

Vertriebsmanagement

Thema 6: Steuerung einer Vertriebseinheit (Teil 2)

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

Steuerung einer Vertriebseinheit

1. Rechtsgrundlagen der Versicherungsvermittlung und ihre Folgen für die Vertriebssteuerung (letzter Termin)
2. **Maßnahmen zur Vertriebsunterstützung**
 - 2.1 Gewinnung und Verpflichtung von Vermittlern
 - 2.2 Anleitung und Training von Vermittlern
 - 2.3 Vertriebsservice im Innendienst
 - 2.4 Maßnahmen zur Kundenbindung
3. **Ressourcenplanung im Vertrieb**
4. **Spezielles Vertriebscontrolling für Geschäftsstellen**

2.1 Gewinnung und Verpflichtung von Vermittlern

Mitarbeitergewinnung

- ⇒ Stellenanzeigen
- ⇒ Arbeitsagentur/-vermittler
- ⇒ Direktansprache von branchenerfahrenen Mitarbeitern
- ⇒ Empfehlungen
- ⇒ Berufsausbildung / Berufspraktika

Bewerberauswahl

- ⇒ Vorgespräch durch (zukünftige) Führungskraft – Klärung von Rahmenbedingungen z.B. Fahrerlaubnis, selbständige/angestellte Tätigkeit, Sachkundeprüfung...
- ⇒ Schriftliche Auswahlverfahren (Anschreiben, Lebenslauf, Arbeitszeugnisse...)
- ⇒ Vorstellungsgespräch (persönliche Eindruck, gegenseitige Vorstellungen klären, Erfolgsnachweise von bisherigen Verkaufstätigkeiten, offene Fragen klären...)
- ⇒ Vertragsverhandlung

Zusätzlich möglich: Assessment-Center oder Beobachtung bei „Probearbeit“

2.2 Anleitung und Training von Vermittlern

Praktische Einarbeitung Branchenfremder und Branchenerfahrener

- ⇒ Ausbildungsplan (Ziele / Inhalte / Prüfungsergebnisvorgaben / Verantwortlicher / Zeitplan / Ort)
- ⇒ Vorbereitung auf Sachkundeprüfung (Versicherungsfachmann/-frau IHK)
- ⇒ Einarbeitung in die versichererspezifische Produktwelt
- ⇒ Bestandsvorstellung
 - ⇒ idealerweise durch Vorgänger
 - ⇒ Einarbeitung
 - ⇒ Besuchsbegleitung
 - ⇒ Beratung über mehrjährigen Zeitraum
 - ⇒ Übernahme von Teilaufgaben
 - ⇒ Begleitende Maßnahmen durch Versicherer
 - ⇒ Kundeninformation
 - ⇒ Bestandsübertragung nach und nicht während der Ausbildung (Zeitproblem)
 - ⇒ Call-Center als Alternative bei großen Beständen

2.3 Vertriebsservice im Innendienst

Ziel: Verkaufsaktive Zeit erhöhen

- ⇒ Terminvereinbarung
- ⇒ Verkaufsvorbereitung
- ⇒ Angebotserstellung
- ⇒ Verkaufsnachbereitung

2.4 Maßnahmen zur Kundenbindung

- ⇒ Wichtigste Mittel: fortgesetzter, laufender Kontakt zu Kunden
- ⇒ Beeinflussung des Kundenkontaktes durch Vertriebsmanagement:
 - ⇒ Anreize ausloben
 - ⇒ Prüfung der Wirtschaftlichkeit von Kundengruppen (A/B/C-Kunden)
- ⇒ Mindestvoraussetzung: Kundenzufriedenheit („Hygienefaktor“) durch Befragung
- ⇒ Beschwerdemanagement (Regeln für den Umgang mit Beschwerden)
- ⇒ Kundenrückgewinnung (-saktionen) – Ursache der Kündigung sehr bedeutend

3. Ressourcenplanung im Vertrieb

Knappste Ressource: **Arbeitszeit**

Neben Abschlusstermine sind folgende Tätigkeiten in der Zeitplanung zu berücksichtigen:

- ⇒ unternehmerische Aufgaben (Buchhaltung/Steuern, Statistik...)
- ⇒ Vor- und Nachbearbeitung von Terminen
- ⇒ Fahrzeiten zu Kunden (einschl. Rüstzeiten/Terminabsagen)
- ⇒ Bestandstermine (Schaden-/Servicetermine)
- ⇒ mehrere Termine für einen Abschluss (siehe auch Informationspflicht § 7 Abs. 1 VVG)

Unterstützung durch eigene Mitarbeiter – zu beachten ist:

- ⇒ geringeres Arbeitszeitvolumen
- ⇒ geringere Identifikation
- ⇒ Zeit für Mitarbeiterführung wird benötigt (Suche/Ausbildung/Sozialvers./Kontrolle...)

