

# ***Die Planung des Mitarbeiterereinsatzes in Versicherungsagenturen***

Prof. Dr. Bernd Heinrich

## ***Nutzwertkasten***

- Die Planung des Mitarbeitereinsatzes in Versicherungsagenturen stellt einen zentralen Ansatzpunkt dar, um den Erfolg einer Vertriebsorganisation zu verbessern. Im Beitrag werden hierzu konkrete Handlungsempfehlungen entwickelt, die insbesondere das für den Agenturerfolg wichtige Kundenvertrauen fokussieren. Einmal in der Vergangenheit aufgebaut, kann es in der Gegenwart und in der Zukunft genutzt werden, um vertrauensempfindliche Versicherungsprodukte besser verkaufen zu können. Insofern gehen die Handlungsempfehlungen über eine rein kurzfristige Betrachtung hinaus.
- Am Fallbeispiel einer großen deutschen Versicherung wird gezeigt, wie diese Empfehlungen genutzt werden können, um den Agenturerfolg zu steigern. Hierbei wird ein pragmatisches Konzept vorgestellt, das - im Gegensatz zu den in der Praxis oft noch vorherrschenden Faustregeln - die Bedeutung des Vertrauens als Einflussgröße auf den Erfolg betont.

# **Die Planung des Mitarbeitereinsatzes in Versicherungsagenturen**

## **Einleitung**

Die Planung des Außendienstes von Versicherungen ist ein stark diskutiertes Thema. Vor dem Hintergrund neuer internationaler Wettbewerber und neuer Informationstechnologien, die es anspruchsvollen Kunden ermöglichen, umfangreiche Informationsangebote im Internet zu nutzen, ist in den letzten Jahren oft ein Margenverfall im Privatkundengeschäft etablierter Versicherer zu beobachten. Ein Ansatzpunkt ist die Verbesserung des Außendienstes. Hier sind mehrere Fragestellungen anzugehen, wobei letztlich die Zielsetzung darin besteht, den Erfolg des Außendienstes, gemessen beispielsweise an Umsatzgrößen, dauerhaft zu erhöhen. In diesem Kontext fokussiert der vorliegende Beitrag die Frage, wie die Planung des Mitarbeitereinsatzes in Versicherungsagenturen und damit der Agenturerfolg verbessert werden kann. Diese Aufgabe ist Teil des Vertriebs- und Außendienstcontrollings zur Planung, Steuerung und Kontrolle der Außendienstaktivitäten. Im Beitrag liegt der Fokus jedoch nicht auf Vertriebsaufgaben. Vielmehr wird untersucht, wie die Erfolgsziele von Versicherungsagenturen durch den quantitativen und qualitativen Einsatz der Agenturmitarbeiter unterstützt werden können. Die hierzu vorgeschlagenen Handlungsempfehlungen fokussieren besonders das für den Agenturerfolg wichtige Kundenvertrauen. Die Möglichkeiten und Grenzen einer Umsetzung der Empfehlungen werden danach am Fallbeispiel einer Versicherung diskutiert. Zuletzt werden die Ergebnisse zusammengefasst und kritisch gewürdigt.

## **Einflussfaktoren auf den Erfolg von Versicherungsagenturen**

In der Literatur lässt sich eine Vielzahl von Faktoren finden, die den Vertriebs Erfolg des Außendienstes und speziell den von Agenturen beeinflussen (vgl. Albers/Skiera 2002; Drexl/Haase 1999; Haase 1997; Sinha/Zolters 2001). Einen Überblick bietet Abbildung 1:

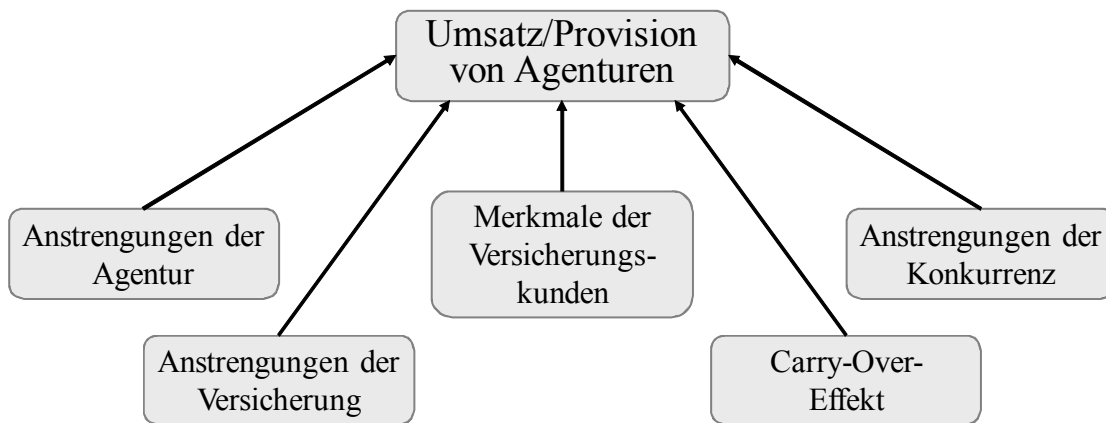


Abbildung 1: Einflussfaktoren auf Umsatz/Provision von Versicherungsagenturen (in Anlehnung an Albers/Skiera 2002)

Hier sind zunächst jene Faktoren von Interesse, die sich von Agenturen direkt beeinflussen lassen und nicht - z. B. auf Grund zentraler Vorgaben der Versicherung - für alle Agenturen identisch oder sehr ähnlich sind.

