

## **Standardsoftware für die Agenturberatung**

Seit Anfang der 90er Jahre entdecken die Versicherungsunternehmen zunehmend das Agenturmanagement und die Agenturberatung als ein Instrument zur Optimierung ihres Ausschließlichkeitsvertriebs. Auslöser waren folgende Entwicklungen:

- Durch den Einsatz von Beratungs-, Kundenverwaltungs- und mittlerweile auch oft Antragssoftware („elektronischer Antrag“) mussten die überkommenen Arbeitsabläufe in den Versicherungsagenturen angepasst werden.
- Die Deregulierung hat seit Mitte der 90er Jahre zu einer enormen Verschärfung des Wettbewerbs und zu sinkenden Provisionsumsätzen mit der Folge betriebswirtschaftlicher Ertragseinbrüche bei den Versicherungsagenturen geführt.
- Seit Ende der 80er Jahre drängen die Direktversicherer und seit relativ kurzer Zeit zusätzlich die Internetversicherer auf den Markt. Sie gefährden die Vormachtstellung des Ausschließlichkeitsvertriebs, der jedoch strategische Bedeutung für die meisten deutschen Versicherer besitzt.

Die Agenturberatung soll den Agenturbetrieben Hilfestellung bei der Planung und Organisation ihres Betriebs sowie der Ergebniskontrolle liefern. Der Fokus liegt meist auf betriebswirtschaftlichen Fragestellungen in der Annahme, dass hier in den meisten Fällen schnell wirksame Maßnahmen wie Kostenreduzierungen und Erlössteigerungen zu erzielen sind und damit wirtschaftlicher Druck von den Vermittlerbetrieben genommen wird. Aber auch betriebsorganisatorische Fragen wie die Aufbauorganisation (Anzahl und Art der Mitarbeiter, bei größeren Vermittlerbetrieben auch die hierarchische Struktur) und die Ablauforganisation (Einsatz der meist von den Unternehmen angebotenen Software im Agenturalltag, Reduzierung manueller Ver-

waltungsvorgänge u.a.) spielen eine wichtige Rolle in der Agenturberatung. Die Qualifizierung und Weiterbildung des Agenturhabers und seiner Mitarbeiter gehört noch nicht selbstverständlich in den Kanon der Agenturberatung, aber die Bedeutung dieses Bereichs wird noch erheblich zunehmen angesichts der steigenden Herausforderungen an Berater in einem hart umkämpften Markt mit anspruchsvollen Kunden. Da es hierbei in der Regel um „weiche Faktoren“ des Agenturbetriebs geht, sind diese schwerer zu erfassen und zu bewerten als die „harten Fakten“, die direkt aus Produktionsstatistiken, Bilanzen u.a. entnommen werden können.

### **Person des Beraters**

Bei der Einführung der Agenturberatung haben die meisten Versicherer einen großen Aufwand mit der Erstellung des Arbeitsmaterials betrieben. Zu nennen sind beispielsweise Beratungshandbücher, Software, Checklisten, Interviewleitfäden, Berichtsformulare etc. Literatur und Erfahrungswerte hierzu fehlten bisher. Vielleicht hängt es damit zusammen, dass sich viele Versicherungsunternehmen bei der Person des Beraters aus vermeintlichen Kostengründen für die Qualifizierung der bereits vorhandenen angestellten Führungskräfte des Außendienstes entschieden haben. Erfahrungswerte zeigen, dass die Qualität der Beratungen sehr stark schwankt, weil es häufig zu viel verlangt ist, dass eine gute Führungskraft gleichzeitig auch noch gute Beraterqualitäten besitzen oder entwickeln soll. Der Agenturberatungsprozess verlangt ein hohes Maß an Neutralität gegenüber dem Agenten und verträgt sich nicht mit der bei einer Führungskraft gleichzeitig vorhandenen Ergebnisorientierung. Hier scheiden sich die Geister. Dies zeigt auch eine Untersuchung dreier Angebote von Standardsoftware zur Agenturberatung. Agenturberatung wird

durchaus unterschiedlich verstanden: Auf der einen Seite als Instrument zur Umsetzung der Unternehmensziele, auf der anderen Seite als Hilfe zur Selbsthilfe auf dem Weg des relativ abhängigen Handelsvertreters zum selbstständigen Unternehmer.

