

Vertriebsmanagement

Lösungshinweise für die Aufgaben zur Selbstüberprüfung

Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz

4. Auflage

Geprüfter Fachwirt für Versicherungen
und Finanzen

Geprüfte Fachwirtin für Versicherungen
und Finanzen

Matthias Beenken

Vertriebsmanagement

Lösungshinweise für die Aufgaben zur Selbstüberprüfung

Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz

Geprüfter Fachwirt für Versicherungen und Finanzen

Geprüfte Fachwirtin für Versicherungen und Finanzen

Herausgegeben vom Berufsbildungswerk
der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWW) e.V.

4., aktualisierte Auflage

Oktober 2018

Vorbemerkung

Die Fachwirliteratur „Vertriebsmanagement“ enthält am Ende eines jeden Kapitels „Aufgaben zur Selbstüberprüfung“. Sie sollen den Lernenden einen Anreiz geben, sich zur Vertiefung der Lerninhalte Antworten auf zentrale Fragestellungen eines Kapitels noch einmal selbstständig zu erarbeiten.

Aufgrund vieler Nachfragen veröffentlichen wir Lösungshinweise zu den Aufgaben zur Selbstüberprüfung. Sie enthalten keine zusätzlichen Informationen und dürfen auch nicht als einzig mögliche Musterlösung verstanden werden.

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass es sich bei den Aufgaben und Lösungen zur Selbstüberprüfung nicht um simulierte Prüfungsaufgaben handelt.

Das Berufsbild „Geprüfte/-r Fachwirt/Fachwirtin für Versicherungen und Finanzen“ ist auf den Erwerb von Handlungskompetenz ausgerichtet. Die bundeseinheitlichen Prüfungen vor der Industrie- und Handelskammer enthalten deshalb auch situationsgebundene Fragen, in denen nicht nur die Wiedergabe von Wissen, sondern auch das Erkennen von Zusammenhängen und die Formulierung von Problemlösungen gefordert ist.

Diese Kompetenzen werden im Unterricht der regionalen Berufsbildungswerke der Versicherungswirtschaft bzw. im Rahmen des Fernlehrgangs der Deutschen Versicherungsakademie (DVA) vermittelt. Herausgeber und Redaktion empfehlen deshalb zur Prüfungsvorbereitung mit Nachdruck die Wahrnehmung dieser Bildungsangebote, für die das reine Selbststudium kein Ersatz sein kann.

Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e.V.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1 – Vertriebsmanagement als Unternehmensfunktion	1
Kapitel 2 – Die Bedeutung von Anreizsystemen im Vertrieb	7
Kapitel 3 – Steuerung einer Vertriebseinheit	10
Kapitel 4 – Marketingmaßnahmen in einer Vertriebseinheit	19

Kapitel 1 – Vertriebsmanagement als Unternehmensfunktion

1. Grenzen Sie die zwei Konzern-Vertriebsmodelle voneinander ab und zeigen Sie je zwei Vor- und Nachteile dieser Modelle auf.

Konzernvertriebsmodell

Vorteile: zentrale Steuerung, Umsetzung Konzernstrategie, kein Wettbewerb der Teilvertriebe untereinander

Nachteile: Beschränkung der Entscheidungsfreiheit, Akzeptanzmängel

Einzelversicherervertriebsmodell

Vorteile: Eigenständigkeit der Risikoträger, größere Marktnähe

Nachteile: schwerer umsetzbar, konzerninterne Konkurrenz, produktbezogene Vertriebsführung, geringe Kundenbedarfsorientierung, Probleme bei der Umsetzung der rechtlichen Verpflichtung zur anlassbezogen umfassenden Beratung (vgl. Kap. 1.2)

2. Erläutern Sie fünf Funktionen der genannten Vertriebsziele.

Selektion, Orientierung, Steuerung, Koordination, Motivation/Anreiz, Kontrolle, Legitimation (vgl. Kap. 2.2)

3. Unterscheiden Sie die Vertriebsziele nach ihrem Ausmaß.

Mit Satisfizierungszielen soll ein bestimmtes, ausreichendes Ergebnis erreicht werden.

Mit Optimierungszielen soll ein optimales Verhältnis zwischen Input und Output erreicht werden, entweder maximaler Erfolg mit begrenzten Mitteln oder minimaler Mitteleinsatz für einen bestimmten Erfolg (vgl. Kap. 2.2).

4. Zeigen Sie die Anforderungen der Vertriebsziele anhand der SMART-Formel auf.

Ziele sollen spezifisch, messbar, angemessen, realistisch, terminiert sein (vgl. Kap. 2.2).

5. Unterscheiden Sie die Vertriebsziele jeweils nach zwei Messgrößen und Kennzahlen.

Umsatzbezogene Vertriebsziele können die Messgrößen Prämienumsatz oder Stückzahlen Verträge vorsehen oder Kennzahlen wie u.a. Prämienumsatz in Relation zum Bestand oder Stückzahl in Relation zum Bestand.

Ertragsbezogene Messgrößen können Nettoprämienumsatz, Nettostückzahlen oder Summe der Schaden-/Leistungsfälle sein, ertragsbezogene Kennzahlen z.B. Schadenquote, Deckungsbeitrag, Mahnquote (vgl. Kap. 2.2).

6. Grenzen Sie drei Vertriebswege im Indirektvertrieb voneinander ab.

Der Geschäftsstellen-/Angestellter Versicherungsvertrieb arbeitet mit Angestellten gemäß § 59 HGB, der Ausschließlichkeitsvertrieb mit selbstständigen Versicherungsvertretern gemäß §§ 84, 92 HGB mit Wettbewerbsverbot, der Maklervertrieb mit Versicherungsmaklern gemäß § 93 HGB und der Mehrfachvertretervertrieb mit selbstständigen Versicherungsvertretern gemäß §§ 84, 92 HGB ohne Wettbewerbsverbot. Der Banken-/Sparkassenvertrieb sieht Kreditinstitute als Vermittler vor, die ihrerseits wieder als Ausschließlichkeits- oder als Mehrfachvertreter oder als Makler tätig werden können. (vgl. Kap. 2.3)

7. Erläutern Sie die Matrixorganisation an einem Beispiel aus dem Versicherungsvertrieb.

In einem Versicherungsvertrieb wird sowohl eine geografische als auch eine Gliederung nach Sparten vorgenommen. Damit sind in jeder Region Spezialisten für die verschiedenen Sparten verfügbar (vgl. Kap. 2.4).

8. Erläutern Sie vier Faktoren, die die Kundenbindung beeinflussen können.

Das Regulierungsverhalten kann bei schneller und umfassender Regulierung die Kundenbindung steigern, bei langsamer und unvollständiger Regulierung die Wechselbereitschaft des Kunden erhöhen.

