

Protokoll

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

Termin: 13.11.2001
 Ort: MBO Verlag GmbH, Münster
 Teilnehmer: Siehe separate Teilnehmerliste des AMC

Begrüßung durch Herrn Dr. Frank Kersten, AMC

Der Workshop stellt die erste Veranstaltung dar, die im Rahmen des vom AMC für seine Mitglieder neu eingerichteten Business Trainings durchgeführt wird. Herr Dr. Kersten stellt die Leistungen des AMC vor.

Begrüßung durch Herrn Matthias Beenken, MBO Verlag

Vorstellung der Teilnehmer/-innen

In der Abfrage der Erwartungshaltungen wurde deutlich:

- Die meisten VU unterhalten bereits eine Agenturberatung oder stehen kurz vor der Einführung
- Die Konzepte der Agenturberatung sind sehr unterschiedlich nach Inhalt, Umfang, Person des Beraters und den damit gemachten Erfahrungen
- Alle Agenturberatungssysteme sind Eigenentwicklungen, teilweise mit Hilfe von Unternehmensberatern
- Es wird teilweise Software der Unternehmensberater genutzt
- Die ersten praktischen Erfahrungen zeigen Probleme auf, die im Vorfeld nicht oder nicht ausreichend bedacht wurden
- Am häufigsten tritt der Rollenkonflikt Organisationsverantwortlicher – Agenturberater auf
- Messbare Ergebnisse der Agenturberatung liegen in der Regel noch nicht vor
- Die Akzeptanz der Agenturberatung in den VU ist unterschiedlich ausgeprägt
- Die Teilnehmer wünschen sich einen Erfahrungsaustausch mit anderen VU, um von deren Erfahrungen und Ansätzen zu profitieren

Vortrag Herr Beenken: Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

Vortrag:
Bedeutung der Agenturberatung in der Praxis, typische Konfliktpunkte

- Entstehung der 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

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

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!

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!

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

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

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.

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.

1. Schwerpunktthema: Person des Beraters

Schwerpunktthema I: Person der Berater

Mögliche Vorgehensweise

1. Abfrage: Welche Person berät im jeweiligen Unternehmen?
2. Kartenabfrage: Wo sehen Sie Vorteile Ihrer Lösung im Unternehmen?
3. Kartenabfrage: Wo sehen Sie Nachteile Ihrer Lösung im Unternehmen?
4. Vorstellung der Karten durch die Teilnehmer und Sammeln an der Pinnwand (gleichzeitig Clustern)

Fortsetzung nächste Folie

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

14

Ziele	Inhalte	Mittel	Ergebnis	Vor-/Nachteile
Agenturziele berücksichtigen	Maßnahmen zusammen erarbeiten	"Externe" Berater	Individuelles Konzept / Strategie	Vorteile der "externen Beratung"
Umsatz / Ertrag für die Agentur steigern	Analyse Ist-Situation inkl. pers. Zielsetzung	Interne Berater (OL)	Kontinuierliches Coaching	Nachteile der "internen Beratung"
Freiwillige Teilnahme	Menschliche Komponente	EDV: Agenturberatersystem	Bericht an Agenturen inkl. Maßnahmen	Coaching / Feedbackgespräche über 1 Jahr alle 4 Wo. mit AB/OL
Ausbildung des Orgaleiters	T1: Analyse T2: Vereinbarung Aktivitätenplan	Standortbestimmung PC-gestützt (Modell-Agentur)	Statusbericht an VU	Coaching durch OL ist teilweise schwierig (Zielkonflikt)
Findung von eigenen Agenturzielen	Kostenplanerstellung / Umsatzplanung	Tool zur Marktanalyse	Individuelle Workshops für Agenturen (in der Beratung befindlich)	Zur Zeit noch aufwändige Abstimmung intern/extern
<u>Maklerberatung</u> Persönliche Lebensziele	Starken/Schwächenaalyse (auch produktbezogen)	EDV-Tod für Agentur zum Monitoring	Unternehmensspezifische Benschmarks	
Unternehmereigenschaft sind gefordert	Marketingplanung inkl. Aktivitäten			
	Konzentration auf die Stärken			
	Präselektionsworkshops vor der Beratung			
	Gruppendiskussionen			

n mit Vermittlern			
-------------------	--	--	--

Schwerpunktthema 1: Person der Beraters

Mögliche Vorgehensweise

5. Bildung von zwei Arbeitsgruppen:

Arbeitsgruppe 1

Auftrag: Erarbeiten Sie Kriterien und Anforderungen, die eine Führungskraft Ihres Unternehmens erfüllen muss, um der gleichzeitigen Aufgabe als Agenturberater gerecht zu werden.

