

Vertriebsmanagement

Thema 2: Prozess der Vertriebsplanung (Teil 2) /
Komponenten der Vertriebssteuerung

Die nachfolgenden Folien sind als Begleitmaterial zu den Vorlesungen für das Studium zum/zur Fachwirt/-in für Versicherungen und Finanzen anzusehen und dienen ausschließlich als Ergänzung zu den dort behandelten Inhalten.

Grundlage hierfür bildet
Beenken: Vertriebsmanagement,
Verlag Versicherungswirtschaft GmbH Karlsruhe

Kapitel 1 - Vertriebsmanagement als Unternehmensfunktion

1. Einordnung des Vertriebsmanagements

- Vertriebsmanagement als betriebliche Teilfunktion
- Vertriebsmanagement im Konzern

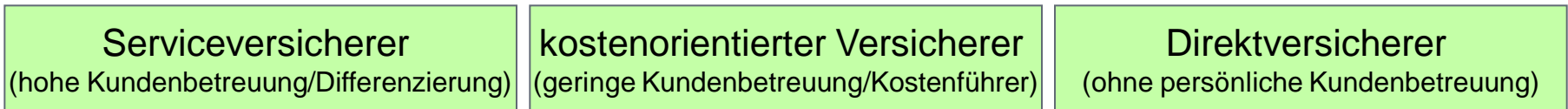
2. Prozess der Vertriebsplanung

- Unterstützung für Planungsprozesse
- Die Bedeutung von Vertriebszielen
- Wahl der Vertriebspartner und der Absatzkanäle
- Gestaltung der Vertriebsorganisation
- Wichtige Planungsgrößen
- Regionale Marktplanung
- Zielgruppenplanung

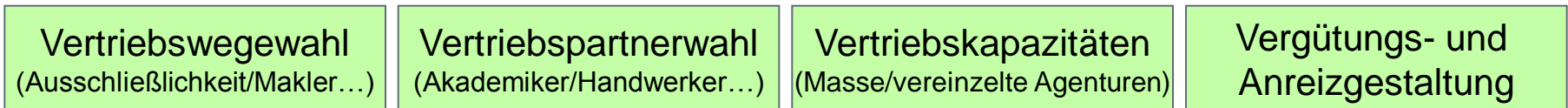
2.6 Regionale Marktplanung

Grundsätzlich: Ergänzung zur regionalen **Marketing**planung

Möglichkeiten der Marktpositionierung eines Versicherers:



Konsequenzen für das
Vertriebsmanagement:



2.6 Regionale Marktplanung

Regionale Potentialausschöpfung

- „die richtigen Personen, zur richtigen Zeit am richtigen Ort“
- Qualifikation und Auswahl geeigneter Vertriebsmitarbeiter
- Pflege und Aufbau von persönlichen Netzwerken

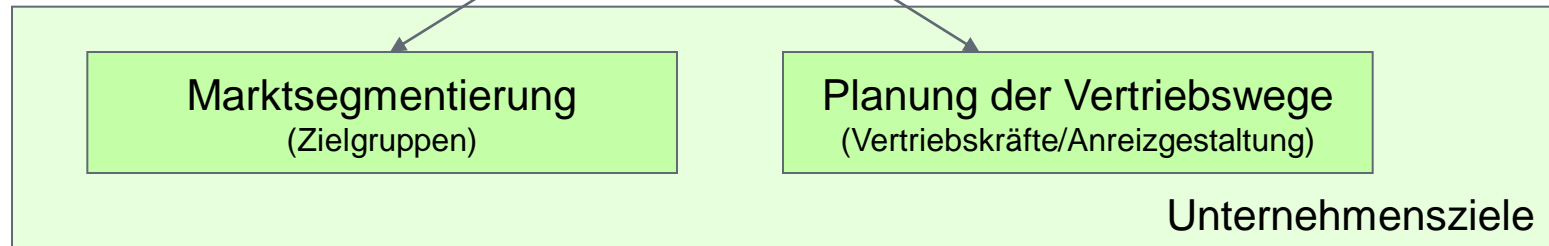
Städtische Ballungsräume und ländliche Bezirke

- Agenturvertretungen in verschiedenen Stadtteilen (Ballungsräume)
- Vertretung an zentralen Standorten (Nutzungsgewohnheiten z.B. Ärzte) oder geografische Entfernungsoptimierung

Ziel: Reduzierung „weißer Flecken“

2.7 Zielgruppenplanung

Anpassung/Abstimmung der Marketing- (vgl. hierzu MV Kap. 4) und Vertriebsicht



Gegenseitiger Impulsgeber

Wie können Zielgruppen erschlossen werden?