Mit der Person des Beraters hängt letzten Endes aber auch die Frage des Softwareeinsatzes in der Beratung zusammen. Verschiedene Unternehmen sehen die Agenturberatungssoftware als reine Arbeitserleichterung des Agenturberaters an. Umfangreiche Rechenoperationen lassen sich vom Personalcomputer wirtschaftlicher und zuverlässiger durchführen als vom Berater selbst. Die gewonnene Zeit verbessert die Qualität des Kerns des Agenturberatungsprozesses, des Beratungsgesprächs. Ein anderer Ansatz geht jedoch dahin, auch den Agenturberater selber über die Software zu steuern. Die Person des Beraters ist in diesem Beratungsprozess nicht mehr allein entscheidend, sondern der Versicherer definiert selber wesentliche Inhalte und Zielsetzungen des Beratungsprozesses und benutzt den Berater zur Umsetzung dieser vorgegebenen Beratungskonzeption. Das hat den Vorteil, dass die Beratung nicht in die Beliebigkeit abrutschen kann, indem nur einzelne Randprobleme bearbeitet werden, das Hauptziel der Ertragssteigerung aber nicht erreicht wird.

### **Softwareunterstützung macht nicht immer Sinn**

Nicht alle Inhalte einer Agenturberatung bieten sich dafür an, durch Software unterstützt zu werden. Klassisches Thema für die Software ist die Analyse der betriebswirtschaftlichen Situation des Agenturbetriebs, weil hier zahlreiche Rechenoperationen den Computer zum wertvollen Helfer im Beratungsprozess machen. Ein weiteres Einsatzfeld ist das Marketing des Agenturbetriebs und hier wiederum im Wesentlichen die rechenbaren Teile wie beispielsweise Bestandsanalyse, Produktionsplanungen, Aktionsplanungen. Bereiche wie die aufbau- und ablauforganisatorische Optimierung des Agenturbetriebs oder die Themen Personalführung und Qualifizierung eignen sich we-

niger. Hier beschränken sich die Möglichkeiten des Computers im Wesentlichen auf die Erfassung des Ist-Stands über Checklisten, den Vergleich mit Soll-Werten sowie die Dokumentation der Ergebnisse. In zwei der hier getesteten Programme werden diese Themenbereiche erhoben und mit einfachen „vorhanden/nicht vorhanden“-Bewertungen und ggf. noch Anzahlausprägungen (zum Beispiel Anzahl vorhandener Arbeitsplätze im Agenturbetrieb) versehen.

### **Marktüberblick Standardsoftware**

Der Markt für Agenturberatungssoftware ist überschaubar klein, aber dennoch unterscheiden sich die einzelnen Softwarekonzepte grundlegend voneinander. In die Untersuchung einbezogen wurden folgende Programme:

- Agentursimulation, Anbieter Unternehmensberatung Zastrow, Owschlag
- EFA<sup>®</sup>, Anbieter Infora Unternehmensberatung GmbH, Köln
- AGENT, Anbieter UBE Unternehmensberatung Eiterer, Augsburg

In der Zielgruppenausrichtung zeigen sich grundlegende Unterschiede zwischen den einzelnen Programmen. Das Programm EFA von Infora soll gezielt von Außendienstführungskräften angewendet werden. Die Agenturberatung wird hier als elementares Führungsinstrument verstanden. Ein Modul des Programms ist allerdings gezielt für die beratenen Agenturen zur eigenen Anwendung als Planungs- und Kontrollinstrument vorgesehen. Mit AGENT wendet sich UBE vor allem an Agenturberatungsspezialisten in den Unternehmen, aber auch an Führungskräfte. Die Agentursimulation von Zastrow bildet im Gegensatz dazu einen Ausschnittsbereich des gesamten Agenturberatungsspektrums ab, die betriebswirtschaftliche Agenturbetrachtung. Dadurch werden verschiedene Zielgruppen angesprochen, weil das Programm einerseits von Agenten oder Maklern zur Selbstanalyse verwendet werden kann oder aber von Unternehmen als Tool, eingebunden in eine vom Unternehmen zu entwickelnde Agenturberatungskonzeption.

