



S

Zukunft des Vertriebs

Synpulse Marktstudie zum Schweizer
Versicherungsvertrieb im Privat- und
KMU-Segment

LUKAS DIENER Partner

MARCO LUZZATO Associate Partner

ASIM KALKINC Manager

synpulse

2026

Studienüberblick

Versicherungsmarkt-Studie zur Frage: Wie wird sich der Schweizer Versicherungsvertrieb in den nächsten 5 bis 7 Jahren entwickeln?

Ziel der Studie

- Strukturierte Einordnung zentraler Trends und Marktbewegungen im Versicherungsvertrieb der nächsten 5 bis 7 Jahre
- Schaffung einer fundierten Entscheidungsgrundlage für die Weiterentwicklung des Vertriebs-Target-Operating-Models

Vorgehen

- Hypothesenbasierte Herleitung relevanter Trends und Beliefs auf Basis von publizierten Marktstudien, Projekterfahrung und Marktbeobachtungen
- Qualitative Validierung und Schärfung mit Führungskräften aus dem Schweizer Versicherungsvertrieb
- Quantitative Bewertung durch eine breite Teilnehmergruppe mit Relevanzbewertung
- Konsolidierung der Ergebnisse zu einer Gesamtperspektive mit Fokus auf strategische Implikationen für das Vertriebsmodell der Zukunft

Resultate

- Die Resultate wurden entlang der Vertriebs-TOM-Dimensionen; Kund:innen, Prozesse, Vertriebskanäle, Produkte & Services, Organisation/Ressourcen/Skills, Technologie & Daten sowie Standort, bewertet
- Inhaltlich fokussiert die Studie auf die relevanten Themenfelder:
 - Kundenverhalten, digitale Erwartungen und KI-Nutzung
 - Hybridisierung von Beratung und Interaktion
 - Broker, Partnerschaften und zukünftige Kanalmodelle
 - Automatisierung von Vertriebs-, Service- und Backoffice-Prozessen
 - Personalisierung, Prävention und veränderte Produktlogiken
 - Rollenwandel, Skill-Anforderungen und organisatorische Befähigung

Resultat: Der Vertrieb der Zukunft wird stärker hybrid, segmentiert, datengetrieben und automatisiert, während persönliche Betreuung bei Komplexität und Vertrauensbedarf zentral bleibt.



“

KI steigert die Effizienz des Vertriebs, wird ihn aber auch grundlegender verändern. Versicherer müssen sich systematisch Gedanken machen, welche Rolle der gebundene Kundenberater in fünf bis sieben Jahren noch spielen wird – und wie er sich gegenüber immer leistungsfähigeren KI-Agenten differenzieren kann.

Lukas Diener

Synpulse

Leiter Versicherungsbereich Schweiz

Inhaltsverzeichnis

S

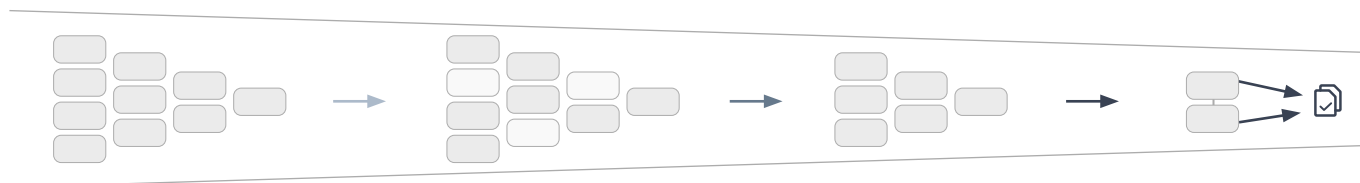
Thema

- 1 Studiendesign und Beliefs
- 2 Ergebnisse entlang der TOM-Dimensionen
- 3 Strategische Implikationen



Vertrieb der Zukunft: Thesen zum Vertrieb in 5 bis 7 Jahren

Die Studie folgt einem hypothesenbasierten Vorgehen und kombiniert Industry-Feedback mit quantitativer Marktvalidierung. So werden relevante Entwicklungen im Versicherungsvertrieb strukturiert eingeordnet und in strategische Handlungsfelder übersetzt.



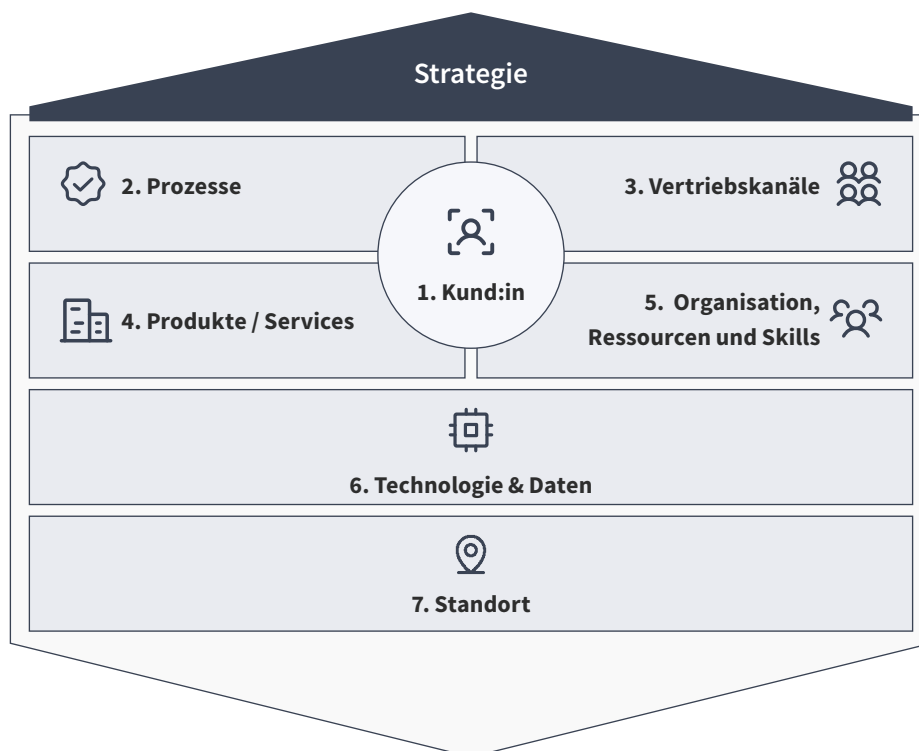
	Trends and Beliefs	Initiale Industrie-Bewertung	Quantitative Validierung	Synthese & Strategische Ableitung
Ziel	Definition von breiten Hypothesen auf Basis von Projekterfahrung und Marktbeobachtung	Qualitative und quantitative Relevanzbewertung der Hypothesen mit C-Levels aus dem Schweizer Versicherungsvertrieb	Ableitung einer strukturierten Umfrage zur Validierung geschärfter Thesen bei einer breiteren Zielgruppe im Vertrieb	Zusammenführung von Hypothesen, Industry Bewertung und Umfrage zu einer konsistenten Gesamtsicht
Vorgehen	Cluster in Themenfelder (Auswahl): • Kund:innen & Wertversprechen • Vertrieb & Kanäle • Operating Model & Enablement	• Relevanzbewertung • Schärfung und erste Priorisierung des Hypothesenraums • Basis zur Ableitung einer fokussierten Umfrage	• Datensatz mit >30 Teilnehmenden • Qualitative Relevanzbewertung • Segmentierung nach Seniorität & Vertriebserfahrung	Identifikation strategischer Handlungsfelder im Vertriebs-TOM

