

Dr. Konrad Weßner*/ Stefan Reiser**

Versicherungsverkauf über Autohäuser

Ergebnisse einer aktuellen Marktforschungsstudie

1. Hintergrund und Historie

Beim Versicherungsvertrieb über Autohäuser kann man von einer längeren Geschichte sprechen. So stellte der Volkswagen Versicherungsdienst bereits 1961 die 500.000 Versicherungs-Police aus. Die Nürnberger Versicherung baute 1985 zusammen mit dem Zentralverband des Kraftfahrzeuggewerbes die Garanta als berufsständischen Versicherer für das Kraftfahrzeug-Gewerbe, seine Betriebe sowie deren Mitarbeiter und Kunden aus.

Der Hintergrund dieser Aktivitäten ist offensichtlich: Der Kundenkontakt beim Neu- und Gebrauchtwagenverkauf wird genutzt, um über die Kfz-Versicherung den Einstieg in rendite-trächtige Sparten zu schaffen und dort die Kundenpotenziale auszuschöpfen.

Seit der Nutzung dieses Vertriebskanals steht allerdings auch die Frage im Raum, welche Verkaufserfolge aus dem Versicherungsvertrieb über Autohäuser tatsächlich resultieren und welche Zukunftsperspektiven bestehen. Diesen Fragestellungen sind wir bereits in vielen Marktforschungsprojekten nachgegangen. Im Rahmen dieses Fachbeitrags wollen wir als Spezialist auf dem Gebiet des Versicherungsverkaufs über Autohäuser einen Überblick über den Status Quo und die aktuellen Entwicklungen in diesem Markt geben.

2. Untersuchungsziel und Studiendesign

Im Einzelnen sollen folgende Fragen behandelt werden:

- Welche Kfz-Versicherungspenetration wird über Autohäuser erreicht?
- Wie zufrieden ist der Kunde mit dem Kfz-Versicherungsangebot sowie der -beratung im Autohaus?

- Welche Chancen bestehen für Cross Selling?

Um diesen Fragestellungen nachzugehen, wurde eine empirische Erhebung über den puls-eigenen ACI Trendmonitor (ACI=Automotive Consumer Insights) durchgeführt. Im Rahmen unseres ACI Trendmonitors befragen wir monatlich deutschlandweit 1.000 Personen, die gerade ein Fahrzeug gekauft haben bzw. unmittelbar vor dem Fahrzeugkauf stehen. Damit erreichen wir eine Zielgruppe mit direktem Kaufentscheidungsbezug, die valide Ergebnisse zu den Anforderungen und den Präferenzen beim Kfz-Versicherungsabschluss ermöglicht. Die Datenerhebung erfolgt dabei über Online Panels nach fest definierten Alters- und Geschlechtsquotierungen, um repräsentative Aussagen zu ermöglichen und den höheren Anteil jüngerer Internetnutzer auszugleichen. Im Rahmen eines 5-minütigen Interviews wurden im August 2009 die wichtigsten Fragen zum Versicherungsvertrieb über Autohäuser behandelt.

3. Die wichtigsten Ergebnisse: Status Quo

3.1 Kfz-Versicherungs-Penetration im Gesamtmarkt

Wie entwickelt sich der Verkauf von Kfz-Versicherungen über Autohäuser, welche Penetrationsraten werden erreicht? Zur Beantwortung dieser Fragen haben wir Käufer, die ihren Neu- oder Gebrauchtwagen im markengebundenen Automobilhandel erworben haben, nach dem Abschlussweg der Kfz-Versicherung beim Autokauf befragt. Dabei erreichen Autohäuser insgesamt eine Penetration von 12%. Im Neuwagenbereich messen wir allerdings eine höhere Penetrationsra-

* Geschäftsführer puls Marktforschung GmbH
**Consultant puls Marktforschung GmbH, Schweig bei Nürnberg

te (14%), der Gebrauchtwagenbereich hinkt hinterher (5%). Dominierend ist im Gesamtmarkt weiterhin der Versicherungsvertreter (47%), dahinter folgen Internet / Direktabschluss mit 24 und Makler mit 17%.

