

Was wären die Versicherungsgesellschaften ohne einen Vertrieb? Wir wissen alle, dass gerade durch die Versicherungsverkäufer diese wichtigen Säulen unserer Volkswirtschaft expandieren konnten. Und trotzdem hat dieser Berufsstand in der Öffentlichkeit nicht den Ruf, den er eigentlich verdient.

Wie kommt man zu einem «Ruf»? Gerade am Beispiel von selbständigen Vertriebsgesellschaften stelle ich fest, dass einige einen «schlechten Ruf» haben, da einige Zeitungen über sie negativ berichteten. Ob das richtig war, kann man als Unbeteiligter nur schwer oder gar nicht beurteilen. Gut, dass in unserem Rechtssystem eine «Verurteilung» erst nach meist langem Prozess zustande kommt. Dann liest man über andere, dass sie sich gebessert haben. Und hier weiss man, dass nur die Geschäftsleitung zwei Journalisten «überzeugt» hat, dass sich alles geändert hat. Und sie spekulieren auf die Bequemlichkeit anderer Vertreter der schreibenden Zunft, die diese Artikel als Grundlage verwenden, ohne selbst zu recherchieren.

Eines gilt aber für die Versicherungsbranche heute wie vor dreissig Jahren: durch den Vertrieb soll Neugeschäft in grossem Volumen und mit guter Qualität vermittelt werden! Eine zusätzliche Kundenbetreuung wäre darüber hinaus wünschenswert. Jetzt gibt es doch verschiedene Wege zu diesem Ziel: Die eigene Organisation, die fremden, unabhängigen Vermittler, Makler oder Vertriebe oder die Wege des Direct Marketing wie Internet, Callcenter usw.

Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang weniger, ob die eine Vertriebsform «moderner» ist oder «einen guten Ruf» hat, sondern ob sie im Sinne der Zielsetzung von Quantität und Qualität erfolgreich ist. Mit dem Messen des Volumens haben wir nie ein Problem. Wie sieht es aber mit der konkreten Qualität aus? Hier wird immer wieder betont, dass es die Ausbildung sei, welche die Qualität ausmacht.

Das ist praktisch nur zum kleinen Teil richtig. Im Vertrieb reicht es überhaupt nicht, gute Zeugnisse und Diplome zu besitzen. Und auch das Fachwissen über die Produkte ist nur das einfache Rüstzeug. Die «Kunst», in diesem schweren Beruf des Versicherungsverkäufers erfolgreich zu sein, lernt man auch nur durch das Trainieren von Fertigkeiten wie Kontakten, Terminieren, Kommunizieren, Analysieren, Überzeugen usw.

Qualität ist mittels der Kundenzufriedenheit und reziprok mit der relativen Unzufriedenheit der Kunden messbar. Die Storno- oder Nichteinlösungsquoten, wie auch die Kundenbeschwerden, werden als Kriterien zur Erfolgskontrolle verwendet. Qualität kann man aber nur messen, wenn man dem Vertrieb entsprechende Ziele gesetzt hat. Nur alleine das Fehlen einer Rundumberatung oder die Zusammenarbeit mit einem Strukturvertrieb ist noch lange kein Qualitätsmerkmal.

Was ist denn ein Strukturvertrieb? Grundsätzlich betrachtet, handelt es sich hierbei um eine selbständige Vertriebsgesellschaft, deren Organisation nach den gleichen Strukturen aufgebaut ist, wie jedes andere Unternehmen, also auch eine Versicherungsgesellschaft. Die Kernfunktion der Vertriebsgesellschaft ist auf den Verkauf von Versicherungen und/oder Investmentzertifikaten konzentriert. Das hat damit nichts mit schlechter Qualität zu tun.

Ein Strukturvertrieb, der eigentlich keine Kunden anwirbt, sondern nur Mitarbeiter, die um das zu werden, erst das Produkt kaufen müssen, nennt man ein «Schneeballsystem». Diese

---

Form des Vertriebs ist in der Schweiz und vielen anderen Ländern berechtigterweise verboten. Der «Schneeball» ist das Produkt, das durch den permanenten Wiederverkauf über die einzelnen Strukturstufen den Unternehmens immer teurer wird und letztlich vom «kleinsten» Mitarbeiter nicht mehr verkauft werden kann. Er hat dann von dem «Schneeball» nur noch das «Wasser» in der Hand.

