

Berliner Schriften zur Versicherungswirtschaft

5

Herausgegeben vom Institut für Versicherungswirtschaft
an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin

Editor: Prof. Dr. Thomas Köhne

Arbeitspapier

Thomas Köhne

**Performance von Versicherungsvermittlern – Konzeption und
Messung aus Sicht des Versicherungsunternehmens**

2013



Zitiervorschlag:

Köhne, Thomas: Performance von Versicherungsvermittlern – Konzeption und Messung aus Sicht des Versicherungsunternehmens, Berliner Schriften zur Versicherungswirtschaft, herausgegeben vom Institut für Versicherungswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, Nr. 5, Berlin, 2013.

ISSN: 2190-782X

Herausgeber:

Institut für Versicherungswirtschaft an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Campus Lichtenberg, Haus 5
Alt-Friedrichsfelde 60
10315 Berlin
www.ivw-berlin.de

Editor:

Prof. Dr. Thomas Köhne
email: koehne@ivw-berlin.de
Tel.: 030 30877-2318

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung.....	1
2 Performance von Versicherungsvermittlern aus Sicht des Versicherungsunternehmens... 3	3
2.1 Begriff und Pflichten des Versicherungsvermittlers.....	3
2.2 Aufgaben im Zuge der Versicherungsvermittlung	4
2.3 Vertriebspolitische Ziele eines Versicherungsunternehmens	5
2.4 Performance von Versicherungsvermittlern	6
3 Status quo der Performance-Bewertung von Versicherungsvermittlern	9
3.1 Aktueller Forschungsstand zur Performance von Versicherungsvermittlern	9
3.2 Aktuelle Versicherungspraxis – Typische Messgrößen der Performance von Versicherungsvermittlern im Vertriebscontrolling	13
3.3 Zwischenfazit.....	15
4 Entwicklung eines Performance-Konzepts zur Messung der Versicherungsvermittlungsleistung aus Unternehmenssicht	16
4.1 Beurteilung der Erfolgsmaße und der damit verbundenen Kennzahlen vor dem Hintergrund ihrer Zielbeziehung und der Anforderungen an Bemessungsgrundlagen 16	16
4.1.1 Anforderungen an Bemessungsgrundlagen im Versicherungsvertrieb.....	16
4.1.2 Umsatz als Erfolgsmaß und damit verbundene Kennzahlen	17
4.1.3 Gewinn als Erfolgsmaß und damit verbundene Kennzahlen.....	18
4.1.4 Bedarfsdeckung als Erfolgsmaß und damit verbundene Kennzahlen.....	20
4.1.5 Zwischenfazit	22
4.2 Art der Erfolgsmessung und ihr Einfluss auf die Messqualität	23
4.3 Auswahl der Erfolgsmaße und damit verbundenen Kennzahlen.....	25
4.4 Operationalisierung der ausgewählten Kenngrößen	27
5 Fazit	28
Literaturverzeichnis.....	30
Internetverzeichnis	37

Abkürzungsverzeichnis

AO	-	Ausschließlichkeitsorganisation
GDV	-	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft
IMD 2	-	Insurance Mediation Directive 2
MV	-	Mehrfirmenvertreter
PLS	-	Partial Least Square
VM	-	Versicherungsmakler
VU	-	Versicherungsunternehmen

1 Einleitung

Für Versicherungsunternehmen sind die Leistung und der Erfolg ihrer Versicherungsvermittler von existenzieller Bedeutung.¹ Ihr Umsatz hängt größtenteils (zu über 90 Prozent) von der personengebundenen Vermittlung ab.² Das gilt über alle Versicherungszweiggruppen, die Lebens-, die Kranken- und auch die Schadensversicherungen – mit Ausnahme der Kfz-Versicherung, bei der auch der Direktvertrieb eine bedeutende Rolle spielt. Und es gilt zudem relativ stabil über die Jahre und Jahrzehnte hinweg, obwohl bereits Prognosen in den 1990er Jahren das bezweifelt hatten.³ Auch die Anzahl der in Deutschland tätigen Versicherungsvermittler in Höhe von derzeit etwa 380.000 unterstreicht dies eindrucksvoll.⁴

Der persönliche Vertrieb spielt in der Versicherungsbranche diese überragende Rolle nicht zuletzt deswegen, weil Versicherungsprodukte typischerweise *ver-* und nicht *gekauft* werden.⁵ Dies gilt in besonderem Maße für das Privatkundengeschäft: Private Versicherungsnehmer interessieren sich in der Regel wenig für Versicherungsschutz, noch weniger für die zumeist abstrakten Produktmerkmale und juristisch formulierten Versicherungsbedingungen.⁶ Zudem sind sie sich ihres Versicherungsbedarfs oftmals nicht bewusst oder wollen diesen verdrängen: Alltagsrisiken wie Einbruch, Diebstahl, Feuer, Kosten von Rechtsstreitigkeiten oder persönlicher Haftung, wie sie die Schadenversicherungszweige versichern, werden teils nicht erkannt (z.B. Haftungsgefahren), teils aufgrund ihrer negativen Assoziation eher verdrängt (z.B. Unfall, Einbruch, Raub etc.). Im Fall des Altersvorsorgebedarfs führen die demografische Entwicklung und politische Aufklärung zwar durchaus dazu, dass dieser von den meisten Bürgern gesehen wird und diese sich auch bewusst sind, diesbezüglich persönlich handeln zu müssen. Dennoch tun sich viele schwer damit, zugunsten des Sparens für später auf heutigen Konsum zu verzichten.⁷ Somit erklärt sich die große Bedeutung personengebundenen Vertriebs sowohl in der Risikoabsicherung als auch in der Altersvorsorge: Der Vermittler muss den latent vorhandenen Bedarf wecken, auf- und erklären, Lösungen offerieren und empfehlen sowie nicht zuletzt den Kunden animieren, sich gegen Risiken abzusichern und für das Alter vorzusorgen oder anders formuliert, ihn davon überzeugen, sich in gewissem Umfang

¹ Vgl. bereits Trinkhaus (1955), S. 1f.; Farny (1961), S. 20.

² Vgl. Towers Watson (Hrsg.) (2012).

³ Vgl. etwa Muth (1994).

⁴ Vgl. GDV (Hrsg.) (2012), S. 19. Die Zahl ergibt sich wie folgt: 251.000 registrierte Vermittler (Vermittlerregister, Stand: 28.3.2013) plus 41.800 Außendienst-Angestellte bei Versicherern plus 85.000 Beschäftigte/Angestellte im Außendienst bei Vermittlerbetrieben.

⁵ Vgl. Trinkhaus (1955), S. 17f.; Farny (1961), S. 20f.; Farny (2011), S. 757; Köhne/Lange (2012), S. 163.

⁶ Vgl. bspw. Krüger-Barvels (1971), S. 21; Köhne (1997), S. 117f.

⁷ Vgl. Bruess (2012), siehe Internetverzeichnis.

gegen seine kurzfristigen (z.B. Konsum-) Interessen und für seine mittel- bis langfristigen Interessen zu entscheiden.

Daneben werden die Versicherungsvermittler in Deutschland durch EU- und deutsches Recht zunehmend mit notwendig werdenden Zusatzaktivitäten wie Informations-, Beratungs- und Dokumentationspflichten sowie umfangreichen Qualifikationserfordernissen konfrontiert. Die demografische Entwicklung und das allgemeine Image des Berufsbildes des Versicherungsvermittlers in der Bevölkerung führen überdies zu einem Nachwuchs- und Nachfolgeproblem im Bereich der Versicherungsagenturen, da beide Entwicklungen zu einer abnehmenden Anzahl von Vermittlern beitragen.⁸

Wenn nun wie postuliert die Versicherungsvermittler so wichtig für den Erfolg von Versicherern sind und diese anzahlmäßig künftig eher ab- als zunehmen, stellt sich aus Versicherersicht die Frage, wie sie den Engpassfaktor Vertrieb und damit ‚ihre‘ Vermittler denn noch erfolgsorientierter steuern können. Um dies empirisch zu untersuchen, ist jedoch zunächst einmal zu diskutieren, an welchen Aspekten man den Erfolg von Vermittlern festmachen kann, um das oder die Erfolgsmaß(e) zu bestimmen, und anschließend sind die Parameter festzulegen, mit denen dieser Erfolg zu messen ist. Diese Fragestellung ist nicht zu verwechseln mit der Suche nach den oft untersuchten Erfolgsfaktoren, also den Ursachen für Erfolg. Bezogen auf die Erfolgsbestimmung und -messung in der Versicherungsvermittlung besteht noch Forschungsbedarf: Ein Großteil der Studien schenkt diesem Aspekt wenig Aufmerksamkeit und leidet an konzeptionellen und methodischen Problemen bei der Messung des Vertriebs Erfolgs. Dies gilt branchenunabhängig⁹ und auch versicherungsbezogen.¹⁰

Ziel dieses Papers ist mithin die Ableitung eines Erfolgs- bzw. Performance-Konzepts in der Versicherungsvermittlung, das geeignete Erfolgsmaße und entsprechende Kennzahlen zur Erfolgsmessung von Versicherungsvermittlern beinhaltet, dabei die Versichererperspektive einnimmt sowie wissenschaftlichen und praktischen Ansprüchen gerecht wird.

Dafür ist zunächst grundsätzlich zu klären, was unter der Performance von Versicherungsvermittlern zu verstehen ist und in welchem Zusammenhang diese mit den Unternehmenszielen und Vertriebsaufgaben der Versicherungsvermittler steht. Daraufhin wird der Status quo in Forschung und Versicherungspraxis aufgearbeitet. Anschließend sollen aus der Vielzahl möglicher Kennzahlen die geeigneten ermittelt und operationalisiert werden, um ein tragfähiges Performance-Konzept abzubilden, das als Grundlage für künftige empirische Untersuchungen dienen kann.

⁸ Vgl. Beenken (2012), S. 994; Schmidt-Kasperek (2013), 2. Absatz, siehe Internetverzeichnis.

⁹ Vgl. bspw. Churchill et al. (1985), S. 116; Chonko et al. (2000), S. 23.

¹⁰ Vgl. Vogler (2009), S. 30f.

2 Performance von Versicherungsvermittlern aus Sicht des Versicherungsunternehmens

2.1 Begriff und Pflichten des Versicherungsvermittlers

Der Versicherungsvermittler ist in Deutschland seit 2007 erstmals gesetzlich geregelt: Gemäß § 59 Abs. 1 VVG sind Versicherungsvermittler Versicherungsvertreter und Versicherungsmakler. Beide sind sodann definiert: Versicherungsvertreter ist, wer von einem Versicherer oder einem Versicherungsvertreter damit betraut ist, gewerbsmäßig Versicherungsverträge zu vermitteln oder abzuschließen (§ 59 (2) VVG). Versicherungsmakler ist demgegenüber, 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 (§ 59 (3) VVG). Nimmt man die Mehrfachvertreter hinzu, die dem Ausschließlichkeitsvertreter in vielerlei Hinsicht sehr ähnlich sind, im Unterschied zu diesem jedoch mehrere, voneinander unabhängige Anbieter vertreten, so betrachtet man hinsichtlich der Anzahl die drei größten Vertriebswege – in 2013 sind dies etwa 251.000 Vermittler.¹¹

Auch die mit der Versicherungsvermittlung einhergehenden Aufgaben und Pflichten des Versicherungsvermittlers werden teilweise gesetzlich konkretisiert: Bspw. werden wie erwähnt im VVG konkrete Informations-, Beratungs- und Dokumentationspflichten gegenüber dem Kunden aufgeführt.

Und das HGB nennt in den §§ 86f. Pflichten des Vertreters gegenüber seinem Versicherungsunternehmen:¹² Der Versicherungsvertreter muss sich um die Vermittlung oder den Abschluss von Versicherungen bemühen (Bemühungspflicht). Im Sinne der Interessenwahrnehmungspflicht hat er bei der Bemühung um Vermittlung oder Abschluss von Versicherungen das Interesse des Auftraggebers wahrzunehmen. Dazu gehört die Beachtung fachlicher Weisungen, eine sorgfältige Auswahl von Kunden und Risiken oder das Mittragen geschäftlicher Entscheidungen nach außen hin. Sodann hat der Versicherungsvertreter dem Auftraggeber „die erforderlichen Nachrichten zu geben, namentlich ihm von jeder Geschäftsvermittlung und von jedem Geschäftsabschluss unverzüglich Mitteilung zu machen“, aber auch andere Nachrichten und Informationen weiterzugeben, bspw. Kündigungen, Änderungsanträge oder vertragsrelevante Informationen zu Gefahrerhöhungen (Mitteilungspflicht). Schließlich verlangt die Sorgfaltspflicht, dass er „seine Pflichten mit der Sorgfalt eines ordentlichen Kaufmanns wahrzunehmen (hat)“.

¹¹ Siehe zu den einzelnen Zahlen Vermittlerregister vom 28. März 2013.

¹² Vgl. nachfolgend Köhne/Lange (2012), S. 169.

Der Mehrfachvertreter unterliegt den gleichen Pflichten, ggf. außer der Ausschließlichkeitsbindung an einen Versicherer. Hingegen hat der Versicherungsmakler gegenüber den Versicherern weniger Verpflichtungen: Er ist zur Sorgfalt und allgemein zur Interessenswahrung verpflichtet, und er hat dem Versicherer notwendige Informationen zum Versicherungsrisiko zu verschaffen.

