

Stiefkind interne Kommunikation

Das Problem zielgruppengerechter Kommunikation mit der Vertriebsorganisation wird in vielen Unternehmen verkannt

Katharina Neumann, Archibald Graf von Keyserlingk

Häufig steht die Kommunikation an den potenziellen Versicherungsnehmer oder spezifische Zielgruppen (Finanzmarkt/Analysten, politische Meinungsbildner/Lobbying) über aufmerksamkeitsstarke Werbemaßnahmen im Vordergrund. Dabei sollte die interne vertriebliche Kommunikation genauso systematisch angegangen werden wie die Kommunikation nach außen. Die große Herausforderung besteht darin, unter Berücksichtigung der vielfältigen Einflussfaktoren, wie z.B. der technologischen Weiterentwicklung, komplexer Unternehmensstrukturen oder der Produktvielfalt, die Vertriebsorganisation zielgerichtet zu informieren und zu motivieren (Abbildung 1).

Informationsmangel durch Informationsflut

Der Abruf von E-Mails an einem anderen Ort als am PC-Arbeitsplatz ist heute bereits für viele Unternehmen zu einer Selbstverständlichkeit geworden. Ebenso selbstverständlich ist es aber auch, per Knopfdruck E-Mails zu versenden – und das meist an einen großen Verteiler, ohne dabei zu berücksichtigen, ob diese Information für alle Empfänger wirklich notwendig und relevant ist. Große Verteiler bergen vor allem die Gefahr, dass Mitarbeiter für sich selbst unrelevante Informationen erhalten und den E-Mails – sollte dies öfter vorkommen – keine große Aufmerksamkeit mehr schenken. Die Mailbox wird zur Müllbox.

„Erfolgsfaktoren Vertriebskommunikation“

- Kundenkenntnis: Bedarf und Sprache seiner internen Kunden kennen
- Qualifikation: Selektieren, welche Informationen für welche Zielgruppe wichtig sind, welche nicht
- Bedarfsorientierung: Die Informationen empfangenorientiert aufbereiten und verteilen
- Qualitätssicherung: Prüfkriterien für Verkaufsorientierung und -relevanz aufstellen und durchsetzen
- Kommunikationsplanung: Die einzelnen Informationen systematisch planen, abstimmen und priorisieren
- Organisatorische Verankerung: Schnittstelle zwischen Marketing, Produktentwicklung und Vertrieb institutionalisieren und mit geregelten Prozessen versehen
- Commitment: Klares Bekenntnis auf allen Führungsebenen zum Einhalten der Regeln und Prozesse

Neben der Kommunikation per E-Mail nimmt das Intranet einen immer größeren Raum ein. Die Intranet-Technologien ermöglichen Unternehmen, ihre Kommunikationsprozesse deutlich zu beschleunigen. Umfassende Information, Reichweitungsausdehnung und Zielgruppengerechtigkeit sind nur ein paar der Ziele, die zur erfolgreichen Etablierung des Mediums geführt haben. Das Extranet ermöglicht zudem auch externen geschlossenen Benutzergruppen den Intranet-Zugang via Internet. Gleichzeitig haben diese internen Netzwerke aber auch neue Probleme geschaf-

fen: sie verführen zum Einstellen von immer mehr Informationen, werden zunehmend unüberschaubar und wuchern mit ungeheurer Geschwindigkeit. Der Strukturierungs- und Pflegeaufwand wächst entsprechend. Demgegenüber steht die Such- und Aufnahmekapazität der Empfänger. Allein die Suche nach den relevanten Informationen, die Zeit für die entsprechende Aufnahme und Weiterverarbeitung wird für viele Mitarbeiter zum entscheidenden Engpass.