Die eruierten Ergebnisse schaffen Transparenz über die **Relevanz zentraler Vertriebsthemen** und dienen als **fundierte Grundlage für TOM-Entscheidungen** sowie die gezielte **Ableitung und Priorisierung von Veränderungsmassnahmen**.

Das Vertriebs-TOM als Rahmen für die Studie

Die Umfrage ordnet zentrale Vertriebsthemen entlang ausgewählter TOM-Dimensionen. Dadurch lassen sich relevante Entwicklungen systematisch einordnen und spätere Implikationen für das Vertriebsmodell strukturiert ableiten.

Das Vertriebs-TOM als Ordnungsrahmen



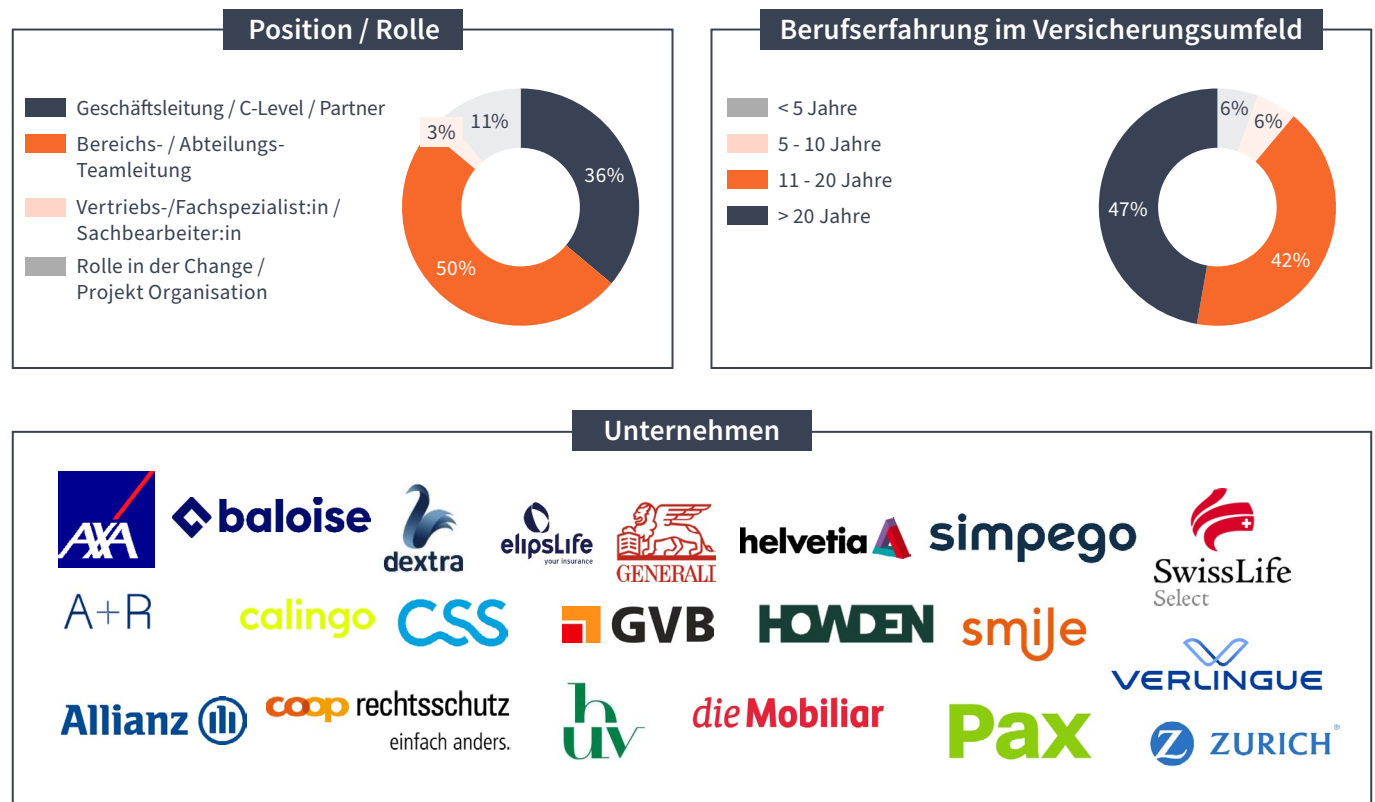
Für die Studie betrachtete TOM-Dimensionen

Innerhalb dieser Dimensionen wurden insbesondere folgende Fragestellungen untersucht:

- 1. Kund:in** Einfache Journeys, kanalübergreifende Interaktion, KI & persönliche Betreuung
- 2. Prozesse** Automatisierung, KI-gestützte Abwicklung, digitale Verkaufsstrecken
- 3. Vertriebskanäle** Brokerrolle, Partnerschaften, Direkt- und Onlinevertrieb
- 4. Produkte/Services** Personalisierung, Prävention, Beratungslogik
- 5. Organisation, Ressourcen und Skills**, Rollenwandel, Skill-Bedarf, Ressourcensteuerung
- 6. Technologie & Daten** **Datenintegration**, Datenaustausch, datenbasierte Steuerung
- 7. Standort** **Agenturmodell**, flexible Arbeitsformen, digitale Beratung