In der ersten Gruppe, *Anstrengungen der Agentur*, sind speziell der *quantitative* sowie der *qualitative Einsatz* der Mitarbeiter durch die Agentur steuerbar. Unter Ersterem wird die Zeit für Kundengespräche, -betreuung und -service sowie damit verbundene Tätigkeiten (z. B. Vorbereitung eines Gesprächs) verstanden. Dagegen werden unter dem qualitativen Einsatz z. B. die Fähigkeiten und Erfahrungen der Mitarbeiter subsumiert. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass - bei gleichem quantitativen Einsatz - ein gut ausgebildeter und erfahrener Mitarbeiter in der Regel erfolgreicher sein wird als ein unerfahrener. Des Weiteren finden sich in dieser Gruppe die Größen *Preisgestaltung* und *Einsatz von Werbemitteln*, wobei hier der Handlungsspielraum durch zentrale Vorgaben oft eingeschränkt ist. In den Gruppen *Anstrengungen der Versicherung*, *Merkmale der Kunden*, *Anstrengungen der Konkurrenz* finden sich jeweils Aspekte, die sich durch eine Agentur nur schwer oder nicht beeinflussen lassen.

Beim *Carry-Over-Effekt* erfasst man Agenturanstrengungen der Vergangenheit, die jedoch auch den aktuellen und künftigen Vertriebs Erfolg beeinflussen. Laut einer Studie von Sinha/Zoltners (2001) basieren branchenspezifisch teilweise mehr als 75% des Vertriebs Erfolgs in einer Periode auf Anstrengungen vergangener Perioden und damit auf dem Carry-Over-Effekt. Gründe dafür ergeben sich aus den Eigenschaften von Versicherungsprodukten. Diese gelten als vertrauensempfindliche Produkte oder Vertrauensgüter. Hintergrund ist hier nicht nur die teilweise hohe Produktkomplexität. Vielmehr spielt die Informationsasymmetrie eine wichtige Rolle, d. h. der Kunde schließt einen Vertrag (Leistungsversprechen) ab, ohne dass die spätere Leistungserfüllung (Schadenfall) immer gewährleistet ist. Slogans wie „AXA - Für Ihre Sicherheit. Für Ihr Vermögen. Für Vertrauen im Leben.“, „Victoria Versicherungen -

*Vertrauen verpflichtet.*“ oder „*Ich vertrau der DKV*“ betonen diese Eigenschaft als Vertrauensgut. Folglich sind die vom Kunden gemachten Erfahrungen (z. B. Betreuungsanstrengungen) und das damit induzierte Vertrauen für einen aktuellen oder zukünftigen Geschäftsabschluss relevant.

Zusammenfassend stellen die Planung des *quantitativen* und *qualitativen Einsatzes* der Mitarbeiter sowie der *Carry-Over-Effekt* (hier Kundenvertrauen) zwei der wichtigsten Einflussfaktoren für den Agenturerfolg dar. Dies führt zu folgender Fragestellung: Wie lässt sich der Agenturerfolg unter Berücksichtigung beider Faktoren verbessern?

## **Problemstellung und Ausgangssituation**

Die im Folgenden geschilderte Ausgangssituation basiert auf der Beauftragung einer deutschen Versicherung, eine Problemanalyse bei ihren Agenturen durch zu führen und Verbesserungsvorschläge zu unterbreiten. Die dargestellten Informationen wurden dabei aus Vertraulichkeitsgründen anonymisiert und leicht modifiziert, wobei die grundsätzlichen Ergebnisse erhalten blieben. Seitens der Versicherung wurden folgende Probleme dargelegt:

1. Die Versicherung untergliedert ihre Agenturen in die Klassen A, B und C. Die Klasse A enthält neue Agenturen, die ihren Kundenstamm aufbauen. Erst wenn diese Agenturen einen definierten Umsatz in zwei Perioden jeweils überschreiten, steigen sie in die Klasse B auf (gleiches gilt für Klasse C). Die Agenturen streben dies an, weil sie dadurch höhere Provisionssätze erhalten. Daneben hat auch die Versicherung wegen der Umsatzsteigerungen ein Interesse daran, dass möglichst viele Agenturen in eine höhere Klasse aufsteigen. Während der Aufstieg in Klasse B vielen Agenturen gelingt, schaffen kaum noch Agenturen der Klasse B den Sprung nach C. Dies wird auch daran deutlich, dass Agenturen der Klasse B und C mit ca. 14 Jahre im Schnitt gleich lang existieren.
2. Bisherige Analysen der Versicherung ergaben, dass *keine* strukturellen Unterschiede (z. B. Kundenklientel) existieren, die begründen, weshalb viele Klasse B-Agenturen den Aufstieg nicht schaffen. Auch die bisherigen Maßnahmen, wie die Entlastung des Beraters bei der Schadenaufnahme und -bearbeitung durch Bürokräfte, um die freiwerdende Beraterkapazität für Verkaufsgespräche zu nutzen, lösten das Problem nicht.
3. Daneben schöpfen viele Agenturen das Potenzial von nur ca.  $\frac{1}{3}$  der eigenen Kunden aus. Die restlichen Kunden werden lediglich im „notwendigen Umfang“ betreut, obwohl laut Analysen das Potenzial vieler dieser Kunden erheblich wäre. Bisherige Versuche der Versicherung, die Agenturen zu einer intensiveren Betreuung dieser Kunden zu bewegen

