

Volker Altenähr
Rainer Dittrich
Anja Hoffmann
Dominik Shaukat

Erfolgsfaktor Vertrieb

Versicherungsprodukte – Vertriebswege – Vergütungssysteme



Volker Altenähr, Rainer Dittrich,
Anja Hoffmann und Dominik Shaukat

Erfolgsfaktor Vertrieb

Versicherungsprodukte – Vertriebswege – Vergütungssysteme

Volker Altenähr, Rainer Dittrich,
Anja Hoffmann und Dominik Shaukat

Erfolgsfaktor Vertrieb

Versicherungsprodukte – Vertriebswege – Vergütungssysteme

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.

© 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
Titelbild © www.sxc.hu

ISBN 978-3-89952-524-3

Vorwort

Der Vertrieb ist ein, wenn nicht der entscheidende Erfolgsfaktor eines Unternehmens. In der Versicherungsbranche kommt ihm eine besondere Bedeutung zu, da Versicherungsprodukte abstrakt und nicht selbsterklärend sind. Insoweit ist es wichtig, einen gut aufgestellten Vertrieb zu haben, der in der Lage ist, den potenziellen Kunden die Produkte zu erklären und zu verkaufen. Dabei wird vorausgesetzt, dass die Produkte auch marktfähig sind. Deswegen wird im 2. und 3. Kapitel auch die Wechselwirkung zwischen Produktentwicklung und Vertrieb abgehandelt. Das Neuland der PKV/GKV-Kooperationen wird ebenfalls im 2. Kapitel abgehandelt.

Ein ganz wesentlicher Aspekt ist die Bezahlung der Mitarbeiter des Außendienstes. Aus diesem Grund wird das Thema Vergütungssysteme in Kapitel 4 umfassend behandelt. In dem Abschnitt angesprochen wird auch die umfangreiche Diskussion über die weitgehend vom Verkaufserfolg abhängige Vergütungspolitik in der Versicherungswirtschaft, so beispielsweise der Diskurs über die Honorarberatung für freie Vermittler. Von Verbraucherschutzseite wird immer wieder unterstellt, dass die geltenden Vergütungssysteme den Vertreter dazu verleiten, seine Beratung und seinen Verkauf nur im Provisionsinteresse zu gestalten, das heißt, den Kunden nicht bedarfsgerecht zu beraten. Betrachtet man die Masse der im Außendienst tätigen Mitarbeiter, vor allem diejenigen einer Ausschließlichkeitsorganisation, dann ist dies eine Unterstellung, die zumindest überwiegend nicht zutrifft. Der Ausschließlichkeitsvertreter, der zum Teil jahrzehntelang in seinem Wohnort Versicherungsberatung und -verkauf betreibt, kann sich ein solches Verhalten gar nicht leisten. Das Gleiche gilt für den eingesessenen Makler, der seinen Geschäften vor Ort nachgeht.

Im Übrigen sollte man auch abwarten, wie sich das Vermittlergesetz auf den Vertrieb auswirkt. Erinnerung sei in diesem Zusammenhang an die Ratschläge der Verbraucherschützer Ende der 90er Jahre, statt einer Kapitalversicherung Aktien zu kaufen und das Todesfallrisiko über eine Risikoversicherung abzudecken. Zahlreiche Menschen haben auf diese Weise ihr Vermögen ganz oder teilweise verloren.

Bekanntlich haften Verbraucherschützer nicht für ihre Ratschläge und werden obendrein noch vom Staat subventioniert.

In Kapitel 4 werden auch die teilweise seltsamen Blüten in Zusammenhang mit Solvency II unter dem Thema Wertorientierung beispielhaft angesprochen. Hier sei daran erinnert, dass es keine „schlechten“ Risiken gibt, sondern allenfalls eine falsche Tarifierung und mangelhafte Zeichnungsrichtlinien. Die Versuche, Außendienstmitarbeiter durch wie auch immer geartete Vergütungssysteme so zu steuern, dass sie nur so genannte „wertvolle“ Kunden akquirieren, kann man allenfalls als Ausfluss eines fundamentalen Nichtverstehens des Vertriebs ansehen. Die Entscheidung über die Qualität des Geschäfts und die richtige Tarifierung kann nicht Sache des Außendienstes sein, sondern ist Sache der Aktuare, der Antragsprüfer und Risikomanager, und es müssen vernünftige Zeichnungsrichtlinien vorliegen, also eine Steuerung ex-ante. Selbstverständlich sollte auch eine Qualitätskontrolle des Geschäfts ex-post stattfinden. Auch dies wird in dem eben genannten Kapitel behandelt. Der oft in der Literatur empfohlene Weg, die Provision nach Ertragsbarwerten zu bemessen, erweist sich schon im Bereich der Rentenversicherung als Unsinn. Dann müsste der Außendienstmitarbeiter angesichts der Entwicklung der Lebenserwartung noch etwas mitbringen und dürfte keine Provision erhalten.

Im Kapitel Vergütungssysteme wird auch das Thema Zielplanung kritisch hinterfragt, nämlich in der Weise, ob angesichts volatiler Märkte eine klassische Produktionsplanung noch Sinn macht oder ob es nicht Möglichkeiten gibt, flexible Zielplanungssysteme zu installieren. Ein Beispiel einer möglichen Vorgehensweise wird dort vorgestellt.

Das Thema Marketing wird nur kurz im Zusammenhang mit der sich abzeichnenden Verengung der Märkte aufgrund der demografischen Entwicklung behandelt.

