OLIVER WYMAN

VERSICHERUNGSVERTRIEB 2020

DIE VERTRIEBSMODELLE DER ZUKUNFT DIGITAL GESTALTEN

MARSH GUY CARPENTER MERCER OLIVER WYMAN

MARSH & McLENNAN COMPANIES

VERSICHERUNGSVERTRIEB 2020

DIE VERTRIEBSMODELLE DER ZUKUNFT DIGITAL GESTALTEN

Der deutsche Versicherungsvertrieb steht vor den größten Veränderungen der letzten Jahrzehnte. Ausgelöst werden diese von zahlreichen Faktoren mit tief gehenden Konsequenzen:

1. Veränderte Kundenerwartung aufgrund von Erfahrungen aus anderen Lebensbereichen
2. Technologischer Fortschritt, der neue Möglichkeiten bietet, aber auch die Anforderungen an Prozesseffizienz der Versicherer erhöht
3. Neue digitale Wettbewerber, die den Kampf um den Zugang zum Kunden verstärken
4. Demografische Veränderungen: die Welt wird älter und urbaner
5. Zunehmende Regulierung, die mehr Transparenz und Prozesssicherheit erfordert
6. Allgegenwärtiger Kostendruck, der drastischen Rückgang des Provisionsvolumens und umfassende Reduktion der Vertriebsoverheadkosten bewirken wird

Gemeinsam entfalten diese Faktoren eine explosive Wirkung, die es durch eine Neuaufstellung der Vertriebsmodelle zu entschärfen gilt.

Für die Zukunft sieht Oliver Wyman fünf grundsätzliche Vertriebsmodelle:

I. Erweiterter Direktvertrieb
II. „Ökosystem"-Experten
III. Spezialisten für Drittanbietervertrieb
IV. Digitalisierter Ausschließlichkeitsvertrieb
V. Vollintegrierter Multikanalvertrieb

Dabei setzen alle Modelle auf das Angebot passgenauer „Customer Journeys" – der verschiedenen Kontaktpunkte eines potenziellen Kunden mit der Versicherung zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Vertriebsprozess – und bieten digital unterstützte, reibungsfreie und kosteneffiziente Prozesse.

Allerdings ändert sich die Grundsatzfrage bei der Gestaltung der Vertriebsstrategie: *„**Wem** will ich **was wie** entlang der Customer Journey anbieten?"* nicht per se. Unternehmen müssen vielmehr die Prozesse der Kundeninteraktion entlang der Customer Journey überarbeiten und deren operative Darstellbarkeit bei der Ausarbeitung der Strategie berücksichtigen.

Obwohl die meisten Versicherer ein Bewusstsein für die notwendigen Veränderungen haben, stehen einem effektiven Wandel häufig vielfältige Hürden wie die Komplexität des Vertriebsmodells, lückenhafte IT-Kompetenz oder berechtigte Angst vor Neugeschäftsverlust im Weg.

Besonders vor dem Hintergrund dieser Hürden braucht der notwendige Veränderungsprozess Zeit. Versicherer müssen daher bereits heute beginnen, eine neue strategische Ausrichtung zu erarbeiten und den notwendigen Transformationsprozess anzustoßen. Andernfalls laufen sie Gefahr, das derzeitige strategische Zeitfenster für Veränderungen zu verpassen.

Oliver Wyman hat ein fünfstufiges Verfahren für diese Strategieentwicklung und ihre Implementierung entwickelt, das den Veränderungsprozess systematisiert und nachhaltige Ergebnisse sicherstellt.

VERÄNDERUNGSDRUCK IM TRADITIONELLEN VERSICHERUNGSVERTRIEB

Der Versicherungsvertrieb steht vor den größten Veränderungen der letzten Jahrzehnte, die von sechs wesentlichen Veränderungstreibern bestimmt werden:

1. **Kundenerwartungen:** Diese verändern sich radikal, nachhaltig und schnell. Kunden erwarten, dass ihnen alle Interaktionsmöglichkeiten immer zur Verfügung stehen, um mit Versicherern so umgehen zu können, wie sie es aus anderen Lebensbereichen gewohnt sind. Selbstbestimmung, Transparenz, Personalisierung, Einfachheit, Schnelligkeit und ein fließender Übergang von online und offline werden dabei 24 Stunden/7 Tage die Woche vorausgesetzt.

2. **Technologie:** Versicherer nutzen ihre vorhandenen Potenziale nicht umfassend und riskieren dadurch, den technologischen Fortschritt in der Kundenwahrnehmung zu verpassen. Untersuchungen zeigen, dass Versicherer aus Sicht der Kunden in der Onlinewelt so gut wie keine Rolle spielen.

