

Große Vertriebseffizienz für kleine Versicherer

Partizipative Vertriebsintegration via Internet – Ein Ansatz zur wirksamen Verbesserung der Vertriebsleistungen

Prof. Dr. Wilhelm Kirchner, Düsseldorf, und Viviane Scherenberg, Wuppertal

„Versicherungen sind Verkaufsprodukte.“ Der Vertrieb von Versicherungen über verschiedene Wege und Kanäle ist für die Versicherungsunternehmen der entscheidende Erfolgsfaktor im Wettbewerb. Dabei ist der Blick auf Kunden, Produkte, regionale Märkte und – allzu oft unterschätzt – die Vertriebspartner von rudimentärer Bedeutung. Die Schlüsselfragen sind:

- Welchen Kunden in welchen regionalen Märkten biete ich welche Produkte über welche Vertriebspartner an?
- Welche Kunden sind stornogefährdet?
- Welchen Kunden können – erfolgversprechend – neue oder erweiterte Produkte angeboten werden? Und insbesondere:
- Wie können Vertriebspartner einfach, schnell und wirksam unterstützt und motiviert werden.

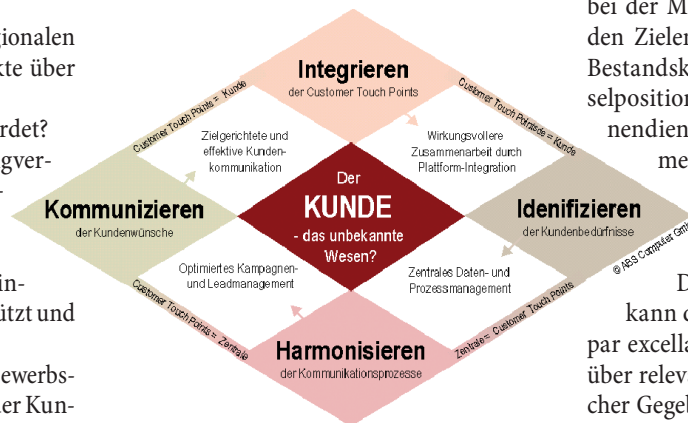
Längst ist bekannt: Eine stärkere Wettbewerbsorientierung – bei Vernachlässigung der Kundenorientierung – allein ist insbesondere in einem Markt, in dem Kunden infolge ständiger Reformanpassungen zunehmend verunsichert werden, nicht zielführend. Vielmehr gilt es, die eigenen Stärken auszubauen, um dem erhöhten Sicherheitsbedürfnis der Kunden Rechnung zu tragen und folglich nachhaltigt Marktpotenziale sichern zu können.

Das Setzen von Vertriebszielen mit dem Quotienten „5000 Unfallversicherungen dividiert durch 500 Vertriebspartner ergibt 10 Unfallversicherungen pro Monat pro Vertriebspartner“ nimmt auf die Stärken und Chancen der einzelnen Vertriebspartner keinerlei Rücksicht. Solche Ziele überfordern die einen und unterfordern die anderen. Hier werden die Vertriebskräfte in beide Richtungen falsch und nicht zielführend eingesetzt. Aus Sicht der Vertriebspartner wären andere Ziele richtiger und würden sowohl den Versicherungsunternehmen als auch den Vertriebspartnern einen größeren wirtschaftlichen Erfolg verschaffen – und das bei einem effizienten Mitteleinsatz.

Wie wäre es besser? Zunächst einmal gilt es, „strategisch“ die Stärken des einzelnen Vertriebspartners herauszuarbeiten:

- In welchem regionalen Umfeld und dort mit welchen Chancen ist er tätig (z.B. Kaufkraft, Bevölkerungsentwicklung)?

- Wie sind seine Vertriebsstärken (Bestandsstruktur und -entwicklung).
- Wo hat er seine Kernkompetenzen (z.B. welche Produkte, Kundengruppen)?
- Wo hat er Entwicklungsbedarf?
- Wo muss er noch die erforderlichen Grundlagen (bezogen auf Produkte, Verkauf, Betreuung, Beratung u.a.) lernen?



Wahre Kunden-Orientierung setzt Mitarbeiter-Orientierung voraus.

