

# Erfolgreiche Finanzberatung ist eine Frage der Intelligenz

Manche Verfahren zur Auswahl von Vermittlern verursachen hohe Kosten ohne großen Nutzen – gesucht sind effektive und effiziente Methoden

Bernd Postai und Marco Vetter, Bregenz

Das wichtigste Kapital eines Serviceversicherers sind dessen Vermittler. So oder so ähnlich formulieren das Vertriebsvorstände und Führungskräfte in ihren Sonntagsreden. Sie haben damit recht – zumindest so lange von den Leistungsträgern und dem guten Durchschnitt der Vermittler die Rede ist. Für die Vermittler am unteren Ende der Skala gilt das Gegenteil: Sie verursachen hohe direkte und indirekte Kosten, schöpfen Marktpotenziale nicht aus, binden übermäßig Management-Ressourcen und belasten gleichermaßen das Image der Marke und der Branche.

Da dies schon lange bekannt ist, werden Vermittler in vielen Häusern mit großem personellen und finanziellen Aufwand ausgewählt. Doch trotz dieser Bemühungen sind die erzielten Resultate oft nicht befriedigend. Gründe hierfür sind falsche Annahmen über erfolgsrelevante Fähigkeiten und Kompetenzen bei Vermittlern und unzureichende, nie überprüfte Auswahlinstrumente sowie deren unzulänglicher Einsatz. Die Konsequenzen sind hohe Kosten für Auswahlverfahren, die keine nennenswerte Verbesserung bei der Selektion von Bewerbern nach sich ziehen, und eine große Anzahl ungeeigneter Mitarbeiter, die in der Regel nach ein bis zwei Jahren wieder ausscheiden.

Bei einem großen deutschen Versicherer hat eine eben erst abgeschlossene Validierungsstudie gezeigt, dass ein seit vielen Jahren im Einsatz befindliches Assessment Center (AC) keine Vorhersagekraft hinsichtlich des künftigen Verkaufserfolgs von Bewerbern besitzt. Das hätte zum einen schon an den unerfreulichen Produktionszahlen und zum anderen daran erkennbar werden können, dass 30 Prozent aller eingestellten Vermittler innerhalb der ersten zwei Jahre das Unternehmen zum Großteil aufgrund notorischer Erfolglosigkeit wieder verlassen.

Die direkten Kosten für einen ungeeigneten Vermittler belaufen sich dabei vorsichtigen Schätzungen zufolge auf mindestens 50 000 Euro, verursacht durch Fixgehälter, Schulung/Coaching, technische Ausstattung/Arbeitsplatz. Das dagegen zu stellende akquirierte Geschäft ist meist gering und die Risikoselektion oft katastrophal. Die Aufwände, die für derlei Mitarbeiter betrieben werden, sind daher zum überwiegenden Teil Fehlinvestitionen. Die Konsequenzen der Einstellung von schlechten Vermittlern für die Beitragsentwicklung lassen sich anhand eines Produktivitätsvergleichs gut veranschaulichen (s. Abbildung 1).

Die 25 Prozent erfolgreichsten Vermittler steuern 40 Prozent, die schlechtesten 25 Prozent nur 10 Prozent der Gesamtproduktion bei – d.h. erfolgreiche Vermittler produzieren das Vierfache an Prämienvolumen. Selbst die Vermittler im „Mittelbau“ produzieren noch immer durchschnittlich 2,5-mal mehr Beiträge als die 25 Prozent schlechtesten Verkäufer. Diese Unterschiede fallen noch eindrucksvoller aus, je weiter man an den Rand der Verteilung geht. Die Allerbesten lassen auch den Rest des Top-Viertels deutlich hinter sich.

## Spezifische, messbare Eigenschaften erfolgreicher Vermittler

Die Schlussfolgerungen sind klar: Versicherer die ernsthaft an einer mittel- und langfristigen Steigerung ihrer Absatzzahlen arbeiten wollen, sollten bei der Verbesserung der Qualität ihrer Vermittler beginnen. Dazu bedarf es in einem ersten Schritt eines erfolgreicheren Personalmarketings und anschließend deutlich verbesserter Auswahlentscheidungen. Zumindest letzteres gelingt nur, wenn man weiß, durch welche Fähigkeiten

und Eigenschaften sich erfolgreiche Vermittler vom Rest abheben.

