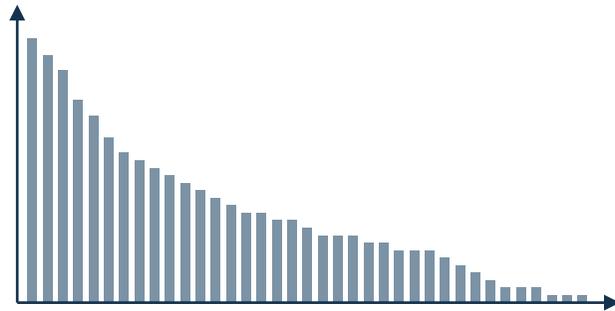
Ressource „AO Vermittler“ wird immer knapper – grds. Frage nach der zukünftigen Bedeutung und Rolle des Ausschließlichkeitsvertriebs beschäftigt (fast) alle Versicherer in Deutschland

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



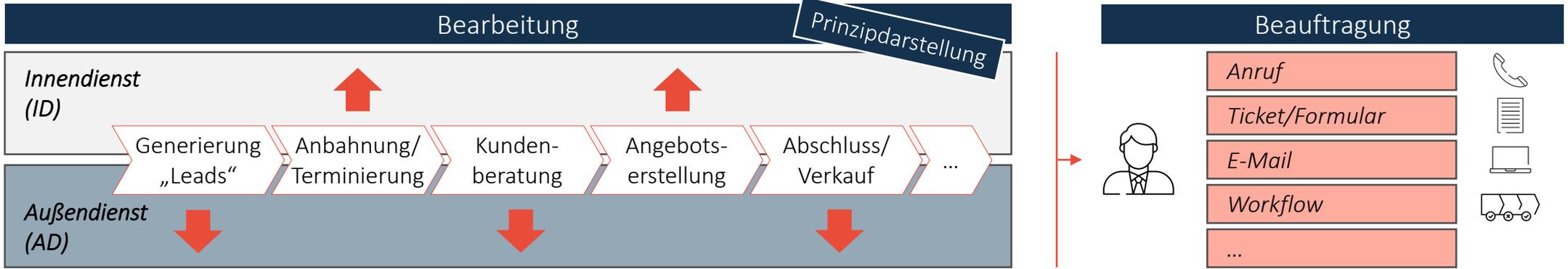
- / Verankerung „**vor Ort**“ oftmals als wesentlicher USP der AO-Vermittler
- / Heterogene Geschäftsgebiete bedeuten aber, dass ein „**einheitlicher Marktangang**“ nicht existiert
- / Es müssen **unterschiedliche Modelle** nach Fläche, Wirtschaftskraft, Marktdurchdringung,... definiert werden

„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

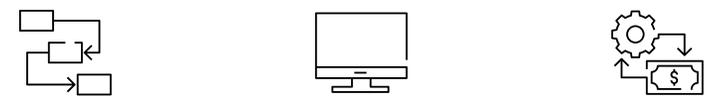


### Leistungen und Steuerung



- / 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



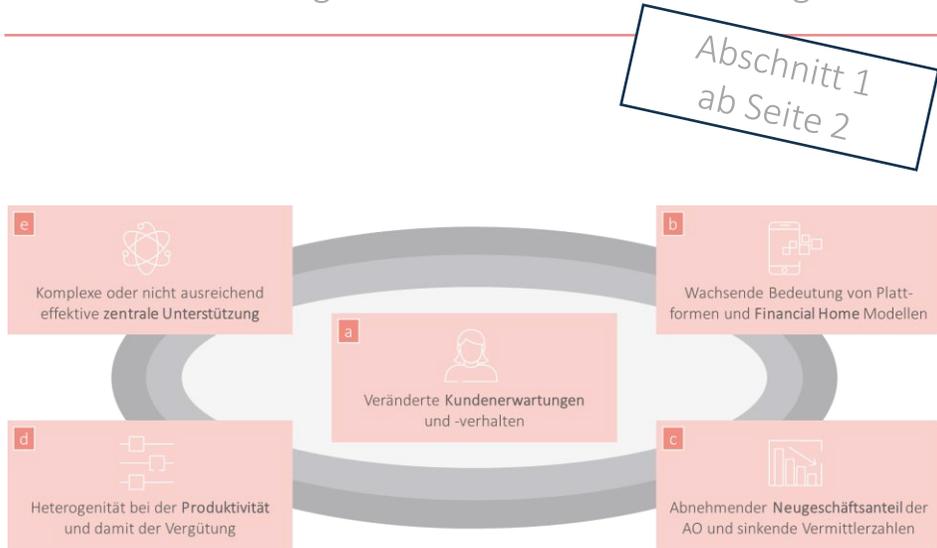
- / Teils komplexe bzw. unklare Beauftragungswege statt definierter Workflows (z.B. toolbasierte „Bestellliste“)
- / Häufig heterogene Arbeitsweisen im ID und AD (z.B. Befüllung Formulare, Einsatz Backoffice-Kräfte etc.)
- / Teilweise Unklarheiten bzgl. Bearbeitungsstatus, Vereinbarungen mit Kunden,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

