

Matthias Beenken

Der Markt der Versicherungsvermittlung unter veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen

unter besonderer Berücksichtigung
von Sourcingstrategien des
Versicherungsvermittlerbetriebs



Dr. Matthias Beenken

Der Markt der Versicherungsvermittlung unter veränderten
rechtlichen Rahmenbedingungen

Dr. Matthias Beenken

Der Markt der Versicherungs- vermittlung unter veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen

unter besonderer Berücksichtigung
von Sourcingstrategien des
Versicherungsvermittlerbetriebs

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

– zugl. Diss. Universität zu Köln, 2010 –

© 2010 Verlag Versicherungswirtschaft GmbH Karlsruhe

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urhebergesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe. Jegliche unzulässige Nutzung des Werkes berechtigt den Verlag Versicherungswirtschaft GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.

Bei jeder autorisierten Nutzung des Werkes ist die folgende Quellenangabe an branchenüblicher Stelle vorzunehmen:

© 2010 Verlag Versicherungswirtschaft GmbH Karlsruhe

Jegliche Nutzung ohne die Quellenangabe in der vorstehenden Form berechtigt den Verlag Versicherungswirtschaft GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.

Herstellung printsystem GmbH Heimsheim

ISBN 978-3-89952-532-8

Geleitwort

Die Umsetzung der EU-Vermittlerrichtlinie durch das Vermittlergesetz hat einen nachhaltigen Strukturwandel des für den Erfolg der Versicherungswirtschaft überaus bedeutsamen selbstständigen Versicherungsvertriebs ausgelöst. In engem zeitlichem Zusammenhang sind auch weitere rechtliche Regulierungen wie die Reform des Versicherungsvertragsrechts, des Rechtsdienstleistungsrechts oder die Umsetzung der EU-Finanzmarktrichtlinie MiFID zu sehen. Infolge der Finanzkrise ist zudem die Qualität des Vertriebs von Versicherungs- und Finanzdienstleistungen in die Kritik geraten, weitere gesetzgeberische Maßnahmen sind bereits angekündigt.

Diese regulativen Eingriffe können ökonomisch als Markteintritts- und -austrittsbarrieren interpretiert werden. Außerdem wird die Leistungserstellung des Versicherungsvermittlers verteuert. Das Problem für den üblicherweise nach den HGB-Regeln erfolgs- und umsatzabhängig und zudem vom Versicherer vergüteten Vermittler ist, dass er diese Kosten nicht unmittelbar an seine Kunden weiterreichen kann.

Mit der hier vorgelegten Arbeit leistet Matthias Beenken eine kenntnisreiche Analyse der rechtlichen Rahmenbedingungen für selbstständige Versicherungsvermittler und bereichert die Diskussion über die Gestaltung von Anreiz- und Vergütungssystemen mit einem Systematisierungsvorschlag der Vermittlungs- und Beratungsleistungen. Neben der viel diskutierten Vermittlung gegen ein vom Kunden zu zahlendes Honorar stehen dabei entgeltliche Beratungsleistungen wie beispielsweise die Rechtsberatung durch Versicherungsmakler oder auch die Finanzplanung im Fokus, durch die Versicherungsvermittler ihren Markt erweitern können.

Über das strategische Verhalten von Versicherungsvermittlern ist bisher wenig bekannt, was zum einen auf die überwiegend eher intuitive Verfolgung strategischer Ansätze als auch zum anderen auf die enorme Heterogenität des Vertriebs zurückzuführen ist. Auch konzentriert sich die bisherige Forschung auf den Typus des Ausschließlichkeitsvertreters, was der wachsenden Bedeutung von Versicherungsmaklern und Mehrfachvertretern nicht mehr hinreichend gerecht wird.

In seiner Dissertationsschrift verfolgt Matthias Beenken deshalb einen neuen Ansatz, Unterschiede zwischen Versicherungsvertretern und -maklern hinsichtlich der Gestaltung ihrer Wertschöpfung durch Sour-

cingstrategien durch eine absatzkanalübergreifende empirische Erforschung deutlich zu machen. Zu diesem Zweck wird auch eine differenzierte Wertschöpfungskette des Versicherungsvermittlerbetriebs entworfen. Sourcing spielt vor allem bei Maklern bereits eine bedeutende Rolle und kann zu mehr Prozesseffizienz beitragen. Die Typologisierung zeigt, dass es sehr unterschiedlich erfolgreiche Wege gibt, Sourcingstrategien umzusetzen. Aufschlussreich ist weiter der Zusammenhang zwischen der Einstellung zu den rechtlichen Rahmenbedingungen und dem beobachtbaren strategischen Verhalten.

Die Ergebnisse dieser sehr innovativen Arbeit sind geeignet, praktisch-normative Gestaltungsempfehlungen für die Führung von Versicherungsvermittlerbetrieben abzuleiten. Für die Vertriebssteuerung von Versicherungsunternehmen liefert sie Hinweise auf Ursachen für die seit Jahren beobachtete Verschiebung der Marktanteile weg von der Ausschließlichkeit hin zu Maklern und Mehrfachvertretungen. Schließlich wird auch deutlich, dass der Versicherungsvertrieb noch einen langen Weg der Qualifizierung und Professionalisierung vor sich hat.

Köln, im Januar 2010

Prof. Dr. Heinrich R. Schradin

Vorwort

Seit mehr als 22 Jahren beschäftige ich mich mit dem Versicherungsvertrieb, in dem ich selbst viele Jahre in verschiedenen Funktionen angestellt und selbstständig tätig war. Vor diesem Hintergrund schätze ich die Umsetzung der EU-Vermittlerrichtlinie und weiterer Gesetzgebungen als Katalysator für eine grundlegende Veränderung des Marktes der Versicherungsvermittlung ein. Dieser Markt wird noch von einer Vielzahl kleiner und kleinster Vertreter- und Maklerunternehmen geprägt, die auf die Herausforderungen steigender Verbraucherschutzanforderungen, steigender Anforderungen an die Beratungsqualität und zunehmender Bürokratie oft nur schlecht vorbereitet sind. Andererseits sind Versicherungsvermittler Unternehmer, die sich auf veränderte Marktbedingungen immer wieder neu einstellen können und wollen. Ein Schlaglicht auf diese Fähigkeit zur Anpassung und Weiterentwicklung soll die hier vorgelegte Untersuchung werfen. Damit setze ich auch gerne eine gute Familientradition – in dritter Generation – fort, Praxiskenntnis des Versicherungswesens und Forscherneugier zu verbinden.

Das wäre allerdings nicht möglich gewesen ohne die Hilfe von sehr vielen Menschen, die mich teilweise schon seit etlichen Jahren begleiten und mir immer wieder wertvolle Anregungen, Informationen und Einschätzungen geben. Allen voran habe ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Heinrich R. Schradin zu danken, der mich nicht nur als externen Doktoranden an seinem Institut aufgenommen, sondern mich stets wohlwollend und mit großem persönlichem Einsatz unterstützt hat. Überaus hilfreich war für mich auch die intensive Diskussion mit den Doktoranden und Mitarbeitern am Lehrstuhl. Stellvertretend für alle danke ich Frau Dipl.-Kff. Sabine Wende und Herrn Dipl.-Wirt.Math. Bernhard Brühl. Ebenso danke ich Herrn Prof. Dr. Werner Reinartz, der das Korreferat übernommen hat, sowie Herrn Prof. Dr. Alexander Kempf für die Übernahme des Vorsitzes der Prüfungskommission.

Weiter schulde ich Frau Dipl.-Psych. Tanja Höllger und den Herren Dr. Frank Baumann LL.M., Prof. Dr. Thomas Köhne und cand. rer. pol. Felix Völker besonderen Dank für ihre kritische Durchsicht meiner Arbeit sowie viele wichtige inhaltliche und methodische Impulse. Eine empirische Forschung erfordert einen Pretest, für den sich die Herren Kurt Nörenberg, Bernd Pape, Frank von Rüden, Ass. jur. Hans-Ludger Sandkühler, Ludger Schlinkmann, Mike Sölbrandt und Dipl.-Betriebsw. Frank Willuweit viel Zeit genommen und ihre Praxiserfahrung eingebracht haben.

Die technische Umsetzung der Befragung hat die YouGovPsychonomics AG in hervorragender Weise übernommen. Dass ich eine erfreulich große Stichprobe an Vermittlerbetrieben erhalten konnte, verdanke ich der herausragenden Unterstützung durch das VersicherungsJournal und seinen Herausgeber Claus-Peter Meyer, durch die bbg Betriebsberatungs GmbH und seinen Geschäftsführer Dieter Knörner sowie durch die Verbände und Verbände AfW, AVV, BVK, BMVF, CHARTA, VDVM und VSAV, die erfolgreich für eine Teilnahme an der Umfrage geworben haben. Das Korrekturlesen schließlich haben Björn Wichert und Dr. Susanne Fuß übernommen und damit einen wichtigen Beitrag zur Verständlichkeit des Textes geleistet.

Ein berufsbegleitendes Promotionsprojekt ist für einen Freiberufler auch wirtschaftlich eine Herausforderung. Hierbei hat mich die Dr. Carl-Arthur Pastor-Stiftung großzügig durch ein Stipendium unterstützt, für das ich ebenfalls sehr dankbar bin.