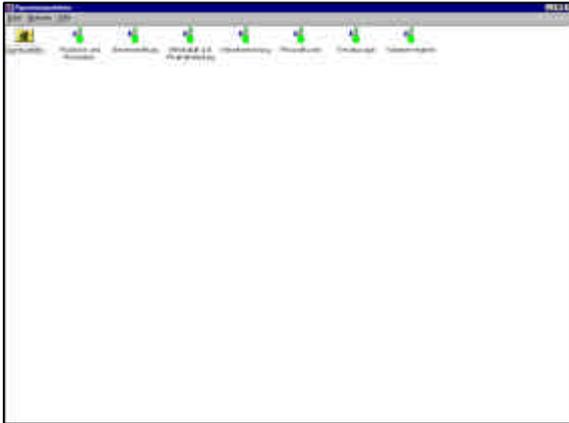


Abbildung 1: Benutzeroberfläche Zastrow Agentursimulation

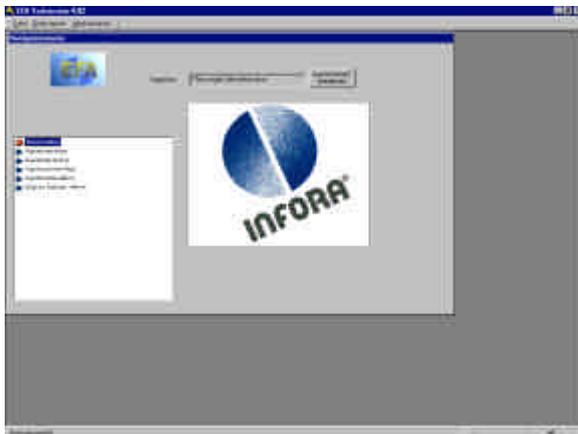


Abbildung 2: Benutzeroberfläche Infora EFA

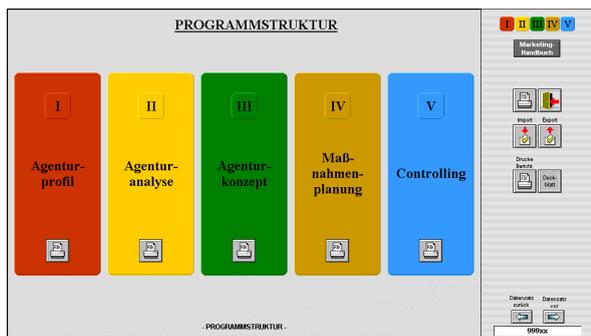


Abbildung 3: Benutzeroberfläche UBE AGENT

### Zusätzliche Beratung

Alle Programme werden verbunden mit einer Beratung durch den Anbieter angeboten. Das ist allein deshalb notwendig, weil hinter jedem Programm eine Agenturberatungskonzeption steckt, die allen Anwendern der Software vermittelt werden muss. Darüber

erfordern die Programme EFA und AGENT eine umfassende Einweisung der Anwender. Die Agentursimulation von Zastrow ist für den Anwender mit gutem betriebswirtschaftlichen Hintergrundwissen und Grundkenntnissen im Umgang mit den Funktionalitäten von PC-Software auch ohne Einweisung leicht erlernbar.

### Unterschiedliche Konzeptionen

Die untersuchten Programme unterscheiden sich erheblich in ihrer inhaltlichen Konzeption. Wenn der Kaufinteressent eine weitgehend eigene Agenturberatungskonzeption besitzt bzw. entwickeln will und nur eine punktuelle Unterstützung der betriebswirtschaftlichen Agenturberatung durch Kaufsoftware benötigt, ist die Agentursimulation von Zastrow eine geeignete Standardsoftware. Die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge werden von der Produktion und dem Bestand über das Betriebsergebnis bis hin zum Steuerergebnis übersichtlich dargestellt und ermöglichen problemlos das Simulieren von Veränderungen wie beispielsweise Investitionsmaßnahmen. Die Dokumentierung der Ergebnisse muss jedoch in freier Form ergänzt werden.