(z. B. mittels Anreizsetzung), waren wenig erfolgreich. Für die Analysen wurde daher der Kundenstamm in eine kleinere Kundengruppe 1 und eine größere Gruppe 2 unterteilt.

Vor diesem Hintergrund wurden die Prozesse *Verkaufsvorbereitung*, *Kundenberatung*, *Vertragsabschluss* und *Schadenbearbeitung* von 56 Agenturen (aller Klassen und Regionen) analysiert. Hierzu wurden mit den Agenturmitarbeitern strukturierte Interviews geführt und deren Arbeitsweise basierend auf Prozessmodellen aufgenommen. Schwerpunkte waren erstens die detaillierte Aufnahme der Aktivitäten in den genannten Prozessen sowie der durchführenden Mitarbeiter (Anzahl Berater oder Bürokräft; vorhandene Berufserfahrung und Ausbildung). Zweitens wurde die Entwicklung der Agenturprovisionen jeweils in den letzten fünf Jahren festgehalten. Drittens wurde der Anteil intensiv betreuter Kunden anhand der Kontakthistorie (z. B. Anzahl und Dauer der Beratungsgespräche) erfasst.

Basierend darauf wurden bestehende Ansätze untersucht, um diese auf den Kontext der Agenturen zu übertragen und konkrete Handlungsempfehlungen abzuleiten.

### **Die Planung des Mitbereinsatzes in Versicherungsagenturen**

Bei der Analyse bestehender Ansätze (vgl. z. B. Albers/Skiera 2002; Drexl/Haase 1999; Sinha/Zolters 2001) sind primär zwei Zusammenhänge von Interesse:

Erstens ist der Zusammenhang zwischen Kundenvertrauen und dem Verkauf bestimmter Versicherungsprodukte als Vertrauensgüter zu thematisieren. Bei komplexen Produkten (z. B. Lebensversicherung) verstehen oder kennen viele Kunden Produktdetails nicht und müssen auf die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft des Agenturmitarbeiters vertrauen. Der zweite Zusammenhang betrachtet, wie Vertrauen durch den qualitativen und quantitativen Mitbereinsatz aufgebaut bzw. erhalten werden kann.

Beginnend mit dem zweiten Aspekt begründet sich Vertrauen als die Bereitschaft und Fähigkeit der Agenturmitarbeiter, die an sie gerichteten Erwartungen zu erfüllen und sich hierbei nicht opportunistisch zu verhalten. Der Kunde soll dem Mitarbeiter also dahingehend vertrauen können, dass dieser über die relevanten Informationen verfügt, die Kundenprobleme versteht und dem Kunden nur jene Produkte empfiehlt, die im Kundeninteresse liegen und nicht seine Provision maximieren. Auf dieser Basis analysierten z. B. Johnson/Grayson (1998), was einen Kunden bewegt, erstmalig sowie wiederholt, Produkte zu kaufen. Sie kommen zum Ergebnis, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen Kundenvertrauen und Vertriebsserfolg besteht. Zudem ergänzen Johnson/Grayson (2005), dass die Frequenz der Kundenkontakte das Vertrauen und den Umsatz signifikant beeinflusst. Somit resultiert in der Regel aus

einer intensiveren und häufigeren Kundeninteraktion und damit einem höheren Arbeitseinsatz ein größerer Vertrauensaufbau. Daneben ist auch die Verteilung des Arbeitseinsatzes zwischen Berater und Bürokräft relevant. Hier wird darauf verwiesen, dass ein Berater, aufgrund seiner durchschnittlich besseren qualitativen Ausbildung, eine höhere vertrauensbildende Wirkung erzielen kann als die Bürokräft (vgl. Rangaswamy/Sinha/Zoltners 1990). Berücksichtigt man dies, so lässt sich - wie von einigen Ansätzen vorgeschlagen - ein funktionaler Zusammenhang zwischen Mitarbeiterereinsatz und dem Aufbau von Kundenvertrauen annehmen.

