

Prof. Dr. Matthias Beenken / Andreas Vollmer

Cross-Selling lohnt sich

Die Versicherungsvermittler schöpfen überwiegend ihr Potenzial nicht aus, das in den Kundenbeständen schlummert, so ein Ergebnis der BVK-Strukturanalyse 2018/2019. Dabei lohnt es sich, über veränderte Beratungs- und Verkaufsansätze die Vertragsdichte zu steigern.

Die Cross-Selling-Quote bezeichnet die durchschnittliche Anzahl der Verträge pro Kunde und stellt eine bedeutende Kennzahl für die Steuerung eines Versicherungsvertriebs bzw. eines Vermittlerbetriebs dar. Sie gibt Auskunft darüber, wie effizient der Vermittler seine Kundenkontakte ausschöpft.¹

Die Bestandsausschöpfung unterliegt verschiedenen Einflussgrößen. Zunächst spielt die Breite des vorhandenen Angebots eine Rolle. Insbesondere Ausschließlichkeitsvertreter verfügen über ein beschränktes Produktangebot, das nicht jedem Kunden und jeder Bedarfssituation gerecht werden wird. Dies begrenzt das Cross-Selling-Potenzial. Weiter ist die Zielgruppe zu beachten. Nicht jede Zielgruppe hat einen vergleichbar differenzierten Bedarf an unterschiedlichen Versicherungsprodukten. Verfolgt der Vermittler eine ausgesprochene Zielgruppenfokussierung, hat dies Auswirkungen auf die erreichbare Cross-Selling-Quote.

Ganzheitliche Beratung anstelle Produktverkauf

Der wahrscheinlich wichtigste Einflussfaktor dürfte aber der Beratungs- und Verkaufsansatz sein.² Hier lassen sich idealtypisch drei Vorgehensweisen unterscheiden:

- Produktberatung und -verkauf
- Anlassbezogene Beratung und Verkauf
- Ganzheitliche Beratung und Verkauf.

Beim Produkt-fokussierten Ansatz stellt ein bestimmtes Versicherungsprodukt den Ausgangspunkt des Beratungs- und anschließenden Verkaufsprozesses dar.³ Der Vermittler sucht aktiv Kunden mit einem Bedarf sowie einem Interesse für dieses Produkt, was naturgemäß zu einer starken Selektion führt. Das Interesse am Produkt stellt den Anlass der Beratung dar, aus dem folgend produktbezogene Fragen zu Wünschen und Bedürfnissen gestellt, beraten, begründet⁴ und Angebote abgeleitet werden. Dieser Prozess ist zwar fokussiert und kann bei einfachen Produkten zu einem

schnellen Abschluss führen. Allerdings erschwert er eine Ausweitung des Prozesses auf weitere Produkte.⁵

Der anlassbezogene Beratungs- und Verkaufsansatz geht von einem bestimmten Bedarfssfeld des Kunden aus.⁶ Anlässe können vom Kunden selbst gesetzt werden unter anderem durch laienhafte Nachfragen, welcher Versicherungsbedarf sich aus bestimmten, veränderten Lebenssituationen ergibt (zum Beispiel Erwerb eines Kraftfahrzeugs, Umzug, Änderung des Familienstands, Berufswechsel). Anlässe können auch vom Vermittler herbeigeführt werden durch Ansprache von Kunden in bestimmten Bedarfssfeldern (zum Beispiel Rentensituation, neuartige Risiken wie Cyber). Hier wird ein Bedarfssfeld (z.B. Einkommenssicherung, Immobilienerwerb, Mobilität, Altersvorsorge) zum Anlass genommen, entsprechende Fragen zu Wünschen und Bedürfnissen zu stellen, zu beraten, zu begründen und Angebote zu erstellen. Je nach Breite des Bedarfssfeldes induziert dies typischerweise nicht nur eine, sondern mehrere anzubietende Versicherungsprodukte.

Der ganzheitliche Ansatz verfolgt das Ziel, die gesamten Personen-, Vermögens- und Sachrisiken eines privaten Haushalts oder eines Betriebs zum Gegenstand der Beratung zu nehmen. Dieser Prozess ist naturgemäß besonders aufwändig, weil zunächst eine umfassende Bedarfsermittlung und eine Ermittlung aller bereits bestehender Verträge, Versicherungen und Vermögen erforderlich sind. Im Ergebnis kann er allerdings auch zu einer besonders großen Bandbreite an anzubietenden Versicherungsprodukten führen.

