

# Vertriebsmanagement

Thema 1: Einordnung des Vertriebsmanagements /  
Prozess der Vertriebsplanung

Die nachfolgenden Folien sind als Begleitmaterial zu den Vorlesungen für das Studium zum/zur Fachwirt/-in für Versicherungen und Finanzen anzusehen und dienen ausschließlich als Ergänzung zu den dort behandelten Inhalten.

Grundlage hierfür bildet  
Beenken: Vertriebsmanagement,  
Verlag Versicherungswirtschaft GmbH Karlsruhe

## **Kapitel 1 - Vertriebsmanagement als Unternehmensfunktion**

### **1. Einordnung des Vertriebsmanagements**

- Vertriebsmanagement als betriebliche Teilfunktion
- Vertriebsmanagement im Konzern

### **2. Prozess der Vertriebsplanung**

- Unterstützung für Planungsprozesse
- Die Bedeutung von Vertriebszielen
- Wahl der Vertriebspartner und der Absatzkanäle
- Gestaltung der Vertriebsorganisation
- Wichtige Planungsgrößen
- Regionale Marktplanung (nächster Termin)
- Zielgruppenplanung (nächster Termin)

## 1.1 Vertriebsmanagement als betriebliche Teilfunktion

- Vertriebspolitik als Marketinginstrument
- Herausragende Bedeutung des Vertriebs in der Versicherungsbranche

Angestellte in Versicherungsunternehmen		Selbstständige Versicherungsvertreter		
Innendienst*	Außendienst	Versicherungsmakler	Versicherungsvertreter**	Angestellte in Vermittlerbetrieben
173.400	43.000	44.192	219.064	81.750
<b>216.400</b>		<b>ca. 345.000</b>		
<b>Innendienst</b>	<b>Vertrieb</b>			
<b>173.400</b>	<b>ca. 388.000</b>			

\* einschließlich Auszubildende

\*\* eine Reihe nebenberuflicher, nicht gewerbsmäßig tätiger Versicherungsvertreter sowie Annexvermittler wie zum Beispiel Reisebüros, Brillenhändler und Restschuldversicherungsvermittler (§ 34d Abs. 9 GewO) werden hier nicht erfasst, ihre Zahl ist nicht bekannt.

**Tabelle 1:** Angestellte und Selbstständige in der Versicherungsbranche  
(Quellen: GDV-Jahrbuch 2011, S. 64 f.)

Exkurs:  
Wertschöpfungskette  
Versicherungsprodukt

## **1.1 Vertriebsmanagement als betriebliche Teilfunktion**

### Gründe für die hohe Bedeutung des Vertriebs:

- Käufermarkt (Angebotsüberhang)
- Intensiver Wettbewerb auf Grund unbegrenzter Angebotskapazität
- Differenzierung über die Beziehungsstärke des Außendienstes
- Besonderheiten des Versicherungsproduktes:
  - immateriell
  - stark juristisch (erklärungsbedürftig)
  - Produktnutzen ist mit Negativem verbunden
  - Unterschätzung des zukünftigen Bedarfs

## **1.1 Vertriebsmanagement als betriebliche Teilfunktion**

### Aufgaben des Vertriebsmanagements:

- Unterstützung der Unternehmensstrategie (Planung von Absatz und Umsatz)
- Festlegung einer Vertriebsstrategie
- Festlegung der Vertriebsorganisation
- Führung (Suche, Einarbeitung, Anleitung und Kontrolle) des Vertriebs
- Management der Kundenbeziehung (Kundenbindung, -ausbau)
- Informationsmanagement (Marktinformationen)
- Abstimmung mit Marketing (liefert Kenntnisse über den Absatzmarkt)