Welche lukrativen Zielgruppen gibt es?

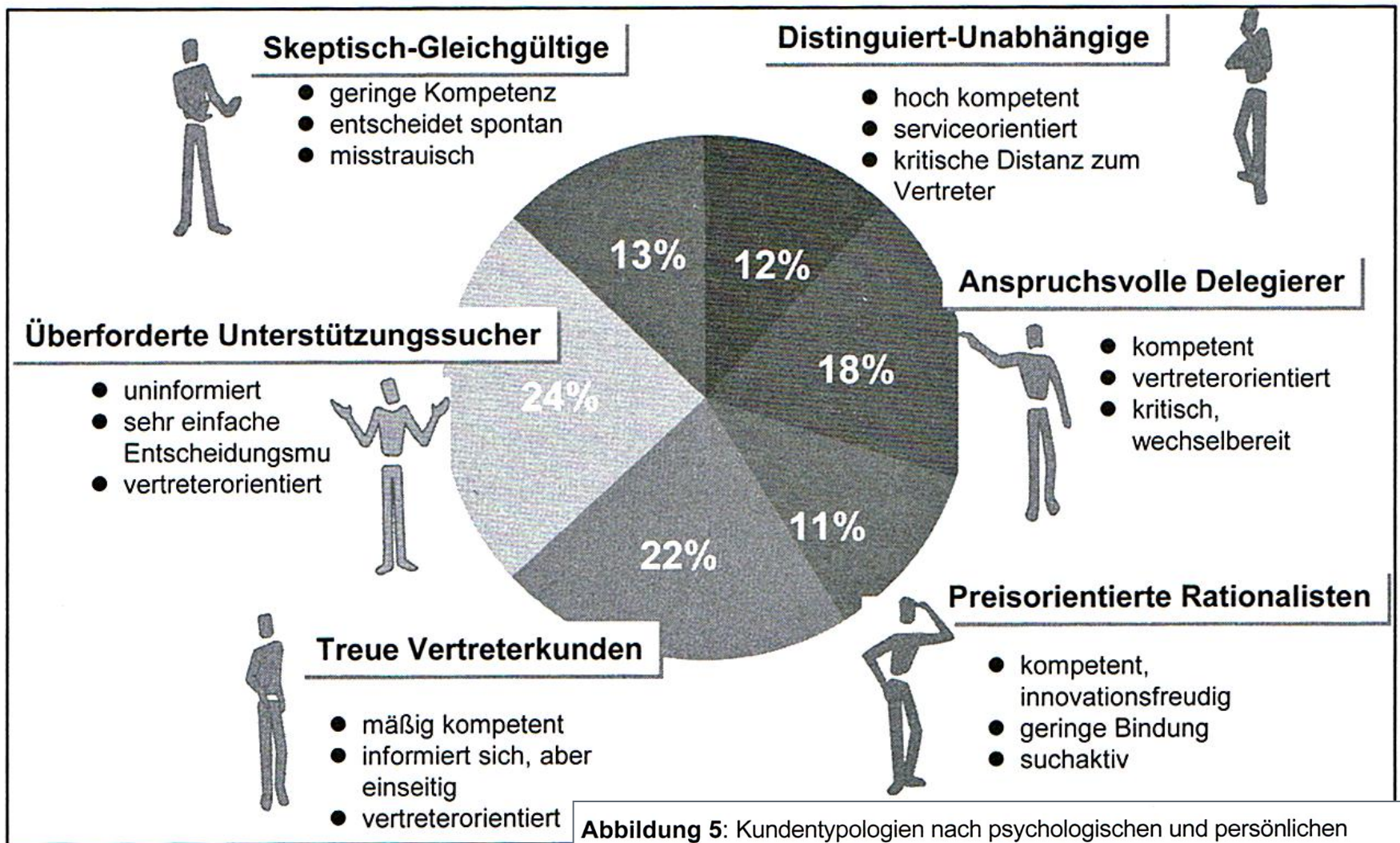


Abbildung 5: Kundentypologien nach psychologischen und persönlichen Merkmalen im Jahr 2007 (aktualisiert aus: psychonomics AG (Hrsg.) 2006, S. 7)