Das schriftliche und mündliche Kommunikationsverhalten kann bei einer erwartungsgerechten Kommunikation ebenfalls positiv oder umgekehrt negativ auf die Kundenbindung wirken.

Flexibilität auf der Produktseite erhöht die Wechselbarrieren.

Die Bereitschaft zum Einsatz von Kundenbindungsmaßnahmen hat ebenfalls Einfluss auf die Kundenbindung (vgl. Kap. 2.5).

9. Nennen Sie drei Formen der Marktpositionierung von Versicherungsunternehmen.

Serviceversicherer, kostenorientierter Versicherer, Direktversicherer (vgl. Kap. 2.6)

10. Beschreiben Sie vier Kriterien für die Standortwahl von Versicherungsagenturen.

Je nach Privat- oder Firmenkunden-Fokussierung können unterschiedliche Standorte geeignet sein. Eine besondere Rolle spielt die örtliche Ansiedelung von Beziehungsnetzwerken. Ein weiteres Kriterium kann eine Standortwahl sein, bei der die geografische Entfernung zu den Bestandskunden und/oder zu den Potenzialkunden eine besondere Rolle spielt. Auch Nutzungsgewohnheiten der Kunden wie beispielsweise Orte, an denen auch Behörden, Ärzte oder Einkaufsmöglichkeiten bestehen und in Anspruch genommen werden, können berücksichtigt werden (vgl. Kap. 2.6).

11. Erläutern Sie, welchen Nutzen eine Kundentypologie für das Vertriebsmanagement mit Blick auf die Auswahl und den Einsatz verschiedener Vertriebswege hat.

Unterschiedliche Kundengruppen zeigen auch eine jeweils typische Bindung an oder Affinität zu bestimmten Vertriebswegen. Daher ist die Abstimmung zwischen Marketing und Vertriebsmanagement zu den Charakteristika der jeweiligen Kundengruppe (beispielsweise suchen „Überforderte Unterstützungssucher“ vor allem die Ausschließlichkeitsvertreter auf) wichtig. Eine Kenntnis der Kundentypologien ist wertvoll für die Gestaltung der Produktpolitik und der Vertriebspolitik (vgl. Kap. 2.7).

12. Beschreiben Sie, welche Leistungen der Vertrieb dem Kunden gegenüber erbringt und welche rechtlichen Pflichten er in diesem Zusammenhang zu beachten hat.

Der Versicherer hat den Kunden vorvertraglich über die Versicherungsbedingungen und weitere Vertragsinformationen gemäß § 7 VVG zu informieren. Dabei kann er das Antragsmodell oder auch zur Entlastung des Vertriebs das Invitationsmodell anwenden. Ebenfalls vor Antragstellung muss der Kunde abhängig vom Anlass befragt, beraten werden und jeder zu einer bestimmten Versicherung erteilte Rat muss begründet werden. Spätestens vor Vertragsschluss – beim Antragsmodell vor der Zusendung der Police – muss eine Dokumentation der Vertragsinhalte dem Kunden übermittelt werden. Diese Pflichten fallen dem Versicherer nach § 6 VVG oder den gewerbsmäßig tätigen Vermittler gemäß §§ 61 f. VVG zu. Während der Vertragslaufzeit muss der Versicherer abhängig vom Anlass eine Beratung bieten. Außerdem kann der Kunde Informationsleistungen und Unterstützung bei der Schaden- und Leistungsregulierung erwarten (vgl. Kap. 2.7).

13. Definieren Sie den Begriff „Customer Lifetime Value“ und erläutern Sie, welche Bedeutung dieses Konzept für den Versicherungsvertrieb hat.

Mit dem Customer Lifetime Value (CLV oder deutsch lebenslanger Kundenwert) wird durch finanzmathematische Umrechnung der zu verschiedenen Zeitpunkten fälligen Erträge einer Kundenverbindung deren Barwert ermittelt. In Kenntnis des Kundenwerts kann der Vertrieb seine personalintensiven und damit teuren Leistungen zielgerichteter zur Schaffung und Erhaltung von Kundenwerten einsetzen (vgl. Kap. 2.7).

14. Stellen Sie die Besonderheiten des Vertriebsmanagement beim Einsatz von Führungsinstrumenten heraus, wenn selbstständige Versicherungsvertreter eingesetzt werden.

Selbstständige Versicherungsvertreter müssen ihre Tätigkeit und ihre Arbeitszeit im Wesentlichen frei gestalten können, sonst sind sie unter Umständen scheinselfständig. Eine vorübergehende Beschränkung kann in seltenen Ausnahmefällen zulässig sein (vgl. Kap. 3.1).

15. Erläutern Sie, unter welchen Bedingungen die im Wesentlichen freie Arbeitszeit- und Tätigkeitsgestaltung von Versicherungsvertretern vorübergehend beschränkt werden kann.

Vorübergehend kann die Selbstständigkeit beschränkt werden, wenn die Fortführung des Agenturvertrags beispielsweise wegen Nichterfüllung der Erwartungen des Versicherers an die Leistung des Vertreters gefährdet ist. Solche Maßnahmen sind sorgfältig vorzubereiten und zügig wieder zu beenden (vgl. Kap. 3.1).

16. Stellen Sie das wichtigste strukturelle Führungsinstrument dar, das Vertriebsmanager regelmäßig anwenden sollten.

Der institutionalisierte, regelmäßige Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeitern bzw. zwischen Organisationsverantwortlichen und Vertriebspartnern ist besonders wichtig und erfolgt durch Rücksprachen und Beurteilungsgespräche. Dadurch kann ein Vertriebsmanager auf seine Mitarbeiter bzw. Vertriebspartner Einfluss nehmen (vgl. Kap. 3.1).

17. Erläutern Sie fünf mögliche Einsatzgebiete für Angestellte im Außendienst.

Mögliche Einsatzgebiete sind die Organisationsabteilung, der Organisierende Außendienst, die Dezentrale Verkaufsförderung, die Vertriebsunterstützung, der Schadenaußendienst, die Agenturberatung und die Außendienstschulung. (Details dazu siehe Kap. 3.2.)

18. Beschreiben Sie, was man unter Agenturberatung versteht.

Die betriebswirtschaftliche Agenturberatung ist eine Beratungsleistung für selbstständige Versicherungsvermittler, mit der deren Ertrag und Leistungsfähigkeit gesteigert werden soll (vgl. Kap. 3.2).

19. Beschreiben Sie, auf welchen Wegen das Vertriebsmanagement die benötigte Personalkapazität ermittelt. Führen Sie ein Beispiel an.

