



Matthias Beenken / Linda Buttig

Weiterbildung als Erfolgsfaktor: »Vermittler-PISA«

Vermittlerbefragung zur betriebswirtschaftlichen Steuerung
und zur Weiterbildung der Versicherungsvermittler



Matthias Beenken / Linda Buttig

Weiterbildung als Erfolgsfaktor: »Vermittler-PISA«

Vermittlerbefragung zur betriebswirtschaftlichen Steuerung
und zur Weiterbildung der Versicherungsvermittler



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.

© 2012 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:

© 2012 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.

Umschlagfoto © Fotolia, pressmaster

Gestaltung Andrea Wark Düsseldorf

Herstellung Kraft Druck GmbH Ettlingen

ISBN 978-3-89952-695-0

Versicherungsvermittler sind für den Großteil des Geschäfts der Versicherungsunternehmen verantwortlich: Sie gewinnen die Kunden und betreuen sie. Das ist deshalb von Bedeutung, weil sich Versicherungen anders als viele andere Produkte kaum »von selbst« verkaufen, sondern verkauft werden müssen. Der Bedarf ist den Kunden oft nur latent bewusst, mit unangenehmen Assoziationen wie Tod, Unfall oder Krankheit verbunden und führt bei seiner Deckung zu einem schmerzhaften Konsumverzicht. Versicherer und ihre Vermittler sind deshalb auch eher unterdurchschnittlich beliebt, obwohl sie eine wichtige sozialpolitische Aufgabe erfüllen und Menschen wie Betriebe vor Existenznot bewahren.

In den letzten Jahren wurden die Vermittler einer ganz erheblichen Regulierung unterworfen. Im Zuge der Herstellung des Europäischen Binnenmarktes auch für Vermittlungsdienstleistungen mussten Mindestanforderungen an die Zulassung und an die Berufsausübung der Vermittler gesetzlich verankert werden. Für die Vermittler hat dies zum Teil sehr ungewohnte bürokratische Lasten wie die Erlaubnis- und Registrierungspflicht, den Zwang zum Abschluss einer Berufshaftpflichtversicherung oder zur Beratung und zur Dokumentation mit sich gebracht.

Dennoch hat sich seit der Finanzkrise die Diskussion verschärft, ob Versicherungsvermittler angemessene Qualität liefern, ob sie den richtigen Anreiz- und Vergütungsgehaltungen unterliegen und ob sie genügend Transparenz hinsichtlich der Kosten ihrer Tätigkeit bieten. Verschiedene Skandale scheinen die Kritiker darin zu bestärken, dass Versicherungsvermittler gierige Provisionsjäger sind, die in einem intransparenten System der Bruttotarife wie die Maden im Speck leben und Kunden schlecht beraten.

Ein klassischer Ansatz zur Steigerung von Dienstleistungsqualität ist, eine Mindestqualifikation zu fordern. Dies ist mit dem Vermittlergesetz eingeführt worden. Aber reicht eine einmalig bei Erlaubniserteilung nachgewiesene Sachkunde aus, zumal sie nur Grundkenntnisse in einem Teilbereich des Versicherungsgeschäfts bescheinigt? Das Wissen veraltet in rasender Geschwindigkeit, das gilt auch für Versicherungsprodukte und ihre rechtlichen und steuerlichen Rahmenbedingungen. Deshalb ist die nächste Forderung, wonach eine laufende Weiterbildung dafür sorgen soll, hohe Dienstleistungsqualität zu bieten, schnell bei der Hand.

Aktuell diskutiert die Branche die Einführung eines solchen Weiterbildungssystems, mit dem die dauerhafte Aufrechterhaltung der Sachkunde gewährleistet werden soll.