Daneben stellt sich die Frage, wie das aufgebaute Kundenvertrauen mit der Erzielung von Provisionen zusammenhängt. Dies wird in sogenannten Reaktionsfunktionen dargestellt, die auf der Annahme basieren, dass sich bei höherem Kundenvertrauen komplexere Produkte verkaufen lassen. In Abbildung 2 sind die Produkte zweier Versicherungen (Allianz 2005; AXA 2005) nach steigender Komplexität (Anzahl möglicher Produktkonfigurationen) angeordnet. Während eine KFZ-Versicherung meist hoch standardisiert ist, stellen z. B. Lebensversicherungen komplexe Produkte dar, deren Verkauf ein höheres Maß an Vertrauen voraussetzt. Die Ordinate zeigt die zugehörigen durchschnittlichen Bruttobeiträge. Mit höherem Vertrauen und einem damit möglichen Verkauf komplexer Produkte können größere Bruttobeiträge erzielt werden. In der Regel zahlt die Versicherung dann höhere Provisionen an die Agentur.

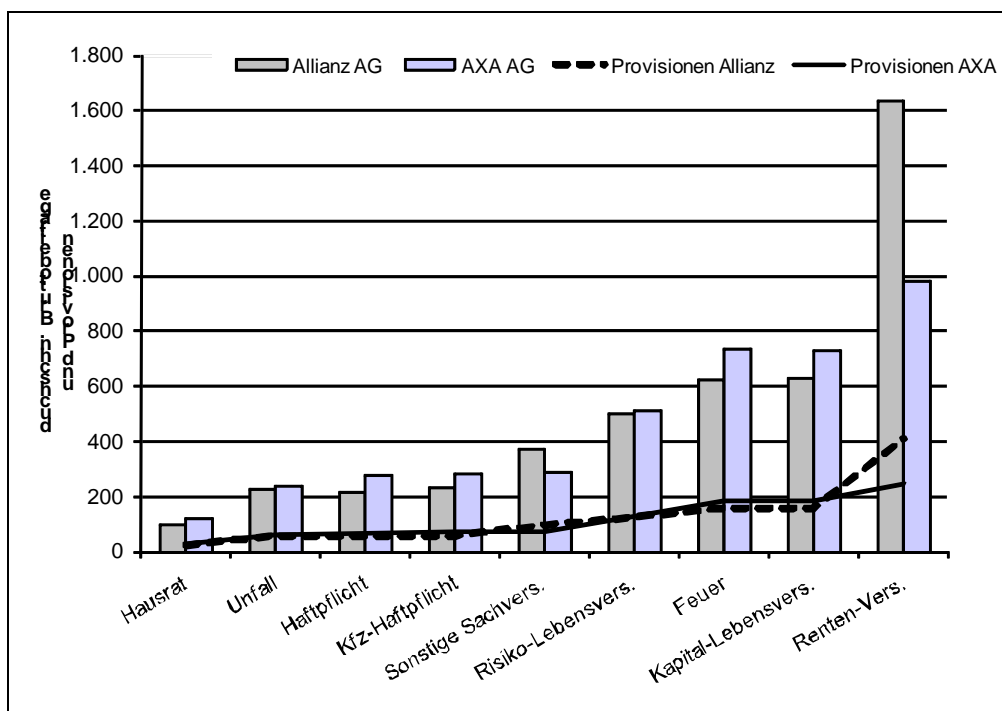


Abbildung 2: Versicherungsprodukte und durchschnittliche Bruttobeiträge

Zusammengefasst wird deutlich, dass der Einsatz von Mitarbeitern zu einem Aufbau an Kundenvertrauen führt, das seinerseits wiederum den Umfang der Produktverkäufe beeinflusst. Der Produktverkauf erzielt Provisionseinzahlungen, der Mitarbeiterereinsatz Auszahlungen, so dass eine Optimierung des Agenturerfolgs (im Sinne von Einzahlungen minus Auszahlungen) möglich ist. Diese Optimierung ist Teil der Planungsaufgaben des Außendienstcontrollings. D. h. in einem Zielbildungsprozess sind die hier betrachteten Zusammenhänge zu analysieren und zu einem abgestimmten Zielsystem der Agentur zusammen zu führen. Letzteres bildet wiederum die Basis für die Planung der Maßnahmen und Ressourcen zur Zielerreichung. Das Controlling ist hier insgesamt nicht nur für die Ausgestaltung der Planungsaufgaben und deren Koordination zuständig, sondern auch für die Planung notwendiger Budgets für die Maßnahmen und Ressourcen.

