

# Vertriebsmanagement

## Thema 4: Bedeutung von Anreizsystemen im Vertrieb

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

## **1. Zielvereinbarungen als Führungsinstrument**

- 1.1 Führen mit Zielen
- 1.2 Struktur von Zielvereinbarungen
- 1.3 Zielvereinbarungen mit dem angestellten Außendienst
- 1.4 Zielvereinbarungen mit selbstständigen Versicherungsvermittlern
- 1.5 Zielvereinbarungsgespräche führen

## **2. Anreizsysteme im Versicherungsvertrieb**

- 2.1 Motivation als Triebfeder im Vertrieb
- 2.2 Gestaltung und Einsatz von Anreizsystemen im angestellten Außendienst
- 2.3 Gestaltung und Einsatz von Anreizsystemen im selbstständigen Außendienst

## 1. Zielvereinbarung als Führungsinstrument

### Definition

Das *Führungsverhalten* besteht aus allen „Verhaltensweisen, die auf eine zielorientierte Einflussnahme zur Erfüllung gemeinsamer Aufgaben in oder mit einer strukturierten Arbeitssituation ausgerichtet sind“.

*Führungsstil* ist „ein innerhalb von Bandbreiten und Führungskontexten konsistentes, typisiertes und wiederkehrendes Führungsverhalten“  
(Wunderer 2003, S. 204).

### Autoritäre Führung

- Verpflichtung zum Gehorsam (hohes Konfliktpotenzial / niedrige Eigenverantwortung)

### Demokratische Führung

- einbeziehen des Mitarbeiters in Entscheidungen (höhere Kreativität / Entlastung Führungskraft / stärkere Herausforderung)

## 1. Zielvereinbarung als Führungsinstrument

### Führen von Vermittlern

- Autoritär → Exkurs: Scheinselbständigkeit
- „Führung“ von Selbständigen:
  - Führung als Anleitung und Ausbildung
  - Führung als Supervision (Beobachtung/Feedback)
  - Führung als Coaching (Begleitung der Unternehmens-/Entwicklungsphasen)



## 1. Zielvereinbarung als Führungsinstrument

Grad der Entscheidungsbeteiligung

**Autoritäre Führung**

**Demokratische Führung**

Führung in Bezug auf das Ergebnis oder das Verhalten

**Transaktionale Führung**  
(Ziel-/Ergebnisorientiert)

**Transformationale Führung**  
(Schaffung von Werten)

Anpassung des Führungsstils an spezielle Situationen

**Situative Führung**

Einbeziehen des Mitarbeiters in die Entscheidungsfindung

**Konsultative Führung**  
(geringer Beteiligungsgrad)

**Kooperative Führung**  
(hohe Beteiligung /  
gemeinsames Ziel)

**Delegative Führung**  
(gegeben Ziele / eigen-  
verantwortlich erreichen)

## 1.1 Führen mit Zielen

### Management by Objectives (MbO)

- große Entscheidungsfreiheit über die Wahl der Mittel zur Zielerreichung
- Einfluss auf Zielgestaltung → Zielakzeptanz
- fördert Identifikation des Mitarbeiters mit seiner Tätigkeit
- überwiegend quantitative Ziele geeignet

### **Zusammenhang mit Unternehmenspolitik** (MbO erfordert Unternehmenskultur)

- Mitarbeiter/Kunde als wichtiger Unternehmensbestandteil
- Akzeptanz der eigenständigen Mittelwahl zur Ergebniserreichung
- Wertschätzung der Kompetenz und Leistung des Mitarbeiters
- gemeinsame (akzeptierte) Ziele und Werte

## 1.1 Führen mit Zielen

### Zusammenhang mit Personalpolitik

Der Versicherungsvertrieb erfordert besonders *unternehmerisch denkende Personen*, die bereit sind,

- ihre Arbeitszeit selbst zu organisieren und dabei je nach den Kundenbedürfnissen auch ungewöhnliche Arbeitszeiten in Kauf zu nehmen,
- ihre Tätigkeit selbst zu gestalten und dabei ein hohes Maß an Kreativität und Organisationsgeschick zu entwickeln,
- sich herausfordernden Zielen zu stellen und die Verantwortung für deren Erreichung zu übernehmen,
- in besonderem Maß kommunikativ tätig zu sein und sich durch zahlreiche Kontakte mit Kunden und mit Fachabteilungen verschiedenartigen Auffassungen und Werten zu stellen.

