

Vortrag:  
Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

➤ Beschäftigte im Versicherungsvertrieb

**Beschäftigte in der Versicherungsbranche 2000**

Angestellte			Selbstständige		
in Versicherungsunternehmen		in Vermittlerbetrieben	Makler	AO/MA hauptber.	AO/MA nebenber.
Innendienst	Außendienst				
189.700	50.500	54.000	8.000	79.000	320.000
<b>294.200</b>			<b>407.000</b>		
Innendienst	Vertrieb				
<b>189.700</b>	<b>511.500</b>				

Quelle: GDV-Jahrbuch 2001

Vortrag:  
Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

➤ Die AO hat trotz sinkender Marktanteile eine überaus hohe Bedeutung:

Psychonomics kommt auch in seiner neuesten Untersuchung zum Ergebnis, dass gerade die anspruchsvolleren Kunden Beratung durch einen Vertreter ihres Vertrauens nachfragen:

Die Erbsenzähler bleiben unter sich - bei Direktversicherung und Internetversicherung. Das ist nicht die Zielgruppe der AO!

Vortrag:

Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

- Wichtige Trends für die AO
  
- Internetvertriebs-Euphorie abgeschwächt  
Prognosen über Marktanteilszuwächse ebenso unrealistisch wie vor 10 Jahren für den Direktvertrieb

---

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

3

Vortrag:

Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

- Wichtige Trends für die AO
  
- Trennung in beratungsintensive und -arme Produkte  
Verlagerung der Vertriebsfolge je nach Beratungsintensität, damit auch Cross-Selling erschwert
  
- Multikanalvertrieb  
Will der Kunde wirklich für fast jedes Produkt einen eigenen Vertriebs- und Kommunikationskanal?

---

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

4

Vortrag:

Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

- **Wichtige Trends für die AO**
  - **Konjunkturlage**  
Abschwächung in 2001, steigende Arbeitslosigkeit, Unsicherheiten nach den Terroranschlägen, Börseneinbrüche führen zu Kaufzurückhaltung.
  - **Riester- und andere politische Effekte**  
Ende 1999 Leben-Boom, 2000 bis 2001 erhebliche Kaufzurückhaltung, Anfang 2002 erneuter Boom (?)
  - **Verbraucherschutz vertriebsfeindlich**  
Die Verteufelung vor allem der AO zeigt ihre Wirkung.

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

5

Vortrag:

Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

- **Entstehung Agenturberatung seit Beginn der 90er Jahre:**
  - Optimierung der Betriebsabläufe in Folge der Einführung von Agentur-EDV
  - Optimierung der Ertragskraft der Agenturen
- **Mittlerweile weiter gehende Bedeutungen:**
  - Wandel der „Sofa-Agentur“ zur „Unternehmer-Agentur“
  - Optimierung des Vergütungssystems
  - Verlagerung von Verwaltungsarbeiten auf die Agentur
  - Besseres Verständnis der betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge
  - Gezieltere Positionierung der Agenturen in Zeiten von „Multikanalstrategien“
  - Optimierung der Kundenbindung
  - Optimierung der Erhebung von Kundeninformationen - Schlagwort CRM

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

6

Vortrag:

Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

- Agenturberatung gehört in einen **Reigen von Maßnahmen**, die alle der **Optimierung des Vertriebsweges Ausschließlichkeit** dienen:
  - Agenturmanagement
  - Vergütungspolitik
  - Vertragsregelungen - beispielsweise Thema „Ventil“
  - Services, Unterstützungsleistungen

---

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

7

Vortrag:

Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

- **Begrifflichkeiten**
  - **Agenturberatung**  
Beratungsdienstleistung mit der Zielsetzung einer Ertragsoptimierung des beratenen Agenturbetriebs.
  - **Agenturmanagement**  
Gesamtheit aller Maßnahmen, die zur Steuerung und Optimierung des Agenturvertriebswegs dienen. Dazu kann die Agenturberatung ebenso gehören wie Vertragsregelungen, Vergütungspolitik, Unterstützungsmaßnahmen.
  - **Vergütungspolitik**  
Gesamtheit der Maßnahmen und Regelungen zur Bezahlung der Agenturen durch umsatzabhängige Provisionen gemäß HGB und andere Vergütungsarten wie Bonifikationen, Incentives, Zuschüsse etc.

