

# Geschäftsmodell mit Perspektive

Im Jahr 2007 übergab die AachenMünchener die Führung ihrer Ausschließlichkeits-Organisation in die Hände der Deutschen Vermögensberatung AG. Vier Jahre später zählt die Nachfolgeorganisation der ehemaligen AM-Vertreter mehr Vermittler als vor dem Übergang. Die Verträge wurden weitgehend vereinheitlicht.

Wolfgang Bruchmann, Volker Claßen, Helge Lach und Robert Peil

■ Mit der Übertragung ihrer Stammorganisation auf die DVAG und der Einstellung der verbliebenen Vertriebswege hat die AachenMünchener im Jahr 2007 einen bis heute einmaligen Schritt vollzogen: Das Unternehmen hat seine gesamte Vertriebskompetenz in die Hände des strategischen Partners DVAG gelegt und das eigene Geschäftsmodell auf die Versicherungstechnik, insbesondere die Produktentwicklung, Tarifierung, Underwriting und Regulierung sowie auf den Kunden- und Vertriebservice konzentriert.

Entstanden ist so eine Gesamtkonstruktion, die eine klare Trennung zwischen „Produktion“ und „Vertrieb“ vorsieht. Dies begründet zugleich eine weitgehende Symbiose zwischen AachenMünchener und der DVAG. Denn als ein im Versicherungsbereich gebundener Vermittler ist die DVAG zwingend auf wettbewerbsfähige Produkte sowie auf effizienten Kunden- und Vertriebservice ihres Partners AachenMünchener angewiesen. Im Gegenzug hat die AachenMünchener keinen Zugang mehr zu anderen Vertriebskanälen und ist insoweit ebenso zwingend auf das Neugeschäft und den Kundenservice der DVAG angewiesen. Diese wechselseitige Abhängigkeit begründet die Notwendigkeit einer gemeinschaftlichen, von wechselseitigem Vertrauen und Verständnis getragenen, gemeinsamen Marktbearbeitungsstrategie.

Trotz der Vorzüge des neuen Geschäftsmodells wurde die Konzeption von Außenstehenden von Beginn an kritisch gesehen. Hauptgrund war, dass es unvorstellbar erschien, aufgrund vertriebskultureller Unterschiede die Stammorganisation eines Versicherungsunternehmens in einen Allfinanzvertrieb nach dem Muster der DVAG eingliedern zu können. Dies aber war essenzieller Bestandteil der Gesamtkonzeption. Denn nennenswerte Abgänge in der Stammorganisation hätten nicht nur zum Verlust mühsam aufgebauter Vertriebskapazität geführt, sondern – damit korrespondierend – auch zu entsprechenden Bestandsverlusten im Versicherungsgeschäft.

**„Mit entscheidend war, dass von der DVAG keinerlei Druck auf die Vermittler der AachenMünchener ausgeübt wurde, gelernte Arbeitsweisen aufzugeben.“**

Insoweit hing der Gesamterfolg der Neuausrichtung maßgeblich davon ab, ob die bisherige Stammorganisation der AachenMünchener mit seinerzeit rund 1 500 hauptberuflichen Vermittlern und Führungskräften ohne nennenswerte Abgänge für eine Tätigkeit unter dem Dach der DVAG gewonnen werden konnte.

Die Bekanntgabe der geplanten Übertragung in der Stammorganisation ging dort zunächst mit einem Vertrauensverlust und Skepsis gegenüber dem neuen Partner DVAG einher. Mitbewerber versuchten sehr schnell nach Bekanntgabe, die Situation zu nutzen, indem attraktive Vertragsangebote unterbreitet wurden. Zunächst war es deshalb erforderlich,

sehr schnell neues Vertrauen zu schaffen und den Vermittlern und Führungskräften der Stammorganisation eine zukunftsfähige Vision aufzuzeigen.