Die allermeisten Serviceversicherer sehen die Zukunft der Branche in der umfassenden und individuellen Beratung der Kunden in Sachen Versicherung und Vorsorge. Dazu sind in aller Regel hochspezifische Produkt- und Beratungsansätze entwickelt worden, in deren Geleit insbesondere auch hohe Anforderungen an die Kompetenzen des Vermittlers der Zukunft formuliert wurden („Vom Feuerschreiber zum Finanzberater!“). Wenn man jedoch die in diversen Personalabteilungen entwickelten Kompetenzmodelle analysiert, beschleicht einen das Gefühl, dass diese mit den neuen Anforderungen an Vermittler nicht kompatibel sind. Unterstellt werden einem guten Finanzberater z.B. „Eigenschaften“ wie Überzeugungskraft und Beharrlichkeit. Während intellektuelle Fähigkeiten kaum Eingang in die verschiedenen Kompetenzmodelle finden, wird als das Erfolgskriterium schlechthin ein hohes Maß an „verkäuferischem Instinkt“ definiert.

Eine von GCN durchgeführte Langzeitstudie zeigt jedoch: Der mit Abstand bedeutendste Erfolgsfaktor für Vermittler ist deren Intelligenz. Gemessen wurde dies an rund 200 Bewerbern, die zu Forschungszwecken im Zuge des Bewerbungsprozesses mit psychologischen Testverfahren untersucht und bei Bestehen des etablierten Auswahlprozesses eingestellt wurden, ohne dass die Testergebnisse selbst in der Auswahlentscheidung berücksichtigt wurden. Deren Verkaufserfolge – gemessen an produzierten Beiträgen – wurden nach ca. 1,5 Jahren mit deren Testergebnissen korreliert. Betrachtet man die Unterschiede zwischen den nach Erfolg segmentierten Vermittlern, sind die Ergebnisse so klar wie eindrucksvoll (s. Abbildung 2).

Top-Verkäufer unterscheiden sich von ihren weniger erfolgreichen Kollegen vor allem entlang dreier Faktoren: (1) Intelligenz, (2) Karriere- und Prestigeorientierung sowie (3) Leistungsmotivation und Frustrationstoleranz. Die soziale Kompetenz ist dagegen nicht annähernd so bedeutsam wie gemeinhin angenommen.

Dem Intelligenzfaktor kommt im genannten Kontext erfolgskritischer Eigenschaften eine be-