2.2 Aufgaben im Zuge der Versicherungsvermittlung

Die Versicherungsvermittlung als Leistung der Vermittler ist indessen in Deutschland (noch) nicht rechtlich definiert.¹³ Bei ihr handelt es sich um ein Wirtschaftsgut, das sich aus versicherer- und kundenbezogenen Absatzleistungen zusammensetzt:¹⁴

Versichererbezogen geht es um Informationsbeschaffung über das zu versichernde Risiko, ggf. auch Prämieninkasso und Schadenzahlungen sowie um Dienstleistungen ggü. dem Kunden wie Information, Beratung, Betreuung und allem voran Vertragsanbahnungen.¹⁵

Aus Kundensicht nehmen Vermittler über den gesamten Dienstleistungsprozess hinweg die jeweils aus Kundensicht gewünschten Funktionen des Kundenkontakts wahr:¹⁶

Die Kontaktfunktion wird durch alle Aktivitäten unterstützt, die eine Kontaktaufnahme mit dem Kunden zum Ziel haben und erstreckt sich nicht nur auf die Phase der Vertragsanbahnung, sondern über die gesamte Vertragsdauer. Außer möglichen Änderungen der Verträge (Überschneidung mit Beratung, Information und Betreuung) können im Laufe einer Kundenbeziehung weitere Verträge abgeschlossen werden (Cross-Selling). In Ausübung der Beratungs- und Informationsfunktion geht es um die Identifikation des Kundenbedarfs und dessen Abstimmung mit Versicherungsschutz. Die Wirkung der Beratungs- und Informationsfunktion gegenüber dem Kunden kann sich auf die Phase vor Vertragsabschluss, die Vertragslaufzeit und die Phase nach Beendigung des Vertrages beziehen. Die aus Anbietersicht (oft) im Mittelpunkt stehende Akquisitionsfunktion von Vermittlern betrifft den eigentlichen Abschluss (aus Kundensicht Kauf, Erwerb) von Versicherungsverträgen. Schließlich wird die Betreuungsfunktion durch Maßnahmen zur Kundenbetreuung nach Vertragsabschluss sowie im Falle der Schadenregulierung wahrgenommen. Sie beinhaltet die aus der Grundfunktion des Sicherns abzuleitende emotionale Teilfunktion psychologisch-sozialer Betreuung und somit personenbezogene Aktivitäten im Zusammenhang mit der kommunikativen Bewälti-

¹³ Ihre Definition gemäß Art. 2 Nr. 3 Abs. 1 der Richtlinie 2002/92/EG (IMD1) wurde nicht in deutsches Recht übernommen.

¹⁴ Vgl. Lach (1995), S. 55f.

¹⁵ Vgl. Farny (2011), S. 746.

¹⁶ Vgl. hierzu und nachfolgend Köhne (2006), S. 343f.; Köhne/Lange (2012), S. 163.

gung von Angst, Vermittlung innerer Sicherheit und unmittelbarer Beruhigung im Schadensfall.

Im Fall des Versicherungsmaklers werden diese Aufgaben sogar explizit im Maklervertrag mit dem Kunden aufgeführt, und der Makler unterliegt dadurch Pflichten wie der Information über seine Tätigkeit, der Interessenswahrung, insbesondere der Beachtung von Weisungen des Kunden sowie der eigeninitiativen Eindeckung von erkannten Risiken im Rahmen der hierfür vom Kunden erteilten Vollmacht, der Sorgfaltspflicht und allgemeinen Rücksichtnahmepflichten.¹⁷

Die Versicherungsvermittlungsleistung ist ein immaterielles Vertrauensgut, d.h. sie weist zum einen kaum wahrnehmbare Eigenschaften auf, zum anderen lässt sich die Qualität der Vermittlungsleistung auch während und kurz nach deren Durchführung vom Kunden kaum beurteilen, sondern erst viele Jahre später oder nie.¹⁸ Des Weiteren lässt sich die Versicherungsvermittlungsleistung durch Gewichtung der einzelnen Dienstleistungselemente (Information, Beratung, Vermittlung, Betreuung, weitere Services) unterschiedlich ausgestalten. Zum Teil wird hierbei durch unternehmerische Maßnahmen und Verkaufsförderungs-Tools sowie – in zunehmendem Maße – durch rechtliche Vorschriften¹⁹ eine gewisse Mindeststandardisierung erreicht. Zum Teil ergibt sich die Gewichtung aber auch situativ im Laufe der Geschäftsbeziehung mit dem Kunden.

Aus Sicht des Versicherers sind mithin die Aufgaben aller Vermittler weitgehend identisch – im Unterschied zu den im vorherigen Kapitel dargestellten, unterschiedlichen Pflichten und damit Bindungen an den Versicherer – und bestehen im Kern aus Informationsübermittlung, Vermittlung von Versicherungskunden und Übernahme von bestimmten Dienstleistungen.

2.3 Vertriebspolitische Ziele eines Versicherungsunternehmens

Das wesentliche Ziel im Versicherungsvertrieb ist es, einen möglichst großen Beitrag zu den Unternehmenszielen zu leisten.²⁰ Somit leiten sich die vertriebspolitischen Ziele eines Versicherers aus den Unternehmenszielen ab, zu denen als wichtige Primärziele unternehmerischen Handelns die Wertsteigerung, Umsatz- und Gewinnentwicklung sowie Marktpositionierung gehören, als dabei zu erfüllende Nebenziele aber ebenso die Bedarfsdeckung, Sicherheit und Liquidität.²¹ Dabei lassen sich insbesondere die Umsatz- und Gewinn- sowie Bedarfsdeckungsziele in Vertriebsziele übersetzen, wengleich der Vertrieb alle Unternehmensziele

¹⁷ Vgl. hierzu ausführlich Zinnert (2008), S. 157-223.

¹⁸ Vgl. Köhne/Lange (2012), S. 7; hierzu und nachfolgend Höckmayr (2012), S. 79.

¹⁹ So beschreiben seit 2007 die §§ 60 und 61 VVG konkrete Informations-, Beratungs- und Dokumentationspflichten gegenüber dem Kunden. Auch das Antragsmodell gemäß § 7 VVG trägt dazu bei.

²⁰ Vgl. Farny (2011), S. 702f.; Schareck (2005), S. 88.

mehr oder weniger mit beeinflusst. Insbesondere vor dem Hintergrund aktueller verbraucher-schutzpolitischer Kritik und zunehmender gesetzlicher Vorschriften erscheint es ratsam, neben den weitverbreiteten Umsatz- und Gewinnzielen auch die Bedarfsdeckung und mithin eine Art Kundenorientierungsziel in Vertriebsziele zu überführen.²²

Aus dem Umsatzziel leiten sich unmittelbar Vertriebsziele ab wie Neukundengewinnung, Absatz von Versicherungsverträgen und dazugehöriger Umsatz, Erhöhung des Umsatzes bei bestehenden Versicherungsverträgen (Up-Selling), Erhöhung der durchschnittlichen Anzahl von Versicherungsverträgen je Kunde (Cross-Selling) und Begrenzung der Stornoquoten. Das Gewinnziel kann durch Vertriebsziele wie den steigenden Absatz von margenträchtigen Produkten, die Auswahl ‚guter Risiken‘ (Kunden mit niedrigen Schaden- und Leistungsquoten) und ‚guter Kunden‘ mit niedrigen Mahn- und Forderungsausfallquoten unterstützt werden.²³ Und auch aus dem Bedarfsdeckungs- oder Kundenorientierungsziel sind Vertriebsziele abzuleiten: Außer den bereits genannten Cross- und Up-Selling-Vorgaben und Stornoquoten-Zielen gehören hierzu Kundenzufriedenheitswerte, die zudem als fortlaufende Kontrollgröße wirken, und die Begrenzung des Anteils derjenigen Kunden, die ihren Vertrag beitragsfrei stellen.²⁴

Es ist das Ziel der Vertriebspolitik, die Vermittler so zu steuern, dass sie ihre Aufgaben und Pflichten auf die Vertriebsziele des Unternehmens ausgerichtet erfüllen.²⁵ Das bedeutet im Hinblick auf die weitere Abhandlung, dass die Bewertung der Vermittlerleistung letztlich vor dem Hintergrund des Beitrags zu den Vertriebszielen zu erfolgen hat.

2.4 Performance von Versicherungsvermittlern

Laut Leo-Wörterbuch wird Performance aus dem Englischen ins Deutsche mit Erfüllung, Leistung, aber auch Effizienz übersetzt.²⁶ Alle drei Begriffe finden auch in der einschlägigen, wirtschaftswissenschaftlichen Literatur Verwendung. Im allgemeinen betriebswirtschaftlichen Gebrauch umfasst die gängige Performancekonzeption Effektivität (ähnlich der Erfüllung) und Effizienz als wichtigste Elemente.²⁷ Und die Definition der Leistung von Mellerowicz

²¹ Vgl. Farny (2011), S. 331-354; Oletzky (1998), S. 6-8.

²² Vgl. Schareck (2005), S. 108f. Vogler (vgl. Vogler (2009), S. 38) und Heimes (vgl. Heimes (2009), S. 70) sehen das anders und klammern das Bedarfsdeckungsziel aus, weil sie sich der – allerdings auf die Unternehmensziele bezogenen – Aussage Oletzky anschließen, dass das Bedarfsdeckungsziel aufgrund von Marktsättigung eher von untergeordneter Bedeutung sei (vgl. Oletzky (1998), S. 8).

²³ Vgl. Beenken (2013), S. 15.

²⁴ Vgl. Schareck (2005), S. 108.

²⁵ Vgl. Johnston, M./Marshall, G. (2006), S. 412; Farny (2011), S. 785.

²⁶ Vgl. Leo-Internetwörterbuch (Hrsg.) (2013), siehe Internetverzeichnis.

²⁷ Vgl. Dyckhoff, H./Gilles, R., Vier Thesen zur empirischen Fundierung des Controlling, in: Weber, J./Hirsch, B. (Hrsg.), Zur Zukunft der Controllingforschung. Empirie, Schnittstellen und Umsetzung in der Lehre, Wiesbaden, 2003, S. 90; Radnor, Z.J./Barnes, D., Historical Analysis of Performance Measurement and Management in Ope-

verbindet zwei andere dieser Begriffe: „Leistung wird in der Betriebswirtschaftslehre grundsätzlich entweder im Sinne von Tätigkeit und Tätigkeitsergebnis verstanden; man bezeichnet damit sowohl das Erfüllen der Betriebsaufgabe als auch das hierdurch erzielte Ergebnis.“²⁸

Churchill/Ford/Walker beziehen den Performance-Begriff bereits auf die Leistungsbewertung von Verkäufern: „Think of performance as behavior evaluated in terms of its contributions to the goals of the organization.“²⁹ Sie definieren dazu zunächst das Verhalten (= Behavior) als das, was Vermittler tun, also die Verkaufsaktivitäten. Performance ist dann der durch das eigene Verhalten erreichte Beitrag zu den Unternehmenszielen, womit hier der Erfüllungsaspekt (mit Bezug auf die Unternehmensziele) angesprochen wird. Hiervon unterscheiden sie ferner die Effektivität als gesamte Zielerreichung im Unternehmen, die aber vom einzelnen Vermittler nur partiell mit beeinflusst werden kann und v.a. immer auch durch vom Vermittler unabhängige Faktoren beeinflusst wird, wie Konjunkturzyklen, Merkmale des Verkaufsgebiets oder Produkteigenschaften.³⁰

Die Performance-Definition von Churchill/Ford/Walker berücksichtigt leistungsrelevante Besonderheiten des Vertriebs, wie bspw. die Beeinflussbarkeit der Zielerfüllung durch den einzelnen Vermittler oder die vergleichsweise geringe Bedeutung von Effizienzüberlegungen für den Anbieter bei selbständigen Vermittlern. Sie soll daher den weiteren Überlegungen zugrunde gelegt werden. Somit bleibt festzuhalten: Die Performance von Versicherungsvermittlern ist aus Versicherersicht als Versicherungsvermittlungsleistung anzusehen, die anhand ihres Beitrags zu den Vertriebszielen des Versicherers bewertet wird.

Zwar könnte man den Performance-Begriff auch mit dem im Allgemeinen in deutschsprachigen Abhandlungen verwendeten Begriff des (Versicherungsvertriebs-) Erfolgs übersetzen bzw. gleichsetzen.³¹ Aber das hier verfolgte Begriffsverständnis ist demgegenüber etwas präziser, weil es den Erfolg als eigenen Beitrag der Vermittlungstätigkeit zu den Vertriebszielen des Versicherers konkretisiert und damit erstens klärt, dass es um die Versicherersicht geht, und zweitens nur auf vom Vermittler zu beeinflussende Zielbeiträge rekurriert.

Auch hinsichtlich der Perspektive, aus der die Performance bewertet wird, besteht noch Präzisions- und Ergänzungsbedarf. In der Regel bewerten Studien den Vertriebs Erfolg von Versicherungsvermittlern nur aus der Versichererperspektive und nur im Hinblick auf die Erfül-

rations Management, in: International Journal of Productivity & Performance Management, Vol. 56, No. 5, S. 385, beide zitiert in: Janz (2008), S. 35.

²⁸ Mellerowicz, K., Kosten und Kostenrechnung, Berlin, 1963, S. 188, zitiert in: Janz (2008), S. 34.

²⁹ Johnston, M./Marshall, G. (2006), S. 412.

³⁰ Vgl. ebenda.