Doch gute Dienstleistungsqualität setzt mehr als nur Produktwissen voraus. Ein Dienstleistungsanbieter braucht personelle und sächliche Mittel, um seine Tätigkeit zu erbringen. Die Dienstleistungen müssen insbesondere für das Massengeschäft mit Privat- und Gewerbekunden standardisiert und dadurch mit gleichmäßig hoher Qualität erbracht werden. Es darf nicht von der Tagesform des Vermittlers und seiner Mitarbeiter abhängen, ob ein Kunde angemessen bedarfsgerecht beraten oder im Schadenfall sinnvoll unterstützt wird oder nicht. Das wiederum setzt Wissen und Können im Bereich Unternehmensführung voraus. Genau daran hapert es aber bei vielen Versicherungsvermittlern, wie die vorliegende Studie einmal mehr belegt. Dabei ist den Vermittlern oft kein Vorwurf zu machen: Weder im Rahmen der Sachkundeausbildung noch anschließend erhalten die meisten Vermittler die notwendigen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten vermittelt, um einen professionellen Vermittlerbetrieb aufzubauen und zu führen. Hier ist die Branche gefordert, entsprechende Weiterbildungen anzubieten.

Aber auch die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Ein Vermittler, der Monat für Monat zittern muss, ob die Provisionsaufnahme für die nächste Tankfüllung reicht, wird den Kopf nicht frei haben für professionelle und nachhaltige Dienstleistungen, die dem Kunden dauerhaften Nutzen bringen. In der Vergangenheit wurde oft zu sehr auf verkäuferische, aber zu wenig auf unternehmerische Fähigkeiten der Vermittler gesehen und entsprechend auch keine lebensfähigen Existenzen geschaffen. Versicherungsbestände sind – wenn überhaupt vorhanden – oft zu klein, um davon einen Vermittlungsbetrieb mit angemessenem Marktauftritt finanzieren zu können.

Die vorliegende Studie beleuchtet die aktuellen Weiterbildungsaktivitäten der Versicherungsvermittler und das Interesse an Weiterbildung, das sie aufweisen. Es wird dabei deutlich, dass Weiterbildung an sich kein überzeugender Erfolgsfaktor ist; Erfolg wird sich erst dann einstellen, wenn die Weiterbildung zu einer Professionalisierung der unternehmerischen Tätigkeit führt.

Leipzig/Hürth, im Juni 2012

Markus Rosenbaum
Geschäftsführer

Versicherungsforen Leipzig GmbH

Marcus Dreyer
Geschäftsführer

SKOPOS Institut für Markt- und
Kommunikationsforschung GmbH & Co. KG

Abkürzungsverzeichnis	6
Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	8
1. Einführung	10
2. Methodik der Untersuchung	12
3. Stichprobenbeschreibung	13
3.1 Vertriebswege	13
3.2 Betriebsgröße	14
3.3 Altersverteilung	15
3.4 Tätigkeitszeiten	16
3.5 Vermittlungsvolumen	17
3.6 Bestandsgröße nach Kundenzahl	18
3.7 Bestandsgröße nach Beitragsvolumen	20
3.8 Umsatz der Vermittlerbetriebe	22
3.9 Gewinn der Vermittlerbetriebe	24
4. Vermittlerregulierung	26
4.1 Belastungen durch Vermittlergesetz und VVG-Reform	27
4.2 Umsetzung der Vermittlerpflichten	30
5. Planung, Steuerung und Organisation des Vermittlerbetriebs	34
5.1 Ziele und Visionen der Vermittler	34
5.2 Entscheidungsverhalten der Vermittler	40
5.3 Planungsverhalten der Vermittler	44
5.4 Kennzahlennutzung der Vermittler	46
5.5 Instrumentale Steuerung des Vermittlerbetriebs	52
5.6 Betriebliche Organisation der Vermittler	56
6. Strategien in Verkauf und Marketing	60
7. Personalgewinnung, -führung und -entwicklung im Vermittlerbetrieb	65
8. »PISA« – Bildungsstand der Vermittler	69
8.1 Weiterbildungsaktivitäten der Vermittler	69
8.2 Weiterbildungsbedarf der Vermittler	81
8.3 Weiterbildung als Erfolgsfaktor?	93
8.4 Weiterbildungs-Typologie der Vermittler	95
Quellenverzeichnis	99
Anhang: Fragebogen	101