2.7 Zielgruppenplanung

Affinität zu Vertriebswegen

- Zielgruppe muss zu vorhandenen Vertriebswegen passen
- Kundentypologie als geeignete Zielgruppendefinition unter Berücksichtigung des Affinitäts- und Bindungsgrades zu bestimmten Vertriebswegen

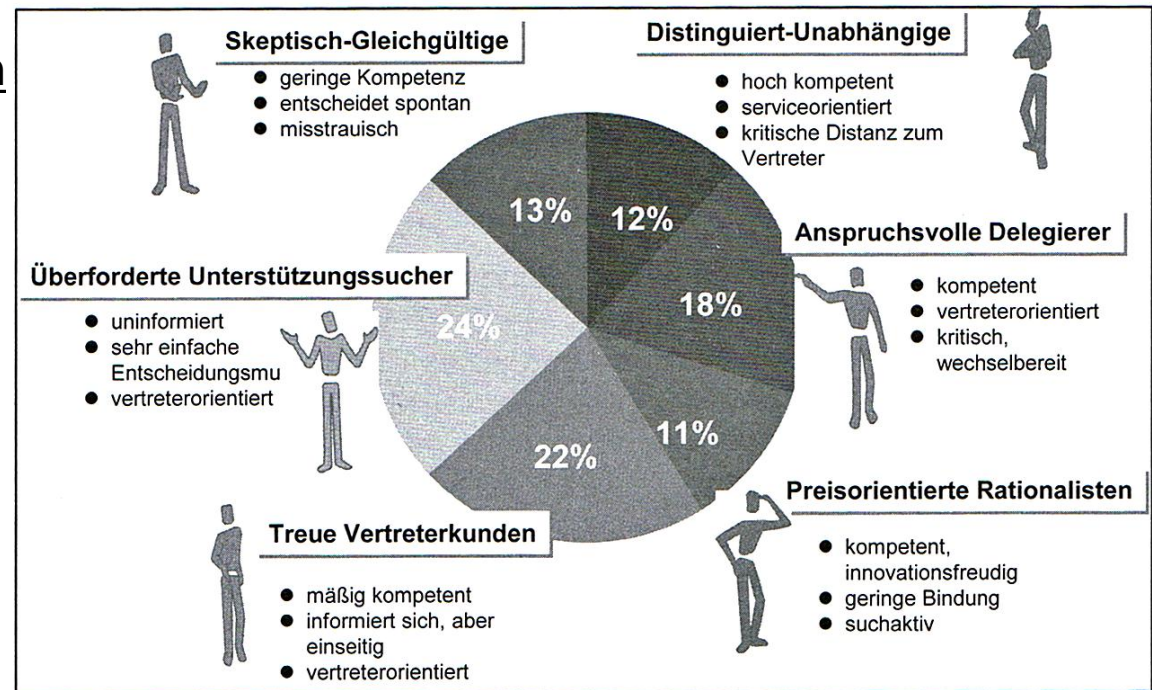


Abbildung 5: Kundentypologien nach psychologischen und persönlichen Merkmalen im Jahr 2007 (aktualisiert aus: psychonomics AG (Hrsg.) 2006, S. 7)

2.7 Zielgruppenplanung

Typologien als zweckorientierte Einordnung

Diskrepanz zwischen Marketing und Vertrieb: es werden konkrete Adressen erwartet und nicht nur statistische Aussagen.

Abstimmung von Produkt- und Vertriebspolitik

Entsprechende Tarife

Geeigneter Vertriebswege-Mix

2.7 Zielgruppenplanung

Planung der Kundenleistung (Welche Leistungen erbringt der Vertrieb)

Beratungs- und Informationsleistungen **beim** Abschluss

Beratungs- und Informationsleistungen **während** der Laufzeit

Unterstützung bei **Schaden-** und **Leistungs**regulierung

Festzulegen ist:

Wer erbringt diese Leistung
(Vertriebswegeabhängig)

Wie werden diese erbracht?
(Standardisierung/freie Entscheidung der Vertriebswege)