Eine solche Betrachtung darf nicht nur für eine Periode (z. B. ein Jahr) erfolgen. Vertrauen und der Carry-Over-Effekt sind nicht kurzfristig zu interpretieren, d. h. der Agenturerfolg ist periodenübergreifend zu optimieren. Letzteres kann durch dynamische Optimierungsverfahren und Simulationen gelingen. Beispielsweise umfassen die Simulationen die im Controlling gebräuchliche multivariable Sensitivitätsanalyse. Sie gibt Auskunft darüber, welchen Einfluss einzelne Größen (bspw. Provisionssatz) auf das Planungsergebnis (bspw. erzielte Bruttobeiträge) besitzen. Hierzu wird jeweils immer ein Parameter systematisch variiert. Für die restlichen Parameter werden je Simulationslauf zufällig einzelne Werte bestimmt und aufgezeichnet. Damit kann auch deren Einfluss nachvollzogen werden und es lassen sich Abhängigkeiten zwischen den Größen und dem Planungsergebnis untersuchen. Diese mathematische Analyse steht jedoch nicht im Mittelpunkt des Beitrages. Vielmehr werden nachfolgend die daraus abgeleiteten Szenarien [I] bis [III] - illustriert an den beiden oben definierten Kundengruppen 1 und 2 - diskutiert, um Handlungsempfehlungen darzustellen:

**Szenario [I]:** Eine Agentur hat in diesem Szenario nur hinreichend viel Mitarbeiterkapazität, um das Vertrauen zur Kundengruppe 1 aufzubauen. Die Gruppe 2 wird dagegen vernachlässigt. Selbst wenn im Zeitverlauf die vertrauensbildenden Aktivitäten für die Gruppe 1 reduziert und damit Mitarbeiterkapazität „frei“ wird, setzt man diese nicht für die Gruppe 2 ein. Gründe hierfür sind z. B. eine (zu) hohe Kundenanzahl der Agentur. Die gesamten Zahlungsüberschüsse steigen somit im Zeitverlauf bis auf ein durchschnittliches Niveau an. Zudem fällt auf, dass für die Gruppe 1 primär Berater zum Vertrauensaufbau genutzt werden. Ist der Aufbau abgeschlossen, wird deren Anzahl zugunsten von (kostengünstigeren) Bürokräften reduziert.



**Szenario [III]:** Analog zu Szenario [I] wird zunächst aufgrund der begrenzten Mitarbeiterkapazität nur bei Kundengruppe 1 das Vertrauen aufgebaut. Ist dies erfolgt, wird diese Gruppe weniger intensiv betreut und - im Gegensatz zu Szenario [I] - nun das Vertrauen der Gruppe 2 aufgebaut. Dieser, im Zeitverlauf wechselnde, Aufbau setzt sich solange fort, bis das Vertrauen beider Gruppen stabil ist. Zum Vertrauensaufbau werden primär Berater eingesetzt. Der Erhalt des Vertrauens erfolgt dagegen durch einen anteilig höheren Einsatz an Bürokräften. Da der Vertrauensaufbau in beiden Gruppen - im Vergleich zu Szenario [I] - länger dauert, steigen die Zahlungsüberschüsse langsamer an. Jedoch sind letztlich die Überschüsse insgesamt höher, weil nun auch mit der Gruppe 2 höhere Provisionen erzielt werden (vgl. Abbildung 3).

**Szenario [III]:** Auch bei Szenario [III] wird zunächst nur das Vertrauen der Gruppe 1 aufgebaut. Erfolgt dann die Verlagerung eines Teils der Mitarbeiterkapazität zu Gruppe 2, um ihr Vertrauen zu steigern, wird die Gruppe 1 so gering betreut, dass sich ihr Vertrauen stark reduziert. Somit wird das Vertrauen beider Kundengruppen nicht nachhaltig aufgebaut bzw. es ist nicht stabil. Dies führt dazu, dass sich auch die Zahlungsüberschüsse nicht nachhaltig erhöhen. Im Vergleich zu Szenario [II] ist [III] deshalb ökonomisch inferior.