DIN-Norm unterstützt ganzheitlichen Ansatz

Den letztgenannten Ansatz unterstützt die seit Anfang 2019 gültige DIN-Norm 77230 „Basis-Privatanalyse für Privathaushalte“. Sie will jedenfalls bei bestimmten, typisierten Privathaushalten die umfassende Bedarfserhebung systematisieren und

dient als Ausgangspunkt für eine Beratung, die allerdings selbst nicht mehr Gegenstand der Norm ist.

Wie effizient der ganzheitliche Beratungs- und Verkaufsansatz sein kann, wird bei der Anwendung der DIN-Norm deutlich. So benötigt selbst ein einfacher Privathaushalt mit einem gesetzlich versicherten Arbeitnehmer ohne Kinder, mit Mietwohnung und eigenem Kraftfahrzeug idealtypisch mindestens fünf verschiedene Versicherungen in der sogenannten Bedarfsstufe 1, die einen finanziellen Grundbedarf sichern soll: Privathaftpflicht-, Berufsunfähigkeits-, Krankentagegeld-, Pflege- und Kfz-Versicherung. In Bedarfsstufe 2, in der der gegenwärtige Lebensstandard zu erhalten ist, erweitert sich das Portfolio in der privaten Krankenversicherung auf eine umfassendere Zusatzversicherung, hinzu kommen die Renten-, Hausrat- und Rechtsschutzversicherung. Dies sind dann in Summe acht Versicherungen.

Leben in demselben Haushalt minderjährige Kinder, steigt der Bedarf in der Bedarfsstufe 1 um eine Risikolebensversicherung und in Bedarfsstufe 2 um eine Kinder-Invaliditätsversicherung, sodass in Summe bereits zehn verschiedene Versicherungsprodukte angezeigt sind.

Bei zusätzlichen Risiken wie beispielsweise einer eigenen Immobilie sowie besonderen Haftungsrisiken (Beispiel Haus- und Grundbesitz, Tierhaltung) kommen eine Reihe weiterer Produkte hinzu. Dass dies nicht ganz unrealistisch ist, zeigt eine Betrachtung der Zahlen des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV). Danach liegt die Vertragsdichte je Haushalt bei ungefähr neun Verträgen.⁸

Prof. Dr. Matthias Beenken
 Fachhochschule Dortmund
 Andreas Vollmer
 Vizepräsident, Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V.

Nach der aktuellen Einkommens- und Verbrauchsstichprobe des Statistischen Bundesamts weisen deutsche Haushalte durchschnittlich fünf private Versicherungsprodukte auf. Die Zahl differiert von der vorgenannten des GDV wohl vor allem deshalb, weil das Statistische Bundesamt nur das Vorhandensein der Versicherungsart und nicht die Anzahl der Verträge erfasst hat. Beispielsweise in der Lebensversicherung haben Haushalte wenn, dann oft mehrere Lebens-, Renten- und Berufsunfähigkeitsversicherungen gleichzeitig. Bestehen verschiedene Haftpflichtrisiken, werden diese meist in mehreren Haftpflichtversicherungsverträgen abgedeckt. Der durchschnittliche Ausstattungsgrad der Haushalte schwankt zwischen 8,0% in der privaten Pflegeversicherung bis zu 82,8% in der Privathaftpflichtversicherung.

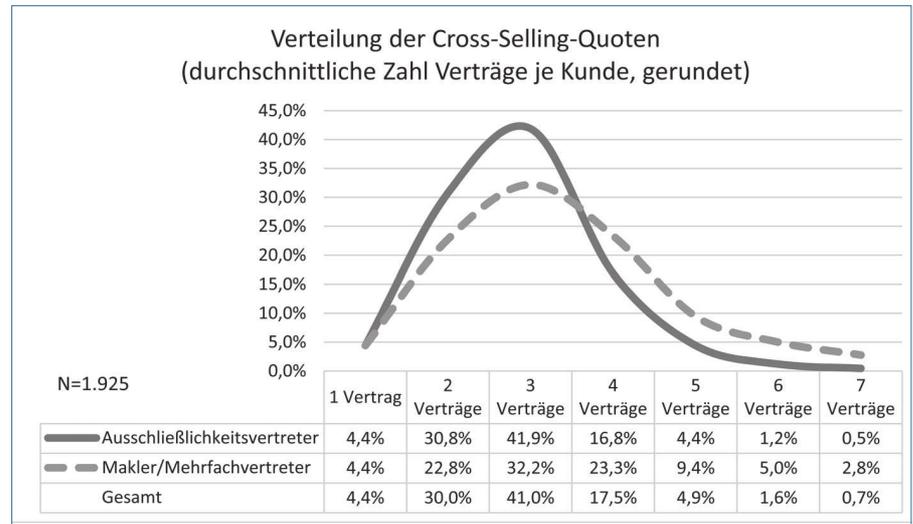
Relativ geringes Cross-Selling vor allem in der Ausschließlichkeit

