



PCP-Newsletter 4 / 2023

Zeitmanagement in einem Vermittlerbetrieb (Teil 3) **Erfolgshebel Nummer 2 „Kundenwertigkeit“**

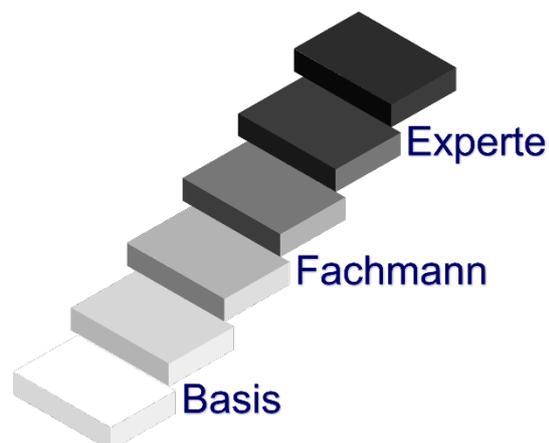
Wenn wir unter dem Aspekt, die Zeit besser managen zu wollen und zu können, das Thema „Kundenwertigkeit“ ansprechen, dann gibt es zwei zentrale Ansätze. Erstens gibt es Aufgaben, die einfach gemacht werden müssen. Zum Beispiel einen Schaden anlegen und bearbeiten. Die Frage ist nur, in welchem Umfang und in welcher Tiefe. Zweitens gibt es Aufgaben, die schon immer so gemacht wurden, und das ohne Ansehen der Kundenverbindung. Und hier kommt bei beiden Aufgabenstellungen das Thema „Kundenwertigkeit“ ins Spiel. Es macht für den wirtschaftlichen Erfolg eines Vermittlerbetriebes einen großen Unterschied, ob ich bei einem Zeiteinsatz von z. B. 30 Minuten 24 Euro, 108 Euro oder sogar 240 Euro an jährlicher Provisions-einnahme habe. Im Einzelfall mag das noch keine große Rolle spielen. Wenn ich aber hunderte solcher Fälle pro Jahr bei Kunden mit geringer Einnahme habe, kann das schnell zu einem Zeitproblem werden. Und in vielen Unternehmen ist das so.

Was bestimmt den Kundenwert?

Der Kundenwert ist - allgemein ausgedrückt – eine Messgröße, die aussagt, inwieweit der Kunde dazu beiträgt, das Unternehmensziel zu erreichen. Die vier entscheidenden Größen für den Kundenwert sind die Provisionseinnahme, die Kundenzufriedenheit, die Loyalität und das Referenzpotenzial. Soll sich ein Unternehmen also um alle seine Kunden gleichermaßen kümmern oder nur um genau beschriebene? Denn nicht jeder Kunde hat einen gleichermaßen positiven Wert. Deshalb kann es nie sinnvoll sein, alle Kunden gleichermaßen umfangreich „zu bedienen“ und dafür die wertvolle Zeit einzusetzen. Eine Unterteilung in verschiedene Kundengruppen und Dienstleistungsangebote ist deshalb zwingend notwendig.

Was sind die ersten Schritte?

In unserem Beratungsalltag treffen wir zu vielen Themen auf die unterschiedlichsten Ausgangssituationen. Deshalb teilen wir die Vermittlerbetriebe dann in drei Kompetenz-Stufen ein, nämlich Basis-Stufen, Fachmann-Stufen oder Experten-Stufen (siehe Kompetenztreppe).





Unternehmen auf den „Basis-Stufen“ haben keine gelebte Kundenklassifizierung und kein definiertes und kommuniziertes Dienstleistungsangebot. Deshalb ist es zwingend notwendig, die Kunden in Gruppen einzuteilen und dafür das Dienstleistungsangebot, oder auch Leistungsversprechen genannt, zu bestimmen.

Eine Einteilung in drei Kundengruppen sollte der Beginn sein. Die Ein- und Zweivertragskunden bilden dann die C-Kunden ab. Die Drei- und Viervertragskunden kommen zu den B-Kunden. Und die Fünf- und Mehrvertragskunden sind dann die A-Kunden. Eine weitere Möglichkeit wäre es, noch den Komposit-Beitrag des Kunden hinzuzuziehen. Eine weitere Feinjustierung nach bestimmten Merkmalen wäre dann ein nächster Schritt.

Ziel muss sein, dass die C-Kunden ab morgen nur noch vom Innendienst betreut werden und der Außendienst sich somit voll um die A- und B-Kunden kümmern kann.

Der nächste Schritt

Wenn in etwa die Anzahl der Kunden pro Kundengruppe ermittelt sind, wird das Dienstleistungsangebot pro Kundengruppe erarbeitet. Die drei großen Überschriften sind:

- Beratung
- Betreuung
- Schadensbearbeitung

Um es übersichtlich zu halten, sollte für die C-Kunden das Minimal-Angebot definiert werden und für die B- und A-Kunden dann aufsteigend das umfangreichere Leistungspaket. Für die Kommunikation mit den Kunden und dem Markt empfiehlt es sich, den Kundengruppen einen Namen zu geben, z.B.

- Exklusivkunde (A-Kunde)
- Stammkunde (B-Kunde)
- Basiskunde (C-Kunde)

Die Umsetzung

Die größte Herausforderung bei der Einführung einer Kundenklassifizierung und eines gelebten Leistungsversprechens liegt im Regelfall nicht bei den Kunden, sondern bei den Beschäftigten.

Deshalb ist es zwingend notwendig, ein Umsetzungskonzept zu entwickeln. Es sollte folgende Themen enthalten: Wie kommuniziere ich das Leistungsversprechen zum Kunden, wie gehe ich mit möglichen Einwänden um, wie erkläre ich unsere Arbeitsweise potenziellen Neukunden, wie sichere ich die Umsetzung über die Zeit usw.?



Die weitere Vorgehensweise

Wenn in diesem Thema Handlungsroutine eingetreten ist, kommt die nächste Entwicklungsstufe. Die Exklusiv- und die Stammkunden haben jetzt ja ein konkretes Leistungsversprechen in der Praxis erlebt. Jetzt kann man gezielt Themen wie Kundenzufriedenheit und Empfehlungen ansprechen. Eine strukturierte Beratung, ein gut regulierter Schaden und vieles mehr sind jetzt die Ansatzpunkte. Aber auch hier braucht es wieder ein konkretes Vorgehenskonzept für alle Beschäftigten, das typische Situationen, die Vorgehensweise, die Ansprache, den Umgang mit Einwänden und vieles mehr enthält.

Die Vorteile einer Bearbeitung nach Kundenwertigkeit

Nicht mehr Sie oder Ihre Mitarbeiter hängen z. B. für den Basiskunden beim Versicherer in der „berühmten“ Warteschleife, um Auskunft zum Stand einer Bearbeitung zu erhalten. Das kann und muss der Basiskunde schon selbst tun.

Sie und Ihre Mitarbeiter gewinnen mehr Zeit, um sich um die ertragsstarken Kunden besser und intensiver kümmern zu können. Da der Kunde im Durchschnitt neun Verträge im Haushalt hat, sind die Wachstumschancen bei dieser Kundenklientel überdurchschnittlich. Als Faustregel gilt: Für je 100 Kunden, die von C nach B und A gebracht werden können, sind 10.750 Euro und mehr (je nach Provisionssatz) zusätzlicher Einnahmen Jahr für Jahr realistisch.

Warum also damit nicht gleich anfangen? Wir sagen Ihnen, wie es geht.

Hartmut Pfaffinger
Experte für die Entwicklung von Vermittlerbetrieben
01520 9850 437