Wird aber ein vollständiges softwaregestütztes Beratungssystem benötigt, kommen grundsätzlich die Programme EFA von Infora und AGENT von UBE in Frage. Die Ansätze der beiden Programme EFA und AGENT sind jedoch ebenfalls unterschiedlich. EFA verwendet eine im Vorfeld mit dem Unternehmen gemeinsam nach den dort vorliegenden Daten erhobene Referenzagentur. Die Analyse zeigt die Abweichungen von der Referenzagentur auf, das Erreichen der Referenzkriterien führt zur unternehmensinternen Zertifizierung. Das ist besonders für Unternehmen geeignet, die an einer einheitlichen und im Ergebnis leicht messbaren Agenturberatung interessiert sind. Über die Zielgruppe Außendienstführungskräfte kann eine hohe Umsetzungsrate und eine starke Verantwortlichkeit des Beraters für seine Beratungsergebnisse angestrebt werden. Reibungs- und Kommunikationsverluste zwischen Agent, Berater und

Führungskraft entfallen durch die Zusammenführung der beiden letztgenannten Personen. Allerdings ist die Gefahr groß, dass Akzeptanzprobleme auf Grund der aus Sicht der Agenten einseitig unternehmensorientierten Beratungsinhalte und -ergebnisse auftreten. Die Umsetzung der Strategien wird nur dann als erstrebenswertes Ziel wahrgenommen werden, wenn die Merkmale und Ausprägungen der Referenzwerte als praxisnah und erreichbar vermittelt werden können.

Das Programm AGENT nutzt vom Unternehmen ermittelte Benchmarks und bietet dem Berater die Möglichkeit zur Definition von quantitativen und qualitativen Entwicklungszielen. Der Berater erhält ebenfalls zahlreiche Unterstützungen wie Bewertungs- und auch Maßnahmenvorschläge. Das Programm eignet sich vor allem für solche Unternehmen, die zwar einerseits einen festgelegten Agenturberatungsablauf und -inhalte

für notwendig halten, andererseits in der Bewertung und Maßnahmenarbeit dem Berater stärker eine freie Hand lassen möchten.

Die Anwendung der Programme AGENT und vor allem EFA ist gewöhnungsbedürftig, eine umfassende Einweisung aller Nutzer gehört zum begleitenden Aufwand, der eingeplant werden muss. Eine leistungsstarke Hardware ist ebenfalls erforderlich, um die durch zahlreiche Verknüpfungen und Rechenoperationen schwerfälligen Programme zu unterstützen. Bei der Anwendung in der Agenturberatungssituation sollte bereits einige Übung im Umgang mit dem Programm vorhanden sein. Neben der Einführungsschulung ist auch eine fachkundige Begleitung bei den ersten Beratungsterminen empfohlen. Ansonsten kann das als Unterstützung gedachte Programm leicht zum Hindernis im Beratungsgespräch werden.

