

# Marketing und Vertrieb

## Kapitel 3: Vertriebspolitik / Marketing-Mix

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  
Köhne, Lange: Marketing und Vertrieb von Versicherungs-  
und Finanzprodukten für Privatkunden,  
Verlag Versicherungswirtschaft GmbH Karlsruhe

## **5. Die Vertriebspolitik als Marketing-Instrument**

5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

5.2 Rechtliche Vorgaben im Versicherungsvertrieb

5.2.1 Berufszugangsregelungen

5.2.2 Berufsausübungsregelungen

5.3 Gestaltung des Vertriebssystems: Bestimmung der Vertriebswege und der Aufgabenteilung

5.4 Umsetzung des Vertriebssystems: Gewinnung und Steuerung von Vertriebspartnern

5.5 Vertriebswege-Mix und Multi-Channel-Management

**Vertriebspolitik** umfasst die Gestaltung, Steuerung und Entwicklung des Gesamt-Vertriebssystems gemäß unternehmensspezifischer Zielsetzungen mit den Teilaufgaben der Vertriebswege-Auswahl, Bestimmung der Aufgabenverteilung, Gewinnung und Bindung geeigneter Vermittler sowie der laufenden Steuerung (=Planung, Koordination und Kontrolle) der Vertriebswege.

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

Versicherungen werden verkauft / nicht gekauft

- geringes Interesse
- Bedarf muss geweckt werden

Kernfunktionen des Vertriebs:

- Kontaktfunktion (nicht nur bei der Geschäftsanbahnung)
- Beratungs- und Informationsfunktion (Identifikation des Bedarfs)
- Akquisitionsfunktion (Vertragsabschluss)
- Betreuungsfunktion (Maßnahmen nach Vertragsabschluss und im Schadenfall)

Zuordnungsmöglichkeiten der Vertriebswege:

1. Institutionell
2. Handelsrechtlich
3. Gewerberechtlich



## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### 1. Institutionelle Gliederung:

	Unternehmens-eigen	Unternehmens-gebunden	Unternehmens-fremd
Philosophie	Hierarchie	Kooperation	Markt
Grundlage	Rechtlich und wirtschaftlich abhängig	Rechtlich unabhängig, wirtschaftlich abhängig	Rechtlich und wirtschaftlich unabhängig
Ausprägungen	Direktion Geschäftsstelle (Versicherungsladen) Angestellter Außendienst (Inspektoren) Direktvertrieb	Einfirmenvertreter Konzernvertreter Mehrfirmenvertreter Nebenberufliche Vertreter (Vertriebsgesellschaften)	Mehrfirmenvermittler Versicherungsmakler Versicherungsnehmereigene/-gebundene Vermittler Verbände, Vereine, Organisationen Bankenvertrieb Unternehmen anderer Branchen (Annexvertrieb) Worksite Marketing (Vertriebsgesellschaften)

Tabelle 16: Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### 2. Handelsrechtliche Gliederung:

- Angestellter gemäß § 59 HGB (siehe Unternehmenseigen)
- Selbständiger gemäß § 84 HGB (siehe Unternehmensgebunden)
  - Siehe auch § 59 (2) VVG
- Handelsmakler gemäß § 93 HGB (siehe Unternehmensfremd)
  - Siehe auch § 59 (3) VVG
  - Sachverwalter = Dauerschuldverhältnis gegenüber dem Kunden

### § 84 HGB

(1) Handelsvertreter ist, wer als selbständiger Gewerbetreibender ständig damit betraut ist, für einen anderen Unternehmer (Unternehmer) Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen. Selbständig ist, wer im wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen kann.

(2) Wer, ohne selbständig im Sinne des Absatzes 1 zu sein, ständig damit betraut ist, für einen Unternehmer Geschäfte zu vermitteln oder in dessen Namen abzuschließen, gilt als Angestellter.

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### 2. Handelsrechtliche Gliederung:

- Angestellter gemäß § 59 HGB (siehe Unternehmenseigen)
- Selbständiger gemäß § 84 HGB (siehe Unternehmensgebunden)
  - Siehe auch § 59 (2) VVG
- Handelsmakler gemäß § 93 HGB (siehe Unternehmensfremd)
  - Siehe auch § 59 (3) VVG
  - Sachverwalter = Dauerschuldverhältnis gegenüber dem Kunden

### § 93 HGB

(1) Wer gewerbsmäßig für andere Personen, ohne von ihnen auf Grund eines Vertragsverhältnisses ständig damit betraut zu sein, die Vermittlung von Verträgen über Anschaffung oder Veräußerung von Waren oder Wertpapieren, über Versicherungen, Güterbeförderungen, Schiffsmiete oder sonstige Gegenstände des Handelsverkehrs übernimmt, hat die Rechte und Pflichten eines Handelsmaklers.

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### 2. Handelsrechtliche Gliederung:

- Angestellter gemäß § 59 HGB (siehe Unternehmenseigen)
- Selbständiger gemäß § 84 HGB (siehe Unternehmensgebunden)
  - Siehe auch § 59 (2) VVG
- Handelsmakler gemäß § 93 HGB (siehe Unternehmensfremd)
  - Siehe auch § 59 (3) VVG
  - Sachverwalter = Dauerschuldverhältnis gegenüber dem Kunden

### § 59 VVG

(2) Versicherungsvertreter im Sinn dieses Gesetzes ist, wer von einem Versicherer oder einem Versicherungsvertreter damit betraut ist, gewerbsmäßig Versicherungsverträge zu vermitteln oder abzuschließen.