Weiter ist zu planen:

Wann werden die Leistungen erbracht

- Vorvertragliche Informationspflicht
- die Beratungspflicht
- Beratung während der Laufzeit

EXKURS:
Antrags-/
Invitatio-
modell

Werden die Leistungen (un-)differenziert

Differenzierung durch ABC-Analyse

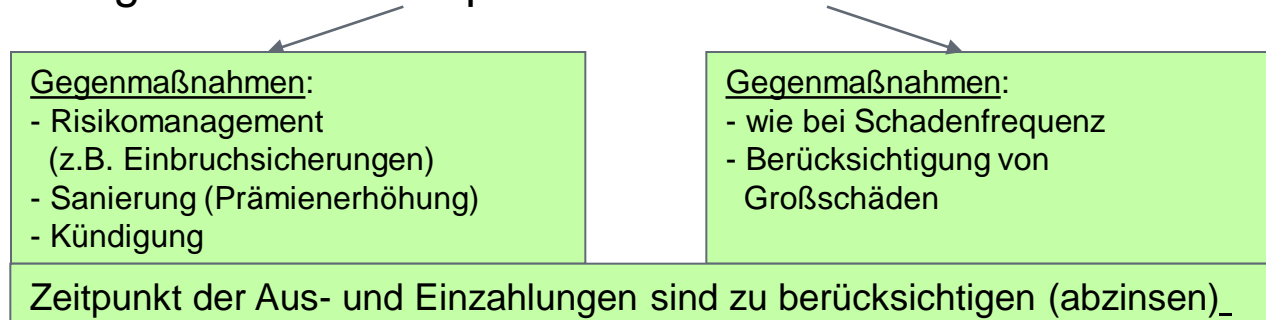
Wert der Kundenverbindung Abschlusspotential

Daraus resultierende Serviceleistungen

2.7 Zielgruppenplanung

Berücksichtigung der Schaden-/ Leistungsquote bei Bewertung der Kundenverbindung (aus Sicht des Versicherers)

Unterscheidung in Schadenfrequenz und Schadenhöhe



Customer Lifetime Value (CLV)

Bewertung des lebenslänglichen Kundenwertes aus der Sicht einer Agentur =

$$\left(\begin{array}{l} \text{Einnahmen} \\ \text{(Provision)}_t \end{array} \right. \text{ abzügl. } \begin{array}{l} \text{Ausgaben} \\ \text{(Betreuung)}_t \end{array} \text{ abgezinst) - abzügl. } \begin{array}{l} \text{Anfangsinvestition} \\ \text{(Werbeaufwand)}_0 \end{array}$$

Kapitel 1 - Vertriebsmanagement als Unternehmensfunktion

1. Einordnung des Vertriebsmanagements

2. Prozess der Vertriebsplanung

3. Komponenten der Vertriebssteuerung

3.1 Strukturelle Vertriebssteuerung

Erstellen von Strukturen für den Vertrieb

3.2 Personelle Vertriebssteuerung

Steuerung des Personaleinsatzes

3.3 Prozessuale Vertriebssteuerung

Erfolgreiche und wirtschaftliche Gestaltung des Vertriebs

3.1 Strukturelle Vertriebssteuerung

Management und Führungssysteme

- Verankerung des Vertriebsmanagements im Konzern (Vgl. Kap. 1, 1.2)
- Hierarchie im Vertrieb (Tendenz zu flachen Hierarchieebenen)
 - schnellerer Informationsfluss / Entscheidungswege
 - selbständige Unternehmer nicht das „letzte Glied“ in einer Kette
- individuelle Führung der verschiedenen Vertriebswege
- allgemeine Führungsprinzipien (adäquater Erfolgsbezug)

3.1 Strukturelle Vertriebssteuerung

Scheinselbständigkeit (Grenzen der Führungsinstrumente bei Selbständigen):

- Konsequenzen für Versicherer:
 - Sozialversicherung, Betriebsrat, Urlaub...
- Merkmal: § 84 Abs. 1 S. 2 HGB wird nicht eingehalten (nicht freie Tätigkeits- und Arbeitszeitgestaltung)
 - ist in Arbeitsorganisation eingebunden und erhält Weisungen
 - dauerhafte Vorgaben zur Tätigkeitsgestaltung
 - dauerhafte Einhaltung von Arbeitszeiten