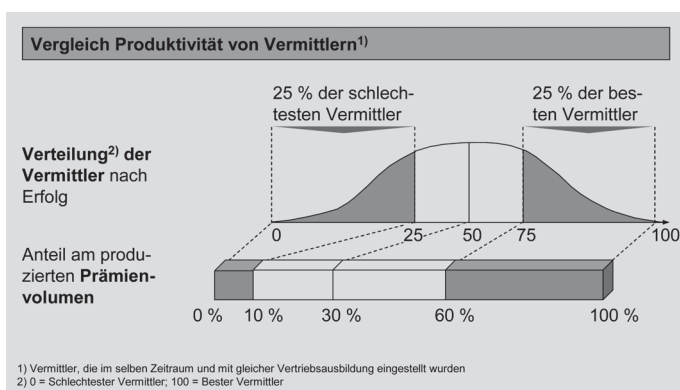


Abbildung 1 Unterschiede in der Produktivität

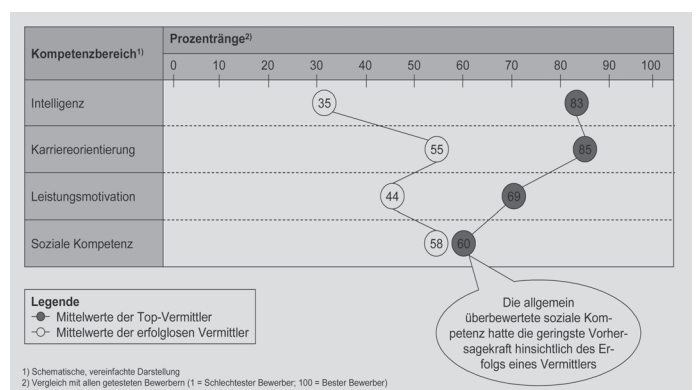


Abbildung 2 Unterschiede zwischen Top-Vermittlern und erfolglosen Vermittlern

sondere Stellung zu: In keinem anderen Faktor unterscheiden sich gute und schlechte Vermittler auch nur annähernd so deutlich. Dabei gilt bis zu einem mittleren Niveau ein linearer Zusammenhang, d.h. je intelligenter ein Vermittler ist, um so besser sind seine Verkaufsergebnisse. Umgekehrt gilt, dass unterdurchschnittlich intelligente Verkäufer nicht in der Lage sind, ihre kognitiven Defizite durch andere Eigenschaften zu kompensieren – kein einziger der unterdurchschnittlich intelligenten Vermittler landet gemessen an seinen Verkaufserfolgen in der besseren Hälfte (!) der untersuchten Stichprobe. Ein befriedigendes Maß an Intelligenz ist offensichtlich eine unbedingte Voraussetzung für die Eignung als Vermittler. Alle übrigen Erfolgsfaktoren kommen erst dann zum Tragen, wenn diese bei einem Bewerber gegeben sind.

Vor diesem Hintergrund ist es angezeigt, sich von verbreiteten und in vielen Facetten naiven Bildern erfolgreicher Versicherungsverkäufer zu verabschieden. Das erfolgreiche Verkaufen von Versicherungen ist an einen qualitativ hochwertigen Beratungsprozess gekoppelt, der hohe Anforderungen an die fachliche Kompetenz und Systematik stellt.

derungen an die fachliche Kompetenz und Systematik stellt.

## Ein effektives Auswahlverfahren erhöht die Trefferquote geeigneter Vermittler

Durch ein geeignetes Recruitingverfahren kann die Trefferquote bei der Auswahl geeigneter Vermittler aus der Menge der Bewerber bei entsprechendem Personalmarketing auf bis zu 90 Prozent gesteigert werden. Dazu ist es erforderlich, die verschiedenen Verfahren möglichst effektiv und effizient zu kombinieren, wobei insbesondere bislang noch wenig verbreiteten psychologischen Testverfahren<sup>1</sup> eine besondere Stellung zukommt. Sie liefern einerseits einen hohen Einzelbeitrag zur Qualität des Auswahlverfahrens und messen Eigenschaftsbereiche, die durch Interviews bzw. Beobachtungssituationen im AC nur höchst eingeschränkt beurteilt werden können (s. Abbildung 3).

In der Regel müssen nicht alle Methoden zur Bewerberauswahl eingesetzt werden. Im bereits

zitierten Beispiel wurde auf den weiteren Einsatz eines AC verzichtet, da die Verbesserung und dauerhafte Aufrechterhaltung eines gültigen AC einer kritischen Kosten/Nutzen-Betrachtung nicht Stand gehalten hat. Stattdessen wurde neben der konsequenten Durchsetzung biografischer Anforderungen und einem strukturierten Bewerberinterview eine psychologische Testbatterie in den Auswahlprozess integriert. Von der Umsetzung des neuen Recruiting-Systems werden eine Reduktion der Fehlinvestitionen um 2,8 Millionen Euro und Einsparungen im Zuge der geringeren Selektionskosten von 0,35 Millionen Euro pro Jahr erwartet<sup>2</sup>. Bemerkenswert dabei ist, dass trotz Verbesserung der Auswahl die Kosten für das neue Verfahren günstiger ausfallen, da die Durchführung von psychologischen Tests lediglich einen Bruchteil des Aufwands eines AC erzeugt.

Der Hauptnutzen einer optimierten Vermittlerauswahl besteht jedoch in der Verbesserung der Vertriebskraft. Die Auswahl erfolgreicherer Vermittler führt zu einer effektiveren Ausschöpfung des Marktpotenzials (Mehrverkäufe im Vergleich zu schwächeren Vermittlern) und somit zu einer Steigerung des jährlichen Prämienvolumens respektive Ertrags eines Unternehmens. In unserem Beispiel werden in den nächsten Jahren nachstehend dargestellte zusätzliche Prämien und daraus resultierende Ertragsbarwerte in direkter Folge des optimierten Verfahrens erwartet (s. Abbildung 4).

Nach sieben bis zehn Jahren wächst der jährliche zusätzliche Ertrag durch das neue Recruiting-System nicht mehr an, da der Vermittlerbestand kaum mehr verbessert werden kann. Im Vergleich zum alten Verfahren werden ab diesem Zeitpunkt jährlich konstante Mehrerträge erwirtschaftet.