Gemessen daran ist die Cross-Selling-Quote der Versicherungsvermittler durchaus ausbaufähig. Ausschließlichkeitsvertreter weisen nach der aktuellen BVK-Strukturanalyse¹⁰ eine durchschnittliche Cross-Selling-Quote von 2,9 Verträgen auf, Makler eine von 4,8 Verträgen und Mehrfachvertreter von 4,0 Verträgen. Einschränkung muss man darauf hinweisen, dass unter „Kunden“ in manchen Haushalten auch mehrere Personen zu verstehen sein können, näheren Aufschluss darüber gibt die zugrundeliegende Befragung nicht.

Dennoch dürfte im Ergebnis ein beachtliches Delta zwischen den Kennzahlen der Vermittler und den oben festgestellten Versicherungen bestehen, deren Bedarf nach der DIN-Norm 77230 indiziert ist. Auch gemessen an den laut GDV heute bereits bestehenden Versicherungen ist die durchschnittliche Cross-Selling-Quote gering. Offenbar vertrauen die Haushalte jedenfalls im statistischen Mittel deutlich mehr als nur einem Vermittler. Gleichzeitig belegen die Erkenntnisse des Statistischen Bundesamtes, dass noch erhebliche Marktpotenziale unausgeschöpft bleiben.

Immerhin rund 4% der Befragten weisen eine Cross-Selling-Quote von weniger als zwei Verträgen je Kunde auf (bei kaufmännischer Rundung). 30% verfügen über eine Cross-Selling-Quote von gerundet zwei Verträgen, 41% von gerundet drei Verträgen. Nur 25% liegen darüber.

Abbildung 1: Verteilung der Cross-Selling-Quoten



Umsatz und Gewinn steigen

Dabei lohnt sich eine Steigerung der Kennzahl Cross-Selling-Quote durchaus, und zwar nicht nur naturgemäß beim Umsatz, sondern auch beim Gewinn. Das kann auf eine bessere Kostendegression zurückzuführen sein.¹¹ Der Aufwand, den ein Vermittler für die Beratung und die Betreuung des Kunden betreiben muss, steigt nicht proportional zur Zahl der abgeschlossenen Verträge,¹² es können Skaleneffekte genutzt werden.

Skaleneffekte werden auch bei Versicherungsvermittlern deutlich. Die Steigerung um einen Vertrag im Durchschnitt bedeutet in dieser Stichprobe (Stichprobengröße N=1.925) eine Steigerung des Umsatzes des Vermittlerbetriebs um rund 19.000 Euro und des Gewinns um rund 4.500 Euro. Das

Bestimmtheitsmaß ist mit 89 bzw. 72% hinreichend groß.

Allerdings zeigt der Kurvenverlauf (Abbildungen 1 und 2) auch, dass es eine gewisse Delle in der Cross-Selling-Quote jenseits von vier bis unter sieben Verträgen gibt, bei der zumindest keine Zunahme der Umsätze und Gewinne festzustellen ist. Eine mögliche Ursache könnte eine steigende Komplexität der Beratung und des anschließenden Betreuungsaufwands sein.¹³ Der größte Zuwachs findet deutlich darunter statt, insbesondere wenn es Vermittlern gelingt, die Cross-Selling-Quote von ein bis zwei auf drei bis vier Verträge zu steigern.