3. **Neue digitale Wettbewerber:** InsTech-Start-ups[1] und etablierte Tech-Unternehmen wie Google werben mit innovativen Angeboten um Kunden im Versicherungsvertrieb. Mit ihren konsequent auf den Kunden ausgerichteten Leistungen und ausgeprägten Data-Analytics-Fähigkeiten stellen sie eine ernst zu nehmende Bedrohung für etablierte Versicherungsvertriebe im Wettbewerb um den Zugang zum Kunden dar.

4. **Regulierung:** Zunehmende Regulierung und höhere Bedeutung des Verbraucherschutzes erfordern aufwendige, transparente und nachvollziehbare Beratungs- und Verkaufsprozesse sowie die notwendige Qualifizierung der Vertriebsmitarbeiter. Traditionelle Geschäftsmodelle leiden aufgrund von gesteigerten Prozessanforderungen und hohen Kosten. Die steigenden Anforderungen werden zunehmend zu Kanalanteilsverschiebungen führen.

5. **Demografie:** Die demografischen Entwicklungen bewirken eine Überalterung der Gesellschaft, die sich auch in den Kunden- und Vermittlerstrukturen niederschlägt. Dies beeinflusst auch die vertrieblichen Anforderungen, da sich die Kundenbedürfnisse im Alter verändern und ein Zuzug von ländlichen in urbane Gebiete stattfindet.

6. **Kostendruck:** Kosteneffizienz und Produktivität werden die entscheidenden Faktoren. Die durch den Niedrigzins abnehmende Kostentragfähigkeit der Produkte, die regulatorischen Vorschriften sowie die sinkenden Provisionseinnahmen erfordern ein stärkeres Kostenmanagement im Vertrieb, als dies heute oft der Fall ist.

1 Insurance Tech – Oberbegriff für digitale Anbieter von Versicherungen oder zugehörigen Dienstleistungen

DIE VERTRIEBSMODELLE DER ZUKUNFT

Bei der zukunftsorientierten Gestaltung des Vertriebsmixes darf nicht allein die Orientierung an Rentabilität und Effizienz im Vordergrund stehen. Vertrieb wird in Zukunft nur dann erfolgreich sein, wenn er sich vollständig an den Bedürfnissen der Kunden ausrichtet.

Diese erwarten, dass sie die positiven Erfahrungen aus anderen digital ausgerichteten Branchen auch auf ihre Interaktionen mit Versicherungen übertragen können. So wählen Kunden bereits heute viele verschiedene Zugangswege, um mit Versicherern in Kontakt zu treten, und nutzen den für sie jeweils bequemsten oder effektivsten Kanal. So informiert sich etwa die Hälfte der Kunden vor dem Vertragsabschluss online über ihre Versicherung. Onlineabschlüsse machen allerdings noch immer weniger als ein Fünftel der Neuverträge aus. Im Unterschied zu früher ist der Zugangsweg somit nicht mehr linear.

Diese veränderte Customer Journey zwingt Versicherer dazu, durchdachte und integrierte Lösungen für die Kundeninteraktion zu entwickeln. Die Customer Journey beschreibt hierbei die verschiedenen Kontaktpunkte eines potenziellen Kunden mit der Versicherung zu unterschiedlichen Zeitpunkten im Vertriebsprozess.

Abbildung 1: Beispiel von individuellen Customer Journeys für Versicherungskunden
Illustrativ