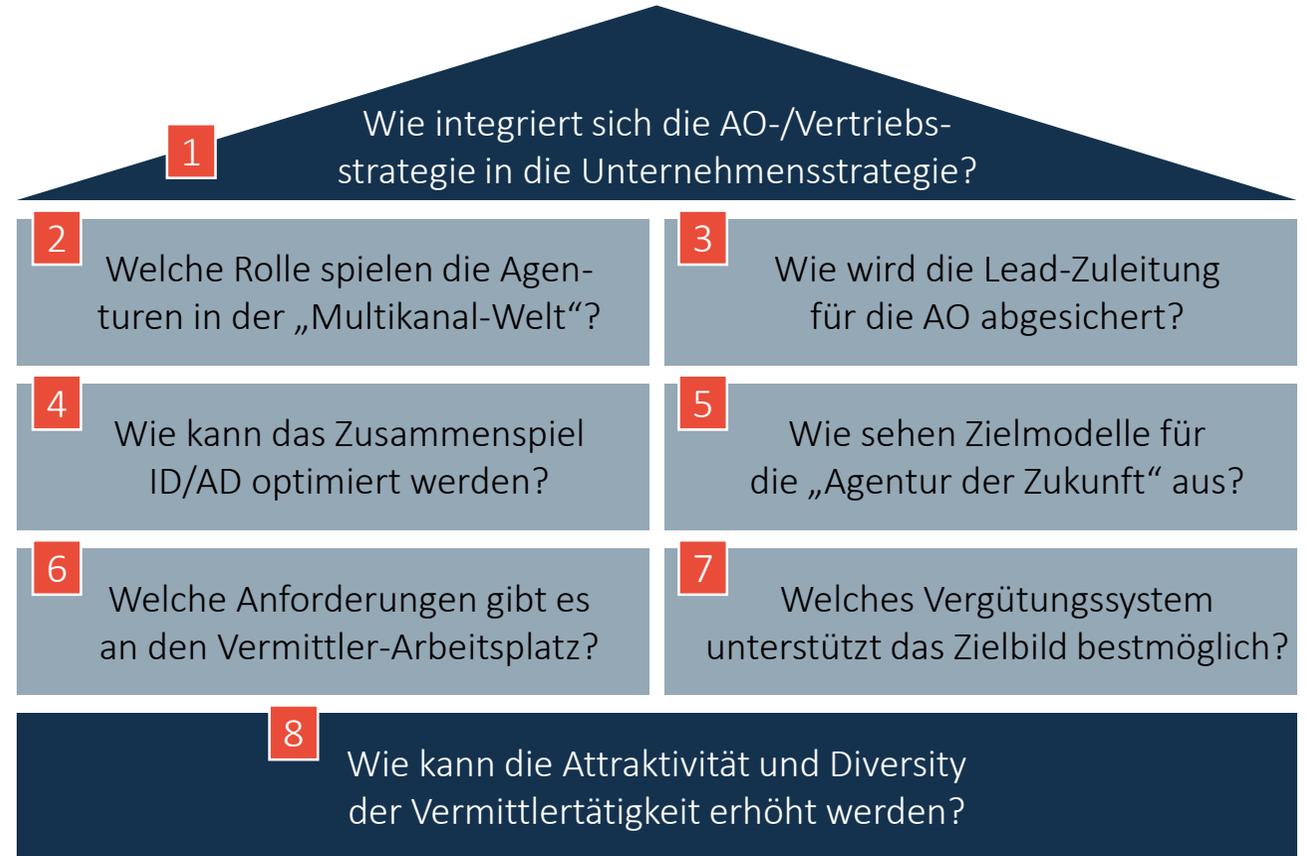
Versicherer müssen auf relevante zukunftsgerichtete Fragen eine Antwort geben, ...



