

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 Vertriebs Erfolg

Fähigkeiten (durch Schulungen)

Bereitschaft (gefördert durch Führungskräfte)

prägt das

Verhalten

Aufgabe Vertriebsmanagement: ⇨ Motivation durch Motivierungen

1. Maslow

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

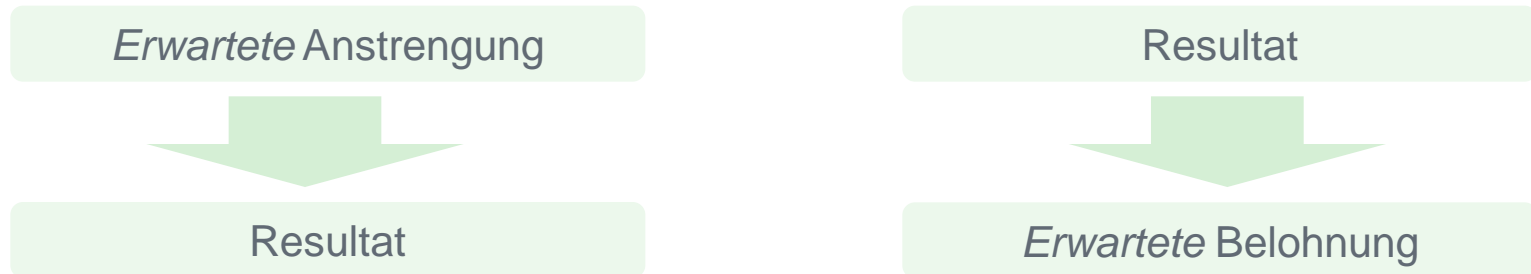
Extrinsische Motivation (Belohnung/Bestrafung)



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.

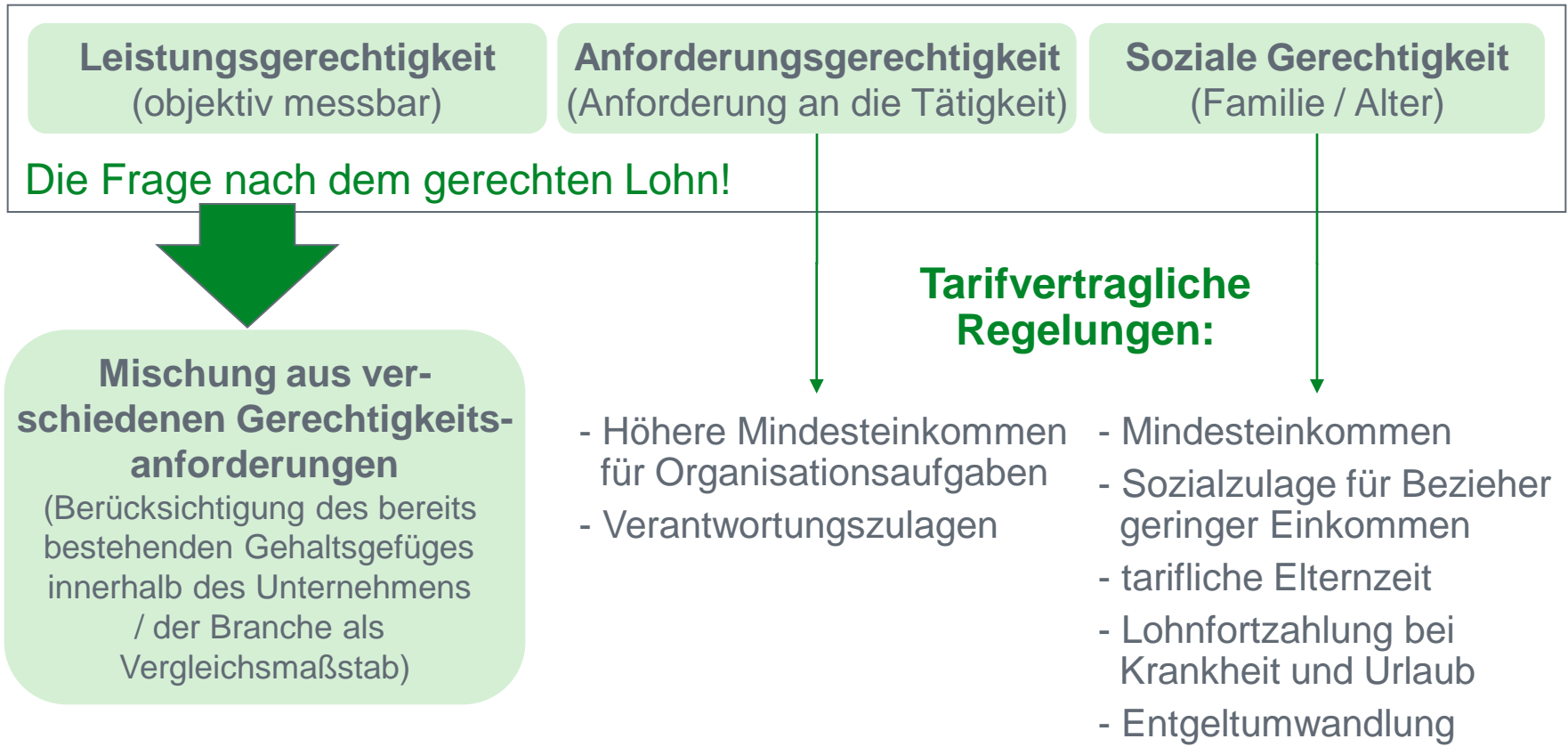
2 Leistungsgruppen (starke/schwache UV-Produzenten)

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)