Die Personalkapazität kann Top down aus den Vertriebszielen abgeleitet werden. Dazu müssen die Abschluss- und die Terminquoten sowie der durchschnittliche Zeitaufwand bekannt sein. Bottom up wird aus der vorhandenen Personalkapazität und dem daraus für den Absatz nutzbaren Anteil hochgerechnet, welche Verkaufsziele erreichbar sind. Im Gegenstromverfahren werden beide Verfahren angewendet, um die Erwartungen des Top-Managements und die von den unteren Hierarchieebenen als realistisch geschätzten Verkaufsziele einander anzunähern (vgl. Kap. 3.2).

20. Ein Vertreter möchte seine Verkaufstermine durch ein Call-Center vereinbaren lassen. Zeigen Sie vier Aspekte auf, die hierbei zu beachten sind.

Dazu zählen die sorgfältige Auswahl der Adressen, die Berücksichtigung der rechtlichen Vorgaben, die Entwicklung eines Call-Leitfadens, eine Überwachung der richtigen Umsetzung durch Supervision sowie eine Erfolgskontrolle (vgl. Kap. 3.2).

21. Nennen Sie Anlässe für die Anlage von Wiedervorlagen.

Das können der Ablauf von Fremdverträgen, alle Abläufe im Fall der von Maklern betreuten Verträge, Vertragsabläufe, künftige Beratungsanlässe sein (vgl. Kap. 3.2).

22. Erläutern Sie drei Ziele, die bei einer Verkaufsaktion zu berücksichtigen sind.

Ziele können sein, eine größere Zahl von Interessenten oder Kunden auf den Abschluss oder auf die Veränderung bestehender Verträge anzusprechen. Verkaufsaktionen sollen den Vertrieb unterstützen sowie Verkaufsziele umsetzen, bei denen eine persönliche, individuelle Kundenansprache ineffektiv wäre (vgl. Kap. 3.2).

23. Diskutieren Sie die Aussage, „Controlling ist mehr als nur Kontrolle“.

Controlling soll das Management durch die Vorbereitung von Zielen, die Planung, Umsetzung, Kontrolle, Abweichungsanalyse und Alternativvorschläge bei Abweichungen unterstützen. Damit trifft die Aussage zu, dass Controlling mehr als nur Kontrolle darstellt (vgl. Kap. 4.1).

24. Grenzen Sie das strategische Controlling vom operativen Controlling ab.

Das strategische Controlling unterstützt die Unternehmensleitung bei deren Aufgabe, Ziele des Unternehmens zu setzen, deren Umsetzung auf oberer Ebene zu planen, die Umsetzung zu kontrollieren und Abweichungen festzustellen. Das operative Controlling dagegen befasst sich mit den kurz- bis mittelfristigen Zielsetzungen, die aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden und die unmittelbar messbar und ergebnisrelevant sind (vgl. Kap. 4.1).

25. Erläutern Sie, in welchen Unternehmensbereichen das Controlling angesiedelt sein kann.

Das Controlling kann aufgrund seiner strategischen Bedeutung als eigener Funktionsbereich unterhalb der obersten Unternehmensleitung angesiedelt sein. Teilaufgaben können aber auch in andere Funktionsbereiche aufgenommen werden, z.B. das Vertriebscontrolling in die Vertriebsabteilung. Der Zentralbereich Controlling koordiniert diese Aufgaben und stellt einheitliche Verfahrensweisen sicher (vgl. Kap. 4.1).

26. Erklären Sie das „magische Fünfeck“ des Vertriebscontrollings.

Das Vertriebscontrolling muss eine Optimierung zwischen Zielen herstellen, die sich teilweise widersprechen können. Die Ziele sind Umsatz, Absatz, Kosten, Ertrag und Qualität. Ein übertriebenes Umsatzdenken gefährdet zum Beispiel die Qualität und den Ertrag. Ein zu hoher Absatz treibt die Kosten in die Höhe, sinnvoller wäre ein hoher durchschnittlicher Umsatz pro abgeschlossenem Versicherungsvertrag (vgl. Kap. 4.2).

27. Begründen Sie, warum der Vergleich absoluter Produktionszahlen verschiedener Vertriebseinheiten oder Vertriebsmitarbeiter miteinander allein nicht aussagekräftig ist.

Wenn die Rahmenbedingungen – insbesondere das Marktpotenzial – unterschiedlich sind, können Leistungsunterschiede von Vertriebseinheiten oder Vertriebsmitarbeitern nicht (allein) auf den Einsatzwillen oder überlegene Vertriebsstrategien zurückzuführen sein. Der reine Vergleich absoluter Zahlen führt daher zu falschen Rückschlüssen. Kennzahlen zeigen dagegen besser die Relation der erreichten Leistung beispielsweise zum vorhandenen Marktpotenzial (vgl. Kap. 4.3).

28. Erläutern Sie, welchen Nutzen eine Deckungsbeitragsrechnung als Vertriebscontrolling-Instrument bringt.

Die Deckungsbeitragsrechnung vermeidet Fehlentscheidungen, indem Fixkosten nicht willkürlich auf Kostenträger verteilt (proportionalisiert) werden. Das Vertriebscontrolling erkennt so besser, welche Kosten überhaupt vom Kostenträger (z.B. einer Vertriebseinheit) beeinflussbar sind (vgl. Kap. 4.3).

29. Für das Vertriebsmanagement sind Kennzahlen von großer Bedeutung. Ordnen Sie jeweils zwei Beispiele den wirtschaftlichen, kundenbezogenen und akquisitionsbezogenen Kennzahlen zu und erläutern Sie Ihre Beispiele.

Beispiele dazu finden sich in Kap. 4.3

30. Zeigen Sie auf, aus welchen Quellen Daten für eine Abweichungsanalyse im Vertrieb gewonnen werden.

In Frage kommen beispielsweise Terminkalender, Antragsprogramm, Vertragsprogramm, Erfolgsstatistik, Buchhaltung (vgl. Kap. 4.4).

Kapitel 2 – Die Bedeutung von Anreizsystemen im Vertrieb

1. Grenzen Sie den autoritären vom demokratischen Führungsstil ab.

Autoritäre Führung bedeutet, dass Mitarbeiter der Führung gegenüber zum Gehorsam verpflichtet sind und nicht in Entscheidungen einbezogen werden. Dagegen werden die Mitarbeiter beim demokratischen Führungsstil in Entscheidungen einbezogen (vgl. Kap. 1).

2. Stellen Sie anhand eines Beispiels den situativen Führungsstil dar.

Beispiele finden Sie in Kap. 1.

3. Erläutern Sie, wie Führung gegenüber selbstständigen Versicherungsvertretern erfolgen sollte.

Hier bietet sich am ehesten die delegative Führung an, weil sie Selbstständigkeit am stärksten achtet (vgl. Kap. 1).

