Ohne Innendienst gibt es kein Wachstum



Für ein erfolgreiches Maklerbüro wird der Innendienst immer wichtiger. Unter anderem deshalb, weil er dem Vertrieb den Rücken für seine eigentliche Tätigkeit freihält. Bei Aufbau des Innendienstes, der Personalsuche und der Organisation sind einige Punkte zu beachten.

> ■ine Frage beschäftigt die Branche: Wie sieht der Versicherungsvertrieb der Zukunft aus? Eine Antwort ist die Digitalisierung. Und natürlich wird sie Einzug ins Maklerbüro halten. Die technische Ausstattung muss den heutigen Anforderungen angepasst werden und ein funktionierendes Maklerverwaltungsprogramm (MVP) ist aus der Büroorganisation nicht mehr wegzudenken. Doch reicht dies, um Wachstum und Rentabilität zu sichern bzw. weiterauszubauen? Sicherlich nicht. Denn ein Faktor ist für die Entwicklung eines Maklerbüros so wichtig wie nie: Der Innendienst. Oftmals wird das Thema belächelt oder ein Innendienst wird gar als nicht notwendig erachtet. Häufig fällt in dem Zusammenhang auch die Aussage, dass der Innendienst unproduktiv sei, also nicht verkaufe, und somit nur Kosten produziere und zu teuer sei. Dies ist allerdings eine kurzfristige Betrachtung, die es hier zu hinterfragen gilt.

Zeit für den Vertrieb

Grundsätzlich gilt natürlich erst einmal die Feststellung, dass Umsatz im Versicherungsvertrieb mit Verkauf erzielt wird. Dies bedeutet aber auch, dass der Verkaufsaußendienst die entsprechende Zeit für diese Tätigkeit haben muss. Hat er die nicht, kommt es infolge zu einer fehlenden Terminfrequenz. Und diese ist dann häufig die Ursache für zu wenig Umsatz und zu wenig Ertrag. Fragt man an dieser Stelle nach, heißt es wiederum oft, dass zu viel Arbeitszeit mit der Administration belegt sei. Betroffen sind hier hauptsächlich Vermittlerbetriebe, die neben dem Inhaber bzw. Geschäftsführer keine weiteren Mitarbeiter beschäftigen.

Fragen zur Betriebsgröße

Laut der Weiterbildungsumfrage von Beenken/Buttig - dem "Vermittler-PISA" - aus dem Jahre 2012 haben 33%, also ein Drittel der Vermittler, keinen angestellten oder selbstständigen Mitarbeiter. Weitere 17% der Vermittlerbetriebe organisieren sich mit zwei Personen. Das heißt, zum Inhaber bzw. Geschäftsführer kommt noch ein weiterer Mitarbeiter und dieser ist häufig ein geringfügig Beschäftigter oder ein Familienangehöriger. Es wäre natürlich vermessen, zu behaupten, dass Maklerbüros dieser Betriebsgröße keine Zukunft haben und nicht weiter bestehen werden können. Aber die Zukunftsaussichten für Wachstum und Rentabilität sind stark eingeschränkt. Denn es

ist davon auszugehen, dass weitere Regulierungen und die Verlagerung von Tätigkeiten der Versicherungsgesellschaften auf die Maklerbetriebe dazu führen werden, dass noch mehr Zeit in "Back-Office"-Tätigkeiten investiert werden muss. Die Folge: immer weniger Zeit für die existentielle Tätigkeit, den Vertrieb.

Die Überlegung, die heute ein Makler für seine Zukunftsfähigkeit anstellen muss, ist demnach die Frage der Büroorganisation mit entsprechendem Personal. So sind bei Mitarbeitern folgende Unterscheidungen und Überlegungen anzustellen:

- Außendienstmitarbeiter (angestellt oder auf selbstständiger Basis) zur Ausweitung des Umsatzes bzw. zur konsequenten Betreuung des Kundenstammes.
- Innendienstmitarbeiter für eine effiziente Büroorganisation und hierbei kann noch unterschieden werden zwischen dem reinen Büromitarbeiter oder einem Mitarbeiter in der Doppelfunktion mit Verkaufsauftrag (hier ist festzustellen, dass in modernen Maklerbüros heute Innendienstmitarbeiter mit der Betreuung von einfachen Versicherungsvorgängen wie z.B. Kfz betraut sind).

Einstellung von Personal

Hier soll nun speziell auf den Innendienstmitarbeiter eingegangen werden. Ziel für das Maklerbüro ist es, durch diesen - wie schon beschrieben -mehr und effektivere Zeit für den Vertrieb zu generieren. Es aber auch nicht alleine damit getan, einen geeigneten Mitarbeiter zu finden und diesen einzustellen.

Bei einem etablierten Maklerbetrieb ist es zuerst notwendig, die Betriebsorganisation zu analysieren und in Frage zu stellen, die Arbeitsabläufe festzulegen und zu dokumentieren. Dabei ist es wichtig, dass in diese Analyse auch der Inhaber bzw. Geschäftsführer mit einbezogen wird. Gerade beim bisherigen "Ein-Mann- oder Ein-Frau-Betrieb" müssen Entlastungspotentiale und zeitliche Freiräume erkannt werden.