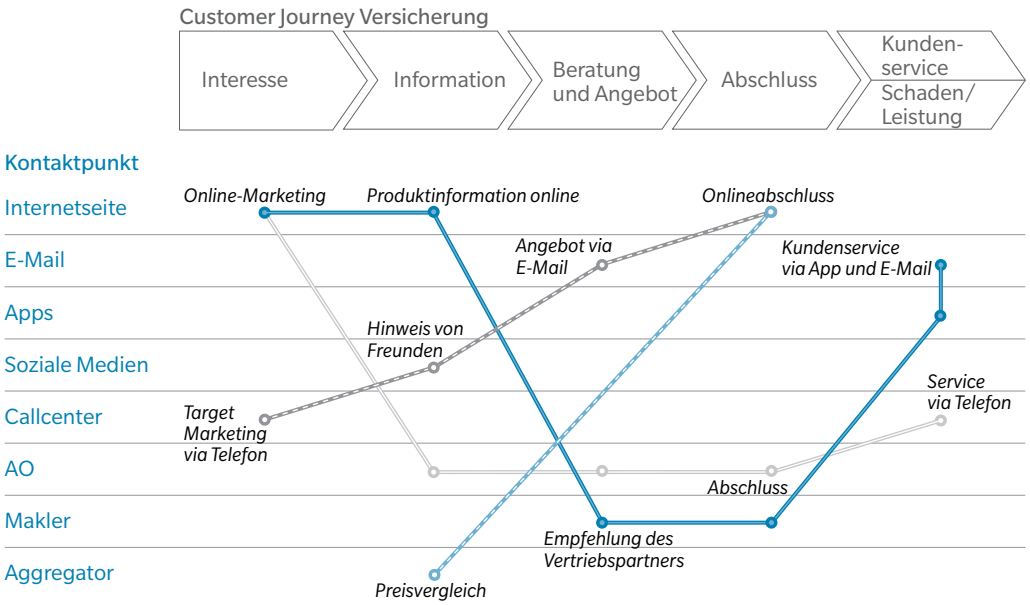
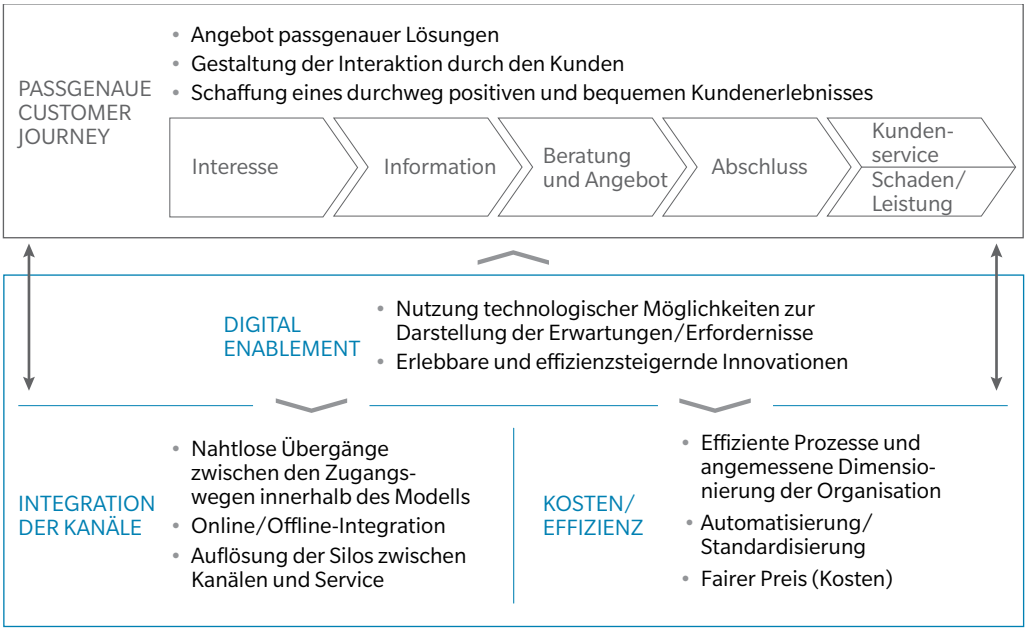


