



MILA ZYTKA

Stefan CHLEBNICEK
VersicherungsWiki.at

Das Rückgrat im Maklerbüro

Onboarding und Ausbildung von Innendienstmitarbeiter:innen

In einem spannungsgeladenen Umfeld, wie einem Versicherungsmaklerbüro, entscheidet nicht nur die Maklerin bzw. der Makler darüber, ob das Unternehmen langfristig leistungsfähig, haftungssicher und wirtschaftlich erfolgreich bleibt, sondern auch das Backoffice, also jene Kolleginnen und Kollegen, die sozusagen den Motor am Laufen halten.

Der Engpass im Maklerbüro ist selten der gute Wille, sondern fast immer Zeit. Nichts ist schlimmer, als wenn wertvolle Kapazitäten im Tagesgeschäft ungenutzt verpuffen. Viele Versicherungsmaklerinnen und -makler stehen täglich im Spannungsfeld zwischen intensiver Bestandskundenbetreuung, der Gewinnung neuer Klientinnen und Klienten und einem stetig wachsenden administrativen Aufwand sowie dem das noch zuspitzenden Aufkommen immer neuer Regularien und Verordnungen, wie beispielsweise Nachhaltigkeitsaspekte oder Anforderungen rund um den Datenschutz. Man spürt, dass die Ansprüche in alle Richtungen steigen. Kundinnen und Kunden erwarten kurze Reaktionszeiten, transparente Prozesse, verbindliche Auskünfte und natürlich eine Beratungsleistung, die individuelle Lebenssituationen berücksichtigt und bestehende Risiken verständlich aufzeigt.

Hier kommt eine gut ausgebildete Innendienstkraft ins Spiel. Diese ist nicht die „Verwaltung im Hintergrund“, sondern das organisatorische Rückgrat Ihres Büros und damit einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren; wenn nicht der Entscheidende. Und jetzt die Ernüchterung, denn Mitarbeitende sind schwer zu finden. Es gibt in Österreich lt. aktuellen AMS-Kennzahlen von Oktober 2025 zwar rund 310.000 arbeitslose Personen, deren Gros, rund 60%, im Haupterwerbsalter zwischen 25 und 49 Jahren ist, aber die Zahl derer, die für die Tätigkeit bei einem Versicherungsmakler aktuell geeignet bzw. sofort einsetzbar sind, ist erfahrungsgemäß verschwindend. Zentraler Hebel ist also wie neue Innendienstmitarbeiterinnen und -mitarbeiter ausgewählt werden und vor allem die Art und Weise, wie sie eingearbeitet und dann weiterentwickelt werden.

Die Frage ist nicht, wen Sie einstellen, sondern wie Sie diese Menschen in den ersten Monaten aufbauen.

Zwischen Umsatzdruck und Administration

Das altbekannte tägliche Dilemma: Einerseits soll bzw. will man Umsatz generieren, neue Verträge abschließen und bestehende Kundenbeziehungen vertiefen. Andererseits ist man mit erheblichem administrativen Aufwand konfrontiert. Dies reicht von der Antrags- und Polizzenkontrolle über die Schadenabwicklung, Dokumentationspflichten, IDD-Weiterbildung und Compliance-Themen bis hin zu laufenden Rückfragen von allen Seiten. Wenn in dieser Situation eine neue Mitarbeiterin bzw. ein neuer Mitarbeiter startet, stellt sich rasch die Frage, wann bzw. wie die schrittweise Einarbeitung erfolgen kann. Ohne eine profunde Einarbeitung kann die effiziente Unterstützung durch den Personalgewinn nicht funktionieren. Jede Stunde, die man selbst ausbildet, fehlt einem bei der Beratung bzw. Akquise.

Neue Kollegen einfach nur im Alltag mitlaufen zu lassen, bzw. in neudeutsch das rein interne „Training on the Job“, ist selten von Erfolg gekrönt, da beispielsweise Abläufe, wenn diese nicht gut strukturiert erklärt werden, kaum verinnerlicht werden.