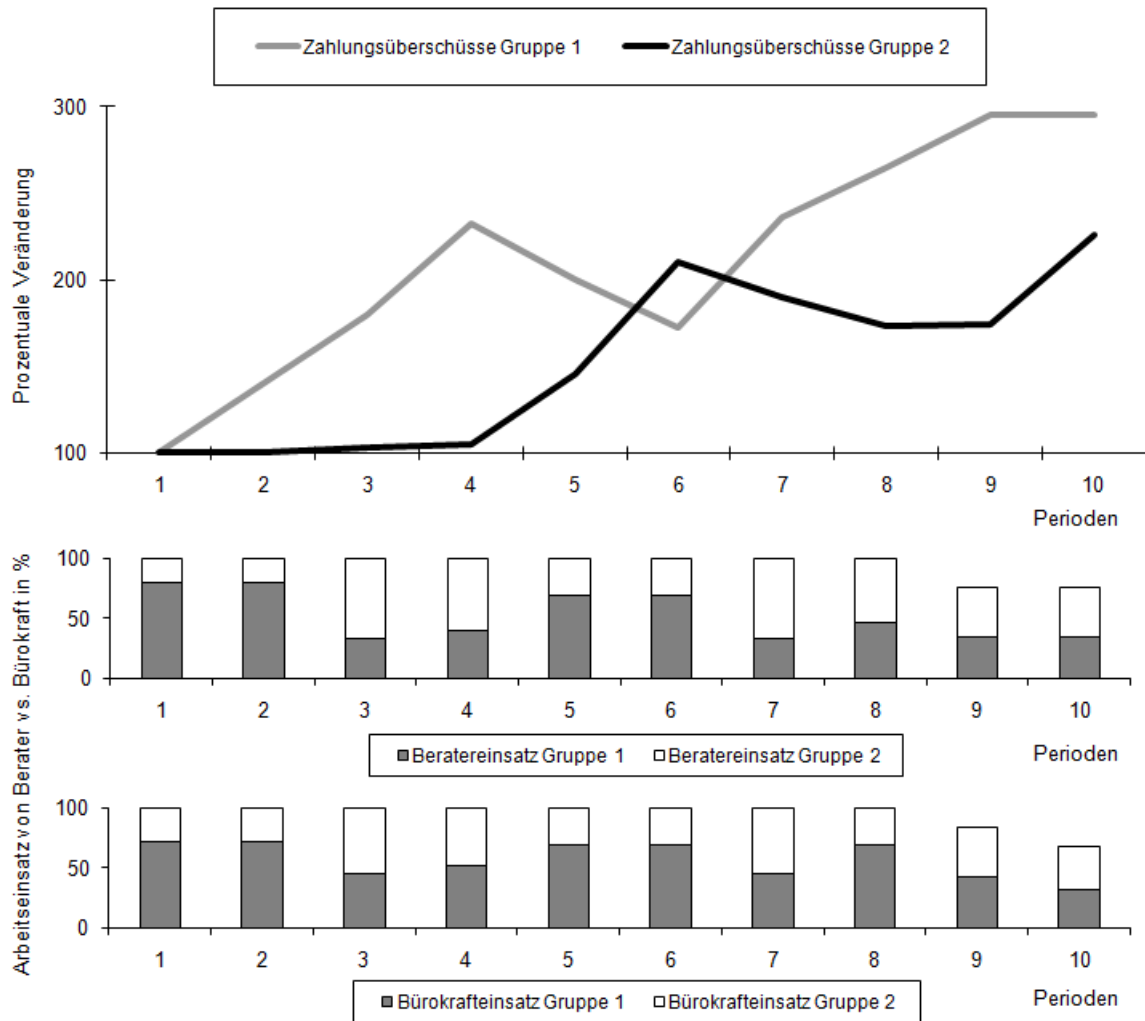


Abbildung 3: Darstellung des Szenarios [II] im Zeitverlauf

Abbildung 3 stellt die Zahlungsüberschüsse im Zeitverlauf dar, die auf den Ausgangswert in der ersten Periode (entspricht 100%) normiert sind. Unten ist der zugehörige Mitarbeiterereinsatz illustriert. Es wird deutlich, dass wegen der begrenzten Mitarbeiterkapazität zu Beginn primär in Gruppe 1 „investiert“ wird. Lohnt ein weiterer Vertrauensaufbau für die Gruppe 1 nicht mehr, wird die Gruppe 1 geringer betreut. Ihr Vertrauen fällt, dasjenige der Gruppe 2 wird aufgebaut. Dieser abwechselnde Aufbau endet dann, wenn ein weiterer Vertrauensaufbau ökonomisch nicht mehr sinnvoll ist. Erst dann wird die Mitarbeiterkapazität nicht mehr voll ausgeschöpft, d. h. der Arbeitereinsatz ist für beide Gruppen rückläufig.

Basierend auf den Szenarien, werden nunmehr praktische Handlungsempfehlungen abgeleitet. Dies wird an der obigen Problemstellung der deutschen Versicherung erläutert.

## **Praktische Anwendung**

Zunächst wurde auf Basis der bei der Agenturanalyse erhobenen Daten (bspw. Kundenkontakthistorie, Mitarbeiterkapazität, Zahlungsüberschüsse) untersucht, welches der obigen Szenarien den Status quo einer jeden Agentur widerspiegelt.

Szenario [I] ist durch im Zeitverlauf steigende Zahlungsüberschüsse in nur *einer* Kundengruppe, die intensiv betreut wird, charakterisiert. Dieses Szenario wurde in der Untersuchung bei 27 Agenturen identifiziert (zwei Agenturen der Klasse A existierten zum Analysezeitpunkt erst seit kurzem und wurden nicht ausgewertet). Zu den 27 Agenturen gehören zum einen neuere Klasse A-Agenturen, die sich bisher auf eine kleine Kundengruppe konzentrieren. Zum zweiten zählen aber auch Agenturen der Klasse B dazu, die bisher daran scheiterten die zweite, größere Kundengruppe (oder Teile davon) zu „rentabilisieren“. Die Analyse zeigte, dass diese Agenturen teilweise die notwendigen, hohen Anfangsinvestitionen in Mitarbeiter und damit in den initialen Vertrauensaufbau scheuen. Diese Kunden werden demnach oft nur im notwendigen Umfang betreut.