Hilfreich waren dabei unter anderem fol-

gende Argumente: Die langjährige und einzigartige Erfolgsgeschichte der DVAG, Einbindung in ein inhabergeführtes Familienunternehmen, eingeschränkte Zukunftsperspektiven, insbesondere für einseitig ausgerichtete Ausschließlichkeitsvertriebe, zusätzliche Einkommenschancen aus dem deutlich erweiterten Allfinanzsortiment, Zusammenarbeit mit der Deutschen Bank und der DWS und Beibehaltung der bisherigen Produktwelt. Entscheidend waren das große Engagement und die verbindlichen Zusagen des Firmengründers der DVAG und seiner Söhne im Rahmen intensiver Gespräche mit den Betroffenen.

Das Selbstverständnis der Vermittler und Führungskräfte der Stammorganisation war das des Versicherungsvermittlers, eingebunden in die „Marke“ und die Vertriebskultur AachenMünchener. Ein Wechsel in die DVAG drohte nicht nur die klare Ausrichtung auf das Segment Versicherung, sondern auch den Jahrzehnte alten Marktauftritt und die über Jahre entstandene Vertriebskultur infrage zu stellen. Dies konnte weitestgehend abgeschwächt werden, indem die Vermittler und Führungskräfte nicht in die vorhandenen Strukturen der DVAG

eingegliedert, sondern als eigenständige Einheit im neu gegründeten Tochterunternehmen Allfinanz Deutsche Vermögensberatung zusammengefasst wurden. In die Führung dieses Tochterunternehmens wurden zur Stärkung der Identifikation und der Stabilität an maßgeblichen Stellen bewährte und den Mitarbeitern „altbekannte“ Führungskräfte aus dem Vertrieb der AachenMünchener eingebunden. Anfangs wurde gänzlich darauf verzichtet, den bisherigen Marktauftritt unter dem Dach der AachenMünchener aufzugeben.

Mit entscheidend war, dass vonseiten der DVAG keinerlei Zwang oder Druck auf die ehemaligen Vermittler der AachenMünchener ausgeübt wurde, gelernte und etablierte Arbeitsweisen aufzugeben und stattdessen die der DVAG zu übernehmen, beispielsweise die Beratung mit Analyse oder die Mitarbeitergewinnung aus dem Kundenstamm. Bewährtes sollte erhalten bleiben und gestärkt, Neues dort übernommen werden, wo es passt – dies war anfangs die Philosophie, die wesentlich zum Vertrauensaufbau beigetragen hat.

Traditionell sind die Hausvereine der Stammorganisationen deutscher Versicherer einflussreiche Meinungsbildner und Meinungsführer. Dies galt und gilt auch für den seinerzeitigen Hausverein der AachenMünchener, der „Kollegialen Vereinigung“. Es war klar, dass ein weitgehend geschlossener Wechsel zur DVAG nur dann gelingen kann, wenn die Spitze der „Kollegialen Vereinigung“ diesen Schritt unmissverständlich befürwortet und selbst vorangeht. Durch intensive Einbindung in alle zu erörternden Fragestellungen und durch eine Vielzahl vertrauensbildender Gespräche mit der Gründerfamilie und der Führungsspitze der DVAG konnte dies erreicht werden.

Ogleich die DVAG seit vielen Jahren der mit Abstand bedeutendste Vertriebsweg der AachenMünchener war, gab es keine oder nur sehr wenige Berührungspunkte zur Stammorganisation der AachenMünchener. Entsprechend war der Informationsstand der Vermittler und Führungskräfte über das, was diese in der „DVAG-Welt“ erwartete, sehr niedrig und zum Teil mit erheblichen Falschinformationen belastet. Unmittelbar nach Bekanntgabe des Vorhabens starteten deshalb bundesweit the-

menübergreifende Veranstaltungen in den Berufsbildungszentren der DVAG, auf denen die Vermittler und Führungskräfte der Stammorganisation grundlegend über die Beratungskonzeption, die Ausbildung und die Vertriebsunterstützung der DVAG informiert wurden.