Die Steigerung der Cross-Selling-Quote setzt eine strategische Positionierung des Vermittlers voraus, die eine ganzheitliche Beratung und Betreuung ebenso umfasst

Abbildung 2: Zusammenhang Cross-Selling-Quote und Umsatz

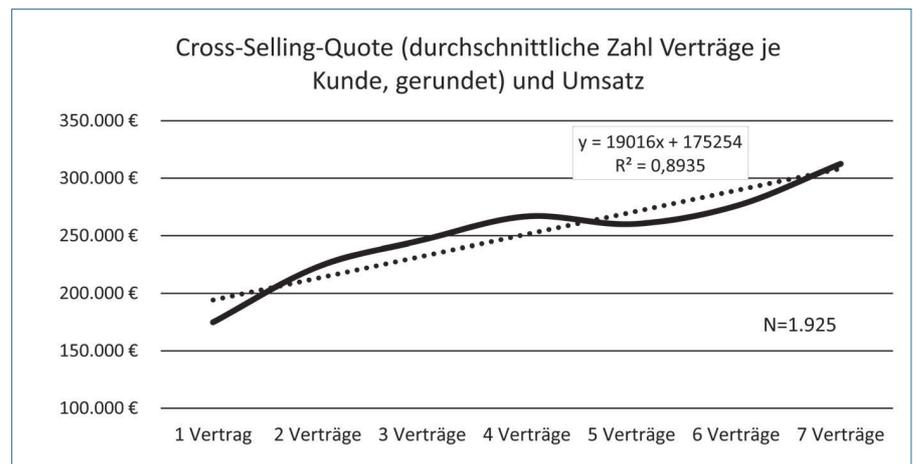
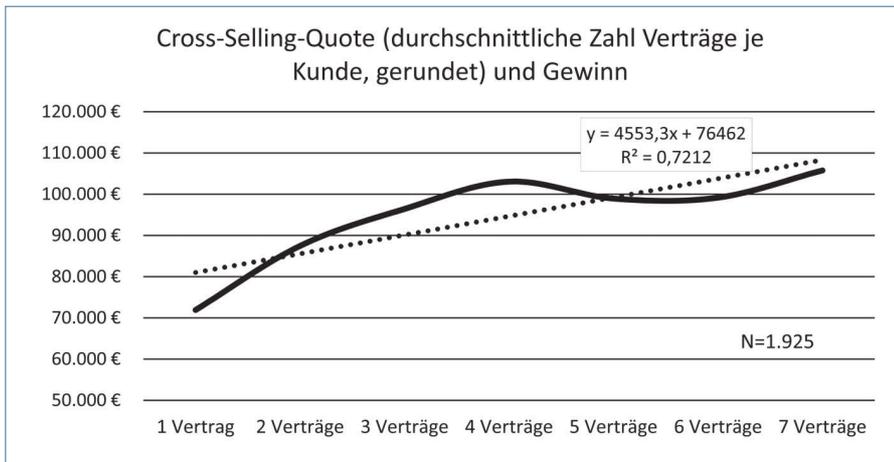


Abbildung 3: Zusammenhang Cross-Selling-Quote und Gewinn



wie eine Fokussierung auf Zielgruppen mit interessantem und ausdifferenziertem Versicherungsbedarf. Weiter gehört auch der bewusste Verzicht auf Kunden hinzu, die nicht bereit sind, dem Vermittler in allen Versicherungsangelegenheiten zu vertrauen, sondern den Vermittler nur benutzen, um einzelne, ausgewählte Versicherungsprodukte zu platzieren.

Naturgemäß fällt es dem Versicherungsmakler leichter, diese Strategie zu verfolgen. Der Makler kann mit dem Kunden frei vereinbaren, ob und inwieweit er die Verantwortung für den gesamten Versicherungsbedarf oder nur für ausgewählte Versicherungsverträge übernimmt. Weiter kann er

mithilfe seines deutlich breiteren Marktzugangs leichter wettbewerbsfähige Versicherungsprodukte auswählen oder auch Spezialdeckungen beschaffen.