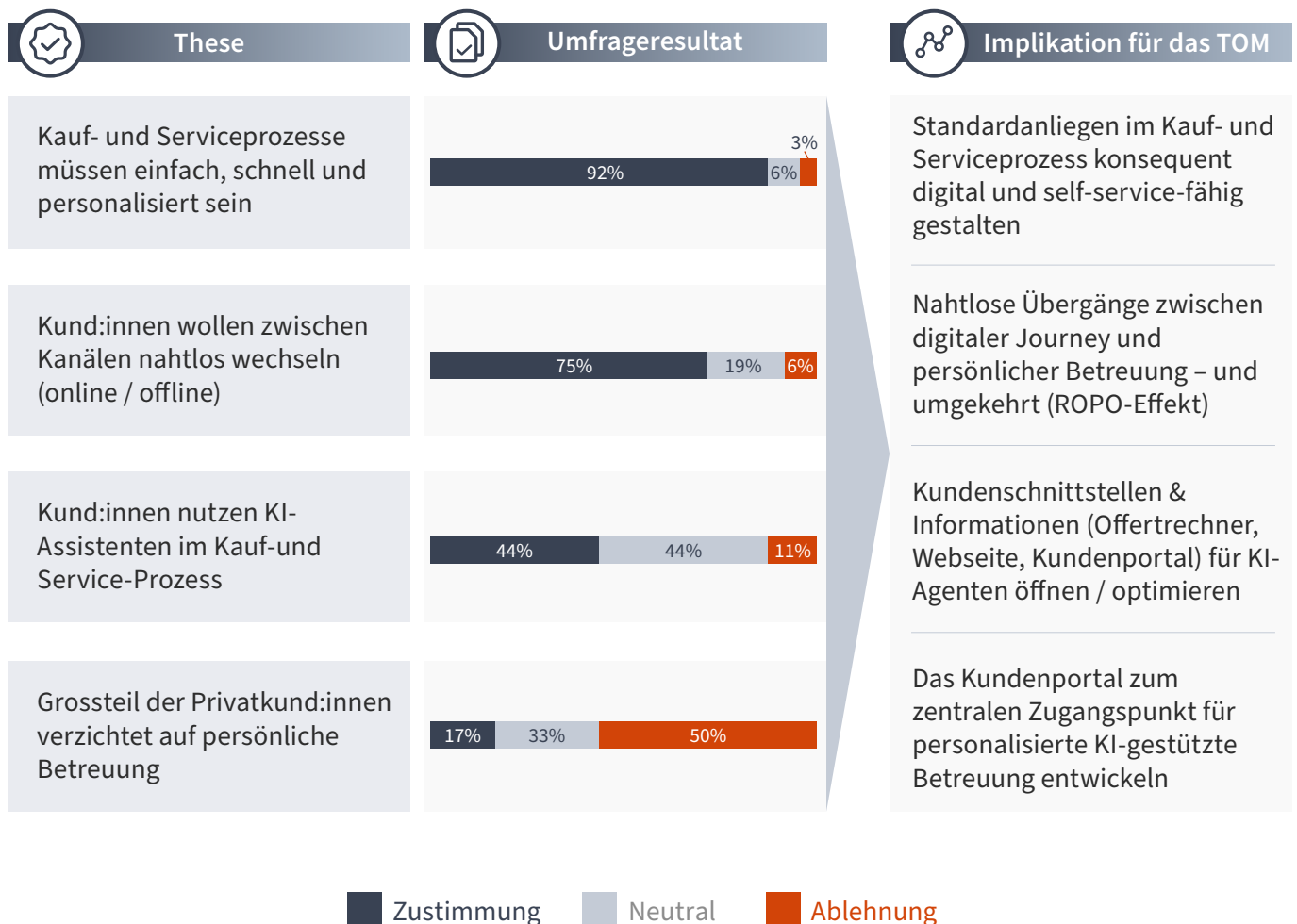
Struktur der Teilnehmergruppe von 40 Personen

Die Stichprobe setzt sich überwiegend aus Führungskräften sowie Vertriebs- und Fachexpert:innen mit langjähriger Branchenerfahrung zusammen. Die breite Unternehmensabdeckung stärkt die Praxisrelevanz und Validität der Einschätzungen.



Thesen zur Zukunft des Vertriebs: Dimension «Kund:in»

Der Vertrieb wird in frühen Journey-Phasen klar digitaler, doch bei Abschluss, Änderung und Kündigung bleibt persönliche oder zumindest aktiv geführte Interaktion entscheidend.