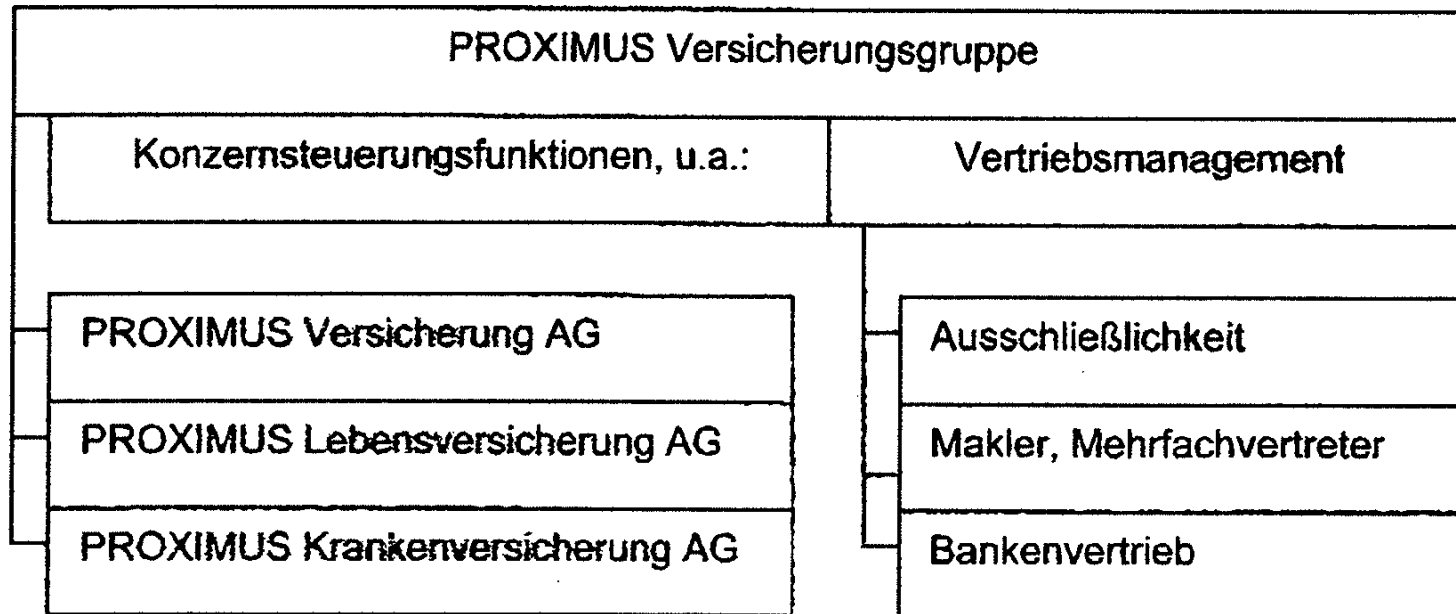
## 1.1 Vertriebsmanagement als betriebliche Teilfunktion

### Weitere betriebliche Funktionen

- Produktpolitik (Mitwirkung bei P-Entwicklung, P-Gestaltung und P-Management)
- Betrieb (Entscheidungsregeln für Betriebs- und Vertriebsinteressen)
- Schaden/Leistung (Entscheidungsregeln für Regulierungsverhalten)
- Personalmanagement (Abstimmung bezüglich Vergütungs- und Anreizregeln)
- Rechtsabteilung (rechtliche Fragestellungen / regelkonformes Verhalten)
- Controlling (hoher Kostenblock  $\Rightarrow$  wirtschaftliche Vertriebssteuerung)