4. Spezielles Vertriebscontrolling für Geschäftsstellen

Gewinnziel:

- ⇒ Gewinn aus Gewerbebetrieb = Umsatz – Betriebsausgaben (steuerliche Def.)
- ⇒ Betriebsergebnis = Umsatz – betriebliche Kosten – kalkulatorische Kosten – kalkulatorischer Unternehmerlohn (betriebswirtschaftliche Def.)

Liquidität als Voraussetzung der Gewerbetätigkeit (geordnete Vermögensverhältnisse)

Umsatz = Abschluss- + Bestandsprovisionen + Bonifikationen (Sondervergütungen)

Abgeleiteter **Produktionsplan** aus benötigtem Umsatz

- abzügl. erfolgsunabhängige Bezüge = Neugeschäft
- Neugeschäft aufgeteilt auf Produktbereiche
- Umrechnung in Produktionssumme (dividiert durch Abschlussprovision)
- Berücksichtigung der durchschnittlichen Bewertungssumme = kalkulierte Stückzahlen
- Jahresziele herunter brechen auf Monatsziele (Fehlentwicklungen erkennen)

4. Spezielles Vertriebscontrolling für Geschäftsstellen

Beispiel

Gewinnziel		60.000 €			
+ Betriebsausgaben		+ 40.000 €			
= Umsatzziel		= 100.000 €			
- Bestandsprovision		- 50.000 €			
= Umsatz aus Abschlussprovision		= 50.000 €			
verteilt auf die Produktbereiche					
	Leben	Kranken	Sach	Kfz	FDL
Umsatz	20.000 €	10.000 €	10.000 €	3.000 €	7.000 €
AP-Satz	: 25 ‰	: 5 MB	: 50 ‰	: 10 ‰	: 5 ‰
BSU	800.000 €	2.000 €	20.000 €	30.000 €	140.000 €
Ø BSU	: 20.000 €	: 200 €	: 200 €	: 400 €	: 10.000 €
Stückzahl	40	10	100	75	14
mtl. ca.	3	1	8	6	1

AP-Satz = Abschlussprovisionssatz; BSU=Beitrags-/Bewertungssumme;
 mtl.=monatlich; FDL = Finanzdienstleistungen

4. Spezielles Vertriebscontrolling für Geschäftsstellen

Abweichungsanalyse unter Berücksichtigung folgender Parameter:

- Abweichung der Stückzahlen
- Abweichung des Produktionsmixes
- Abweichung der durchschnittlichen Bewertungssumme
- Abweichungen durch Stornierungen älterer Verträge (Stornohaftung)
- Abweichung des geplanten Abschlussprovisionsatzes (spezielle Produkte bevorzugt)

Rückschlüsse bilden

- ⇒ mögliche Fehlentwicklungen (Gegenmaßnahmen) - Neuplanungen bei Abweichung
- ⇒ Potentiale erkennen und ausbauen

Zu berücksichtigen sind weiterhin:

- **saisonale** Einflüsse
- Einflüsse durch **Storno** (Stornorate in Planung berücksichtigen)

4. Spezielles Vertriebscontrolling für Geschäftsstellen

Kostencontrolling

- ⇒ Fixe Kosten (Miete/Grundgehälter/Flatrates...)
 - strategische Überprüfung (Exkurs: sprungfixe Kosten)
- ⇒ Variable Kosten (Telefonate/Fahrtkosten/Untervermittlerprovisionen...)