Abkürzungsverzeichnis

AfW	Bundesverband Finanzdienstleistung e.V.
AG	Aktiengesellschaft
BVK	Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V.
BMVF	Bundesverband mittelständischer Versicherungs- und Finanzmakler e.V.
BWA	Betriebswirtschaftliche Analyse
BWV	Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.
DB	Deckungsbeitrag
GewO	Gewerbeordnung
HUKR	Haftpflicht-Unfall-Kraffahrt-Rechtsschutz
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
PISA	Programme for International Student Assessment (dt.: Programm zur internationalen Schülerbewer- tung)
PK-Geschäft	Privatkundengeschäft
SWOT-Analyse Risiken	Analyse von Stärken, Schwächen, Chancen und (engl.: Strength-Weaknesses-Opportunities-Threats)
VDVM	Verband Deutscher Versicherungsmakler e.V.
VersVermG lerrechts	Gesetz zur Neuregelung des Versicherungsvermitt- lerrechts
VersVermV	Verordnung über die Versicherungsvermittlung und -beratung
VVG	Versicherungsvertragsgesetz

Abb. 1:	Verteilung nach Vermittlertypen	13
Abb. 2:	Verteilung der Betriebsgrößen	14
Abb. 3:	Altersverteilung der Vermittler	15
Abb. 4:	Tätigkeitsdauer der Vermittler	16
Abb. 5:	Durchschnittliche Höhe des Vermittlervolumens	17
Abb. 6:	Durchschnittliche Höhe des Vermittlervolumens (Ausschließlichkeitsvertreter)	17
Abb. 7:	Durchschnittliche Höhe des Vermittlervolumens (Mehrfachvertreter/Versicherungsmakler)	17
Abb. 8:	Bestandsgröße nach Kundenzahl – Privatkunden	19
Abb. 9:	Bestandsgröße nach Kundenzahl – Firmenkunden	20
Abb. 10:	Bestandsgröße nach Beitragsvolumen (Schadenversicherung)	20
Abb. 11:	Umsatzverteilung	22
Abb. 12:	Umsatzverteilung (Ausschließlichkeitsvertreter)	22
Abb. 13:	Umsatzverteilung (Mehrfachvertreter/Versicherungsmakler)	22
Abb. 14:	Gewinnverteilung	24
Abb. 15:	Gewinnverteilung (Ausschließlichkeitsvertreter)	24
Abb. 16:	Gewinnverteilung (Mehrfachvertreter/Versicherungsmakler)	24
Abb. 17:	Belastungen durch Vermittlergesetz und VVG-Reform	27
Abb. 18:	Umsetzung der Vermittlerpflichten	31
Abb. 19:	Monetäre Ziele der Versicherungsvermittler	35
Abb. 20:	Sonstige Ziele der Versicherungsvermittler	38
Abb. 21:	Entscheidungsverhalten der Vermittler	41
Abb. 22:	Planung der Versicherungsvermittler	44
Abb. 23:	Planungshorizonte der Versicherungsvermittler	45
Abb. 24:	Verwendung von Umsatz- und Finanzkennzahlen zur Steuerung des Vermittlerbetriebs sowie allgemeine Bedeutung dieser Kennzahlen	47
Abb. 25:	Verwendung sonstiger Kennzahlen zur Steuerung des Vermittlerbetriebs sowie allgemeine Bedeutung dieser Kennzahlen	49
Abb. 26:	Instrumentale Steuerung des Vermittlerbetriebes – Häufigkeit der Nutzung verschiedener Instrumente	52
Abb. 27:	Betriebliche Organisation der Vermittler	56
Abb. 28:	Strategien in Verkauf und Marketing	61
Abb. 29:	Personalgewinnung, -führung und -entwicklung im Vermittlerbetrieb	65
Abb. 30:	Weiterbildungsaktivitäten der Vermittler (in den letzten drei Jahren)	70
Abb. 31:	Form der Weiterbildung nach Weiterbildungsinhalten	73
Abb. 32:	Anbieter der Weiterbildungsmaßnahmen nach Weiterbildungsinhalten	77
Abb. 33:	Weiterbildungsbedarfe der Vermittler	81
Abb. 34:	Weiterbildungsformen zur Abdeckung des Bildungsbedarfs	85
Abb. 35:	Anbieter der Weiterbildung zur Deckung des Bildungsbedarfs in den verschiedenen Bereichen	89
Abb. 36:	Bildungstypologie der Vermittler	95