4. Erläutern Sie, was man unter „Management by Objectives“ versteht.

Darunter ist Führung durch das Setzen von Zielen zu verstehen. Die Mitarbeiter erhalten weitgehende Freiheit für die Umsetzung dieser Ziele. Der Mitarbeiter wird im Wesentlichen an der Zielerreichung gemessen (vgl. Kap. 1.1).

5. Erklären Sie, was „unternehmerisches Denken“ bedeutet und warum diese Fähigkeit im Versicherungsvertrieb besonders gefragt ist.

Unternehmerisch denkende Personen organisieren ihre Arbeit eigenverantwortlich, entwickeln Verantwortungsbewusstsein und kommunizieren aktiv mit den für sie relevanten anderen Unternehmensbereichen. Im Vertrieb passt dies am besten zu den Herausforderungen einer sehr individuellen Vorgehensweise, zu unregelmäßigen Arbeitszeiten und geringen Kontrollmöglichkeiten (vgl. Kap. 1.1).

6. Grenzen Sie Zielvorgaben und Zielvereinbarungen voneinander ab und ordnen Sie diese Begriffe den Führungsstilen zu.

Bei Zielvereinbarungen hat der Mitarbeiter ein Mitspracherecht und wird deshalb eine höhere Akzeptanz entwickeln als bei der Zielvorgabe (vgl. Kap. 1.2).

7. Zeigen Sie fünf Mindestinhalte auf, die Zielvereinbarungen erfüllen müssen.

Bezeichnung der Parteien, Bezeichnung als Zielvereinbarung, Gegenstand der Zielvereinbarung, Messgrößen, Befristung, ggf. bestehende Restriktionen, ggf. vereinbarte Unterstützungsleistungen, Anreize, Datum und Unterschrift der Parteien (vgl. Kap. 1.3).

8. Erläutern Sie, über welche Mitbestimmungsrechte der Betriebsrat beim angestellten Außendienst verfügt.

Dazu gehören neben den allgemeinen Mitbestimmungsrechten bei personellen Einzelmaßnahmen vor allem auch die Mitbestimmung bei der Festsetzung von Akkord- und Prämiensätzen und vergleichbaren leistungsbezogenen Entgelten, bei Fragen der betrieblichen Lohngestaltung (vgl. Kap. 1.3).

9. Bei Zielvereinbarungsgesprächen ist eine sorgfältige Vorbereitung wichtig. Erläutern Sie fünf Aspekte, die bei der Vorbereitung besonders beachtet werden sollten.

Dazu gehören die Unternehmensziele und die daraus abgeleiteten Ziele des Verantwortungsbereichs, die Eingrenzung der Ziele für den Mitarbeiter, die Vorbereitung des Mitarbeiters auf das Gespräch (vgl. Kap. 1.5).

10. Bei Zielvereinbarungsgesprächen können Konflikte entstehen. Wie kann die Führungskraft hiermit umgehen?

Sehr wichtig ist eine sachorientierte Argumentation. Die persönliche Integrität des Mitarbeiters darf nicht in Zweifel gezogen werden. Unter Umständen sollte die Vereinbarung nicht sofort im selben Gespräch erzwungen werden (vgl. Kap. 1.5).

11. Definieren Sie den Begriff „Motiv“ und erläutern Sie seine Bedeutung im Zusammenhang mit der Führung von Vertriebsmitarbeitern.

Ein Motiv besteht aus über die Zeit stabilen Soll-Vorstellungen. Eine Herausforderung des Vertriebsmanagements besteht darin, die Motive der Vertriebsmitarbeiter mit den Zielen des Unternehmens in Übereinstimmung zu bringen (vgl. Kap. 2.1).

12. Beschreiben Sie drei Arten von Anreizen, die das Vertriebsmanagement einsetzen sollte.

Man kann zunächst materielle und immaterielle Anreize unterscheiden. Materielle Anreize können Geldanreize wie insbesondere Lohn, Provision oder Bonifikation sein, aber auch Sachanreize wie beispielsweise das Zurverfügungstellen von Fahrzeugen zur Privatnutzung, Essen u.a. Immaterielle Anreize besitzen vor allem einen subjektiven Wert, sie können Anerkennung beispielsweise durch Belobigungen und Beförderungen, aber auch Statusverbesserungen wie beispielsweise Bürogröße und Fahrzeugtyp des Dienstwagens bezwecken (vgl. Kap. 2.2).

13. Es gibt nicht nur eine Art der gerechten Entlohnung. Welche Formen kann man unterscheiden, und welche praktischen Konsequenzen hat das für die Vergütung von Vertriebsmitarbeitern?

Für den Vertrieb typisch ist eine starke Orientierung an der Leistungsgerechtigkeit, wonach die Entlohnung die erreichte Leistung zum Beispiel an Abschlüssen und Bestandserhaltung belohnt. Dazu werden vor allem Provisionen und Bonifikationen eingesetzt. Soziale Gerechtigkeit berücksichtigt die Bedürftigkeit des Mitarbeiters nach Existenzsicherung für sich selbst und ggf. abhängige Angehörige. Dies drückt sich beispielsweise in Mindesteinkommen, Sozialzulagen, Lohnfortzahlung im Urlaub und Krankheitsfall u.a. aus. Die Anforderungsgerechtigkeit berücksichtigt die Anforderungen, die eine Stelle/Aufgabe mit sich bringt, und vergütet höhere Anforderungen beispielsweise durch Verantwortungszulagen (vgl. Kap. 2.2).

14. Stellen Sie heraus, inwiefern ein Dienstwagen ein wichtiger Anreiz für Außendienstmitarbeiter ist.

Der Dienstwagen kann einerseits als materieller Anreiz eingesetzt werden, wenn eine Privatnutzung zugelassen wird, die einen geldwerten Vorteil darstellt. Andererseits ist der Dienstwagen ein bedeutender immaterieller Anreiz, weil dessen Typ, Größe und Ausstattung als Statussymbol und als Belohnung für erfolgreiche Tätigkeit angesehen wird. Über gestaffelte Größen des Fahrzeugs werden zudem hierarchische Unterschiede verdeutlicht (vgl. Kap. 2.2).

15. Erläutern Sie, welchen Zweck ein Provisionsvorschuss hat und wie dieser gestaltet werden kann.

Mit dem Provisionsvorschuss soll eine gleichmäßige Auszahlung künftig erwarteter Provisionen erreicht werden, um Liquiditätsschwankungen beim Vermittler zu vermeiden und Investitionssicherheit zu bieten. Der Provisionsvorschuss wird auf einen bestimmten Abrechnungszeitraum wie z.B. ein Jahr gewährt. Auf ihn sind entweder alle oder bestimmte definierte Provisionen anzurechnen. Am Ende des Abrechnungszeitraums erfolgt eine Abrechnung, eventuelle Überschüsse werden an den Vermittler ausbezahlt, eventuelle Lastsalden werden zurückgefordert (vgl. Kap. 2.3).