Wenn danach das Leistungs-Portfolio des Vertriebspartners allen Beteiligten klar ist, dann gilt es, die zeitlich und kapazitätsmäßig immer begrenzten Kräfte der Vertriebspartner gezielt einzusetzen. Die Reihenfolge der Prioritäten folgt immer der Ausprägung der Chancen und Stärken: Priorität 1 ist also der Bereich (Produkte, Kunden, Prozesse) mit den größten Chancen im regionalen Markt und den besten Stärken des Vertriebspartners.

Mit der Größe des Versicherers wächst der Vertrauensbedarf

Eine solche Vertriebssteuerung erfordert eine inhaltlich, organisatorisch und technisch abgestimmte Kooperation zwischen Versicherungsunternehmen und Vertriebspartnern. Große Versicherungskonzerne haben hier in der Vergangenheit große Investitionen getätigt. Das ging oft einher mit einer Dezentralisierung von Arbeitsprozessen und Kompetenzen (z.B. bei der Schadenregulierung). Alle diese Lösungen waren oft finanziell für kleine und mittlere Versicherer nicht oder nur schwer zu realisieren.

„Wo ein Bedarf ist, formiert sich auch ein entsprechendes Angebot.“ Getreu diesem Marktgrundsatz finden sich heute professionelle Dienstleister, die „bei Bedarf“ eine partizipative Vertriebsunterstützung anbieten. Das heißt, eine Unterstützung wird nur dann erfolgen, wenn zeitlich ein konkreter Bedarf bei einem Versicherer entsteht. Es sind also keine Investitionen in neue technische Kommunikationsstrukturen zu tätigen. Vielmehr fallen Kosten für diese Art der Vertriebsunterstützung nur an, wenn sie in Anspruch genommen wird (d.h. entsprechende Kampagnen- und Marketingmaßnahmen initiiert werden). Doch wie kann eine effiziente Marktbearbeitung „on-demand“ in der Praxis aussehen?

Zweifelsohne kommt dem Außendienst bei der Marktbearbeitung mit entsprechenden Zielen der Neukundengewinnung und Bestandskundenausschöpfung eine Schlüsselposition zu. Dazu kommt, dass der Innendienst in Versicherungsunternehmen meist spartenorganisiert ist, während der Außendienst zwangsläufig im direkten Kundenkontakt kundenedorientiert fungieren muss.

Durch die Markt- und Kundennähe kann der Außendienst als Wissensträger par excellence bezeichnet werden, da nur er über relevante Kenntnisse hinsichtlich örtlicher Gegebenheiten, Verbindungen in regionalen Netzwerken und Beziehungen zu einzelnen potenziellen Kunden in dem von ihm betreuten Gebiet verfügt. Um die Weichen für eine effiziente Marktbearbeitung zu stellen, liegt daher nichts näher als die verstärkte Einbeziehung des externen Vertriebs in zentrale Maßnahmen. Bekanntlich vertrauen Menschen Menschen und nicht Unternehmen! Dies untermauert die Notwendigkeit, direkte Kontaktpersonen aus dem Außendienst als die treibende Kraft der Marktbearbeitung einzubinden. Hier gilt die Formel: „Umso größer das Versicherungsunternehmen ist, desto größer der Vertrauensbedarf.“

Dennoch scheitert die allgemein bekannte Weisheit oft. Nur, woran liegt das? Oft sind es rein organisatorische und wirtschaftliche Gründe, die eine verstärkte Kundenorientierung und Integration des externen Vertriebs scheitern lässt. Das muss nicht sein! Neueste – kostenminimierende – Ansätze zur Lösung der Herausforderung stellen zentrale Webportale auf ASP-Basis (sprich lediglich die risikolose Miete solcher Integrations- und Steuerungsinstrumente) dar. Die erprobten und flexibel adaptierbaren Online-Mietmodelle, die „on-demand“ (bei Bedarf) in Anspruch genommen können, korrespondieren mit dem Geschäftsaufkommen und sind somit auch für kleine und mittlere Versicherer

profitabel und sofort einsetzbar. Die Vorteile liegen vor allem in der Steigerung der Effizienz im Hinblick auf Zeit und Kosten, der Erhöhung der Transparenz und Flexibilität sowie dem Wertzuwachs durch die bessere Zusammenarbeit und Interaktivität. Die Konzentration auf die Kernkompetenzen, Verlegung von Entscheidungskompetenzen auf die dezentralen Strukturen, steigert die Produktivität, beschleunigt Entscheidungen und schafft Wettbewerbsvorteile.