Tab. 1:	Anzahl tätige Personen im Vermittlerbetrieb (inklusive Inhaber)	14
Tab. 2:	Durchschnittliche Verteilung des Personals im Vermittlerbetrieb	14
Tab. 3:	Tätigkeitsdauer der Vermittler	16
Tab. 4:	Bestandsgröße nach Kundenzahl – Privatkunden	19
Tab. 5:	Bestandsgröße nach Kundenzahl – Firmenkunden	19
Tab. 6:	Durchschnittliche Größe des betreuten Bestandes (Sach bzw. Sach/HUKR)	20
Tab. 7:	Korrelationen der Bestandsgröße mit Umsatz und Gewinn	21
Tab. 8:	Umsatzverteilung der Vermittler	22
Tab. 9:	Korrelationen des Umsatzes mit verschiedenen soziodemografischen und -ökonomischen Merkmalen	23
Tab. 10:	Gewinnverteilung	24
Tab. 11:	Korrelationen des Gewinns mit verschiedenen soziodemografischen und -ökonomischen Merkmalen	25
Tab. 12:	Belastungen der Vermittler durch Vermittlergesetz und VVG-Reform	28
Tab. 13:	Korrelationen der Belastungen aus Vermittlergesetz/VVG-Reform mit verschiedenen soziodemografischen und -ökonomischen Merkmalen	29
Tab. 14:	Umsetzung der Vermittlerpflichten	32
Tab. 15:	Monetäre Ziele der Versicherungsvermittler	36
Tab. 16:	Sonstige Ziele der Versicherungsvermittler	38
Tab. 17:	Entscheidungsverhalten der Vermittler	42
Tab. 18:	Planung der Versicherungsvermittler	44
Tab. 19:	Korrelationen des Planungsverhaltens mit verschiedenen soziodemografischen und -ökonomischen Merkmalen	45
Tab. 20:	Verwendung von Umsatz- und Finanzkennzahlen zur Steuerung des Vermittlerbetriebs sowie allgemeine Bedeutung dieser Kennzahlen	48
Tab. 21:	Verwendung sonstiger Kennzahlen zur Steuerung des Vermittlerbetriebs sowie allgemeine Bedeutung dieser Kennzahlen	50
Tab. 22:	Korrelationen der Kennzahlennutzung mit verschiedenen soziodemografischen und -ökonomischen Merkmalen	51
Tab. 23:	Instrumentale Steuerung des Vermittlerbetriebes – Häufigkeit der Nutzung verschiedener Instrumente	53
Tab. 24:	Korrelationen der Instrumentalen Steuerung mit verschiedenen soziodemografischen und -ökonomischen Merkmalen	55
Tab. 25:	Betriebliche Organisation der Vermittler	57
Tab. 26:	Korrelationen des Organisationsverhaltens mit verschiedenen soziodemografischen und -ökonomischen Merkmalen	59
Tab. 27:	Strategien in Verkauf und Marketing	62
Tab. 28:	Korrelationen des Akquiseverhaltens mit verschiedenen soziodemografischen und -ökonomischen Merkmalen	64
Tab. 29:	Personalgewinnung, -führung und -entwicklung im Vermittlerbetrieb	66

Tab. 30:	Korrelationen des Führungsverhaltens mit verschiedenen soziodemografischen und -ökonomischen Merkmalen	68
Tab. 31:	Weiterbildungsaktivitäten der Vermittler (in den letzten drei Jahren)	71
Tab. 32:	Form der Weiterbildung nach Weiterbildungsinhalten	75
Tab. 33:	Anbieter der Weiterbildungsmaßnahmen nach Weiterbildungsinhalten	79
Tab. 34:	Korrelationen der Weiterbildungsaktivitäten mit verschiedenen soziodemografischen und -ökonomischen Merkmalen	80
Tab. 35:	Weiterbildungsbedarfe der Vermittler nach Weiterbildungsinhalten	82
Tab. 36:	Weiterbildungsformen zur Abdeckung des Bildungsbedarfs	87
Tab. 37:	Anbieter der Weiterbildung zur Deckung des Bildungsbedarfs in den verschiedenen Bereichen	91
Tab. 38:	Korrelationen des Weiterbildungsinteresses mit verschiedenen soziodemografischen und -ökonomischen Merkmalen	92
Tab. 39:	Korrelationen der Variable Weiterbildung Gesamt mit verschiedenen soziodemografischen und -ökonomischen Merkmalen	93
Tab. 40:	Korrelationen der Weiterbildungs-Variablen mit den Variablen des unternehmerischen Verhaltens	94
Tab. 41:	Beschreibung Cluster Bildungstypologie	97