Wir beobachten damit, dass die Penetrationsrate des Versicherungsverkaufs über Autohäuser 2009 leicht unterhalb des Vorjahres-Niveaus liegt (Penetrationsrate Neuwagen 2008: 16%, Gebrauchtwagen 2008: 6%). Der wesentliche Grund dafür ist die aufgrund der Abwrackprämie kurzfristig stimulierte Nachfrage im Neuwagen-Bereich. So sind bis heute 1.789.385 Anträge auf Bewilligung der Umweltpremie eingegangen (Quelle: BAFA, Stand: 13.08.2009). Angesichts dieser Marktentwicklung sind die nahezu konstanten Penetrationsraten bei Kfz-Versicherungen durchaus überraschend, waren doch Verkäufer vielfach mit einem extremen Kundenansturm konfrontiert und hatten somit weniger Zeit für eine ausführliche Beratung zu Finanzdienstleistungen als noch im Vorjahr. Das Ergebnis zeigt, dass die Kfz-Versicherung immer mehr zum festen Bestandteil des Angebots in Autohäusern wird.

Unterstützend wirken innovative, subventionierte Finanzdienstleistungspakete der Automobilhersteller mit Kfz-Versicherungsbaustein. Ein aktuelles Beispiel dafür ist die Volkswagen „PrämieLight“. Dabei wird eine vergünstigte Finanzierung (0,9 bzw. 2,9% effektiver Jahreszins) nur dann offeriert, wenn der Kunde zugleich eine Kfz-Vollkasko-Versicherung mit 4 Jahren Laufzeit abschließt.

3.2 Angebotsverhalten im Autohaus

Jeder fünfte Neuwagenkäufer, so ein weiteres Ergebnis unserer Untersuchung, erhielt ein aktives Kfz-Versicherungsangebot im Autohaus (Gebrauchtwagen: 14%). Darüber hinaus haben 15% selbst ein Angebot eingefordert (Gebrauchtwagen: 6%).

Der Anteil der Neuwagenkäufer und -interessenten, die sich ein Kfz-Versicherungsangebot im Autohaus wün-

schen, liegt dagegen bei 47% (Gebrauchtwagen: 33%). Das Angebotsverhalten der Verkäufer am Point of Sale ist damit auch weiterhin ein Nadelöhr im Vertrieb. Hauptursachen dafür sind fehlende bzw. mangelnde Provisionen sowie schlechter Informationsstand der Verkäufer. Wie solche Gräben überwunden werden, zeigt das Beispiel der Thormann Gruppe (vgl. Beitrag auf Seite 548 in diesem Heft).

3.3 Beratungszufriedenheit im Autohaus

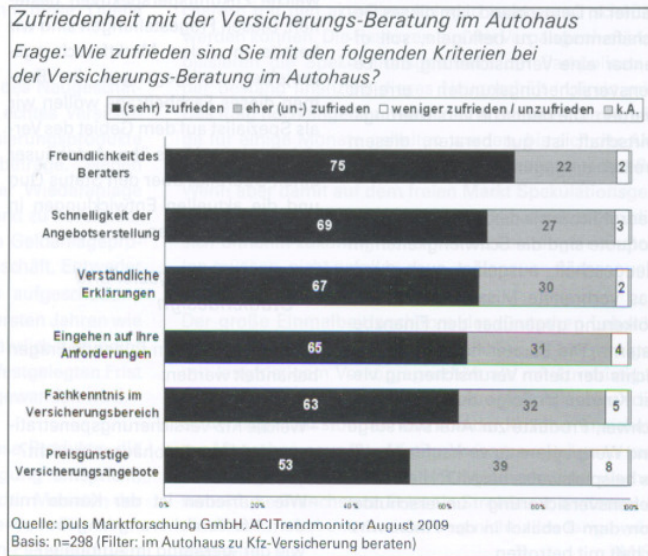
Ein wichtiges Entscheidungskriterium für Autokäufer beim Kfz-Versicherungsabschluss ist die Zufriedenheit mit der Beratung. Auch dieser Frage sind wir im Rahmen unserer Untersuchung nachgegangen. Zu diesem Zweck wurde die Beratungszufriedenheit bezogen auf sechs zentrale Anforderungen der Versicherungsnehmer abgefragt, die im Autohaus ein entsprechendes Angebot erhalten haben.

Es zeigt sich, dass der Großteil der Autokäufer insgesamt sehr zufrieden oder zumindest zufrieden mit dem Angebotsverhalten im Autohaus ist (vgl. Abbildung 1). Am besten wird die Freundlichkeit des Beraters (in aller Regel des Automobilverkäufers)

bewertet. Insgesamt drei Viertel der Autokäufer sind in diesem Bereich auf der Schulnotenskala (sehr) zufrieden. Doch auch in fachlichen Bereichen wie „verständliche Erklärungen“ oder „Fachkenntnis im Versicherungsbereich“ werden mit 67 bzw. 63% sehr gute Werte erzielt. Auch die Schnelligkeit der Angebotserstellung (69%) und das Eingehen der Berater auf die Anforderungen der Kunden (65%) erfüllten mehrheitlich die Bedürfnisse der Autokäufer.