„Kommunikation wird häufig als einseitiger Prozess verstanden, bei dem ein Sender einen Inhalt verfasst, diesen an den Empfänger übermittelt, der diesen Inhalt dann verstehen soll“, sagt Univ.-Prof. Dr. Christoph Burmann vom Lehrstuhl für innovatives Markenmanagement (LiM) an der Universität Bremen. „Dabei wird gerade in der internen vertrieblichen Kommunikation zu komplexen Produkten oft verkannt, dass der Vertriebsmitarbeiter eine ganz andere Sichtweise auf die Produkte hat und im Gegensatz zur rationalen Beschreibung eines Produktentwicklers eine verkaufsorientiertere Argumentation für seine Kundengespräche benötigt.“ Hinzu kommt, dass sich gerade in der Versicherungsbranche viele verschiedene Produktbereiche im Unternehmen kommunikativ an den Außendienst bzw. die Vertriebspartner wenden, da das Produktportfolio häufig sehr vielfältig und komplex ist. Diese Vielzahl der Kommunikationsanstöße überlastet nicht selten die Aufnahmekapazität der Empfänger, und viele Informationen werden entweder erst gar nicht wahrgenommen oder nicht gelesen. Das wiederum führt dazu, dass sich der Absender noch dominanter Gehör verschaffen will und seine Botschaften häufiger und über mehrere Kanäle penetriert, was den Teufelskreis noch verschärft.

In Zeiten des „Information Overflow“ wird es deshalb zu einer zwingenden Aufgabe für Unternehmen, vertriebsrelevante Informationen zu strukturieren und zu kanalisieren und damit der Vertriebsorganisation einen einfachen und effizienten Weg durch diesen Informationsdschungel aufzuzeigen. Fast jedes Unternehmen steht heute vor der Herausforderung, wie es sicherstellen kann, dass jeder Vertriebsmitarbeiter oder Vertriebspartner die für ihn jeweils wichtige Information in einer für ihn verständlichen Form stets problemlos erhalten kann. Wichtig ist es, sich zuerst mit den einzelnen Empfängergruppen auseinanderzusetzen. Gerade in der Versicherungsbranche sind die Empfängergruppen sehr heterogen. Ein Vertriebsmitarbeiter, der z.B. nur Krankenversicherung verkauft, muss nicht über weitere Themen wie beispielsweise Kfz-Versicherungen informiert werden. Ebenso

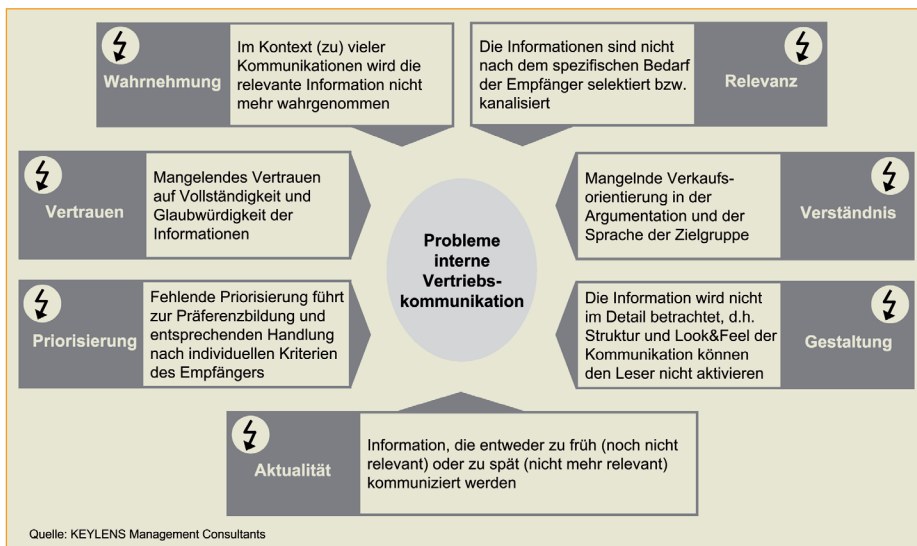


Abbildung 1 Hauptprobleme der internen Vertriebskommunikation.

wird in den Befragungen immer wieder eine stärkere Selektion und thematische Bündelung der Informationen gefordert, was sich in der Regel aufgrund unklarer oder unterschiedlicher Zuständigkeiten im Unternehmen als schwierig erweist.