Kapitel 3 – Steuerung einer Vertriebseinheit

1. Unterscheiden Sie drei Grundtypen des Versicherungsvermittlers nach dem HGB.

Zu unterscheiden sind der Angestellte (§ 59 HGB), der selbstständige Versicherungsvertreter (§§ 84, 92 HGB) und der Versicherungsmakler (§ 93 HGB) (vgl. Kap. 3.1).

2. Erläutern Sie anhand von drei Merkmalen die Definition des Handelsvertreters nach §§ 84 ff. HGB.

Der Handelsvertreter kann im Wesentlichen frei seine Tätigkeit gestalten und seine Arbeitszeit bestimmen. Er wird nicht in die Arbeitsorganisation seines Auftraggebers eingegliedert (vgl. Kap. 3.1).

3. Arbeiten Sie heraus, wie bei den drei Grundtypen des Versicherungsvermittlers jeweils die Haftung bei Vermögensschäden von Kunden infolge von Beratungsfehlern ausgestaltet ist.

Bei Angestellten und bei Versicherungsvertretern greift die Erfüllungsgehilfenhaftung nach § 278 BGB, d.h., der Arbeitgeber bzw. Auftraggeber haftet für die Beratungsfehler wie für eigenes Verschulden. Beim Versicherungsvertreter kann der Auftraggeber Regress nehmen, wobei dieser in der Ausschließlichkeit oft ausgeschlossen oder beschränkt wird. Versicherungsmakler haften auf Grundlage ihres Vertragsverhältnisses dem Kunden gegenüber. Die Haftung kann über die bei Versicherungsmaklern sowie bei Versicherungsvertretern mit eigener Gewerbeerlaubnis vorgeschriebene Berufshaftpflichtversicherung aufgefangen werden (vgl. Kap. 3.1, Haftung des Angestellten; des Vertreters; des Maklers).

4. Beschreiben Sie, was ein unechter Mehrfachvertreter ist.

Der unechte Mehrfachvertreter unterhält mindestens zwei Vertreterverträge, aber nur mit Gesellschaften, deren Produkte nicht in Konkurrenz stehen. Typisch ist der Fall des Konzernvertreters, der separate Vertreterverträge mit jeder der Konzernspartengesellschaften unterhält (vgl. Kap. 3.1).

5. Unter welchen Voraussetzungen ist ein Vertreter als nebenberuflicher Vertreter einzuordnen?

Der Vertreter muss im Vertretervertrag als nebenberuflicher Vertreter bezeichnet sein und zusätzlich nach der Übergewichtstheorie auch tatsächlich nicht überwiegend in der Versicherungsvermittlung, sondern einem anderen Beruf oder Gewerbe tätig sein, wofür die Anteile der Arbeitszeit und des Einkommens herangezogen werden (vgl. Kap. 3.1).

6. Grenzen Sie den Versicherungsmakler vom gemeinen Handelsmakler ab.

Versicherungsmakler gehen anders als Handelsmakler ein Dauerschuldverhältnis mit dem Kunden ein, müssen also so lange der Maklervertrag besteht nach dessen Maßgabe dem Kunden passenden, bedarfsgerechten Versicherungsschutz besorgen. Dabei sind sie zur Tätigkeit verpflichtet, müssen also eigeninitiativ das Risiko erforschen und den erkannten Bedarf decken bzw. entsprechend auf den Kunden einwirken. Der Versicherungsmakler steht anders als der von Fall zu Fall mal für die eine und mal für die andere Vertragspartei tätige Handelsmakler durch den Maklervertrag in einem Doppelrechtsverhältnis zum Kunden und in einer schwächeren, vertragsähnlichen Beziehung zum Versicherer, aus der ebenfalls Pflichten erwachsen (vgl. Kap. 3.1).

7. Wer benötigt eine Gewerbeerlaubnis als Versicherungsvermittler?

Eine Gewerbeerlaubnis benötigt, wer gewerbsmäßig als Versicherungsmakler oder als Versicherungsvertreter Versicherungen vermitteln will (vgl. Kap. 1.2).

8. Erläutern Sie, was ein Tippgeber ist, und beschreiben Sie, wie er sich gewerberechtlich von Versicherungsvermittlern unterscheidet.

Tippgeber betreiben lediglich den Nachweis von Personen, die sich für eine Versicherungsberatung interessieren, sind an dieser selbst aber nicht beteiligt und vermitteln keine Versicherungen. Dementsprechend werden sie auch nicht von der Erlaubnispflicht als Versicherungsvermittler erfasst (vgl. Kap. 3.2).

9. Unterscheiden Sie, welche Arten der Gewerbeerlaubnis für Versicherungsvermittler unterschieden werden können.

Die Gewerbeerlaubnis wird entweder als Versicherungsmakler oder als Versicherungsvertreter erteilt. Sie kann mit Beschränkungen oder Auflagen verbunden sein (vgl. Kap. 3.2).

10. Erläutern Sie, was unter der Rechtsberatungserlaubnis für Versicherungsmakler zu verstehen ist.

Versicherungsmakler erhalten neben der Erlaubnis zur Versicherungsvermittlung auch eine Erlaubnis, Firmenkunden und Freiberufler in Bezug auf berufliche/betriebliche Versicherungen sowie Arbeitnehmer im Belegschaftsgeschäft gegen gesondertes Entgelt rechtlich zu beraten. Dies ist eine Ausnahme zum sonst bestehenden Anwaltsmonopol und dem Berufsstand der Versicherungsberater nach § 34e GewO (vgl. Kap. 3.2).

11. Stellen Sie heraus, was unter einem produktakzessorischen Versicherungsvermittler zu verstehen ist, und zeigen Sie auf, unter welchen Voraussetzungen er von einer Gewerbeerlaubnis befreit werden kann.

Bei produktakzessorischen Versicherungsvermittlern handelt es sich um Gewerbetreibende, die in Ergänzung zu den Produkten oder Dienstleistungen, die sie in ihrer Haupttätigkeit anbieten, Versicherungen vermitteln. Der produktakzessorische Vermittler wird auf Antrag von der Gewerbeerlaubnis befreit, wenn er seine Tätigkeit unmittelbar im Auftrag eines oder mehrerer Versicherungsvermittler mit eigener Gewerbeerlaubnis oder mit eigenem Versicherungsunternehmen betreibt und wenn diese für den produktakzessorischen Vermittler eine Berufshaftpflichtversicherung abschließen sowie bestätigen, dass sie die Zuverlässigkeit und geordneten Vermögensverhältnisse überprüft haben und eine angemessene Qualifizierung sicherstellen (vgl. Kap. 3.2).