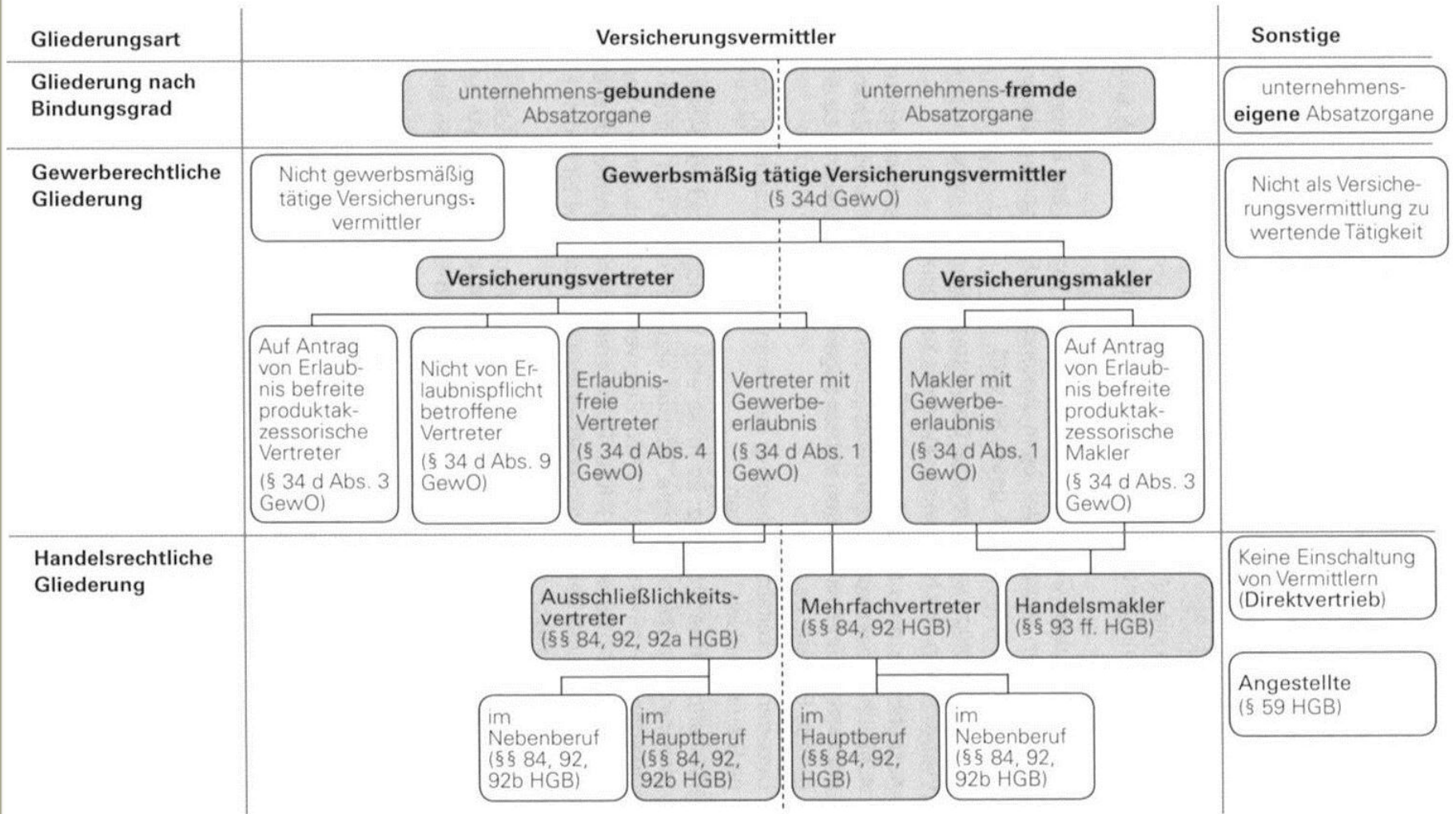
(3) Versicherungsmakler im Sinn dieses Gesetzes ist, wer gewerbsmäßig für den Auftraggeber die Vermittlung oder den Abschluss von Versicherungsverträgen übernimmt, ohne von einem Versicherer oder von einem Versicherungsvertreter damit betraut zu sein.

## **5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft**

### **3. Gewerberechtliche Gliederung (Varianten der Erlaubnispflicht):**

- erlaubnispflichtiges Gewerbe § 34d (1) GewO
- gültig für Selbständige (nicht z.B. für Tippgeber, Angestellte...)
- Gewerbeerlaubnis durch zuständige IHK und Eintragung im Vermittlerregister
- Ausnahmen (§ 34d Abs. 3/4/9):
  - Erlaubnisbefreiung durch Antrag (Produktakzessorisch/Annexvertrieb)
  - Erlaubnisfreiheit (Übernahme der Haftung durch den Versicherer)
  - Keine Erlaubnispflicht bei Beschränkung der Vermittlungstätigkeit auf bestimmte produktakzessorische Versicherungen (z.B. Reisebüro, Elektronikmarkt, Optiker mit Brillenversicherung)





**Abbildung 11:** Gliederungsarten der Versicherungsvermittler (Quelle: Beenken 2010, S. 19)

## **5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft**

### **Differenzierung zwischen Handels- und Gewerberecht**

- Ausschließlichkeit: sowohl erlaubnisfrei oder mit eigene Gewerbeerlaubnis
- Untervertreter eines Maklers: handelsrechtlich Vertreter / gewerberechtlich wird eine Erlaubnis als Makler benötigt
- Mehrfachvertreter: „unechte“ mit Erlaubnisbefreiung (ohne konkurrierende Produktbereiche) oder echte MFV mit Gewerbeerlaubnis
- Nebenberufliche Vertreter: handelsrechtlich geringere Rechte aber gewerberechtlich gleichgestellt