³¹ Vgl. bspw. Vogler (2009), Kap. 2.2; Heimes (2009), Kap. 2.3; Beenken (2010), S. 214f., hier allerdings aus Sicht des Vermittlers.

lung eines Vertriebsziels, zumeist den Umsatz.³² Ebenso kann man die Performance eines Versicherungsvermittlers jedoch aus Sicht des Kunden beschreiben. Dann hängt sie konsequenterweise von der Vermittlungsleistung aus dessen Sicht ab, also in erster Linie vom Beitrag zu den Bedarfsdeckungszielen des Kunden, der sich am Risikotransfer durch passenden Versicherungsschutz orientiert. Ergänzend können weitere Kundenerwartungen und deren Erfüllung eine Rolle spielen, die man im Duktus des Dienstleistungsmarketings in Ergebnis- und Verrichtungsqualität kategorisieren kann, bspw. die Identifikation einer Versorgungslücke oder das Erzielen eines guten Preis-Leistungsverhältnisses (Ergebnisqualität) sowie die Erreichbarkeit, Verständlichkeit, das Auftreten oder das Einfühlungsvermögen des Vermittlers (Verrichtungsqualität).³³ Die Verrichtungsqualität dürfte indessen für den Kunden leichter zu bewerten sein als die Ergebnisqualität, die wie gesagt Eigenschaften eines Vertrauensguts aufweist. Damit ergibt sich aus der Kundenperspektive, dass möglicherweise weitere Vertriebsziele neben dem Umsatz Performance-relevant sind.

Ferner ließe sich die Performance aus Sicht des Vermittlers selbst erfassen, wenn die mit seiner Vermittlungstätigkeit verbundenen Ziele zugrunde gelegt werden. Dazu gehören in erster Linie monetäre Ziele – Gewinn³⁴, Umsatz, Kosten –, aber auch nicht-monetäre Ziele wie Freude an der Arbeit mit Menschen, Anerkennung, Selbstverwirklichung oder Interesse am Thema. Die Vermittler-Performance aus Sicht des Vermittlers interessiert im Grunde genommen nur den Vermittler selbst. Es geht dann um die Frage, inwiefern er mit seiner eigenen Performance zufrieden ist oder anders ausgedrückt, wie er den Erfüllungsbeitrag seiner Aktivitäten zu seinen monetären und nicht-monetären Zielen beurteilt. Im Zusammenhang mit der Gestaltung von Vergütungs- und weiteren Anreizsystemen spielt diese Perspektive durchaus eine bedeutende Rolle, da dort ein Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht erreicht werden muss, um die Vermittlerleistung im Sinne des Unternehmens zu beeinflussen.³⁵

Wenngleich in der vorliegenden Analyse letztlich die Performance der Versicherungsvermittler aus Sicht der Versicherer betrachtet werden soll, heißt das nicht, dabei andere Perspektiven gänzlich außer Acht zu lassen. Denn es ist erwiesen, dass eine gute Performance ggü. Kunden

³² Vgl. bspw. Vogler (2009), Kap. 2.2; Heimes (2009), S. Kap. 2.3. Bei Schmidt-Jochmann bleibt es unklar, wie er den Vertriebsserfolg misst; er scheint die Produktion – also ebenfalls den Umsatz – der Vermittler zu messen (Vgl. Schmidt-Jochmann (2008), S. 119 u. S. 125). Beenken verwendet stattdessen die Gewinngröße (vgl. Beenken (2010), S. 215).

³³ Vgl. Lehmann (1993), S. 80f.

³⁴ Der Gewinn (Provisionsumsatz plus weitere Vergütungen minus Kosten der Agentur/des Maklerbetriebs) stellt aus Vermittlersicht sein Einkommen dar (Unternehmerlohn).

³⁵ Vgl. dazu bspw. Wagner (2006).

über Kundenzufriedenheit³⁶ und eine gute eigenbezogene Performance über Arbeitszufriedenheit³⁷ indirekt auch die Unternehmensziele unterstützen.

Der Fokus dieses Kapitels galt der grundsätzlichen Klärung der Unternehmenssicht auf die Performance von Versicherungsvermittlern. Es hat sich gezeigt, dass die Versicherungsvermittlerleistung von verschiedenen ökonomischen Aufgaben und rechtlichen Pflichten im Zuge des Vermittlungsprozesses geprägt ist, die sich nicht auf die reine Vermittlungsfunktion beschränken, sondern weitere Dienstleistungen wie Information, Beratung und Betreuung umfassen. Die Bewertung der gesamten Vermittlungsleistung hängt dabei vom Ergebnis ab, namentlich dem Beitrag zu den vertriebspolitischen Zielen des Versicherungsunternehmens. Im nächsten Kapitel geht es darum, den aktuellen Stand der Performance- und Erfolgsmessung im Versicherungsvertrieb zu beleuchten, um weitere Anhaltspunkte für die Ableitung eines geeigneten Performance-Maßes und dessen Operationalisierung zu erhalten.

3 Status quo der Performance-Bewertung von Versicherungsvermittlern

3.1 Aktueller Forschungsstand zur Performance von Versicherungsvermittlern

Einerseits wird immer wieder postuliert, dass der Vertrieb über lange Zeit nur in begrenztem Ausmaß Gegenstand wissenschaftlicher Forschung gewesen ist. Teils glaubte man, dass das notwendige Rüstzeug des Vertriebspraktikers auf Improvisation und Intuition beruhe.³⁸ Entsprechend hatten auch Abhandlungen über erfolgreichen Vertrieb eher anekdotischen Charakter.³⁹ Wenngleich über die letzten Jahrzehnte eine zunehmende wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Vertrieb zu beobachten ist, ist der Anteil vertriebsbezogener Aspekte in den bedeutendsten Marketingzeitschriften immer noch relativ gering.⁴⁰

Andererseits zeigt es sich bei genauerer Betrachtung, dass die Anzahl wissenschaftlicher Publikationen im Vertrieb in den letzten Jahrzehnten alles in allem doch beachtlich ist. Allein mit Bezug auf die Performance von Vermittlern ist bereits die so genannte Erfolgsfaktorenforschung eine Quelle zahlreicher Untersuchungen. Es ist das Verdienst von Schmidt-Jochmann, diese international mit Bezug auf den Versicherungsvertrieb umfassend und systematisch aufgearbeitet zu haben.⁴¹

³⁶ Vgl. Homburg (2012), S. 47.

³⁷ Vgl. Kotler/Bliemel (1999), S. 742.

³⁸ Vgl. Homburg/Schäfer/Schneider (2012), S. 4.

³⁹ Vgl. Zoltners/Sinha/Lorimer (2008), S. 116.

⁴⁰ Vgl. ebenda, S. 115.

⁴¹ Vgl. dazu ausführlich Schmidt-Jochmann (2008), S. 7-41.

Danach stammt der erste Versuch, die unterschiedlichen Erfolgsfaktoren für Vermittler umfassend zu untersuchen, bereits aus dem Jahr 1922.⁴² Die in der Folge kontinuierliche Erforschung von Erfolgsfaktoren im Versicherungsvertrieb hat fünf Artikel alle zehn Jahre hervorgebracht, die vielfältige thematische Anknüpfungspunkte aufgriffen und daher auch wissenschaftsbereichsübergreifend in unterschiedlichen Fachzeitschriften publiziert wurden.⁴³ Ein Großteil der Arbeiten beschäftigt sich mit Vermittlern aus der Lebensversicherungssparte. Abgesehen davon ist eine beachtliche Bandbreite an Konzepten, Theorien und Tests zu konstatieren, und die knapp 90-jährige durchgehende Forschungsarbeit über Erfolgsfaktoren von Versicherungsvermittlern dokumentiert die Forschungsrelevanz.

Vor dem Hintergrund der in diesem Arbeitspapier zu untersuchenden Performance von Versicherungsvermittlern stellt sich die Frage, wie diese denn in den verschiedenen Arbeiten zur Erfolgsfaktorenforschung inhaltlich abgebildet und operationalisiert worden ist.

Tabelle 1 zeigt dazu die wenigen bisherigen Untersuchungen versicherungsvermittlerbezogenen Erfolgsfaktoren für den deutschen Vermittlermarkt und, welche Erfolgs- bzw. Performancemaße diese herangezogen haben.⁴⁴ Es ist zu erkennen, dass die Performance erstaunlicherweise immer nur mit wenigen Erfolgsmaßen abgebildet worden ist. Zudem haben fünf von acht Untersuchungen den Umsatz als Erfolgsmaß gewählt. Auffallend ist ferner, dass sich die erwähnten kritischen Auseinandersetzungen mit der Erfolgsfaktorenforschung zumeist nicht auf ein Erfolgsmaß beziehen.⁴⁵ Und wenn das explizit und recht umfassend geschieht, wird trotz dessen in der eigenen empirischen Erhebung nur das Prämienvolumen (und die Kontaktquote) herangezogen.⁴⁶ Dabei ist eine reine Umsatz- bzw. darauf abzielende Provisionsbetrachtung offensichtlich (mindestens) in dreifacher Hinsicht problematisch:⁴⁷

1. Sie zeigt nicht, wie die Provisionseinnahmen zustande kommen. Sie können bspw. Folge eines rein provisionsorientierten Produktverkaufs sein und große Teile des Produktportfolios ausblenden.
2. Sie blendet Storni nach der Provisionshaftungszeit aus.
3. Sie wird auch vom bereits vorhandenen Kundenbestand determiniert.

⁴² Vgl. Thayer, P.W., Somethings Old, Somethings New, in: *Personnel Psychology*, 1977, S. 513, zitiert in: Schmidt-Jochmann (2008), S. 10.

⁴³ Vgl. hierzu und nachfolgend Schmidt-Jochmann (2008), S. 17-22.

⁴⁴ Der Fokus auf den deutschen Vermittlermarkt wird deswegen gewählt, weil die Bedingungen des Versicherungsvertriebs – selbst innerhalb der EU – immer noch sehr länderspezifisch sind (vgl. *Insurance Europe* (Hrsg.) (2013), S. 41-43). Das gilt weniger für die Erfassung der Performance, aber für die Rahmenbedingungen und Faktoren, die dazu beitragen.

⁴⁵ Besonders gravierend ist dies bei Schmidt-Jochmann, der der Diskussion der Erfolgsfaktoren und ihrer Erforschung immerhin ein ganzes Kapitel und 36 Seiten widmet; vgl. ebenda, Kap. 3.

⁴⁶ Vgl. Vogler (2009), Heimes (2009).

⁴⁷ Vgl. Kleinhans/Braun (1998), S. 1.151.

Autoren/ Erscheinungsjahr	Schwerpunkt der Untersuchung	Methodik	Datengrundlage	Erfolgsmessung	Erklärende Variablen
Beenken (2010)	Erklärungsbeitrag des Sourcings zum Erfolg des Versicherungsvermittlers	Online-Befragung von Versicherungsvermittlern und Auswertung mittels Korrelationsanalysen	578 Datensätze von Maklern (VM), Ausschließlichkeits-(AO) und Mehrfachvertretern (MV)	Gewinnklassen	Biografische Merkmale, Vermittlerart (VM, AO, MV); verschiedene Resourcenmerkmale (z.B. Terminierung, Betriebsgröße) und verschiedene Sourcingstrategien
Heimes (2009)	Ermittlung verhaltensbezogener Einflussfaktoren auf den Vertriebserfolg von Ausschließlichkeitsvertretern	Online-Befragung von Ausschließlichkeitsvertretern aus 14 VU; Auswertung mittels PLS-Strukturgleichungsmodellen	4.381 Datensätze	Prämienumsatz Effektivität (definiert als abgeschlossene Verträge zu Kundenkontakten, d.h. Kontaktquote)	Verhaltensmerkmale, geclustert in vier Gruppen: Vorber. Marketingaktivitäten, Physische Rahmenbedingungen, Verkaufsfaktivitaten/-ansätze und Unterstützung
Mai (2003)	Ermittlung relevanter psychologischer Kategorien in Bezug auf Produktivität	Extremgruppenvergleich zwischen Top-Verkäufern und Erfolgreichen	31 Datensätze zu Top-Verkäufern; 39 Datensätze zu Erfolgreichen	Produktion in verschiedenen Sparten und Bestandssteigerung sowie spezielle Kategorie junger Topverkauer (n=7)	Verhaltensmerkmale, nach vier Theorien zu aktiver Anpassung, erlernter Hilflosigkeit, eigener Bestimmung und Handlungskontrolle
Schmidt-Jochmann (2008)	Ermittlung strategischer und operativer Erfolgsfaktoren von Versicherungsvermittlern im Hinblick auf Vertriebssteuerung	Schriftliche Befragung von Versicherungsvermittlern eines europäischen VU; Auswertung mit PLS-Strukturgleichungsmodellierung unter Berücksichtigung von Moderationshypothesen	812 Datensätze von Vermittlern (Sekundarden)	Bruttopramienbeitrag in zwei Kundengruppen	Biografische, psychologische und exogene Merkmale des Vermittlers