12. Erläutern Sie, was unter einem gebundenen Vertreter zu verstehen ist, und zeigen Sie auf, welche Voraussetzungen für die Erlaubnisfreiheit erfüllt sein müssen.

Der gebundene Vertreter ist ein Ausschließlichkeitsvertreter oder unechter Mehrfachvertreter, für die das oder die Versicherungsunternehmen, für die er tätig ist, das/die uneingeschränkte Haftung übernommen hat/haben. Die uneingeschränkte Haftung wird automatisch mit der Eintragung ins Vermittlerregister durch das oder die Versicherungsunternehmen übernommen. Diese sind verpflichtet, die Zuverlässigkeit und geordneten Vermögensverhältnisse zu überprüfen sowie eine angemessene Qualifizierung sicherzustellen (vgl. Kap. 3.2).

13. Ist eine uneingeschränkte Haftungsübernahme dasselbe wie die Gehilfenhaftung nach BGB? Begründen Sie Ihre Aussage.

Die uneingeschränkte Haftung reicht weiter als die Erfüllungs- und die Verrichtungsgehilfenhaftung und umfasst auch die Fälle, in denen sich der Auftraggeber eigentlich von der Verrichtungsgehilfenhaftung durch Nachweis einer sorgfältigen Auswahl des Vertreters exkulpieren könnte oder wenn der Vertreter ein besonderes Vertrauen in Anspruch genommen hat (vgl. Kap. 3.2).

14. Nennen Sie Beispiele für Vermittler, die nach § 34d Abs. 9 GewO überhaupt nicht von einer Gewerbeerlaubnispflicht betroffen sind.

Dies trifft typischerweise auf Reisebüros, Brillenhändler, Haushaltsgeräthändler, Bausparkassen und Bausparvermittler oder auch Händler zu, die Verbraucherfinanzierungen mit eingerechneter Restschuldversicherung anbieten (vgl. Kap. 3.2).

15. Laut Vermittlerregister gab es mit Stand September 2012 rund 46.000 Versicherungsmakler. Begründen Sie, warum es sich bei dieser Zahl nicht um 46.000 selbstständige Maklerbetriebe handelt.

Unter den Erlaubnisträgern befinden sich auch zahlreiche Untervertreter, die einen Handelsvertretervertrag mit einem Versicherungsmakler abgeschlossen haben, aber als Erfüllungsgehilfe eines Maklers auftreten und deshalb die Gewerbeerlaubnis als Versicherungsmakler benötigen (vgl. Kap. 3.2).

16. Immer wieder wird behauptet, die Versicherungsvertreter nach § 34d Abs. 1 GewO seien ohne Ausnahme Mehrfachvertreter. Erörtern Sie, warum diese pauschale Aussage falsch ist.

Viele Ausschließlichkeitsvertreter haben eine Gewerbeerlaubnis nach § 34d Abs. 1 GewO, entweder weil ihr Versicherungsunternehmen sie nicht als gebundene Vertreter nach § 34d Abs. 4 GewO ins Vermittlerregister einträgt oder weil sie hierauf verzichten (vgl. Kap. 3.2).

17. Beschreiben Sie vier Voraussetzungen, die für eine Gewerbeerlaubnis des Versicherungsvermittlers erfüllt sein müssen, und welche Nachweise dafür zu erbringen sind.

Notwendig sind der Nachweis von Zuverlässigkeit (Nachweise: Führungszeugnis und Auszug aus dem Gewerbezentralregister zur Vorlage bei Behörden), von geordneten Vermögensverhältnissen (Nachweise: Auskunft aus dem Schuldnerverzeichnis und dem Insolvenzregister sowie Unbedenklichkeitsbescheinigung des Finanzamtes), vom Bestehen einer Berufshaftpflichtversicherung sowie der Nachweis einer erfolgreich vor einer IHK abgelegten Sachkundeprüfung oder eines gleichgestellten Abschlusses bzw. einer gleichgestellten Qualifikation. (Nähere Beschreibungen vgl. Kap. 3.3).

18. Erläutern Sie, welche Pflichten ein Versicherungsunternehmen zu erfüllen hat, das mit einem Versicherungsvermittler mit Gewerbeerlaubnis zusammenarbeiten möchte.

Das Versicherungsunternehmen muss sich vor Aufnahme einer Zusammenarbeit vom Bestehen einer Gewerbeerlaubnis durch Einsicht in das Vermittlerregister überzeugen. Es muss regelmäßig die Löschlisten der IHK überprüfen, am AVAD-Auskunftsverkehr teilnehmen, negativen Hinweisen auf Nichtvorliegen der Voraussetzungen für die Tätigkeit nachgehen sowie ggf. die zuständige IHK über wiederholte Beschwerden informieren (vgl. Kap. 3.3).

19. Erläutern Sie, welche Pflichten ein Versicherungsunternehmen zu erfüllen hat, das mit einem erlaubnisfreien, gebundenen Versicherungsvertreter zusammenarbeiten möchte.

Das Versicherungsunternehmen muss vor Aufnahme der Tätigkeit die Zuverlässigkeit und die geordneten Vermögensverhältnisse überprüfen und für eine angemessene Qualifizierung sorgen sowie ebenfalls am AVAD-Auskunftsverkehr teilnehmen. Es muss laufend durch Fortbildungen dafür sorgen, dass die notwendige Qualifizierung aufrecht erhalten bleibt (vgl. Kap. 3.3).

20. Erklären Sie, wer von wem in das Vermittlerregister eingetragen werden muss.

Versicherungsvermittler mit Gewerbeerlaubnis nach § 34d Abs. 1 GewO oder mit Befreiung von der Gewerbeerlaubnispflicht auf Antrag nach § 34d Abs. 3 GewO werden von der zuständigen IHK eingetragen, gebundene Vertreter ohne Erlaubnis nach § 34d Abs. 4 GewO werden vom Versicherungsunternehmen eingetragen (vgl. Kap. 3.4).