“

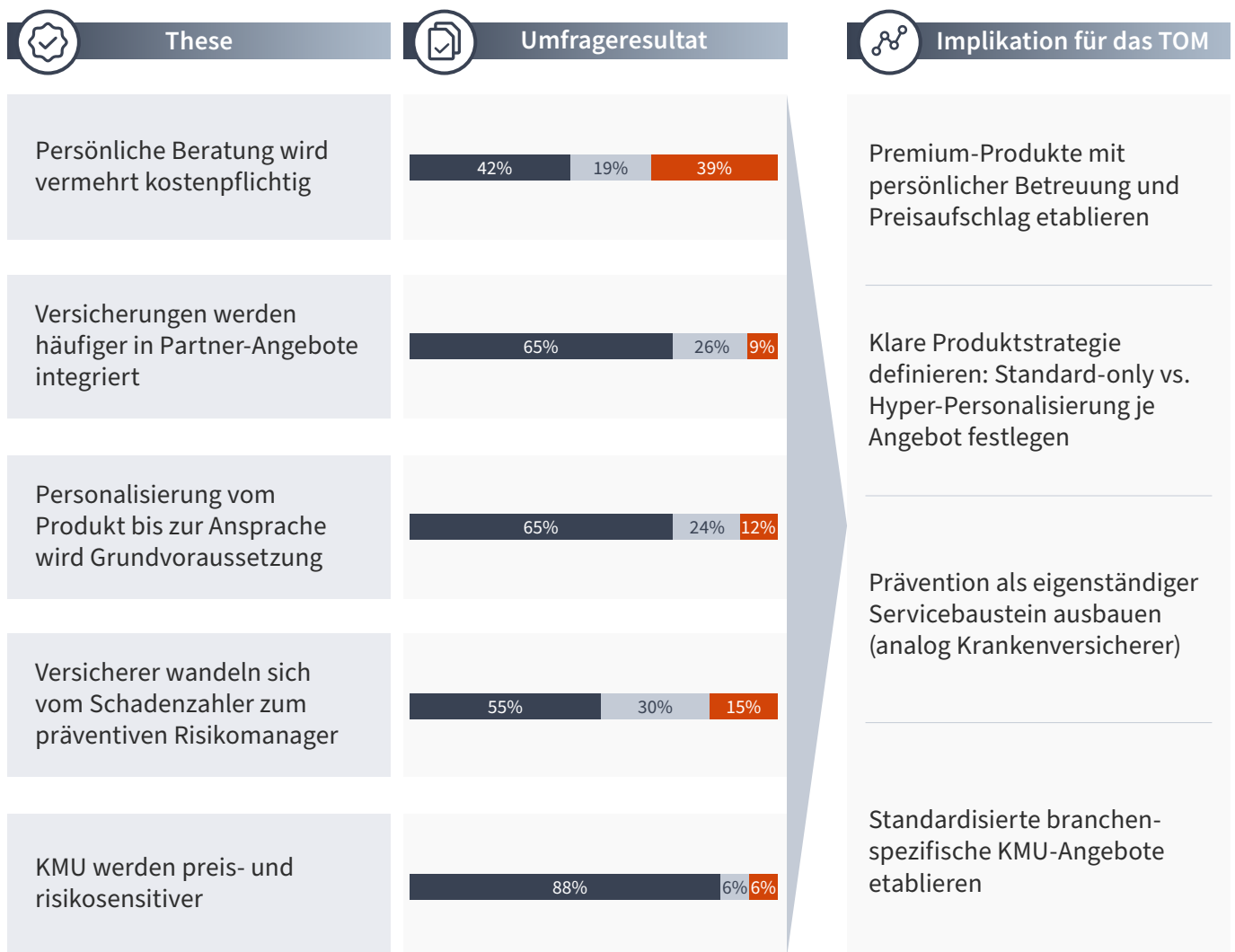
Künstliche Intelligenz und neue Technologien werden den Vertrieb effizienter machen - die Kunst des Vertriebs und der menschliche Faktor bleiben jedoch auf absehbare Zeit unersetzbar.

Mauricio Pérez
Zurich Schweiz

Head of Brokers, Direct & Partnerships
Mitglied der Geschäftsleitung

Thesen zur Zukunft des Vertriebs: Dimension «Produkte/Services»

Die Zukunft liegt weniger in neuen Honorarmodellen als in relevanteren, personalisierten und stärker präventionsorientierten Angeboten. Produkte müssen näher an Kundensituationen, Partnerkontexten und konkretem Mehrwert ausgerichtet werden.

