

Referenzprojekt für einen ganzheitlichen Erfolgsprozess

Umsatzsteigerung im Versicherungsvertrieb

Ein namhafter deutscher Versicherer hat sich Anfang 2011 entschieden, das Projekt Umsatzsteigerung im Vertrieb in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen I.e.P. in Angriff zu nehmen. Ziel dieses Projektes war es, aus dem Potenzial der Bestandskunden ein Maximum an Beiträgen zu erwirtschaften und gleichzeitig die Kundenbindung durch intensive persönliche Präsenz zu festigen.

Am Anfang des Arbeitstages packt der Handwerker seinen Werkzeugkoffer und fährt dann zur Baustelle. Analog verläuft es im Prozessmanagement. Als Werkzeuge dienen ein Analyseinstrument und Entwicklungsmodell zum erfolgswirksamen Verhalten. Dies stellt die Grundlage für jegliche Kommunikation aller beteiligten Personen in der gesamten Vertriebskette dar. Es teilt Personen in vier repräsentative Kompetenztypen auf, wobei sich jeder anhand typischer Formulierungen und Verhaltensweisen einem dieser Typen zuordnen lässt. Es ist also ein rein verhaltensorientiertes und nicht persönlichkeitsorientiertes Modell.

Was nützt das Modell?

Die Analyse der sogenannten Selbstorganisationskompetenzen des Gegenübers erlaubt eine Anpassung seitens des Versicherungsmitarbeiters an das vom Gegenüber präferierte Verhalten. Im Fall der Außendienstmitarbeiter macht es das Modell somit möglich,

von Beginn an den Kunden bedürfnisgerecht anzusprechen, auf mögliche Eigenarten bereits vorbereitet zu sein und den persönlichen Nutzen empfängerorientiert zu vermitteln. Um dem ganzheitlichen Anspruch gerecht zu werden, werden ebenfalls die Führungskräfte im Umgang mit dem genannten Modell geschult. Die Schwerpunkte liegen dabei zum einen auf der typengerechten Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern, zum anderen aber auch auf der Kompetenzentwicklung der Führungskräfte selbst. Letztere orientiert sich stark an den individuellen Anforderungen der Position im Unternehmen. Hier wird ein Soll-Profil für die mittlere Führungskraft in der Vertriebssteuerung erstellt. In diesem wird notwendiges erfolgswirksames Verhalten im Detail beschrieben. Auf dem Abgleich der Zielsetzungen und der Kompetenzausprägung der Führungskraft basierend finden dann individuelle Entwicklungsmaßnahmen statt. Vor dem eigentlichen Projektstart nehmen also alle Vertriebsmitarbeiter

und Führungskräfte an positionsspezifisch gestalteten Seminaren teil.

Praxisnahe Übungen, die die Mitarbeiter und die Führungskräfte für die Bedeutung der kompetenzorientierten Kommunikation sensibilisieren, stellen dabei den Schwerpunkt dar.

Der Prozess

Statt der herkömmlichen Außendienstunterstützung mit Produkt- und Verkaufsschulung wird ein ganzheitlicher Optimierungsansatz eingesetzt: alle Glieder der gesamten Vertriebskette, von der Lösung der Opt-In-Fragestellung über die professionelle Terminierung, die Führungskräfteentwicklung bis hin zur Verbesserung der Soft Skills der Abschlussvermittler im direkten Kundenkontakt, werden analysiert, entwickelt und verbessert. Diese breit aufgestellte Vorgehensweise geht somit weit über übliche Kommunikations- und Vertriebsstrainings hinaus.



Wer ist I.e.P.? Das Unternehmen I.e.P. Dienstleistung für Personalarbeit und Beratung steht für Wirksamkeit und Erfolg bei der kontinuierlichen Verbesserung von Performance. Unter Einsatz des wissenschaftlich fundierten Kompetenzmodells entwickelt es seit über 16 Jahren Personen und Organisationen zielgerichtet. Charakteristisch ist dabei der ganzheitliche Ansatz vom Mitarbeiter über die Teamleiter bis hin zur Topführungskraft. www.iep-beratung.de

Der erste Eindruck muss stimmen

Der Prozess beginnt mit einer umfassenden Adressqualifizierung, um die Aktualität des Adressmaterials zu gewährleisten. Callcenter-Agenten vereinbaren dann anhand eines speziell entwickelten Gesprächsleitfadens, der die Standardisierung des Kundenkontakts gewährleistet, zwischen vier und zehn Termine pro Woche und Außendienstmitarbeiter. Von besonderer Bedeutung sind dabei das Reporting sowie die Koordination und Weitergabe der Informationen an den entscheidenden Schnittstellen zwischen Callcenter und Versicherungsunternehmen. Ebenfalls qualifizieren die Callcenter-Agenten das Kommunikationsverhalten des Kunden auf Grundlage des Kompetenzmodells und geben dies an den Außendienstmitarbeiter weiter. Letzterer ist ebenfalls in der typengerechten Kundenansprache geschult und hat so die Möglichkeit,

im ersten persönlichen Kontakt mit dem Kunden sofort den „richtigen Ton zu treffen“.