Aufgaben des Kostencontrollings = Planung, Kontrolle und Steuerung der:

- Fixkosten
- variable Kosten
- Investitionen (sprungfixe Kosten)

Liquiditätscontrolling

- Planung, Kontrolle und Steuerung der Liquiditätsreserven (Ein- und Auszahlungen)

Exkurs: **Privateinlagen / Privatentnahmen**

4. Spezielles Vertriebscontrolling für Geschäftsstellen

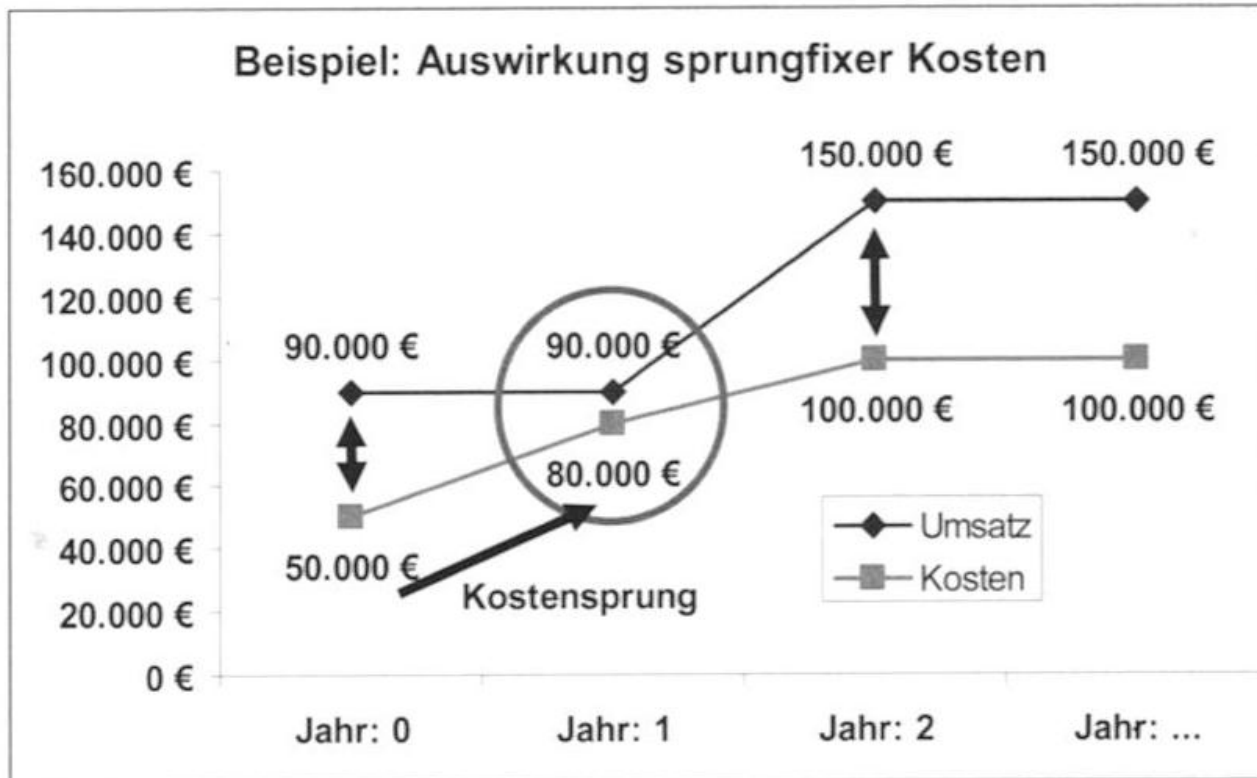


Abbildung 12: Auswirkung sprungfixer Kosten (eigene Darstellung)

Steuerung einer Vertriebsseinheit (Teil 2)

	Januar		Februar		März	
(Euro)	Soll	Ist	Soll	Ist	Soll	Ist
Einzahlungen						
Provisionen	14.000	11.000	5.000	3.000	10.000	12.000
Sondervergütungen	10.000	10.000	0	0	0	0
Privateinlagen					0	6.000
Summe	24.000	21.000	5.000	3.000	10.000	18.000
Auszahlungen						
Büromiete	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
Gehälter	3.500	3.500	3.500	4.000	3.500	4.000
Leasinggebühren	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Sonstige Kosten	3.000	8.000	3.000	3.000	3.000	2.000
Privatentnahmen	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	3.500
Summe	14.000	19.000	14.000	14.500	14.000	12.000
Saldo	10.000	2.000	-9.000	-11.500	-4.000	6.000
Saldo kumuliert	10.000	2.000	1.000	-9.500	-3.000	-3.500

Exkurs: Privateinlagen / Privatentnahmen