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Vertriebspolitische Sicht

- Ausschließlichkeit
- Mehrfachvertreter
- Makler
- Annexvertrieb
- Verbände/Vereine/Organisationen
- Firmenverbundene Vermittler
- Direktvertrieb
- Strukturvertrieb

Vertriebswege-  
wahl/-mix nach:

Eigenschaften  
Rechte  
Pflichten  
Stärken  
Schwächen

**Versicherungs-  
unternehmen  
(Produktgeber)**

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Ausschließlichkeit

#### Eigenschaften:

- indirekter, dezentraler Vertrieb
- unmittelbare, persönliche Kommunikation zwischen Vermittler und Kunden
- teilweise werden weiterführende Aufgaben übernommen (Inkasso/Schäden...)

#### Erscheinungsformen:

- Handelsvertreter nach § 84 HGB
- Vertretervertrag/Agenturvertrag
- sowohl Haupt- als auch Nebenberuflich
- unechter Mehrfachagent (pro Sparte eine Gesellschaft)

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Ausschließlichkeit

#### **Wesensmerkmale eines Versicherungsvertreeters:**

- ständige Betrauung i.d.R. durch Vertretervertrag
- Tätigkeit für einen anderen Unternehmer (Versicherer/ anderen Vertreter)
- Tätigkeit des Vermittelns (in Ausnahmen auch Abschlussvollmacht)
- Selbständigkeit (freie Tätigkeits- und Arbeitszeitgestaltung)

#### **Pflichten des Vertreters gegenüber dem Versicherer:**

- Bemühungspflicht (schuldet kein Erfolg)
- Interessenwahrnehmungspflicht (z.B. Risikenauswahl / Außendarstellung)
- Mitteilungspflicht (z.B. Gefahrerhöhungen)
- Sorgfaltspflicht (z.B. Datenschutz)
- Allgemeine Rücksichtnahmepflichten gegenüber dem Versicherer (z.B. Stillschweigen über Geschäftsgeheimnisse)

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Ausschließlichkeit

#### **Rechte eines Versicherungsvertreeters gegenüber dem Versicherer:**

- Bereitstellung erforderlicher Unterlagen
- Zugang zu Informationen
- Allgemeine Rücksichtnahmepflichten
- Zahlung einer Provision
- Zahlung eines Ausgleichsanspruches

#### **Inhalt eines Vertreter-/ Agenturvertrages:**

- Rechte und Pflichten
- Allgemeine Vertragsbestimmungen
- Provisionssätze

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Ausschließlichkeit

#### **Stärken/Vorteile gegenüber anderen Vertriebswegen:**

- persönlicher Kontakt zum Kunden mit Möglichkeit eines Vertrauensaufbaus
- Vermittler als (Ansprech-) Partner gegenüber dem Versicherer
- spartenübergreifende Produktkompetenz, da nur ein Anbieter
- Initiativkraft: aktiv Kunden gewinnen
- leichter strategiekonform zu steuern
- Einfluss auf Qualifikation
- hohe Bestandssicherheit (geringere Stornoquote)

#### **Nachteile gegenüber anderen Vertriebswegen:**

- kostenintensiver Vertriebsweg (Fixkosten)
- sehr unterschiedliche Beratungsqualität /-niveau
- Gefahr des Anreizsystems: Abschlüsse wichtiger als Betreuung

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Mehrfachvertreter

#### **Unterschiede zum Ausschließlichkeitsvertreter:**

- vertritt mehrere unabhängige Anbieter
- größere Produktpalette
- u.U. geringeres Produktwissen
- höhere wirtschaftliche Unabhängigkeit
- schlechter steuerbar (Unternehmenssicht)



## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Makler

#### **Merkmale:**

- rechtlich und wirtschaftlich unabhängig vom Produkthanbieter
- Sachwalter des Kunden
- Risikoerhebung, Beratung, Vermittlung, Betreuung, Unterstützung bei Schäden und laufende Kontrolle der Kundenbedürfnisse und Marktsituation
- stärkere rechtliche Bindung zum Kunden (Maklervertrag)
- Erteilung von Vollmachten des Kunden an den Makler
- Courtagevereinbarung zwischen Makler und Versicherer

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Makler

#### **Pflichten gegenüber dem Kunden:**

- Information über seine Tätigkeit
- Interessenwahrung (Kundenweisungen / Eindecken erkannter Risiken)
- Sorgfaltspflicht
- allgemeine Rücksichtnahmepflichten
- ggf. weitere Pflichten aus dem Maklervertrag

#### **Rechte gegenüber dem Kunden:**

- ggf. Honorarzahlung statt Courtage
- weitere Rechte aus dem Maklervertrag (Vollmachten/Informationen)

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Makler

#### **Pflichten gegenüber dem Versicherer:**

- Information zum Risiko
- allgemeine Interessenwahrung und Sorgfaltspflicht

#### **Rechte gegenüber dem Versicherer:**

- Courtage nach Vermittlung
- weitere Rechte aus dem Maklervertrag (Vollmachten/Informationen)

#### **Eigenschaften:**

- indirekter, dezentraler Vertriebsweg
- Erscheinungsformen: Einzelunternehmen, Maklerbüros bis hin zum Maklerpool  
Verschiedenste Rechtsformen und Spezialisierungen möglich

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Makler

#### **Beurteilung:**

- hohe Initiativkraft
- eventuell hohe Qualifikation
- Innovationstreiber
- Anspruchsvoll (eventuell hohe Courtage)
- Kunden schätzen die Unabhängigkeit
- schwer steuerbar (Unternehmenssicht)
- haftet selbst für Beratungs- und Ausführungsfehler
- übernimmt viele kunden- und vertragsbezogene Aufgaben

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Annexvertrieb

#### **Definition:**

...bezeichnet den Absatz von Versicherungsprodukten über Unternehmen anderer Wirtschaftszweige, in dem das Versicherungsprodukt an das Produkt oder den Vertriebsweg des anderen Unternehmens, angebunden wird.