Abbildung 2: Charakteristika des Vertriebsmodells der Zukunft

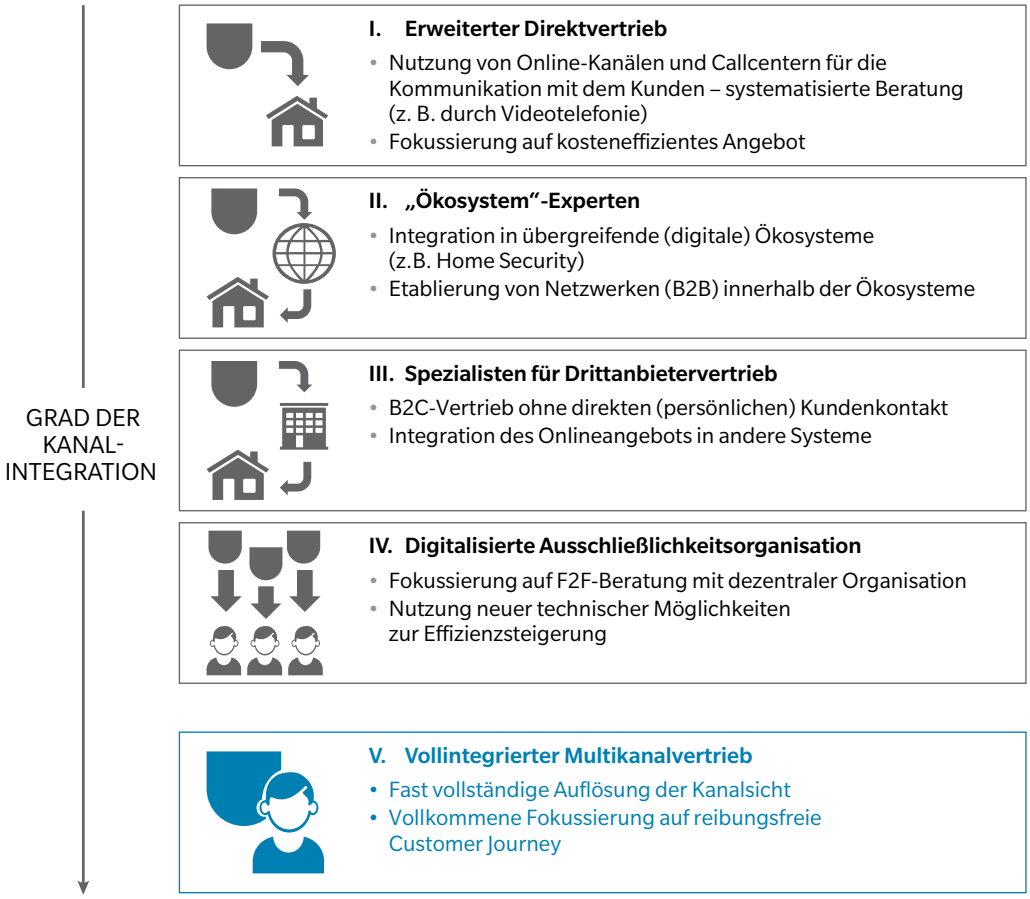


Bei der Ausgestaltung der zukünftigen Vertriebsstruktur muss das Angebot individueller Customer Journeys daher zwingend im Vordergrund stehen. Eine solche passgenaue Customer Journey wird durch drei Schlüsselelemente des Vertriebsmodells der Zukunft ermöglicht: die Vernetzung der Vertriebskanäle und Services, die konsequente Optimierung der Prozess- und Kosteneffizienz sowie die entsprechende technologische Unterstützung des Vertriebsgeschehens.

Es wird erforderlich sein, effektive Partnerschaften bei der Gestaltung des Leistungsangebotes einzugehen. Vertriebspartner können wie bisher Agenturen und Makler sein. Da Versicherungen aus Kundensicht zwar ein notwendiges, aber wenig emotionales oder interessantes Produkt sind, ist zu erwarten, dass Versicherer in der Kontakt-, Interessenten- und Kundengewinnung verstärkt mit Organisationen aus anderen Branchen zusammenarbeiten müssen. Hierzu zählen Konsumgüterhersteller, Energieversorger, Onlinehändler, digitale Finanzdienstleister oder auch Informationsanbieter. Dabei reichen die möglichen Ausgestaltungsformen der Zusammenarbeit vom einfachen Annex-Produktverkauf über die Bereitstellung emotional aufgeladener Produkte für eine bestimmte Zielgruppe bis hin zu vollintegrierten Systemlösungen, zum Beispiel die Integration von Versicherungen in Smart-Home-Angebote.

In diesem Sinne ist zu erwarten, dass Versicherer die Integration in andere Plattformen und Ökosysteme (oder idealerweise auch deren Initiierung) aktiv vorantreiben werden.

Abbildung 3: Kanalintegration



Für die Organisation des Versicherungsvertriebes sieht Oliver Wyman fünf Grundmodelle, die sich durch verschiedene Leistungsversprechen unterscheiden.

I. **Erweiterter Direktvertrieb,** bei dem die Kommunikation mit dem Kunden wahlweise online oder über Callcenter läuft und mit systematisierter Beratung zum Beispiel durch Videotelefonie kombiniert wird.

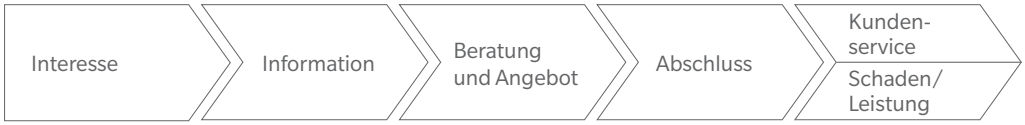
II. **„Ökosystem"-Experten,** die sich darauf spezialisieren, Versicherungen als integralen Bestandteil von bestehenden oder sich etablierenden Ökosystemen (zum Beispiel Smart-Home-Systeme) anzubieten. Dazu ist der Aufbau und die Vertiefung von branchenübergreifenden Partnerschaften mit anderen Unternehmen erforderlich.

III. **Spezialisten für Drittanbieter,** Makler- und Partnerschaftsvertrieb, der integriert in das (Online-)Angebot anderer Geschäftssysteme ohne direkten eigenen Kundenkontakt Versicherungen verkauft.