Am schlechtesten schneidet die Preisgünstigkeit der Versicherungsangebote ab: 53% der Versicherungsnehmer sind damit (sehr) zufrieden. Wir stufen dieses Ergebnis aus zwei Gründen dennoch nicht als problematisch ein. Erstens sind Kunden in Zufriedenheitsstudien im Bereich „Preis“ erfahrungsgemäß immer eher unzufrieden. Ursache dafür ist die hohe Anforderungshaltung in diesem Bereich. Zweitens wäre es eine zweifelhafte Auszeichnung, würden alle Kunden mit der Preisstellung der Versicherungsangebote im Autohaus zufrieden sein.

Es lässt sich also vorerst festhalten, dass im Automobilhandel eine hohe Zufriedenheit mit Versicherungsberatung und Angebot erzielt werden kann. Führt man sich die reale Situa-



on im Automobilhandel vor Augen, dass zum Großteil Nicht-Fachkräfte zur Kfz-Versicherung beraten und dass diese vielfach nur über *eine* Angebotsoption verfügen, ist dieses Ergebnis durchaus beachtenswert.

3.4 Cross Selling-Potenziale

Vom Verkauf von Kfz-Versicherungen alleine können Versicherungsgesellschaften nicht leben. So liegt im Cross Selling eine Existenz-Berechtigung für den Vertriebskanal Autohaus. Doch wie groß sind diese Potenziale tatsächlich? Um diese Frage zu beantworten, haben wir die Abschlusspotenziale bei Autokäufern in fünf Sparten untersucht. Private Krankenvoll- und -zusatzversicherung sowie Lebens- und Rentenversicherung wurden dabei allgemein als übergeordnete Kategorien abgefragt. Dabei haben wir drei Zielgruppen unterschieden:

1. Autokäufer insgesamt (=Gesamtmarkt)
2. Autokäufer, die ihre Kfz-Versicherung im Autohaus abgeschlossen haben → Aktuell erreichte Zielgruppe über den Vertriebskanal Autohaus
3. Autokäufer, die hohes Interesse am Kfz-Versicherungsabschluss im Autohaus haben → Kunden-Potenzial für den Vertriebskanal Autohaus

In der Ergebnisdarstellung (vgl. Abb. 2) unterscheiden wir zudem ein *enges Potenzial* an Versicherungsnehmern, die die entsprechende Versicherung noch nicht abgeschlossen haben, sowie ein *weites Potenzial*, die bereits abgeschlossen haben und einen Wechsel des Versicherungspartners grundsätzlich in Erwägung ziehen.

Die Ergebnisse bei Autokäufern insgesamt (Spalte A) zeigen, dass 51% der befragten Autokäufer keine Krankenvoll- bzw. -zusatzversicherung abgeschlossen haben. Dahinter folgen Lebens-/ Rentenversicherung (39%), Rechtsschutz (33%), Unfall (30%) sowie Hausrat (19%). Das weite Potenzial liegt jeweils deutlich höher, wobei die Ausgestaltung der Vertragsbin-

Cross Selling-Potenziale beim Versicherungsverkauf über Autohäuser

Sparten	(A) Autokäufer insgesamt		(B) Kfz-Versicherungsabschluss im Autohaus		(C) Hohes Interesse Kfz-Vers.-Abschluss im Autohaus	
	Enges Potenzial	Weites Potenzial	Enges Potenzial	Weites Potenzial	Enges Potenzial	Weites Potenzial
Private Krankenvoll- oder -zusatzversicherung	51%	60%	56%	62%	45%	58%
Lebens-/Ratenversicherung	39%	51%	37%	54%	32%	52%
Rechtsschutzversicherung	33%	49%	37%	52%	29%	53%
Unfallversicherung	30%	47%	29%	42%	25%	50%
Hausratversicherung	19%	37%	23%	40%	22%	46%

Quelle: puls Marktforschung GmbH, ACITrendmonitor August 2009
Gesamtbasis: n=1.000

dung zwischen den Sparten bei der Interpretation berücksichtigt werden muss. So sind die 12% der Lebensversicherten, die ihren aktuellen Anbieter wechseln würden, nur theoretisch als tatsächliches Potenzial einzuschätzen.