#### **Merkmale:**

1. Nutzung des Vertriebsweges eines Unternehmens (Vertriebsanbindung)
  - z.B. Supermärkte, Warenversandhandel
2. produktgebundene (-akzessorische) Verträge
  - z.B. im Zusammenhang mit einer Reise, Autokauf

Eine **Beurteilung** ist hier verallgemeinernd nicht möglich, das Geschäftsmodell als Gesamtheit muss hier betrachtet werden.

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Bankenvertrieb

- eine Form des Annexvertriebes (Vertriebsanbindung)
- hohe Bedeutung in der Altersvorsorge
- viele Anknüpfungspunkte für Bankmitarbeiter

#### **Eigenschaften:**

- indirekter, dezentraler Vertriebsweg
- komplementäre (ergänzende) und substitutive (ersetzende) Beziehungen zu den Bankprodukten
- teils regional begrenzt, meist Spezialisierung auf Altersvorsorge

#### **Beurteilung:**

- hohe Kundenpotenziale möglich
- relativ günstig (variable Kosten)
- eventuell Imagetransfer

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Verbände/Vereine/Organisationen

- versicherungsfremder Vertriebsweg
- Ausprägung:
  - in Anlehnung an den Annexvertrieb (als Zugangsweg) oder
  - als Beschaffungsorgan (für Mitglieder) zu speziellen Produkten\*
- kollektive Ansprache der Mitglieder
- Gruppenverträge für die ähnliche Mitgliederstruktur (Klientel/Zielgruppe)
- eine Bewertung ist entsprechend der Ausprägung vorzunehmen

\*Beschaffungsorgan für Mitglieder

= versicherungsnehmereigene oder versicherungsnehmerverbundene  
Versicherungsvermittler

= Captive Broker/Firmenverbundene Vermittler ⇔

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Firmenverbundene Vermittler

#### **Definition:**

Versicherungsnehmereigene oder -verbundene Versicherungsvermittler (= Captive Broker, Firmenverbundene Vermittler) sind Beschaffungsorgane von Industrie- oder größeren Gewerbekunden, die für diese Versicherungsschutz am Markt einkaufen.

- befinden sich i.d.R. im Eigentum eines größeren Wirtschaftsunternehmens
- übernehmen umfassendere Aufgaben des Risikomanagements
- Grundsätzlich: Provisionsabgabeverbot aber hier Ausnahme durch Wiesbadener Vereinigung (Kontrollinstanz)
- Beschaffungsorgan für Unternehmen und Belegschaft (Worksite-Marketing)
- schwer steuerbar (aus der Sicht des Versicherers)
- meist nur variable Kosten (aber geringe Gewinnpotenziale – hohe Beteiligung)



## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Direktvertrieb

#### **Definition:**

...steht für den direkten Absatz von Versicherungsprodukten von der Zentrale des Versicherers an den Kunden ohne Einschaltung weiterer (dezentraler) Absatzorgane bzw. Vermittler per Brief, Telefon und Internet.

#### **Eigenschaften:**

- Initiative geht vom Interessenten aus (Neugeschäft)
- Kommunikation erfolgt nur über Medien
- Werbung nimmt hier eine herausragende Bedeutung ein (Aktivierung)
- nicht alle Kundengruppen und Produkte sind geeignet

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Direktvertrieb

#### **Erfolgsversprechende, idealtypische Voraussetzungen (nach Farny)**

Beim Kunden:

Wissen und Interesse zu Versicherungsfragen, Handlungsdruck, medienaffin, Preissensitivität

Beim Produkt:

bekannte Standardprodukte, geringer Anpassungsbedarf im Zeitablauf, geringe Schadenhäufigkeit und einheitliche Schadentypen

Beim Versicherungsunternehmen:

Bekanntheitsgrad, Image als günstiger Anbieter, geringe Betriebskosten, technologische Infrastruktur zur Abwicklung von Massengeschäft

Auf den Märkten:

Transparenz über Anbieter, Produkte und Preise

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Direktvertrieb

#### **Beurteilung:**

- bisher geringer Marktanteil
- bei verschiedenen Produkten (siehe letzte Folie) geeignet
- technologische und gesellschaftliche Entwicklung fördern den Direktvertrieb
- trotz geringer (oder keiner) Courtage vermitteln viele Makler Direkt-Produkte
- direkt und schnell steuerbar (Unternehmenssicht)
- stark wettbewerbsfähige Produkte werden benötigt
- geringe Abschluss- / hohe Kommunikationskosten

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Vertriebsgesellschaft

#### Definition:

Eine **Vertriebsgesellschaft** ist ein rechtlich eigenständiges Unternehmen mit einer meist sehr großen Anzahl an Vermittlern, das sich auf die Vermittlung von ausgewählten oder vielen Finanzdienstleistungen an Privatkunden spezialisiert und i. d. R. in Form eines Strukturvertriebs organisiert ist.