IV. **Digitalisierter Ausschließlichkeitsvertrieb,** der sich auf persönlichen Verkauf konzentriert, dabei alle technischen Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung nutzt und eine starke Verzahnung von on- und offline bietet.

V. **Vollintegrierter Multikanalvertrieb,** der sich direkt an den Bedürfnissen des hybriden Kunden sowie einer reibungslosen Customer Journey ausrichtet und eine vollständige Kanalintegration anstrebt.

Abbildung 4: Operative Detaillierung der Prozesse der Customer Journey
Kundeninteraktionsmanagement



- Kanalübergreifende Beratung/Betreuung
- Differenzierte Kundenansprache
- Rolle Callcenter/Service-Center
- Spezialisten-Einsatz

- Kanalübergreifender Service/Schadenbearbeitung
- Bestandsmanagement
- Data Mining/Analytics
- Interessentengenerierung/Leads/Marketing

Übergreifende strategische Fragestellung

WEM will ich WAS WIE entlang der Customer Journey anbieten?

Bei der Entscheidung für eines oder mehrere Vertriebsmodelle und deren Ausgestaltung müssen sich Versicherer auch weiterhin an der grundsätzlichen strategischen Fragestellung ausrichten:

Wem *(welchen Kunden)* ***will*** *ich was (Produkte, Services)* ***wie*** *(Zugangswege, Kommunikationsarten etc.) entlang der Customer Journey anbieten?* Zusätzlich sollte der Fokus auf die Kosten-Nutzen-Abwägung bei den einzelnen Maßnahmen gelegt werden – also die Frage: *„Und was bringt mir das?“*

Die Antworten auf diese strategischen Fragen müssen in der Phase der operativen Ausarbeitung in die Prozesse des Kundeninteraktionsmanagements wie die Kundenansprache oder das Bestandsmanagement übersetzt werden. Die operative Umsetzbarkeit der Strategie in den einzelnen Prozessschritten ist hierbei entscheidend.

Weiterhin ist bereits bei der Planung des Modells die Frage zu klären, wie der zukünftige Vertriebserfolg definiert wird. Dabei müssen Versicherer festlegen, anhand welcher Kennzahlen die Leistung des Vertriebs gemessen und dieser gesteuert werden kann.

BEISPIEL FÜR DIE ÜBERARBEITUNG DER PROZESSE ENTLANG DER KUNDENKONTAKTPUNKTE:

BESTANDSMANAGEMENT DER ZUKUNFT

Effektives Bestandsmanagement ist ein entscheidender Erfolgsfaktor im Vertrieb. Durch qualitative und durchgängige Prozesse wird unter anderem

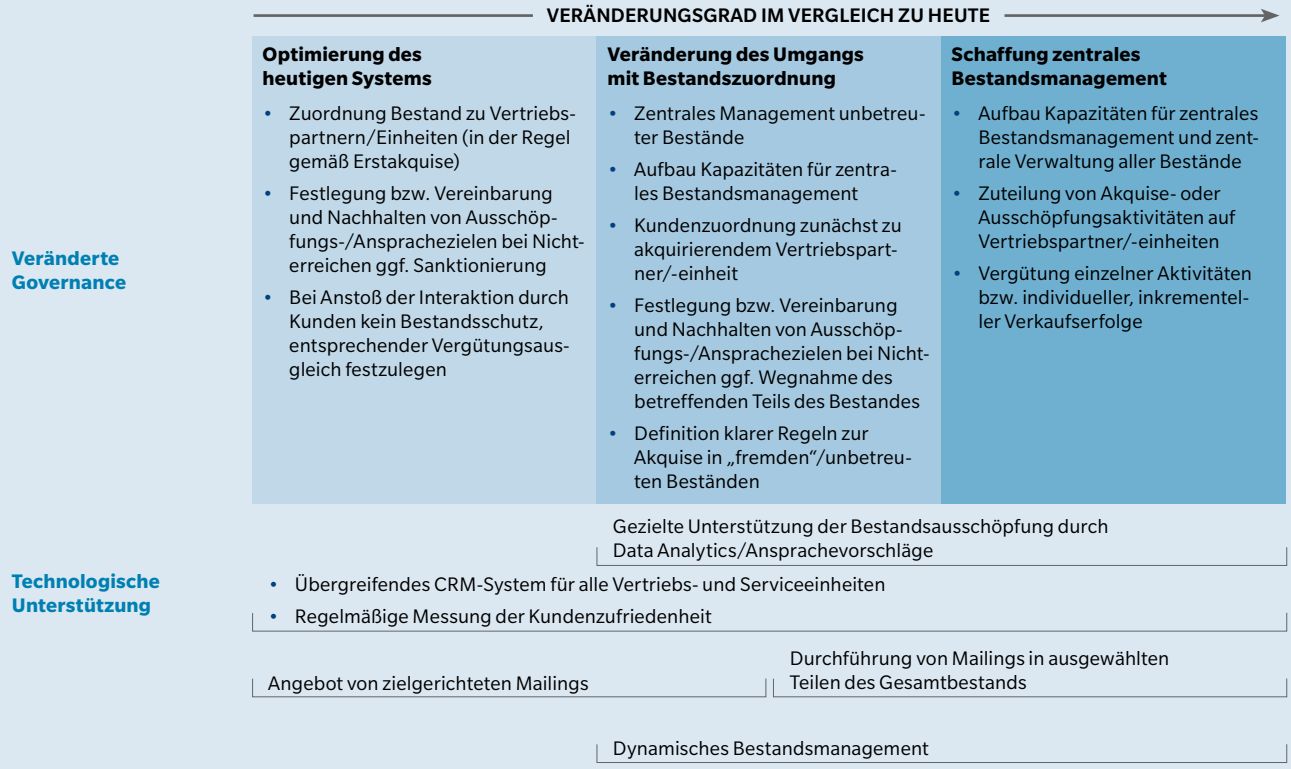
- die Interaktion zwischen Versicherer/Vertriebspartner und Kunden erhöht
- die verfügbare Information über den Kunden angereichert und somit die Möglichkeit geschaffen, passgenauere Angebote zu machen
- die Kundenzufriedenheit gesteigert sowie
- sichergestellt, dass sämtliche regulatorische Anforderungen erfüllt werden.

