

Vertriebe

Auf der Suche nach dem Erfolgsrezept

Die großen Allfinanz-Vertriebe hatten 2009 nicht viel Freude am Geschäft. Allein die Top fünf haben im vergangenen Jahr insgesamt mehr als 380 Millionen Euro Umsatz eingebüßt – mehr, als die Postbank als Nummer vier im letzten Jahr überhaupt eingefahren hat. Ein Grund für die schlechten Ergebnisse ist der Mangel an erfolgreichen Vertrieblern. Aber es gibt erfolgreiche Gegenbeispiele.

Woher soll der Zuwachs auch kommen? Die Privathaushalte, Hauptklientel der meisten Vertriebe, halten das Geld zusammen und scheuen davor zurück, sich längerfristig festzulegen. Gutsituierte, und das sind nicht wenige, investieren ihr Kapital zwar als Einmalzahlung bei Versicherern, doch dieses Geschäft geht an den Vertrieben meist vorbei. Das Investmentgeschäft hat sich zwar 2010 etwas erholt, aber 2009 war der Mittelzufluss noch enttäuschend, ebenso wie der Absatz von Beteiligungen.

Dennoch ist es einigen Vertrieben gelungen, auch unter diesen Rahmenbedin-

gungen beim Umsatz zuzulegen. Unter den zehn umsatzstärksten Allfinanz-Vertrieben konnten mit der Infinus Vertrieb & Service AG, Telis Finanz AG und der ASG AssekuranzService GmbH & Co. KG immerhin drei Vertriebe ihre Provisionserlöse gegenüber dem Vorjahr ausbauen. Gibt es ein Erfolgsrezept? Die Antwort klingt banal: Für das Wachstum sind die Verkäufer und das Verkaufskonzept ausschlaggebend. Neue und vor allem erfolgreiche Vermittler zu rekrutieren, gilt als die hohe Schule im Vertrieb. Denn das Angebot an qualifizierten Verkäufern geht zurück. Höhere Markteintrittsbarrieren, die demografische Entwicklung und das unverändert negative Image von Versicherungs- und Finanzberatern verschärfen das Rekrutierungsproblem.

Das bekommen gerade die großen Vertriebe zu spüren. Die Deutsche Vermögensberatung AG hat als größter Allfinanz-Vertrieb zwar 2009 die Berater marginal auf 33.079 ausbauen können, lag damit aber noch deutlich unter den Zahlen des Jahres 2007. Der AWD verfehlt nicht nur seit Jahren seine Wachstumsziele bei den Beratern, sondern kämpft mit sinkenden Kopfzahlen. Vom Ziel, 8.000 freie



VM-Autorin: Sabine Brunotte, freie Journalistin und Vertriebsexpertin für Versicherungen und Finanzdienstleistungen. Mehr Informationen unter www.brunottekonzept.de.

IN KÜRZE

In diesem Artikel lesen Sie:

- Insbesondere den großen Allfinanz-Vertrieben laufen die Vermittler davon.
- Wer neues Personal gewinnen will, muss ihnen ein attraktives Gesamtpaket aus Vergütung, Karrierechancen, Weiterbildung und exklusiven Veranstaltungen schnüren.
- Vertriebe tun gut daran, Verkäufer bei der Konzentration auf ihre Kernkompetenzen zu unterstützen: beraten und verkaufen.

TOP-FÜNF-VERTRIEBE VERLIEREN 382 MILLIONEN © vm-Tabelle

Unternehmen	Umsatz in Millionen Euro	
	2009	2008
Deutsche Vermögensberatung	1.097	1.224,3
AWD	528,7	633
MLP	472,4	511,5
Postbank Finanzberatung	312	368
OVB	180	236

Quelle: Geschäftsberichte/Unternehmensangaben



Handelsvertreter einzusetzen, ist der Finanzvertrieb weit entfernt.

Auch eine millionenschwere Rekrutierungskampagne im Jahr 2008 konnte daran nichts ändern. AWD hatte Ende 2009 insgesamt 5.726 Berater unter Vertrag, davon rund zwei Drittel in Deutschland.

Zwei Drittel der Verkäufer werben Personal selbst

Mitbewerber MLP ist es ebenfalls nicht gelungen, die Vertriebsmannschaft in den letzten Jahren aufzustocken. Ende 2009 hatte MLP insgesamt 2.383 Berater unter Vertrag. Dass es nicht mehr waren, liegt auch an der Abwerbung durch andere Vertriebe. So soll Eugen Bucher, Ex-MLP-Vorstand, für seinen Vertrieb Formaxx neue Berater bei MLP gewonnen haben. Allerdings war das für Formaxx kein günstiges Engagement, heißt es. Das Unternehmen soll Zusagen auf Garantieeinkommen eingeräumt haben, die bei einer Durchschnittsproduktion von fast 200.000 Euro je MLP-Berater recht ansehnlich ausgefallen sein dürften. Beim Maklerpool Pma GmbH sind ebenfalls einiger MLPler gelandet, die hier als Makler größere Freiheiten genießen als bei ihrem alten Vertrieb. Auch in der Vita des jetzigen Pma-Geschäftsführers Lambert Stegemann findet sich eine Station als MLP-Berater.