Arbeitsgruppe 2

Auftrag: Erarbeiten Sie Kriterien und Anforderungen, die ein Agenturberater ohne Führungsauftrag (Mitarbeiter Ihres Unternehmen oder externer Berater) erfüllen muss, damit seine Beratungsleistung den Führungszielen des Unternehmens gerecht wird.

Zeitbedarf: ca. 45 Minuten

Anschließend Ergebnispräsentation vor der Gruppe

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

15

Ergebnis Gruppe 1:

soziale/pers. Kompetenz	fachliche Kompetenz	methodische Kompetenz	persönliche Kompetenz
Loyalität	unternehmerisch denkend	Argumentativ überzeugend	Provozierend
starke Persönlichkeit	Kfm. Ausbildung	Zielvereinbarungen	zuhören können
Vertrauensverhältnis aufbauen	BWV	Didakt	
vertrauenswürdig	EDV-fit	Visionär	
kritikwürdig	BWL-Kenntnisse	Prioritäten setzen	
flexibel		Produktionsfähig	
Visionär		analytisch begabt	
motivierend		Zielorientiert	
feinfühlig		konkret	
Einfühlungsvermögen		Problemlösungskompetenz	
durchsetzungsstark		Bilder malen können/sprechen können	
kommunikativ			
menschlich			
kompromissbereit			
Zuverlässigkeit			

Stellenanzeige:

Wir suchen die weit blickende Führungskraft im Vertrieb.

Sie:

- sind im gleichen Maße am Erfolg des Unternehmens wie auch der durch Sie betreuten Agenturen interessiert und können dieses auch vermitteln.
- Verfügen über eine ausgeprägte soziale Kompetenz und verbinden diese mit fachlichen und methodischen Fähigkeiten.

Besonders Wert legen Sie auf:

- unternehmerisches Denken und Handeln
- setzen von Prioritäten
- Überzeugungsfähigkeit
- Einfühlungsvermögen verbunden mit der Fähigkeit zuhören zu können
- verdrießliche Erfahrungen
- gute EDV-Kenntnisse

Ergebnis Gruppe 2:

Persönliche Kompetenz	Fachliche Kompetenz
Integrität	gelernter Versicherungskaufmann /Betriebswirtschaftler
Zielstrebigkeit-Nachhalten	Monetäre Beteiligung am Beratungserfolg?
soziale Kompetenz	operative Vertriebserfahrung
nicht "betriebsblind"	Erfahrung als Agenturinhaber
Abstraktionsvermögen	EDV-Erfahrung
Team-Player mit OL	Führungs-, Orga-, Produkterfahrung
Strategisches Denken - weitsichtig	Buchführungskennntnisse
Motivieren können	Marketingkennntnisse
	Psychologische Ausbildung
	überzeugendes u. gewinnendes Wissen
	Kenntnisse der internen Abläufe
	Kenntnisse der Orga-Richtlinien
	Agenturberater gibt nur Impulse OL forciert Umsetzung

Was muss das Unternehmen leisten / zur Verfügung stellen ?

vor der Beratung Gespräch mit OL,FD etc.

- variable Vergütung in Abhängigkeit vom Beratungsergebnis
- Bonus fix
 - nach Anzahl der Beratung
 - nach umgesetzten Maßnahmen
- Produktivitätskennziffern
- Erfahrungsaustausch der Berater
- Realisierbare Ziele kurzfristig umsetzen
- Agenturberater später erneut hinzuziehen

2. Schwerpunktthema: Zieldefinition im Agenturberatungsgespräch

M | B | O Marketing | Beratung | Organisation

AMC

Schwerpunktthema 2: Zieldefinition im Agenturberatungsgespräch

Idealtypischer Beratungsablauf

Zieldefinition

Erhebung des Ist-Zustandes

Analyse kritischer Abweichungen

Maßnahmen- und Zeitplan

Qualitätssicherung

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

17

Schwerpunktthema 2: Zieldefinition im Agenturberatungsgespräch

Mögliche Vorgehensweise

2. Zwei Arbeitsgruppen (überschaubare Teilnehmerzahl), jeweils Rollenspiel vor der Gruppe

Akteure:

1. Teilnehmer -> Berater
2. Teilnehmer -> Agent
3. Übrige Teilnehmer -> Beobachter

Die Teilnehmer Nr. 1 und Nr. 2 erhalten jeweils eine eigene Hintergrundinformation, kennen die jeweils andere jedoch nicht. Der Berater und die Beobachter erhalten einen Arbeitsauftrag.

Prämisse: Das Rollenspiel dient nicht zum „Bloßstellen“, es gibt kein „schlechtes“ Gespräch. Beide Partner sollen sich konstruktiv verhalten. Es geht lediglich darum festzustellen, wie wichtig die Phase der Zieldefinition ist.