Untersucht man nun Autokäufer, die ihre Kfz-Versicherung im Autohaus abgeschlossen haben (Spalte B), so liegt das enge Potenzial für Cross Selling bei Unfall- und Lebens-/ Rentenversicherung etwa auf Gesamtmarktniveau. Bei privater Krankenversicherung, Hausrat und Rechtsschutz liegen die Potenziale dagegen deutlich über dem Marktdurchschnitt. Es lässt sich also festhalten, dass sich die Chancen für Cross Selling ausgehend vom Vertriebskanal Autohaus je nach Sparte unterscheiden. Sie liegen allerdings in jeder Sparte zumindest auf Gesamtmarktniveau.

Zukunftschancen

Ergänzend soll auch ein Blick in die Zukunft gewagt werden: Welche Cross Selling-Chancen bestehen bei Autokäufern, die ein hohes Interesse am Kfz-Versicherungsabschluss im Autohaus haben? Diese Zielgruppe zeichnet sich durch eine hohe Affinität zum Vertriebskanal Autohaus aus und erlaubt demnach zukunftsgerichtete Erkenntnisse über den Markt (Spalte C). Hier zeigt sich, dass das enge Potenzial bei vier der fünf Versicherungstypen unter dem Gesamtmarkt liegt. Bei Lebens-/Renten-, privater Kranken-, Unfall- und Recht-

schutzversicherung ist ein überdurchschnittlicher Teil der Kunden bereits versichert. So bleiben beispielsweise nur noch 32%, die zugänglich sind für Cross Selling im Bereich „Lebens- und Rentenversicherung“. Lediglich im Bereich Hausrat liegen enges und weites Potenzial deutlich über dem Gesamtmarktniveau.

Aktuell, so lautet das Fazit, liegen die Chancen für Cross Selling in den behandelten Sparten auf dem Niveau des Gesamtmarkts; langfristig werden sie sich eher verschlechtern. Woran liegt das?

Mobilitätsangebote für Gebrauchte

Um diese Frage zu beantworten, muss man Neu- und Gebrauchtwagenmarkt getrennt betrachten. Im Neuwagenbereich ist das Interesse an einem Kfz-Versicherungsabschluss im Autohaus mit 47% überdurchschnittlich hoch (Gebrauchtwagen: 33%). Das größere Cross Selling Potenzial liegt aber im Gebrauchtwagenbereich. Hier liegt der Anteil noch nicht Versicherter in allen Sparten weit über dem Neuwagenmarkt, z. B. haben 37% der Neuwagen-Käufer keine Lebensversicherung abgeschlossen, bei den Gebrauchtwagen-Interessenten sind es 46%.

Die Schlussfolgerung daraus lautet, dass der Eroberung bzw. Ausschöpfung des Gebrauchtwagensegments hohe Bedeutung beizumessen ist. Da die Kunden innerhalb dieses Marktsegments tendenziell jünger

und von hoher Preissensitivität gekennzeichnet sind, bieten sich zum Beispiel innovative Mobilitätsangebote an. Diese könnten eine vergünstigte Kfz-Versicherung mit Buchung einer Finanzierung, einer Gebrauchtwagengarantie oder eines Werkstattvertrags (inkl. Bindung an die Vertragswerkstatt) über einen fest definierten Zeitraum koppeln.

4. Fazit

Unsere Marktforschungs-Ergebnisse lassen sich zu folgenden Kernaussagen verdichten:

1. Die Kfz-Versicherungspenetration über Autohäuser liegt aktuell bei 14% (Neuwagen) bzw. 5% (Gebrauchtwagen).
2. Aufgrund der staatlichen Umweltprämie und der damit einhergehenden Nachfragestimulation war die Kfz-Versicherungspenetration über Autohäuser 2009 leicht rückläufig.
3. Das Angebotsverhalten im Autohaus bleibt ein Nadelöhr beim Versicherungsverkauf: 47% der Neuwagenkäufer sind am Kfz-Versicherungsabschluss (sehr) interessiert, aber nur 20% erhalten ein Aktivangebot (Gebrauchtwagen: 33% Interessenten, 14% Aktivangebots-Quote).
4. Autohäuser erreichen eine überraschend hohe Beratungs- und Angebotszufriedenheit bezogen auf Kfz-Versicherungen.
5. Die Cross Selling-Potenziale im Autohaus liegen auf dem Niveau bzw. leicht über dem Niveau des Gesamtmarktes.
6. Die Cross Selling Potenziale liegen im Gebrauchtwagenmarkt höher als im Neuwagenbereich, doch dieses Segment wird immer noch sehr zurückhaltend angegangen.