21. Zeigen Sie die gesellschaftsrechtlichen Formen des Zusammenschlusses von zwei und mehr Vermittlern auf.

Ein Zusammenschluss ausschließlich zum Zweck der gemeinsamen Kostentragung zum Beispiel für ein Büro und für Mitarbeiter – die sogenannte Bürogemeinschaft – erfolgt in der Rechtsform der Gesellschaft bürgerlichen Rechts (GbR). Ist der Zweck des Zusammenschlusses dagegen der gemeinsame Betrieb des Vermittlungsgeschäfts, handelt es sich um eine Offene Handelsgesellschaft (oHG). Alternativ kann auch eine Kommanditgesellschaft (KG) gebildet werden. Neben diesen Zusammenschlüssen natürlicher Personen ist auch die Gründung einer juristischen Person, einer Kapitalgesellschaft, möglich. Die häufigste Form ist die Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH). Schließlich gibt es auch Mischformen wie die GmbH & Co. KG (vgl. Kap. 3.6).

22. Erklären Sie, was unter der Erstinformationspflicht zu verstehen ist und wann und wem gegenüber sie zu erbringen ist.

Beim ersten geschäftlichen Kontakt hat ein Versicherungsvermittler eine statusbezogene Erstinformation in Textform abzugeben, mit der er insbesondere seinen Namen, seine Adresse, seinen gewerberechtlichen Vermittlerstatus, seine Registernummer und die Adresse des Vermittlerregisters, bei Bedarf Angaben zu Beteiligungen von mehr als 10 Prozent durch oder an Versicherungsunternehmen sowie die Adressen der Schlichtungsstellen anzugeben hat. Der Kunde soll dadurch erfahren, mit wem er es zu tun hat und wie er ggf. seine Rechte durchsetzen kann (vgl. Kap. 3.7).

23. Stellen Sie dar, wann ein Versicherungsvermittler die Vertragsinformationen an den Versicherungsnehmer übermitteln muss und auf welchen Wegen das möglich ist.

Die Vertragsinformationen wie Versicherungsbedingungen und Produktinformationsblatt sind rechtzeitig vor Antragstellung gemäß § 7 Abs. 1 VVG in Textform an den Kunden zu übermitteln. Der Versicherer delegiert seine Pflicht in der Regel an den Vermittler, damit ein durchgängiger Beratungsprozess ohne Unterbrechungen möglich wird. Die Übermittlung vor Antragstellung wird auch Antragsmodell genannt. Als Alternative kommt das Invitativmodell in Frage, bei dem der Kunde eine Aufforderung zu Abgabe eines Angebots an den Versicherer ausspricht, das dieser einschließlich der Vertragsinformationen an den Kunden übermittelt und von ihm anschließend ausdrücklich angenommen werden muss. Dadurch wird der Vermittler von der Übermittlung entlastet, muss aber mindestens einen Zwei-Phasen-Verkauf durchführen, um die Zustimmung des Kunden einzuholen (vgl. Kap. 3.7).

24. Beschreiben Sie, was unter einer Stellvertreterlösung zu verstehen ist.

Der Versicherungsmakler ist rechtlich Stellvertreter des Kunden und kann deshalb für den Kunden im Antragsmodell bei ausreichender Vollmacht rechtlich bindend die Entgegennahme der Vertragsinformationen rechtzeitig vor Antragstellung bestätigen oder im Invitativmodell die Annahme des Versichererangebots erklären. Damit wird der Verkaufsprozess erleichtert, der Makler benötigt aber das Vertrauen seines Kunden dafür (vgl. Kap. 3.7).

**25. Führen Sie jeweils einen Vor- und Nachteil an, die das Antrags- und das Invitatio-
modell für den Vermittler haben.**

Vorteile Antragsmodell:

- Rechtssicherheit, weil das Modell den gesetzlichen Vorgaben des § 7 VVG entspricht.
- Der Verkaufsprozess kann teilweise innerhalb eines Termins sehr schlank durchgeführt werden.

Nachteile Antragsmodell:

- Erhöhter Verwaltungsaufwand zur Bereithaltung der jeweils benötigten Vertragsinformationen, zumal das Produktinformationsblatt auf das konkret angebotene Produkt individuell angepasst werden muss.
- Bei einer Kundenberatung in den Räumen des Kunden fehlt meist die Möglichkeit zum Ausdruck der Vertragsinformationen.
- Kosten für die Bereitstellung elektronischer Speichermedien (CD, USB-Stick) für die Übermittlung der Vertragsinformationen.

*Vorteile Invitatio-
modell:*

- Kein Aufwand für den Vermittler zur Bereitstellung von gedruckten oder elektronisch gespeicherten Vertragsinformationen.
- Der Kunde kann selbst entscheiden, wie lange er das Angebot des Versicherers und die Vertragsinformationen prüfen möchte.

*Nachteile Invitatio-
modell:*

- Der Verkaufsprozess verlängert sich mindestens um einen Zweittermin.
- Das Modell kann zu Missverständnissen beim Kunden führen, der das Angebot für einen zustande gekommenen Vertrag hält.
- Kein Versicherungsschutz in der Zwischenzeit bis zur Zustimmung des Kunden (vgl. Kap. 3.7).

26. Zeigen Sie auf, wann nach dem Gesetz Anlass zu einer Beratung besteht.

Anlass zur Beratung besteht nach

- der Schwierigkeit, die angebotene Versicherung zu verstehen, was sowohl von der objektiv komplexen Produktgestaltung und juristischen Dokumentation als auch von subjektiven Kriterien wie den Vorkenntnissen des Kunden abhängt,
- den personenbezogenen Merkmalen des Versicherungsnehmers wie beispielsweise Alter, Geschlecht, Gesundheitszustand und andere für die Beratung relevante Merkmale sowie
- der Situation des Versicherungsnehmers, worunter Merkmale wie dessen Einkommen, Vermögen, finanzielle Leistungsfähigkeit, bestehende Risiken und bestehende Versicherungen/Vorsorge gefasst werden können (vgl. Kap. 3.7).

27. Zeigen Sie auf, welche Pflichten des Vermittlers folgen, wenn ein Anlass zur Beratung besteht.

Der Vermittler hat den Kunden nach seinen Wünschen und Bedürfnissen zu befragen, ihn zu beraten und jeden zu einer bestimmten Versicherung abgegebenen Rat zu begründen. Art und Umfang von Fragen, Beratung und Begründung sind vom Anlass abhängig. Dies ist zudem zu dokumentieren, wobei die Dokumentation an die Komplexität des Vertrags angepasst werden kann (vgl. Kap. 3.7).