Praxisbeispiel

Mit dem Ziel, dem Vertrieb mehr Freiraum für einen zusätzlichen Akquisetermin am Tag zu verschaffen, hat die R+V Versicherung AG im vergangenen Jahr ihre vertriebliche Kommunikation (Außendienst und freie Vertriebspartner) komplett neu ausgerichtet. „Wir haben schnell erkannt, wie wichtig dieses Thema für uns ist“, berichtet Alfred Schulz, Bereichsleiter Marketing bei der R+V. „Der Vertrieb ist sozusagen unser interner Kunde. Wenn wir mit unserem Außendienst und natürlich mit unseren Vertriebspartnern wie z.B. den Volks- und Raiffeisenbanken oder den Maklern bedarfsgerecht kommunizieren und einen effizienten Informationsfluss sicherstellen können, stellen wir die Weichen für eine für alle Seiten erfolgreiche Zusammenarbeit.“

Früher kam es durchaus vor, dass in einer Woche bis zu 15 Kommunikationen an den gesamten Außendienst gingen, obwohl die Information je nach Thema nur einen Teil der Mitarbeiter betraf. Oder es gab „häppchenweise“ Informationen zum selben Thema, die zum Teil nicht aufeinander abgestimmt waren und von verschiedenen Personen kamen. „Im Wesentlichen basiert die neue Ausrichtung der Vertriebskommunikation auf einer veränderten Strukturierung, Qualifizierung und Verteilung aller vertrieblichen Informationen“, sagt Oliver Baldus, Leiter Werbung/Kommunikation bei der R+V. Dabei begann der Wandel erst einmal mit einem großen Ausmistern: Jedes Medium, jedes einzelne Instrument wurde auf den Prüfstand gestellt. Ist das notwendig, wer liest das, was bringt es? Was brauchen unsere Empfänger eigentlich? Um Rückfälle zu verhindern, aber auch um eine Einheitlichkeit im „Look & Feel“ zu gewährleisten, wurden einfache, klare und verbindliche Regeln für den Einsatz der jeweiligen Instrumente aufgestellt.

Heute wird genau selektiert und kanalisiert, was an den Außendienst bzw. die Vertriebspartner über welches Instrument und zu welchem Zeitpunkt kommuniziert wird. „Vor allem aber haben wir Kriterien aufgestellt, anhand derer geprüft wird, ob, wann und für wen eine Information wichtig ist“, so Baldus. Die Qualifikation der Informationen sowie die zeitliche Priorisierung der Veröffentlichung erfolgt dabei über einen dreistufigen Filter (Abbildung 2). Damit die vertriebliche

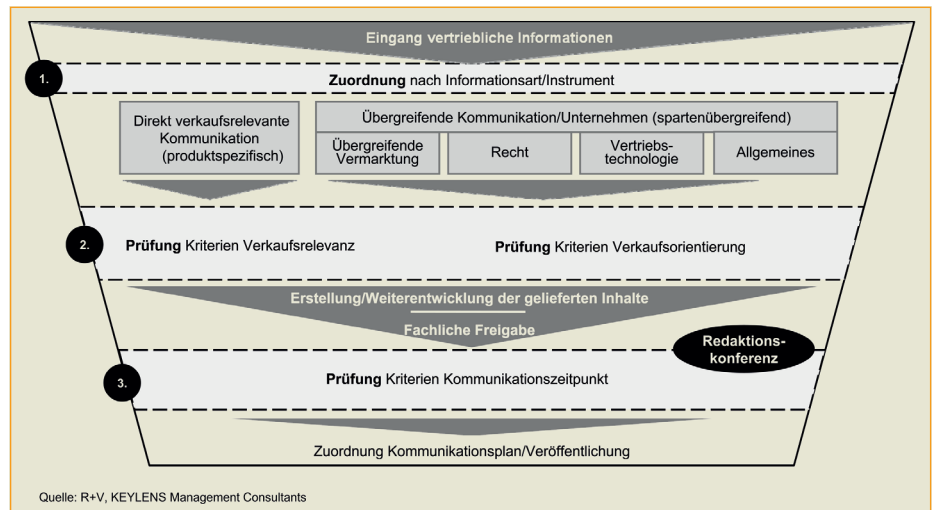


Abbildung 2 Prozess zur Qualifikation und Planung vertrieblicher Informationen.