5. Ausblick

Welche Entwicklung lässt sich aus dem aktuellen Marktgeschehen und unseren Marktforschungserkenntnissen prognostizieren und welche Implikationen ergeben sich für das Versicherungsgeschäft?

Zunächst zeichnen die aktuellen Entwicklungen im Markt ein Bild von hoher Dynamik: Die Nürnberger Versicherungsgruppe intensiviert ihre Bemühungen und bietet neuartige, modulare Tarife für ihre Händler an; die RCI Banque Deutschland vertreibt seit dem 2. Quartal 2009 Kfz-Versicherungen der Axa (zuvor Allianz); die Allianz konnte ihrerseits 2008 KIA neu dazu gewinnen; neue Versicherer wie Directline gewinnen Händler für eine Zusammenarbeit; die Automobilbanken (Captives und Non-Captives) gehen den Bereich Kfz-Versicherung als Wachstumsmarkt an etc.

In diesem Marktumfeld besteht beim Autokäufer weiterhin ein hohes Abschlussinteresse bezogen auf Kfz-Versicherungen im Autohaus. Schließlich mehren sich auch im Handel die Anzeichen für ein neues Verständnis von Finanzdienstleistungen als Profit Center und Kundenbindungsinstrument (vgl. Beitrag unten).

Wir erwarten daher in den kommenden Jahren eine Steigerung der Kfz-Versicherungspenetration in Auto-

häusern auf 20% im Neuwagenbereich und 10% im Gebrauchtwagenbereich. Außerdem prognostizieren wir einen intensiveren Wettbewerb um die „besten Händler“ und die „besten Verkäufer“. Neben den weiterhin dominierenden Herstellerversicherern rechnen wir mit unabhängigen Versicherungspartnern, die auf Eroberungspotenziale insbesondere im Gebrauchtwagen-Bereich abzielen. Auf der Seite des Handels erwarten wir einen rückläufigen Anteil von Autohäusern, die den Kfz-Versicherungsbereich voll und ganz meiden (Rückgang von 15 auf 10%). Gleichzeitig nimmt die Zahl selbstbewusster Händler zu, die Finanzdienstleistungen und Mobilität als Chance zur Profilierung der eigenen Marke nutzen.

In jedem Fall wird die Marktdynamik im „Vertriebskanal Autohaus“ anhalten. Aus diesem Grund planen wir, diese Untersuchung im kommenden Jahr fortzuführen und die Entwicklung des Kfz-Versicherungsvertriebs mit identischen Fragestellungen zu verfolgen.

Frank Motejat *

Mit der Flatrate zum Erfolg

Best Practices: Versicherungsverkauf im Autohaus

Um Versicherungen erfolgreich im Autohaus verkaufen zu können, bedarf es einer entscheidenden Voraussetzung: der richtigen Einstellung des Inhabers oder Geschäftsführers. Er muss erkennen, welches Potenzial im Verkauf von Versicherungen steckt. Für viele ist das nur das „ungeliebte Kind“. Und so wird es dann auch behandelt.

Aber gerade in der Krise gibt es nur wenige Möglichkeiten, um gegenzusteuern. Die Preise zu senken bringt nichts, denn dann brechen die Erträge weg. Preise erhöhen geht auch nicht, wenn der Markt unter Druck steht. Deshalb ist es der Königsweg, alle „Cross Selling“-Potenziale zu nutzen. Das gilt auch im Autohandel beim Verkauf von Versicherungen.

Immerhin jeder zweite Neuwagenkunde würde heute beim Kauf eines Fahrzeugs eine Versicherung im Autohaus abschließen (Umfrage, durchgeführt von puls Marktforschung).

Konzeption

Zu jedem Produkt gehört ein vernünftiges Konzept. Auch zum Versicherungsverkauf. Jedes Autohaus muss sich darüber klar sein, welche Produkte es vermarkten möchte. Denn der „Bauchladen“, den der Verkäufer mit sich herumschleppt, darf nicht so schwer werden, dass der Verkäufer „vorn überfällt“. Von Haus aus muss der Automobilverkäufer schon viele

* Der Autor ist Geschäftsführer der Autohausgruppe Thormann (Autohaus Mothor GmbH) in Brandenburg a.d. Havel

Produkte anbieten. Angefangen vom Fahrzeug über Reifen und Räder, Zubehör, Navigationssystem, Styling, Tuning, etc. Bei dieser Fülle gerät die Versicherung schnell in den Hintergrund.

