VERTRIEB: Die Bedeutung des Aussendienstvertriebs im Wandel

Die Zukunft gehört den Vertriebsteams

Die Funktion des Versicherungsvertriebs hat sich stetig verändert. Damit verbunden sind neue Anforderungen an das Vertriebsmanagement.

Von Bernard El Hage und Bruno Catellani

Der gebundene Aussendienst gewinnt wieder stark an Bedeutung. In der Geschichte der Assekuranz spielte der Aussendienst stets eine zentrale Rolle, denn für die meisten Gesellschaften sicherte er den exklusiven Zugang zum Kunden. Der Aussendienst erfüllte dabei mehr als nur eine Verkaufsfunktion: Der Versicherungsagent bzw. der angestellte Aussendienstmitarbeiter fungierte als Berater, Verkäufer, Imageträger, Kommunikationskanal zum Kunden, Informationsbeschaffer, Dienstleister, Schadenmanager und vieles mehr. Der Aussendienst galt als Erfolgsgarant und als wichtigste Ressource einer jeden Versicherung. Kein Wunder, dass Versicherungsunternehmen stark in den Aufbau, die Pflege und Weiterentwicklung ihres Aussendienstes investierten. Wurde der Vertrieb in den 70er und 80er Jahren vor allem auf Verkauf getrimmt, erfolgten in den frühen 90er Jahren zunehmend Investitionen in die Sozialkompetenz.

Konkrete Zielvorgaben

In der zweiten Hälfte der 90er Jahre und in den folgenden Krisenjahren wandelte sich das Bild. Mit dem Aufkommen alternativer Vertriebskanäle (Broker, Mehrfachagenten, Internet) und dem zunehmenden Kostendruck durch schwindende Kapitalerträge änderte sich die Stellung des Aussendienstes. Für die meisten Unternehmen blieb er zwar weiterhin der dominierende Umsatzgenerator, doch wurde er immer weniger als Erfolgsfaktor, sondern vielmehr als relativ teure Produktionsressource betrachtet.

Zahlreiche Strategien reduzierten die Funktion des Aussendienstvertriebs auf das «Asset Gathering». Als Erfolgsfaktoren galten nun Kostenvorteile, überlegene Produkte und die Standardisierung der Kundeninteraktion. Deshalb versuchten die Versicherer zunehmend, den Kundendialog vom Hauptsitz aus unter Nutzung moderner Medien zu lenken. Parallel zu dieser Entwicklung wandelte sich die Steuerung des Aussendienstes. Genoss er früher viele Freiheiten, musste er in den 90er Jahren konkrete Zielvorgaben erfüllten, vor allem Umsatzgrössen (Prämienvolumen). Durch die Krise der letzten Jahre werden heute ergebnisorientierte Kenngrössen in die Vertriebssteuerung der meisten Unternehmen integriert (siehe Abbildung Seite 73).

Bernard El Hage ist Projektleiter am I.VW-HSG.
Bruno Catellani ist Projektleiter am I.VW-HSG und Geschäftsführer von «ValueQuest».

Der Aussendienstmitarbeiter wird vom Einzelkämpfer vermehrt zum Teamplayer werden.

Teil der Versicherungsleistung

Seit der Überwindung der Krise wandelt sich das Bild des Beratungsvertriebs erneut. Zahlreiche Unternehmen realisieren, welche zentrale Funktion die Person des Aussendienstmitarbeiters im gesamten Marketing-Mix erfüllt. Immer wieder bestätigt sich, dass der Wert, den ein Kunde seiner Versicherung beimisst, hauptsächlich von der Interaktion mit dem Berater abhängt. So sind z.B. regelmässig besuchte Kunden bis zu dreimal eher bereit, ihren Versicherer weiterzuempfehlen. Folglich wird die Versicherungsbeziehung nicht mehr nur als Ergebnis eines einwandfreien Service- und Leistungsprozesses verstanden, sondern als Resultat einer vertrauensorientierten Partnerschaft zwischen Kunde, Berater und Versicherungsunternehmen.