Autoren/ Erscheinungsjahr	Schwerpunkt der Untersuchung	Methodik	Datengrundlage	Erfolgsmessung	Erklärende Variablen
Straßer (2005)	Ermittlung der Erfolgsfaktoren von Ausschließlichkeitsvermittlern	Schriftliche Befragung von AO-Vertretern des Münchener Vereins; Auswertung mittels multivariater linearer Regression	45 Vermittlerdatensätze mit jeweils vier Kundensamples, d.h. 180 Kundensamples	Höhe der abgeschlossenen Versicherungen in bestimmten Kundensegmenten	Endogene Merkmale des Vertreters (Charakteristika, Kundenkontakte) und exogene Merkmale (Kundencharakteristika, Kundenbeziehung)
Trigo Gamarra/ Wein (2005)	Untersuchung des Zusammenhangs zwischen definierten Mindestqualifikationen und Beratungsqualität	Schriftliche Befragung von Versicherungsvermittlern; Auswertung mit multivariaten OLS-Regressionen	121 Datensätze	Beratungsqualität; operationalisiert durch Informationsbeschaffung, Dokumentation, erfolgreiche Abschlüsse	Qualifikationsmerkmale, operationalisiert über Abschluss Versicherungsfachmann
Uhl (2000)	Untersuchung der Einflussfaktoren von Leistungsmotivation in den Rahmenbedingungen eines Unternehmens	Schriftliche Befragung von sämtlichen Versicherungsvertretern der Zweig-NL eines VU; Auswertung über deskriptive Statistik und bivariate Zusammenhangsmaße	726 Datensätze	Leistungsmotivation; Zielcharakteristika und Eigenschaften der Person	Motivationsfaktoren aus der Kombination verschiedener Motivationstheorien
Vogler (2009)	Ermittlung personenbezogener Einflussfaktoren auf den Vertriebs Erfolg von Ausschließlichkeitsvertretern	Online-Befragung von AO-Vertretern in zehn VU; Auswertung mittels PLS-Strukturgleichungsmodellen	2.704 Datensätze	Provisionsmaß auf Umsatzbasis über unterschiedliche Produktpartnern	Personenbezogene Merkmale (Individualfaktoren, Kompetenzen, Motivationen)

Tabelle 1: Deutschsprachige Untersuchungen zu vermittlerbezogenen Erfolgsfaktoren im Versicherungsvertrieb

Möglicherweise liegt die Erklärung dafür in der Schwierigkeit, aus der Vielzahl der möglichen Kennzahlen eines oder wenige geeignete Performance-Maße (Umsatz, Gewinn, Wertschaffung etc.) zu entwickeln.⁴⁸ Vor allem sind bei Verwendung mehrerer Erfolgskennzahlen diese dann im Zuge der analytischen Datenauswertung ebenso wie das Zusammenspiel der erklärenden Variablen auf Interdependenzen zu überprüfen, um die Konsistenz der Aussagen zu gewährleisten.⁴⁹ Ein weiterer Aspekt mag in der unterschiedlichen Eignung verschiedener Messgrößen liegen.⁵⁰

3.2 Aktuelle Versicherungspraxis – Typische Messgrößen der Performance von Versicherungsvermittlern im Vertriebscontrolling

Die operative Umsetzung der Performance-Bewertung von Versicherungsvermittlern hängt davon ab, welche entsprechenden Kennzahlen sich in der Praxis diesbezüglich erheben lassen. Aufgrund der hohen Bedeutung des Vertriebs für den Erfolg von Versicherungsunternehmen ist davon auszugehen, dass Versicherer ein umfassendes Vertriebscontrolling betreiben.⁵¹ Dieses ist zur Planung, Steuerung und Kontrolle der vertrieblichen Aktivitäten auf messbare Größen angewiesen.

Angelehnt an die Marketingliteratur sind für das Vertriebscontrolling bspw. folgende Kennzahlen denkbar und hilfreich:⁵²

Wirtschaftliche Kennzahlen:

- Prämienumsatz im Bestand und Neugeschäft, bezogen auf Vertriebspartner, Vertriebsregionen, Sparten, Produkte, Kunden, Termin, Zielgruppen
- Potenzieller Prämienumsatz (dito)
- Deckungsbeitrag ex ante und ex post (dito)
- Anteile von Neu- und Erhöhungsgeschäft am Prämienumsatz
- Gewährte Nachlässe auf Tarifprämien (dito)
- Verlorene Prämienumsätze und Stornoquoten⁵³ (dito)
- Wiederanlagequote in der Lebensversicherung

⁴⁸ Vgl. Kleinhans/Braun (1998), S. 1.151. Die Beschränkung der Performance-Erfassung auf eine oder wenige Variablen ist ferner erstaunlich vor dem Hintergrund der Vielzahl von Kenngrößen, die das Vertriebscontrolling der meisten Versicherer vorhält; siehe dazu Kapitel 3.2.

⁴⁹ Vgl. Heimes (2009), Kap. 4.2.2.2. und 4.2.2.3.

⁵⁰ Hierauf wird im folgenden Hauptkapitel näher eingegangen.

⁵¹ Vgl. Görden (2007), S. 235.

⁵² Vgl. Beenken (2013), S. 79-82 und dort angegeben Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J.: Sales Excellence, Vertriebsmanagement mit System, Wiesbaden, 2008, S. 125; Görden (2007), S. 288 und S. 310.

⁵³ In der Lebensversicherung geht es um das „Frühstorno“ im ersten und in den ersten fünf Jahren.

Kundenbezogene Kennzahlen:

- Anteil Neukunden, zurückgewonnener und verlorener Kunden am Gesamtbestand
- Durchschnittliche Kundenbindungsdauer
- Bestandskunden-Strukturdaten
- (Spartenspezifische) Anbündelungsquoten
- Kundenzufriedenheitswerte (Zufriedenheit mit Vermittler, Abschlussbereitschaft, Empfehlungsbereitschaft)
- Beschwerdequote (Anteil Kundenbeschwerden am Vertragsbestand)
- ‚Inkasso‘-Quote (Anteil derjenigen Kunden an den Kunden eines Vermittlers, die ihren Vertrag beitragsfrei gestellt haben)

Verkaufsbezogene Kennzahlen:

- Kundenbesuche je Tag/Woche/Monat/Kunde/Abschluss
- Terminquote (Verhältnis erhaltener Termine zu Anfragen)
- Abschlussquote (Verhältnis Abschlüsse zu Terminen)
- Angebotserfolgsquote (Verhältnis Abschlüsse zu Angeboten)
- uvm.

Ogleich also zahlreiche Controlling-Kennzahlen zum Versicherungsvertrieb denkbar sind und aktuelle empirische Erkenntnisse überdies unterstreichen, dass die Messung vertriebsbezogener Aktivitäten mittels so genannter Measurement Performance Systeme den finanziellen Erfolg von Unternehmen positiv beeinflusst⁵⁴, findet diese Messung in der Versicherungswirtschaft tatsächlich nur partiell statt. Vielmehr werden qualitative Sachverhalte wie kommunikative Kompetenz, Fach-Know-how oder Leistungswille sowie dazu passende Kennzahlen wie Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit oder Terminvereinbarungs- und Kontaktquoten – wenn überhaupt – nur auf aggregierter Ebene der gesamten Vertriebsorganisation erfasst.⁵⁵ Demgegenüber erfassen nahezu alle Versicherer Kennzahlen zum Endergebnis des Verkaufsprozesses, z.B. die Zahl der abgeschlossenen Verträge, das Beitragsvolumen des erzielten Neugeschäfts, die Cross Selling-Quote oder die Stornoquote.⁵⁶ Und obwohl die Wertorientierung, zumindest jedoch die Ertragsorientierung bei vielen Unternehmen das oberste Unternehmensziel darstellen, sind ertragsbezogene Kennzahlen wie die von Vermittlern erwirtschafteten Deckungsbeiträge oder der Kundenwert kaum verbreitet.⁵⁷ Das dürfte im We-

⁵⁴ Vgl. Homburg (2012), S. 1.195.

⁵⁵ Vgl. Görgen (2008), S. 1.596.

⁵⁶ Vgl. Brozy/Mangold (2004), S. 476f.; Rottensteiner/EI Hage (2006), S. 233f.; Görgen (2008), S. 1.596.

⁵⁷ Vgl. Brozy/Mangold (2004), S. 476f.; Rottensteiner/EI Hage (2006), S. 233f.

sentlichen der unzureichenden Praktikabilität infolge der Komplexität und den teils notwendigen Modellannahmen bei der Zuschlüsselung sowie nicht zuletzt der fehlenden Akzeptanz bei den Versicherungsvermittlern geschuldet sein.⁵⁸

3.3 Zwischenfazit

Die Betrachtung des Status quo der Performance-Bewertung von Versicherungsvermittlern offenbart Diskrepanzen zwischen der Theorie einerseits und der Forschung und Praxis andererseits:

1. Obwohl wie gezeigt eine Fülle theoretisch leicht herzuleitender Vertriebskennzahlen vorliegt, werden viele von diesen vom Vertriebscontrolling in der Praxis nicht (vermittlerbezogen) ermittelt. Und auch die wissenschaftlichen Untersuchungen der Performance von Versicherungsvermittlern beschränken sich i.d.R. auf nur ein oder zwei Kennzahlen zur Messung der Vermittlungsleistung. Es ist anzunehmen, dass Beides miteinander zusammenhängt, weil die wissenschaftlichen Arbeiten für eine empirische Untersuchung die (fehlenden) Kennzahlen bzw. Daten aus dem Vertriebscontrolling benötigen.
2. Die wissenschaftlichen Untersuchungen sind – bis auf eine Ausnahme⁵⁹ – ergebnis- und nicht verrichtungsorientiert. Damit wird der Beitrag zu den Umsatz- bzw. Gewinnzielen berücksichtigt, nicht aber der Beitrag zur Bedarfsdeckung bzw. Kundenorientierung: Denn Kunden vermögen wie erläutert die Verrichtung der Vermittlungstätigkeit zu beurteilen, kaum jedoch die Ergebnisqualität dieses Vertrauensgutes.⁶⁰ Gleiches gilt im Grunde für die in der Praxis erhobenen Vertriebskennzahlen mit Ausnahme der Cross Selling- und der Stornoquote, die ein Indikator für (fehlende) Bedarfsorientierung sein können.

Nachdem nunmehr der aktuelle Stand der wissenschaftlichen Forschung und der Vertriebspraxis in Bezug auf die Performance- und Erfolgsmessung im Versicherungsvertrieb aufgezeigt worden sind und dabei Diskrepanzen zum theoretisch wünschenswerten Vorgehen zu Tage getreten sind, gilt es im folgenden Kapitel, diese zu verringern und ein Performance-Konzept vorzustellen, das mehrere Performance-Maße berücksichtigt, dabei auf die Ausgewogenheit derer Zielbeiträge achtet und sich mittels Kennzahlen operationalisieren und tatsächlich messen lässt.

⁵⁸ Vgl. Friederichs-Schmidt/Wagner (2006), S. 219.

⁵⁹ Trigo-Gamarra/Wein untersuchen die Beratungsqualität; vgl. Trigo-Gamarra/Wein (2005).

⁶⁰ Siehe hierzu Kap. 2.4.

4 Entwicklung eines Performance-Konzepts zur Messung der Versicherungsvermittlungsleistung aus Unternehmenssicht

Die empirische Untersuchung der Performance von Versicherungsvermittlern verlangt eine konkrete Auswahl des Erfolgsmaßes oder der Erfolgsmaße, d.h. der Bemessungsgrundlage des Erfolgs. Die Auswahl sollte in zwei Schritten erfolgen:⁶¹ Zunächst sind die zur Verfügung stehenden Erfolgsmaße und damit verbundenen Kennzahlen im Hinblick auf ihren Zusammenhang mit den Vertriebszielen und die Erfüllung der Anforderungen an Bemessungsgrundlagen von Anreizsystemen zu beurteilen. Im zweiten Schritt sind die übrig gebliebenen, grundsätzlich geeigneten Erfolgsmaße und damit verbundenen Kennzahlen unter dem Aspekt der Messqualität zu prüfen und priorisieren. Da die Güte der Ergebnisse von erfolgsbezogenen Untersuchungen nicht von einer klaren Auswahl und Definition des Erfolgsmaßes, sondern auch von seiner Operationalisierung abhängt⁶², sind die ausgewählten Erfolgsmaße im Anschluss an die begründete Auswahl zu operationalisieren.

4.1 Beurteilung der Erfolgsmaße und der damit verbundenen Kennzahlen vor dem Hintergrund ihrer Zielbeziehung und der Anforderungen an Bemessungsgrundlagen

Wie bereits ausgeführt, hängt Vertriebs Erfolg aus Sicht des Versicherers letztlich von dessen Unternehmenszielen ab und ist dann gegeben, wenn die Vertriebsergebnisse der Vermittler einen größtmöglichen Beitrag zur Erreichung dieser Unternehmensziele leisten.⁶³ Dabei lassen sich insbesondere die Umsatz- und Gewinn- sowie Bedarfsdeckungsziele in Vertriebsziele übersetzen.⁶⁴ Umsatz, Gewinn und Bedarfsdeckung⁶⁴ bilden somit die drei zu untersuchenden Erfolgsmaße.

4.1.1 Anforderungen an Bemessungsgrundlagen im Versicherungsvertrieb

In der Versicherungspraxis geschieht die Übersetzung der Unternehmens- in die Vertriebsziele der Vermittler über die Gestaltung von Anreizsystemen, um die Zielkonflikte in der Prinzipal-Agenten-Beziehung zwischen Versicherer und Vermittler zu überwinden.⁶⁵ Ein derartiges versicherungsvertriebliches Anreizsystem ist laut Dauser ein aus Unternehmens- und Vertriebszielen abgeleitetes System ex- und intrinsischer Stimuli, die auf mit Vertriebsaufgaben betraute Personen gerichtet werden, um bei diesen über kognitive und motivationale innere

⁶¹ Vgl. Heimes (2009), S. 62f.; Vogler (2009), S. 30f.