Das Thema Direktvertrieb (über Internet oder per Post) wird auch unter dem Aspekt behandelt, wie es ein Versicherungsunternehmen vermeiden kann, erhebliche Probleme mit den vorhandenen Vertriebswegen, insbesondere mit der Ausschließlichkeitsorganisation,

zu bekommen. Entsprechendes gilt grundsätzlich auch für jede andere Erweiterung des Vertriebswegemixes.

Die Ausführungen dieses Buches sind so knapp wie möglich gehalten. Sie sind sehr stark auf den Vertriebsweg Ausschließlichkeit ausgerichtet, wenngleich auch auf andere Vertriebswege eingegangen wurde.

Fellbach, im Februar 2010

Volker Altenähr

Rainer Dittrich

Anja Hoffmann

Dominik Shaukat

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	XI
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	XIII
1 Erfolgsfaktor Vertrieb	1
2 Produktentwicklung und Vertriebswege	5
2.1 Produktbegriff	5
2.2 Besonderheiten des Versicherungsproduktes	5
2.3 Die Produktpolitik als Instrument des Marketing-Mixes	7
2.4 Die Interessengruppen beim Produktentwicklungsprozess	14
2.5 Unterscheidung der Vertriebswege	18
2.6 Ausschließlichkeitsorganisation	19
2.7 Bankenvertrieb	21
2.8 Maklervertrieb	28
2.9 Sonderformen	30
2.10 Direktvertrieb	31
2.11 Vertrieb bei PKV/ GKV- Kooperationen	33
3 Vertriebsspezifische Produktpolitik	45
3.1 Produktschwerpunkte der Vertriebe	45
3.2 Möglichkeiten vertriebswegespezifischer Produkte	47
3.3 Chancen und Risiken für das Versicherungsunternehmen	49
3.4 Best Practice: Konkretisierung eines Produktes	50
3.5 Produkte als Vertriebsinstrumente	55
4 Vergütungssysteme	57
4.1 Kurzdarstellung der üblichen Provisionssysteme	57
4.2 Die Entwicklung aufgrund gesetzlicher Änderungen	61
	IX

4.3	Zielplanung	63
4.4	Ergänzende Verkaufsausschreibungen	67
4.5	Kritische Anmerkungen zur konventionellen Planung	69
4.6	Volatilität der Märkte und Auswirkungen auf Planungssysteme	70
4.7	Ein marktorientiertes System	76
4.8	Kundenwertorientierte Ansätze	84
4.9	Besonderheiten bei anderen Vertriebswegen	86
5	Marketing	89
5.1	Demografische Entwicklung und Marketing	89
5.2	Die Marketingabteilung	90
6	Personalauswahl, Schulung und Coaching	93
6.1	Personalauswahl	93
6.2	Ausbildung und Weiterbildung	94
7	IT-Unterstützung	95
7.1	Berichtswesen im Vertrieb	95
7.2	Angebotswesen	96
7.3	Administrative Aufgaben für Vermittler	97
7.4	IT im Bankenvertrieb	97
8	Spartenspezifische Probleme	101
8.1	Krankenversicherung	101
8.2	Lebensversicherung	102
8.3	Schaden- und Unfallversicherung	103
	Schlussbemerkung	105
	Literaturverzeichnis	107
	Stichwortverzeichnis	121

Abkürzungsverzeichnis

AltEinkG	Alterseinkünftegesetz
AO	Ausschließlichkeitsorganisation
APE	Annual Premium Equivalent
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BAV	Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen
BVA	Bundesversicherungsamt
BVR	Bundesverband der Deutschen Volksbanken und Raiffeisenbanken e.V.
CRM	Kundenbeziehungsmanagement (Customer Relationship Management)
EStG	Einkommensteuergesetz
EU	Europäische Union
GDV	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.
GewO	Gewerbeordnung
GKV	Gesetzliche Krankenversicherung
GKV-WSG	Gesetz zur Stärkung des Wettbewerbs in der gesetzlichen Krankenversicherung
GMG	Gesetz zur Modernisierung der gesetzlichen Krankenversicherung
HGB	Handelsgesetzbuch
IHK	Industrie- und Handelskammer
IT	Informationstechnologie
MaRisk	Mindestanforderungen an das Risikomanagement
PKV	Private Krankenversicherung

SCG	St. Gallen Consulting Group
SGB	Sozialgesetzbuch
VBABW	Veröffentlichungen an den Berufsakademien in Baden-Württemberg
VVG	Versicherungsvertragsgesetz
WS	Wertungssumme
WSG	Wettbewerbsstärkungsgesetz

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

1	Anspruchsgruppen auf die Produktpolitik	15
2	Vertriebswegeanteil in der Lebensversicherung	19
3	Mögliche Provisionsgestaltung	26

Tabellenverzeichnis

1	Beitragseinnahmen und Bruttosozialprodukt	1
2	Nutzendimensionen einer Marke	10
3	Möglichkeiten der Sortimentsgestaltung	13
4	Produktgestaltung für den Bankenvertrieb	51
5	Produktgestaltung für den Direktvertrieb	52
6	Ausgewählte Incentives und deren Anteil	68
7	Beitragszugang in der Lebensversicherung	72
8	Bestandsentwicklung in der PKV-Vollversicherung	74
9	Beitragsentwicklung in der Kfz-Haftpflichtversicherung	75
10	Marktorientiertes System – Komponenten und Anforderungen	76-77
11	Produktion Januar bis September	78
12	Gesamtproduktion für 2008	79
13	Aufwand für die Bonifikation	81
14	Altersgruppe der 20- bis 49-Jährigen 2007 bis 2030	89
15	Kernbankensysteme des deutschen Retail-Marktes	98
16	Gleichmäßige Verteilung der Abschlusskosten auf fünf Jahre	103