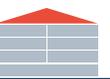
... um überzeugende Argumente für bestehende und potenzielle neue Vertriebspartner zu bieten



... 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?

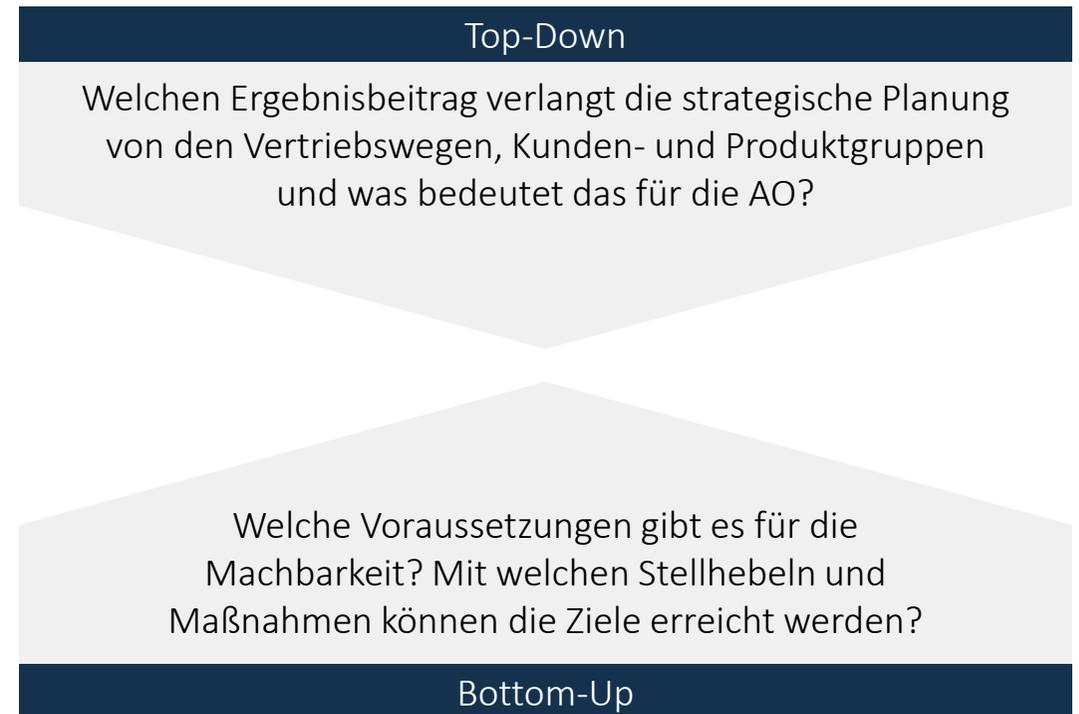
## Prinzipdarstellung

Unternehmensstrategie  
und strategische Planung



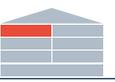
Die AO-/Vertriebsstrategie bettet  
sich ein und zahlt ein auf die  
übergreifende Unternehmensstrategie<sup>1</sup>