Die Ergebnisse zeigen, welche Bedeutung einer verbesserten Vermittlerauswahl zukommt. Wir sind davon überzeugt, dass die Umsetzung der meisten strategischen Konzepte in der Assekuranz letztlich nur gelingt, wenn die Qualität der Mitarbeiter insbesondere an der Verkaufsfreie sukzessive gesteigert wird.

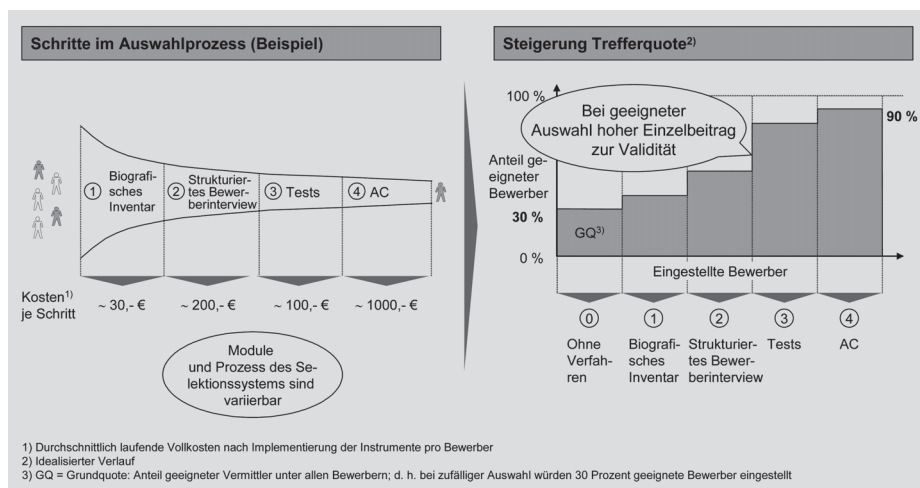


Abbildung 3 Schritte, Instrumente und Kosten im Selektionsprozess

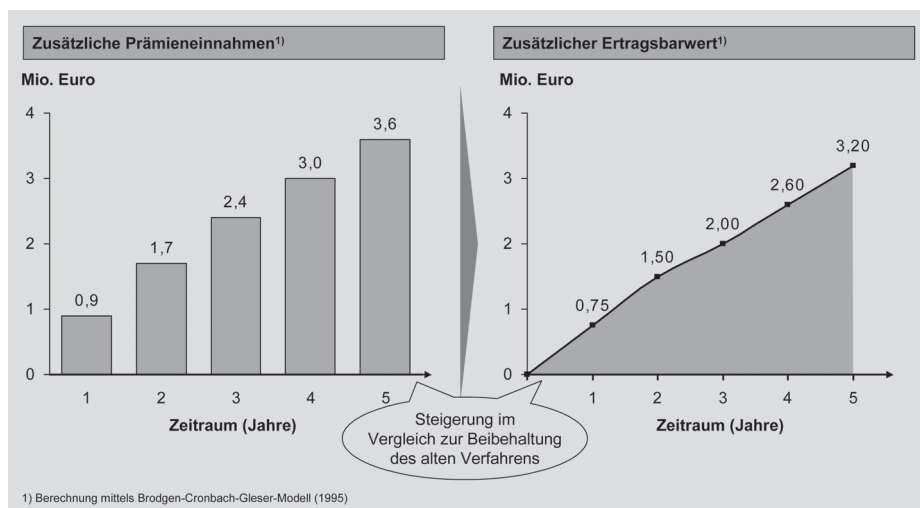


Abbildung 4 Effekt des neuen Auswahlprozesses auf den Ertrag im Beispiel

Die Autoren: Mag. Bernd Postai ist Associate Partner, Mag. Marco Vetter ist Management Consultant bei GCN GmbH, Bregenz (www.gcn.at)

## Anmerkungen

- 1 Lediglich 28 Prozent der Top 300 Unternehmen in Deutschland verwenden psychologische Tests bei der Bewerberauswahl – 81 Prozent dieser sind jedoch sehr zufrieden mit den Verfahren; Quelle: Dick, J. (2000).
- 2 Schätzungen basieren auf einer umfangreichen Pilotstudie.