⁶² Vgl. u.a. Chonko et al. (2000), S. 31f.; Rich et al. (1999).

⁶³ Vgl. Kap. 2.3; auch Schareck (2005), S. 88.

⁶⁴ Siehe im Einzelnen Kap. 2.3.

⁶⁵ Vgl. Schareck (2005), S. 46-49.

Reaktionen Aktivitäten im Sinne der Vertriebs- und Unternehmensziele auszulösen.⁶⁶ Versicherungsvertriebliche Anreizsysteme nutzen monetäre (Provisionen, Courtagen, Bonifikationen) und nicht-monetäre Anreize (Incentive-Wettbewerbe, Rangstufen, Statussymbole).⁶⁷ Mittels solcher Anreize werden die Vertriebsaktivitäten gemäß den Vertriebszielen – und somit auch Unternehmenszielen – gelenkt. Damit scheinen die Bemessungsgrundlagen der Anreizsysteme prädestiniert zu sein für die Operationalisierung der Erfolgsmessung von Versicherungsvermittlungsleistungen.⁶⁸

An die Bemessungsgrundlagen von (finanziellen) Anreizsystemen werden verschiedene Anforderungen gestellt, die dann freilich auch von den hier zu beurteilenden Erfolgsmaßen (Umsatz, Gewinn, Bedarfsdeckung) und den damit verbundenen Kennzahlen zu erfüllen sind. In der Literatur werden diesbezüglich aufgeführt:⁶⁹

- Konsistenz mit den Unternehmenszielen
- Manipulationsfreiheit
- Aktualität der Ermittlung
- Vergleichbarkeit (Gerechtigkeit)
- Kommunikationsfähigkeit
- Akzeptanz bei den Vermittlern
- Praktikabilität (Erfassbarkeit)
- Transparenz (Nachvollziehbarkeit)
- Beeinflussbarkeit durch den Vermittler.

4.1.2 *Umsatz als Erfolgsmaß und damit verbundene Kennzahlen*

Die Bemessung des Erfolgs am erzielten Prämienumsatz ist zweifelsohne die in der Versicherungspraxis vorherrschende Vorgehensweise.⁷⁰ Das lässt sich zum einen mit der Verankerung im Gesetz erklären: Gemäß dem HGB sind der Handelsvertreter und traditionell auch der Handelsmakler erfolgsabhängig (§§ 87 Abs. 1, 87a Abs. 1 HGB) und umsatzorientiert (§ 87b Abs. 2 HGB) zu vergüten. Zum anderen wird diese Vergütungsbemessung dem Charakter der

⁶⁶ Vgl. Dauser, A.: Vertriebscontrolling in Versicherungsunternehmen – Theoretische Grundlagen und praktische Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen der Lebens- und der Kraftfahrtversicherung, Ulm, 1995, S. 210, zitiert in: Schareck (2005), S. 236.

⁶⁷ Vgl. Köhne/Lange (2012), S. 193-196; Beenken (2013), S. 126-132. Sie eignen sich jedoch nicht in gleichem Maße für alle Vermittlertypen: Während beim Ausschließlichkeitsvertreter ein breites Spektrum an Anreizinstrumenten wirkungsvoll ist, sind es beim Mehrfachvertreter schon weniger. Beim Versicherungsmakler sollten im Grunde genommen nur Courtagen und Funktionsvergütungen greifen. Denn so genannte Staffelp Provisionen (mit Umsatz in Staffeln steigend) oder Bonifikationen vertragen sich nicht mit der Unabhängigkeit und dem Sachwalterstatus des Versicherungsmaklers, werden in der Praxis jedoch trotz dessen eingesetzt.

⁶⁸ Vgl. Vogler (2009), S. 39.

⁶⁹ Vgl. u.a. Damm (1993), S. 70f.; Schareck (2005), S. 249; Wagner (2006), S. 46f.; Heimes (2009), S. 72.

⁷⁰ Vgl. Farny (2011), S. 777; Köhne/Lange (2012), S. 194; Beenken (2013), S. 123.

Geschäftsbeziehung zwischen dem Versicherer und dem Vermittler gerecht, die auf einem Austausch von Leistungen beruht, der Vermittlung von Versicherungsverträgen gegen Vergütung.⁷¹ Die umsatzbezogene Vergütung geschieht beim Vertreter durch Provisionen (und Bonifikationen), beim Makler durch Courtagen. Der erzielte Umsatz lässt sich nach Bestands- und Neugeschäft differenzieren; übersetzt auf die Provisionen und Courtagen sind dann Abschluss- von Bestandsprovisionen zu unterscheiden.⁷²

Als Kennzahlen der umsatzbezogenen Bemessungsgrundlage stehen somit entweder der Prämienumsatz des Versicherungsvermittlers im Bestands- sowie im Neugeschäft zur Verfügung oder – als vom Umsatz unmittelbar abhängige Vergütungsgrößen – die erzielten Bestands- und Abschlussprovisionen.

Ihre Vorteile liegen in der Einfachheit und Transparenz sowie der – infolge der langen Tradition und der guten persönlichen Beeinflussbarkeit – hohen Akzeptanz auf Vermittlerseite.⁷³ Auch die übrigen Anforderungen wie Manipulationsfreiheit, Aktualität der Ermittlung und Vergleichbarkeit werden durch die umsatzbezogene Vergütung erfüllt.⁷⁴ Kritisch beurteilt wird hingegen die Konsistenz mit den Unternehmenszielen: Das gilt selbstredend nicht für die Umsatz- und Wachstumsziele, aber für die Gewinnziele. Sie erfordern eine adäquate Prämienkalkulation, damit mehr Umsatz gleichzeitig zu mehr Gewinn führt.⁷⁵ Versicherer betreiben jedoch in manchen Versicherungszweigen eine markt- oder wettbewerbsorientierte Preispolitik, bei der das nicht geschieht.⁷⁶ Und auch das Bedarfsdeckungs- bzw. Kundenorientierungsziel korrespondiert nicht zwangsläufig mit dem Prämienumsatz, wenn bspw. aus der Motivation heraus, möglichst viel Provision zu verdienen, mehr als notwendig vermittelt wird.⁷⁷

4.1.3 Gewinn als Erfolgsmaß und damit verbundene Kennzahlen

Die gewinnorientierte Bemessungsgrundlage als weitere Möglichkeit der Erfolgsmessung fokussiert das Gewinnziel des Versicherers. Hierbei wird als eine Kennzahl der Deckungsbeitrag eines abgeschlossenen Versicherungsvertrages ermittelt und in der Vergütung berücksichtigt. Als schwierig gestaltet sich die Einbeziehung der zufallsabhängigen Schadenkosten in die Bezugsgröße für die Vergütung: Für zufällige Verluste kann der Vermittler nicht ver-

⁷¹ Vgl. Beenken (2013), S. 128.

⁷² Vgl. Farny (2011), S. 749f.

⁷³ Vgl. Wagner (2006), S. 59; Endres (2007), S. 187; Vogler (2009), S. 42.

⁷⁴ Vgl. Heimes (2009), S. 74. Hinsichtlich der Vergleichbarkeit und Fairness ist dabei (insb. bei Vertretern) jedoch zu beachten, dass externe Faktoren, auf die der Vermittler keinen Einfluss hat, berücksichtigt werden.

⁷⁵ Vgl. Wagner (2006), S. 59.

⁷⁶ So haben vereinzelt Lebensversicherer Versicherungssummen (anstatt Beitragssummen) als Bezugsgrößen für Provisionen gewählt, und Kfz-Versicherer nehmen unterschiedliche Gewinnerwartungen in verschiedenen Schadenfreiheitsklassen hin (vgl. Farny (2011), S. 780). Zudem vergüten sie pauschal umsatzorientiert, obwohl die meisten Versicherer im derzeitigen Marktumfeld mit jedem Vertrag versicherungstechnischen Verlust generieren (vgl. Köhne (2013)).

antwortlich gemacht werden, weswegen v.a. zufallsabhängige Großschäden ausgeklammert oder nur kalkulatorisch als Zuschlag berücksichtigt werden sollten.⁷⁸ Hinzu kommt, dass der Deckungsbeitrag bereits beim Abschluss bekannt sein muss, da die Vergütung nicht erst am Ende der Vertragslaufzeit entrichtet werden kann. Daher wird der Deckungsbeitrag im Voraus berechnet und ist somit ein erwarteter Deckungsbeitrag. Auch hierbei gestaltet sich die Zuordnung der Schadenkosten auf Basis einer Schätzung als schwieriges Unterfangen. Gleiches gilt für die notwendige Zuschlüsselung von Gemeinkosten auf die Verträge.⁷⁹ Möglich ist jedoch eine sinnvolle gewinnorientierte Bemessungsgrundlage auf Basis einer Teilkostenrechnung, bei der relevante Erlöse mit relevanten Kosten des Versicherungsvertrags zu einem Deckungsbeitrag verrechnet werden.⁸⁰ Die gewinnorientierte Vergütung wird in der Praxis nur selten eingesetzt, weil die Berechnung der erwarteten Deckungsbeiträge pro Versicherungsvertrag wie erwähnt schwierig ist.⁸¹

Vorteilhaft sind die grundsätzlich hohe Übereinstimmung mit den Unternehmenszielen Umsatz, Bedarfsdeckung und allen voran Gewinnerzielung sowie die ähnlich der umsatzbezogenen Vergütung zu bewertende Gerechtigkeit, Vergleichbarkeit und Manipulationsfreiheit.⁸² Die Beurteilung der Aktualität hängt von der Umsetzung der Deckungsbeitragsrechnung ab: Im Fall von im Voraus bestimmten Deckungsbeiträgen ist sie gegeben; im Fall von im Nachhinein konkret ermittelten Deckungsbeiträgen führt ihr Fehlen zu mangelnder Umsetzbarkeit.⁸³ Die Berechnung des Deckungsbeitrags erweist sich im Vergleich zur Umsatzorientierung als wenig transparent und praktikabel. Überdies ist die zeitnahe Beeinflussbarkeit der Vergütung durch den Vermittler nicht gegeben, da die Deckungsbeiträge unabhängig von seiner konkreten Leistung im Voraus berechnet werden: Durch gute Risikoselektion kann er den tatsächlichen Schadenverlauf beeinflussen, aber nicht den bereits berechneten Deckungsbeitrag.⁸⁴ Die Akzeptanz einer deckungsbeitragsorientierten Vergütung bei den Versicherungsvermittlern ist daher fraglich.

Als weitere, dem Gewinnziel dienende Kontrollgröße wird die wertorientierte Bemessungsgrundlage diskutiert.⁸⁵ Hierbei werden als Kennzahlen verschiedene Varianten des Discoun-

⁷⁷ Vgl. Farny (2011), S. 775.

⁷⁸ Vgl. ebenda, S. 780f.

⁷⁹ Vgl. Albrecht/Schradin (1992), S. 573f.; Vogler (2009), S. 42f.

⁸⁰ Vgl. Heimes (2009), S. 75; ausführlich bei Damm (1993), S. 77-185; Endres (2007), S. 188f.

⁸¹ Vgl. Farny (2011), S. 780; Brozy/Mangold (2004), S. 476; Rottensteiner/El Hage (2006), S. 233.

⁸² Vgl. Wagner (2006), S. 88-90; Endres (2007), S. 189.

⁸³ Vgl. ebenda, S. 89f.

⁸⁴ Vgl. Wagner (2006), S. 128. Dieses Problem bleibt – entgegen der Ansicht von Heimes (vgl. Heimes (2009), S. 76f.) – auch bestehen, wenn lediglich solche Kosten in die Deckungsbeitragsberechnung eingehen, die vom Vermittler direkt zu beeinflussen sind, wie bspw. die Schadenkosten durch eine gute Risikoanalyse und Bestandspflege.

⁸⁵ Vgl. insb. Oletzky (1998); Schareck (2005); Vogler (2009), S. 44; Heimes (2009), S. 77f.

ted-Cash-flow-Ansatzes⁸⁶ und der Kundenwert⁸⁷ verwendet, um den Wertbeitrag eines Versicherungsvertrages (bzw. eines Kunden oder einer Kundenbeziehung) zum Unternehmenswert nach dem Shareholder-Value-Ansatz zu berücksichtigen. In der Praxis sind wertorientierte Bemessungsgrundlagen bisher kaum verbreitet. Das liegt im Wesentlichen an der komplexen Berechnung und damit verbunden fehlenden Praktikabilität und Akzeptanz auf Vermittlerseite.⁸⁸ Bezüglich der anderen Anforderungskriterien gilt das für die gewinnorientierte Bemessungsgrundlage gesagte ebenso, teils sogar noch verschärft.⁸⁹

4.1.4 *Bedarfsdeckung als Erfolgsmaß und damit verbundene Kennzahlen*

Schließlich bieten sich bedarfsdeckungsorientierte Bemessungsgrundlagen zur Bewertung des Vermittlererfolgs an.⁹⁰ Diese stehen in einem engen Bezug zur Wertorientierung und Wertschaffung für das Unternehmen⁹¹, sind aber im Unterschied zu den eben genannten wertorientierten Bemessungsgrundlagen weniger komplex, leichter zu erheben, daher praktikabler und mithin akzeptierter bei den Vermittlern. Hierzu können Kennzahlen wie Cross- und Up-Selling-Quoten (Kundendurchdringung), Stornoquoten, Kundenzufriedenheitswerte, Beschwerdequoten und eine ‚Inkasso‘-Quote herangezogen werden.⁹² In der Praxis (des Vertriebscontrollings) kommt dabei der Stornoquote sowie teils Cross-Selling-Quoten Bedeutung zu; Kundenzufriedenheits-, Beschwerde- und ‚Inkasso‘-Quoten werden selten flächendeckend auf die Vermittlerebene heruntergebrochen.⁹³

Die Cross-Selling-Quote betrifft die Messung der Anzahl von Verträgen, die ein Kunde bei einem Vermittler bzw. dessen Versicherer – aus Sicht des Versicherers ist letzteres v.a. bei Maklern bei der Beurteilung der Vermittlungsleistung relevanter – abgeschlossen hat.⁹⁴ Ihre Vorteile sind die leichte Ermittlungsmöglichkeit, eine hohe Konsistenz mit den Unternehmenszielen⁹⁵, Manipulationsfreiheit, Aktualität der Ermittlung, Kommunikationsfähigkeit sowie eine hohe Akzeptanz infolge Praktikabilität, Transparenz und Beeinflussbarkeit durch den Vermittler. Dem stehen vergleichsweise wenige Nachteile gegenüber. Die Vergleichbarkeit kann unter Umständen gefährdet sein, weil das Verkaufsgebiet bspw. durch die grundsätzliche Kaufkraft oder die Konkurrenz vor Ort Einfluss auf die Cross-Selling-Potenziale

⁸⁶ Vgl. Oletzky (1998), S. 108-129.