Verkäufer mitbestimmen – und Kunden nicht warten lassen

Doch wie profitieren die Kunden von einer solchen Vorgehensweise? „Werte wie Vertrauen und Zuverlässigkeit spielen speziell für Kunden der Versicherungsbranche eine übergeordnete Rolle.“ Insofern muss es mehr denn je darum gehen, Mehrwerte für die anspruchsvollen Kunden zu schaffen. Für sie steht eine Lösung für ein sorgenfreies Leben im Vordergrund.

Die steigende Umweltdynamik bedingt, dass der Faktor Zeit bei der Kundenzufriedenheit einen immer höheren Stellenwert einnimmt. Auch die Qualitätswahrnehmung der (potenziellen) Kunden wird von der Reaktionsgeschwindigkeit des Versicherungsunternehmens stark beeinflusst. Denn wartende Kunden fühlen sich mitunter nicht nur vernachlässigt, sondern im schlimmsten Falle nicht ernst genommen. Daher gilt: Nur durch die verstärkte Integration der externen Kontaktpersonen in zentrale Kampagnenprozesse (Mitarbeiterorientierung) ist die Schaffung von wahrer Kundennähe und -zufriedenheit (Kundenorientierung) erst möglich. Entscheidender Faktor für eine echte Kooperation sind die Integrationsintensität bzw. der Grad der Einflussmöglichkeit in vorhandene Kampagnenprozesse. Denn die Mobilisierung und Motivierung des Vertriebs mit Anreiz- und Bonussystemen zeigen keine nachhaltigen Früchte, solange eine grundlegende Bereitschaft auf Basis emotionaler Faktoren fehlt.

Es gilt demnach, positive Rahmenbedingungen zu schaffen. Vertrauensbildende Maßnahmen basieren auf gegenseitiger Unterstützung und Transparenz. Sie sollten darauf abzielen, dass ein zeitnaher Informationsaustausch zur effizienten Marktbearbeitung eingeleitet wird. Speziell bei dezentralen Strukturen ist der Einbettungsgrad und die Akzeptanz zentral gesteuerter Maßnahmen von enormer Bedeutung. Eine enge Einbindung des Vertriebs stellt nicht nur ein adäquates Mittel für eine systematische Marktbearbeitung, sondern schafft gegenseitiges Verständnis und steigert damit die Empathie und Wertschätzung der Arbeit des „anderen“ im Sinne des Kunden.

„Flexibilität ist Trumpf.“ Speziell die Flexibilität wird künftig über die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen der Versicherungsbranche entscheiden. Versicherer, die schon heute damit beginnen, die notwendigen Organisationsstrukturen und Kompetenzen entsprechend auszurichten, werden bereits morgen Wettbewerbsvorteile erzielen. Die Fähigkeit der Versicherer zum „Zuhören“ und ihre Kultur, die Vertriebsstrukturen aktiv in die Prozesse einzubeziehen, wird ein wesentlicher Maßstab dafür sein, immer unbeständigeren Bedürfnissen souveräner Konsumenten gerecht werden zu können. Das „Ohr am Puls des Kunden“ zu haben und sich flexibel und schnell an die Marktveränderungen anpassen zu können, stellt daher ein wichtiger Wettbewerbsfaktor im hart umkämpften Versicherungsmarkt dar.

Summa summarum können Versicherer und Vertriebspartner gemeinsam von einer

partizipationsorientierten Marktbearbeitungsform „on-demand“ profitieren. Den hier genannten Vorteilen steht aber auch ein Nachteil bzw. eher eine psychologische Barriere gegenüber: Das Anvertrauen eigener Daten an „fremde“ Dienstleister. Aber auch dieses Hindernis entpuppt sich bei näherer Betrachtung als nicht begründet – werden die „geheimen“ Daten doch spätestens bei der Produktion der Mailings an einen Lettershop übermittelt. Die Qualität des Dienstleisters wird allerdings zunehmend zu einem wichtigen Wettbewerbsfaktor. Daher gilt auch hier: Drum prüfe wer sich bindet!