Synchronisation Top-down-  
und Bottom-up-Sichtweise



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

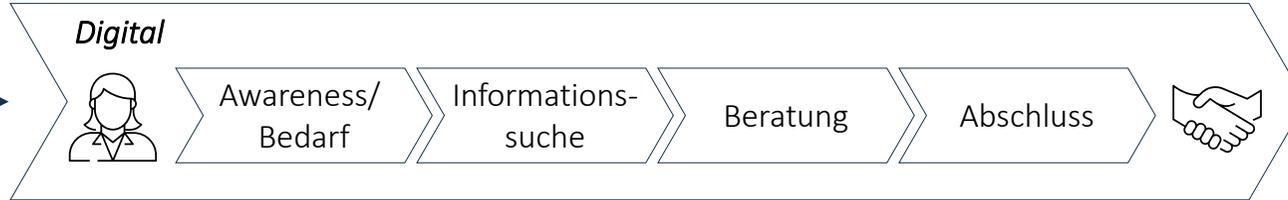
<sup>1</sup> Z.B. auch hinsichtlich Wachstumsansprüchen Produkte, Kundensegmente/Zielgruppen, Vertriebswege, ...



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

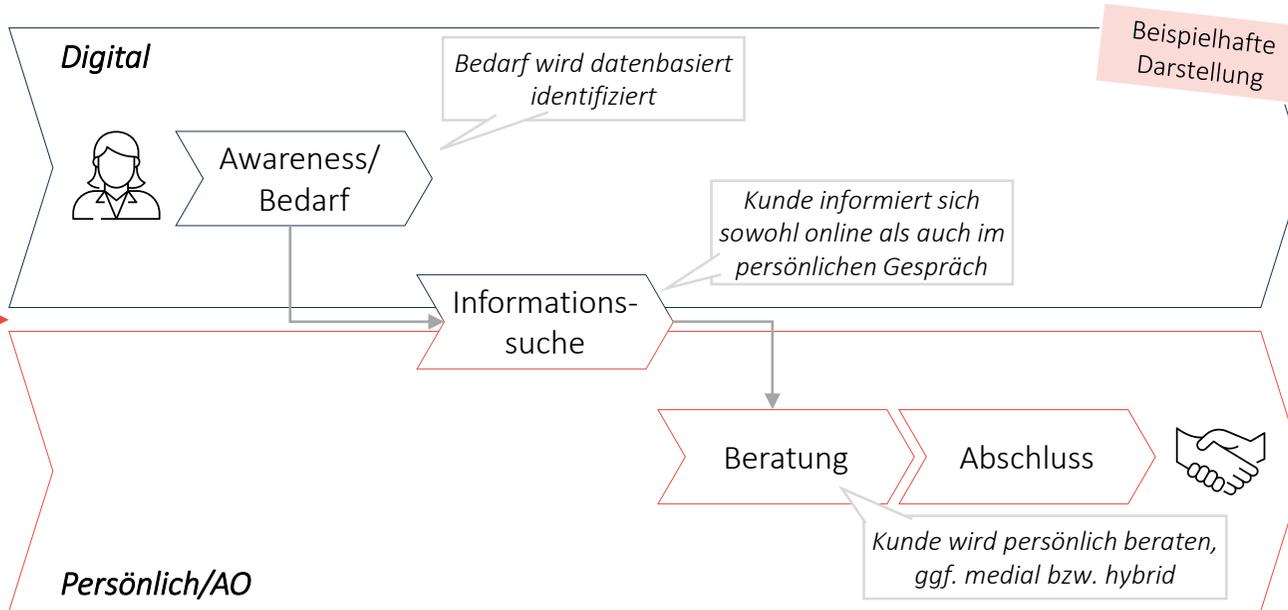
### Exemplarische Differenzierung

  
„Einfache“  
Produkte (z.B. KFZ)



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

  
Beratungsintensive  
Produkte  
(z.B. KV-Voll)