---

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

8

Vortrag:  
Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

## 1. Kernaussage:

**Die Agenturberatung besitzt das Potenzial, zu einem der wichtigsten Führungsinstrumente im Versicherungsunternehmen zu werden!**

**Sie ist - richtig verstanden - ein integraler Bestandteil der Führungskultur des Unternehmens.**

**Sie setzt voraus, den Agenten als Partner und nicht als Abhängigen zu verstehen!**

---

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

9

Vortrag:  
Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

## 2. Kernaussage:

**Die richtig verstandene Agenturberatung besitzt das Potenzial, die gesamte Marketingpolitik des Versicherungsunternehmens wirkungsvoll zu unterstützen und damit Ertragskraft und Unabhängigkeit des Unternehmens zu stärken!**

---

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

10

Vortrag:  
Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

- Die Ausprägungen der Agenturberatung in der Praxis sind sehr unterschiedlich:
  - Ziele der Agenturberatung
  - Mittel der Agenturberatung
  - Inhalte der Agenturberatung
  - Institutionalisierung der Agenturberatung im Unternehmen
- Literatur sowie unabhängige Erhebungen fehlten bislang

---

**Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit**

**11**

Vortrag:  
Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

**Aktuelle Umfrage 2001:**

Von 16 VU bezwecken mit der Agenturberatung

- 15 Betriebswirtschaftliche Beratung
- 15 Verbesserung der Arbeitsabläufe
- 12 Erhebung betriebswirtschaftlicher Daten
- 11 Optimierung des Technik-/Computereinsatzes
- 8 Verbesserung der Abläufe zwischen Agentur und VU
- Die Teilnahme ist bei allen VU freiwillig. Die Kosten der eigenen Beratungsleistung werden von allen voll übernommen. Die Bezuschussung von Beratungsleistungen durch Dritte ist die Ausnahme.

---

**Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit**

**12**

Vortrag:

Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

## ➤ Mittel der Agenturberatung - Der Berater

### Umfrage 2000

von 11 VU setzen...

- 7 Orga-Führungskräfte
- 7 Agenturberater ohne Führungsauftrag
- 1 unternehmensverbundenes Beratungsunternehmen
- 1 externes Beratungsunternehmen

### Umfrage 2001

von 16 VU setzen...

- 12 Agenturberater ohne Führungsauftrag
- 3 Orga-Führungskräfte
- 1 unternehmensverbundenes Beratungsunternehmen
- 3 externes Beratungsunternehmen

ein.

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

13

Vortrag:

Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

## ➤ Mittel der Agenturberatung - in der Praxis

### Umfrage 2001:

Es verwenden von 16...

- 12 selbst entwickelte Checklisten
- 9 Beratungssoftware
- 9 Agenturbersaterschulungen
- 9 Erfahrungsaustausch der Agenturberater
- 9 Beratungsprotokoll
- 8 Auswertungen der Beratungsergebnisse
- 8 Verbindliche Maßnahmenvereinbarungen mit der Agentur
- 7 Festgelegter Beratungsablauf
- 4 Unverbindliche Maßnahmenvorschläge für die Agentur
- 4 Fremdentwickelte Checklisten

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

14

Vortrag:  
Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

## ➤ Wer entwickelt die Agenturberatung

### **Umfrage 2001:**

Es haben von 16 VU die Agenturberatung...

- 13 durch ein Projekt
- 2 durch eine Fachabteilung
- 2 mit Beteiligung von Fachabteilungen
- 8 mit Hilfe externer Unternehmensberater
- 7 mit Beteiligung der Vertreterschaft / des Hausvereins
- 7 mit Beteiligung der Orga-Führungskräfte entwickelt und eingeführt.