## Zusammenfassende Bewertung

	<b>Agentursimulation</b>	<b>EFA<sup>o</sup> (Erfolgsprogramm für Agenturen)</b>	<b>AGENT</b>
<b>Anbieter</b>	<b>Unternehmensberatung Gerd Zastrow</b> Blöcken 47 b 24811 Owschlag Tel. 04336/99750 Fax 04336/997525 Ansprechpartner: Gerd Zastrow gzastrow@rd.comcity.de	<b>INFORA GmbH</b> Konrad-Adenauer- Str. 13 50996 Köln Tel. 0221/9350500 Fax 0221/354102 Ansprechpartner: Elmar Reindl Reindl@infora.de	<b>UBE Unternehmer- Beratung-Eiterer</b> Steinerne Furt 76 86167 Augsburg Tel. 0821/706044 Fax 0821/741464 Ansprechpartner: Josef H. Eiterer UBE.Eiterer@Planet- Interkom.de
<b>☺ Stärken</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Geringer Speicherbedarf</li> <li>➤ Übersichtliche Darstellung</li> <li>➤ Geringer Einarbeitungs- aufwand</li> <li>➤ Gute Simulationsmöglich- keiten</li> <li>➤ Paralleles Speichern von drei verschiedenen Vari- anten jeweils mit Aus- gangsdaten</li> <li>➤ In bestehende Agenturbe- ratungskonzeptionen inte- grierbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vollständiges Agenturbe- ratungssystem</li> <li>➤ Analyseunterstützung durch Vergleich mit Refe- renzagentur</li> <li>➤ Ziele und Maßnahmenvor- schläge mit Priorisierung und vollständiger Be- schreibung</li> <li>➤ Strategiebildung mit kom- plexen Vorgaben</li> <li>➤ Tool für eigene Planung des Agenten integriert</li> <li>➤ Vollständige Dokumentie- rung</li> <li>➤ Handbuch online verfüg- bar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Vollständiges Agenturbe- ratungssystem</li> <li>➤ Analyseunterstützung durch Vergleich mit Benchmark</li> <li>➤ Bewertungssystem mit individuellen Anpas- sungsmöglichkeiten</li> <li>➤ Ziele, Strategie- und Maß- nahmenvorschläge mit vollständiger Beschreibung und detaillierter Arbeits- schritteplanung</li> <li>➤ Vollständige Dokumentie- rung</li> <li>➤ Handbuch online verfüg- bar</li> </ul>
<b>☹ Schwächen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ausschließlich betriebs- wirtschaftliche Ergebnis- betrachtung</li> <li>➤ Kostenrechnung unvoll- ständig</li> <li>➤ Keine Unterstützung bei Ergebnisanalyse</li> <li>➤ Unvollständige Unterstüt- zung der Dokumentation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Langsame Verarbeitungs- geschwindigkeit</li> <li>➤ Programmstabilität verbes- serungsbedürftig (laut An- bieter sind die Probleme inzwischen behoben)</li> <li>➤ Kostenrechnung unvoll- ständig</li> <li>➤ Aufwändige Schulung und Einarbeitung erforderlich für das Gesamtprogramm</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Langsame Verarbeitungs- geschwindigkeit</li> <li>➤ Steuerergebnis fehlt</li> <li>➤ Kostenrechnung unvoll- ständig</li> <li>➤ Aufwändige Schulung und Einarbeitung erforderlich für das Gesamtprogramm</li> </ul>
<b>☞ Empfehlenswerte Einsatzbereiche</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Tool für bereits vorhande- ne, funktionierende Agen- turberatungssysteme</li> <li>➤ Betriebswirtschaftliche Eigenanalyse für Agentu- ren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Neueinführung Agentur- beratungssystem</li> <li>➤ Beratung durch Führungs- kräfte mit starker Lenkung der Beratungsergebnisse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Neueinführung Agentur- beratungssystem</li> <li>➤ Beratung durch Agentur- beratungsspezialisten oder Führungskräfte mit mäßi- ger Lenkung der Bera- tungsergebnisse</li> </ul>

Die ausführliche Untersuchung ist erhältlich beim  
MBO Verlag GmbH,  
Feldstiege 100, 48161 Münster,  
Tel.: 0 25 33/93 00-7 72,  
Fax: 0 25 33/93 00-35,  
E-Mail: beenken@mbo-verlag.de.

*Diplom-Betriebswirt Matthias Beenken ist Verlagsleiter für den Bereich Versicherungen /Immobilien beim MBO Verlag Münster. Der gelernte Versicherungskaufmann war 13 Jahre im organisierenden Innen- und Außendienst, zuletzt als selbstständiger Geschäftsstellenleiter bei zwei namhaften Versicherern tätig. Dabei war er an der Entwicklung und Einführung eines Agenturmanagements beteiligt. Im Verlag Versicherungswirtschaft ist unter anderem sein „Handbuch Agenturberatung Versicherungsaußendienst“ erschienen.*