Dem Verlag Versicherungswirtschaft danke ich für die Veröffentlichung dieses Buches, die ich mit der Hoffnung verbinde, dass es für viele Unternehmer im Versicherungsvertrieb eine Hilfestellung für eine professionellere Betriebsführung darstellt und den Versicherungsunternehmen einen wertvollen Einblick in die wirtschaftlichen Belange und den Qualifizierungsbedarf der Vermittlerunternehmen verschafft.

Abschließend habe ich ganz besonders meiner Familie zu danken, die die Zusatzbelastung tapfer ertragen und mich immer wieder ermuntert hat. Ohne das Verständnis und die Rücksichtnahme meiner Frau Heike sowie meiner Kinder Rebecca und David wäre dieses Forschungsprojekt nicht möglich gewesen.

Bochum, im Januar 2010

Matthias Beenken

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	V
Vorwort	VII
Abkürzungen	XIII
Abbildungsverzeichnis	XV
Tabellenverzeichnis	XVII
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung der Arbeit	1
1.1.1 Bedeutung des Versicherungsvertriebs	1
1.1.2 Neue rechtliche Rahmenbedingungen	2
1.1.3 Verdrängungswettbewerb	3
1.1.4 Auswirkungen auf die Wertschöpfung von Versicherungsvermittlern	6
1.1.5 Bisherige wissenschaftliche Erforschung des Versicherungsvermittlers	7
1.2 Ziel der Arbeit	9
1.3 Eingrenzung und Begriffserläuterungen	10
1.4 Vorgehensweise und Methodik	11
2 Der Markt der Versicherungsvermittlung	13
2.1 Einordnung als eigenständiger Markt	13
2.2 Einordnung der Versicherungsvermittler	15
2.2.1 Versicherungsvermittler aus rechtlicher Perspektive	15
2.2.2 Versicherungsvermittler aus betriebswirtschaftlicher Perspektive	21
2.2.2.1 Funktionale Einordnung der Versicherungsvermittler	21
2.2.2.2 Informationsökonomische Einordnung der Versicherungsvermittler	24
2.2.2.3 Transaktionskostentheoretische Einordnung der Versicherungsvermittler	27
2.3 Weitere Akteure am Markt der Versicherungsvermittlung	29
2.3.1 Kunden als Abnehmer der Vermittlungsleistung	29
2.3.2 Versicherungsunternehmen als Teil des Beschaffungsmarktes	30
2.3.3 Dienstleister als Teil des Beschaffungsmarktes	31
2.3.4 Kaufbeeinflusser im Markt der Versicherungsvermittlung	35
2.4 Einordnung der Versicherungsvermittlung	37
2.4.1 Versicherungsvermittlung als Dienstleistung	37
2.4.2 Rechtliche Einordnung der Versicherungsvermittlung	41
2.4.3 Beratung als Leistung der Versicherungsvermittler	43
2.4.3.1 Vermittlungsakzessorische Beratung	43

2.4.3.2	Vermittlungsadditive Beratung.....	45
2.4.3.3	Vermittlungsneutrale Beratung.....	46
2.4.4	Sonstige Leistungen des Versicherungsvermittlers.....	50
2.5	Zusammenfassung.....	51
3	Veränderte rechtliche Rahmenbedingungen der Versicherungsvermittlung.....	53
3.1	Neuregelung des Versicherungsvermittlerrechts.....	53
3.1.1	Regulierung des Berufszugangs.....	54
3.1.1.1	Gewerbeerlaubnispflicht.....	54
3.1.1.2	Registrierungspflicht.....	61
3.1.2	Regulierung der Berufsausübung.....	62
3.1.2.1	Statusbezogene Erstinformation.....	62
3.1.2.2	Beratungsgrundlage.....	63
3.1.2.3	Anlassbezogene Beratungspflicht.....	65
3.1.2.4	Dokumentationspflicht.....	68
3.1.2.5	Beratungs- und Dokumentationsverzicht.....	70
3.1.2.6	Schadenersatzpflicht.....	71
3.1.2.7	Ausnahmen.....	73
3.1.2.8	Zahlungssicherung.....	74
3.2	Reform des Versicherungsvertragsrechts.....	74
3.2.1	Beratungs- und Dokumentationspflichten des Versicherers.....	75
3.2.2	Informationspflichten.....	78
3.2.2.1	Vertragsschlussverfahren.....	79
3.2.2.2	Offenlegung der Kosten.....	83
3.2.2.3	Sonstige Erweiterungen der Informationspflichten.....	87
3.3	Weitere Reformgesetze.....	88
3.3.1	Finanzmarktrichtlinie-Umsetzungsgesetz.....	89
3.3.2	Rechtsdienstleistungsgesetz.....	94
3.4	Zusammenfassung.....	100
4	Sourcingstrategien im Versicherungsvermittlerbetrieb.....	103
4.1	Strategisches Verhalten von Versicherungsvermittlern.....	103
4.1.1	Ansätze für das Strategieverständnis.....	103
4.1.2	Bisherige Forschungsergebnisse zu Strategien der Versicherungsvermittler.....	107
4.2	Wettbewerbsstrategien der Versicherungsvermittler.....	111
4.2.1	Wertschöpfung im Versicherungsvermittlerbetrieb.....	111
4.2.2	Wettbewerbsvorteile als Ziel von Wettbewerbsstrategien ...	113
4.2.3	Wettbewerbsvorteile von Versicherungsvermittlern.....	115
4.2.4	Wertketten als Gestaltungsansatz.....	121
4.3	Sourcing im Versicherungsvermittlerbetrieb.....	125
4.3.1	Begriff des Sourcings.....	125
4.3.2	Strategische Wertschöpfungspartnerschaften.....	127
4.3.3	Anwendung auf den Versicherungsvermittlerbetrieb.....	127

4.4	Wertkette und Sourcing im Versicherungsvermittlerbetrieb.....	128
4.4.1	Hauptaktivität Akquisition	129
4.4.1.1	Aktivität Marktforschung	130
4.4.1.2	Aktivität Bedarfsweckung, Beratung und Vermittlung	133
4.4.1.3	Aktivität Angebots- und Antragserstellung, Policierung, gegebenenfalls Honorarrechnung	136
4.4.1.4	Aktivität Maklervertrag; Übernahme Fremdverträge	138
4.4.2	Hauptaktivität Betreuung.....	141
4.4.2.1	Aktivität Anlassbezogene Nachberatung und Vermittlung.....	142
4.4.2.2	Aktivität Leistungs- oder Schadenbearbeitung	146
4.4.2.3	Aktivität Störfallbearbeitung.....	147
4.4.3	Hauptaktivität Abwicklung	150
4.4.4	Sekundäre Aktivitäten	152
4.4.4.1	Aktivität Aufbau- und Ablauforganisation	152
4.4.4.2	Aktivität Personalmanagement.....	156
4.4.4.3	Informations- und Kommunikationstechnik.....	158
4.4.4.4	Aktivität Finanzen.....	162
4.4.5	Zusammenfassender Überblick.....	164
4.5	Zusammenfassung	165
5	Empirische Untersuchung der Sourcingstrategien unter Berücksichtigung veränderter rechtlicher Rahmenbedingungen.....	167
5.1	Sourcing in der Vermittlungspraxis	167
5.2	Befragung von Versicherungsvermittlern	171
5.2.1	Gestaltung des Fragebogens	171
5.2.2	Durchführung des Pretests	174
5.2.3	Durchführung der Feldphase	175
5.2.3.1	Teilnehmerwerbung	175
5.2.3.2	Fragebogennutzung	176
5.2.4	Beschreibung der Stichprobe.....	178
5.2.4.1	Bereinigung der Stichprobe.....	178
5.2.4.2	Struktur der Stichprobe	178
5.2.4.3	Repräsentativität der Stichprobe	188
5.3	Ergebnisse der Vermittlerbefragung	192
5.3.1	Leistungsangebot der Versicherungsvermittler	192
5.3.2	Erweiterung des Leistungsangebots um entgeltliche Leistungen	196
5.3.3	Nutzung externer Dienstleistungen	201
5.3.4	Wertschöpfungspartnerschaften von Versicherungsvermittlern	206
5.3.5	Zusammenhang von Sourcing und Unternehmenserfolg	214
5.3.5.1	Erklärungsbeitrag von Sourcing zum Erfolg	214

5.3.5.2 Sourcing-Typologie	221
5.3.5.3 Zusammenfassung.....	229
5.3.6 Sourcingstrategien unter veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen.....	230
5.3.6.1 Chancen-/Problemwahrnehmungs-Typologie.....	231
5.3.6.2 Vergleich der Typologien.....	235
5.4 Zusammenfassung	238
6 Zusammenfassung, Bewertung und Ausblick	243
6.1 Zusammenfassung der Untersuchung	243
6.2 Bewertung und Ausblick	244
Literatur	249
Anhang 1: Fragebogen	267
Anhang 2: Empirische Analyse.....	284
2.1 Insourcing.....	284
2.1.1 Häufigkeitsverteilung.....	284
2.1.2 Korrelationen	288
2.2 Outsourcing	289
2.2.1 Häufigkeitsverteilung.....	289
2.2.2 Korrelationen	293
2.3 Cosourcing	296
2.3.1 Häufigkeitsverteilung.....	296
2.3.2 Korrelationen	299
2.3.3 t-Test	300
2.4 Cluster Sourcingstrategien	316
2.4.1 Häufigkeitsverteilung.....	316
2.4.2 ANOVA Signifikanztests.....	318
2.4.3 Chi-Quadrat-Tests	319
2.5 Cluster Chancen-/Problemwahrnehmung	319
2.5.1 Häufigkeitsverteilung.....	319
2.5.2 ANOVA Signifikanztests.....	323
2.5.3 Chi-Quadrat-Tests	325
2.5.4 t-Test	326