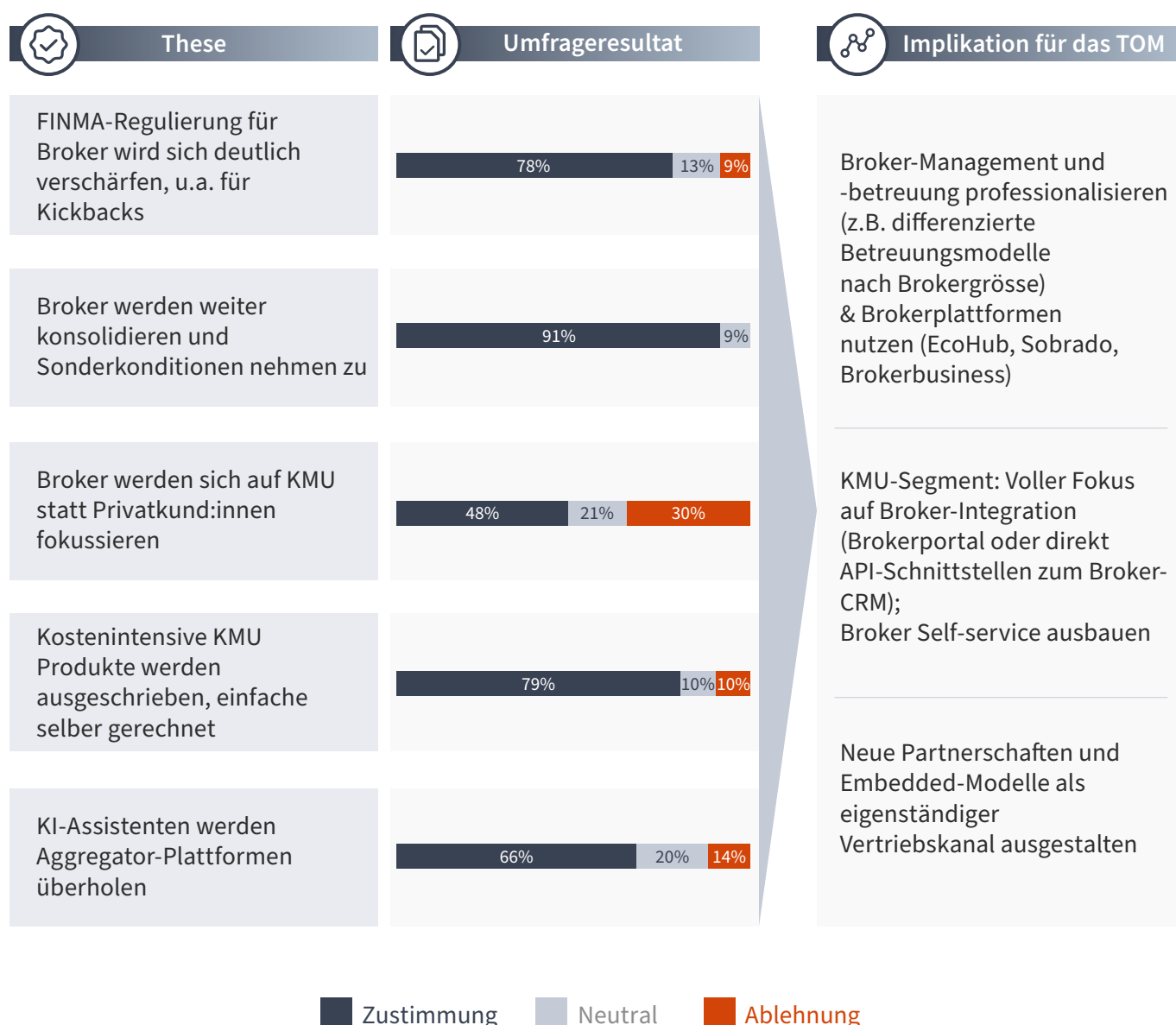


 Zustimmung  Neutral  Ablehnung



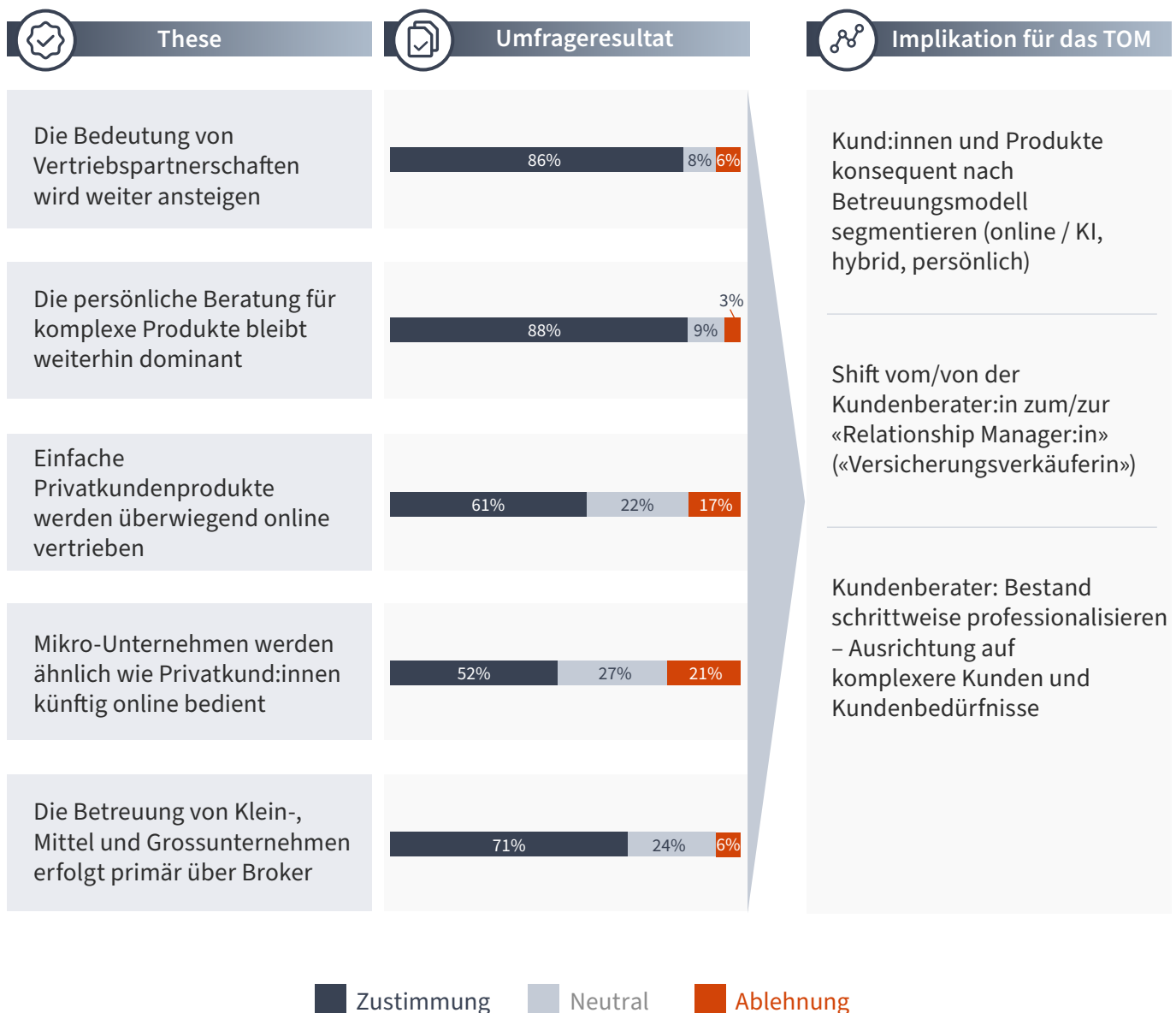
Thesen zur Zukunft des Vertriebs: Dimension «Vertriebskanäle» (1/2)

Im Brokerkanal steigt der Handlungsdruck durch Regulierung, Konsolidierung und stärkere Marktmacht grösserer Intermediäre. Versicherer müssen ihr Broker-Operating-Model professioneller steuern, klar segmentieren und vergütungsseitig robuster aufstellen.