In Szenario [II] steigen die Zahlungsüberschüsse beider Kundengruppen abwechselnd mit Phasen der Stagnation oder des kurzfristigen Rückgangs an. Der Mitarbeiterereinsatz ist in der Regel an der Kapazitätsgrenze. Stabilisieren sich die Provisionen beider Kundengruppen im Zeitverlauf, nimmt die Mitarbeiterkapazität ab. Das einmal gebildete Kundenvertrauen kann mit weniger Mitarbeitern erhalten werden. Interessanterweise konnten diesem Szenario 12 Klasse C-Agenturen zugeordnet werden, die zwar keine höhere Mitarbeiteranzahl wie die Klasse B-Agenturen im Szenario [I] aufweisen, jedoch bis zu 90% ihres Kundenstamms intensiv betreuen.

Weitere 15 Agenturen kennzeichnen sich dadurch, dass die Mitarbeiterkapazität sogar leicht über dem sonstigen Durchschnitt liegt, sich jedoch die Zahlungsüberschüsse beider Kundengruppen nicht auf hohem Niveau stabilisieren lassen. Primär gehören hierzu Klasse B-Agenturen, die teilweise länger existieren als viele Agenturen der Klasse C. Sie haben unter hohen Anstrengungen bisher erfolglos versucht, in die Klasse C aufzusteigen bzw. können sich selbst bei hohem Mitarbeiterereinsatz nicht nachhaltig in der Klasse C etablieren (Szenario [III]).

Welche Handlungsempfehlungen lassen sich nunmehr für die drei Szenarien und insbesondere für das superiore Szenario [II] identifizieren? Hierfür werden drei Ansatzpunkte diskutiert:

### **Nachhaltiger Vertrauensaufbau (zunächst nur) bei einer Kundengruppe**

In Szenario [III] lässt sich das Vertrauen beider Kundengruppen nicht nachhaltig aufbauen. Dies liegt daran, dass die (Klasse B-)Agenturen versuchen, den gesamten Kundenstamm gleich intensiv zu betreuen, um den Umsatz zu erhöhen und in die Klasse C aufzusteigen. Begünstigt wurde dieses Verhalten durch die Versicherung selbst, die z. B. mittels initiiertes Kampagnen die Agenturen dazu motiviert hatte, das Potenzial des gesamten Kundenstamms zu nutzen. Dies ist jedoch bei begrenzter Mitarbeiterkapazität problematisch. Werden alle Kunden gleich intensiv betreut, reduziert sich die durchschnittliche Betreuungsintensität, was dazu führt, dass sich bei keiner Kundengruppe nachhaltig Vertrauen aufbauen lässt. Deshalb erscheint es besser, zunächst nur einen Teil der Kunden intensiv zu betreuen. Erst anschließend kann deren Betreuung (geringfügig) reduziert werden, um die freiwerdende Mitarbeiterkapazität zur Betreuung der zweiten Gruppe einzusetzen. Insofern ist aufgrund des längerfristig wirkenden Vertrauens (Carry-Over-Effekt) und der realistischereweise begrenzten Mitarbeiterkapazität eine Aufteilung in Kundengruppen sinnvoll.

### **Temporäre Erhöhung der Beraterkapazität**

Mit einer *temporär* erhöhten Anzahl an Beratern gelingt es insbesondere das Szenario [I] zu überwinden. Die zusätzlichen Berater sind dabei solange einzusetzen, bis das Vertrauen nachhaltig bei bisher „vernachlässigten“ Kunden aufgebaut ist. Diese Maßnahme weist Ähnlichkeiten mit der bereits durch die Versicherung angebotenen „Starthilfe“ auf, die bisher jedoch nur für sehr neue Klasse A-Agenturen gewährt wird. Eine Ausdehnung dieser Hilfe auf Klasse B-Agenturen unterstützt hier die Anfangsinvestition für den initialen Vertrauensaufbau. Wegen der Höhe der Investition und der damit verbundenen Risiken steigern diese Agenturen die Berateranzahl nicht selbst. Zudem können viele Agenturen nach Aufstieg in die Klasse C interessanterweise die Berateranzahl bei gleicher Kundenanzahl wieder reduzieren und verbleiben dennoch langfristig in Klasse C. Diese Agenturen profitieren vom dann existierenden Vertrauen.

### **Intensiver Einsatz von Beratern zum Vertrauensaufbau**

Die bisherige Empfehlung der Versicherung, den Berater durch Einsatz von Bürokräften von Tätigkeiten der Verkaufsvorbereitung oder Schadenbearbeitung zu entlasten, um die freiwerdende Kapazität verstärkt für den Verkauf zu nutzen, erscheint wenig sinnvoll. Übernimmt ein Berater z. B. die Schadenaufnahme persönlich und löst damit sein beim Vertragsabschluss gegebenes Leistungsversprechen ein, trägt das erheblich zum Vertrauensaufbau bei. Dies heißt nicht, dass der Berater den gesamten Schaden auch administrativ abwickelt, vielmehr geht es um den Kundenkontakt. Klasse C-Agenturen, bei denen die Berater dies - sogar ent-

gegen der Empfehlung der Versicherung - selbst durchführen, sind im Durchschnitt signifikant erfolgreicher. Insofern ist es nicht sinnvoll, Berater nur für Verkaufs- oder Akquisitionsgespräche einzusetzen. Vielmehr nutzen erfolgreiche Berater den Schadenfall dazu, Vertrauen aufzubauen, das sie bei einem späteren Verkauf einsetzen können.