Der Kunde nutzt während des Durchlaufens seiner Journey **mehrere Kanäle**

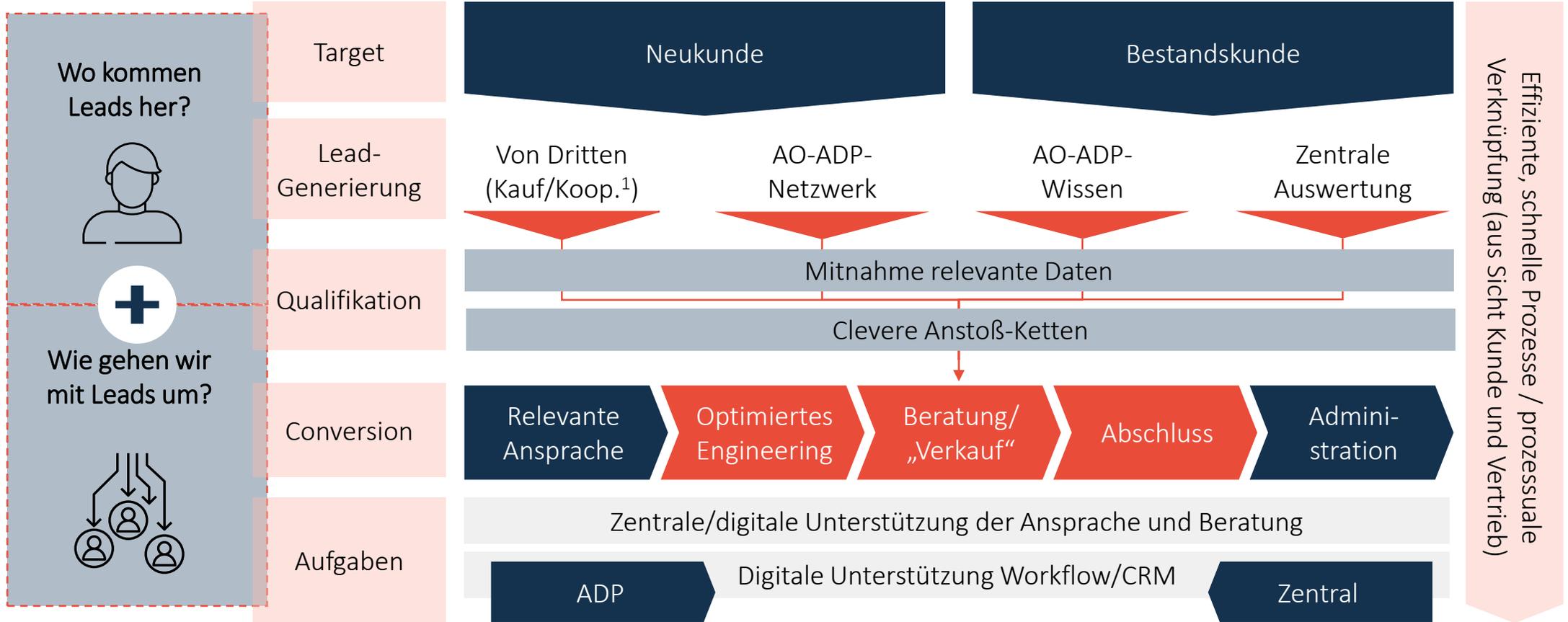
Die Kanäle müssen **miteinander „kommunizieren“**, um ein durchgängiges Kundenerlebnis garantieren zu können

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)



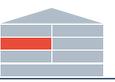
### 3 Wie wird die Lead-Zuleitung für die AO und deren „Abarbeitung“ abgesichert?

#### 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

<sup>1</sup> Inklusive Kreditinstitut als Partner



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

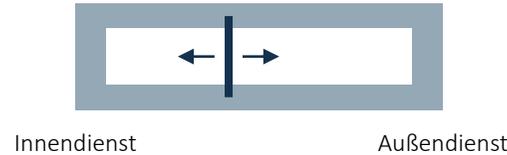
Wesentliche Anknüpfungspunkte zur Optimierung

Kernprozesse (Auszug)

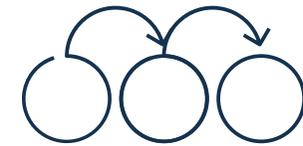


Anknüpfungspunkte zur Optimierung

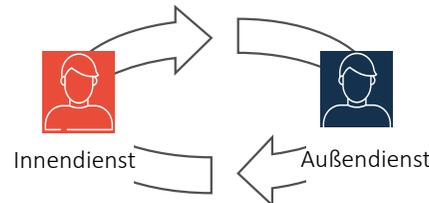
Adjustierung **Wertschöpfungstiefe** zwischen Innen- und Außendienst



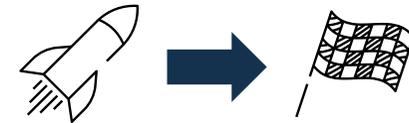
Ausgestaltung smarterer **Übergabepunkte** zwischen AD und ID



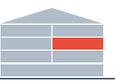
Organisatorische Abbildung in **ID-Strukturen** („agile Teams“)



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?