## 1.2 Vertriebsmanagement im Konzern

### Konzern-Vertriebsmodell

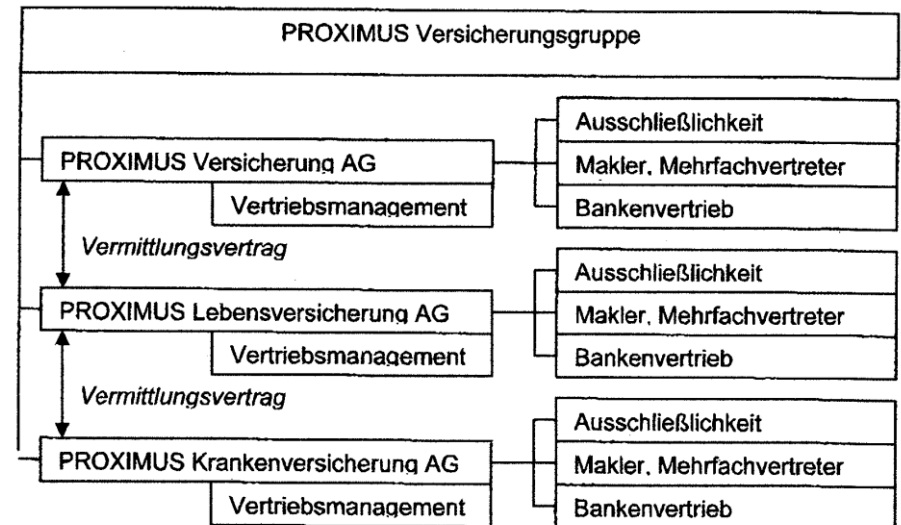
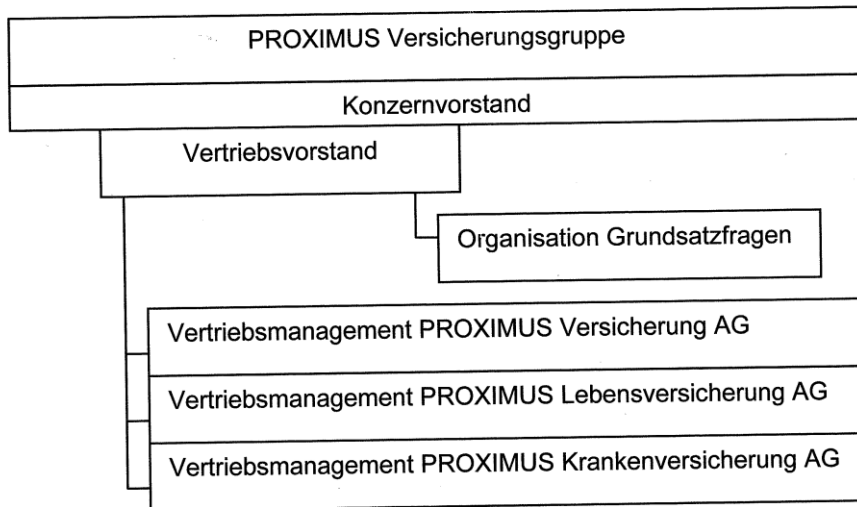


## 1.2 Vertriebsmanagement im Konzern

Einzelversicherer-Vertriebsmodell

- Mit Konzern-Vertriebsleitung
- ohne Konzern-Vertriebsleitung

Vorteile?  
Nachteile?  
Auswirkungen?





## **2. Prozess der Vertriebsplanung**

2.1 Unterstützung für Planungsprozesse

2.2 Die Bedeutung von Vertriebszielen

2.3 Wahl der Vertriebspartner und der Absatzkanäle

2.4 Gestaltung der Vertriebsorganisation

2.5 Wichtige Planungsgrößen

2.6 Regionale Marktplanung

nächster Termin

2.7 Zielgruppenplanung

nächster Termin

## **2.1 Unterstützung für Planungsprozesse**

- Know-how z.B. bei Produkteinführungen (Verkaufsförderungsmaßnahmen)
- Informationen für die Umsatz- und Ergebnisplanung
- Planungshilfen für grundlegende Entscheidungen (z.B. Neupositionierung)
- Informationen über das Marktgeschehen

## **2.2 Bedeutung von Vertriebszielen**

### Funktionen von Vertriebszielen

- Selektion (Auswahl verschiedener Handlungsalternativen)
- Orientierung (Hinweise auf Ausrichtung des Unternehmens)
- Steuerung (Umsetzung der Unternehmensziele)
- Koordination (Abstimmung der Aktivitäten verschiedener Ressourcen)
- Motivation und Anreiz (z.B. Wettbewerbe)
- Kontrolle (Erfolgsmessung)
- Legitimation (Folgen für Zielverfehlungen)

## 2.2 Bedeutung von Vertriebszielen

### Zusammenhang mit Unternehmens- und Marketing-Zielen

- Marktpositionierung (Wahl der Vertriebswege, -partner und -politik)
- Umsatz (Neukunden/Neuverträge/Ausbau von Kundenverbindungen)
- Gewinn (zusätzlich zum Umsatz auch qualitative Merkmale)

---

### Zielkorrekturen bei Gefährdung von Unternehmenszielen bei unerwarteten Entwicklungen z.B.:

- Änderungen von wirtschaftlichen oder rechtlichen Rahmenbedingungen
- unerwünschte Nebeneffekte aus der ursprünglichen Zielstellung

## 2.2 Bedeutung von Vertriebszielen

### Vertikale Zielbeziehung (Ziel-Mittel-Hierarchie)

- Schaffung einer Zielhierarchie
  - Ableitung der operativen Unterziele aus den strategischen Zielen
  - Ableitung von Einzelzielen aus den Unterzielen
- 

Beispiel:

Vertriebsziele (Unterziele) dienen als Mittel zum Zweck der Erreichung der Unternehmensziele (strategische Ziele). Diese Vertriebsziele werden auf einzelne Direktionen bis hin zu einzelnen Mitarbeitern heruntergebrochen.