Vortrag:  
Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

### **Typische Konfliktpunkte**

1. Person des Beraters

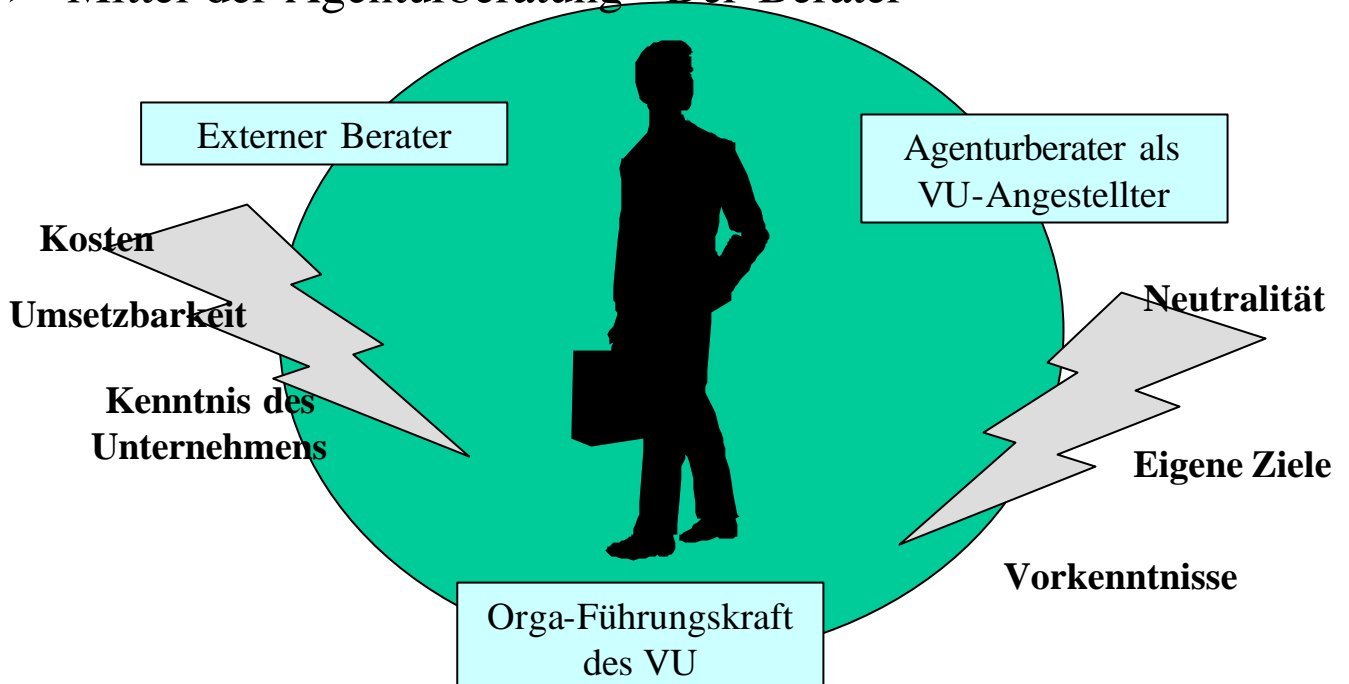
### **Provozierende These:**

**Eine Orga-Führungskraft ist für die Aufgabe des  
Agenturberaters grundsätzlich ungeeignet!**



Vortrag:  
Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

### ➤ Mittel der Agenturberatung - Der Berater



Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

17

Vortrag:  
Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

### Typische Konfliktpunkte

#### 1. Person des Beraters

Klassisches Führungsgespräch angewandt auf die Agenturberatung:

1. Positive Aussagen zu einzelnen Produktionsergebnissen oder zur Einrichtung der Agentur erhöhen die Aufnahmebereitschaft für
2. negative Aussagen über unzureichende Produktionsleistungen mit dem Ergebnis
3. einer Zielvergabe zur Steigerung der unzureichenden Produktionsergebnisse
4. begleitet durch Verkaufsförderungs- und Schulungsmaßnahmen, woraufhin sich der Agent bei anhaltendem Misserfolg zumindest nicht mehr auf fehlende Unterstützung seitens des Unternehmens herausreden kann.