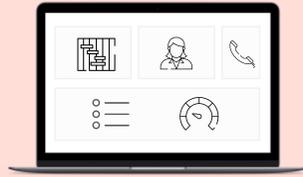
Wie werden am heutigen Arbeitsmarkt neue Vermittler angezogen und dauerhaft gebunden?

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

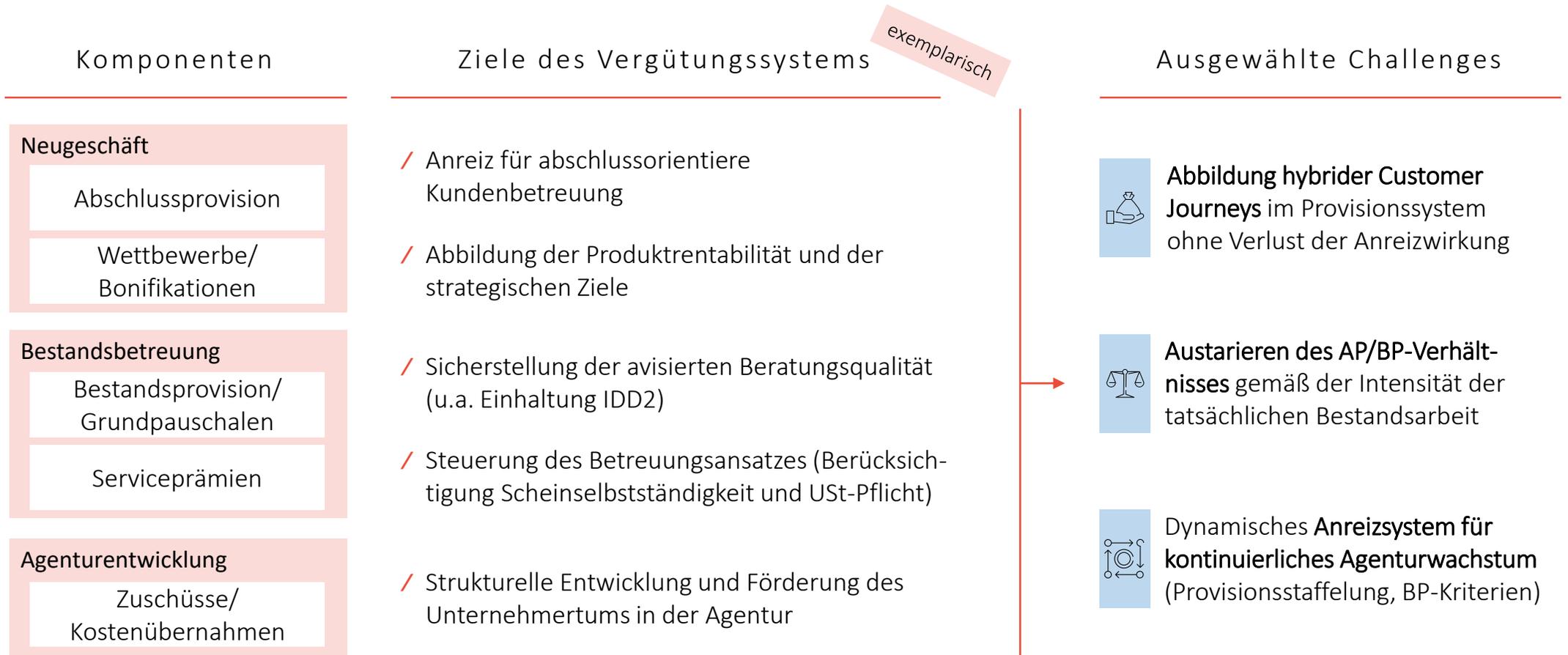
- / Digitale Einbindung Service-Centers bzw. techn. Unterstützung
- / Nachverfolgung des Bearbeitungsstandes