Versicherungsverkauf im Autohaus ist aber wichtig, da er auf mehreren Ebenen Erträge bietet. Zum einen die Abschlussprovision, dazu Folgeprovisionen und nicht zuletzt das Geschäft, das aus der Werkstatt gezogen werden kann.

Wie sieht unser Produkt / Flatrate aus? Bei der Ausarbeitung unseres Flatrate-Produktes haben wir uns folgende Punkte als Prämissen gesetzt:

- Sie sollte leicht zu verkaufen sein, ohne viele Fragen
- Sie sollte Versicherung, Garantien und eine Werkstattbindung beinhalten
- Sie sollte einfach aufgebaut und leicht verständlich sein
- Sie sollte dem Kunden einen echten Vorteil gegenüber dem Einzelerwerb der Bestandteile bieten
- Sie sollte den Gedanken des „one stop shopping“ beinhalten

Aus diesem Grund beinhaltet unsere Flatrate eine Gebrauchtwagengarantie, die Haftpflicht, Vollkasko und Teilkasko sowie eine Werkstattbindung mit bis zu vier Inspektionen (zuzüglich Material). Außerdem gibt es eine Mobilitätsgarantie beziehungsweise einen Schutzbrief dazu.

Dadurch gelingt es uns, mit einem einzigen Produkt und wenigen Argumenten viele Produkte auf einmal an den Mann oder die Frau zu bringen. Die Vorteile für das Autohaus liegen auf der Hand: Vom Kauf seines Fahrzeugs bis zur Wiederbeschaffung geht der Kunde, wenn alles gut läuft, in kein anderes Autohaus mehr. Die Vorteile für den Kunden sind auch klar: Die komplette Sicherheit zu einem günstigen Preis. Die Vorteile für den Verkäufer sind zum einen, dass der Kunde optimal ans Autohaus gebunden ist, zum anderen erhält er für fünf Produkte Provision, statt nur für eins oder zwei. Und das Ganze mit minimalem Aufwand.



Einmalig in Deutschland

das KOMPLETTSCHUTZ-Paket

- ✓ Haftpflichtversicherung
- ✓ Vollkaskoversicherung
- ✓ Mobilitätsgarantie
- ✓ Schutzbrief
- ✓ 4 Durchsichten, zzgl. Material

NUR BEI UNS!

zusätzlich Anschlussgarantie für Neuwagen

Das Versicherungs- und Service-Paket für Neuwagen erhalten Sie für **nur 1.199,00 Euro.**

* Selbstbeteiligung Vollkasko = 1000,- Euro; Teilkasko = 150,- Euro; unabhängig von der eigenen SF-Klasse

Sie sparen über **2.380,00 Euro***

zusätzlich Garantie für Gebrauchtwagen

Das Versicherungs- und Service-Paket für Gebrauchtwagen erhalten Sie für **nur 899,00 Euro.**

** Bei folgendem Versicherungsbeispiel: 25 Jahre alter Mann mit SF 2 (85%) fährt einen Octavia mit 75 kW, 12.000 km/Jahr in Brandenburg. Versicherung und Garantie enden automatisch nach Ablauf eines Jahres. Selbstbeteiligung Vollkasko = 1000,- Euro; Teilkasko = 150,- Euro; unabhängig von der eigenen SF-Klasse

Sie sparen über **1.300,00 Euro****

Nicht in Verbindung mit anderen Aktionen anwendbar.

zur Thormann-Gruppe zugehörige Autohäuser:
 Skoda Autohaus Mothor Brandenburg,
 Volkswagen Autohaus Mothor Brandenburg,
 Mitsubishi Autocenter Mothor Brandenburg,
 Skoda Autohaus Thormann Gardelegen,

Mitsubishi Autocenter Mothor Gardelegen,
 Skoda Autohaus Thormann Stendal,
 Mitsubishi/Kia Autocenter Mothor Stendal,
 Skoda Autohaus Thormann Bismark,
 Mitsubishi/Kia Autocenter Mothor Haldensleben

4 Marken, 9 Autohäuser     ein Service

www.thormann-gruppe.de

Erfolg mit der Flatrate: Die Werbung für das Paketangebot

Welche Verkaufsförderungsmaßnahmen waren/sind erfolgreich?

Natürlich gibt es unterschiedliche Verkäufer. Die einen müssen nur angestoßen werden und rennen dann wie Supersportler in die richtige Richtung. Die anderen müssen gezogen werden. Deshalb erarbeiten wir vor der Einführung eines neuen Produkts immer ein Gesamtkonzept mit interner und externer Kommunikation.