Für die Versicherer erfüllt der Aussendienst mehr als nur eine Verkaufsfunktion.

Je stärker man «Versicherung» wieder als umfassende Dienstleistung und nicht als reines Finanzprodukt begreift, desto mehr Bedeutung gewinnt die Interaktion mit dem Kunden und seine Einbindung in den Leistungsprozess. So investierten zahlreiche Gesellschaften in den letzten Monaten wieder in den Auf- und Ausbau des personengebundenen Vertriebs, wie eine I.VW-Studie zu Tage gebracht hat (siehe Abbildung auf Seite 74).

Im Hinblick auf die Weiterentwicklung integrierter Finanzdienstleistungen dominiert die Verbesserung der Beratungsprozesse deutlich die Prioritäten der Assekuranz, während produktbezogene Aspekte eine untergeordnete Rolle spielen. Die Beratung und der personengebundene Vertrieb werden zur eigentlichen Marktleistung, die beim Kunden einen Mehrwert generiert. Der Berater ist somit Teil einer umfassenden Dienstleistungskonzeption, die beim Kunden eine positive Gesamterfahrung bewirken soll. Allen diesen Verbesserungen der Beratungsprozesse ist eines gemeinsam: Sie führen zu einer steigenden Komplexität der vorhandenen Steuerungssysteme.

Entwicklungstendenzen

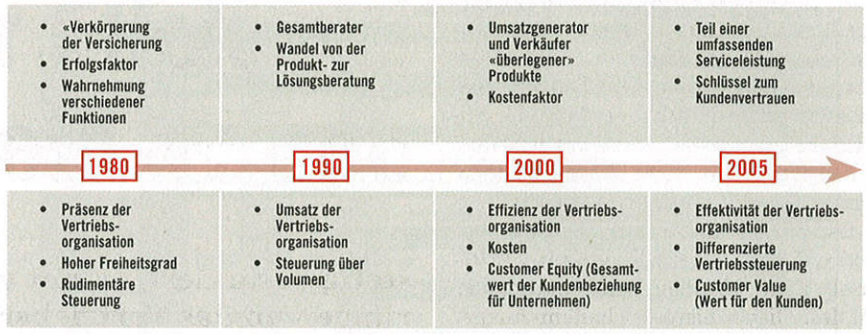
Das Ergebnis einer aktuellen I.VW-HSG- Studie «Benchmarking in der Vertriebssteuerung», bei der 52 Vertriebsverantwortliche befragt wurden, zeigt, dass die Vertriebssteuerung der Zukunft differenzierte Vorgaben erfordert, die im Rahmen eines fein abgestimmten Marketing-Mix konzertiert sind. Für den Beratungsvertrieb bedeutet das, vermehrt mit unterschiedlichen Interessen im Spannungsfeld von Kunde, Vertrieb und Unternehmen umzugehen (z.B. Umsatz- versus Ergebnisorientierung, Neukundenakquisition versus Bestandssicherung, kurzfristiger Produktverkauf versus langfristige Kundenbindung).

Dementsprechend vielfältig sind die Anforderungen an die Vertriebssteuerung. Neben klassischen finanziellen Kriterien wie Produktion, Bestandszuwachs und Deckungsbeitrag, die nach wie vor hohe Priorität geniessen, steht heute zunehmend die Effizienz des Vertriebs im Fokus der Betrachtung, und zwar sowohl im Hinblick auf die Gesamtorganisation wie auch auf den einzelnen Mitarbeiter. Die Frage lautet: «Welchen Beitrag kann der Vertrieb zur Strategieumsetzung im Sinne einer umfassenden Serviceleistung und damit zur künftigen Sicherung der Marktposition erbringen?» Hierzu sind zunehmend kunden- und entwicklungsbezogene Indikatoren für die Vertriebssteuerung notwendig.