Abkürzungen

Abs.	Absatz
a.F.	alte Fassung
Art.	Artikel
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BMELV	Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz
BT-Drs.	Bundestags-Drucksache
BVK	Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V.
FRUG	Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente und der Durchführungsrichtlinie der Kommission (Finanzmarktrichtlinie-Umsetzungsgesetz)
GewO	Gewerbeordnung
GDV	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.
ggf.	gegebenenfalls
GKV-WSG	GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz
HS	Halbsatz
IHK	Industrie- und Handelskammer
IHKn	Industrie- und Handelskammern
i.S.d.	im Sinne des
Kap.	Kapitel
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KWVG	Gesetz über das Kreditwesen
MiFID	Markets in Financial Instruments Directive
N	Größe einer Stichprobe
o.Ä.	oder Ähnliches
o.g.	oben genannt
r+s	Zeitschrift recht und schaden
s.	siehe
s.o.	siehe oben
S.	Seite (bei Literaturverweisen); Satz (in Normen)
Sp.	Spalte
UStG	Umsatzsteuergesetz

VAG	Gesetz über die Beaufsichtigung der Versicherungsunternehmen
vgl.	Vergleiche
VersVermV	Verordnung über die Versicherungsvermittlung (Versicherungsvermittlungsverordnung)
VVG	Gesetz über den Versicherungsvertrag
VVG-InfoV	Verordnung über Informationspflichten bei Versicherungsverträgen (VVG-Informationspflichtenverordnung)
VW	Zeitschrift Versicherungswirtschaft
WpHG	Wertpapierhandelsgesetz
ZVersWiss	Zeitschrift für Versicherungswissenschaft
ZfVw	Zeitschrift für Versicherungswesen

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland nach der 11. koordinierten Bevölkerungs-Vorausberechnung, Variante 1-W1	5
Abbildung 2: Überblick über die Vermittlerarten nach Bindungsgrad, gewerberechtlicher und handelsrechtlicher Gliederung mit Hervorhebung der in dieser Arbeit untersuchten Vermittlerarten....	19
Abbildung 3: Gliederung der Beratungsarten beim Versicherungsvermittler	49
Abbildung 4: Verkaufsprozess beim Antragsmodell nach der VVG-Reform	81
Abbildung 5: Verkaufsprozess beim Invitativmodell nach der VVG-Reform	82
Abbildung 6: Strategieverständnis als Grundmuster im Strom von Entscheidungen und Handlungen	105
Abbildung 7: Wettbewerbskräfte im Markt der Versicherungsvermittlung	119
Abbildung 8: Wertkette eines Versicherungsvermittlungsunternehmens.....	129
Abbildung 9: Sourcingfähigkeit primärer Wertschöpfungsaktivitäten und mögliche Sourcingpartner des Versicherungsvermittlers.....	164
Abbildung 10: Sourcingfähigkeit sekundärer Wertschöpfungsaktivitäten und mögliche Sourcingpartner des Versicherungsvermittlers.	165
Abbildung 11: Stichprobenbeschreibung Vermittlerbefragung: Vermittlertyp.....	179
Abbildung 12: Stichprobenbeschreibung Vermittlerbefragung: Betriebsgröße	180
Abbildung 13: Stichprobenbeschreibung Vermittlerbefragung: Altersverteilung	182
Abbildung 14: Stichprobenbeschreibung Vermittlerbefragung: Dauer der Tätigkeit	183
Abbildung 15: Stichprobenbeschreibung Vermittlerbefragung: Umsatzverteilung	186
Abbildung 16: Stichprobenbeschreibung Vermittlerbefragung: Gewinnverteilung	187
Abbildung 17: Verteilung nach Vermittlertyp Stichprobe/Markt	189
Abbildung 18: Cluster Sourcingstrategien, Verteilung.....	223
Abbildung 19: Cluster Chancen-/Problemdenker, Verteilung	232
Abbildung 20: Quellen für Neugeschäft, Mittelwertdistanzen	245

Tabellenverzeichnis

<i>Tabelle 1: Zuordnung handels- und gewerberechtlicher Zugehörigkeit von Versicherungsvermittlern.....</i>	<i>20</i>
<i>Tabelle 2: Beispielhafte Informationsaktivitäten der Marktpartner im Markt der Versicherung und der Versicherungsvermittlung.....</i>	<i>26</i>
<i>Tabelle 3: Mittelwerte der Umsatzverteilung aus der Vermittlung von Kapitalanlagen, Finanzierungen und Bausparverträgen.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabelle 4: Vergleich der Berufszulassungs- und -ausübungsregeln nach Vermittlergesetz und nach FRUG (Auszüge).....</i>	<i>93</i>
<i>Tabelle 5: Idealtypische Struktur der Ergebnisrechnungen des Versicherungsvermittlers (Einzelkaufmann).....</i>	<i>112</i>
<i>Tabelle 6: Zusammenfassende Übersicht zur Aktivität Marktforschung.....</i>	<i>132</i>
<i>Tabelle 7: Zusammenfassende Übersicht zur Aktivität Bedarfsweckung, Beratung und die Vermittlung.....</i>	<i>135</i>
<i>Tabelle 8: Zusammenfassende Übersicht zur Aktivität Angebots- und Antragserstellung, Policierung, gegebenenfalls Honorarrechnung.....</i>	<i>138</i>
<i>Tabelle 9: Zusammenfassende Übersicht zur Aktivität Maklervertrag; Übernahme Fremdverträge.....</i>	<i>141</i>
<i>Tabelle 10: Zusammenfassende Übersicht zur Aktivität Anlassbezogene Nachberatung und Vermittlung.....</i>	<i>145</i>
<i>Tabelle 11: Zusammenfassende Übersicht zur Aktivität Schaden-/Leistungsbearbeitung.....</i>	<i>147</i>
<i>Tabelle 12: Zusammenfassende Übersicht zur Aktivität Störfallbearbeitung.....</i>	<i>149</i>
<i>Tabelle 13: Zusammenfassende Übersicht zur Aktivität Bearbeitung von Abläufen, Todesfällen, Kündigung durch Versicherer.....</i>	<i>151</i>
<i>Tabelle 14: Personalintensität von Versicherungsvermittlerbetrieben..</i>	<i>153</i>
<i>Tabelle 15: Zusammenfassende Übersicht zur Aktivität Aufbau- und Ablauforganisation.....</i>	<i>156</i>
<i>Tabelle 16: Zusammenfassende Übersicht zur Aktivität Personalmanagement.....</i>	<i>158</i>
<i>Tabelle 17: Zusammenfassende Übersicht zur Aktivität Informations- und Kommunikationstechnik.....</i>	<i>162</i>
<i>Tabelle 18: Zusammenfassende Übersicht zur Aktivität Finanzen.....</i>	<i>163</i>
<i>Tabelle 19: Stichprobenbeschreibung Vermittlerbefragung: Betriebsgröße.....</i>	<i>181</i>
<i>Tabelle 20: Stichprobenbeschreibung Vermittlerbefragung: Altersverteilung.....</i>	<i>182</i>

<i>Tabelle 21: Stichprobenbeschreibung Vermittlerbefragung: Verteilung des Vermittlungsvolumens</i>	<i>185</i>
<i>Tabelle 22: Stichprobenbeschreibung Vermittlerbefragung: Umsatzverteilung</i>	<i>186</i>
<i>Tabelle 23: Stichprobenbeschreibung Vermittlerbefragung: Gewinnverteilung</i>	<i>188</i>
<i>Tabelle 24: Stichprobenbeschreibung Vermittlerbefragung: Betriebsgrößen im Vergleich zu anderen Studien</i>	<i>190</i>
<i>Tabelle 25: Stichprobenbeschreibung Vermittlerbefragung: Altersverteilung im Vergleich zu anderen Studien</i>	<i>191</i>
<i>Tabelle 26: Summe der Leistungsangebote je Vermittler</i>	<i>194</i>
<i>Tabelle 27: Anteil der Vermittler mit bestimmten Leistungsangeboten, sortiert nach Gesamt.....</i>	<i>195</i>
<i>Tabelle 28: Summe der Leistungsangebote je Vermittler</i>	<i>197</i>
<i>Tabelle 29: Verteilung der Leistungsangebote, sortiert nach Gesamt..</i>	<i>199</i>
<i>Tabelle 30: Fallzahl sonstiger Leistungen, zusammengefasst in Kategorien</i>	<i>200</i>
<i>Tabelle 31: Regelmäßige Nutzung externer Dienstleistungen</i>	<i>203</i>
<i>Tabelle 32: Anteile der Nutzung externer Dienstleistungen</i>	<i>205</i>
<i>Tabelle 33: Anzahl der Kooperationen je Vermittler.....</i>	<i>208</i>
<i>Tabelle 34: Anteil der genannten Kooperationen, sortiert nach Gesamt</i>	<i>210</i>
<i>Tabelle 35: Mittelwertgleichheit Kooperationen</i>	<i>211</i>
<i>Tabelle 36: Verteilung des Neugeschäfts nach Einreichung über Versicherer oder Pool</i>	<i>212</i>
<i>Tabelle 37: Bestimmtheitsmaße des Regressionsmodells 1</i>	<i>217</i>
<i>Tabelle 38: Kollinearitätsanalyse des Regressionsmodells 1</i>	<i>218</i>
<i>Tabelle 39: Bestimmtheitsmaße der Regressionsmodelle 2 und 3</i>	<i>219</i>
<i>Tabelle 40: Cluster Sourcingstrategien, Bewertung der Sourcingaktivitäten.....</i>	<i>226</i>
<i>Tabelle 41: Cluster Sourcingstrategien, soziodemografische und - ökonomische Deskription.....</i>	<i>227</i>
<i>Tabelle 42: Signifikanztests ausgewählter sozidemografischer und - ökonomischer Parameter des Clusters Sourcingstrategien.....</i>	<i>228</i>
<i>Tabelle 43: Cluster Chancen-/Problemdenker, Mittelwerte der erhobenen Variablen.....</i>	<i>233</i>
<i>Tabelle 44: Cluster Chancen-/Problemdenker, soziodemografische und -ökonomische Deskription.....</i>	<i>234</i>
<i>Tabelle 45: Kreuztabellierung und Chi-Quadrat-Test der Cluster Chancen-/Problemdenker und Sourcingstrategien.....</i>	<i>236</i>