## **1.1 Führen mit Zielen**

Bei diesem Mitarbeiterprofil ist aus der Perspektive der Personalpolitik folgendes zu beachten:

- Beachtung des Profils bei Recruitingmaßnahmen
- Beachtung bei der Vertragsgestaltung/Stellenbeschreibung
- Beachtung bei Beurteilungswesen
- Beachtung bei Auswahl / Ausbildung und Anleitung der entsprechenden Führungskräfte (Personalentwicklung)

## 1.2 Struktur von Zielvereinbarungen

*Zielvereinbarungen = transaktionaler, demokratischer Führungsstil*

### Berücksichtigung der Zielhierarchie

Ziele Versicherungsunternehmen



Bereichsziele Vertriebsmanagement



Ziele Landesdirektion



Ziele Orgadirektion



Ziele Agentur

## 1.2 Struktur von Zielvereinbarungen

Form: Mündlich (schlechte Beweisbarkeit) ⇔ Schriftlich

Schriftformen:

- Arbeitsvertrag bei Angestellten
- Anlage zum Arbeitsvertrag bei Angestellten
- Agenturvertrag bei Selbständigen
- Freie Vereinbarung

Mindestinhalte von Zielvereinbarungen:

- Bezeichnung der Parteien
- Bezeichnung als Zielvereinbarung
- Gegenstand der Zielvereinbarung
- Messgrößen als Bewertungsmaßstab
- Befristung der Zielvereinbarung
- eventuelle Restriktionen/Vorbehalte
- eventuelle Unterstützungsleistungen
- eventuelle Zusatzanreize
- Datum, Unterschrift

## 1.3 Zielvereinbarungen mit dem angestellten Außendienst

Exkurs Manteltarifvertrag (MTV) Teil III

- keine feste Arbeitszeit
- Mindesteinkommen zuzüglich umsatzabhängige Vergütung

Zusätzlich ist das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrates zu beachten:

- bei Festlegung von Prämiensätzen
- bei der betrieblichen Lohngestaltung (Entlohnungsgrundsätze /-methoden)

## 1.4 Zielvereinbarungen mit selbständigen Versicherungsvermittlern

- Status Selbständigkeit beachten (Zielvorgaben in der Regel verboten)
- alternative Anreize neben dem Agenturvertrag (z.B. Bonifikation/Ehrentitel/Reisen...)
- Zielvereinbarungen zur Erreichung von kurzfristigen Zielen (z.B. neue Produkte, Vertragsumstellungen...)
- Förderung provisionsschwacher/unbeliebter Produkte
- eignen sich gut als Gegenleistung für Investitionen/Zuschüsse
- Beratungspflicht nach § 61 Abs. 1 VVG muss berücksichtigt werden (Vermeidung von Zielkonflikten – Exkurs *Auge&Ohr*)
- Zielvereinbarungen mit Maklern rechtlich undenkbar (Sachwalterstatus/Angebote mehrerer Versicherer...)

## 1.5 Zielvereinbarungsgespräche führen

Gesprächsvorbereitung:

Klarheit über Zielhierarchie verschaffen (Welche Unternehmensziele/Detailziele?)

Verantwortlichkeit klären (kann der MA das Ergebnis beeinflussen?)