## **Zusammenfassung**

Der Beitrag behandelt die Planung des Mitarbeiterereinsatzes in Versicherungsagenturen als Teil des Außendienstcontrollings unter Berücksichtigung des Kundenvertrauens. Die zentralen Ergebnisse sind:

Auf Basis bestehender Ansätze wurden drei Szenarien identifiziert, welche den Carry-Over-Effekt in Form des Kundenvertrauens betonen. Diese Szenarien lassen sich auf Agenturen übertragen, um Handlungsempfehlungen abzuleiten. Im Fallbeispiel konnten so unter anderem Empfehlungen für mittelgroße Klasse B-Agenturen gegeben werden, die bisher beim Versuch scheiterten, in die profitablere Klasse C aufzusteigen. Diese Empfehlungen betreffen z. B. die Betreuung des Kundenstamms (keine Verlagerung des Kundenkontakts im Schadenservice auf Bürokräfte) oder die temporäre Erhöhung der Beraterkapazität. Das Fallbeispiel zeigte dabei im Nachgang auch, dass eine erfolgreiche Umsetzung mit verhältnismäßig geringem Aufwand gelingen kann.

Interessanterweise ergeben sich die drei Szenarien auch dann, wenn alle Kunden einer Agentur die gleichen Charakteristika (z. B. das gleiche Kundenpotenzial) besitzen würden. Das Szenario [II] verdeutlicht dies: Mit einer Aufteilung des Kundenstamms in zwei Gruppen, kann zunächst das Vertrauen der einen Gruppe nachhaltig aufgebaut werden. Erst danach wird die zweite Gruppe stärker bearbeitet, um auch diese zu rentabilisieren. Wegen der begrenzten Mitarbeiterkapazität kann beides nicht gleichzeitig erfolgen. Insofern erscheint die bisherige Empfehlung der Versicherung, alle Kunden intensiv zu betreuen, um deren Potenzial zu realisieren, kontraproduktiv.

Kritisch anzumerken ist, dass bisher primär der qualitative und quantitative Mitarbeiterereinsatz sowie das Kundenvertrauen als Einflussfaktoren auf den Agenturerfolg betrachtet werden. Obwohl diese Faktoren zentral und als zwei von wenigen von der Agentur selbst beeinflussbar sind, müssen zukünftig weitere Faktoren, wie beispielsweise die Anstrengungen der Versicherung berücksichtigt werden (vgl. Abbildung 1). Eine derartige Erweiterung entspricht auch der integrierenden und koordinierenden Planungsfunktion des Außendienstcontrollings. Hier gilt es die verschiedenen Faktoren zu analysieren und die darauf basierenden Teilpläne zu aggregieren, d. h. die Prüfung auf Zielkonformität und die Integration zu einem konsisten-

ten Gesamtplan. Auch wenn sich die identifizierten Szenarien mit den bei der Versicherung analysierten Agenturen gut in Einklang bringen lassen, ließe sich die Wirkung weiterer Faktoren besser untersuchen, wenn eine größere Datenbasis vorhanden ist (ggf. unterschiedlicher Versicherer). Eine Fragestellung könnte dabei sein, ob und in welchen Fällen es vorteilhaft ist, wenn ein Versicherer zentral vertrauensbildende Maßnahmen ergreift. Dies könnte Einblicke darüber geben, inwieweit es ökonomisch sinnvoll ist, derartige Maßnahmen primär zentral oder dezentral durchzuführen.

## **Literaturhinweise**

Albers, S. / Skiera, B. (2002): Einsatzplanung eines Verkaufsaußendienstes auf der Basis einer Umsatzreaktionsfunktion. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72, S. 1105-1131.

Allianz Versicherungs-AG (2005): Geschäftsbericht der Allianz Versicherungs- und Lebensversicherungs-Aktiengesellschaft, München.

AXA Versicherung und Lebensversicherung AG (2005): Geschäftsbericht, Köln.

Drexl, A. / Haase, K. (1999): Fast Approximation Methods for Sales Force Deployment. In: Management Science, 45, S. 1307-1323.

Haase, K. (1997): Deckungsbeitragsorientierte Verkaufsgebietseinteilung und Standortplanung für Außendienstmitarbeiter. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 49, S. 877-891.

Johnson, D. / Grayson, G. (1998): The Antecedents and Consequences of Customers' Trust in Their Financial Advisers, London Business School, London UK.

Johnson, D. / Grayson, G. (2005): Cognitive and affective trust in service relationships. In: Journal of Business Research 58, S. 500-507.

Rangaswamy, A. / Sinha, P. / Zoltners, A. (1990): An Integrated Model-Based Approach for Sales Force Structuring, In: Marketing Science, 9, S. 279-298.

Sinha, P. / Zoltners, A. A. (2001): Sales-Force Decision Models: Insights from 25 Years of Implementation. Interfaces, 31, S. 8-44.