**Strukturvertrieb** (= Multi Level Marketing) bedeutet, dass der Vertrieb in einer viele Stufen umfassenden, hierarchischen Struktur organisiert ist, bei der jeweils die obere Stufe an allen ihr hierarchisch nachfolgenden Stufen mitverdient, d. h. an der Provision zu jedem verkauften Produkt beteiligt ist.

Eigene Rechtspersönlichkeit teils mit Beteiligungen von ein oder mehreren Versicherungsunternehmen oder fremdes Eigentum (unabhängig).

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Vertriebsgesellschaft

#### **Eigenschaften:**

- abschlussorientierte Organisationsstruktur und Anreizsysteme
- handels- und gewerberechtliche Ausprägungen:
  - Ausschließlichkeit (z.B. DVAG, ERGO Pro)
  - Mehrfachvertreter (z.B. AWD, OVB)
  - Makler (z.B. MLP, Formaxx)
- hierarchischer Karriereplan: Start auf der niedrigsten Stufe
- Erfolgsbewertung und Aufstiegschancen ausschließlich auf Abschluss bezogen
- Anbau eigener Mitarbeiter ab erster Führungsstufe
- unterste Stufe: hohe Fluktuation da nach der Akquirierung der Verwandten und Bekannten verstärkte Eigeninitiative gefordert ist
- relativ hohe Stornoquote (vor allem bei Vermittlungen durch die erste Stufe)

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Vertriebsgesellschaft

#### Anreizsystem:

- Eigen- und Beteiligungsprovision entsprechend der erreichten Hierarchiestufe
- spezieller Titel für die jede Stufe

Beispiel Vermittlung Altersvorsorge (Gesamtvergütung 35 ‰):

	Anteilsprov. / Eigenprov.	
Geschäftsleitung	8 ‰	35 ‰
Direktion	7 ‰	27 ‰
Regionaldirektoren	5 ‰	20 ‰
Bezirksdirektoren	3 ‰	15 ‰
Mitarbeiter	----	12 ‰

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Vertriebsgesellschaft

#### Erscheinungsformen:

- vom gebundenen Monoliner (ERGO Pro) bis zum unabhängigen Makler (MLP)
- häufig Mehrfachvertreter (z.B. DVAG)

Rang	Gesellschaft/Finanzvertrieb	Provisions- erlöse 2011 in Mio. Euro	Verände- rung zu 2010 in %
1	Deutsche Vermögensberatung	1.111,13	+4,35
2	AWD Holding AG	561,00	+2,56
3	MLP Finanzdienstleistungen AG*	498,50	+5,57
4	Postbank Finanzberatung AG	284,11	-1,62
5	OVB Holding AG	222,10	+12,57
6	INFINUS Vertrieb & Service AG	160,60	+32,95
7	TELIS Finanz AG	87,77	+5,19
8	Bonnfinanz AG	72,60	+2,40
9	Dr. Klein & Co. AG	60,40	+23,01
10	Global-Finanz AG	39,34	+5,58
* ohne Auslandsgeschäft			

**Tabelle 18:** Die zehn größten Finanzvertriebe in Deutschland (Quelle: Cash Online 2012)

## 5.1 Vertrieb und Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

### Vertriebsgesellschaft

#### Beurteilung

Aus Sicht des Versicherers:

- hohes Abschlusspotential (Interessant für neue Anbieter)
- hohe Fluktuation und Stornoquoten
- eventuell negatives Image
- hohe Abschlusskosten

Aus Sicht des Kunden:

- Bedarfsweckung vorhandener, nicht bewusster/verdrängter Versorgungslücken
- eventuell schlechte Lösungen durch abschlussorientierte Beratung

Gegensteuerung der Finanzvertriebe:

- Qualifizierung der Mitarbeiter
- Berücksichtigung der Stornoquoten in der Vergütung



## 5.2.1 Berufszugangsregelungen

### **Voraussetzungen für die Gewerbeerlaubnis nach § 34d Abs. 2 GewO**

1. Zuverlässigkeit (Führungszeugnis, Auszug aus dem Gewerbezentralregister)
2. geordnete Vermögensverhältnisse (Auskunft aus dem Schuldnerverzeichnis und Unbedenklichkeitsbescheinigung des zuständigen Finanzamtes)
3. Berufshaftpflichtversicherung
4. Sachkundenachweis (Prüfung vor IHK)
  - Abnahme auch über vertretungsberechtigten Angestellten (Vorstand oder Geschäftsführung) wenn Vermittlung nur als Nebentätigkeit (z.B. Bank)

Die Voraussetzungen sind auch von den

- auf Antrag von der Erlaubnis befreiten (produktakzessorisch) und
  - von den erlaubnisfreien gebundenen Versicherungsvertretern
- zu erfüllen.