Zielvorstellung (**S**pezifisch **M**essbar **A**ngemessen **R**ealistisch **T**erminiert)

Vorabinformationen für den Mitarbeiter

Eigene Vorstellungen des Mitarbeiters

Mehrstufiger Abstimmungsprozess (Vermeidung von Zielkonflikten)

## 1.5 Zielvereinbarungsgespräche führen

Gesprächsdurchführung:

Gesprächsatmosphäre (rechtzeitig informiert/ hinreichendes, ungestörtes Zeitfenster)

Gesprächsstruktur

- Erwartungen und Vorstellungen abklären
- Ermittlung von Diskrepanzen z.B. Zuständigkeiten, Zielausmaß usw. siehe SMART
- verhandeln der Diskrepanzen

Gesprächsdokumentation/Vereinbarung

Festhalten von Maßnahmen

- welchem Ziel dient die Maßnahme
- welchen Inhalt
- welche (Mit-)Verantwortungen
- welche Terminierung
- welche Messgrößen/-kriterien

## **2. Anreizsysteme im Versicherungsvertrieb**

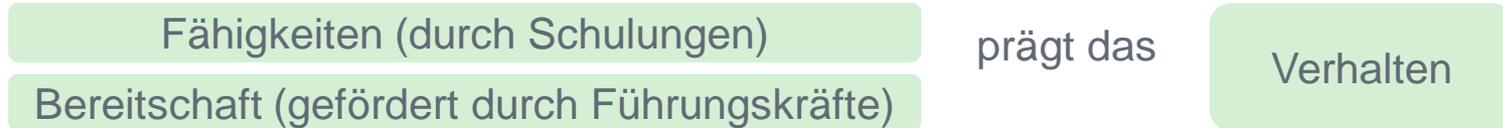
2.1 Motivation als Triebfeder im Vertrieb

2.2 Gestaltung und Einsatz von Anreizsystemen im angestellten Außendienst

2.3 Gestaltung und Einsatz von Anreizsystemen im selbstständigen Außendienst

## 2.1 Motivation als Triebfeder im Vertrieb

Einflüsse auf den Vertriebserfolg



Aufgabe Vertriebsmanagement: ⇔ Motivation durch Motivierungen

### 1. Maslow

2. **intrinsische Motivation** (*Weil es Spaß macht*) **und**

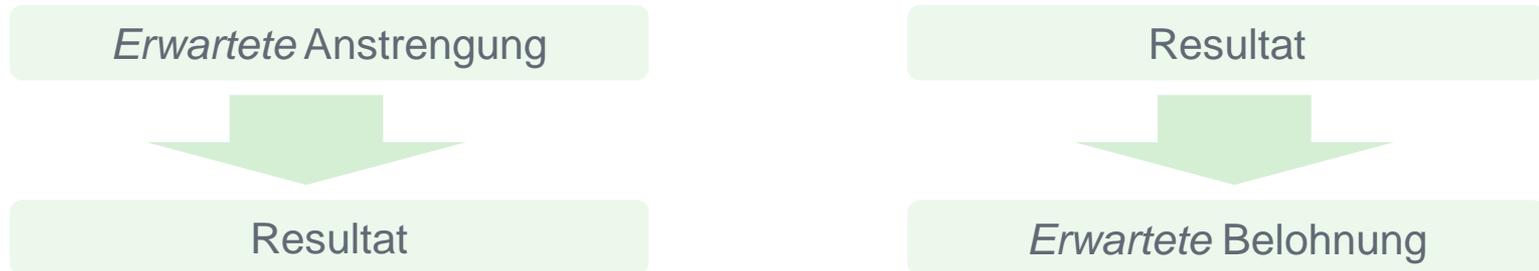
**Extrinsische Motivation** (Belohnung/Bestrafung)



Vertriebsmanagement

## 2.1 Motivation als Triebfeder im Vertrieb

Wichtig für die Motivierung sind folgende zwei Zusammenhänge:



### **Wichtig: ausgeglichener Anreiz-Beitrags-Mix (=Anreiz-Beitrags-Theorie)**

Dieser (subjektiv wahrgenommene) Ausgleich kann durch das Vertriebsmanagement beeinflusst werden (Provisionen, Ehrungen, Titel, Rennlisten...)