Die Autoren: Prof. Dr. Wilhelm Kirchner ist Geschäftsführender Gesellschafter der Prof. Dr. Kirchner GmbH – Institut für angewandte Betriebswirtschaft, Düsseldorf; Dipl.-Bw. Viviane Scherrenberg MPH ist bei der ABS Computer GmbH, Wuppertal.

Haftungs-Management-Tipp

Geschäftsbeziehungs-bewahrendes Vorgehen im Schadenfall

1. Sachverhalt: Die Betriebs-Haftpflichtversicherung wird für Neuverträge nunmehr geboten auf der Basis neuer AHB. Wesentlicher Inhalt der Deckung ist danach auch weiterhin die Erfassung der gegen den Versicherungsnehmer gerichteten berechtigten oder unberechtigten Schadenersatzansprüche.

Während es bei der Abwehr unberechtigter Schadenersatzansprüche als Deckungsbestandteil unverändert geblieben ist, ändern die neuen AHB ihre Leistungsversprechungen im Falle von berechtigten Schadenersatzverpflichtungen.

Ziff. 5.1 AHB sieht nunmehr statt der Befriedigung berechtigter Ansprüche die Freistellung des VN von berechtigten Schadenersatzverpflichtungen vor.

2. Problem: Freistellung ist nicht immer Bezahlung und nicht immer Befriedigung des Anspruchstellers. Zweifellos ist die Freistellung von berechtigten Ansprüchen gegenüber beliebigen Dritten aber zunächst eine ausreichende Deckung. Für den Fall aber, dass in der Betriebs-Haftpflichtversicherung der Anspruch von einem wichtigen Kunden kommt, kann Freistellung zu wenig sein. Hier muss im Schadenfall auf ein geschäftsbeziehungs-bewahrendes Vorgehen sowohl durch den Versicherungsnehmer als auch durch dessen Makler als auch durch den Versicherer geachtet werden.

Stellt nämlich der Versicherer den Versicherungsnehmer von berechtigten Schadenersatzverpflichtungen frei, bedeutet dies nicht ohne weiteres eine „Befriedigung“ des Geschäftspartners. So kann die Befriedigung nach Freistellung einen Betrag umfassen, der geringer ist als die Forderung des Geschäftspartners. Der Betrag kann Abzüge vom Anspruch enthalten, die durch Deckungsausschlüsse bedingt sind und die Freistellung kann hinter der vollständigen Befriedigung

des Kunden zurückbleiben, weil die Zuordnung zwischen nicht versicherten Manglersatzansprüchen und versicherten Schadenersatzansprüchen aus der Sicht des geschädigten Kunden fehlerhaft erfolgt.

Mit der Freistellung des Versicherungsnehmers ist also eine Befriedigung des Anspruchstellers nicht immer gewährleistet.

3. Lösung: Die Zusammenarbeit zwischen Versicherer und Versicherungsnehmer sollte für den Fall einer Freistellung in Form eines claims handling agreement geregelt werden.

Eine solche Vereinbarung sieht eine Zusammenarbeit zwischen der Schadenabteilung des Versicherers und dem Versicherungsnehmer in der Weise vor, dass Regelungen getroffen werden für die nur teilweise Befriedigung des Anspruchstellers, für die Frage, wie Selbstbeteiligungen abgerechnet werden und wie die bisherigen Sprachregelungen zwischen Versicherungsnehmer und dessen Kunden auch im Schadenfall beachtet werden können.

Nicht selten ist der Versicherungsnehmer daran interessiert, seine Leistungsfähigkeit auch und gerade im Schadenfall zu demonstrieren.

Die Bevollmächtigung des Versicherers nach Maßgabe der Ziffer 5.2 AHB zur Abwicklung des Schadens, zur Abwehr der Schadenersatzansprüche und Prozessführung wird dabei mit der Maßgabe modifiziert, dass der Versicherer seine Leistungshandlungen einvernehmlich mit dem Versicherungsnehmer erbringt und dabei auf die Geschäftsbeziehung des Versicherungsnehmers angemessen Rücksicht nimmt. Für den Versicherer ist dies nicht mit einer Zusatzleistung verbunden und für den Versicherungsnehmer ergibt sich in der immer heiklen Situation einer Reklamation kein Betreuungsdefizit gegenüber dem Kunden.

Dr. Nickel Rechtsanwaltsgesellschaft mbH, Edermünde bei Kassel