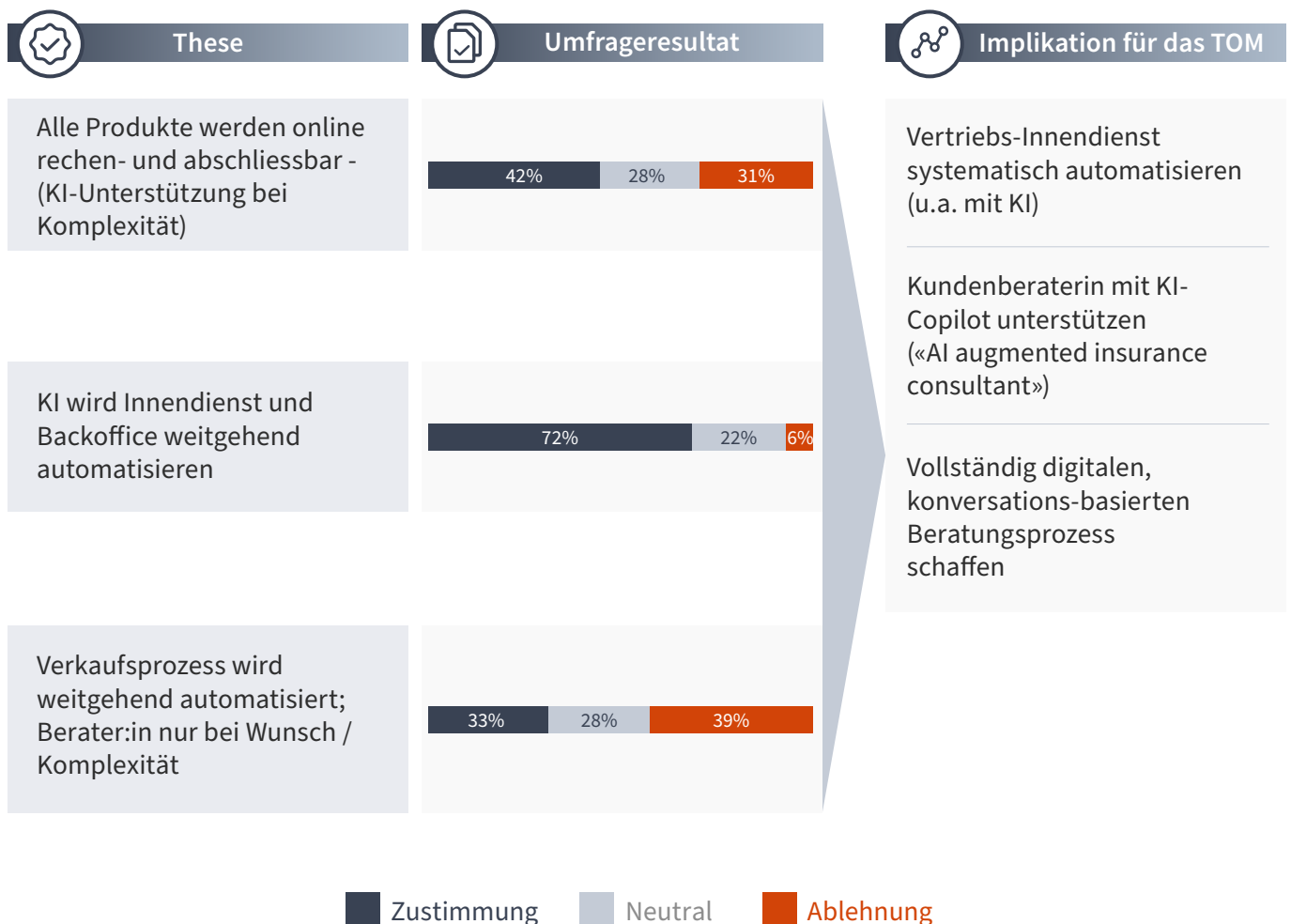
Thesen zur Zukunft des Vertriebs: Dimension «Vertriebskanäle» (2/2)

Das künftige Kanalmodell wird stärker nach Komplexität segmentiert: einfache Produkte wandern in digitale und partnerbasierte Strecken, komplexe Segmente bleiben beratungs- und brokerdominiert. Entscheidend ist ein kanalübergreifendes Modell.



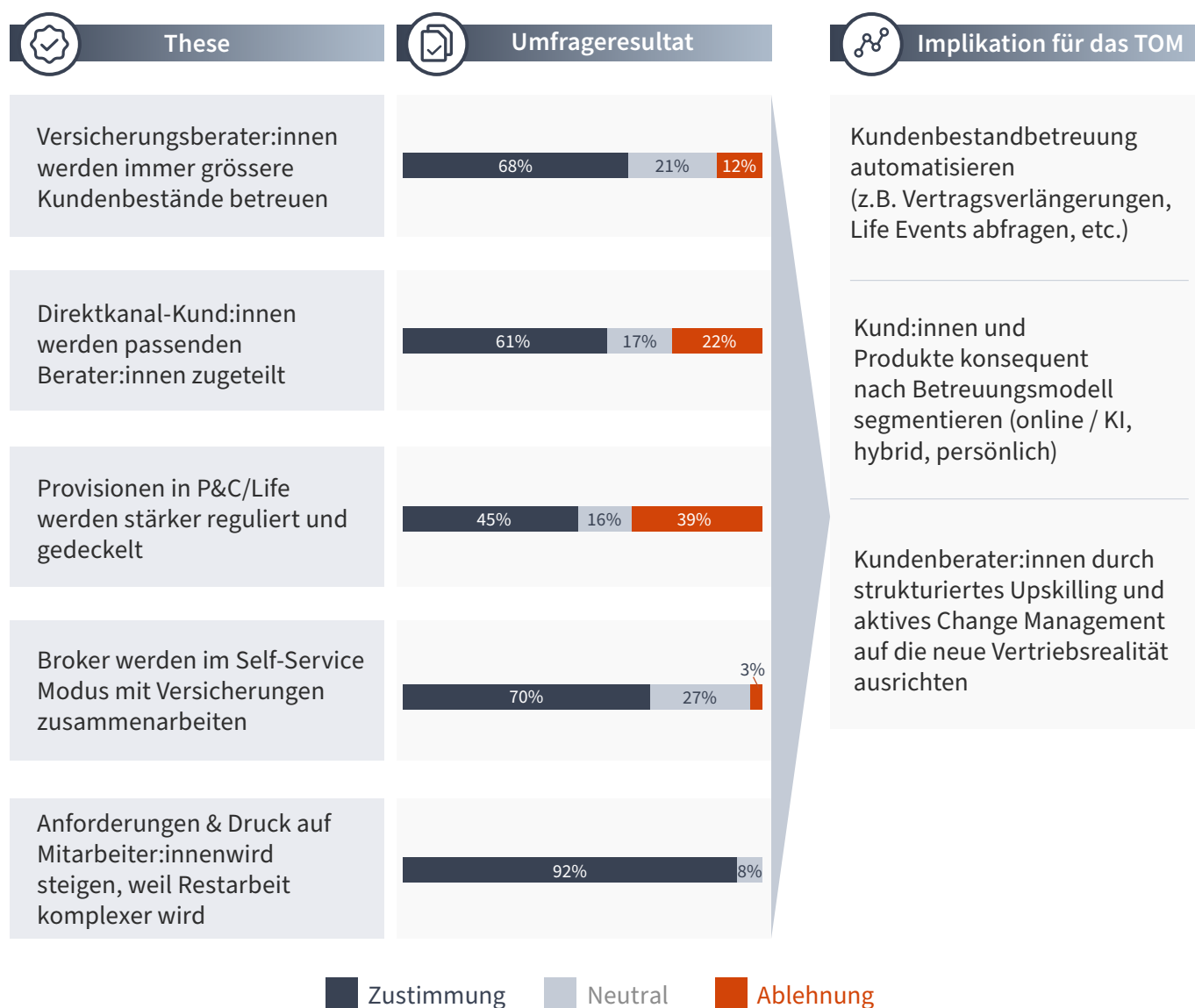
Thesen zur Zukunft des Vertriebs: Dimension «Prozesse»

Automatisierung wird klar unterstützt – aber nicht als vollautomatischer One-size-fits-all-Vertrieb. Der Hebel liegt in skalierbaren Standardprozessen mit gezielter menschlicher Eskalation bei Komplexität, Ausnahmefällen oder Beratungsbedarf.