Kurzfristig und rein monetär betrachtet mag es zwar verlockend klingen, die Einarbeitungsphase ausschließlich intern zu gestalten, aber langfristig kann dies sehr teuer werden. Ein unstrukturierter oder gar improvisierter Onboardingprozess zeigt sich in der Regel selten kurzfristig, sondern zieht sich infolge wie Kaugummi langfristig durch den Geschäftsalltag im gesamten Büro. Lückenhafte Prozesse, unzureichende Dokumentation, Nachfragen von Kunden und Versicherern und doppelte Aufwände sind typische Folgen, die sich noch nach Monaten zeigen. Nicht immer sind direkt Kosten damit verbunden, aber verlorene Zeit, verpasste Abschlüsse und im schlimmsten Fall Haftungsfälle sind Zeugnisse für zu wenig Struktur bei der Einarbeitung.

Ein Onboardingprozess ist immer Hol- und Bring-

schuld. Gerade in den ersten Wochen bzw. Monaten vorrangig eine Bringschuld der Arbeitgeber. Gerade eine Branche wie unsere Versicherungswirtschaft hat unzählige Besonder- und Feinheiten, die vermittelt werden müssen, damit ein stabiles und gesundes Rückgrat gegeben ist. Je klarer Aufgabenbereiche bzw. Entwicklungsschritte definiert werden, desto zielgerichteter kann gearbeitet werden und desto schneller zahlt sich die Investition in eine fundierte Einarbeitung aus.

Wer im Innendienst eines Versicherungsmaklerbüros arbeitet, entscheidet sich für ein Umfeld, in dem Fachwissen, Genauigkeit in der Arbeit und Flexibilität bei speziellen Problemstellungen wesentliche Erfolgsfaktoren sind. Als Arbeitgeber muss die Bereitschaft gegeben sein, Zeit in den Aufbau eines soliden Wissensfundaments zu investieren, Weiterbildungsbedarf zu erkennen und aktiv nach Lösungen zu suchen.

Eine gut geschulte Innendienstkraft entlastet nicht nur, sie schafft aktiv Mehrwerte. Abläufe werden sauber vorbereitet und durchgeführt, Unterlagen sind vollständig und nachvollziehbar, Fristen bleiben im Blick und Kundinnen und Kunden fühlen sich gut aufgehoben, auch wenn die Maklerin bzw. der Makler gerade im Termin oder Urlaub ist.

Ein Laden muss auch dann gut laufen, wenn die Chefin bzw. der Chef einmal nicht zugegen ist.

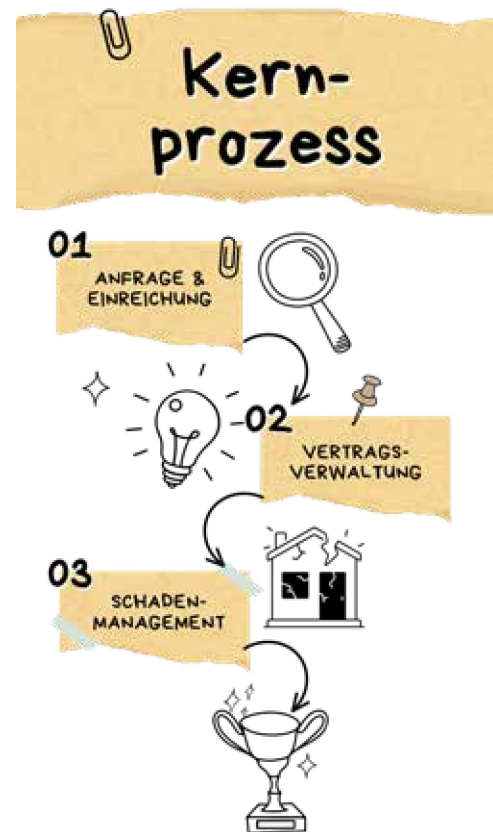
An dieser Stelle kann man sich die Frage stellen, welche Aufgaben von einer neuen Mitarbeiterin bzw. einem neuen Mitarbeiter im eigenen Büro komplett eigenständig und ohne ständiger Nachkontrolle übernommen werden können.

Üblicherweise verfolgen Maklerbüros meist einen ähnlichen Mix von Zielen: höherer Umsatz, geringerer Verwaltungsaufwand und die bestmögliche Kundenbetreuung. Gleichzeitig muss Haftungsrisiken vorgebeugt werden. Das klingt zwar selbstverständlich, ist aber nur zu erreichen, wenn jene Menschen, die im Innendienst arbeiten, diese Ziele verstehen, leben und aktiv unterstützen können.