Es stellte sich schnell heraus, dass allein Informationsveranstaltungen nicht reichen würden, die Vermittler und Führungskräfte der Stammorganisation sukzessive an die Arbeitsweisen der DVAG in den Bereichen Allfinanzberatung und Mitarbeitergewinnung heranzuführen. Zu groß waren hier die über Jahrzehnte gewachsenen Unterschiede. Erschwerend erwies sich außerdem die Eigenständigkeit der Allfinanz Deutsche Vermögensberatung. Denn die alternative Integration der Vermittler in den bestehenden Vertrieb der DVAG hätte in diesem Punkt sicherlich schneller zu Ergebnissen geführt, im Gegenzug aber mit Sicherheit die Gesamtakzeptanz des Wechsels stark gefährdet. So entstand frühzeitig das Konzept der Patendirektion. Erfolgreiche und erfahrene Direktionsleiter des DVAG-Vertriebs übernahmen eine Patenschaft für eine Direktion der Allfinanz Deutsche Vermögensberatung und vermittelten so Kenntnisse über die Arbeitsweisen der DVAG.

Maßgeblich für den Wechsel zur DVAG waren am Ende für jeden Vermittler und für jede Führungskraft der Stammorganisation wirtschaftliche Fragestellungen von neuen Provisionsvereinbarungen über Versorgungszusagen bis hin zur Klärung möglicher Ausgleichsansprüche. Erschwerend kam nach Sichtung der bestehenden Verträge hinzu, dass es in der Stammorganisation der AachenMünchener über die Musterverträge hinausgehende, unzählige Einzel- und Sondervereinbarungen gab – ein im Vertragswerk der DVAG völlig unbekanntes Phänomen. Anspruch vonseiten der DVAG war hierbei, die Verträge zu vereinheitlichen. Es bedurfte hierzu einer höchst aufwendigen Einzelfallbetrachtung, die in möglichst kurzer Zeit bewältigt werden musste – angesichts der Größe der überzuleitenden Organisation eine überaus große Herausforderung.

Viele Vermittler der Stammorganisation hatten Beratungsschwerpunkte im gewerblichen Geschäft, das bei der DVAG bis dahin allenfalls eine untergeordnete Rolle gespielt hat. Insoweit war die Vertriebsunterstützung der DVAG für dieses Geschäft nur schwach ausgeprägt. Es war unerlässlich, den betroffenen Vermittlern der AachenMünchener eine Perspektive aufzuzeigen, wie das gewerbliche Geschäft zukünftig gefördert wird. Hierzu wur-

den Spezialisten der früheren AM-Partner-Servicegesellschaft, die unter dem Dach der AachenMünchener das gewerbliche Maklergeschäft betreuten, für die DVAG gewonnen und allen Vermögensberatern der DVAG als Vertriebsunterstützung an die Seite gestellt.

Trotz der intensiven Bemühungen, die Vermittler der AachenMünchener von den Vorteilen eines Wechsels in die DVAG zu überzeugen, herrschte anfangs durchaus Unsicherheit über die Erfolgsaussichten. Die entscheidende Erfolgsgröße war letztendlich der Anteil der Vermittler, die das Vertragsangebot der DVAG unterzeichneten. Insgesamt erhielten 1 229 Agenturen und 263 angestellte Vermittler der AachenMünchener ein Vertragsangebot der Allfinanz Deutsche Vermögensberatung. Davon unterzeichneten rund 90 Prozent den neuen Vertrag, ein in diesem Ausmaß kaum erwarteter Erfolg. Es war damit gelungen, annähernd die gesamte Vertriebskraft der bisherigen Stammorganisation zu erhalten.