## 2.2 Bedeutung von Vertriebszielen

### Horizontale Zielbeziehungen

- komplementäre Ziele (gegenseitig ergänzend)
  - konfliktäre Ziele (gegenseitig widersprechend)
  - indifferente Ziele (keinen Einfluss aufeinander)
- 

### Zielparameter

- Zielinhalt: ökonomische Wachstums- oder psychografische Zielsetzung
- Zielausmaß: Satisfizierungsziele (festes Ergebnis) / Optimierungsziel
- Zeitlicher Bezug (lang-, mittel- und kurzfristige Ziele)

## 2.2 Bedeutung von Vertriebszielen

### SMARTe Ziele

Spezifisch

Messbar

Angemessen

Realistisch

Terminiert

---

### Zielkonfliktpotential zwischen Vermittler und Versicherer

Zum Beispiel bei zu geringem Anreiz für bestimmte gewinnbringende Produkte (Komposit- vs. Personensparten / Abschluss- vs. Folgeprovision).

## 2.2 Bedeutung von Vertriebszielen

### Messgrößen und Kennzahlen

- Umsatzbezogene Messgrößen  
Prämienumsatz, Stückzahl aus Neuverträgen oder Erhöhungen
- Umsatzbezogene Kennzahlen  
Prämienumsatz in Relation zum Bestand
- Ertragsbezogene Messgrößen  
Nettoprämienumsatz = Bruttoumsatz abzügl. Storno/Senkungen
- Ertragsbezogene Kennzahlen  
Schadenquote, Deckungsbeitrag, Mahnquote
- sonstige Messgrößen und Kennzahlen  
Kopfzahl der Vermittler, Erfolgsquote Sachkundeprüfung



## 2.3 Wahl der Vertriebspartner und Absatzkanäle

### Direktvertrieb

- ohne Vertriebspartner
- Fernabsatzvertrag nach § 312b Abs. 1 BGB
- Marktanteil 5-7%
- Probleme: Eigeninitiative gefordert, erklärungsbedürftig
- Mischformen (Zusammenarbeit zwischen Direktversicherer und Makler)
- Konzerne bieten auch parallel beide Vertriebswege z.B. über Tochtergesellschaften an

---

Trend: Fernkommunikationsmittel zur Verkaufsförderung, als Kommunikationsmittel, zur Vorabinformation oder auch als virtuelles Kundenkonto

## 2.3 Wahl der Vertriebspartner und Absatzkanäle

Definition Vertriebsweg:

...ist die Zusammenfassung der vor allem in **vertrags- und gesetzesrechtlicher** Weise **vergleichbaren** Vertriebspartner mit dem Ziel, diese adäquat zu ihren vertrags- gesetzesrechtlichen Besonderheiten **verpflichten, steuern und ausbilden** zu können. Dies schließt die Möglichkeit ein, die Vertragsbeziehung mit Ihnen zu beenden.

Indirektvertrieb (siehe Marketing und Vertrieb Kapitel 3, 5.1)

- Geschäftsstellen / Angestellter Versicherungsvertrieb
- Ausschließlichkeitsvertrieb
- Maklervertrieb
- Mehrfachvertretervertrieb
- Bankenvertrieb

## 2.3 Wahl der Vertriebspartner und Absatzkanäle

### Partnerauswahlentscheidung (Aufsichtsrechtliche Vorgaben)

- einheitliche Vertragsgestaltung bei Vertretern
- einheitliche Gestaltung der Courtagezusagen bei Maklern
- Provisions-/Courtagehöhe, -bandbreiten, -bestimmungen
- Karrieremöglichkeiten (z.B. Provisionsstaffeln/Titel/Privilegien)
- Unterstützungsangebote (z.B. Förderung von Büros)
- Recruiting von Vertretern (Recruitingwege/Anforderungsprofile)
- Aus- und Weiterbildungsangebote
- Führungs- und Kontrollsysteme
- Verfahrensordnung bei Normabweichungen
- Verantwortlichkeiten für die Vertriebsauswahl/Führung/Kontrolle