3.1 Strukturelle Vertriebssteuerung

Scheinselbständigkeit (Ausnahme: vorübergehende Anleitung bei Gefahr der Agenturvertragskündigung)

- Erwartungshaltung (Kundengewinnung / Neuverträge) muss dem Agenturinhaber vor Vertragsschluss und fortlaufend bekannt sein
- Erwartungshaltungen müssen realistisch sein (Marktpotenzial/Kapazität)
- Vertreter muss informiert sein (Verkaufsstatistik)
- Gelegenheit eine abweichende Erwartung zu definieren (Prüfungspflicht des VR, ob dies berechtigt / zielführend ist)
- Konsequenzen sind Vermittler schriftlich bekannt
- Gelegenheit, die Erwartungen in einem Probezeitraum zu erfüllen (Unterstützungsleistungen des VR: Schulung, Verkaufsförderung)
- Rückmeldung über zeitanteilige Zielerfüllung während Probezeitraum
- Umsetzung der Konsequenzen nach Ablauf des Zeitraums

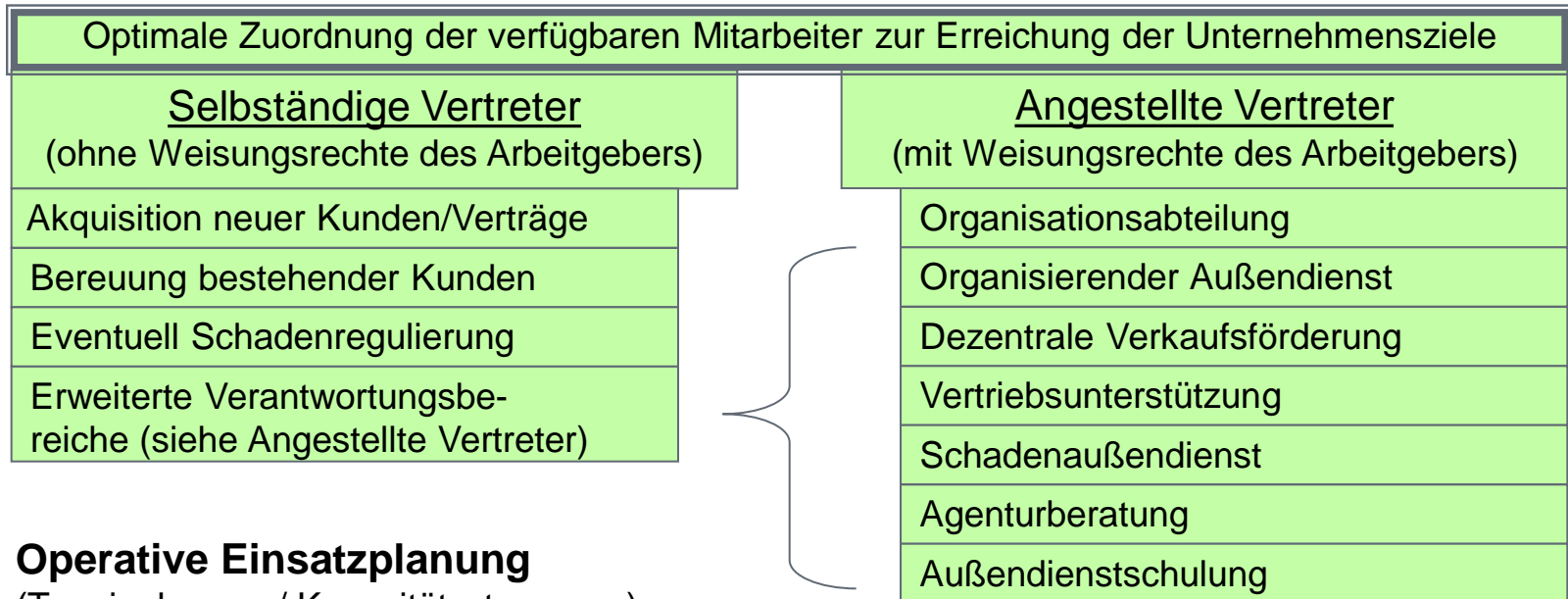
3.1 Strukturelle Vertriebssteuerung

Führungsinstrumente

- Arbeitsvertrag bei Angestellten
- Vertreter- / Agenturvertrag bei Selbständigen
- Bestand(-sübertragungen)
- Zusatzvereinbarungen (z.B. Provisionshöhe, Förderung von Büros...)
- Reporting (regelmäßiger, standardisierter Informationsaustausch)
- Erfolgsstatistik/Rennlisten
- Unterstützungsleistungen (z.B. Aus- und Weiterbildung, Kostenbeteiligungen, Werbung, Hard- und Software...)
- Vertriebstagungen (Informationen / Erfahrungsaustausch / Motivation)
- Führungsgespräche (regelmäßige Informationen / Einschätzungen)

3.2 Personelle Vertriebssteuerung

Personaleinsatzplanung



Operative Einsatzplanung

(Terminplanung / Kapazitätssteuerung)

| | | |
|--|---|--|
| Top down: Vertriebsziel gegeben Personalkapazität wird berechnet | Bottom up: Personalkapazität ge- geben Vertriebsziel wird berechnet | Gegenstromverfahren: An- näherung beider Planungsansätze |
|--|---|--|

3.3 Prozessuale Vertriebssteuerung

Bedeutung des Kundenkontaktes

Dient dazu: Interesse/Bedarf wecken, Informationen einholen, Abschlussbereitschaft herbeiführen, Vertrauen, Kundenbindung...

Kundenkontaktmanagement

Optimaler Einsatz der Kundenkontaktkapazitäten: Planung von Kundenkontakten, Vor-/ Nachbearbeitung, Controlling und Berichtswesen

