

Wege aus der Sachbearbeiter-Mentalität

Wie Mitarbeiter von Versicherungsagenturen ihre Kunden nachhaltig überraschen

Von Ralph Lange und Helga Schuler

G Durch humorvolle Gespräche steigt die Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit messbar. Das Ziel: Kunden emotional berühren, mit Dialogen, die in ihrer Leichtigkeit an entspannte Gespräche aus dem Alltag erinnern. Vertriebsorientierung im Innendienst von Versicherungsagenturen zu gewährleisten und zu halten ist eine Herausforderung für die Agenturleiter. Sind die Innendienst Mitarbeiter doch im Alltag anders gefordert als der typische Außendienst, der per se den Kunden immer im Visier hat. Trotz der vielfältigen Kundenkontakte, persönlich oder telefonisch, die Tücken des Alltags, die hohe Belastung der Mitarbeiter mit unterschiedlichsten Tätigkeiten, immer neue Prioritäten und nicht zuletzt der viel zitierte innere Schweinehund lassen den Kunden-Fokus schnell aus dem Sichtfeld geraten. Die „Sachbearbeiter Mentalität“ setzt sich leicht immer wieder durch. Das bewusste Gegensteuern durch den Agenturleiter ist angesagt. Ein sicherlich extremes Beispiel:

Kundin ruft freitags um 12 Uhr in einer Agentur in Berlin an und will mit der Tochter vorbeikommen, da diese ihre Berufsausbildung abgeschlossen hat und nun nach München umzieht. Agentur Mitarbeiterin: Dann soll sie doch in München in eine Agentur gehen. Hintergrund: Freitag nachmittags macht die Agentur zu und die Mitarbeiterin sorgt für einen pünktlichen Feierabend. Der Agenturleiter hat sich eine solche Reaktion seiner Mitarbeiterin nicht vorstellen können.

„ÜBER DIE 8 SPRINGEN“

Die Innendienst Mitarbeiter sehen sich oft eher als Problemlöser, denn als aktive Kundengewinner. Das hat zwei wesentliche Konsequenzen: erstens wird der Bedarf des Kunden in vielen Gesprächen nicht erkannt, bzw. auch nicht aufgegriffen und angesprochen. Zweitens hängen viele Innendienst Mitarbeiter deshalb an den letzten, entscheidenden 20 Prozent: Sie klemmen am NPS-Wert 8. Das heißt, sie füh-



Gute Stimmung: Beratungsgespräche bleiben in Erinnerung, wenn sie emotional berühren.

ren gute, aber keine besonders auffallenden Gespräche. Der Kundenzufriedenheitsindex NPS (Net Promoter Score) ist der Bewertungsindex für den Grad der emotionalen Kundenbindung und damit auch der Empfehlungsbereitschaft. Nur wenn der Kunde auf einer Skala von 1 bis 10 einen Wert über der 8 votet, gilt dies als hohe Kundenzufriedenheit. Nur Wertungen über 8 gehen deshalb in die Gesamtwertung ein: Das sind die Kunden, die emotional gebunden sind, die Fans, die das Unternehmen weiterempfehlen. Der Sprung vom guten Gespräch (Bewertung zwischen 5 und 8) auf eines mit Top-Niveau ist nicht einfach. Noch freundlicher sein, noch mehr Verständnis zeigen, reicht nicht aus. Die Hürde lässt sich oft nur mit einem neuen, überraschend anderem Verhalten überwinden. Der Sprung in Richtung 10 und in die vertriebliche Richtung „Bedarfe erkennen und ansprechen“ gelingt mit „Emotional Power“.