⁸⁷ Vgl. Schareck (2005), S. 254-257.

⁸⁸ Vgl. ausführlich Heimes (2009), S. 77f.

⁸⁹ Vgl. Wagner (2006), S. 97f. und S. 124f.; Heimes (2009), S. 76.

⁹⁰ Siehe hierzu Kap.2.3.

⁹¹ Vgl. Schareck (2005), S. 105f. und S. 113.

⁹² Vgl. ebenda, S. 108-112; Johnston, M./Marshall, G. (2006), S. 415; Kap. 3.2.

⁹³ Vgl. Kap. 3.2.

⁹⁴ Vgl. Homburg (2012), S. 935f.; Farny (2011), S. 692. In der Praxis wird vielfach von Anbündelungsquote gesprochen.

haben kann.⁹⁶ Noch wichtiger ist der Aspekt, dass die Cross-Selling-Quote zusammen mit der Prämienhöhe pro Vertrag die Bestandsprämien volumina beeinflusst und insofern in dieser Kenngröße teilweise mit enthalten ist.

Die Stornoquote als Anteil der gekündigten an den bestehenden Verträgen ist eine Kenngröße, deren Senkung konsistent mit den Unternehmenszielen ist.⁹⁷ Ihre Vergleichbarkeit ist weitgehend gegeben, und sie lässt sich gut kommunizieren. Schließlich ist sie praktikabel und transparent. Allerdings besteht – insbesondere hinsichtlich zeitlicher Begrenzungen (Storno haftungszeit) – eine gewisse Manipulationsmöglichkeit durch den Aufschub von Kündigungen. Gravierender ist die fehlende Aktualität der Ermittlung dieser Kennzahl: Sie wird nur zeitversetzt erhoben und ist somit eine vergangenheitsorientierte Größe – ähnlich dem tatsächlich ermittelten Deckungsbeitrag. Schließlich ist ihre Akzeptanz als Leistungsindikator begrenzt, weil die Beeinflussbarkeit durch den Vermittler nur bedingt gegeben ist. Denn es gibt viele Stornierungsgründe, die nicht auf den Vermittler zurückzuführen sind, bspw. neue Lebensumstände des Kunden, Budgetengpässe oder neue, bessere Konkurrenzprodukte.⁹⁸ Abgesehen von den Nachteilen dieser Kenngröße gilt auch hier, dass sie in den Bestands volumina eines Vermittlers indirekt enthalten ist, bzw. durch diese mit gemessen wird. Und durch die gemeinsame Betrachtung von Bestandsvolumen und vermitteltem Neugeschäft ist ebenfalls der Umstand berücksichtigt, dass viel Neugeschäft bei hoher Stornoquote nicht zwingend zu einem Bestandszuwachs führt.

Obwohl Kundenzufriedenheitsmessungen (noch) selten auf die Vermittlerebene bezogen werden, soll abschließend auch diese Größe als Erfolgsmessungskennziffer diskutiert werden. Immerhin eignet sie sich wie keine andere, um unmittelbar die vom Kunden wahrgenommene Qualität der Beratungs- und Vermittlungsleistung – aufgrund der schwierigen Erfassung der Ergebnisqualität handelt es sich dabei wohl eher um die wahrgenommene Verrichtungsqualität⁹⁹ – zu erfassen.¹⁰⁰ Aktuelle Diskussionen um die Qualität und den Wert der Versicherungsvermittlung im Kontext der geplanten neuen Vermittlerrichtlinie (IMD2) verdeutlichen die Notwendigkeit, selbst aus der vertriebspolitischen Sicht des Versicherers heraus Qualitätsaspekte neben monetären Aspekten bei der Bewertung der Vermittlerleistung zu berücksichtigen.¹⁰¹ Hohe Kundenzufriedenheitswerte sind konsistent mit den Unternehmenszielen,

⁹⁵ Bestandskunden mit mehreren Verträgen sind lukrativer als Neukunden mit Einzelverträgen (vgl. Köhne/Lange (2012), S. 45f.).

⁹⁶ Vgl. Johnston, M./Marshall, G. (2006), S. 412f.

⁹⁷ Vgl. Farny (2011), S. 780.

⁹⁸ Dieser Umstand wird von Verbraucherschützern außer Acht gelassen, wenn sie eine hohe Stornoquote pauschal mit schlechter oder nicht bedarfsgerechter Beratung gleichsetzen.

⁹⁹ Siehe Kap. 2.4.

¹⁰⁰ Vgl. Homburg/Artz (2010), S. 453.

¹⁰¹ Vgl. Europäische Kommission (Hrsg.) (2012), S. 2f.

vor allem beim Versicherungsvertreter. Je nach der Abfragemethode kann eine Manipulationsfreiheit gewährleistet werden. Gleiches gilt für die Aktualität der Ermittlung, wenn die Kundenzufriedenheit zeitnah entweder nach dem abgebrochenen Beratungsprozess oder nach dem erfolgten Abschluss abgefragt wird. Auch die Vergleichbarkeit (Gerechtigkeit) ist gegeben, weil immer die Kunden direkt befragt werden. Die Kommunikationsfähigkeit, Transparenz und Beeinflussbarkeit sind hoch, so dass von einer Akzeptanz – zumindest bei den ‚guten‘ Vermittlern - auszugehen ist. Den vielen Vorteilen stehen die Nachteile gegenüber, dass Abfrage und anschließende Erfassung und Auswertung der Kundenzufriedenheit mit den einzelnen Versicherungsvermittlern sehr aufwendig und mit Zusatzkosten verbunden sind. Beim Versicherungsmakler kommt erschwerend hinzu, dass er vollkommen unabhängig vom Versicherer ist und diesem die Kundenbefragungsergebnisse nicht aushändigen muss. Zwar wäre eine direkte Kundenbefragung durch den Versicherer denkbar, aber diese würde bei den Versicherungsmaklern wohl für Missstimmung sorgen, weil diese sich vom Versicherer ‚überwacht‘ fühlen würden.

4.1.5 Zwischenfazit

Zusammenfassend stellt sich der Umsatz als geeignete monetäre Bemessungsgrundlage dar, weil er durch seine Transparenz und die Beeinflussbarkeit eine hohe Akzeptanz bei den Vermittlern genießt und die Geschäftsbeziehung zwischen Versicherer und Vermittler am besten trifft und mithin für eine Interessenangleichung sorgt. Sinnvoll ist eine Berücksichtigung sowohl des Neugeschäfts (Prämien des Neugeschäfts) als auch des Bestandsvolumens (Bestandsprämien), weil Erstes das Wachstums- und ebenso das Umsatzziel fördert, Zweites außer dem Umsatzziel auch die Nachhaltigkeit des Wachstums bzw. Neugeschäfts widerspiegelt. Alternativ (und auch ergänzend) zu den Bestandsprämien können Storno- und Cross-Selling-Quoten berücksichtigt werden. Um neben den monetären auch qualitative Bemessungsgrundlagen in die Beurteilung der Vermittlerleistung zu integrieren, sollten zusätzlich Kundenzufriedenheitswerte herangezogen werden.¹⁰² So würde aus Sicht des Versicherers sowohl die Ergebnis-, als auch die Verrichtungsqualität der Versicherungsvermittlungsleistung erfasst. Alternativ (und auch ergänzend) können Kenngrößen wie der Qualifikationsstand des Vermittlers als qualitative Indikatoren für Verrichtungsqualität genutzt werden. Aufgrund der konstatierten Mängel scheiden demgegenüber der Gewinn als Erfolgsmaß und die damit verbundenen Kenngrößen aus der Auswahl aus.

¹⁰² Vgl. Janz (2008), S. 39.

4.2 Art der Erfolgsmessung und ihr Einfluss auf die Messqualität

Bezüglich der Art der Messung lassen sich die objektive Erfolgsmessung mit Unternehmensdaten und die subjektive Erfolgsmessung bspw. anhand einer Selbsteinschätzung durch den befragten Vermittler oder einer Fremdeinschätzung durch dessen Führungskraft voneinander unterscheiden.¹⁰³ Beide Arten weisen grundsätzliche Vor- und Nachteile auf:

Subjektive Erfolgsmessung ist verbunden mit größerer Fehleranfälligkeit, oft fehlender klarer Bewertungsgrundlage und somit unterschiedlicher Maßstäbe bei unterschiedlichen Bewertern sowie dem auftretenden Halo-Effekt, nach dem sich der Bewertende auf Basis einer Eigenschaft ein Urteil bildet, ohne weitere Eigenschaften differenziert zu berücksichtigen. Damit gehen je nach dem Bewertungskontext sowohl extreme als auch mittlere Einschätzungen einher. Zusammen mit dem Einfluss persönlicher Beziehungen wird dadurch die Reliabilität und Validität der Erfolgsmessung eingeschränkt.¹⁰⁴ Vorteile der subjektiven Erfolgsmessung liegen in der einfachen Erfassbarkeit qualitativer Erfolgsindikatoren und der Ausklammerung nicht vom Vermittler zu beeinflussender Faktoren. In der Praxis wird sie herangezogen, wenn die Erreichung von Zielen nur schwierig zu messen ist oder die Messung mit hohen Kosten verbunden ist, z.B. bei eher langfristigen Bewertungszeiträumen wie im Fall von Führungsqualität oder Managementwissen.¹⁰⁵

Objektive Erfolgsmessung kann ihrerseits ergebnis- oder verhaltensbasiert erfolgen: Ergebnisorientiert (Output) werden bspw. Vertragsstückzahlen, Prämienumsätze oder Gewinne betrachtet, verhaltensorientiert geht es bspw. um Aktivitäten (Inputs) wie Anzahl durchgeführter Verkaufs- und Beratungsgespräche, Zeitaufwand für Betreuung und Vertragsverwaltung oder Tage für Weiterbildung.¹⁰⁶ Die ergebnisorientierte Erfolgsmessung weist den Vorteil des direkten Zusammenhangs zum Vertriebs Erfolg des Unternehmens auf. Ferner sind die Informationen vergleichsweise einfach erhältlich. Aber sie vernachlässigt den Verkaufsprozess, der das Ergebnis bewirkt hat – gerade vor dem Hintergrund aktueller Verbraucherschutzkritik an der Beratungsqualität ist das von hoher Bedeutung.¹⁰⁷ Und Studien haben auch unter Vertriebssteuerungsaspekten belegt, dass die Erfolgsrelevanz von Verhaltensaspekten zu höherer Zufriedenheit und mehr Vertriebs Erfolg führt, weil Verhaltensaspekte vom Vermittler direkt

¹⁰³ Vgl. hierzu und nachfolgend Johnston, M./Marshall, G. (2006), S. 414-426.

¹⁰⁴ Vgl. Heimes (2009), S. 67. Studien haben zudem nachgewiesen, dass Fehleinschätzungen daraus resultieren, dass Mitarbeiter als zu leistungsstark eingeschätzt werden (leniency-bias) und zu wenig zwischen Mitarbeitern differenziert wird (compression bias); vgl. Moers (2005).

¹⁰⁵ Vgl. Homburg/Artz (2010), S. 451f.

¹⁰⁶ Hierbei handelt es sich um die bereits erwähnte Verrichtungsqualität im Dienstleistungsmarketing.