Kleineren Vertrieben fällt Wachstum etwas leichter. Aber auch Thorsten Hass, geschäftsführender Gesellschafter beim Vertrieb ASG, weiß um die Probleme, neue

Verkäufer zu gewinnen. ASG konnte sich immerhin in den letzten Jahren auf Platz zehn der Allfinanz-Vertriebe emporarbeiten. Hass hat gute Erfahrungen damit gemacht, neue Vermittler im Umfeld bereits erfolgreicher Verkäufer zu rekrutieren. Dabei baut er auf Empfehlungen der eigenen Regionaldirektoren und Vertriebspartner und setzt flankierend gezieltes Dialogmarketing durch Zentrale und Vertriebsbüros ein. Hass wörtlich: „Recruiting-Strategien gibt es einige und hört man sich in der Branche um, scheint es wohl viele ‚Königswege‘ zu geben. Was bei solchen Recruiting-Rezepten aber oft auf der Strecke bleibt, sind Nachhaltigkeit und Qualität. Es reicht nicht aus, Menschen für sich zu gewinnen und anzubinden. Ein Vertrieb muss es auch schaffen, durch Leistungen und Services nachhaltig zu überzeugen. Und vor allem eine echte Perspektive bieten. Für ein Tochterunternehmen suchen wir derzeit bundesweit Berater – vom Einsteiger bis hin zur Führungskraft. Wir sehen, dass bei den Gesprächen, die wir dort führen, vor allem die nachhaltige Perspektive besonders wichtig ist – im Bezug auf Aufstiegsmöglichkeiten genauso wie bei der Frage der Altersversorgung des Beraters.“

Wie das Marktforschungsinstitut YouGov-Psychonomics herausgefunden hat, sind zwei Drittel aller Verkäufer in Finanzvertrieben aktiv in die Personalrekrutierung eingebunden. Oft geschieht

dies allein schon aus der Motivation, möglichst schnell einen eigenen Strukturunterbau zu schaffen, um an den Umsätzen der zugeordneten Verkäufer teilzuhaben.

Von neuen Vermittlern verlangt Hass bis auf die Zulassung nach § 34d Gewerbeordnung keine zusätzliche formale Qualifikation. Entscheidend sei, dass die Vermittler Verkaufs- oder Vertriebsserfolge nachweisen könnten. Aber auch wer noch keine Zulassung mitbringt, bekommt eine Chance: ASG unterstützt angehende Berater bei der Vorbereitung auf die Sachkundeprüfung, und bis es soweit ist, kann der Verkäufer unter das Dach des Tochterunternehmens Euverta GmbH schlüpfen. Nach einer Basisausbildung, dem so genannten „Führerschein“, vermittelt er für Euverta im Rahmen einer „Teilausschließlichkeit“ erste Verträge, bis der IHK-Abschluss in der Tasche ist.

Attraktive Vergütung allein nicht ausreichend

Einkommen und Karrierechancen sind ein wesentlicher Hebel, gute Vermittler zu gewinnen und zu halten. Zur Vergütungskomponente Abschlussprovision kommen Bestandsprovisionen, Dynamik-Vergütung, Bonifikationen und manchmal zusätzliche Honorare für Versorgungsanalysen. Innerhalb einer Struktur gibt es zusätzlich anteilige Einnahmen aus darunterliegenden Ebenen. Eine Bestandsver-

ERFOLGSFAKTOREN FÜR VERTRIEBE

- Vermittler gewinnen
- Einkommen sichern
- Weiterbildung fördern
- Kernkompetenzen stärken
- Karriereperspektiven eröffnen
- Identifikation stiften

gütung kann Vermittlern den finanziellen Druck nehmen, auf Biegen und Brechen verkaufen zu müssen, und gleichzeitig dazu beitragen, die Stornofestigkeit des Geschäftes nicht aus dem Blick zu verlieren. Von der Erhöhung der Vertragsdichte profitieren Vermittler wie Vertrieb, denn neben dem zusätzlichen Geschäft wird die Kundenbeziehung gefestigt, vor Konkurrenzaktivitäten abgeschottet und damit die Stornogefahr reduziert.

Fokus auf Beratung und Verkauf ermöglichen

Schulungs- und Weiterbildungsangebote des Vertriebes machen den Verkäufer fit, selbstständig zu agieren und erfolgreich zu sein. Die meisten größeren Vertriebe haben ihre eigene Weiterbildungsakademie oder kooperieren mit externen Partnern. Für den Vermittler ist es attraktiv, mit Unterstützung seines Vertriebes zusätzliche Qualifikationen zu erlangen, damit bessere Karrierechancen zu erzielen und gleichzeitig seinen Marktwert zu erhöhen. Vertriebe sind umso erfolgreicher, je besser sie ihre Verkäufer darin unterstützen, sich auf ihre Kernkompetenzen zu konzentrieren. Und das sind nun einmal Beratung und Verkauf – oder sollten es zumindest sein.