Ein Gespräch bleibt dann in Erinnerung, wenn es emotional berührt. Dann wird ein Gespräch zur „Geschichte“, die auch weitererzählt wird, was die Agentur dann weiterempfiehlt und so hilft, weitere Kunden zu gewinnen. Was Kunden berührt, sind Gesprächserlebnisse, die auf ihre Situation eingehen, ihre Lage emotional spiegeln und am besten humorvoll aufgreifen. Dadurch steigt außerdem schon im Gespräch das Vertrauen und die Bereitschaft, sich neue Vorschläge anzuhören. Ein innovatives Kommunikationskonzept muss genau hier ansetzen. Ziel ist es, Kunden mit „Emotional Power“ emotional zu berühren, zum Lächeln, am besten zum Lachen zu bringen. Die Kommunikation soll sich persönlich, nah und leicht wie ein Alltagsgespräch anfühlen. Gelingt das, macht die Kommunikation den nächsten Qualitätssprung: Kunden und Mitarbeiter haben Spaß und werden zufriedener. Die 10 wird real. Das Prinzip ist so individuell wie Mitarbeiter und Kunden. Deshalb geht es nicht um Floskeln, sondern um Aufmerksamkeit und Wachheit im Gespräch. Wer achtsam kommuniziert, erlebt sich als souverän, hat Freude am Gespräch, ist stolz auf seine Leistung und findet vor allem ganz leicht gute Anknüpfungspunkte für vertriebliche Formulierungen. Hilfreich für diese wache Kommunikation ist auch, den Pfad der Routine immer wieder zu verlassen. Mal ein anderer Gesprächseinstieg, eine neue Verabschiedung, das hält wach und aufmerksam. So zum Beispiel den Landwirt, der den ersten Kontaktversuch mit „ich steh grad auf dem Apfelbaum, hab keine Zeit“ unwirsch abgewiesen hatte, beim zweiten Mal mit „und, wie war die Ernte?“ zu begrüßen. Oder eine positive Nachricht als solche auch zu verkaufen: „Frau Müller, ich habe heute eine sehr gute Nachricht für Sie, wir erstatten Ihnen, auch wenn die Garantiezeit schon um ist, den vollen Kaufbetrag zurück.“ Eine humorvolle Bemerkung ist immer ein Überraschungsmoment, der Kunden emotional stark berührt. Mit

Humor lacht sich der Mitarbeiter ins Herz des Kunden. Solch außergewöhnliche Dialoge brauchen Mut, wie alle Situationen, in denen Empathie gefragt ist. Mut brauchen auch die Agenturleiter. Deshalb setzt der Wandel zunächst dort an. Die Agenturleiter müssen zulassen und fördern, dass Innendienstmitarbeiter Spaß in den Gesprächen, im Team und am Vertrieb haben. Wer locker mit Kunden plaudert, ähnlich wie ein guter Barkeeper im Hotel, muss selbst gut drauf sein. Dies erfordert eine neue Kultur, die sich nicht auf die wenigen negativen Gespräche („Da hatte ich eben mal wieder einen Kunden, der gar nix verstanden hat...“), sondern auf die vielen „normalen“ und positiven Gespräche konzentriert. („Da war eben wieder ein Kunde, der sich richtig über mein Angebot gefreut hat“) Empathischer Vertrieb ist eine Haltung. Der Fokus liegt auf den Stärken. Ziel ist die vielen guten Gespräche noch besser zu machen und damit die Hürde zur 10 zu nehmen. Mit solch einer Haltung konnten schon so manche überraschende Steigerung von Abschluss- oder Terminvereinbarungsquote erreicht werden.

Ungewöhnliche Teamaktivitäten helfen, die Stimmung aufzulockern, die Routine zu unterbrechen, die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter auf das Positive zu lenken und Stress abzubauen. Von Nicht-Meckertagen, über Maskottchen, Doofe-Ausreden-Bingos und Impuls-Cafés entwickeln die Teams ihre eigenen Rituale, die die gute Stimmung im Alltag im Innen- und Außendienst erhalten und eine Atmosphäre schaffen, die es allen leichter macht, wach und aufmerksam zu bleiben. Die Agenturleiter sind gefordert, die neue Haltung authentisch vorzuleben. Wenn Chefs und Chefinnen fragen: „Wie vielen Kunden hast du denn heute zum Lächeln/Lachen gebracht?“, hat das Auswirkungen auf den Mindset des Teams. Der empathische Wandel passiert von oben nach unten. Traut sich die Führungskraft, (ver)trauen sich auch die Mitarbeiter. Guten Innen- und Außendienstmitarbeitern gelingt der feine, empathische Dialog und das Heraushören und Ansprechen von Bedarfen oft von selbst. Sie sind für den Wandel wichtige Treiber. Sie leben die neue Haltung vor, treiben das Thema und sorgen für einen nachhaltigen Stimmungsumschwung. Selbst wenn der ein oder andere oft ältere Kollege zunächst nur kritisch zuschaut. Auch auf sie färbt die neue, frische Art mit Kunden zu kommunizieren ab. Das stumpfe Abarbeiten von Skripts ist ebenfalls vom Tisch. Wer einen empathischen Dialog mit Kunden möchte, muss Freiraum für die Kreativität der Mitarbeiter lassen und auf ihre Fähigkeit zu einem individuellen Gespräch vertrauen. Die positiven Beispiele und die Authentizität stehen bei Emotional Power immer im Vordergrund.

Ralph Lange, Leiter; und **Helga Schuler**, Gründerin;
Top-Perform