¹⁰⁷ Vgl. als einschlägige Beispiele die Beratungstests der Stiftung Warentest (vgl. o.V. (2009), S. 62-67) und der Verbraucherzentrale (vgl. Verbraucherzentrale Baden-Württemberg (Hrsg.) (2011)).

und eigenständig beeinflusst werden können.¹⁰⁸ Allerdings ist mit der verhaltensorientierten Erfolgsmessung die Herausforderung verbunden, an entsprechende Informationen zu gelangen, weil diese meist nur dem Vermittler selbst zugänglich sind.¹⁰⁹ In der Praxis wird die objektive Erfolgsmessung mithin genutzt, wenn der Bewertungszeitraum relativ kurz ist und die Art der relevanten Vertriebsleistung gut messbar ist – das ist bei der allgemeinen Leistungsbeurteilung von Vermittlern der Fall.¹¹⁰

Mit Bezug auf den Versicherungsvermittler ist zu konstatieren, dass die subjektiven Formen der Erfolgsmessung zahlreiche Schwierigkeiten mit sich bringen.¹¹¹ Im Fall einer Bewertung durch die Vertriebsführungskräfte besteht die Gefahr unterschiedlicher Beurteilungsmaßstäbe natürlich auch im Versicherungsvertrieb, wenn verschiedene Vertriebsführungskräfte beteiligt sind. Noch virulenter wird diese Gefahr, wenn in einer Studie Führungskräfte verschiedener Versicherer oder Makler befragt werden. Im Fall einer Selbsteinschätzung der Leistungen durch die Versicherungsvermittler bewerten sich die erfolgreichen Vermittler tendenziell zu schlecht, die erfolgloseren demgegenüber zu gut.¹¹² Aufgrund dieser Schwierigkeiten und der Tatsache, dass die bei Versicherern vorhandenen Daten objektive Erfolgsmessung ermöglichen, sollte in einer empirischen Untersuchung die Vertriebsleistung nach Möglichkeit objektiv gemessen werden.

Im Rahmen der objektiven Erfolgsmessung krankt die verhaltensbasierte Ausrichtung im Versicherungsvertrieb jedoch letztlich an dessen Heterogenität. Denn diese ist dafür verantwortlich, dass es kaum möglich erscheint, Vertriebsaktivitäten zu ermitteln, die bei allen Versicherungsvermittlern – und seien es auch nur Versicherungsvertreter oder nur Versicherungsmakler – gleichermaßen verantwortlich für den Vertriebserfolg sind.¹¹³ Allerdings ließe sich dieser Umstand mit einer Kundenzufriedenheitsmessung auffangen, da diese die situative Komponente über die Wahrnehmung des Kunden integriert.

Die ergebnisorientierte Erfolgsmessung weist wie bereits gesagt eindeutige Vorteile der Objektivität wie die Unabhängigkeit von subjektiven Fehleinschätzungen und einen starken Erfolgsv Zusammenhang auf. Zudem ist sie im Versicherungsvertrieb akzeptiert und aufgrund

¹⁰⁸ Vgl. Anderson/Oliver (1987), S. 77.

¹⁰⁹ Vgl. ebenda, S. 78.

¹¹⁰ Vgl. Homburg/Artz (2010), S. 452.

¹¹¹ Vgl. hierzu und nachfolgend: Heimes (2009), S. 33f.

¹¹² Vgl. Krueger, J./Mueller, R.A., Unskilled, Unaware, or Both? The Better-Than-Average Heuristic and Statistical Regression Predict Errors in Estimates of Own Performance, in: *Journal of Personality & Social Psychology*, Vol. 82, No. 2, 2002, S. 180f.; Jaramillo, F./Carillat, F.A./Locander, W.B., Starting to Solve the Method Puzzle in Salesperson Self-Report Evaluations, in: *Journal of Personnel Selling & Sales Management*, Vol. 23, No. 4, 2003, S. 370, beide zitiert in: Heimes (2009), S. 34.

¹¹³ Vgl. Heimes (2009), S. 35. Das erklärt sich bspw. dadurch, dass die Teilaktivitäten im Zuge einer Versicherungsvermittlungsleistung situativ in Abhängigkeit vom Kundenbedarf unterschiedlich ausgeprägt sind; vgl. Kap. 2.2.

einer hohen Datenverfügbarkeit – zumindest bestimmter Kennzahlen wie Prämienvolumen im Bestands- und Neugeschäft – leicht umsetzbar.

4.3 Auswahl der Erfolgsmaße und damit verbundenen Kennzahlen

Auf Basis der erfolgten Beurteilung der zur Verfügung stehenden Erfolgsmaße und ihrer Kennzahlen kann nun unter Bezug auf ihren Zielerfüllungszusammenhang, die Anforderungen an Bemessungsgrundlagen und die Messqualität eine Priorisierung der Kennzahlen erfolgen. Im Ergebnis soll daraus ein Performance-Konzept abgeleitet werden, das eine ausgewogene Abbildung von mehreren Erfolgsmaßen und damit verbundenen Kennzahlen mit sich bringt und damit über die bisherige Forschung hinausgeht. Aus methodischen Gründen soll es eher komplementäre als substitutive Leistungsaspekte berücksichtigen, um Interdependenzen zwischen den Kennzahlen zu vermeiden. Tabelle 2 macht den Auswahlentscheid transparent.¹¹⁴

¹¹⁴ Von den grundsätzlich denkbaren Kennzahlen (Kap. 3.2) sind eine Reihe von Kennzahlen von vorneherein weggefallen. Einige wirtschaftliche Kennzahlen werden teils gar nicht erhoben (Nachlässe auf Tarifprämien; Potenzieller Prämienumsatz) und gehen teils in andere Kennzahlen mit ein (Anteile Neu-/Erhöhungsgeschäft am Prämienumsatz sowie Wiederanlagequote führen zu Prämienumsatz im Neugeschäft). Einige kundenbezogene Kennzahlen werden teils nicht vermittlerbezogen erfasst (Anteil Neukunden, zurückgewonnener und verlorener Kunden am Gesamtbestand; Durchschnittliche Kundenbindungsdauer; Kundenzufriedenheitswerte (Zufriedenheit mit Vermittler, Abschlussbereitschaft, Empfehlungsbereitschaft); ‚Inkasso‘-Quote), weisen teils keine eindeutigen Zusammenhänge mit den Unternehmenszielen auf, bzw. diese sind nicht differenziert aufgeführt (Bestandskunden-Strukturdaten) oder sind statistisch aufgrund der – insb. pro Vermittler – geringen Anzahl irrelevant (Beschwerdequote). Schließlich sind die verkaufsbezogenen Kennzahlen allesamt ausgeschlossen worden, weil sie eher effizienzorientiert sind und somit die Unternehmensziele nur indirekt unterstützen (Kundenbesuche je Tag/Woche etc.; Terminquote; Abschlussquote; Angebotserfolgsquote).

Erfolgsmaße und Kennzahlen	Bezug zu Unternehmenszielen	Geeignetheit als Bemessungsgrundlage	Messqualität	Eignung	Priorität
Erfolgmaß Umsatz	+				
- Prämienumsatz im Bestand		+	Objektiv/ergebnisorientiert	ja	1
- Prämienumsatz im Neugeschäft		+	Objektiv/ergebnisorientiert	ja	1
Erfolgmaß Gewinn	+				
- Deckungsbeitrag ex ante		o	Objektiv/ergebnisorientiert	ja	2
- Deckungsbeitrag ex post		-		nein	
- Wertbeitrag		-/o		nein	
Erfolgmaß Bedarfsdeckung	+				
- Cross Selling-Quote		+/o	Objektiv/ergebnisorientiert	ja	2
- Stornoquote		o	Objektiv/ergebnisorientiert	ja	2
- Kundenzufriedenheit		+/o	Objektiv/verhaltensorientiert	ja	1

Tabelle 2: Auswahl der Kennzahlen zur Performance-Beurteilung von Versicherungsvermittlern

Aufgrund der vorangehenden Beurteilungen werden für künftige empirische Untersuchungen der Performance von Versicherungsvermittlern das Erfolgmaß Umsatz mit den Kennzahlen Prämienumsatz im Bestand und im Neugeschäft sowie das Erfolgmaß Bedarfsdeckung bzw. Kundenorientierung mit der Kennzahl Kundenzufriedenheit als besonders geeignet bewertet und empfohlen. Die umsatzbezogenen Kennzahlen lassen sich in der Versicherungspraxis gut ermitteln. Die Kundenzufriedenheit wird jedoch in der Praxis im Allgemeinen nicht vermittlerbezogen erhoben. Um eine zieladäquate und ausgewogene Erfolgsmessung über die drei sich ergänzenden Kennzahlen durchführen zu können, sollte das Vertriebscontrolling Qualitätsmessungen durchführen, idealerweise über die institutionalisierte Abfrage der Kundenzufriedenheit. Bei wirtschaftlich abhängigen Versicherungsvertretern dürfte dies umzusetzen sein, bei den unabhängigen Versicherungsmaklern könnte es zumindest auf freiwilliger Basis

passieren oder auch in den Fällen, in denen Makler starkes Interesse an der Zusammenarbeit mit einem Versicherer aufweisen.

4.4 Operationalisierung der ausgewählten Kenngrößen

Die in der Assekuranz zur Verfügung stehenden Daten ermöglichen es, zur Operationalisierung des Umsatzes objektive Daten zu verwenden. In der Regel liegen zu den befragten Vermittlern deren Umsätze in Euro je Produkt (-gruppe) vor. Allerdings sind die Umsatzzahlen über verschiedene Produktgruppen nicht direkt vergleichbar. Deswegen ist eine Standardisierung angebracht, bspw. durch Rückgriff auf die Provisionen bzw. Courtagen¹¹⁵, weil diese – im Unterschied zu den Prämienumsätzen – bereits die unterschiedliche ‚Wertigkeit‘ verschiedener Versicherungsprodukte für den Versicherer berücksichtigen.¹¹⁶ Im Fall der an ein Unternehmen gebundenen Versicherungsvertreter und der Versicherungsmakler, deren Beitrag zu den Unternehmenszielen nur aus Sicht eines Versicherers gemessen wird, reicht diese Operationalisierung bereits aus.

Wenn jedoch – im Fall einer unternehmensübergreifenden Untersuchung – die Vertreter aus unterschiedlichen Versicherungsunternehmen stammen bzw. der Maklererfolg über alle von ihm vermittelten Versicherer erhoben werden soll, ist die direkte Vergleichbarkeit gefährdet. Denn die Provisionshöhen unterscheiden sich zwischen den Unternehmen, teils für verschiedene Vertriebspartner sogar innerhalb eines Unternehmens. Somit würde der Verkauf ein und desselben Versicherungsprodukts unterschiedlich bewertet. Eine Möglichkeit, die Vergleichbarkeit des Erfolgsmaßes wieder herzustellen, besteht in der Konstruktion eines Standardprovisionsmaßes für jede Versicherungssparte.¹¹⁷

Die Kundenzufriedenheit kann über einen Mittelwert aller Kundenbeurteilungen mittels einer Likert-Skala operationalisiert werden. Hinsichtlich der Verständlichkeit bei den befragten Kunden bietet sich dazu z.B. eine Skalierung analog zu Schulnoten von eins (sehr gut) bis sechs (ungenügend) an.¹¹⁸

¹¹⁵ Vgl. Heimes (2009), S. 211.

¹¹⁶ Vgl. Farny (2011), S. 781.

¹¹⁷ Vgl. Vogler (2009), S. 45. Dort wird auch ausführlich erläutert, wie dies im Einzelnen geschehen könnte (vgl. ebenda, S. 45f.). Wenngleich Vogler sich auf Ausschließlichkeitsvertreter bezieht, kann das Verfahren ebenso auf Versicherungsmakler übertragen werden.

¹¹⁸ Vgl. Homburg (2012), S. 45.

5 Fazit

Versicherer sind im Zuge ihrer Vertriebspolitik zunehmend gefordert, den Engpassfaktor Vertrieb und damit ‚ihre‘ Vermittler erfolgsorientiert zu steuern. Dabei stellt sich jedoch vorab die Frage, was eigentlich den Erfolg der Vermittler widerspiegelt und wie er zu messen ist. Mithin standen die Präzisierung der zu erklärenden Variablen, nämlich der Erfolgsvariablen der Tätigkeit von Versicherungsvermittlern, und deren Operationalisierungsmöglichkeiten im Fokus der vorliegenden Abhandlung.

Dazu ist die Performance des Versicherungsvermittlers als Zusammenspiel von dessen Vertriebszielen und Aktivitäten im Zuge der Aufgabenerfüllung konzeptionalisiert worden. Aus der Sicht des Versicherers sind die vom Vermittlertyp unabhängigen Aufgaben der Vermittler die Informationsübermittlung, Vermittlung von Versicherungskunden und Übernahme von bestimmten Dienstleistungen. Bewertet werden diese Versicherungsvermittlungsaktivitäten im Hinblick auf ihren Beitrag zu den Unternehmens- und Vertriebszielen des Versicherers. Entsprechend ist die Performance von Versicherungsvermittlern als Versicherungsvermittlungsleistung anzusehen, die anhand ihres Beitrags zu den Vertriebszielen des Versicherers bewertet wird. Als Folge der immer deutlicher eingeforderten Kundenorientierung sollte dabei außer der Ergebnis- auch die Verrichtungsqualität Berücksichtigung finden. Erstere bezieht sich auf die zentrale Aufgabe der Vermittlung, zweite demgegenüber eher auf die weiteren Aufgaben der Informationsvermittlung und weiterer Dienstleistungen.

Im Zuge der Beurteilung von zieladäquaten Performance-Kennzahlen aufgrund ihrer inhaltlichen, praktischen und methodischen Eignung ist die zunächst große Anzahl denkbarer Kennzahlen auf drei verdichtet worden: Im Ergebnis sollte die Erfolgsmessung monetäre Größen wie Prämienumsatz mit nicht-monetären Größen wie Kundenzufriedenheit oder ggf. Substituten wie die Qualifikation des Vermittlers kombinieren. Beides sind objektive Messungen, die subjektiven Verfahren ggü. im Allgemeinen zu präferieren sind. Gut operationalisieren lassen sich der Prämienumsatz im Neugeschäft anhand der erzielten Abschlussprovisionen und im Bestandsgeschäft anhand der erhaltenen Bestands- bzw. Folgeprovisionen. Die Kundenzufriedenheit kann anhand von Schulnoten (und deren Durchschnitt) ermittelt werden. Hierbei besteht allerdings das Problem, dass diese Kennzahl in der Praxis im Allgemeinen nicht vermittlerbezogen erhoben wird.