1. Einführung

Mit dem Gesetz zur Neuregelung des Versicherungsvermittlerrechts (VersVermG, Vermittlergesetz) und der dazu gehörenden Verordnung über die Versicherungsvermittlung und -beratung (VersVermV) wurde eine Mindestanforderung an die Qualifikation der meisten Versicherungsvermittler eingeführt. Bei Beantragung einer Gewerbeerlaubnis muss grundsätzlich eine erfolgreich abgelegte Sachkundeprüfung nachgewiesen werden. Bei erlaubnisfreien gebundenen Vertretern nach § 34d Abs. 4 GewO hat der Versicherer eine angemessene Qualifizierung sicherzustellen.

§ 34d GewO

- (2) Die Erlaubnis ist zu versagen, wenn (...)
4. der Antragsteller nicht durch eine vor der Industrie- und Handelskammer erfolgreich abgelegte Prüfung nachweist, dass er die für die Versicherungsvermittlung notwendige Sachkunde über die versicherungsfachlichen, insbesondere hinsichtlich Bedarf, Angebotsformen und Leistungsumfang, und rechtlichen Grundlagen sowie die Kundenberatung besitzt; es ist ausreichend, wenn der Nachweis durch eine angemessene Zahl von beim Antragsteller beschäftigten natürlichen Personen erbracht wird, denen die Aufsicht über die unmittelbar mit der Vermittlung von Versicherungen befassten Personen übertragen ist und die den Antragsteller vertreten dürfen.

§ 1 VersVermV

- (1) Durch die Sachkundeprüfung nach § 34d Abs. 2 Nr. 4 der Gewerbeordnung erbringt der Prüfling den Nachweis, über die zur Ausübung der in § 34d Abs. 1 der Gewerbeordnung genannten Tätigkeiten erforderlichen fachspezifischen Produkt- und Beratungskennnisse zu verfügen.
- (2) Gegenstand der Sachkundeprüfung sind insbesondere folgende Sachgebiete und ihre praktische Anwendung:
1. Kundenberatung:
 - a) Bedarfsermittlung,
 - b) Lösungsmöglichkeiten,
 - c) Produktdarstellung und Information;
 2. fachliche Grundlagen:
 - a) rechtliche Grundlagen für die Versicherungsvermittlung und die Versicherungsberatung,
 - b) sozialversicherungsrechtliche Rahmenbedingungen, insbesondere Gesetzliche Rentenversicherung, private Vorsorge durch Lebens-, Renten- und Berufsunfähigkeitsversicherung, Grundzüge der betrieblichen Altersvorsorge (Direktversicherung und Pensionskasse durch Entgeltumwandlung), staatliche Förderung und steuerliche Behandlung der privaten Vorsorge und der durch Entgeltumwandlung finanzierten betrieblichen Altersvorsorge,
 - c) Unfallversicherung; Krankenversicherung; Pflegeversicherung,
 - d) verbundene Hausratversicherung; verbundene Gebäudeversicherung,
 - e) Haftpflichtversicherung; Kraftfahrtversicherung; Rechtsschutzversicherung.

Derzeit bereitet die Branche ein darüber hinausgehendes System der Weiterbildung vor, mit dem die dauerhafte Erhaltung der Sachkunde erreicht werden soll. Dies erfolgt im Vorgriff auf eine mögliche Vorgabe der Vermittlerrichtlinie, die sich in der Überarbeitung befindet. Sie ist auch sinnvoll, muss doch das für die Sachkundeprüfung erlernte Wissen schon nach wenigen Jahren in Teilen als veraltet angesehen werden.

Eine verschiedentlich in der Forschung gestellte Frage ist, ob die Sachkunde auch einen Erfolgsfaktor für Vermittler darstellt. Demgegenüber steht die Praxis, in der oft genug Vertriebsführungskräfte dem Paradigma folgen, dass Fachwissen im Verkauf stört. Wer zu viel über die Produkte weiß, verkauft sie nach ihrer Überzeugung nicht mehr engagiert und vielleicht auch unbedarft genug an seine Kunden.