Mitarbeitende eines Maklerbüros selbst haben ebenfalls klare Erwartungen und Vorstellungen. Man wünscht sich einen sicheren Arbeitsplatz, an dem man nicht nur „Zuarbeiter“ ist, sondern sinnstiftende und verantwortungsvolle Aufgaben übernehmen kann. Nichts ist für Mitarbeitende ermüdender, als wenn man nur zu- oder abarbeiten kann. Bereits nach kurzer Zeit verliert man das Interesse am Job, was sich in Qualität und Engagement widerspiegelt. Übrig bleibt im Endeffekt wieder ein Büro mit zu geringen Kapazitäten. Und genau das muss man sich für die Onboardingphase bewusst machen.

Es geht um mehr als das Beherrschen der zu verwendenden Tools oder dem reinen Aufbau von Fachwissen. Hier liegt die Chance, denn je besser der Spagat zwischen fachlichem Wissen, technischem Können und wachsendem Verantwortungsbereich gelingt, desto attraktiver wird man als Arbeitgeber wahrgenommen.

In einer Branche, die mit Überalterung zu kämpfen hat und in der das Ringen um qualifizierte Kräfte spürbar zunimmt, ist dies



ein entscheidender Wettbewerbsvorteil.

Die Gestaltung der Einarbeitungszeit ist entscheidend. Wenn man in einer neuen Rolle ankommt, muss man erkennen können, welche Anforderungen bestehen (die sich im Idealfall mit der Jobdescription decken) und welche Perspektiven es gibt. Dafür empfiehlt sich ein konkreter auf die Person abgestimmter Entwicklungsplan.

Onboarding ist mehr als eine Kurzeinschulung

Onboarding ist nicht der Rundgang durchs Büro und endet nicht nach der ersten Arbeitswoche. Ziel der Einarbeitung von Innendienstkräften muss sein, dass diese nach kurzer Zeit eine Qualifizierung erreichen, um die ersten Aufgaben im Makler:innenalltag rasch und korrekt zu erledigen. Dazu genügt es nicht zu wissen, wie das verwendete CRM-System in den Grundzügen funktioniert. Wie man einen Datensatz eingibt, ist kein Hexenwerk. Wichtig ist ein klares Bild von den Kernprozessen eines Versicherungsmaklerbüros.

Typische Fragestellungen, die bereits schnell nach dem Beginn der Tätigkeit im Backoffice auftreten sind u.a.

- „Welche Informationen werden benötigt, damit ein bestimmter Prozess möglich ist?“
- „Was muss ich dokumentieren?“
- „Wo finde ich relevante Produktangaben?“
- „Wie interpretiere ich bestimmte Aussagen?“
- „Welche Fristen sind zu beachten?“
- „Wem sage ich was?“ ... und „Wann?“

»



Im Prinzip geht es um die Einhaltung des Serviceversprechens, dass man seinen Kundinnen und Kunden gegenüber abgibt und welche mit dem Berufsstand einhergehen.

Das ist aber nur eine Seite der Medaille. Genauso wichtig ist das Verständnis der Abläufe auf Seiten der Versicherungsgesellschaften. Wer weiß, wie Anträge intern verarbeitet werden, welche Stellen eingebunden sind und welche Unterlagen benötigt werden, kann Schnittstellen intelligent nutzen, Rückfragen reduzieren und Fälle aktiv mitsteuern.

Ein wirkungsvolles Onboarding verbindet mehrere Perspektiven. Es führt neue Mitarbeitende Schritt für Schritt in die Welt des Maklerbüros und der Versicherer ein und zeigt Verzahnungen auf. Erst wenn Innendienstkräfte erkennen, welchen Einfluss ihre Arbeit auf die Gesamtqualität der Beratung und die rechtliche Absicherung des Büros hat, entsteht echtes Verantwortungsbewusstsein.

Die drei Säulen in der Ausbildung **Fachwissen, Prozesse und Haltung**

In Diskussionen rund um das Thema Ausbildung wird vorrangig über Versicherungsfachwissen gesprochen. Und das orientiert an vertrieblischen Rollen. Sparten- und Bedingungskenntnis, rechtliche Rahmenbedingungen, und IDD-Vorgaben. Natürlich ist dieses Wissen eine unverzichtbare Basis. Fachwissen war schon immer die Grundvoraussetzung für kundenorientierte und haftungssichere Beratung. Das ist und bleibt so und gewinnt angesichts komplexer werdender Regulatorik weiter an Bedeutung. Und das natürlich auch im Innendienst.