Zumindest im Breitengeschäft mit Privatkunden und mit Kleingewerbetreibenden sollten allerdings auch Ausschließlichkeitsvertreter durchaus in der Lage sein, den traditionellen Produktverkauf gegen eine anlassbezogene oder sogar ganzheitliche Vorgehensweise bei Beratung und Verkauf einzutauschen. Allerdings muss der Ausschließlichkeitsvertreter mit Zielkonflikten rechnen, wenn der Versicherer bestimmte Sparten und bestimmte Zielgruppen deutlich bevorzugt. Zwar sollten nach Umsetzung der Versicherungsvertriebsrichtlinie IDD Fehlsteuerungen der Vergangenheit angehören¹⁴, aber die gelebte Realität dürfte dem noch nicht immer entsprechen.¹⁵

Fazit

Für Unternehmerinnen und Unternehmer im Versicherungsvermittlungsgewerbe wird die Luft dünner. Die Mischung aus veränderten Kundenbedürfnissen, Digitalisierung, schärferer Regulierung und Bürokratie übt Druck auf die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse aus. Gleichzeitig bestehen aber noch Potenziale im Geschäftsmodell, die ausgeschöpft werden können. Eines davon ist die Cross-Selling-Quote. Sie fällt im Vergleich zu den theoretisch möglichen Quoten noch eher gering aus, aber sie stellt einen Hebel auf die Ergebnisse der Vermittler dar.

Sie setzt allerdings eine mindestens bedarfsfeldbezogene, besser ganzheitliche Vorgehensweise in Beratung und Verkauf

voraus. Dies ist durchaus anspruchsvoll. Vermittler benötigen dafür eine gute Ausbildung und eine gewisse Freiheit, auch Kunden ablehnen zu können, die dem Vermittler nicht vollumfänglich vertrauen. Das fällt naturgemäß dem Makler leichter als dem Vertreter, insbesondere dem Ausschließlichkeitsvertreter, wie auch die höheren durchschnittlichen Cross-Selling-Quoten in der BVK-Strukturanalyse belegen. Potenzial besteht aber für alle Vermittler.

¹ Vgl. Homburg, Christian: *Marketingmanagement*, 6. Aufl., Wiesbaden 2017, S. 957 f.

² Weitere Erfolgsfaktoren vgl. Homburg, a.a.O., S. 959 f.; Maitzen, Philip: *Attraktivität von Cross-Selling-Angeboten aus Kundensicht*, Wiesbaden 2016, S. 206 ff. (am Beispiel Mobilfunkmarkt)

³ Vgl. Beenken, Matthias: *Versicherungsvertrieb*, 2. Aufl., Karlsruhe 2019, S. 298 f.

⁴ Vgl. § 61 Abs. 1 VVG

⁵ Vgl. Homburg, Christian; Schäfer, Heiko; Schneider, Janna: *Sales Excellence*, 8. Aufl., Wiesbaden 2016, S. 114

⁶ Vgl. Beenken, a.a.O., S. 301 f.

⁷ DIN (Hrsg.): *DIN 77230 Basis-Finanzanalyse für Privathaushalte*, Stand Februar 2019

⁸ Vgl. GDV (Hrsg.): *Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2019*, Tab. 1, 64. Die Zahl der Kfz-, Firmen-Haftpflicht- und Rechtsschutzversicherungen, die ebenso wie „nicht private“ Sachversicherungen von der Gesamtzahl der Versicherungsverträge abziehen sind, wurde geschätzt.

⁹ Vgl. Destatis: *Wirtschaftsrechnungen, Einkommens- und Verbrauchsstichprobe, Ausstattung privater Haushalte mit ausgewählten Gebrauchsgütern und Versicherungen*, 2018

¹⁰ Vgl. Beenken, Matthias; Radtke, Michael: *Betriebswirtschaftliche Strukturen des Versicherungsvertriebs*, Ahrensburg 2019

¹¹ Vgl. Homburg, a.a.O., S. 958

¹² Vgl. Schäfer, Heiko: *Die Erschließung von Kundenpotenzialen durch Cross-Selling*, Wiesbaden 2002, S. 154 ff., 161

¹³ Vgl. Albers, Sönke; Krafft, Manfred: *Vertriebsmanagement*, Wiesbaden 2013, S. 19

¹⁴ Vgl. § 48a Abs. 1 VAG

¹⁵ Vgl. Beenken, Matthias; Vollmer, Andreas: *Die Abhängigkeit von Erfolgsvergütungen bleibt hoch*, in: *Zeitschrift für Versicherungsvermittlung* 10/19, S. 23-26

„Vermittler benötigen dafür eine gute Ausbildung und eine gewisse Freiheit, auch Kunden ablehnen zu können, die dem Vermittler nicht vollumfänglich vertrauen“