Zum Anfang gibt es per E-Mail Vorinformationen. Danach folgt eine Kick-off-Veranstaltung. Wir führen immer zur Einführung einen Wettbewerb durch. Durch diese Wettbewerbe sorgen wir dafür, dass eine sportliche Wettkampfstimmung erzeugt wird und dass nicht nur der monetäre Anreiz gilt, sondern auch emotionale Anerkennung. Wer möchte schon gern am Ende der Woche auf dem letzten Platz stehen?

Vereinbarung von Zielen

Zielvereinbarungen sind dabei ein wichtiger Pfeiler. Denn nur wer weiß, was von ihm erhofft wird, kann sich an diesem Ziel messen. Dabei ist es wichtig, die Fähigkeiten der einzelnen Verkäufer genau einzuschätzen. Deshalb müssen individuelle Ziele, die auf das Autohaus und auf den Verkäufer abgestimmt sind erarbeitet werden. Diese sollten auf jeden Fall so hoch sein, dass sie gerade noch erreichbar sind, aber nur mit einer erhöhten Anstrengung.

Das Marketingkonzept

„Power is nothing without control“ (Pirelli)

Um unsere Flatrate zu vermarkten, gibt es ein internes und ein externes Konzept. Das interne Konzept umfasst das Controlling, Prämien und Provisionen sowie Wettbewerbe. Außerdem wird klargestellt, mit welchen Argumenten wir unsere Produkte verkaufen. Zusätzlich werden wöchentlich Auswertungen an alle Filialen gesendet, welche Verkäufer besonders aktiv den Verkauf unserer Produkte vorangetrieben haben.

Für die externe Kommunikation stehen uns vor allem der POS und das Internet zur Verfügung.

Entlohnung

Die Zukunft im Automobilhandel wird immer mehr von Zusatzprodukten wie Finanzdienstleistungen, Zubehör und Service bestimmt. Daran haben wir die Entlohnung angepasst. Die Verkäufer erhalten eine relativ geringe Bruttoertragsprovision auf den Fahrzeugertrag und können weitere Prozente für den Verkauf von Zusatzprodukten bekommen. Wenn wir also ein Fahrzeug verkaufen, bei dem sie keine Zusatzerträge erzielen können, gibt es relativ wenig Geld. Sie können aber bis zu 20% Provision erhalten wenn sie alle betriebswirt-

schaftlich wichtigen Produkte verkaufen.

Qualifizierung der Mitarbeiter

Wir haben bereits frühzeitig damit begonnen, unsere Mitarbeiter für den Verkauf von Zusatzprodukten wie Versicherungen zu qualifizieren. Zum einen geschieht das durch unsere Partner, die bei „Inhouse-Schulungen“ wichtige Tipps und Argumente liefern. Zum anderen kann jeder Mitarbeiter seine Weiterbildung nach Absprache mit dem Vorgesetzten selbst auswählen. Monatlich führen wir Abendveranstaltungen durch, bei denen für ein bis zwei Stunden Weiterbildung im Vordergrund steht und danach Zeit für den Austausch in gemütlicher Runde ist.

Ausschließlichkeitsvertrieb mit großem Potenzial

Ausschließlichkeitsorganisationen haben vor allem im Leben-Geschäft in den letzten Jahren an Bedeutung verloren. Ihr Marktanteil im Neugeschäft der Versicherer hat sich seit 1990 halbiert. Die Kosten- und Produktivitätssituation ist vielfach schlecht. Vor allem Banken und Finanzvertriebe haben Marktanteile auf Kosten der Ausschließlichkeit gewonnen. Die strategische Bedeutung des Ausschließlichkeitsvertriebs bleibt aber nach wie vor hoch: Er liefert z.B. bei rund 80% der Top 15-Lebensversicherungen mehr als ein Drittel des Neugeschäfts. Im Schaden- und Unfallgeschäft liegt der Marktanteil der Ausschließlichkeit immer noch über 60%, so die neue Studie „Totgesagte leben länger – Die Zukunft der Ausschließlichkeit“, die die Managementberatung Oliver Wyman kürzlich vorgelegt hat. Aufgrund des enormen Neugeschäftsvolumens und der direkten Steuerbarkeit birgt dieser Vertriebsweg noch immer erhebliches Potenzial, dessen Erfolgsfaktoren die Studie analysiert:

– *Kundenzugang und Kundenbetreuung:* Die riesigen Kundenbestände

der Ausschließlichkeit ermöglichen eine gezielte, anlassbezogene Kundenansprache. In der Kundenwahrnehmung gehören Ausschließlichkeitsvermittler immer noch zur bevorzugten Wahl bei Versicherungsfragen.