Als vorbildlich unter diesem Aspekt gilt manchen in der Branche die Telis Finanz. Sie positioniert ihre Verkäufer als „Unternehmensberater für den privaten Haushalt“ und hat dazu ein umfassendes Beratungs- und Betreuungskonzept entwickelt. Nach der Bestandsaufnahme aller relevanten Kundendaten erfolgt zentral eine Auswertung, deren Ergebnisse in ein

Finanzgutachten münden. Jetzt kommt der Verkäufer ins Spiel, der die Analyse erläutert, dem Kunden einen Serviceordner aushändigt und passende Verträge vorschlägt. Durch das Vertrags- und Ablaufmanagement erhalten Kunde und Berater immer dann einen „Weckruf“, wenn Verträge zur Verlängerung oder Überprüfung anstehen. Für diesen Beratungsprozess hat der TÜV Süd das Prüfsiegel „TÜV-zertifizierte Beratungsqualität“ vergeben. Die straffe Organisation zeigt Erfolg: Telis konnte die Provisionserlöse 2009 um mehr als sieben Prozent zum Vorjahr steigern und erwartet für 2010 einen weiteren Zuwachs um acht Prozent.

Karrierechancen sind ein weiteres Bindungselement im Vertrieb. Die Ratingagentur Assekurata hat sich mit den Perspektiven von Beratern beschäftigt. Ergebnis ist das „Assekurata Karriererating“. Es differenziert nach Ratings für den Agenturvertrieb, also Ausschließlichkeitsorganisationen, und für eigenständige Finanzvertriebe. Hier haben sich die Deutsche Vermögensberatung AG (DVAG), ihre Tochter Allfinanz Deutsche Vermögensberatung, die A.S.I. Wirtschaftsberatung AG und die SVAG Schweizer Vermögensberatung bewerten lassen. Ein weiteres Unternehmen hat die Ergebnisse nicht zur Veröffentlichung freigegeben. Die veröffentlichten Ratings bescheinigen den bewerteten Unternehmen eine hohe Identifikation ihrer Vermittler.

Mit Exklusiv-Events Identifikation fördern

Nur wer voll und ganz hinter „seinem“ Vertrieb steht, kann dessen Produktpalette langfristig erfolgreich vertreiben. In diesem Punkt können die meisten großen Vertriebe punkten, wie YouGovPsychonomics in der Studie „Erfolgsfaktoren im Finanzvertrieb 2010“ festgestellt hat. Mehr als die Hälfte der Vermittler gab dem eigenen Vertrieb das Prädikat „ausgezeichnet“. Der Anteil derer, die sich auf keinen Fall vorstellen können, für eine andere Gesellschaft zu arbeiten, kletterte von 64 Prozent im Vorjahr auf 69 Prozent im Jahr

2010. Um Identifikation und Motivation zu fördern, gibt es vielfältige Möglichkeiten wie zum Beispiel gemeinsame Exklusivveranstaltungen. Das schafft Erlebnisse, die sich die Vermittler allein nie hätten leisten können oder wollen und die sie vermeintlich in eine andere soziale Schicht katapultieren, als es ihrer Herkunft entspricht. Bei „Deutschlands größtem Erfolgskongress“, den der AWD 2008 veranstaltete, brachte der ehemalige US-Präsident Bill Clinton internationalen Glanz und Weltläufigkeit mit. Auch Werbepartner dienen nicht nur der Imagepflege nach außen, sondern vor allem dem internen „Wir-Gefühl“. So ist Formel-1-Legende Michael Schumacher bei der DVAG unter Vertrag, und der AWD unterstützt Teamsportarten wie Fußball oder Basketball.

Äußerst schwierig, ein Vertragsverhältnis zu beenden

Wer sich ein Bild davon machen will, welche Themen bei Vertrieben gerade virulent sind, hat im Internet in diversen Blogs von Vertrieben und Finanzpublikationen dazu ausgiebig Gelegenheit. Eine Adresse ist der Handelsvertreterblog www.handelsvertreter-blog.de, der von Rechtsanwalt Kai Behrens betrieben wird. Er hat sich auf die anwaltliche Vertretung von Handelsvertretern spezialisiert. Behrens bestätigt den Eindruck, dass sich große Strukturvertriebe abschotten: „Man ist hier unter sich und schirmt sich ab. Neue Vermittler werden mit Haut und Haar aufgesogen.“ Nach seinen Erfahrungen ist es ausgesprochen schwierig, ein Vertragsverhältnis zu beenden. Neben dem psychischen Druck liege das vor allem an langen Kündigungsfristen und der Besonderheit der diskontierten Vergütung. Die werde bei einer Kündigung durch den Vermittler häufig schlagartig eingestellt, und er bekomme die volle Vergütung erst, wenn der Vertrag vollständig ins Verdienen gebracht wurde. Da der Vermittler während des Vertrages mit dem alten Vertrieb nicht für Mitbewerber tätig sein darf, bedeute dies, am ausgestreckten Arm zu verhungern. ■

Hier steht eine Anzeige.