Pflicht der Versicherer zur Regeleinhaltung bzw. Meldung (siehe **AVAD**)

## 5.2.2 Berufsausübungsregelungen

**Die persönlichen Haftung ist je Vertriebsweg besonders zu bewerten:**

- Haftung ist überwiegend neu für Vertreter (gegenüber altem VVG)
- verschärft beim Makler zu beachten (gegenüber dem Vertreter)
- Verschärfung des **UWG** z.B. Zustimmungen des Angerufenen / Rufnummerunterdrückung (bis 50.000 € Geldstrafe)

**Gesetzlich verankerte Pflichten:**

- Erstinformation (Textform, gewerberechtliche Vermittlung, Beteiligungen)
- Beratungsgrundlage (welche Versicherer werden angeboten?)
  - Makler: nicht besten sondern einen geeigneten Vertrag
- Anlassbezogene Beratung (Befragung nach Wünschen und Bedürfnissen)
- Beratung und Begründung des Rates (in angemessenem Verhältnis)
- Dokumentation (vor Vertragsabschluss)
- Verzichtsmöglichkeiten (auf Beratungsgrundlage/Beratung/Dokumentation)
- Schadenersatzpflicht (fehlende oder „zu teure“ Risikoabsicherung)
- Zahlungssicherung (bei vorliegender Bevollmächtigung)
- Schlichtung (außergerichtliche Streitigkeiten / vor allem Dokumentationen)

## 5.2.2 Berufsausübungsregelungen

### **Ergänzende Pflichten des Versicherers nach § 6 VVG**

- Befragungs- und Beratungspflicht auch während des Vertragsverhältnisses
  - Abtretung per Vertretervertrag (aber Haftung bleibt bestehen)
- vorvertragliche Beratungspflicht (ebenfalls Abtretung)
  - keine Beratungspflicht bei Maklerkunden (vor oder nach Abschluss)
- keine Beratungspflicht bei einem Fernabsatzvertrag (außer über Vermittler)

### **Beachtung des Wettbewerbsrechts durch Vermittler**

- Fairer Wettbewerb („mit ehrlichen und anständigen Mitteln“)
- Zusammenarbeit mit Vermittlern
  - keine irreführende oder unlautere An- oder Abwerbung von Vermittlern
  - keine Vertreterverträge mit Vers-Vorstände, -maklern, Steuerberater...
- Wahrheit und Klarheit im Wettbewerb (keine Übertreibung oder Täuschung)
- Provisionsabgabeverbot (einschl. Bestechung)
- Ausspannung (keine unlautere Mittel / KV und LV: Aufklärung über Nachteile)

## **5.3 Gestaltung des Vertriebssystems: Bestimmung der Vertriebswege und der Aufgabenteilung**

### **Vertriebspartnerwahl nach Marketingpotenzial (Umsetzung der Vorgaben)**

Kriterien zur Bestimmung des Marketingpotenzials:

- Image
- Stellung im Markt (Marktanteil, Wachstumsdynamik)
- Strukturen (z.B. Marketing- und Beschaffungsstrukturen)
- Verhalten (z.B. im Vertriebswegewettbewerb)
- Wirtschaftlichkeit in Bezug auf erzielbare Umsatzvolumina und Kosten
- Kontroll- und Steuerungsmöglichkeit
- Modifizierbarkeit, d.h. Anpassungsfähigkeit des Vertriebssystems
- Umfeldsituation: Vertriebswege der Wettbewerber
- Potenzial des Vertriebswegs (Kapazität, Fähigkeit, Bereitschaft)

## **5.3 Gestaltung des Vertriebssystems: Bestimmung der Vertriebswege und der Aufgabenteilung**

### **Marketingprofile verschiedener Vermittlertypen**

Kleine Vertreter:

- geringes Potenzial
- sicherheitsorientierte Ziele (wenig strategisch/regional begrenzt)
- Konzentration auf einzelne Produkte, Bedarfsweckung und Antragsabwicklung

Große Vertreter (mehrere Mitarbeiter)

- stützt sich auf Marketinginformationen des Versicherers
- agiert tendenziell bestandsbezogen
- baut auf Servicebereitschaft und nutzt Verkaufsförderungsinstrumente seines Versicherers

## **5.3 Gestaltung des Vertriebssystems: Bestimmung der Vertriebswege und der Aufgabenteilung**

### **Marketingprofile verschiedener Vermittlertypen**

#### Mittelständische Makler:

- unterschiedliche Problemlösungen für ausgewählte Zielgruppen
- Marketingforschung hat zentrale Bedeutung (Haftung)
- Beratungsleistung und Abwerbung steht im Fordergrund
- Ziel der Courtagemaximierung und Preis-Leistungs-Relation für den Kunden stehen sich gegenüber

#### Vertriebsgesellschaft:

- große Anzahl von Mitarbeitern (hohes Marketingpotenzial)
- Hauptziele: Neukundenakquisition und Abschlussprovisionsmaximierung
- vom produktbezogenen bis hin zum FDL-übergreifenden Vertrieb

## **5.3 Gestaltung des Vertriebssystems: Bestimmung der Vertriebswege und der Aufgabenteilung**

### **Marketingprofile verschiedener Vermittlertypen**

#### **Bankenvertrieb:**

- hohes Potenzial in der Altersvorsorge (viele Mitarbeiter/Kundenkontakte)
- Ziele: Abrundung des Angebots und Deckungsbeiträge für Filiale
- Mehrwert durch flexible Produktwahl
- POS verlagert in die Bank
- Schaden- und Krankenversicherung wird weniger betrieben

## **5.3 Gestaltung des Vertriebssystems: Bestimmung der Vertriebswege und der Aufgabenteilung**

### **Aufgabenteilung zwischen Versicherer und Vertriebsweg**

- grundsätzlich offen (Kosten-/Nutzenaspekte sind zu berücksichtigen)
- Analyse der Geschäftsprozesse (Vermittler/Versicherer)

### **Untersuchung gemäß folgenden Fragestellungen:**

- Welche Kompetenzen? (Beratung/Abschluss/Schaden/Wiederanlage)
- Teilleistungen? (Antragserfassung/Risikoprüfung/Tarifierung)
- Wie ist Kapital gebunden? (z.B. Direktionen zur Auslagerung?)
- Entlastungsmöglichkeiten für Vertriebspartner? (z.B. Antragserfassung)
- Welches sind arbeits- und welche wissensintensive Teilleistungen?
- Wo liegen Schwächen des Vertriebspartners – welcher Umgang hiermit?