– *Sichtbare regionale Präsenz:* Kunden, die durch die Finanzkrise verunsichert sind, verlangen zunehmend nach qualitativ hochwertiger Beratungsleistung. Die regionale Präsenz durch Vertreterbüros oder Filialstützpunkt stellt Markenwahrnehmung sicher und bietet ein professionelles Umfeld für systematische Beratung, Bestandspflege, Kundenmanagement und Verkauf.

– *Strategische Kontrolle:* Die strategische Kontrolle über diesen Vertriebsweg erlaubt direkte Beeinflussung, die eine zielgerichtete Ausrichtung auf die Marktgegebenheiten ermöglicht. Diese eröffnet die notwendigen Perspektiven, um zeitnah und wirksam auf veränderte Kundenbedürfnisse einzugehen und diese in einem umfassenden Beratungsansatz zu befriedigen. Damit

werden Kundenpotenziale genutzt und Marktchancen ausgeschöpft.

– *Systemvertrieb*: Erfolgsparameter der Zukunft sind systematisches und strukturiertes Vorgehen im Vertrieb, das bewährten und Erfolg versprechenden Grundsätzen und Regeln folgt. Ausschließlichkeitsvertriebe erlauben, diese Systemparameter konsequent umzusetzen und dadurch Vertriebs Erfolg und Produktivität nachhaltig zu steigern.

– *Erhöhung der Wiederanlagequote*: Riesige Kundenbestände und eine gezielte Ansprache der Kunden ermöglichen eine systematische Bearbeitung ablaufender Lebensversicherungen, um die Wahrscheinlichkeit einer Wiederanlage in eigene Produkte zu maximieren. Versicherungen können so ihre derzeitige durchschnittliche Wiederanlagequote von nur rund 10% deutlich steigern.

Die eigene Ausschließlichkeitsorganisation stellt in den meisten Versicherungen ein wichtiges Element des Firmenwertes dar. „Ausschließlichkeit gilt als Garant für Kundenzugang, Vertriebskraft und Stabilität“, betont Dr. Ferdinand Graf Wolff Metternich, Partner in der Praxisgruppe Versicherungen bei Oliver Wyman. „Es kommt darauf an, die Ausschließlichkeit zu stabilisieren, zu entwickeln und auf die sich verändernden Markterfordernisse auszurichten. Dies kann nur mit mehr Systematik und Konsequenz sowie dem Marktgeschehen angepassten Konzepten und Maßnahmen erfolgreich sein.“

Um die Potenziale des Ausschließlichkeitsvertriebs auszuschöpfen und die vielfach ungenügende Produktivitäts- und Kostensituation zu verbessern, bedarf es wirksamer Handlungsprogramme. Diese dürfen nicht nur auf Kostenreduktion abzielen, sondern müssen die konsequente Nutzung von Wachstumspotentialen beinhalten. Handlungsfelder solcher Programme sind die nachhaltige Umsetzung des Systemvertriebs, differenzierte regionalspezifische Bear-

Mehr Vermittler in Pools

Die Zahl der Vertriebspartner in Pools und Verbänden stieg 2008 nach einer Marktstudie von BrunotteKonzept wiederum an. Allerdings ist sie seit Jahresbeginn 2009 rückläufig, weil viele Pools nach Ablauf der Übergangsregelungen zur Registrierung jetzt ihre Bestände bereinigen. Trotzdem bringen es die an der Umfrage beteiligten Unternehmen im Frühjahr 2009 auf rund 70.000 Vermittler und damit fast doppelt so viel, wie Makler im Vermittlerregister eingetragen sind. Damit setzt sich der Trend fort, dass Makler mit mehreren Pools kooperieren. Immer mehr Pools bieten ihre Leistungen auch Vertrieben an. Mehr als zwei Drittel der befragten Pools kooperieren bereits mit ihnen. Auch Banken und Sparkassen sind als potentielle Vertriebspartner gefragt.

beitung der Märkte, Optimierung von Front- und Back-Office Prozessen, differenzierte Führung und Unterstützung von Vertriebseinheiten, kun-

denspezifische Verkaufsansätze und Marktbearbeitung sowie die Systematisierung von Steuerung und Controlling.