Doch in der Praxis zeigt sich, dass Fachwissen allein nicht reicht. Technische Schulung allein ebenso wenig. Es muss eine Verbindung von Fachwissen und Prozessverständnis geschaffen werden.

Innendienstkräfte sollten über drei ineinandergreifende Kompetenzen verfügen. Erstens benötigen sie solides fachliches Know-how, das es ihnen erlaubt, Polizzen und die zugrundeliegenden Bedingungen kritisch zu lesen, Deckungsumfänge zu verstehen und typische Fallkonstellationen zu erkennen. Zweitens brauchen sie ein ausgeprägtes Prozessverständnis, also die Fähigkeit, Abläufe im eigenen Büro und bei den Versicherern nachzuvollziehen und aktiv die Kommunikation zu lenken. Drittens ist eine professionelle Haltung entscheidend. Sorgfalt in der Dokumentation, Bewusstsein für mögliche Haftungsfragen und der Wille, Verantwortung im Kundenkontakt zu übernehmen.

Diese Kombination lässt sich nicht in einem Seminar vermitteln. Sie entsteht durch ein Ausbildungskonzept, das Theorie und Pra-

xis, Wissensvermittlung und „Training on the job“ eng miteinander verzahnt und laufende Begleitung bietet.

Zeitmangel und die Rolle externer Bildungspartner

Häufig ist eine solche Verzahnung mit vorhandenen Ressourcen alleine nicht realisierbar und natürlich kennt niemand das Maklerunternehmen so gut wie die Maklerin bzw. der Makler selbst. Sie wissen, welche Kundensegmente bedient werden, wie die Beratungsphilosophie aussieht, welche Serviceversprechen gegeben werden und wo die Risiken im Alltag lauern. Im besten Fall könnte man neue Mitarbeitende persönlich einschulen und Schritt für Schritt in die Ziel-/Wunsch-Arbeitsweise heranzuführen. Genau hier stößt die Realität jedoch an Grenzen. Alle leiden wir in unserem hektischen Alltag an der 24-Stundenlimitierung des Tages und jede Stunde, die mit Schulung verbracht wird, fehlt in der aktiven Kundenarbeit. Gleichzeitig ist das „Mitlaufen“ über mehrere Wochen aus Kostensicht kaum darstellbar und praktisch nie strukturiert.

An diesem Punkt sind externe Bildungspartner die sinnvolle Ergänzung. Neben den fachlichen und rechtlichen Grundlagen, bringen diese strukturierte Ausbildungsprogramme mit, die auch Prozessverständnis und moderne Lernmethoden kombinieren. Entscheidend für den Erfolg ist, dass Einschulungen nicht als Stangenware verstanden werden, sondern Raum bieten, spezifische Bedürfnisse Ihres Büros zu integrieren. „Nicht allen kann man das gleiche Leiberl überziehen.“

Ein individuelles Kompetenz- und Wissensmanagement für jede Innendienstkraft, im Sinne eines persönlichen Lernplans, hilft Schwerpunkte zu setzen und Lernziele klar zu definieren und zu monitoren. So wird eine externe Ausbildung zur zielgerichteten und direkt spürbaren Unterstützung des betrieblichen Alltags.

Der Fahrplan: Realistisch vom Einstieg zur tragenden Rolle

Wie kann also Onboarding im Idealfall aussehen, wenn das Ziel lautet, Quereinsteigende bereits nach einigen Monaten wirklich operativ effizient einzusetzen, ohne dabei Haftungsrisiken zu provozieren?

Genau dieser Frage widme ich mich derzeit im Rahmen von Arbeitsgruppen mit dem Ziel entsprechende Ausbildungskonzepte anzubieten. Dabei entfernen wir uns immer mehr von „klassischen“ Frontalvorträgen, hin zu einem begleitenden systemischen Coachinggedanken.

Am Anfang wird ein gemeinsames Bild gezeichnet, welche Aufgaben der Innendienst im jeweiligen Maklerbüro langfristig erfüllen soll. Daraus ergeben sich konkrete Ziele für die ersten Monate.

In der Startphase steht die Orientierung im Vordergrund. Kennenlernen der wichtigsten Systeme, Abläufe und Verständnis für das Geschäftsmodell und die Positionierung eines bzw. des jeweiligen Maklerbüros. Anschließend rückt der praktische Einstieg in klar abgegrenzte Themenbereiche in den Mittelpunkt. Aufgrund eines laufenden engen Austausches zwischen Coach und Coachee können neue Mitarbeitende gleich zu Beginn Tätigkeiten mit geringem Haftungsrisiko, wie etwa die Vorbereitung von Unterlagen, einfache Stammdatenpflege oder terminbezogene Korrespondenz, übernehmen. Parallel zum Tagesgeschäft erhalten sie eine fundierte Basis, um nicht nur Zusammenhänge zu verstehen, sondern auch fachliche Auskünfte geben zu können.