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

18

Vortrag:  
Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

### Typische Konfliktpunkte

2. Fehlende Übereinstimmung in den Zielen der Beratung

### **Provozierende These:**

**Wer sich mit der Zieldefinition der Beratung nicht  
außerordentlich viel Mühe gibt, kann sich die restliche  
Beratung sparen!**

Vortrag:  
Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

### Typische Konfliktpunkte

3. Mangelhafte Umsetzung von getroffenen Vereinbarungen

### **Provozierende These:**

**Weniger ist mehr - das gilt ganz besonders auch dann,  
wenn vom Beratungskunden Verhaltensänderungen  
verlangt werden.**

Vortrag:  
Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

**Typische Konfliktpunkte**

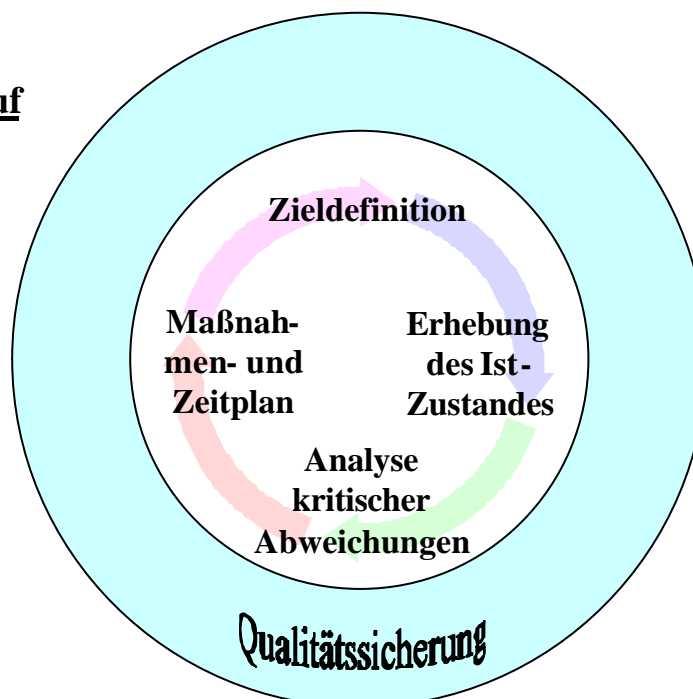
4. Mangelhafte Nutzung der Ergebnisse

**Provozierende These:**

**Wer die erhobenen Daten und die gesammelten Erfahrungen der Agenturberater nicht systematisch nutzt, sollte sich die Mühe der Einführung der Agenturberatung sparen. Sie ist ein lebendiges Instrument und keine statische Einrichtung.**

➤ Mittel der Agenturberatung - Beratungsgespräch

**Idealtypischer Beratungsablauf**



➤ Mittel der Agenturberatung - Agenturkonzept

<b>Agenturkonzept</b>				
	Beratung, Verkauf und Service	Aufbau- und Ablauforganisation	Betriebswirtschaftliche Agentursteuerung	Personalführung und Qualifizierung
Standards	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichmäßige Produktionsleistung</li> <li>• Bestandsausschöpfung</li> <li>• Marktpotenzial-Ausschöpfung</li> <li>• Zielgruppenorientierung</li> <li>• Leistungsdiffere n zierung nach Ertrag</li> <li>• Angebot zusätzlicher Leistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalgerüst der Agentur</li> <li>• Stellenbeschre i- bung</li> <li>• Definition von Aufgaben und Verantwortlich- keiten</li> <li>• Optimierung der Geschäftsprozesse</li> <li>• Nachvollziehbar- keit der Geschäfts- prozesse</li> <li>• EDV-Einsatz</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planung und Kon- trolle des betriebs- wirtschaftlichen Ergebnisses</li> <li>• Planung und Kon- trolle des Steuerer- gebnisses</li> <li>• Planung und Kon- trolle der Liquid ität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsgrundsät- ze</li> <li>• Personalentwick- lung</li> <li>• Weiterbildung</li> <li>• Spezialisierung</li> </ul>