1 Einleitung

Nachfolgend werden die Problemstellung der Arbeit näher umrissen, die Ziele der Arbeit benannt, eine Eingrenzung und Definition wichtiger Begriffe geleistet sowie die Vorgehensweise und Methodik erläutert.

1.1 Problemstellung der Arbeit

1.1.1 Bedeutung des Versicherungsvertriebs

Versicherungsverträge kommen in Deutschland zum größten Teil durch selbstständige Versicherungsvermittler zustande. Zwischen 91 und 96 Prozent der Versicherungsverträge in den Versicherungssparten Lebens-, Kranken- und Schaden-/Unfallversicherung sind auf die Tätigkeit selbstständiger Versicherungsvermittler – Ausschließlichkeits-, Mehrfachvertreter, Versicherungsmakler¹ – zurückzuführen². Es gibt je nach Quelle der Schätzungen rund 400.000 bis 500.000 selbstständige Versicherungsvermittlerunternehmen in Deutschland, davon rund 100.000 hauptberuflich tätige³. Das Versicherungsvermittlerregister⁴ verzeichnet gut 250.000 haupt- und nebenberuflich tätige Versicherungsvermittlerunternehmen⁵. Der Jahresumsatz der Versicherungsvermittlungsunternehmen aus Provisionseinnahmen wird auf rund 13 Milliarden Euro geschätzt⁶. Damit handelt es sich um einen bedeutenden Wirtschaftszweig, von dem die Versicherungsbranche im Wesentlichen abhängig ist.

Allerdings sehen sich die Versicherungsvermittler einem nachhaltigen Strukturwandel ihres Marktes ausgesetzt. Als Katalysatoren wirken vor allem neue rechtliche Rahmenbedingungen⁷, aber auch eine durch die Finanzkrise ausgelöste, öffentliche Diskussion über die Rolle der selbstständigen Vermittler, die Angemessenheit der Vergütung und der eingesetzten Anreizsysteme⁸.

¹ Zu den Definitionen vgl. Kap. 2.2.1.

² Vgl. Tillinghast 2007a; Tillinghast 2007b.

³ Vgl. GDV 2008, S. 65; Beenken/Reckenfelderbäumer 2006, S. 76 ff.

⁴ Internetadresse: www.vermittlerregister.info.

⁵ Quelle: DIHK Service GmbH, Stand 31.8.2009. Zum Vergleich: Laut Institut für Mittelstandsforschung Bonn verzeichnete das Unternehmensregister des Statistischen Bundesamtes Ende 2008 insgesamt 3,55 Millionen Unternehmen in Deutschland (Quelle: www.ifm-bonn.org, 19.7.2009).

⁶ Vgl. Billerbeck 2009.

⁷ S. Kap. 1.1.2

⁸ Vgl. BMELV 2008; Habschick/Evers 2008; Surminski 2009, S. 463.

1.1.2 Neue rechtliche Rahmenbedingungen

Der Markt der Versicherungsvermittlung wurde durch neue rechtliche Rahmenbedingungen durch die Umsetzung europäischer Richtlinien⁹ in deutsches Recht grundlegend verändert. Zu nennen sind in erster Linie das Gesetz zur Neuregelung des Versicherungsvermittlerrechts¹⁰ (nachfolgend als Vermittlergesetz bezeichnet) sowie die Verordnung über die Versicherungsvermittlung und -beratung¹¹ (nachfolgend als VersVermV bezeichnet), die beide am 22. Mai 2007 in Kraft getreten sind. Durch sie wurden sowohl der Berufszugang beziehungsweise bei zu diesem Zeitpunkt bereits aktiven, selbstständig und gewerblich tätigen Versicherungsvermittlern der Verbleib im Beruf durch eine Gewerbeerlaubnis- und Registrierungspflicht erschwert. Zudem wurde für alle selbstständigen Versicherungsvermittler die Berufsausübung durch spezielle Pflichten reguliert.

Aber auch weitere Gesetzgebungen betreffen den selbstständigen Versicherungsvertrieb. Dazu zählen das Gesetz zur Reform des Versicherungsvertragsrechts¹² (nachfolgend mit dem Begriff VVG-Reform¹³ bezeichnet) und die Verordnung über Informationspflichten bei Versicherungsverträgen¹⁴ (nachfolgend als VVG-InfoV bezeichnet), durch die weitere Berufsausübungspflichten für selbstständige Versicherungsvermittler direkt oder indirekt ausgelöst wurden.

Berufszugang und Berufsausübung wurden durch das Gesetz zur Umsetzung der Richtlinie über Märkte für Finanzinstrumente und der Durchführungrichtlinie der Kommission (Finanzmarktrichtlinie-Umsetzungsgesetz – FRUG)¹⁵ reguliert, was diejenigen selbstständigen Versicherungsvermittler trifft, die in der Vermittlung von Investmentfondsanteilen und anderen Finanzdienstleistungsprodukten (Anlagen, Beteiligungen, Finanzierungen) tätig sind.

Die Komplexität der Beratung steigt laufend, was vor allem auf die Veränderung steuer- und sozialversicherungsrechtlicher Rahmenbedingungen zurückzuführen ist. Besonders zu nennen sind in diesem Zusammenhang das Gesetz zur Neuordnung der einkommensteuerrechtlichen Behandlung von Altersvorsorgeaufwendungen und Altersbezügen (Alters-

⁹ Insbesondere Richtlinie 2002/92/EG vom 9.12.2002 über Versicherungsvermittlung.

¹⁰ Bundesgesetzblatt Jahrgang 2006 Teil I Nr. 63 vom 22.12.2006, S. 3232-3240.

¹¹ Bundesgesetzblatt Jahrgang 2007 Teil I Nr. 20 vom 21.5.2007, S. 733-742.

¹² Bundesgesetzblatt Jahrgang 2007 Teil I Nr. 59 vom 29.11.2007, S. 2631-2678.

¹³ Der Begriff „VVG-Reform“ ist weit verbreitet, aber nicht ganz präzise, da neben dem VVG auch weitere für das Versicherungsvertragsrecht maßgebliche Gesetze geändert wurden.

¹⁴ Bundesgesetzblatt Jahrgang 2007 Teil I Nr. 66 vom 21.12.2007, S. 3004-3007.

¹⁵ Bundesgesetzblatt Jahrgang 2007 Teil I Nr. 31 vom 19.7.2007, S. 1330-1381.

einkünftegesetz – AltEinkG)¹⁶ und das Gesetz zur Stärkung des Wettbewerbs in der gesetzlichen Krankenversicherung (GKV-Wettbewerbsstärkungsgesetz – GKV-WSG)¹⁷.

Ein Ziel des Gesetzgebers ist ein verstärkter Wettbewerb der Versicherer untereinander¹⁸. Exemplarisch zu nennen sind die Absenkung der Vertragslaufzeiten im Zuge der VVG-Reform (§ 11 Abs. 4 VVG), die Verteilung der Abschluss- und Vertriebskosten auf die ersten fünf Vertragsjahre einer kapitalbildenden Lebensversicherung (§ 169 Abs. 3 VVG) oder das Recht auf Anrechnung eines Teils der Alterungsrückstellungen beim Versichererwechsel in der Krankenversicherung (§ 204 Abs. 1 Nr. 2 VVG). Durch solche Maßnahmen sinkt die Bestandsfestigkeit vermittelter Versicherungsverträge. Für die Versicherungsvermittler gewinnt die Betreuung der Kunden mit dem Ziel der Erhaltung bestehender Versicherungsverträge und der hieraus fließenden Vergütungen an Bedeutung. Gleichzeitig steigt der Anreiz zur Abwerbung bestehender Kunden.

Die rechtlichen Regulierungen des Berufszugangs und der Berufsausübung fördern die Entstehung neuer und die Nutzung bereits angebotener Dienstleistungen für Versicherungsvermittler¹⁹. Damit können Versicherungsvermittler einerseits die Erfüllung der rechtlichen Anforderungen sicherstellen.