Der Schlüssel zum Erfolg

Da in der Regel Folgetermine für einen erfolgreichen Abschluss notwendig sind, hat es sich bewährt, dass die Außendienstmitarbeiter nach jedem Kundenbesuch mit einem erfahrenen Berater telefonisch eine systematische Terminanalyse erarbeiten. Sie erhalten außerdem ein entwicklungsorientiertes Feedback, um eine kontinuierliche Verbesserung zu gewährleisten. Die Berater legen dabei besonderen Wert auf die Erfahrungen mit dem Kompetenzmodell und die Identifikation von Best-Practices, die bei Folgeschulungen allen Beteiligten zugänglich gemacht werden. Des Weiteren erleichtert ein qualitativer und quantitativer Feedback-Mechanismus die Projektsteuerung durch die Führungskräfte. Das qualitative Feedback wird aus den

Schulungen, Terminanalysen und der eigenen Prozessanalyse entnommen, wodurch eine dynamische Prozessanpassung gewährleistet ist. Des Weiteren werden die besuchten Kunden stichprobenartig angerufen, um ihr Feedback zum Verhalten des Außendienstmitarbeiters einzuholen. Aus diesem Selbst- und Fremdabgleich der Wirkung der Abschlussvermittler lassen sich ebenfalls wichtige Lehren ziehen. Darauf aufbauend erlaubt das quantitative Feedback eine kennzahlenbasierte Steuerung aller Mitarbeiter, und zwar nicht nur in Bezug auf Umsatz-, sondern auch auf Verhaltenskennwerten. Das Kompetenzmodell macht Verhalten messbar, kontrollierbar und legt Optimierungsansätze offen. Falls bei Einzelnen eine Steigerung der Umsatzzahlen innerhalb des Projektes nicht sichtbar wird, lassen sich auf diese Weise individuelle Fördermaßnahmen ableiten. Beispielsweise wird mit dem Außendienstmitarbeiter im Side-by-Side beim Kunden an seiner kompetenzgestützten Ansprache gearbeitet. Ein Fokus liegt somit auf den individuellen Entwicklungspotentialen eines jeden Mitarbeiters. Dieser ganzheitliche Prozess steigert die Vertriebsleistung im Außendienst durch die systematische Kundenbetreuung kontinuierlich und signifikant, wie folgendes Referenzprojekt deutlich macht.

Das Referenzprojekt – die Ergebnisse

Das genannte Referenzprojekt bei dem deutschen Versicherungsunternehmen brachte schon nach kurzer Laufzeit überzeugende Ergebnisse zu Tage. Der Erfolg begann, wie beim eigentlichen Prozess auch, schon früh in der Vertriebskette, nämlich beim Callcenter selbst.

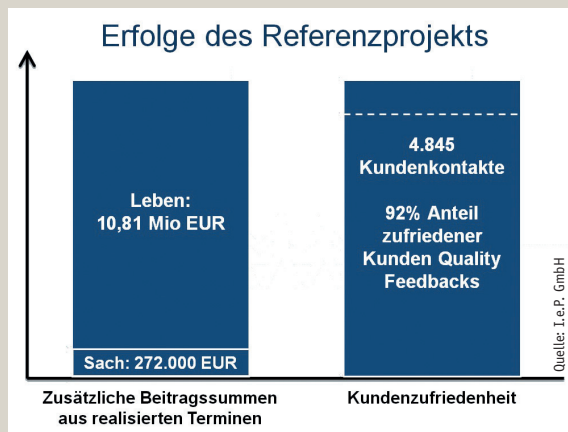
Die Terminierung

Nach der vorgelagerten Adressqualifikation konnte das Callcenter mit real existierenden Datensätzen arbeiten und daraus eine Conversion Rate von 57 Prozent erzielen. Es ergaben sich aus 8.500 qualifizierten Datensätzen 4.845 Termine. Lediglich zwei Prozent dieser vereinbarten Termine konnten im Folgenden nicht stattfinden. Letztere Statistik ist von besonderer Bedeutung für die Prozessevaluierung, da sie bestätigt, dass der Prozess eine qualitätsorientierte Kundenbetreuung ermöglicht. Es werden Termine gemacht, deren Nutzen dem Kunden sofort klar wird. Nur so lässt sich die so geringe Quote an abgesagten Terminen erklären. Das Ziel war es also keinesfalls, eine solch hohe Conversion Rate zu erreichen, indem man dem Kunden Termine „aufschwätzt“.

Die Verhaltenskennzahlen

Auch die Verhaltenskennzahlen sprechen für sich. Aufgrund der guten Vorbereitung durch das Callcenter konnten sich die Außendienstmitarbeiter entsprechend des beschriebenen Verhaltensmusters des Kunden auf diesen einstellen, die eigene Ansprache

anpassen und den Vertriebs Erfolg sichern. Dieser Erfolg spiegelte sich sowohl in den zahlreichen positiven Kundenfeedbacks als auch in der Steigerung der Beitragssummen wider:



Insgesamt konnte somit eine beachtliche Steigerung der Beitragssummen bei Bestandskunden von über 11 Millionen EUR erwirtschaftet werden. Außerdem lag der Anteil der zufriedenen Kunden bei 92 Prozent.