



Über Grösse und andere Werte

Liebe argenius-Kunden

Eine Frage, die mir oft gestellt wird und die ich mir tatsächlich auch selbst stelle, ist: «Was ist die ideale Grösse eines Versicherungs-Brokers?». Da diese Frage von Kunden oder potentiellen Kunden gestellt wird, steht hinter der Frage der idealen Grösse der Aspekt der optimalen Leistungserbringung. Tatsächlich gibt es so etwas wie eine Idealgrösse; sie liegt etwa bei zehn bis vierzehn Personen. Selbstverständlich ist Grösse aber nur ein Aspekt bei der Wahl eines Geschäftspartners. Sehr gerne möchte ich in diesem Fachartikel deshalb auf Kriterien eingehen, die für die Wahl eines Partners wichtig sind. Denn genau solche Fragen haben nicht nur Sie sich zu stellen, sondern durchaus auch ich als Geschäftsführer einer jungen Unternehmung, bei deren Positionierung und strategischen Ausrichtung.



Urs Burger
CEO
argenius Risk Experts AG

Is big beautiful?

Während Produktionsfirmen schon zur Amortisation der Investitionsgüter eine gewisse Grösse haben müssen, sieht dies bei Dienstleistungsunternehmen anders aus. Beide sind allerdings laufend auf der Jagd nach Skaleneffekten, was anfangs des Jahrhunderts zum Slogan «big is beautiful» geführt hat. Dies galt so lange, bis der Bogen überspannt wurde und die Börse zwischenzeitlich Fusionsankündigungen zu 75 Prozent mit Kursabschlägen bestrafte. Was ist passiert? Die Jagd nach maximalem Ge-

winn liess die Führungsriege vieler Unternehmen die eigenen inneren Werte des Unternehmens vergessen, was bereits mittelfristig zur Auswechselbarkeit der Dienstleistung geführt hat. Fairerweise muss erwähnt werden, dass gerade Schweizer KMU's sich diesem Trend überraschend resistent entgegensetzten, was einer der Gründe der anhaltenden Erfolgsgeschichte unseres Gewerbes ist – das Festhalten an Schweizer Tugenden wie Innovation, Zuverlässigkeit, Sorgfalt.

Zurück zum Versicherungsmarkt in der Schweiz. Eine Minimalgrösse von fünf bis sechs Personen ist wohl aus Gründen der Stellvertretung und Organisationssicherstellung gegeben. Broker mit mehr als 30 bis 40 Mitarbeitenden verlieren hingegen an Effizienz und Kundennähe. Sie müssen ihre Organisation – ähnlich den Versicherungs-Gesellschaften – den Versicherungsbranchen anpassen und funktionieren im Normalfall als Matrix: Kundensegmente eingeteilt nach Grösse/Versicherungsbranche. Ein Mitarbeiter arbeitet dort beispielsweise im Segment Grosskunden, Bereich Haftpflicht. Um den Kunden in seiner ganzen Geschäftsbeziehung nicht aus den Augen zu verlieren, gibt es übergeordnet Account-Manager, welche primär Relationship Manager sind, die Verkaufsaufgaben wahrnehmen. Kleinere Organisationen stellen den Kunden als Ganzes in den Mittelpunkt und betreuen ihn mit demselben Team über alle Risiken hinweg. Wissen und Relationship in Einem, was zu einer höheren Kundenbindung und Vertrauen führt.

Beispiel: Heisser Sommer, der Mitarbeitende plant einen Besuch in der Badeanstalt, es ist nach 17 Uhr, als ein Kunde anruft und dringend noch einen Fahrzeugwechsel vornehmen will. Wer nimmt den Anruf eher entgegen: Der Mitarbeitende, der seinen Kunden kennt oder der Mitarbeitende in der Matrixorganisation, Abteilung Motorfahrzeuge?

Unternehmensphilosophie

Natürlich prägt der Geschäftsführer die Unternehmensphilosophie und damit die gelebten Werte. Diese Werte werden auf die Mitarbeitenden übertragen und sind auf der gesamten Dienstleistungskette spürbar. Die Philosophie wird so zu einem Teil der gegen innen und aussen gelebten Kultur. Wer also den Geschäftsführer kennt, kann sich durchaus ein Bild der Organisation erlauben – im Positiven wie im Negativen.