Personal-Erweiterung und Ersatz von Mitarbeitern

Sind bereits Innendienstmitarbeiter vorhanden und soll eine Neueinstellung vorgenommen werden, gilt es zuvor die Prozesse genau zu analysieren und gegebenenfalls neu zu definieren. Grundlage hierfür kann ein einfaches Mittel sein: die Selbstaufschreibung der Tätigkeiten. Über einen definierten Zeitraum (empfehlenswert: ein Monat) werden die Tätigkeiten an jedem Arbeitsplatz erfasst, dokumentiert und am Ende ausgewertet. Als Konsequenz werden Arbeitsprozesse dokumentiert, Standards festgelegt und in Arbeitsplatzbeschreibungen für die einzelnen Arbeitsplätz und Mitarbeiter festgeschrieben.

Diese Vorgehensweise ist auch die Grundlage für eine "Notfallplanung" im Mitarbeiterbereich. Sollte Personal, und dies kann ausvielfältigen Gründen passieren, einmal ausfallen oder wegfallen, sind die Tätigkeiten erfasst und können auf einen anderen Mitarbeiter übertragen werden. Sollte eine Neueinstellung notwendig sein, dann ist das Anforderungsprofil für die Personalsuche festgelegt.

Dabei gilt es vom Grundsatz, vereinfacht ausgedrückt, zwei Fragen zu stellen:

- 1. Welche Aufgaben fallen im Maklerbetrieb an? (Aufbauorganisation)
- 2. Wer erledigt welche Aufgaben? (Ablauforganisation)

Alleine bei der Analyse von Punkt 1 wird man feststellen, dass im Vermittlerbetrieb viele und vielfältige Tätigkeiten anfallen und zu erledigen sind. Dies fängt beim einfachen Posteingang an und führt letztendlich zu Aufgaben wie die Erstellung von komplexen Angeboten sowie die Schadenbearbeitung.

Anforderungsprofile im Innendienst

Genau aus diesen Überlegungen heraus ist es wichtig, für Mitarbeiter ein Anforderungsprofil zu entwerfen, um gezielt in die Mitarbeitersuche einsteigen zu können. In Kürze könnte ein solches Profil wie folgt aussehen:

- für normale Bürotätigkeiten: Ausbildung Bürokaufmann/frau für Bürokommunikation
- für versicherungstechnische Tätigkeiten: Ausbildung zum Kaufmann/-frau für Versicherungen und Finanzen respektive eine entsprechende Tätigkeit in einem Versicherungskonzern

Sicherlich ist die Qualität, aber auch die Qualifikation der einzustellenden Mitarbeiter vom Gehaltsniveau abhängig. Speziell die Qualifikation darf nicht unterschätzt werden, da der Makler als Arbeitgeber für seinen Mitarbeiter haftet.

Voraussetzung: Investitionsplanung

Daher gilt es im Vorfeld eine klare Investitionsplanung (Einstellung von Mitarbeitern zählt als Investition) aufzustellen und in die monetäre Unternehmensplanung zu integrieren. Folgenden Planungsgrundsatz gilt es hierbei zu berücksichtigen: Durch die Delegation von administrativen Aufgaben vom Vertrieb auf den Innendienst werden Vertriebsfreiräume geschaffen. Diese Freiräume gilt es effektiv im Verkauf zu nutzen und Umsatz und somit Gewinn zu generieren. Somit kann eine Gegenfinanzierungsrechnung für den Mitarbeiter erstellt werden.

Sind die Planungen abgeschlossen und ist das Investitionsvorhaben "Personaleinstellung" finanzierbar, gilt es den passenden Mitarbeiter zu finden. Dabei gilt es darauf zu achten, dass ein entsprechender Arbeitsplatz, funktionell eingerichtet, zur Verfügung steht. Ein detaillierter Einarbeitungsplan erleichtert die Integration in das bestehende Unternehmen.

Somit ist als Fazit festzuhalten:

- Wachstum im Maklerbetrieb ist zukünftig nur mit einer entsprechenden Betriebsgröße zu erreichen. Innendienstmitarbeiter sind ein "Muss".
- Der Ein-Personen-Vermittlerbetrieb wird keine Zukunft mehr haben. In Zukunft werden sich größere Betriebseinheiten bilden.
- Der Außendienst muss genügend Freiräume für den Vertrieb bekommen, um Umsatz zu generieren. Dies ist nur mit einem effektiven Innendienst möglich.
- Der Innendienst im Maklerbüro muss qualifiziert und effiziert aufgestellt sein. Betriebsabläufe müssen stimmen und organisiert sein.

Von Peter Brandmann, Inhaber der pb beratung & training **(((())**) und Trainer Deutsche Makler Akademie (DMA)