### **Folgen der Funktionsverlagerung auf den Vermittler**

- Kundenzufriedenheit und -bindung kann verbessert werden
- gestiegene Anforderungen an Vermittler/Trechnik und Zeitaufwand
- wachsende Abhängigkeit an Versicherer / zusätzliche Anreize benötigt



## **5.4 Umsetzung des Vertriebssystems: Gewinnung und Steuerung von Vertriebspartnern**

### **Strategien:**

- Push (Ausrichtung des Marketing-Mix auf Vertriebspartner)
- Pull (unmittelbare Bedarfsweckung beim Endkunden - Nachfragesog)
- die Bedeutung des Pull-Marketing steigt mit der Unabhängigkeit der Vertriebspartner

### **Gewinnung und Bindung von Vertriebspartnern durch Anreiz- und Koordinationsinstrumente:**

#### **Fixvergütung**

- Gehalt/Fixum
- Provisionsgarantie
- Zuschüsse/Erstattungen

#### **Leistungsbezogene Vergütung**

- Provision/Courtage
- Bonifikation
- Wettbewerbe

## **5.4 Umsetzung des Vertriebssystems: Gewinnung und Steuerung von Vertriebspartnern**

### **Provisionen:**

- erfolgs- /ergebnisabhängige Vergütung / Beteiligung an Wert/Menge
- Provisionsarten (Einmal-, Erst-, Folge-, Verlängerungs-, Superprovisionen...)
- besonderes Gewicht der Abschlussprovisionen bei Personenversicherungen
- Bestandsprovisionen zur Unterstützung der  
Abwicklungsprozesse (Verwaltung/Regulierungen/Inkasso) und  
Vertriebssteuerung
- Unterscheidung in einzelleistungs- (Abschluss eines Vertrages) und  
gesamtleistungsbezogene Provisionen (gesamte Vertriebsleistung/Zuwächse/  
Schadenquoten... - geeignet für Führungskräfte)
- Vorteile: unmittelbare Beeinflussung der Vertriebspartner
- Nachteil: geringe Flexibilität (bei Änderungen im Agenturvertrag)
- Bewertung aus Sicht des Vertriebspartners:
  - positive Leistungsanregung (Berücksichtigung: Ausgleichsanspruch)
  - negative bei Prämienenkungen seitens des Versicherers (z.B. Sanierung)

## **5.4 Umsetzung des Vertriebssystems: Gewinnung und Steuerung von Vertriebspartnern**

### **Bonifikationen:**

- einmalige Vergütung auf Grundlage einer Zielvereinbarung
- Flexibel für Versicherer (variierbar) / viele Verknüpfungsmöglichkeiten
- Anreizsetzung sowohl für quantitative wie auch qualitative Ziele möglich
- geschäftsfeldspezifische und regionale Gegebenheiten können berücksichtigt werden
- drei Nachteile für Vertriebspartner:
  - geringere Planungssicherheit
  - nicht alle Sachverhalte beeinflussbar
  - nicht berücksichtigt bei Ausgleichsanspruch

### **Wettbewerbe:**

- zeitlich befristet
- hohe Flexibilität
- Themenbezogen (einzelne Produkte/Kundengruppen oder Kombinationen)

## **5.4 Umsetzung des Vertriebssystems: Gewinnung und Steuerung von Vertriebspartnern**

### **Zielkonforme Steuerung über Provisionen/Bonifikationen/Wettbewerbe**

#### **Zielkonformität:**

- aus der Marketing-Strategie folgende vertriebspolitische Ausrichtung
- Bestimmung der Gewichtung zwischen  
Kundengewinnung/ und –bindung,  
Geschäftsfelder-Portfolio,  
Wahl des Vertriebssystems sowie  
Aufgabenverteilung zwischen Anbieter und Vertriebspartner

#### **Steuerung:**

- Koordinationsinstrument zielgerichtet einsetzen (z.B. Mix aus Provisionen)
- Gebundene Vermittler:
  - langfristige Agenturverträge als Rahmen der Regelungen
  - flexible Steuerung über Zielvereinbarungen und Bonifikationen
  - ergänzende Impulse über Wettbewerbe

## **5.4 Umsetzung des Vertriebssystems: Gewinnung und Steuerung von Vertriebspartnern**

### **Interessenangleichung als Maxime**

- Verfolgung der gleichen Ziel (Vermittler/Versicherer)
- mögliche Interessenkonflikte:
  - Übernahme weiterer Aufgaben neben der Vermittlung
  - Konzentration auf provisionsstarke Produkte
  - hohe gesicherte Einkommensbasis
  - kulante Schadenregulierung
- Versuch der Zielangleichung durch Zusatzregelungen/-anreize

### **Inhalte eines differenzierten und vollständigen Vergütungssystems**

- Abgeltungsvergütungen = übernommene, kostenverursachende Tätigkeiten
- Steuerungsvergütung = zielkonforme Steuerung

Ziel: Interessenangleichung

Voraussetzung: konsequentes Monitoring (Vertriebscontrolling)

## 5.5 Vertriebswege-Mix und Multi-Channel-Management

### Drei Grundmodelle:

#### Konzentration

- nur ein Vertriebsweg wird bedient (reiner Direkt- oder Maklervertrieb)
- Konzentration auf Bedürfnisse und Anforderungen dieses Vertriebsweges