Thesen zur Zukunft des Vertriebs: Dimension «Organisation, Ressourcen und Skills»

Wenn Berater:innen grössere Bestände betreuen sollen, braucht es mehr Standardisierung, bessere digitale Befähigung und ein klareres Rollenmodell. Gleichzeitig steigt der Skill- und Veränderungsdruck, weil weniger Routine bleibt und die Restarbeit anspruchsvoller wird.





“

Die Zukunft des Vertriebs liegt in der intelligenten Verbindung von digitaler Exzellenz und persönlicher Nähe. Künstliche Intelligenz und neue Technologien schaffen Effizienz und steigern die Beratungsqualität, sodass mehr Zeit für vertrauensvolle und individuelle Kundenberatung bleibt.

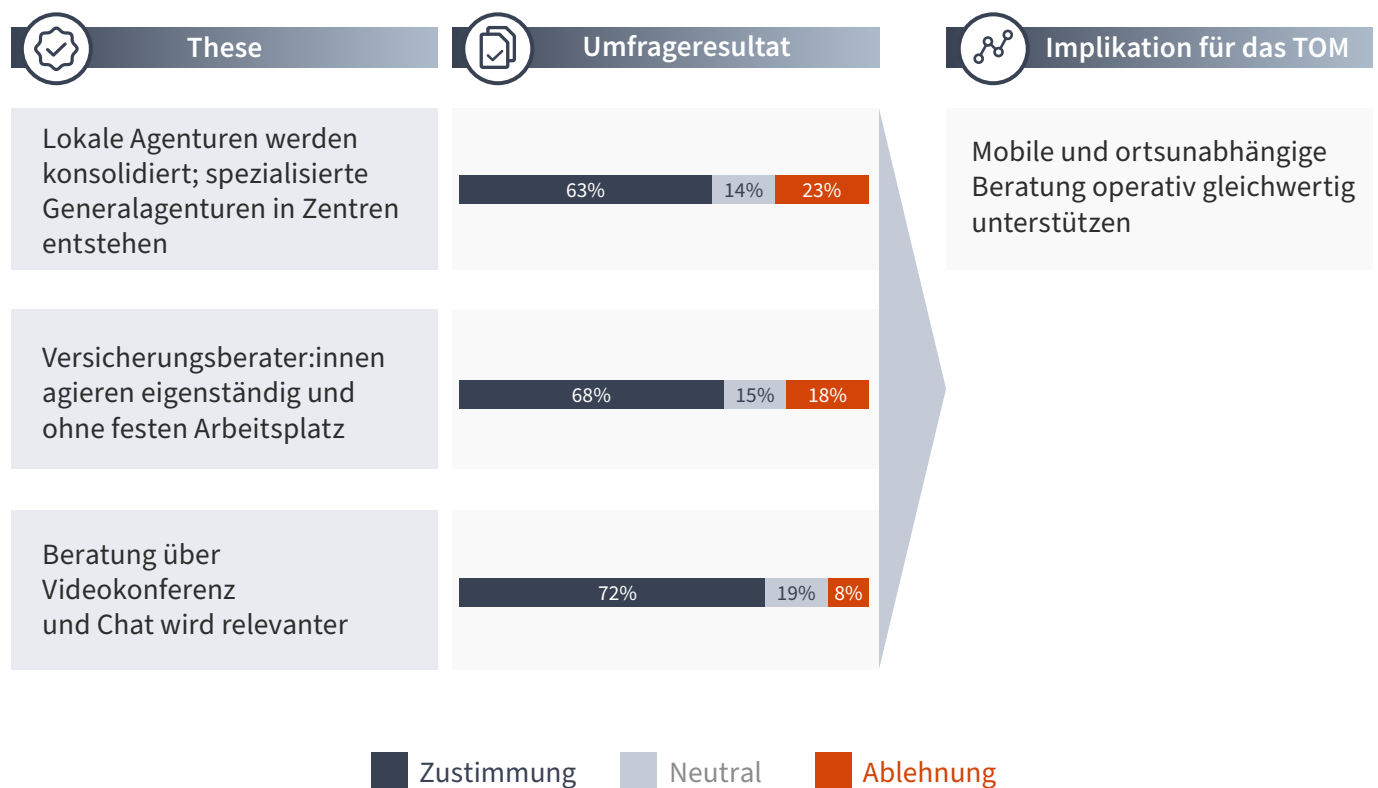
Mit über 130 Generalagenturen und spezialisierten Experten-Hubs verbinden wir lokale Verankerung mit höchster Fachkompetenz und schaffen nachhaltigen Mehrwert für unsere Kundinnen und Kunden.

Simon Weiner
Helvetia Schweiz

Leiter Vertriebsverbund &
Marktbearbeitung

Thesen zur Zukunft des Vertriebs: Dimension «Standort»

Das physische Standortmodell wird selektiver, aber nicht obsolet.