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

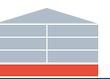


# 7 Welches Vergütungssystem unterstützt das Zielbild bestmöglich?

## Ausgewählte Aspekte



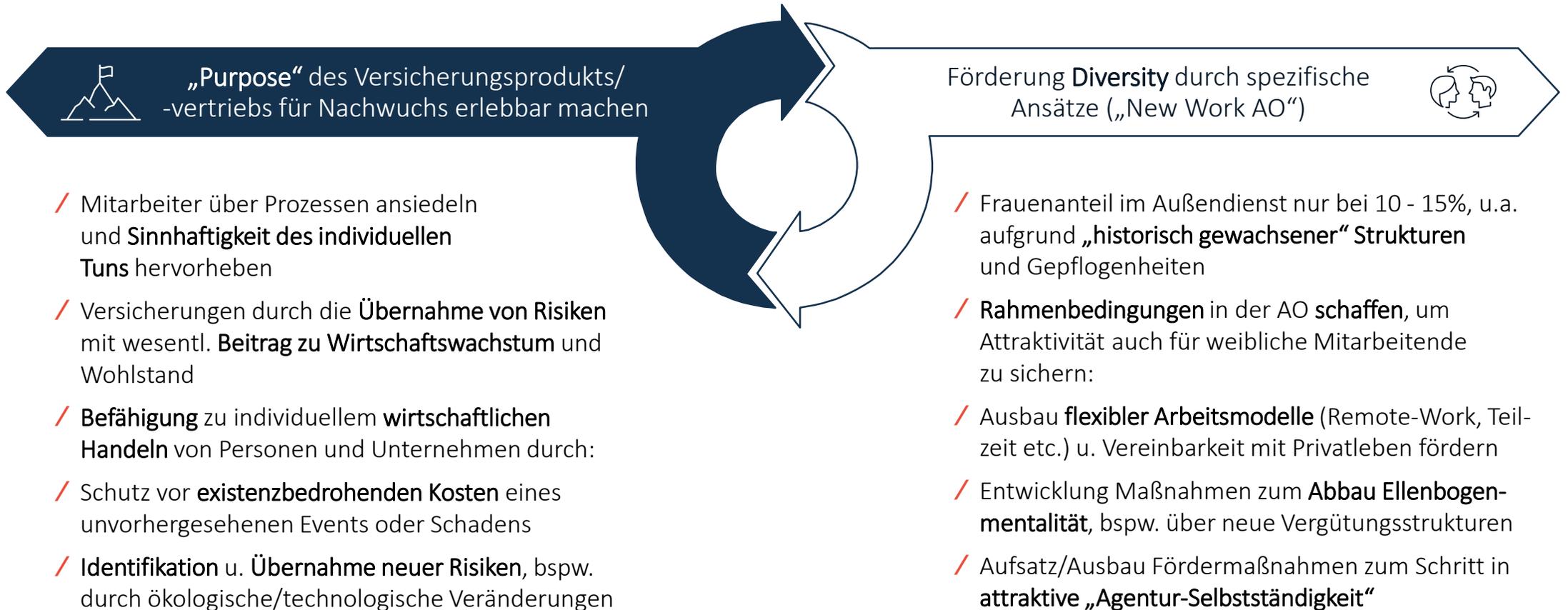
Die Konsolidierung der Agenturlandschaft, das Streben nach höherer abschlussbezogener Effektivität und veränderte Customer Journeys stellen aktuelle Vergütungssysteme auf den Prüfstand



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



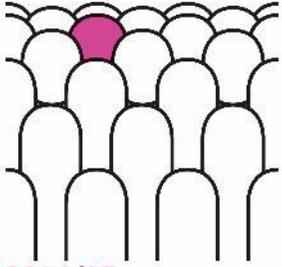
Berlin, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg,  
Köln, München, Stuttgart, Charlotte,  
Singapur, Wien, Zürich

## // 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