Die bisherigen Forschungsergebnisse sind in dieser Hinsicht nicht eindeutig. Gemessen wurde allerdings in der Regel ein formaler Bildungsabschluss. So konnte beispielsweise auf Basis einer Vermittlerbefragung im Jahr 2009 aufgezeigt werden, dass Vermittler, die nur über die Basisqualifikation als Versicherungsfachmann/-frau (BWW oder IHK) verfügen, signifikant weniger Umsatz und Gewinn erreichen als die Gesamtstichprobe. Dagegen ließ sich kein eindeutiger Erfolgszusammenhang mit dem Anteil höher Qualifizierter am Personal der Vermittlerbetriebe aufzeigen. Deutlich war nur, dass umsatzstärkere Vermittlerbetriebe eher Personen mit höheren formalen Qualifikationsnachweisen einsetzen¹.

Unter Sachkunde wird nach den derzeitigen rechtlichen Vorgaben nur grundlegendes Wissen über Versicherungsprodukte sowie dessen Anwendung in der Kundenberatung verstanden. Die Sachkundeprüfung umfasst dagegen bisher nicht Wissen und Fähigkeiten in Bezug auf die Führung eines Unternehmens wie betriebswirtschaftliche Planung, Umsetzung und Kontrolle sowie die Führung von Mitarbeitern. Und das, obwohl in Deutschland anders als in manchen EU-Nachbarländern Versicherungsvermittler ganz überwiegend auf selbstständiger Basis und damit unternehmerisch tätig werden. In der Literatur finden sich schon früh Hinweise auf einen besonderen Qualifizierungsbedarf, der durch den derzeitigen Sachkundenachweis nicht abgedeckt wird². Speziell für Versicherungsmakler wurde diskutiert, welchen Stellenwert Bildung allgemein aus informationsökonomischer Sicht zur Reduktion von Verhaltensunsicherheiten hat³. Bosselmann empfahl bereits neben der formalen Zugangsqualifikation ausdrücklich auch eine laufende Weiterbildung⁴. In der neueren Forschung wird die Bildung in Zusammenhang mit der Frage diskutiert, wovon die Qualität der Dienstleistung von Versicherungsvermittlern abhängig ist. Auch

hier gibt es keine eindeutigen Ergebnisse bezogen auf die Rolle der Bildung⁵.

Ausgangspunkt für die hier vorliegende Vermittlerforschung unter dem Stichwort »Vermittler-PISA« war deshalb die Frage, welche Bedeutung die Weiterbildung für den unternehmerischen Erfolg von Versicherungsvermittlern hat. Die Vermutung war, dass es unterschiedliche Bildungstypen gibt, von übereifrig Bildungsbeflissenen, deren Verkaufserfolg sogar unter zu vielen Schulungsaktivitäten leidet, bis hin zu Bildungsresistenten, denen es schwer fällt, ihr Unternehmen strategisch sinnvoll zu positionieren und zu führen.

Daraus lassen sich entsprechende Konsequenzen für alle Beteiligten ableiten. Die Erfolgsfaktorenforschung liefert den Vermittlern und den Versicherern Hinweise, ob und wie genau sich Bildung lohnt. Gesetzgeber und Versicherungsbranche erhalten wichtige Hinweise, welche Bedeutung die Bildung zu unternehmerischen Fragestellungen hat. Ein gut geführter Vermittlerbetrieb wird den Kunden eine überzeugende Beratungs- und sonstige Dienstleistungsqualität liefern, weil er zum einen wirtschaftlich dazu in der Lage ist, aber zum anderen auf eine dauerhafte Erhaltung dieser wirtschaftlichen Basis angewiesen ist. Das geht nur, wenn quantitativ ausreichendes und ausreichend qualifiziertes Personal vorgehalten wird, klare Prozesse definiert sind und gesetzliche wie wirtschaftliche begründbare Standards in der Kundenberatung eingehalten werden.

1 Vgl. Beenken (2010), S. 107.

2 Vgl. Kendl (1997), S. 199 f.

3 Vgl. Bosselmann (1994), S. 166 ff.

4 Vgl. Bosselmann (1994), S. 204 ff.

5 Vgl. Vogler (2009), S. 179; Eckardt (2006), S. 21 ff.; Gamarra (2007), S. 12.; Gamarra (2005), S. 351-375