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

18

Schwerpunktthema 2: Zieldefinition im Agenturberatungsgespräch

Hintergrundinformation für den 1. Teilnehmer (Berater):

Sie sind Orgaleiter und Agenturberater und haben ein Beratungsgespräch vereinbart. Ihr Beratungskunde ist ein Agent, der bereits langjährig tätig ist und in den nächsten Jahren in den Ruhestand wechseln wird. Der Bestand ist für die Verhältnisse dieses Unternehmens mit 2 Mio. DM sehr groß. Sie wissen aus den Statistiken, dass die Agentur schon lange nicht mehr die geforderten Ergebnisse erbringt. Die Agentur ist für Ihren Geschäftsplan „totes Kapital“. Wegen der Größe der Agentur hat man den Agenten bislang aber in der Regel in Ruhe gelassen und heimlich gehofft, dass er vielleicht von sich aus vorzeitig in den Ruhestand wechselt.

Es ist üblich, solchen Agenturen einen Juniorpartner für eine Einarbeitung und spätere Übernahme der Agentur schmackhaft zu machen.

Auftrag: Beginnen Sie das Beratungsgespräch und erarbeiten eine Zieldefinition für die weitere Beratung.

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

19

Schwerpunktthema 2: Zieldefinition im Agenturberatungsgespräch

Hintergrundinformation für den 2. Teilnehmer (Agent):

Sie sind langjährig tätiger Agent Ihrer Gesellschaft und werden in den nächsten Jahren das Ruhestandsalter erreichen. Sie haben „aus dem Nichts“ einen Bestand von 2 Mio. DM aufgebaut, was für die Verhältnisse Ihrer Gesellschaft eine beachtliche Größe ist. Dafür sind Sie auch vor 10 Jahren zum Generalagenten ernannt worden. Sie sind stolz auf das Erreichte. Sie sind bislang immer gelobt und nie ernsthaft kritisiert worden. Ihr Einkommen reicht Ihnen. Das Haus ist abbezahlt, auch sonst ist alles gut geregelt.

Ihr Orgaleiter hat sich angemeldet, um eine Agenturberatung durchzuführen. Sie haben von dieser neuen Maßnahme bereits in der Vertretervereinigung viel Gutes gehört und freuen sich darauf, denn „vielleicht bringt es ja etwas“. Weitere Erwartungshaltungen haben Sie nicht.

Führen Sie das Gespräch von Ihrer Seite aus konstruktiv und interessiert. Berücksichtigen Sie die obigen Informationen.

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

20

Schwerpunktthema 2: Zieldefinition im Agenturberatungsgespräch

Hintergrundinformation für die Beobachter:

Sie haben einen Orgaleiter und Agenturberater vor sich sowie einen langjährig tätigen Agenten, der in den nächsten Jahren das Ruhestandsalter erreichen wird. Der Bestand ist für die Verhältnisse dieses Unternehmens mit 2 Mio. DM sehr groß.

Beobachten Sie:

- Gelingt es dem Agenturberater, mit dem Agenten ein gemeinsames Problemverständnis als Ausgangspunkt für die Beratung aufzubauen?
- An welchen Stellen wird deutlich, ob Berater und Agent das gleiche Ziel oder aber verschiedene Ziele für die weitere Beratung verfolgen?

Workshop: Agenturberatung zwischen Anspruch und Wirklichkeit

21

Im Rollenspiel wurde deutlich, wie wichtig die Phase der Zieldefinition im Beratungsablauf ist. Wird diese Phase zu schnell übergangen, leidet das anschließende Gespräch darunter, dass Berater und Agent keine gemeinsame Gesprächsgrundlage aufbauen. Vereinbarungen und Maßnahmen werden dann mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht umgesetzt.

Abschluss

Die Teilnehmer nahmen an einer Befragung zu ihrem jeweiligen Agenturberatungssystem teil und führten eine Abschlussbewertung durch.

Es wurde auf Anregung von Herrn Dr. Kersten beschlossen, eine E-Mail-Newsgroup einzurichten. Sie soll dazu dienen, allen Teilnehmern Fragen zu stellen und weiter gehende Themen zu diskutieren.

Es wurde deutlich, dass sowohl die gewählten Schwerpunktthemen als auch weitere Themen nur andiskutiert werden konnten. Die Teilnehmer formulierten, dass der Erfahrungsaustausch überwiegend sehr wertvoll für sie war. Viele Fragen aus der Praxis müssen aber noch beantwortet werden. Da bislang die Agenturberatungen in der Regel in Eigenregie entwickelt wurden, ist noch kein institutionalisierter Erfahrungs- und Best-practice-Austausch entstanden, die Entwicklungs- und Reifezeiten verlängern sich oft unnötig.