Zweitens meinte die Mehrheit der Befragten, dass die Zukunft den Vertriebsteams gehören dürfte. Die zahlreichen neuen Produkte und generell kürzeren Produktlebenszyklen stellen höhere Anforderungen an die Beratungskompetenz. Der Aussendienst kämpft verstärkt mit der Verbesserung des Services und der Bestandserhaltung, was den klassischen Einzelkämpfer zunehmend überfordert. Vertriebsteams (d.h. Nachfolgepartnerschaften, Synergieteams) können hier wesentlich anpassungsfähiger agieren. Viele Versicherer unternehmen derzeit massive Anstrengungen, um Kriterien für die Teamarbeit in ihre Vertriebssteuerung zu integrieren und den damit notwendigen Kulturwandel in Gang zu setzen.

Drittens soll sich der Berater wieder verstärkt auf seine ursprüngliche Kernkompetenz konzentrieren, nämlich den Aufbau und die Gestaltung der Kunden-

Rolle und Führung des Aussendienstvertriebs



Quelle: I.VW HSG

ANZEIGE

BVF
Schweizerische Trägerschaft für Berufs- und höhere Fachprüfungen in Bank, Versicherung und Finanzplanung

BAP
Organe suisse responsable des examens professionnels et supérieurs de banque, d'assurance et de planification financière

BAP
Organo svizzero responsabile degli esami professionali e superiori in banche, assicurazione e pianificazione finanziaria

Modulprüfungen Herbst 2005

1. Daten/Ort/Gebühr

Prüfungsdaten schriftlich: 29. August bis 1. September 2005
mündlich: 12. bis 16. September 2005

Prüfungsort Bern

Prüfungsgebühr Basis- und Branchenmodule CHF 450.– pro Modul
Kernmodule CHF 600.– pro Modul

Die Gebühr ist bis zum 15.6.2005 auf folgendes Konto einzuzahlen:
UBS AG, 3000 Bern 77, Konto 235-570153.01K

2. Modulprüfungen

Im Herbst 2005 werden alle Module der Stufe Diplom (Module mit 200er-Nummern ff) geprüft.

3. Zulassungsbedingungen/Anmeldungen

Die Anmeldung erfolgt ausschliesslich elektronisch auf der Webseite der BVF ***www.bvf-bap.ch.***

Anmeldetermin Eine elektronische Anmeldung zu den Modulprüfungen Herbst 2005 ist möglich bis ***spätestens 15. Juni 2005*** (24.00 Uhr). Neben der elektronischen Anmeldung muss auch die korrekte Prüfungsgebühr bis spätestens 15. Juni 2005 bezahlt sein mit Angabe der Referenznummer, die bei der Anmeldung automatisch erteilt wird.

Ohne Bezahlung der Prüfungsgebühr ist die Anmeldung ungültig.

Adresse/Informationen: BVF/BAP, Postfach 8625, 3001 Bern
Tel. 031 310 10 70, Fax 031 328 26 28
oder E-Mail info@bvf-bap.ch