## 2.2 Gestaltung und Einsatz von Anreizsystemen im angestellten Außendienst

Anreize

**Materiell** (Vermögensmehrung)

**Immateriell** (Anerkennung)

### **Wie viel / Welcher?**

– die Frage nach dem gerechten Lohn / subjektive, individuelle Einschätzung

### **Praxisbeispiel**

Wettbewerbsausschreibung für einen neuen Unfalltarif.

2 Leistungsgruppen (starke/schwache UV-Produzenten)

Gewinner 1. Gruppe: Ehrentitel „UV-Produzent des Jahres 2012“

Gewinner 2. Gruppe: 1.000 €

Bewertung der jeweiligen Gruppenteilnehmer?

## 2.2 Gestaltung und Einsatz von Anreizsystemen im angestellten Außendienst



## 2.2 Gestaltung und Einsatz von Anreizsystemen im angestellten Außendienst

### Anreizinstrumente (Lohnbestandteile)

	Leistungs- gerechtigkeit	Anforderungs- gerechtigkeit	Soziale Gerechtigkeit
- Provision (eventuell Vorauszahlungen) - erfolgsabhängig/Schicksalsteilungsgrundsatz	X		X
- Fixum (Zeitlohn) - eignet sich für nicht direkt messbare Aufgaben		X	X
- betriebliche Altersversorgung - über den gesetzlichen Anspruch hinaus	X (i.V.m. Auflagen)	X	X
- Bonifikation - auch qualitative Zielstellungen möglich	X	X	
- Dienstwagen - materieller und immaterieller Anreiz			nicht eindeutig - Frage der Vertragsgestaltung
- Beförderung - in Verbindung mit Gehaltserhöhung möglich			nicht eindeutig - Frage der Vertragsgestaltung

## 2.3 Gestaltung und Einsatz von Anreizsystemen im selbständigen Außendienst

### Soziale Gerechtigkeit

Geringe soziale Verantwortung

ABER: Ausschließlichkeit = Mindestarbeitsbedingungen z.B. Einkommen: pfändungsfreie Einkommen nach Zivilprozessordnung + Agenturkosten

### Anforderungsgerechtigkeit

Gesetzliche Definition gibt dies bereits vor (Aufgabe: Vermittlung/Abschluss von Geschäften)

### Leistungsgerechtigkeit

Erfolgsabhängig §§ 87 (1), 87a (1) HGB

Umsatzorientiert § 87b (2) HGB

## 2.3 Gestaltung und Einsatz von Anreizsystemen im selbständigen Außendienst

### Provisionsformen

#### Abschlussprovision

- Aufwand der Kundengewinnung (Provisionshaftung beachten)
- Bewertungssumme x ggf. Korrektursatz x Abschlussprovisionsatz
- Besonderheit LV (Beiträge der gesamten Laufzeit / Prov-Satz in Promille)

#### Bestandsprovision/laufende Provision

- Bewertungssumme x Bestandsprovisionsatz
- für Kundenbetreuung / Nachverkauf (Vertragserhalt)

#### Zusätzlich:

- Staffel-/Verlängerungsprovision/Schadenregulierungsvergütung/Aufbauzuschüsse

Problematisch: Erfolgsausschüttungen / Gewinnanteile (schadenarmes Geschäft)

## 2.3 Gestaltung und Einsatz von Anreizsystemen im selbständigen Außendienst

### Provisionsauszahlungsformen

- Provisionsvorschuss (Leistungsanreize beachten)
- Garantien (Ausbuchung von Lastsalden)

Ungeeignet für Makler

### Weiter Anreize

- Bonifikationen (auch qualitative Zielsetzungen möglich)
- betriebliche Altersversorgung
- immaterielle Anreize (Wettbewerbe/Urkunden/Beförderungen)