Nähere Erläuterungen folgen in den weiteren Kapiteln

## **2.4 Gestaltung der Vertriebsorganisation**

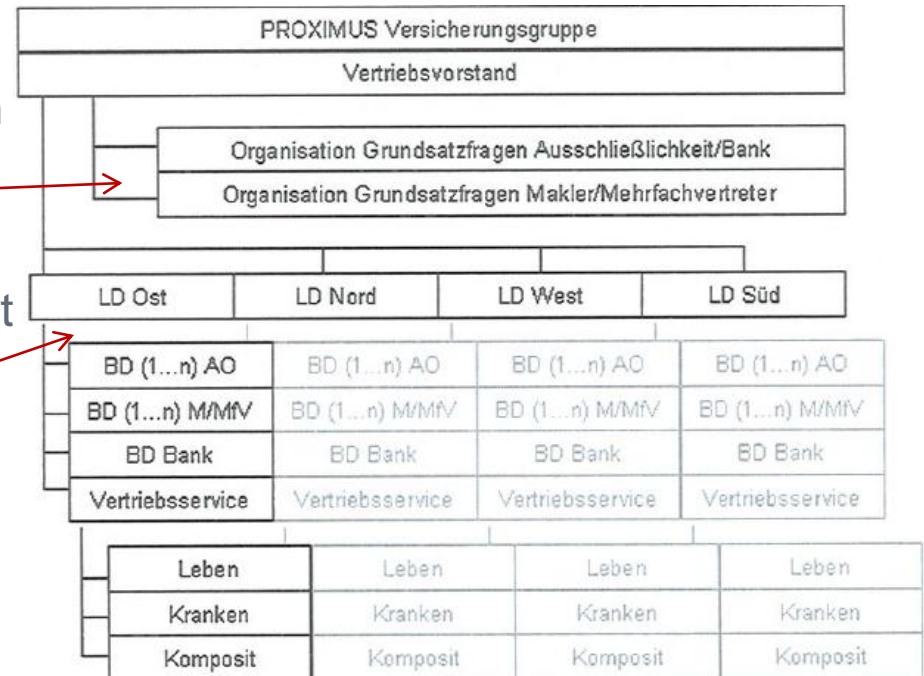
### Aufgaben Vertriebsorganisation

- Suche nach Vertriebspartner (passend zu den Vertriebszielen)
- Einarbeitung, Führung und Kontrolle
- definieren von Organisationseinheiten und
- diese personell, sächlich und finanziell ausstatten

## 2.4 Gestaltung der Vertriebsorganisation

### Ein- und mehrdimensionale Organisation

- mögliche Kriterien: Vertriebsweg, Region, Sparten, Kundengruppen
- eindimensionale Vertriebsorganisation = nur nach einem Kriterium gegliedert
- mehrdimensionale Vertriebsorganisation = nach mehreren Kriterien gegliedert



## **2.4 Gestaltung der Vertriebsorganisation**

### Weitere Gestaltungsentscheidungen

- personelle Ausstattung (Planung Vertriebspartneranzahl, Organisationskräfte, Vertriebsservice, Recruiting, Ausbildung, Führung)
- sächliche Ausstattung (Büroräume, Dienstfahrzeuge)
- finanzielle Ausstattung (Regelungen und Verantwortlichkeiten bezüglich:  
z.B. Zuschüsse, Incentives, Wettbewerbe, Kulanzentscheidungen,  
Abweichungen von Vertreterverträgen oder Ausgleichsansprüchen...)  
Oft in Abstimmung Vertriebsmanagement mit anderen  
Fachbereichen

## 2.5 Wichtige Planungsgrößen

### Verantwortlichkeit des Vertriebsmanagements

1. Umsatz
  2. Ergebnis/Ertrag
  3. Kundenbindung/Nachhaltigkeit
- 

### Konfliktpotentiale:

Umsatz	↔	Ergebnis
kurzfristig	↔	langfristig
Umsatz	↔	Schadenregulierung
Kostenverantwortung (Aufteilung mit Unternehmensbereichen)		

## 2.5 Wichtige Planungsgrößen

### Verantwortlichkeit des Vertriebsmanagements

zu 3. Kundenbindung/Nachhaltigkeit

- hochwertige Verkaufsberatung, regelmäßiger Kundenkontakt und Unterstützung im Versicherungsfall
- Mess- und Planungsprobleme: Kundenzufriedenheit erst im Nachhinein messbar
- weitere Fachbereiche entscheidend z.B.:
  - Regulierungsverhalten,
  - Kommunikationsverhalten (Brief, Telefon...),
  - Flexibilität der Produkte (Standardisierung / Individualität),
  - Kundenbindungsmaßnahmen über Marketing  
(z.B. Clubmitgliedschaften, Assistance...)