“

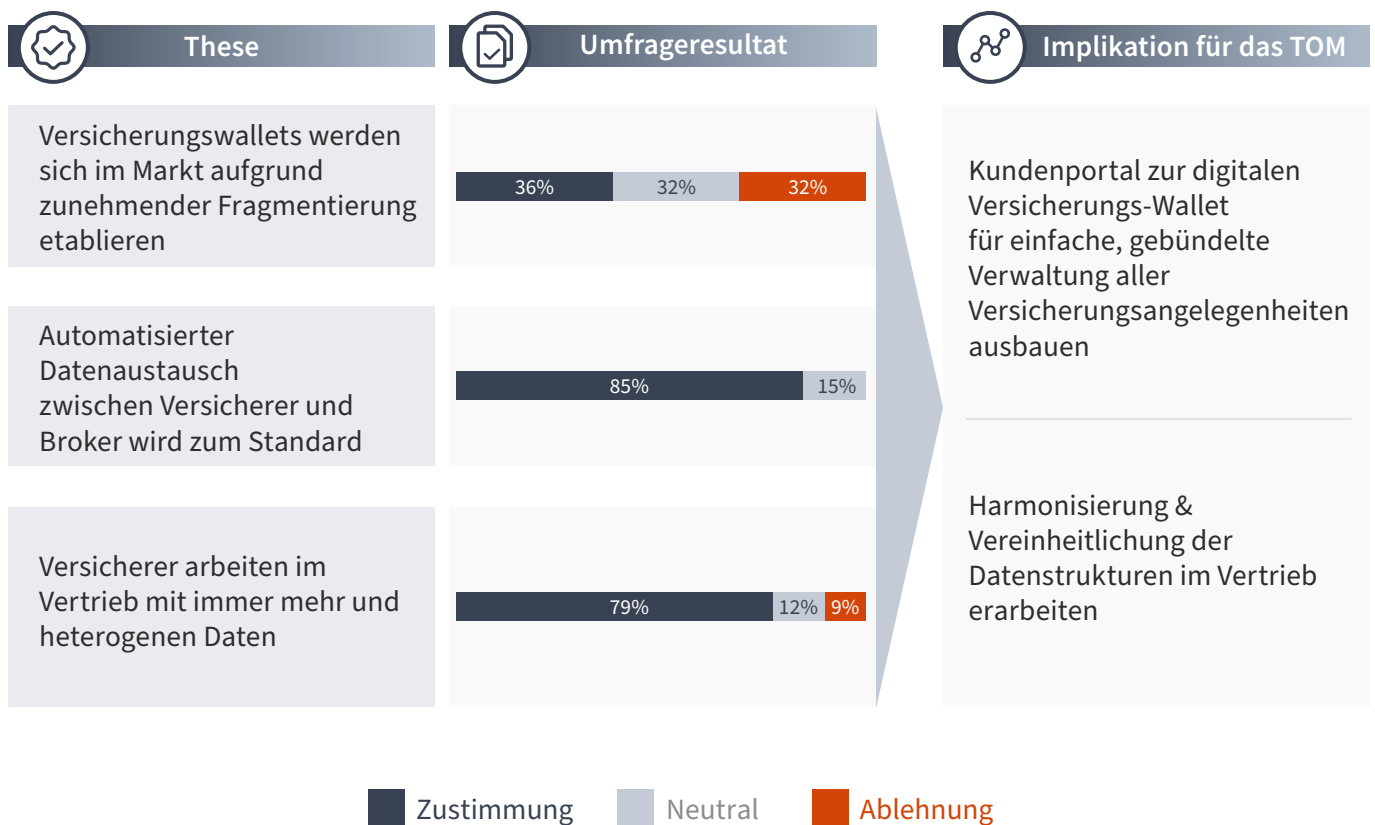
Der Agenturvertrieb wird auch in Zukunft eine wichtige Rolle haben – trotz Digitalisierung, hybrider Kunden und KI.

Dr. Anup Nastik
Allianz Suisse

Leiter Generalagentur Zürich-City

Thesen zur Zukunft des Vertriebs: Dimension «Technologie & Daten»

Daten- und Integrationsfähigkeit werden zum Pflichtprogramm des künftigen Vertriebsmodells. Wer Datenflüsse, Broker-Schnittstellen und intelligente Nutzung heterogener Daten nicht beherrscht, kann weder personalisieren noch effizient skalieren.





“

Auch in Zukunft werden KMU beim Versicherungsabschluss die ‘letzte Meile’ gemeinsam mit einem persönlichen Berater gehen wollen.

Marco Buholzer
Verlingue AG

CEO und Verwaltungsrat

Strategische Implikationen für den Vertrieb der Zukunft

Der Vertrieb der Zukunft basiert auf fünf zentralen Hebeln: KI-fähige Kundenschnittstellen, ein differenziertes Kanalmodell, professionelles Broker- Management, neue Beratungsrollen und konsequente Automatisierung

KI-fähige Kundenschnittstellen schaffen

- Kundenschnittstellen und Informationen so aufbauen, dass sie von KI-Agenten nutzbar sind – insb. im Kundenportal
- Schnellere, personalisierte und skalierbare Interaktionen entlang der Customer Journey ermöglichen

Kanalmodell nach Komplexität ausrichten

- Einfache Produkte und Standardanliegen gezielt in digitale oder partnerbasierte Strecken überführen
- Komplexe Themen weiterhin beratungs- und brokergestützt abwickeln

Broker-Management und -Betreuung professionalisieren

- Brokerkanal im KMU-Geschäft aktiv steuern und priorisieren
- Differenzierte Betreuung, stärkere Integration und klare Priorisierung zur Erhöhung von Effizienz und Steuerbarkeit

Shift vom Kundenberater zum Relationship Manager

- Beraterrolle stärker auf Beziehung und Lösung statt auf Produktverkauf ausrichten
- Fokus auf komplexe Kundensituationen und wertstiftende Interaktion legen – Bestandsmanagement automatisieren

Prozesse und Backoffice automatisieren

- Standardisierte Tätigkeiten in Vertrieb, Service und Backoffice konsequent automatisieren
- Upskilling und aktives Change-Management für die neue Vertriebsrealität

Ihre Ansprechpersonen

Lukas Diener
Partner

lukas.diener@synpulse.com



Marco Luzzato
Associate Partner

marco.luzzatto@synpulse.com



Asim Kalkinc
Manager

asim.kalkinc@synpulse.com



Über Synpulse

Mit über 25 Jahren erfolgreicher Projektarbeit in der Schweizer sowie der internationalen Versicherungsbranche sind wir Experten, die die Branche in ihrer Tiefe verstehen und unseren Kunden dabei helfen, nachhaltig zu wachsen. In der Schweiz haben wir uns als führende Managementberatung für Versicherungen etabliert. Wir bieten ein tiefgründiges Verständnis des Versicherungsgeschäfts in Kombination mit ausgeprägtem Technologie-Know-how und sind somit der optimale Partner für digitale Transformationen.

Die Symbiose von Synpulse und unserem Tech-House, Synpulse8, vereint Expertise im Bereich Financial Services mit modernster Software- und Lösungsentwicklung. ■

synpulse.com

AMERIKA	New York Toronto
ASIEN	Bangkok Hong Kong Hyderabad Jakarta Kuala Lumpur Manila Pune Shenzhen Singapur Taipeh
EMEA	Zürich (HQ) Bratislava Dubai Düsseldorf Genf London Luxemburg Ulm
OZEANIEN	Sydney