Andererseits versprechen diese Dienstleistungen auch Chancen für den Versicherungsvermittler, sich auf Kernkompetenzen²⁰ zu konzentrieren und dadurch Wettbewerbsvorteile²¹ aufzubauen.

1.1.3 Verdrängungswettbewerb

Der Markt der Versicherungsvermittlung ist vom Verdrängungswettbewerb gekennzeichnet²². Die Beitragseinnahmen im Sachversicherungsbereich stagnieren vor allem durch den Preiswettbewerb in der Kfz-

¹⁶ Bundesgesetzblatt Jahrgang 2004 Teil I Nr. 33 vom 9.7.2004, S. 1427-1447.

¹⁷ Bundesgesetzblatt Jahrgang 2007 Teil I Nr. 11 vom 30.3.2007, S. 378-473.

¹⁸ Vgl. Begründung zur VVG-Reform, Bundestagsdrucksache 16/3945, S. 47; Beschlussempfehlung des Bundestagsausschusses für Gesundheit zum GKV-WSG, Bundestagsdrucksache 16/4200, S. 2.

¹⁹ Näheres s. Kap. 2.3.3.

²⁰ Zum Begriff der Kernkompetenz vgl. Thommen/Achleitner 2006, S. 958; Köhne 2006, S. 56.

²¹ Zum Begriff des Wettbewerbsvorteils vgl. Kap. 4.2.2.

²² *Farny* bezeichnet den Absatz aus Sicht der Versicherungsunternehmen als „die bedeutendste betriebswirtschaftliche Funktion“ und als „Engpass“, vgl. *Farny* 2006, S. 660.

Versicherung seit Jahren²³, auch in der Lebens-²⁴ und in der Krankenversicherung²⁵ gibt es derzeit kaum Wachstumsimpulse.

In diesem Markt bewegt sich eine hohe Zahl an selbstständigen Versicherungsvermittlern. Diese erzielen überwiegend geringe Umsätze und Gewinne²⁶, woraus ein starker Anreiz zur gegenseitigen Abwerbung von Kunden entstehen kann. Hinzu kommt der Substitutionswettbewerb durch Banken und Sparkassen und durch alternative Vertriebsmethoden wie unter anderem Kooperationen von Versicherungsunternehmen mit Handelsunternehmen. Auch dem Direktvertrieb von Versicherungsprodukten insbesondere über das Internet wird ein wachsender Marktanteil zugetraut²⁷.

Dies geht einher mit einer Veränderung des Konsumentenverhaltens. Die Versicherungsnehmer lernen beispielsweise seit Jahren in der Kfz-Versicherung, dass Versicherungsverträge jedes Jahr neu ausgehandelt werden sollten und dass der intensive Wettbewerb überwiegend Preissenkungen ermöglicht²⁸. Diese Lerneffekte werden nach und nach auf andere Versicherungszweige und -produkte übertragen²⁹.

Auch in Zukunft sind kaum erhebliche Vergrößerungen von Marktvolumen und Marktpotenzial³⁰ der selbstständigen Versicherungsvermittler zu erwarten. Dazu trägt die demografische Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland bei. So prognostiziert das Statistische Bundesamt einen Rückgang der Bevölkerung bis 2020 um rund 3 Prozent oder 2,3 Millionen Menschen und bis 2050 um rund 17 Prozent oder 13 Millionen Menschen³¹.

²³ Vgl. GDV 2009, Tab. 44, 57.

²⁴ Vgl. GDV 2009, Tab. 21, 25.

²⁵ Vgl. GDV 2009, Tab. 36, 41.

²⁶ Vgl. Kap. 5.2.4.2.

²⁷ Vgl. Direktversichererstudie 2007, S. 12, die allerdings als Auftragsstudie für die Cosmos Direktversicherung durchgeführt wurde.

²⁸ Vgl. Schäfer 2000, S. 94; Direktversichererstudie 2007, S. 23.

²⁹ Vgl. Porter 1980/2004, S. 170.

³⁰ Zu den Begriffen vgl. Thommen/Achleitner 2006, S. 141.

³¹ 11. koordinierte Bevölkerungs-Vorausberechnung 2006, Anhänge A, B.

Bevölkerungsentwicklung (in Tsd.)

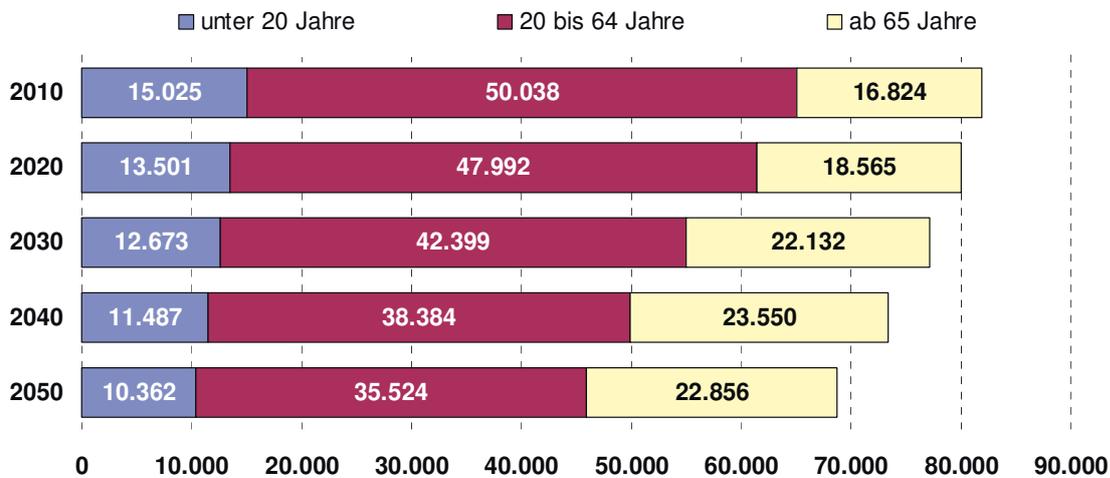


Abbildung 1: Bevölkerungsentwicklung in Deutschland nach der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, Variante 1-W1

Besonders zu beachten ist der stark schrumpfende Anteil der jüngeren Bevölkerung, die für Versicherungsvermittler als künftige Kunden von größter Bedeutung sind. Bei der nachwachsenden Konsumentengruppe der unter 20-Jährigen wird ein Bevölkerungsrückgang um rund 11 Prozent bis 2020 und sogar um rund 31 Prozent bis 2050 geschätzt. Auch die Gruppe der 20- bis 64-Jährigen, in der durch Hausstandsgründung, Familiengründung, Immobilienerwerb oder beruflichen Aufstieg typischerweise ein wachsender Versicherungsbedarf besteht³², schrumpft schneller als die Gesamtbevölkerung, und zwar um rund 5 Prozent bis 2020 und um rund 29 Prozent bis 2050. Die einzige wachsende Bevölkerungsgruppe sind die ab 65-Jährigen, in deren Lebensphase eine Reduzierung vorhandener Versicherungsprodukte typisch ist. In der Versicherungswirtschaft wird dennoch die Zielgruppe „50 plus“ für eine Zielgruppe mit Wachstumspotenzial gehalten³³, wobei bisher unklar bleibt, ob damit Wachstum durch Verdrängungswettbewerb in einem bestehenden Marktvolumen durch eine Differenzierung mit „Seniorenprodukten“ oder aber eine Ausweitung des Marktvolumens durch neuartige Produkte und Produktbestandteile wie zum Beispiel altersgerechte Assistenzleistungen gemeint sind³⁴.

³² Vgl. Benölken/Gerber/Skudlik 2005, S. 98 f.; Schlütz/Beike 2008, S. 13.

³³ Vgl. Fischer 2002, S. 54.

³⁴ Pohl 2005, S. 92 ff.

Während die demografische Entwicklung vor allem den Privatkundenmarkt betrifft, zeichnet sich auch für den Firmenkundenmarkt eine ähnliche Entwicklung ab. Denn zum einen sinkt langfristig die erwerbsfähige Bevölkerung, wodurch eine Reduzierung der Zahl und der Größe der in Deutschland tätigen Firmen zu erwarten ist. Zudem nehmen seit Langem der primäre und der sekundäre Sektor ab, der tertiäre Sektor wächst dagegen³⁵. Dienstleistungsunternehmen sind jedoch typischerweise weit aus weniger anlagekapitalintensiv als Unternehmen des primären und des sekundären Sektors³⁶. Dadurch sinken die Versicherungswerte und damit das Marktpotenzial für selbstständige Versicherungsvermittler.

1.1.4 Auswirkungen auf die Wertschöpfung von Versicherungsvermittlern

Ein zunehmender Verdrängungswettbewerb in einem stagnierenden Markt mit erhöhten rechtlichen Anforderungen, die entsprechende Kosten nach sich ziehen, kann nicht ohne Auswirkungen auf das bisherige Geschäftsmodell des selbstständigen Versicherungsvermittlers bleiben. Unter anderem durch eine Studie des Verbraucherschutzministeriums ist zudem das bisherige Vergütungssystem infrage gestellt worden, das im Wesentlichen auf erfolgs-³⁷ und umsatzabhängigen³⁸ Provisionen beziehungsweise Courtagen³⁹ beruht⁴⁰. Anreize zur Provisionsberatung sollen legislativ reduziert und als alternative Beratungsleistungen gegen Honorar gefördert werden⁴¹. Damit einher geht allerdings die Gefahr des „Cherrypickings“, wodurch Quersubventionierungen zwischen hohen Einmalprovisionen für Vorsorgeversicherungen und niedrigen laufenden Vergütungen für andere Versicherungsarten erschwert werden⁴².