Terminakquise

Selbst Terminieren oder z.B. Call-Center

(Adressauswahl, Call-Leitfaden, Supervision, Optimierungspotenziale erkennen)

Exkurs Telefonakquise: UWG, Datenschutz

Alternativ: Mailings, „von Tür zu Tür“, Empfehlungen, soziale Netzwerke

3.3 Prozessuale Vertriebssteuerung

Terminplanung/Dokumentation

Planung der Terminkapazitäten unter Berücksichtigung der Vor- und Nachbearbeitung (Strategien / Dokumentation / Beschaffung von Infos / Kontakthistorie...)

Routenplanung

Fahrzeitenoptimierung durch Sektoren-/Gebietseinteilungen um „Sternfahrten“ zu vermeiden und Rüstzeiten zu reduzieren.

Wiedervorlage

Folgetermin: Wiederanlage, Heirat, Geburt, Hauskauf, Gesetzesänderungen...
Maklerpflicht: regelmäßige Überprüfung der Bedarfs- und Marktgerechtigkeit
Ablauf von Fremdverträgen: (Umdeckung) dokumentierte Aufklärung des VN über objektive Nachteile (z.B. Stornoabzug, Eintrittsalter, Gesundheitszustand...)

3.3 Prozessuale Vertriebssteuerung

Verkaufsaktionen (Zentral/vermittlerübergreifend/standardisiert)

| | |
|-----------------------|--|
| - Ziel | Konkret, messbares Ziel |
| - Aufhänger | „AIDA-Formel“ (Attention / Interest / Desire / Action) Aufmerksamkeit / Interesse / Kaufwunsch erzeugen / Kaufhandlung des Kunden |
| - Inhalte | Neuabschluss/Vertragsänderungen oder Bedarfsberatung zu bestimmtem Thema (siehe § 61 Abs. 1 VVG, z.B. Schadenabsicherung oder Einkommenssicherung) |
| - Maßnahmenplan | Auswahl geeigneter Werbewege: Telefonmarketing, Mailings, persönlicher Verkauf, Messeverkauf...) |
| - Adressgrundlage | Auswahl geeigneter Adressen in Bezug auf das zu werbende Thema/Produkt |
| - Zeitplan | Zeitraum festlegen: Messbarkeit des Erfolgs/ Berücksichtigung Personalkapazitäten, Überschneidung mit anderen Aktionen und saisonale Restriktionen |
| - Bestandsselektionen | Sammeln von Kundendaten: Identifizierung von Verkaufsansatzpunkten, Adressgrundlage und Kontrolle der Bestandsbearbeitung (aus Sicht des Versicherers) |
| - Überzeugung | Angestellte = Weisungsbefugnis / Selbständige = müssen überzeugt werden |