Die Konstruktion des Geschäftsmodells von AachenMünchener und DVAG erweist sich heute nach vier Jahren in vielerlei Hinsicht als Erfolgsmodell: Die früheren AachenMünchener-Vermittler und die Vermögensberater der DVAG haben den Vorteil, dass nunmehr die Produkte und Serviceprozesse der AachenMünchener ausschließlich auf die Belange der DVAG und deren Berater ausgerichtet sind. Der frühere Hausverein der AachenMünchener blieb erhalten und wurde in seiner bisherigen Funktion gestützt, da nunmehr auch die DVAG gegenüber der AachenMünchener als Interessenvertreter fungiert.

Die DVAG hat durch den Übergang der Stammorganisation ihr Neugeschäft und ihre Versicherungsbestände ausgebaut, sie konnte Synergien heben und nun ihrerseits mit partiell unterschiedlich agierenden Vertriebswegen sowie der Stärkung des gewerblichen Geschäftes diversifizieren und so Vertriebsrisiken mindern.

Die AachenMünchener konnte sich in ganz erheblichem Maße verschlanken, damit fixe Vertriebs- und Marketingkosten weitgehend abbauen und sich im Gegenzug vollständig auf Produkt- und Serviceanforderungen ihres Vertriebspartners ausrichten. Die Generali Deutschland Gruppe konnte durch das von AachenMünchener und DVAG gewählte, neue Geschäftsmodell die konzernweit beabsichtigte Bereinigung und Fokussierung der Vertriebskanäle in Deutschland forcieren.

Die Erfolge beim Übergang der ehemaligen AachenMünchener-Stammorganisation

auf die DVAG führten bereits zwei Jahre später im Jahr 2009 dazu, dass auch die zur Generali Deutschland Gruppe gehörende Badenia Deutsche Bausparkasse den gleichen Schritt wie die AachenMünchener vollzog, indem sie ihre hauptberuflichen Vermittler in die Führung der DVAG gab. Die Erfolge waren – bei deutlich kleinerer Vertriebsorganisation – vergleichbar.

Konstatieren lässt sich auch, dass die Vertriebsorganisation der Allfinanz Deutsche Vermögensberatung nach rund vier Jahren eine stabile Bestandssituation aufweist und die Anzahl der Vermittler ausgebaut werden konnte, während viele andere Vertriebsorganisationen deutliche Rückgänge verzeichnen. Dies ist auch darauf zurückzuführen, dass sich die Vermögensberater der Allfinanz Deutsche Vermögensberatung inzwischen eine neue, starke „Corporate Identity“ als Pioniere und Mitbegründer eines Erfolgsmodells entwickelt haben.

Wolfgang Bruchmann, Volker Claßen, Dr. Helge Lach und Robert Peil sind Mitarbeiter der DVAG.

### Problembereiche großer Versicherer mit Außendienst

- Vertriebswegevielfalt mit Konkurrenzsituation im eigenen Hause.
- Produktgesteuerte Kundenberatung ohne systematische, produktübergreifende Bedarfsanalyse.
- Bei den meisten IT-Bestandsführungssystemen keine spartenübergreifende, gesamtheitliche Kundensicht.
- Produktorientierte, sich teilweise jährlich verändernde Geschäftspläne, Wettbewerbs- und Incentivierungssysteme.
- Fokussierung auf das Versicherungsgeschäft, oftmals Komposit- und K-lastige Bestände ohne Einbindung von Bank- und Investmentprodukten in die Beratung.
- Häufiger Wechsel in den Führungspositionen des Vertriebs.
- Hohe Kostenbelastung durch angestellten Außendienst und angestellte Führungskräfte.
- Vergütungssysteme der Vermittler und des angestellten Führungsaußendienstes folgen nicht den gleichen Regeln.
- Geringer systematischer Erfahrungsaustausch in der Organisation (Einzelkämpfersyndrom).
- Geringes kostenintensives Wachstum der Vertriebsorganisation bei hoher Fluktuation.
- Wenig Innovation im Produktbereich.