³⁵ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 12; Destatis Zeitreihe „Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren“ 1950-2008, www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Zeitreihen/LangeReihen/Arbeitsmarkt/Content75/lrwrw13a,templateId=renderPrint.psm1 (11.9.2009).

³⁶ Vgl. Meffert/Bruhn 2006, S. 50 ff.

³⁷ Vgl. §§ 87, 87a, 92 Abs. 3, 4 HGB.

³⁸ Vgl. § 87b HGB.

³⁹ Mit Courtage wird sinngleich die Provision bezeichnet, die an einen Makler gezahlt wird.

⁴⁰ Zur Gesamtübersicht über die Vergütungssysteme vgl. Farny 2006, S. 747.

⁴¹ Vgl. Habschick/Evers 2008, S. 152; BMELV-Thesenpapier 2009, Ziff. 7, 8.

⁴² Vgl. zur grundlegenden Funktionsweise Porter 1985/2004, S. 438; zur konkreten Auswirkung am Beispiel des Versicherungsvermittlungsmarktes Focht 2009, S. 138.

Versicherungsvermittler sind ganz überwiegend Klein- und Kleinstbetriebe⁴³, deren Marktmacht nicht ausreicht, um den aufgezeigten Entwicklungen auszuweichen oder diese wesentlich zu beeinflussen. Unter diesen Umständen ist das Verständnis wichtig, wie die Wertschöpfung im Versicherungsvermittlerbetrieb und in Wertschöpfungspartnerschaften⁴⁴ im Netzwerk⁴⁵ mit anderen Unternehmen entsteht. Die veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen bedeuten einerseits Belastungen für die Wertschöpfung durch zusätzliche Kosten des Berufszugangs und der Berufsausübung. Andererseits bieten sie möglicherweise auch neue Marktchancen durch Erleichterungen bei der Abwerbung bestehender Kunden, insbesondere aber auch beim Angebot neuer Dienstleistungen über die reine Versicherungsvermittlung hinaus.

Zudem können sie Anlass sein, den Wertschöpfungsprozess im eigenen Unternehmen einer kritischen Revision zu unterziehen und diesen sowohl markt- als auch ressourcenorientiert⁴⁶ neu auszurichten. Dabei kann die Wert(schöpfungs)kette nach Porter⁴⁷ ein hilfreiches Hilfsmittel sein. Ziel ist es, Wettbewerbsvorteile durch überlegene Prozesse zu generieren. Diese Prozesse müssen nicht vollständig „inhouse“ erledigt werden, der Versicherungsvermittler kann vielmehr einzelne Prozesse outsourcen, ebenso für seine Marktleistung interessante, ergänzende Prozesse insourcen, oder sogar ein Unternehmensnetzwerk als fokales Unternehmen aufbauen oder einem bestehenden Unternehmensnetzwerk beitreten.

1.1.5 Bisherige wissenschaftliche Erforschung des Versicherungsvermittlers

Das Versicherungsvermittlerunternehmen als Unternehmen ist von der betriebswirtschaftlichen Forschung bis auf einige Ausnahmen⁴⁸ bisher nicht wahrgenommen worden. Zumeist steht das Versicherungsunternehmen als Gegenstand der Forschung im Mittelpunkt. Der Versicherungsvermittler wird dabei im Rahmen der funktionalen Versicherungsbetriebslehre als Instrument zur Umsetzung der Absatzziele des Unter-

⁴³ Vgl. Kap. 5.2.4.2.

⁴⁴ Vgl. Köhne 2004, S. 15.

⁴⁵ Vgl. Sydow 1994, S. 11; Theilmeier 2000, S. 13.

⁴⁶ Vgl. Köhne 2006, S. 107.

⁴⁷ Vgl. Kap. 4.2.4.

⁴⁸ Eszler schlägt eine spezielle betriebswirtschaftliche Versicherungswissenschaft der Versicherungsvermittlungsunternehmen vor, vgl. Eszler 2007, S. 524.

nehmens beschrieben („Absatzorgan“)⁴⁹. In Ansätzen wird wahrgenommen, dass das Versicherungsvermittlungsrecht ein relativer Einflussfaktor auf die Unternehmensumwelt des Versicherungsunternehmens ist⁵⁰.

Während in den Lehrbüchern der Versicherungsvermittler kaum eine eigenständige Rolle spielt, gibt es zum einen Praktikerliteratur und zum anderen einzelne wissenschaftliche Arbeiten zu Teilaspekten der Unternehmensführung des Versicherungsvermittlerunternehmens. Diese beschäftigen sich meist mit dem Typus hauptberuflicher Ausschließlichkeitsvertreter⁵¹. Dieser ist quantitativ am Markt noch deutlich am häufigsten vorzufinden⁵². Zudem bieten Ausschließlichkeitsvertreter durch ihre meist standardisierten Rahmenbedingungen (Vertretervertrag, Vergütungssystem und sonstige Anreiz- und Steuerungsmechanismen, Bestandsübertragungen, Unterstützungsleistungen, Führungsprinzipien) einen leichteren Einblick in die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge. Auch sind Ausschließlichkeitsvertreter besser verbandlich organisiert und deshalb leichter über diese Verbände zugänglich als andere Vermittlertypen.

In den bisherigen wirtschaftswissenschaftlichen Arbeiten werden weder die dargestellten rechtlichen Veränderungen als solche noch der Stand der rechtstheoretischen und rechtspraktischen Diskussion hinreichend gewürdigt. Grundlegende rechtliche Einordnungen fallen unzureichend oder sogar fehlerhaft aus⁵³. Dies steht in auffallendem Widerspruch zur enormen Bedeutung, die gerade die rechtlichen Rahmenbedingungen für Versicherungsvermittler entwickeln, wenn man allein die Berufszugangshürden und die Sanktionen bei Verstoß gegen die Voraussetzungen der Gewerbeerlaubnis sowie gegen die Berufsausübungspflichten berücksichtigt, die bis hin zum Berufsverbot reichen⁵⁴.

Das Theoriedefizit erschwert das Verständnis der Aus- und Einwirkungen der aufgezeigten wirtschaftlichen und rechtlichen Entwicklungen auf

⁴⁹ Vgl. u.a. Farny 2006, S. 712 ff.; Schulenburg 2005, S. 551 ff. *Farny* betont allerdings zu einem früheren Zeitpunkt, dass „der Versicherungsvermittlungsbetrieb selbst Objekt betriebswirtschaftlicher Überlegungen sein“ kann, Farny 1971, S. 68.

⁵⁰ Vgl. Farny 2006, S. 144 ff.; Görge 2007 S. 213 ff.

⁵¹ So etwa: Arnhofer 1982, Kendl 1997, Kutz 1997, Eickenberg 2006, Schmidt-Jochmann 2008, Vogler 2009; zum Begriff vgl. Kap. 2.2.1.

⁵² Das Vermittlerregister verzeichnete mit Stand 31.8.2009 172.968 zweifelsfrei als Ausschließlichkeitsvertreter einzuordnende Vermittler zuzüglich 36.136 weitere Vertreter mit Erlaubnis und produktakzessorische Vertreter, von denen ein unbekannter Anteil der Ausschließlichkeit zuzurechnen ist. Demgegenüber stehen 40.966 Versicherungsmakler mit Erlaubnis und produktakzessorische Versicherungsmakler (DIHK Service GmbH).

⁵³ Vgl. Schmidt-Jochmann 2008, S. 6; Foht 2009, S. 28, 142.

⁵⁴ S. Kap. 3.1.1.

das Versicherungsvermittlerunternehmen und die Ableitung von praktisch-normativen Gestaltungsempfehlungen für die Unternehmensführung des Versicherungsvermittlerunternehmens.

1.2 Ziel der Arbeit

Vor dem Hintergrund der veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen und der ohnehin verschärften Wettbewerbsbedingungen eines Verdrängungsmarktes sollen die Wertschöpfungsaktivitäten sowie Sourcingmöglichkeiten des selbstständigen Versicherungsvermittlers analysiert werden. Ziel von Sourcingstrategien ist die Steigerung des Unternehmenserfolgs, weshalb die Bedeutung von Sourcing für den Ertrag aus dem Vermittlerbetrieb auch empirisch untersucht wird. Ein besonderer Fokus liegt dabei auf kooperativen Lösungen, durch die die Leistungsangebote der Versicherungsvermittler gegebenenfalls auch gegen zusätzliche oder andersartige Entgelte erweitert oder einzelne wertschöpfende Aktivitäten auf andere Leistungserbringer verlagert werden.

Die veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen werden auf ihre belastenden wie fördernden Auswirkungen auf den Wertschöpfungsprozess im Vermittlerbetrieb untersucht. Dabei soll die Frage geklärt werden, ob die Wahrnehmung von Chancen und Belastungen aus den veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen in einem Zusammenhang mit den verfolgten Sourcingstrategien steht.

Untersucht werden außerdem die Unterschiede zwischen verschiedenen Vermittlertypen, da diese unter rechtlich unterschiedlichen Bedingungen tätig werden. Damit unterscheidet sich diese Untersuchung von bisherigen Arbeiten, die meist nur den Typus des an einen Versicherer gebundenen Ausschließlichkeitsvertreters im Fokus hatten.