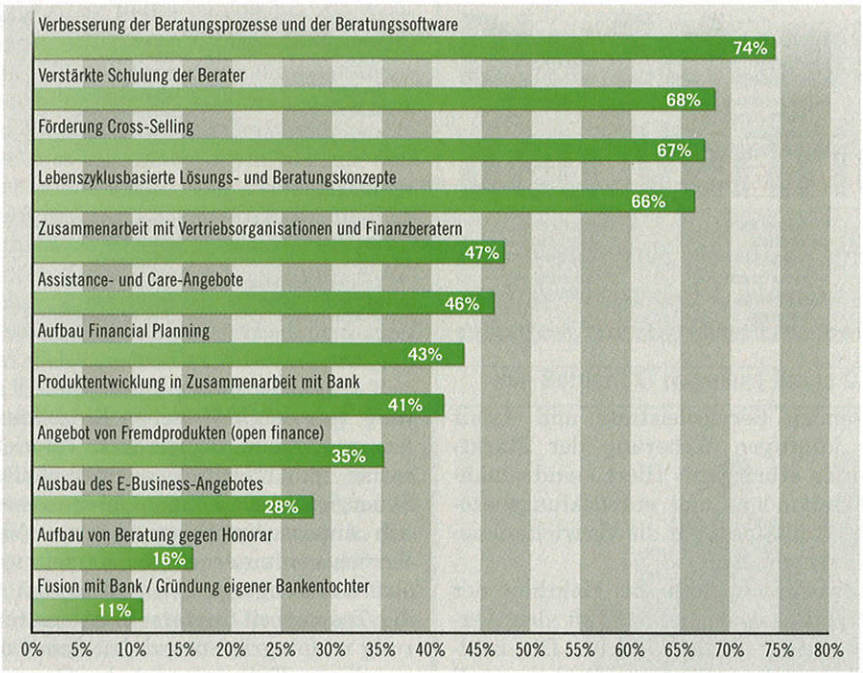
Die Anmeldebestätigung erfolgt innert 30 Tagen nach Ablauf der Anmeldefrist schriftlich.

4. Reglemente/Wegleitungen

Für die Prüfungen gelten die Reglemente 1998/1999 und die aktuellen Wegleitungen:
- für das eidgenössische Diplom als Bankfach-Experte/ Bankfach-Expertin
- für das eidgenössische Diplom als Versicherungsfach-Experte/Versicherungsfach-Expertin
- für das eidgenössische Diplom als Finanzplanungs-Experte/Finanzplanungs-Expertin

Prüfungsreglemente und aktuelle Wegleitungen sind auf unserer Homepage verfügbar.

Prioritäten der Versicherungsunternehmen



Quelle: I.VW HSG

beziehung. Nach Jahren der sukzessiven Übernahme von Verwaltungstätigkeiten auf Grund technologischer Entwicklungen und den damit verbundenen Rationalisierungsmöglichkeiten stehen die Zeichen der Zeit heute auf einer entsprechenden Entlastung des Beraters.

Beziehungspflege zählt

Eine spannende Frage in diesem Zusammenhang lautet, wieweit es den Unternehmen organisatorisch gelingt, kundennahe Tätigkeiten von der reinen «Fabrikarbeit» zu trennen. Die Mehrheit der Befragten ist der Überzeugung, dass es in Zukunft oberste Priorität des Vertriebs sein wird, sich auf die Beziehungspflege zu fokussieren (51% mit leichter, 18% mit starker Präferenz). Konsequenterweise honoriert die Mehrzahl der Unternehmen nun die Kundenpflege stärker als die Neuakquisition. In Zukunft dürfte der Aussendienst noch umfassendere Beratungen über alle Versicherungssparten hinweg anbieten.

Bezüglich der Bedeutung der einzelnen Vertriebskanäle gehen die Meinungen weit auseinander. Insgesamt erwarten die Manager eine starke Zunahme der unabhängigen Finanzberater und Broker. Die Branche ist sich einig, dass es für nebenberufliche Vermittler in Zukunft schwieriger wird, sich am Markt zu behaupten, und zwar vor allem wegen der neuen Vermittlerrichtlinie. Den Banken und dem Internet wird dagegen eine wachsende Bedeutung im Rahmen des Versicherungsvertriebs attestiert.

Bei der Einschätzung der künftigen Rolle des Aussendienstes teilen sich die Manager dagegen in zwei Lager. Während die einen eine Abnahme erwarten, sehen die anderen eine neuerliche Zunahme (siehe Abbildung). Unterschiedliche Ansätze verfolgen die befragten Unternehmen auch in der Marktbearbeitung. Während einige Versicherer die Beraterdichte erhöhen, vergrössern andere die Kundenportfolios ihrer Berater. Bei knapp 60% der Unternehmen spezialisieren sich die Berater auf einzelne Kundensegmente, während bei 43% die Marktbearbeitung strikt nach geografischen Kriterien erfolgt.

