



Der eigene Weg
Zu grosse Freiheiten im Vertrieb haben auch ihre Kehrseiten.

VERTRIEBSSTRATEGIEN

Mehr zufällig als nachhaltig

Die Versicherungs-Aussendienstorganisation ist zunehmend unter Druck, die vorgegebenen Ziele des Unternehmens umsetzen zu können. Der Aussendienst ist deshalb immer mehr zum gejagten Objekt der Begierde geworden und kann sich ohne konsequent umgesetzte Vertriebsstrategien aus dieser Situation nicht befreien. Die daraus resultierenden Kursänderungen und Kleinstkorrekturen, welche sich laufend aus operativen Zwängen ergeben, verunsichern und führen zur allseitigen Fokussierung auf diese internen Problemstellungen und stören dadurch empfindlich die Konzentration auf die eigentlichen Kernaufgaben.

Die Vertriebseffizienz leidet darunter erheblich, und mit ausbleibenden Abschlüssen schrumpft

EXPERTENTEAM ASDA/SVVG/FPVS
Roland Meier ist CEO und Chairman der SBI Software Beratungs-Institut AG in Reinach.

Mangelnde Visionen und Strategien bzw. deren inkonsequente Umsetzung schlagen negativ zu Buche. Das muss nicht sein.

ROLAND MEIER

auch laufend die individuelle Entlohnung. Dass daraus eine immer stärkere Abwanderung in das Maklergeschäft stattfindet, ist eine weitere Konsequenz mangelnder Visionen und Strategien bzw. deren inkonsequente Umsetzung.

Selten nachvollziehbar

Die Versicherungsgesellschaften tun sich immer noch schwer, eine klare Vertriebsstrategie zu definieren, diese umzusetzen und die nötigen technischen Hilfsmittel effizient

und rentabel der Aussendienstorganisation zur Verfügung zu stellen. Viel zu oft findet man noch produktbasierte, personenorientierte oder patchworkartig aufgebaute Strukturen, welche mehr zufällig als nachhaltig operieren.

So werden die einzelnen Prozessschritte einer Kundenakquisition meist unkoordiniert und unvollständig, von den persönlichen Präferenzen des Betreuers geprägt, umgesetzt. Die daraus resultierenden Ergebnisse sind dementsprechend schlecht planbar und nicht oder nur selten nachvollziehbar. Typische Verkaufsinstrumente, welche in anderen Branchen längst Einzug gehalten haben, werden innerhalb der Assekuranz nicht angewendet. Allein die heterogenen Organisationslandschaften zur Unterstützung von Beratungsleistungen, Angebotszusammenstellungen und Antragserstellungen lassen nicht nur keine Durchgängigkeit zu, sondern verursachen vielmehr ein erkennbar unprofessionelles Verhalten, welches

dem Kunden ein hohes Mass an Vor-schussvertrauen abverlangt.

Im Weiteren kann durch dieses fragmentartige, mit laufenden Medienbrüchen gespickte Vorgehen eine nachhaltige Qualität nur schwer entstehen, und die notwendige Nachweisbarkeit der korrekten Beratungsleistung ist nicht dokumentierbar.

Anspruchsvolles Spannungsfeld

Dem Berater allein die Schuld dafür zu geben, dass die Abschluss-erfolge in der geplanten Höhe ausbleiben, wäre zu einfach und würde auch nicht dem anspruchsvollen Spannungsfeld gerecht werden, mit welchem sich ein Versicherungsaus-sendienstmitarbeiter aktuell ausein-andersetzen muss.

Der wachsende Anspruch des Kunden, die immer komplexer wer-dende Fachlichkeit, der daraus resul-tierende Erklärungsbedarf und das Arbeiten mit meist zu vielen und technisch zu entwickelten Informa-tikanwendungen ist für jeden Ber-ater eine enorme Herausforderung. Dass ein alleingelassener Berater aus einem solchem Spannungsfeld, keine Qualität und Nachhaltigkeit entstehen lassen kann, ist verständ-lich.

Ganzheitliche Konzeption

Zur Erzielung von Qualität, Nach-haltigkeit und zur Erreichung der geplanten Abschlusserfolge bedarf es einer ganzheitlichen Vertriebs-konzeption. Diese muss konsequent umgesetzt werden. Der Führung und der Einflussnahme auf alle As-pekte der Umsetzung ist höchstes Gewicht beizumessen.

Vor allem ist dem strukturierten Vertriebsprozess höchste Aufmerk-samkeit zu schenken. Was eigentlich längst alle wissen, wird im Tagesge-schäft oft nicht gelebt oder nicht vorgegeben und kontrolliert. Das Resultat ist, dass dem einzelnen Be-rater keine konstruktive Hilfestel-lung geboten werden kann, weil nie-mand nachvollziehen kann, in wel-cher Phase des Vertriebsprozesses Fehler gemacht werden.