Zusammengefasst führt dies zu einer Ertragssteigerung durch Cross-/Upselling oder auch einer effektiven Storno- und Kündigungsvermeidung.

Heute ist der Bestand in der Regel einzelnen Vertriebspartnern zugeordnet und das Bestandsmanagement und die Bestandsbetreuung obliegen deren alleiniger Verantwortung. Unsere Analysen und Gespräche mit Vertriebspartnern sowie Vertriebsvorständen und Führungskräften zeigen, dass die Qualität des Bestandsmanagements stark zwischen den einzelnen Vertriebspartnern variiert und häufig erheblicher Optimierungsbedarf besteht. Dies bedeutet zum einen, dass traditionelle Vertriebskanäle das vorhandene Potenzial nicht ausreichend ausschöpfen. Zum anderen nutzen neue InsTech-Unternehmen solche Lücken im Bestandsmanagement, um gezielt Kunden und Bestände abzuwerben. Dies gelingt ihnen durch neuartige und digital unterstützte Beratungs- und Leistungsangebote. Dazu zählen beispielsweise Angebote, welche den „Versicherungsordner" des Kunden digital konsolidieren und zusätzlich Analyse- und Optimierungsfunktionen anbieten, im Grunde also die digitale Ablösung des heutigen Versicherungsmaklers bewirken wollen. Dazu existieren am Markt weitere Angebote, welche neben einer vollständigen Transparenz über Provisionszahlen auch die Rückzahlung von Provisionen, abhängig von der Auslegung des Provisionsabgabeverbots, beziehungsweise die Spende von Teilen der Provision vorsehen.

Oliver Wyman erwartet, dass Versicherer im Zuge der Vertriebsoptimierung auch das Bestandsmanagement überdenken werden. Zentrale Prozessvorgaben und -kontrollen, Data Mining und Data Analytics sowie die digitale Informationsbereitstellung für Vertriebspartner zur zielgerichteten Bestandsbearbeitung sollten hierbei im Fokus stehen.

Denkt man Bestandsmanagement konsequent weiter, stellt sich auch die Frage, ob das heutige System einfach „nur" optimiert werden kann – oder ob neuartige Zuordnungs- und Verteilungsmechanismen zielführender sind. Dies kann zum Beispiel die Vereinbarung von Regeln bedeuten, die festlegen, dass bei ungenügender Betreuung oder Ausschöpfung der Bestände durch einen Vertriebspartner diese Bestände wieder zentral verwaltet oder anderen Vertriebspartnern zugeordnet werden. Im Extremfall wäre auch denkbar, dass alle Bestände zentral zugeordnet werden und sämtliche Vertriebspartner die Bestände nach festzulegenden Regeln bearbeiten und für die jeweilige Verkaufs- oder Betreuungsaktivität eine Bearbeitungsgebühr erhalten. Mögliche Ausgestaltungsformen sind in unten stehender Grafik dargestellt.