Aber die Qualität von selbständigen Vertriebsgesellschaften, ob als Produkt- oder als Finanzplanervertrieb, müssen wir an ihren Ergebnissen messen. Ein besonderes Augenmerk ist hierbei auch auf die Fluktuation von Mitarbeitern zu werfen. Es geht dabei weniger um die Leistungsschwachen, sondern die von einzelnen selbsternannten Gurus frustrierten und «verführten» jungen Mitarbeiter. Das Mittel der Manipulation beherrscht bei unqualifizierten Unternehmen den Führungsstil. Es werden Versprechungen gemacht, die nicht eingehalten werden. Verkäufer wird die Partizipierung am aufgebauten Kundenbestand suggeriert, ihm aber über Bonus-Malus-Systeme, Gewinnbeteiligungen oder Partnerschaften eigentlich nur ein Bruchteil des versprochenen Lohns vergütet. Durch diese Manipulationen entsteht Fluktuation und durch die enge Beziehung der Verkäufer zu den vermittelten Kunden auch hohe Storni. Die entsprechenden Provisionsrückbelastungen fallen erst einmal in voller Höhe beim Vertrieb an, der schon bald in finanziellen Schwierigkeiten steckt und dies nur mit «falschen» Provisionsabrechnungen für die tätigen Mitarbeiter ausgleichen kann. Damit steigt die Unzufriedenheit und die Katastrophe nimmt ihren Lauf.

Ein weiteres Qualitätsproblem im Vertrieb von Finanzdienstleistungen hat ihre Ursache in der zur Zeit modernen «Honorarberatung». Grundsätzlich kann man auch hier konstatieren, dass es nicht problematisch ist, wenn ein Kunde für seine Beratung ein Honorar bezahlt. Damit können die Verkäufer, die ihren Kunden mittels Argumente und Vorteile nicht überzeugen können, zumindest eine finanzielle Vorleistung beanspruchen, auch wenn sie diese teilweise bei Abschluss wieder verrechnen. Der Markt akzeptiert diese Honorare immer weniger; einige «Berater» sind schon mit 150 Franken pro Stunde zufrieden.

Quantität und Qualität gilt auch für die eigene Generalagenten-Organisation des Unternehmens. Und dabei sollte man eine bessere Qualität nicht mit geringerer Quantität aufwiegen. Auch hier ist die Problematik wie in den selbständigen und strukturierten Vertrieben gleich. Es gibt zwei wesentliche Bereiche, über die der Weg zum Erfolg führt: das Rekrutieren von neuen Mitarbeitern und die Produktivität der Verkäuferorganisation.

Für die Verpflichtung von neuen Mitarbeitern haben viele Generalagenten in der Vergangenheit zu wenig diese Fähigkeiten trainiert. Es wird immer nur am «besten» Inserat gearbeitet und/oder die Mitarbeiterverträge verändert. Rekrutieren ist aber vor allen Dingen, Menschen von einer Vision und daraus resultierend von deren Perspektiven zu begeistern. Die bestehenden und meist auch geeigneten Qualitätskontrollen, über die die Führungskräfte verfügen, kommen nicht zur Geltung, da «in den Trichter oben zu wenig hineinkommt».

Um die Produktivität zu steigern, müssen die Führungskräfte nicht nur über Führung Bescheid wissen, sondern auch Trainieren. Das Führen von Verkäufern ist eine besondere Herausforderung, da zum einen die Mitarbeiter nicht in sichtbarer Kontrolle stehen und zum anderen die Führungsleistung sofort in Quantität und Qualität messbar ist. Was wir unter Produktivität verstehen, hängt ganz von der Zielsetzung des jeweiligen Unternehmens ab. Für unseren allgemeinen Anspruch gilt, dass ein Versicherungsverkäufer durch seine Tätigkeit so viel Einkommen verdienen muss, was mindestens dem Lohndurchschnitt der

---

Wirtschaft entspricht.

Um den Versicherungsvertrieb in der Zukunft nicht nur erfolgreich und produktiv, sondern auch den «gutem Ruf» in der Öffentlichkeit weiterzuentwickeln, reichen immer wieder neue strukturelle Veränderungen in den Organisationen nicht aus. Es ist notwendig, dass das, was getan werden muss, auch getan wird.