Damit man Fachwissen in einen praktischen Kontext bekommen kann, sollten Kernthemen einer soliden Einarbeitung für Maklerbüros folgende Inhalte umfassen:

1. Marktüberblick & Brancheneigenheiten
2. Rechtliche Grundlagen

3. Organisation & Prozesse im Maklerbüro
4. Versicherungsfachwissen
5. Softskills, wie bspw. Selbstorganisation

Mit zunehmender Routine kommen schrittweise komplexere Aufgaben hinzu. Von der Mitarbeit bei Ausschreibungen, über die eigenständige Kommunikation mit Versicherern und Kund:innen, bis hin zur versierten Unterstützung bei Schadenfällen.

Aus wirtschaftlicher Sicht ist ein weiterer positiver Aspekt dabei, dass man nicht in Mitarbeitende investiert, die für die benötigten Aufgaben langfristig gesehen vielleicht überhaupt nicht passen. Man erkennt also schon sehr früh, ob „es passt“.

Nach kurzer Zeit sollte eine Innendienstkraft nicht mehr nur „da sein“, sondern aktiv zur Qualität der Kundenbetreuung, zur Stabilität der Prozesse und zur Entlastung des Vertriebs beitragen. Der Weg dorthin ist kein Sprint, sondern ein gezielter Aufbau, der Zeit, Struktur und die Bereitschaft erfordert, in Wissen zu investieren. Ein Marathon ist es aber auch nicht.

Neuerdings auch Gebäudesachverstände?!

Eine große Aufregung hat es zuletzt dadurch gegeben, dass die Generali bei der Beantragung einer Eigenheimversicherung über ihr eigenes EVP bzw. via Together verlangt hat, dass wir als Versicherungsmakler:in bestätigen, dass sich das Gebäude in einem ordnungsgemäßen Zustand befindet, wobei dieser vorliegt, wenn keine sichtbaren Verfallserscheinungen vorhanden sind, eine erhaltungswürdige Bausubstanz vorliegt und es sich um kein abbruchreifes Gebäude handelt. Es wurde weder definiert, was genau Verfallserscheinungen sind bzw. wann genau eine Bausubstanz noch erhaltungswürdig ist und wann nicht.

Nicht nur, dass wir mangels fachlicher Qualifikation solche Feststellungen gar nicht verbindlich treffen können, birgt es auch ein nicht zu vernachlässigendes Haftungsrisiko für uns als Versicherungsmakler:in, wenn wir hier einfach ein „Hakerl“ setzen.

Daraufhin habe ich kurzerhand Kontakt mit Dr. Christoph Zauner, Leitung KS Retail und Corporate non GC&C und Versicherungstechnik Unfall und BUFT, aufgenommen und gemeinsam mit seinem Kollegen Mario Celofiga, Leiter Kundensegment Retail, folgenden Kompromiss erzielen können:

Bei der nächsten Relaunche vom EVP wurde der Bezug habende Satz durch den folgende ersetzt:

„Ordnungsgemäßer Zustand liegt vor, wenn die Objekte bewohnbar sind und wenn keine, für den Laien erkennbaren und sichtbaren Verfallserscheinungen vorhanden sind.“

Das können wir auch als Versicherungsexperten:innen erkennen und bestätigen!

Jedenfalls empfehlen wir eine Dokumentation mit ein paar Fotos, ruhig mittels Mobiltelefons bzw. dahingehende, schriftliche Bestätigungen des VN und wenn Sie sich nicht sicher sind, dann sollte man sicherheitshalber eine Begutachtung durch einen Bausachverständigen empfehlen.

Wieder einmal hat der ÖVM für seine Mitgliedsbetriebe, aber auch für alle anderen Versicherungsmaklerbüros eine gute Lösung für ein aufgetretenes Problem ausverhandeln können.

Viel Erfolg mit der Generali-Eigenheimversicherung im Zusammenspiel mit dem ÖVM-Generali-Klauselpakt!



Ing. Alexander PUNZL
Vorstand ÖVM