AUSGESTALTUNG DES VERTRIEBSMODELLS DER ZUKUNFT

Vertriebsmodelle sind komplexe ineinandergreifende Systeme. Daher ist es wichtig, alle Elemente des Vertriebsmodells zu betrachten und detailliert zu prüfen, welche Veränderungen für die Neuausrichtung der Strategie erforderlich sind. Man kann diese Elemente (wie in unten stehender Grafik gezeigt) in acht Kategorien unterteilen. Sechs dieser Kategorien sind in der einen oder anderen Form in den heutigen Vertriebsmodellen bereits vorhanden und müssen entsprechend überarbeitet oder ergänzt werden. Für zwei weitere Kategorien (Partnerschaften/Beteiligungen und Technologie) müssen Versicherer in der Regel gezielt neue Fähigkeiten aufbauen, um den Anforderungen an zukunftsfähige Vertriebsmodelle gerecht zu werden.

Um die Organisation nicht zu überlasten, ist es wichtig, dass Versicherer die Ausgestaltung und Veränderung der einzelnen Elemente schrittweise organisieren. Denn die größten Herausforderungen beim Aufbau eines neuen Vertriebsmodells liegen in der Vernetzung der einzelnen Elemente, der Steuerung der Wechselwirkungen sowie einer sinnvollen sequenziellen Umsetzung.

Abbildung 5: Ausgestaltung des Vertriebsmodells der Zukunft

	Kategorie	Einzelne Elemente					
Klassische Kategorien	**1 Orgastruktur**	1.1 Dimensionierung und Verteilung Außendienst	1.2 Angestellter Außendienst Struktur	1.3 Controlling und Ressourcenallokation	1.4 Außendienstunterstützung	1.5 Innendienststruktur	
	2 Beratungsunterstützung	2.1 Umfassendes CRM-System	2.2 Vertriebspartnerportale	2.3 Kundenportale	2.4 Digitale Beratungs-/Supporttools	2.5 Leadgenerierung	
	3 Vergütung/ Incentivierung	3.1 Vergütungssystematik	3.2 Incentivierung/ Management/ Angestellte	3.3 Sonstige Incentivierung/ Kompetenzen Vertrieb			
	4 Talent	4.1 (Vertriebs-) Mitarbeitergewinnung	4.2 Karrierewege/ -durchlässigkeit	4.3 Mitarbeiterprofile	4.4 Aus- und Weiterbildung	4.5 Mitarbeiterzufriedenheit	4.6 Vermeidung Hoheitswissen
	5 Kultur	5.1 Customer Centricity	5.2 Agility	5.3 Innovation			
	6 Steuerungsprozess	6.1 Kosten/Nutzen Controlling	6.2 Steuerungsparameter	6.3 Reporting			
Neue übergreifende Komponenten	**7 Partnerschaft/ Beteiligungen**	7.1 Auswahl Partner	7.2 Vertragsgestaltung/ SLAs	7.3 B2B Ökosystem Proposition	7.4 Kundenzugriffsregeln	7.5 Systeman- bzw. -einbindung	
	8 Technologie	8.1 Data Analytics	8.2 Beschaffung externer Daten	8.3 Data Mining/ Analytics Capabilities	8.4 Durchgängige Systematik	8.5 Berater-/ Unternehmenswebsite	

HANDLUNGSEMPFEHLUNG

DIE HÜRDEN DES WANDELS

Obwohl sich viele Versicherer des starken Veränderungsdrucks bewusst sind, verhindern branchentypische Hürden häufig die konsequente Neuausrichtung traditioneller Vertriebsmodelle. Die größten Hürden sind dabei:

- Hohe Komplexität des Vertriebs sowie Vernetzung der einzelnen Elemente des Vertriebsmodells und damit verbundenes Risiko unerwünschter Nebenwirkungen
- Befürchtung zunehmender Kundenunzufriedenheit aufgrund von Reibungsverlusten in Prozessen und Motivationsverlust der Vertriebspartner
- Angst vor dem Teufelskreis aus Verlust von Vertriebsressourcen und dem damit einhergehenden Geschäftsrückgang
- Fehlende Ressourcen und Skills, um technologische Möglichkeiten zur Veränderung, wie zum Beispiel Data Analytics oder Lead-Generierung, erfolgreich auszunutzen
- Restriktionen in der technischen Infrastruktur oder auch Engpässe bei der IT-Anpassung
- Hohe Auslastung des Managements mit Herausforderungen im Tagesgeschäft – daher Vernachlässigung der langfristigen Ausrichtung

Die Kombination aus großem Veränderungsbedarf und dem Vorhandensein dieser Hürden erhöhen den Druck auf Versicherer, bereits jetzt damit zu beginnen, sich über die Neuausrichtung ihres Vertriebs Gedanken zu machen.