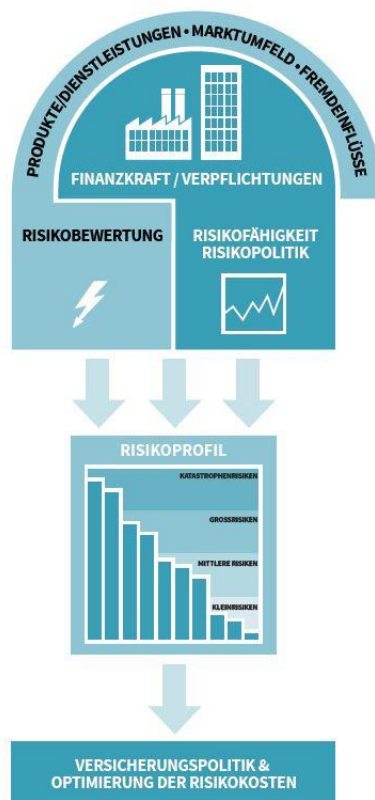
«Können» und «Wollen»

Zentral für die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft eines jeden Dienstleistungsunternehmens sind die Aspekte «Können» und «Wollen». Das «Wollen» lässt sich deutlich von der beschriebenen Unternehmensphilosophie und der Dienstleistungskultur ableiten. Je prägender das Vorbild «Chef», desto ausgeprägter der Wert Kundenorientierung, Fürsorge, Leistungsbereitschaft.

Die meisten Dienstleistungen, ganz sicher aber Risiko- und Versicherungsberatung, sind People Business. Unternehmenskultur und die Auswahl der richtigen Mitarbeitenden spielen eine zentrale Rolle. Kleinere Organisationen haben da eindeutig Vorteile. Allerdings besteht auch die Gefahr von Kundenverlusten bei einem Wegzug eines Mitarbeitenden. Der Chef tut also gut daran, neben den Kunden auch seine Mitarbeitenden zu «pflegen».

Beim «Können», der Ausbildung und Erfahrung, sollte man meinen, punkten die grossen Organisationen wegen der Branchenorganisation. In gewissem Masse widerspreche ich allerdings dieser Annahme. Als Leiter Haftpflicht einer grossen Versicherungs-Gesellschaft wusste ich Ende Jahr kaum mehr als anfangs Jahr. Wenn man die Haftpflichtgesetze kennt – kennt man sie. Oder anders ausgedrückt: Ein Star-Mechaniker von Audi ist innert eines Jahres auch ein Star-Mechaniker bei BMW. Er muss die Funktionsweise und Eigenheiten des Motors verstehen, die Spezifikationen sind rasch gelernt. Es geht um die Bereitschaft, sich zu öffnen, zu verstehen und zu lernen. Gerade diese erweiterte Erfahrung birgt das Potenzial für neue Ideen und innovative Lösungsansätze.

Bei Versicherungen geht es immer um den Transfer eines Risikos auf die Versicherungs-Gesellschaft. Ob dieses Risiko «Haftpflicht» oder «Cyber Risks» heisst, ist dabei viel weniger wichtig als die Risiken des Kunden zu verstehen und damit auch ihn selbst. Die Unterschiede der Deckungsspezifikationen sind anschliessend reine Fleissarbeit.



Aber nichts desto trotz: Bis ein Mitarbeitender die ökonomischen Prozesse (Wertschöpfungskette und deren Anfälligkeiten) eines Kunden/Unternehmens versteht, braucht es nebst einer adäquaten Ausbildung sicherlich deutlich länger als bei einem Branchenspezialisten. Belohnt werden diese Allrounder durch die Fähigkeit einer ganzheitlichen Beratung.

Zusammengefasst: Mitarbeitende die «Wollen», aber nicht «Können», als auch Mitarbeitende die «Können», aber nicht «Wollen», sind für eine Unternehmung untauglich. Wobei Mitarbeitende, die «Wollen», aber noch nicht vollständig «Können», immer zukunftsversprechender sind als umgekehrt. Ich würde sogar so weit gehen, dass diejenigen, die «Können», aber nicht «Wollen» nicht nur teurer, sondern auch Gift für die Unternehmenskultur sind.

Grösse

Zurückkommend auf die Frage der Grösse: Es ist nachgewiesen, dass kleinere Versicherungsbroker tendenziell die höheren Kundenzufriedenheitswerte erreichen und sicherlich die grössere Vertrauensbasis geniessen.

Durch die kaum vorhandenen Overheadkosten und die zielorientierte Beratung, kann auch der Dienstleistungspreis (trotz tieferen Skaleneffekten) im Durchschnitt tiefer gehalten werden.

Ziele für argenius

Als Geschäftsführer und Hauptaktionär verfolge ich in einem Zeithorizont von fünf Jahren klare Ziele: Qualitätsführerschaft und eine Grösse; die etwa bei zwölf Mitarbeitenden liegt.

Nebst einem konstanten, kontrollierten Wachstum, wird die Hauptaufgabe der Wissenstransfer an mein Team sein. Die Talente sollen langfristig als ausgereifte Topberater die Philosophie einer schlagkräftigen Schweizer Beratungsunternehmung weiterführen und weiterentwickeln.

September 2018

Urs Burger
CEO