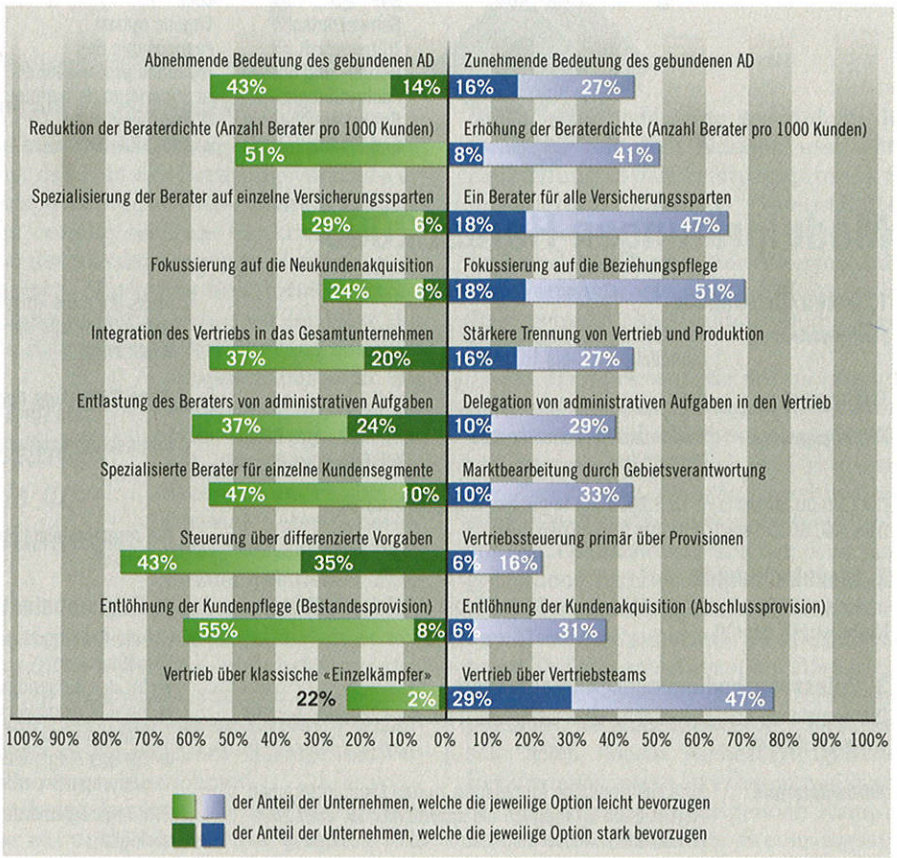
Erhebliche Defizite

Zur Bewältigung der gestiegenen Komplexität im Vertrieb ist die Entwicklung eines differenzierten Vertriebsmanagements erforderlich. Dazu ist ein entsprechendes Steuerungsinstrumentarium aufzubauen und so weit zu verfeinern, dass es den Steuerungsbedürfnissen in der Vertriebsorganisation entspricht. Allerdings bestehen bei den dazu notwendigen Kenngrössen noch erhebliche Defizite in der Verfügbarkeit. Deshalb gilt es, sowohl in der Forschung als auch in der Praxis entsprechende Modelle zu entwickeln. Ein Benchmarking kann dabei hilfreiche Dienste leisten. ■

Weitere Infos

Benchmarkstudie für den Versicherungsvertrieb: Sind Sie an einer Teilnahme interessiert? Kontakt: Bernard El Hage, I.VW HSG, St. Gallen; www.ivwhsg.ch

Zukünftige Ausgestaltung des Vertriebs



Quelle: I.VW HSG