DAS ZEITFENSTER DER VERÄNDERUNG NICHT VERPASSEN

Versicherungen haben in den letzten Jahren bereits Anstrengungen zur gezielten Veränderung unternommen. Doch aufgrund des weiter erhöhten Veränderungsdrucks ist eine grundlegende Neugestaltungen der aktuellen Vertriebsmodelle zu erwarten. Daher empfiehlt Oliver Wyman zu prüfen, inwieweit der eingeschlagene Weg zukunftsfähig oder eine Kurskorrektur notwendig ist.

Die Basis des Transformationsprozesses sollten eine individuell festzulegende strategische Zielsetzung und der entsprechende Umsetzungspfad bilden. Beide müssen vom Vertriebsmanagement und dem Gesamtvorstand gemeinsam getragen werden. Sobald Klarheit über die Strategie herrscht, können die notwendigen operativen Veränderungen an dieser ausgerichtet und in der notwendigen Detailtiefe festgelegt werden.

Oliver Wyman hat zahlreiche Versicherungen bei der vertrieblichen Positionierung und Neuorientierung begleitet. Wir empfehlen ein mehrstufiges Verfahren, das diesen Prozess systematisiert, gezielt oben beschriebene Hürden vermeidet und nachhaltige Ergebnisse sicherstellt.

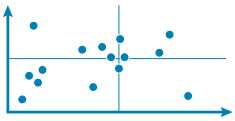
STRATEGIEENTWICKLUNG IN FÜNF SCHRITTEN

Schritt 1: Verständnis des Problems

In einem ersten Schritt werden ein einheitliches Verständnis der relevanten Marktentwicklungen geschaffen und die Anforderungen an den eigenen Vertrieb abgeleitet.

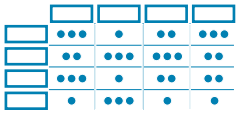
Schritt 2: Festlegung der Zielrichtung

Anschließend werden unter Berücksichtigung der Ausgangslage des jeweiligen Versicherers das passende Vertriebsmodell und die Prioritäten für seine Ausgestaltung und Umsetzung erarbeitet.



Schritt 3: Bewertung der Elemente

Abhängig von dem ausgewählten Vertriebsmodell werden alle Vertriebsmodellelemente anhand eines Scoring-Systems hinsichtlich Relevanz und Umsetzungsaufwand bewertet. Die resultierende Priorisierungsmatrix dient der Definition einer ersten Umsetzungsreihenfolge.



Schritt 4: Ermittlung der Abhängigkeit und Ressourcenverfügbarkeit

Im Anschluss werden die Abhängigkeiten zwischen den Elementen ermittelt und bewertet sowie der Ressourcenaufwand zur Veränderung definiert, um die Machbarkeit zu ermitteln.

Schritt 5: Umsetzungsplan

Als vorerst letzter Schritt werden ein dynamischer Implementierungsplan für die einzelnen Elemente erarbeitet und Kennzahlen zur Überprüfung des Umsetzungsfortschritts festgelegt.

Aufgrund der hohen Unsicherheit bezüglich der Marktentwicklung und des technologischen Fortschritts sollten Versicherer in regelmäßigen Abständen die gewählte Strategie überprüfen und wenn nötig Kurskorrekturen vornehmen. Die Transformation in ein neues Modell muss sorgfältig geplant werden, um Risiken für Neugeschäft und Vertriebskraft zu minimieren. Sie sollte aber unmittelbar beginnen, damit der Anschluss nicht versäumt wird.

FAZIT

Verschiedene Kräfte wirken auf die deutsche Versicherungsbranche und ihre Vertriebslandschaft ein und verändern sie nachhaltig. Daher werden Versicherungsunternehmen ihren Vertrieb in den nächsten Jahren neu ausrichten müssen. Zukunftsfähige Vertriebsmodelle orientieren sich vollständig an den veränderten Kundenerwartungen und bieten individuelle Customer Journeys. Sie stellen dabei eine Vernetzung der Kanäle sowie Prozess- und Kosteneffizienz sicher und nutzen effizient die Möglichkeiten, die ihnen der technologische Fortschritt bietet.

ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 3.700 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 26 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen. Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter www.oliverwyman.de.
Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter @OliverWyman.

KONTAKT

CLAUDIA FELL

Partner
claudia.fell@oliverwyman.com
+49 69 971 735 56

GEORG HENIG

Principal
georg.henig@oliverwyman.com
+49 89 939 49 864

DR. FERDINAND GRAF WOLFF METTERNICH

Partner
ferdinand.metternich@oliverwyman.com
+41 44 5533 403

Copyright © 2015 Oliver Wyman. Alle Rechte vorbehalten.

OLIVER WYMAN