Grosse Dinge scheitern ja meist an Kleinigkeiten, und so kann be-reits eine Schwäche in der Kalt-aquisition oder im Preisgespräch

zu schlechten oder ungenügenden Resultaten führen. Dies, obwohl der betroffene Betreuer sich sonst vor-bildlich einsetzt. Auch kann ein ungenügendes Phasenmanagement innerhalb des Vertriebsprozesses zu einem Aktivitätenengpass oder -überfluss führen, welche die Ab-schlussquote eines Monats oder Quartals reduzieren, ohne dass die Ursache wirklich erkannt wird.

Phasenverlauf definieren

Hier gilt es, durch die Konzeption des unternehmensspezifischen Vertriebsprozesses einen transparenten und für alle nachvollziehbaren Stan-dard-Phasenverlauf zu definieren, welcher geschult, unterstützt und überwacht wird.

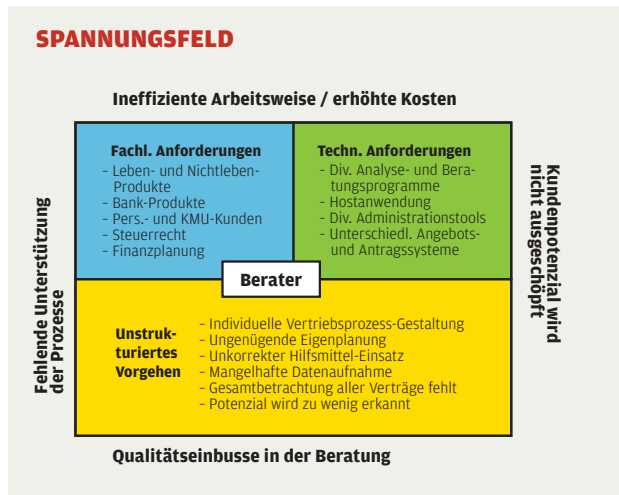
So einfach die Darstellung des Vertriebsprozesses auch ist (siehe Graf-ik), so schwierig scheint die kon-krete Umsetzung. Jedoch was an-dere Branchen seit mehreren Jahren vormachen, ist auch in der Versicherungswirtschaft umsetzbar. Denn es gilt nach wie vor, dass nebst der performanten Vermögensver-waltung und der kostengünstigen Administration, der erfolgreiche Absatz von konkurrenzfähigen Pro-dukten, der entscheidende beein-flussbare Erfolgsfaktor eines Unter-nnehmens ist.

Durch die klare Strukturierung der Vertriebsprozesse und durch deren konsequente Automatisierung kön-nen Durchlaufzeiten und Kosten erheblich reduziert werden. Diese Standardisierung der Arbeitsabläufe sichert eine gleich bleibende Qua-lität. Klare Strukturen ermöglichen die Messbarkeit und Planbarkeit von Ergebnissen und geben Hilfestel-

lung bei unterdurchschnittlichen Abschlussergebnissen von einzel-nen Beratern. Die individuellen Vertriebsziele können auf Basis der strukturierten Prozesse auch diffe-renzierter und feinkörniger definiert und überprüft werden. Daraus resul-tieren auch spezifischere Erkennt-nisse bezüglich Ausbildungs- oder Verhaltensdefizite, woraus der ge-zielte Einsatz von Weiterbildungs-massnahmen abgeleitet werden kann.

Stetige Beschleunigung

Bei konsequenter Umsetzung klassischer Vertriebsprozesse konn-te in allen Branchen eine stetige Be-schleunigung des Prozessverlaufes detektiert werden. Durch die weitere Automatisierung des Informations-durchflusses können zusätzliche Optimierungen erreicht werden, welche bis zur zentralen Abschluss-verwaltung positive Auswirkungen ermöglichen. ■



MAKLER

Buhlen um Beziehungen

Bei der Umsetzung von Vertriebsvisionen in Vertriebsstrukturen und -prozesse kann viel gewonnen werden. Aktuell sind die Versicherer in diesem Bereich nicht optimal aufgestellt - ein Alleinstellungsmerkmal wäre nahezu garantiert.

Wenn auch momentan der Abwanderungstrend vom Versicherungsberater zum selbstständigen Makler durch die Vermittlerrichtlinie etwas gebremst wurde, wird er doch nicht zu stoppen sein.

Das Buhlen um erfolgreiche Maklerbeziehungen wird deshalb weitergehen. Abschliessend reservieren

lassen sich solche Beziehungen aber nicht. Die Stärke der Versicherungsunternehmen kann nur in ihrer eigenen geschaffenen Professionalität, Effizienz und der Attraktivität der Angebotspalette liegen, welche durch den Aussendienstmitarbeiter erfolgreich beim Kunden repräsentiert wird.