Durch diese Arbeit soll ein vertieftes Verständnis der Wertschöpfung von Versicherungsvermittlern unter Nutzung kooperativer Lösungen mit dem Ziel des Belegs signifikanter Wettbewerbsvorteile entstehen.

1.3 Eingrenzung und Begriffserläuterungen

Gegenstand dieser Arbeit sind ausschließlich

- gewerbsmäßig und hauptberuflich tätige Versicherungsvertreter nach §§ 84, 92 HGB, 59 Abs. 2 VVG, 34d GewO, die entweder ein Versicherungsunternehmen oder einen Versicherungskonzern vertreten (nachfolgend als Ausschließlichkeitsvertreter bezeichnet) oder mehrere, konkurrierende Versicherungsunternehmen oder Versicherungskonzerne vertreten (nachfolgend als Mehrfachvertreter bezeichnet),
- gewerbsmäßig tätige Versicherungsmakler nach §§ 93 ff. HGB, 59 Abs. 3S. 1 VVG, 34d GewO.

Diese werden zusammengefasst als Versicherungsvermittler bezeichnet⁵⁵. Als Versicherungsvermittlerunternehmen wird in diesem Zusammenhang der Betrieb eines Versicherungsmaklers oder eines (hauptberuflich und gewerblich tätigen) Versicherungsvertreters verstanden.

Zudem werden überwiegend kleine und mittelständische Versicherungsvermittlerunternehmen in die Untersuchung einbezogen⁵⁶. Damit scheiden insbesondere Industriemakler und andere Großvermittler⁵⁷ aus der Betrachtung aus, weil sich diese annahmegemäß in ihren unternehmerischen Zielsetzungen und den zur Verfügung stehenden Mitteln wesentlich von den klein- und mittelständischen Versicherungsvermittlern unterscheiden. Bisher gibt es keine verlässlichen Vermittlerstatistiken. Es ist aber davon auszugehen, dass weit mehr als neun von zehn Versicherungsvermittlerunternehmen nicht mehr als 50 Mitarbeiter beschäftigen⁵⁸.

Gegenstand dieser Arbeit ist die Versicherungsvermittlung. Dies ist „das Anbieten, Vorschlagen oder Durchführen anderer Vorbereitungsarbeiten zum Abschließen von Versicherungsverträgen oder das Abschließen von Versicherungsverträgen oder das Mitwirken bei deren Verwaltung und Erfüllung, insbesondere im Schadensfall“⁵⁹. Nach wirtschaftlichem Ver-

⁵⁵ Vgl. §§ 59 Abs. 1 VVG.

⁵⁶ Nach der Definition der Europäischen Union sind Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeiter den KMU zuzurechnen, vgl. Institut für Mittelstandsforschung Bonn, www.ifm-bonn.org/index.php?id=90 (19.7.2009). Der Anteil größerer Vermittlerunternehmen liegt in der dieser Arbeit zugrunde liegenden empirischen Studie (s. Kap. 6) unter 1 Prozent.

⁵⁷ Diese arbeiten allerdings häufig ihrerseits wiederum mit selbstständigen, gewerbsmäßigen (Unter-) Vertretern, sodass es bei einer gleichzeitigen Berücksichtigung beider Vertriebsformen zu Doppelerfassungen käme.

⁵⁸ Vgl. Versicherungs-Extranets 2002, S. 3; Eickenberg 2006, S. 168; CHARTA 2009, S. 260.

⁵⁹ Richtlinie 2002/92/EG vom 9.12.2002 über Versicherungsvermittlung, Art. 3 Nr. 2; der deutsche Gesetzgeber hat diese weitgehende, funktionale Definition nach Meinung von

ständnis umfasst Versicherungsvermittlung die Beratung zu und Transaktion von neuen wie von bestehenden Versicherungsverträgen⁶⁰. Damit sind Vermittlungsleistungen für andere Produktkategorien wie beispielsweise Kapitalanlagen, Finanzierungen, Bausparverträge oder Immobilien beziehungsweise die überwiegende Ausübung dieser Vermittlungstätigkeit nicht unmittelbar Gegenstand dieser Arbeit.

1.4 Vorgehensweise und Methodik

Im ersten Kapitel wurden eine Problembeschreibung, die Zieldefinition und eine Themeneingrenzung und Begriffserläuterungen geleistet. Im zweiten Kapitel wird der Markt der Versicherungsvermittlung hinsichtlich seiner Akteure und gehandelten Leistungen näher untersucht. Im dritten Kapitel werden die rechtlichen Rahmenbedingungen insbesondere nach Umsetzung der EU-Vermittlerrichtlinie sowie nach der VVG-Reform auf ihre wirtschaftliche Wirkung hin untersucht. Im vierten Kapitel werden Sourcingstrategien von Versicherungsvermittlern auf Basis einer hierfür entwickelten Wertkette deskriptiv dargestellt und damit eine Systematisierung für die nachfolgende empirische Untersuchung geleistet.

Kern der Arbeit ist im fünften Kapitel eine empirische Untersuchung auf Basis einer Online-Vermittlerbefragung zu Unternehmensstrategien der Versicherungsvermittlerbetriebe. Diese wird zeigen, inwieweit bisher Sourcing betrieben wird und welchen Erklärungsbeitrag Sourcing zum Erfolg des Versicherungsvermittlers liefert. Zudem werden Typologien nach Sourcingstrategien und nach der Chancen- und Problemwahrnehmung der veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen abgeleitet und Zusammenhänge zwischen beiden untersucht. Dabei kommen multivariate Analysemethoden zum Einsatz.

Im sechsten Kapitel erfolgen eine Bewertung der theoretisch und empirisch gewonnenen Erkenntnisse und ein Ausblick auf weiteren Forschungsbedarf.

Reiff (Reiff 2006, S. 24) und *Baumann* (Baumann 2008a, S. 238 Rn. 4) nicht vollständig übernommen, allerdings auch keine eigene, umfassende Legaldefinition eingeführt.

⁶⁰ Vgl. Traub 1995, S. 84, wenn auch auf die Aufgaben des Versicherungsmaklers eingengt. Zur Definition der Versicherungsverträge vgl. Anlage Teil A zum VAG.

2 Der Markt der Versicherungsvermittlung

Versicherungsvermittler operieren in einem eigenen Markt, der nicht vollständig deckungsgleich mit dem Versicherungsmarkt ist. Nachfolgend werden die Versicherungsvermittler als Hauptakteure sowie Kunden, Versicherungsunternehmen, Dienstleister und Kaufbeeinflusser als weitere Akteure am Markt der Versicherungsvermittlung eingeordnet⁶¹ sowie die Leistungen der Versicherungsvermittler systematisiert. Die Untergliederung in Vermittlungs- und in unterschiedliche Beratungsleistungen anerkennt den eigenständigen Status der Beratung. Zudem bietet sie im Kontext dieser Arbeit Ansatzpunkte für eine differenzierte Auseinandersetzung mit der Wertschöpfung im Vermittlerbetrieb. Das Gleiche gilt für die derzeit öffentlich noch sehr undifferenziert geführte Diskussion um Veränderungen am Vergütungssystem⁶².

2.1 Einordnung als eigenständiger Markt

Als Markt ist das Zusammenkommen von Anbietern und Nachfragern eines Gutes oder einer Leistung zu verstehen. Der Markt kann eine örtliche Dimension haben, aber auch abstrakt die Personen und Organisationen bezeichnen, die ein Gut oder eine Leistung anbieten und nachfragen⁶³. Aus Perspektive eines Betriebs handelt es sich um sein Mikroumfeld⁶⁴.

Der Markt der Versicherungsvermittlung kann als Teilmarkt des Versicherungsmarktes verstanden werden⁶⁵, auf dem die Dienstleistung Versicherungsschutz gehandelt wird. Neben der Versicherungsvermittlung besteht dieser Markt auch aus dem Direktvertrieb von Versicherungsverträgen ohne Einschaltung von Versicherungsvermittlern⁶⁶.

⁶¹ In der Literatur werden in der Regel nur Versicherungsunternehmen, Versicherungsnehmer und Versicherungsvermittler als Akteure erwähnt, vgl. Farny 1995, Sp. 2600; Lach 1995, S. 33 ff.; Maas 2006, S. 3.

⁶² Stellvertretend erwähnt sei Habschick/Evers 2008, S. 85 ff., die unter dem Begriff Honorarberatung jede Art sowohl der rechtlichen Beratung über Versicherungen (§§ 59 Abs. 4 VVG, 34e GewO) als auch der Vermittlung von Versicherungen (§§ 59 Abs. 33 S. 1 VVG, 34d Abs. 1 GewO) gegen ein abweichend von den Usancen vom Kunden gezahltes, erfolgsabhängiges Honorar verstehen. In der durch die Studie ausgelösten Diskussion werden diese beiden grundverschiedenen Tatbestände ebenfalls zumeist vermischt.

⁶³ Vgl. Thommen/Achleitner 2006, S. 131.

⁶⁴ Vgl. Nieschlag/Dichtl/Hörschgen 2002, S. 68 f.

⁶⁵ Vgl. Farny 2006, S. 98.