#### Fokussierung

- ein (starker) Hauptvertriebsweg aber auch Nutzung der weiteren Absatzmöglichkeiten (z.B. starke Ausschließlichkeit mit Online-Vertrieb)

#### Streuung (Multi-Channel-Management)

- Def.: Gestaltung, Steuerung und Entwicklung eines Vertriebswege-Mix
- mehrere oder alle Vertriebswege werden gleichrangig eingesetzt
- Ziel: Abschöpfung von Absatzpotenziale, Marktdurchdringung und differenzierte Geschäftsfelderpolitik

## 5.5 Vertriebswege-Mix und Multi-Channel-Management

### **Entscheidungstatbestände im Mehrkanalvertrieb**

- Gleichbehandlung der Vertriebswege? (Produkte/Provisionen...)
- gleiche oder eigenständige Unternehmensmarke? (oder Doppelmarke)
- gleiche Aufgaben?
- arbeiten die Vertriebswege zusammen oder unabgestimmt? (Prozesskette)
- gemeinsame oder separate Vorstandszugehörigkeiten?

### **Beurteilung Multi-Channel-Management**

- erhöhte Marktabdeckung, Wahlmöglichkeiten für Kunden
- gezielte Ressourcenplanung kann zu Synergien führen
- reduzierte Abhängigkeit gegenüber einzelnen Vertriebswegen
- kann Kunden verwirren (Mehrfachansprache / unterschiedliche Leistungen)
- Konfliktpotenzial zwischen den Vertriebswegen
- Gefahr des Steuerungs- und Kontrollverlustes auf Grund der Komplexität

## 6. Integration der Marketing-Instrumente im Marketing-Mix

Integrationsbedarf aufgrund von **Instrumentalwirkungen** und von gegenläufigen Wirkungen bei **fehlender Abstimmung zwischen den Marketinginstrumenten**.

Unerwünschte Instrumentalwirkungen:

- Verzögerungs-,
- Nachhall-,
- Verfalls-,
- Ausstrahlungseffekte

### **Integriertes Marketing:**

Def.: ...steht für die ganzheitliche Planung, Koordination und Kontrolle des Marketing-Mix, d.h. der Produkt-, Preis-, Service- und Schadenleistungs-, Kommunikations- und Vertriebspolitik, aus Kundensicht.

- nutzenorientierte Produktgestaltung
- Koordination der Kundenkontaktgestaltung (Prozesse/Vertriebswege)
- Integration der Kommunikationsinstrumente (Werbung, pers. Verkauf...)

Abstimmung über die Grenzen der Unternehmenszentrale hinaus.



## 6. Integration der Marketing-Instrumente im Marketing-Mix

Abstimmung zwischen den verschiedenen Unternehmensabteilungen und Marketing-Instrumenten:

### - **Produkt- und Prämienpolitik**

- Umfang der Deckung und Zusatzleistungen
- kalkulierte (Versicherer) / gefühlte (Kunde) Preis-Leistungsverhältnis
- abgestufte Deckungs- und Serviceleistung (Preisstrategie)

### - **Produkt- und Vertriebspolitik**

- Standardprodukte zur einfachen (vertriebswegeübergreifende) Vermittlung oder/und individuelle, beratungsbedürftige Produkte

### - **Produkt-, Vertriebs- und Kommunikationspolitik**

- Herausforderung bildet die inhaltliche Gestaltung des Produktes und das tatsächliche kommunikative Verhalten des Mitarbeiters
- hilfreich ist die Verankerung des Markenversprechens auf der Ebene der obersten Unternehmensziele (Integration der zuständigen Vorstände)

## 6. Integration der Marketing-Instrumente im Marketing-Mix

Marketingabteilung	Thema	Schadenabteilung
Leistungsentwicklung im Rahmen von Produktgestaltung/-marketing	Gestaltung der Schadenleistung	Umsetzung bzw. Durchführung
Marktforschung und Funktionendenken	Bedarfsermittlung	Schadenexpertise und Erfahrungen aus Geschädigtenkontakt
Planung des Kundenkontakts via Kundencenter, Internet oder Außendienst. Abwicklung von Standardfällen	Kontaktmedien im Schadenfall	Abwicklung von Individualfällen mit Expertisebedarf
Ausbildung des Schadeninspektors mit Fokus Kundenorientierung	Cross-Selling bei Geschädigten durch Schadeninspektoren oder Außendienst	Fachliche Unterstützung des Außendienstes
Gestaltung und Vermarktung	Servicegarantien	Gestaltung und Einhaltung
Durchführung des Leistungs-Controllings	Controlling der Leistungserbringung	Umsetzung der Erkenntnisse

## 6. Integration der Marketing-Instrumente im Marketing-Mix

**Service-Garantien** als Instrument bei abteilungsübergreifender Leistungserbringung:

- dienen der Definition klarer Service-Ziele
- Messung der Zielerreichung
- Messbarkeit von Defiziten und dadurch verursachte Kosten
- Optimierung interner Prozesse zum Nutzen des Kunden/Geschädigten
- Gegenleistung bei Nichteinhaltung
- unterstützt Profilierung am Markt

### **Zwischenfazit:**

- Abstimmung der Instrumente mit dem Ziel einer hohen Effektivität und Effizienz hinsichtlich der Ziel-, Strategie- und Aufgabenerfüllung im Vers-Marketing.
- Lenkung des operativen Marketings durch das strategische Marketing.