Kommunikation erfolgreich und effizient sein kann, muss sie systematisch geplant werden. Dafür werden die einzelnen Informationen aus den verschiedenen Stellen im Unternehmen zentral bei der neu geschaffenen Einheit „Vertriebskommunikation“ gesammelt, bearbeitet und aufeinander abgestimmt.

Jeder bekommt nur das, was er wirklich benötigt

„Entscheidend für uns war auch der richtige Medien-Mix“, sagt Jürgen Sommer, der für die Vertriebskommunikation bei der R+V verantwortlich ist. „Zum Beispiel das Thema Podcast, was heute gar nicht mehr wegzudenken ist. Gegenüber anderen Medien haben wir damit ganz andere Möglichkeiten, besondere Botschaften kurz, knackig und interessant zu vermitteln.“ Die aktive Informationsvermittlung erfolgt dann über die so genannten individuellen Nutzerprofile. Der Informationsbedarf wird entsprechend der Funktion des Außendienstmitarbeiters definiert und in der Verteilung automatisch berücksichtigt. Jeder bekommt nur das, was er benötigt, berichtet Jürgen Sommer. „Darüber hinaus kann natürlich jeder einzelne Mitarbeiter selbst zusätzliche Informationsfelder zu- bzw. wieder abwählen.“ Ein wichtiger Bestandteil in der Kommunikation mit und zum Außendienst ist natürlich auch das Intranet, das eine entscheidende Rolle innerhalb der Vertriebskommunikation einnimmt und in einem weiteren Schritt von Grund auf an die Bedürfnisse der Nutzer angepasst wird.

„Wir haben dem Thema eine hohe Bedeutung eingeräumt und organisatorisch eigens eine Gruppe Vertriebskommunikation gebildet, die sich ausschließlich mit der zeit- und zielgruppengerechten Informationsversorgung des Außendienstes und der

Vertriebspartner befasst“, erklärt Schulz. „Natürlich war dafür auch ein Prozess des Umdenkens erforderlich. Denn alte Gewohnheiten, die sich über einen langen Zeitraum eingeschlichen hatten, mussten aufgebrochen und verändert werden. Heute gibt es im Unternehmen keinen mehr, der an der Gruppe Vertriebskommunikation vorbei an den Außendienst kommuniziert.“

Das Ergebnis der neuen Ausrichtung der Vertriebskommunikation ist deutlich erkennbar und vor allem messbar. „Nicht nur, dass wir von vielen Stellen im Unternehmen und von unseren Vertriebspartnern positives Feedback bekommen“, berichtet Sommer stolz. „In den ersten Monaten nach Einführung haben wir unsere Kommunikationsanstöße an den Außendienst schon um rund 40 Prozent gesenkt, und eine aktuelle Befragung in der Zielgruppe belegt einen großen Sprung nach vorne in der Zufriedenheit sowie eine signifikante Verbesserung in den Inhalten und der Verteilung der vertrieblichen Kommunikationen.“ Das Wissen über die Bedeutung der Vertriebskommunikation und der richtige Einsatz haben deutlich zur Wertschöpfung im Unternehmen beigetragen.

Autoren: Katharina Neumann ist Partner im Düsseldorfer Büro der Keylens Management Consultants, Archibald Graf von Keyserlingk ist Managing Partner im Münchener Büro und Mitbegründer von Keylens Management Consultants.