⁶⁶ Vgl. Weiss 1988, S. 221; Aschenbrenner-von Dahlen/Napel 2004, S. 69. Die Abgrenzung stellt sich inzwischen allerdings als unscharf dar, denn „Direktversicherer“ bieten zuneh-

Andererseits reicht der Markt der Versicherungsvermittlung über den Versicherungsmarkt hinaus. Versicherungsvermittler beschränken sich häufig nicht auf die Vermittlung von Versicherungsverträgen, sondern bieten weitere Vermittlungsleistungen beispielsweise im Bereich Kapitalanlagen und Finanzierungen an⁶⁷. Durch die veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen besteht zumindest für Versicherungsmakler die Möglichkeit, in bestimmten Grenzen Rechtsberatung in Versicherungsangelegenheiten gegen gesondertes Entgelt zu erbringen⁶⁸. Das BMELV beabsichtigt, die Finanzplanung als eine der Versicherungs- wie auch der Vermögensberatung vorgeschaltete Dienstleistung zu fördern, die auch von Versicherungsvermittlern erbracht werden kann⁶⁹.

Zusammenfassend ist der Markt der Versicherungsvermittlung nicht mit dem Versicherungsmarkt deckungsgleich, sondern reicht über diesen teilweise hinaus.

Der Vermittlungsmarkt kann in einen Beschaffungsmarkt und in einen Absatzmarkt unterteilt werden⁷⁰. Zum Beschaffungsmarkt gehören die Versicherungsunternehmen, die Anbieter anderer Vermittlungsprodukte beispielsweise im Bereich Kapitalanlagen sowie weitere Dienstleister, die den Betrieb des Vermittlungsunternehmens mit ihren Leistungen und Produkten ermöglichen. Bei güterwirtschaftlicher Argumentation sind die Versicherungsnehmer ebenfalls Faktorlieferanten, weil sie für die Beratung und Vermittlung wesentliche Informationen bereitstellen. Unter Umständen werden Kapitalgeber benötigt, um den Vermittlerbetrieb einzurichten und zu betreiben.

Der Absatzmarkt für den Versicherungsvermittler besteht aus den für ihn erreichbaren Kunden für Versicherungs- oder andere Produkte. Versicherungsvermittler liefern Versicherungsunternehmen auch bedeutsames Wissen über Kunden und damit deren Absatzmärkte.

Eine besondere Situation ergibt sich für den Versicherungsmakler. Aufgrund seiner Rechtsstellung⁷¹ ist er im Verhältnis zum Kunden ein autonomes Vermittlungsunternehmen mit dem Ziel, Versicherungsprodukte abzusetzen. Im Verhältnis zum Versicherungsunternehmen tritt er gleichzeitig als Nachfrager von Versicherungsschutz stellvertretend für den

mend auch Versicherungsmaklern Courtagen oder Aufwandsentschädigungen an, wenn diese ihren Kunden zu einem Versicherungsvertrag bei diesem Versicherer verhelfen, vgl. CHARTA 2009, S. 55, 90 f.

⁶⁷ Vgl. Kap. 5.2.4.2.

⁶⁸ Vgl. Kap. 2.4.3.3.

⁶⁹ Vgl. BMELV-Thesenpapier 2009; Kap. 2.4.3.3.

⁷⁰ Vgl. Farny 1995, Sp. 2600.

⁷¹ Vgl. Kap. 2.2.1.

Kunden auf. Allerdings dürfte in der Praxis die Rollenwahrnehmung in der Regel eher derjenigen eines Vermittlungsunternehmens entsprechen.

2.2 Einordnung der Versicherungsvermittler

Versicherungsvermittler lassen sich einerseits rechtlich und andererseits wirtschaftlich definieren und von anderen Akteuren abgrenzen. Die rechtliche Unterscheidung ist durch die Umsetzung der EU-Vermittlerrichtlinie um eine Präzisierung im Versicherungsvertragsrecht und eine gewerberechtliche Gliederung erweitert worden.

2.2.1 Versicherungsvermittler aus rechtlicher Perspektive

Der Begriff Versicherungsvermittler war bisher nicht legaldefiniert. Eine gängige und in die Rechtsprechung übernommene Definition lautete: „Versicherungsvermittler sind Personen, die – ohne selbst Versicherungsnehmer oder Versicherer zu sein – kraft rechtsgeschäftlicher Geschäftsbesorgermacht für einen anderen einen Versicherungsvertrag anbahnen oder abschließen.“⁷² *Baumann* erweiterte dies um den Aspekt, dass Versicherungsvermittler nicht nur Versicherungsverträge anbahnen oder abschließen, sondern „möglicherweise auch bei der Abwicklung des Versicherungsvertrags mitwirken“⁷³. Die Versicherungsvermittlung ist deutlich von anderen Tätigkeiten wie der reinen Mitwirkung an der Vertragserfüllung und der Schadenregulierung sowie dem Namhaftmachen von Versicherungsinteressenten („Tippgeber“) abzugrenzen⁷⁴. Zudem ist sie auch von der Rechtsberatung in Versicherungsangelegenheiten und der außergerichtlichen Vertretung von Versicherungsnehmern abzugrenzen⁷⁵.

Seit Inkrafttreten des Vermittlergesetzes werden Versicherungsvermittler erstmals legaldefiniert als „Versicherungsvertreter und Versicherungsmakler“ (§ 59 Abs. 1 VVG). Versicherungsvertreter ist danach, „wer von einem Versicherer oder einem Versicherungsvertreter damit betraut ist,

⁷² Nach *Möller*, zitiert bei Deckers 2003, S. 5.

⁷³ *Baumann* 1998, S. 7, mit weiteren Literaturhinweisen.

⁷⁴ Vgl. *Baumann* 2008a, S. 238, Rn. 4 f.

⁷⁵ Vgl. § 34e GewO, allerdings erhalten Versicherungsmakler nach § 34d Abs. 1 S. 4 GewO die Befugnis, Nicht-Verbraucher sowie im Rahmen des Belegschaftsgeschäfts auch Verbraucher in Versicherungsangelegenheiten gegen gesondertes Entgelt rechtlich zu beraten.

gewerbsmäßig Versicherungsverträge zu vermitteln oder abzuschließen“ (§ 59 Abs. 2 VVG). Versicherungsmakler ist, „wer gewerbsmäßig für den Auftraggeber die Vermittlung oder den Abschluss von Versicherungsverträgen übernimmt, ohne von einem Versicherer oder von einem Versicherungsvertreter damit betraut zu sein. Als Versicherungsmakler gilt, wer gegenüber dem Versicherungsnehmer den Anschein erweckt, er erbringe seine Leistungen als Versicherungsmakler“ (§ 59 Abs. 3 VVG).

Parallel bleibt die Legaldefinition des Handelsrechts bestehen. Ein Versicherungsvertreter ist ein Handelsvertreter nach §§ 84, 92 HGB. „Handelsvertreter ist, wer als selbstständiger Gewerbetreibender ständig damit betraut ist, für einen anderen Unternehmer (Unternehmer) Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen. Selbstständig ist, wer im Wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann“ (§ 84 Abs. 1 HGB). Speziell zum Versicherungsvertreter heißt es: „Versicherungsvertreter ist, wer als Handelsvertreter damit betraut ist, Versicherungsverträge zu vermitteln oder abzuschließen“ (§ 92 Abs. 1 HGB).

Im Unterschied zur Definition des § 59 Abs. 2 VVG sind auch solche Vertreter als Versicherungsvertreter anzusehen, die zwar selbstständig, aber nicht gewerbsmäßig tätig sind⁷⁶. Abweichend von § 84 Abs. 1 HGB muss keine ständige Betrauung vorliegen, um als Versicherungsvertreter gemäß § 59 Abs. 2 VVG zu gelten. Dies war laut Begründung zum Vermittlergesetz notwendig, um den Vorgaben der EU-Vermittlerrichtlinie zu entsprechen. Damit werden auch Gelegenheitsvermittler ohne ständige Betrauung durch einen Vertretervertrag von der Definition des VVG erfasst⁷⁷.

Nebenberufliche Vertreter unterscheiden sich von hauptberuflichen dadurch, dass sie zum einen im Vertretervertrag als solche bezeichnet werden (§ 92b Abs. 2 HGB) und zum anderen besondere Rechte hauptberuflicher Vertreter wie die mit der Tätigkeitsdauer ansteigenden Kündigungsfristen und der Ausgleichsanspruch nach § 89b HGB (§ 92b Abs. 1 HGB) sowie der Sicherung eines Mindesteinkommens (§ 92a Abs. 1 HGB) nicht zustehen. Die Abgrenzung zwischen Haupt- und Nebenberuflichkeit bestimmt sich außerdem nach der Verkehrsauffassung

⁷⁶ Voraussetzung der Gewerbsmäßigkeit ist eine auf Dauer angelegte selbstständige Tätigkeit mit Gewinnerzielungsabsicht, die oberhalb der gewerberechtlichen Bagatellgrenze liegt, die bisher nur dem Grunde nach durch die Rechtsprechung anerkannt ist. In Bezug auf die Versicherungsvermittlung wird sie mit bis zu sechs Versicherungen oder 1.000 Euro Provisionseinnahmen im Jahr angenommen, vgl. Baumann 2008a, S. 267 f. Rn. 118, mit weiteren Literaturverweisen.

⁷⁷ Vgl. Bundestagsdrucksache 16/1935, S. 22.