Um eine zieladäquate und ausgewogene Erfolgsmessung durchführen zu können, sollte daher das Vertriebscontrolling Qualitätsmessungen durchführen, idealerweise über die institutionalisierte Abfrage der Kundenzufriedenheit. Bei wirtschaftlich abhängigen Versicherungsvertre-

tern dürfte dies umzusetzen sein, bei den unabhängigen Versicherungsmaklern könnte es zumindest auf freiwilliger Basis passieren.

Es ist somit wünschenswert, dass sich künftige Studien zu den Erfolgsfaktoren des Versicherungsvertriebs nicht nur auf Prämien- bzw. Provisionserlöse, sondern auch auf nicht-monetäre Erfolgskenngrößen wie bspw. die Kundenzufriedenheit abstützen. Dann ist eine ausgewogenere und valide Erfolgsmessung im Versicherungsvertrieb möglich.

Literaturverzeichnis

Albrecht, P./Schradin, H.R. (1992):

Erfolgsorientierte Steuerung des Versicherungsgeschäfts, in: Spremann, K. (Hrsg.): Controlling: Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen, Wiesbaden, 1992, S. 571-596.

Anderson, E./Oliver, R.L. (1987):

Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems, in: Journal of Marketing, Vol. 51, Nr. 4, 1987, S. 76-88.

Beenken, M. (2010):

Der Markt der Versicherungsvermittlung unter veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen, unter besonderer Berücksichtigung von Sourcingstrategien des Versicherungsvermittlerbetriebs, Univ.-Diss. Köln, Karlsruhe, 2010.

Beenken, M. (2012):

Die Vermittlerschaft steht vor einem Umbruch der Generationen, in: VW, 67. Jg., Heft 13, 2012, S. 994.

Beenken, M. (2013):

Vertriebsmanagement, Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz, Karlsruhe, 2. Aufl., 2013.

Brozy, L./Magold, C. (2004):

Effizienter Vertrieb in der Assekuranz, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 55. Jg., Heft 16, 2004, S. 476-479.

Chonko, L.B./Loe, T.N./Roberts, J.A./ Tanner, J.F. (2000):

Sales Performance: Timing of Measurement and Type of Measurement Make a Difference, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 20, Nr. 1, 2000, S. 23-26.

Churchill, G.A./Ford, N.M./Hartley, S.W./Walker, O.C. (1985):

The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis, in: Journal of Marketing Research, Vol. 22, No. 2, 1985, S. 103-118.

Damm, P. (1993):

Ertragsbarwertbezogene Vergütungspolitik von Versicherungsunternehmen zur Steuerung von Absatzorganen, Univ.-Diss. Hamburg, in: Hamburger Reihe, Reihe B, Wirtschaftswissenschaft, Heft 5, Karlsruhe, 1993.

Endres, K. (2007):

Die Gestaltung von Anreizsystemen zur wertorientierten Steuerung von Versicherungskonzernen, Univ.-Diss. Köln, Lohmar, 2007.

Europäische Kommission (Hrsg.) (2012):

Vorschlag für eine Richtlinie des Europäischen Parlaments und des Rates über Versicherungsvermittlung (Neufassung) vom 3. Juli 2012, Straßburg, 2012.

Erez, A./Judge, T.A. (2001):

Relationship of Core Self-Evaluations to Goal Setting Motivation and Performance, in: Journal of Applied Psychology, Vol. 86, Nr. 6, 2001, S. 1270-1279.

Farny, D. (1961):

Die Versicherungsmärkte, Eine Studie über die Versicherungsmarkttheorie, in: Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswissenschaft an der Universität Köln, Heft 17, Berlin, 1961.

Farny, D. (2011):

Versicherungsbetriebslehre, Karlsruhe, 5. Aufl., 2011.

Friedrichs-Schmidt, S./Wagner, S. (2006):

Kundenwert und Vertriebssteuerung im Versicherungsunternehmen: Inwiefern sind Kundenwerte als Bestandteil eines finanziellen Vertriebsinstruments einsetzbar?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, 57. Jg., Heft 6, 2006, S. 185-189.

GDV (Hrsg.) (2012):

Jahrbuch 2012, Die deutsche Versicherungswirtschaft, Berlin, 2012.

Görgen, Frank (2007):

Versicherungsmarketing. Strategien, Instrumente und Controlling, 2. Aufl., Stuttgart, 2007.

Görgen, F. (2008):

Vertriebscontrolling: Mehr als Prämieinnahmen, Cross-Selling und Stornos, in: Versicherungswirtschaft, 63. Jg., Heft 19, 2008, S. 1596-1599.

Haenecke, H. (2001):

Krankenkassen-Marketing: Eine empirische Analyse der Erfolgsfaktoren, Hamburg, 2001.

Heimes, H. (2009):

Verkaufsverhalten im Ausschließlichkeitsvertrieb der Versicherungsindustrie, Eine empirische Untersuchung des Einflusses auf den Vertriebserfolg, Univ.-Diss. Köln, Lohmar, 2009.

Höckmayr, G.K. (2012):

Wandel der Beratungsqualität auf dem Versicherungsvermittlungsmarkt: Eine ökonomische Analyse der Veränderungen aufgrund der Anforderungen der EU-Vermittlerrichtlinie, in: ZVersWiss, 101. Jg., Heft 1, 2012, S. 75-102.

Homburg, C. (2012):

Marketingmanagement, Strategie – Instrumente – Umsetzung – Unternehmensführung, Wiesbaden, 4. Aufl. 2012.

Homburg, C./Artz, M. (2010):

Performancemaße zur Leistungsbewertung von Managern in Marketing und Vertrieb: Ergebnisse einer branchenübergreifenden empirischen Studie, in: Controlling – Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung, 22. Jg., Nr. 8/9, 2010, S. 448-455.

Homburg, C./Schäfer, H./Schneider, J. (2012):

Sales Excellence, Systematic Sales Management, Wiesbaden, 2012.

Insurance Europe (Hrsg.) (2013):

European Insurance in Figures, Statistics No. 46, Brüssel, 2013.

Janz, S. (2008):

Performance Management: Eine empirische Untersuchung der Konzeption, Erfolgsauswirkungen und Determinanten am Beispiel der Marketingkommunikation, Univ.-Diss. St. Gallen, Schesslitz, 2008.

Johnston, M./Marshall, G. (2006):

Churchill/Ford/Walker's Sales force management, New York, 8. Aufl., 2006.

Kleinhans, D./Braun, O.L. (1998):

Effektiver Arbeitsstil im Versicherungsaußendienst – Ein Modell aktiver Anpassung, in: Versicherungswirtschaft, 53. Jg, Nr. 16, 1998, S. 1150-1152.

Köhne, T. (1997):

Die Wirkungsversicherung im Privatkundengeschäft – Implikationen für eine kundenorientierte Marktleistungsgestaltung, Univ.-Diss. St. Gallen, in: Schriftenreihe des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, Band 34, St. Gallen, 1997.

Köhne, T. (2006):

Marketing im strategischen Unternehmensnetzwerk, Erklärungsmodell und praktische Anwendung in der Versicherungswirtschaft, in: neue betriebswirtschaftliche forschung, Band 348, Wiesbaden, 2006.

Köhne, T. (2013):

Preisdifferenzierung in der deutschen Kfz-Versicherung – unverändert enorme Preisunterschiede, in: ZfV, 53. Jg., Nr. 3, 2013, S. 81-84.

Köhne, T./Lange, M. (2012):

Marketing und Vertrieb von Versicherungs- und Finanzprodukten für Privatkunden, Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz, Karlsruhe, 2. Aufl., 2012.

Kotler, P./Bliemel, F. (1999):

Marketing-Management. Analyse, Planung, Umsetzung und Steuerung, Stuttgart, 9. Aufl., 1999.

Krüger-Barvels, R. (1971):

Marketing im Versicherungsbetrieb, Freiburg i.B., 1971.

Lach, H. (1995):

Vertikales Marketing von Versicherungsunternehmen – Marketingkonzepte von Versicherungsunternehmen mit Ausschließlichkeits-, Makler- und Strukturvertrieb, Univ.-Diss. Köln, Berlin, 1995.

Lehmann, A. (1993):

Dienstleistungsmanagement, Strategien und Ansatzpunkte zur Schaffung von Servicequalität, Stuttgart, 1993.

MacKenzie, S.H./Podsakoff, P.M./Rich, G.A. (2001):

Transformational and Transactional Leadership and Salesperson Performance, in: Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 29, Nr. 2, 2001, S. 115-134.

Mai, S. (2003):

Erfolg im Verkauf – Entwicklung und Evaluation eines kognitiv-behavioralen Trainings, Univ.-Diss. Hildesheim, o.O., 2003.

Moers, F. (2005):

Discretion and Bias in Performance Evaluation: The Impact of Diversity and Subjectivity, in: Accounting, Organization and Society, Vol. 30, Nr. 1, 2005, S. 67-80.

Muth, M. (1994):

Versicherungswirtschaft im Umbruch, in: Versicherungswirtschaft, 49. Jg., Nr. 5, 1994, S. 288-298.

Oletzky, T. (1998):

Wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen, Karlsruhe, 1998.

o.V. (2009):

Masse statt Klasse, in: Finanztest 10/2009, S. 62-67.

Rich, G.A./Bommer, W.H./MacKenzie, S.B./Podsakoff, P.M./Johnson, J.L. (1999):

Apples and Apples or Apples and Oranges? A Meta-Analysis of Objective and Subjective Measures of Salesperson Performance, in: Journal of Personnel Selling & Sales Management, Vol. 19, No. 4, 1999, S. 41-52.

Rottenstein, C./El Hage, B. (2006):

Aktuelle Steuerungskennzahlen für den Versicherungsvertrieb, in: Die Versicherungsrundschau, o. Jg., Heft 9 ; S. 230-236.

Salgado, J.F. (2003):

Predicting Job Performance Using FFM and non-FFM Personality Measures, in: Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 46, Nr. 3, 2003, S. 323-346.

Schareck, C. (2005):

Wertorientierung im Versicherungsvertrieb, Karlsruhe, 2005.

Schmidt-Jochmann, C. (2008):

Strategische Erfolgsfaktoren von Versicherungsvermittlern – Eine empirische Untersuchung mit PLS-Strukturgleichungsmodellen, Univ.-Diss. Lüneburg, Lohmar, 2008.

Straßler, H.-J. (2005):

Theoretische Analyse und empirische Überprüfung von Einflussgrößen auf den Erfolg des Ausschließlichkeitsvermittlers eines mittelständischen Versicherungsunternehmens, Univ.-Diss. München, o.O., 2005.

Trigo Gamarra, L./Wein, T. (2005):

Bessere Beratung der Versicherungsnehmer durch höhere Qualität der Versicherungsvermittler?, in: Schulte, R.: Ergebnisse der Mittelstandforschung, Münster, 2005, S. 351-376.

Towers Watson (Hrsg.) (2012):

Vertriebswege-Survey Leben, Kranken, Schaden/Unfall 2012, Köln, 2012.

Trinkhaus, H. (1955):

Handbuch der Versicherungsvermittlung, Band I, Berlin, 1955.

Uhl, A. (2000):

Motivation durch Ziele, Anreize und Führung: eine empirische Untersuchung am Beispiel eines Versicherungskonzerns, Univ.-Diss. Hohenheim, Berlin, 2000.

Verbraucherzentrale Baden-Württemberg (Hrsg.) (2011):

Marktbeobachtungen zur „Finanzberatung“, Finanzberatung ist nicht bedarfsgerecht, Pressemitteilung vom 16.05.2011, Stuttgart, 2011.

Vogler, D. (2009):

Personenbezogene Einflussfaktoren für den Vertriebs Erfolg im Versicherungsvertrieb, Eine empirische Analyse bei Ausschließlichkeitsvertretern, Univ.-Diss. Köln, Lohmar, 2009.

Wagner, S. (2006):

Provisionsatzdifferenzierung in finanziellen Anreizsystemen für Versicherungsvermittler, Karlsruhe, 2006.

Zinnert, M. (2008):

Recht und Praxis des Versicherungsmaklers, Karlsruhe, 2008.

Zoltners, A.A./Sinha, P./Lorimer, S.E. (2008):

Sales Force Effectiveness: A Framework for Researchers and Practitioners, Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. 28, Nr. 2, 2008, S. 115-131.

Internetverzeichnis

Bruess, M. (2012):

Deutsche zeigen der Altersvorsorge die kalte Schulter, in: Versicherungsjournal vom 26.1.2012.

Leo-Wörterbuch (Hrsg.) (2013):

Abfrage des Begriffs ‚Performance‘, abgerufen am 12.07.2013, letzte Aktualisierung: 7.09.2013,

url: [http://dict.leo.org/ende/index_de.html#/search=Performance&searchLoc=0&result Order=basic&multiwordShowSingle=on](http://dict.leo.org/ende/index_de.html#/search=Performance&searchLoc=0&resultOrder=basic&multiwordShowSingle=on)

Schmidt-Kasperek, U. (2013):

Suche nach Vertriebsnachwuchs: Formale Schulbildung erst einmal ausblenden, in: Versicherungsmagazin vom 13.06.2013,

url: <http://www.versicherungsmagazin.de/Aktuell/Nachrichten/195/20695/pr/print.html>