28. Beschreiben Sie, welche Aufgaben die Beratungsdokumentation erfüllt, und wie sie aufgebaut sein muss.

Die Beratungsdokumentation ist eine Information, die der Versicherer bzw. der Vermittler (§§ 6 Abs. 1, 61 Abs. 1 VVG) an den Kunden in Textform zu übermitteln hat. Damit soll der Kunde in die Lage versetzt werden, die Gesprächsergebnisse auch später nachvollziehen zu können. Sie wird deshalb auch bei Beschwerden oder in Gerichtsverfahren als Beweismittel herangezogen. Sie ist aber auch ein Kompetenzzusweis des Vermittlers, zeigt dem Kunden weiterhin bestehende Versorgungslücken auf und bietet Anknüpfungspunkte für Folgegespräche, da Kunden selten in einem einzigen Termin alle bestehenden Versorgungslücken auf einmal schließen können und wollen. Die Beratungsdokumentation muss mindestens die erfragten Wünsche und Bedürfnisse sowie den Rat des Vermittlers mitsamt Begründung enthalten. Empfehlenswert sind weitere Inhalte wie Angaben zur Gesprächssituation (Datum, Ort, Teilnehmer), Entscheidung des Kunden und ggf. genannte Gründe, Erstellungsdatum sowie ggf. eine Empfangsbestätigung des Kunden (vgl. Kap. 3.8).

29. Darf ein Versicherer Versicherungsverträge am Telefon abschließen und was muss er dabei beachten? Begründen Sie Ihre Aussage.

Ein Versicherer kann Versicherungen am Telefon abschließen, muss aber dem Kunden verschiedene Pflichtinformationen mündlich mitteilen. Außerdem muss er den Kunden über sein Recht informieren, die Vertragsinformationen zu erhalten, bevor der Antrag gestellt wird. Der Kunde muss hierauf ausdrücklich verzichten, wenn der Antrag sofort am Telefon aufgenommen werden soll (vgl. Kap. 3.11).

30. Erläutern Sie, was unter einem Ausgleichsanspruch verstanden wird, und unter welchen Voraussetzungen er von wem geltend gemacht werden kann.

Der Ausgleichsanspruch dient zum Ausgleich von Abschlussprovisionen, die einem Versicherungsvertreter dadurch entgehen, dass der Vertretervertrag beendet wird und ein Provisionsverzicht vereinbart ist. Der Vertreter kann den Ausgleichsanspruch innerhalb eines Jahres nach Beendigung des Vertretervertrags geltend machen. Er ist nur fällig, wenn der Vertreter verstirbt oder fristgerecht wegen Alters oder Krankheit seinen Vertrag kündigt oder der Vertrag fristgerecht vom Versicherer gekündigt wird oder wegen eines wichtigen Grundes gegenüber dem Versicherer gekündigt werden kann oder wenn der Vertrag im gegenseitigen Einvernehmen beendet wird (vgl. Kap. 3.13).

31. Beschreiben Sie fünf Wege, auf denen Versicherungsvermittler gewonnen werden können.

Es gibt die Wege Stellenanzeige, Arbeitsagentur, Direktansprache von berufserfahrenen Vermittlern, Empfehlungen, eigene Ausbildung oder Berufspraktika (Näheres siehe Kap. 2.1).

32. Beschreiben Sie fünf Inhalte, die ein Ausbildungsplan für neue Vermittler enthalten soll.

Mögliche Inhalte sind Ausbildungsziel, Ausbildungsinhalt, ggf. Prüfungsform, Ausbildungsverantwortliche/r, Zeitplan und Ausbildungsort (Näheres siehe Kap. 2.2).

33. Begründen Sie, warum ein Beschwerdemanagement wichtig ist.

Beschwerden sind Signale eines Kunden, dass er mit der Leistung unzufrieden ist, aber dem Vermittler oder Versicherer eine Gelegenheit zur Beseitigung des Beschwerdegrunds geben möchte. Wird die Beschwerde ernstgenommen und systematisch bearbeitet, besteht die Chance, die Kundenzufriedenheit wiederherzustellen, Fluktuation zu vermeiden und vielleicht sogar Empfehlungen zu gewinnen (vgl. Kap. 2.4).

34. Definieren Sie den Gewinn beim Versicherungsvermittler.

Unter Gewinn kann man steuerlich den Gewinn aus Gewerbebetrieb verstehen, der durch Vermögensvergleich zum Jahres- und Vorjahresende festgestellt wird. Betriebswirtschaftlich ist der Gewinn als Differenz aus Umsatz, Kosten und kalkulatorischem Unternehmerlohn zu verstehen (vgl. Kap. 4).

35. Ein Vermittler will 30.000 Euro Gewinn (vor Einkommensteuer) erreichen, hat 20.000 Euro Betriebsausgaben und erhält 25.000 Euro Bestandsprovisionen. Leiten Sie von diesen Vorgaben die Eckdaten für eine Umsatz- und Produktionsplanung ab.

Gewinnziel: 30.000 Euro

+ Betriebsausgabe: + 20.000 Euro

= Umsatzziel: 50.000 Euro

- Bestandsprovisionen: -25.000 Euro

= Umsatz aus Abschlussprovision: = 25.000 Euro

verteilt auf die Produktbereiche (Beispiel!)

(Euro)	Leben	Kranken	Sach	Kfz	FDL
Umsatz	10.000	5.000	7.000	1.000	2.000
AP-Satz	: 25 ‰	: 5 MB	: 70 %	: 5 %	: 2 %
BSU	= 400.000	= 1.000	= 10.000	= 20.000	100.000
Ø BSU	: 20.000	: 250	: 250	: 500	: 10.000
Stückzahl	= 20	= 4	= 40	= 40	= 10
Mtl. ca.	1,5	0,5	3,5	3,5	1

36. Erläutern Sie, wie sich der Umsatz eines Vermittlers üblicherweise zusammensetzt.

Der Umsatz setzt sich aus Abschlussprovisionen, Bestandsprovisionen und oft auch Sondervergütungen zusammen. Letztere können erfolgsabhängig oder erfolgsunabhängig sein (vgl. Kap. 4).

37. Für einen Vermittlervertrieb ist es günstig, die Jahresziele auf den Monat zu verteilen. So lassen sich schnell Abweichungen erkennen. Nennen Sie drei Abweichungsursachen.

Mögliche Abweichungsursachen sind Abweichung der Stückzahlen, Abweichung des Produktionsmixes, Abweichung der durchschnittlich abgeschlossenen Bewertungssummen, Stornierungen oder Abweichungen bei den tatsächlich erreichten, durchschnittlichen Provisionssätzen (vgl. Kap. 4).

38. Grenzen Sie fixe und variable Kosten voneinander ab.

Variable Kosten verändern sich in Abhängigkeit von der Leistungsmenge, zum Beispiel den erreichten Abschlüssen oder Abschlusssummen, fixe Kosten dagegen fallen unabhängig davon an (vgl. Kap. 4).

39. Erläutern Sie, was man unter sprungfixen Kosten versteht.

Sprungfixe Kosten sind Fixkosten, die durch eine Betriebserweiterung entstehen, beispielsweise eine Bürovergrößerung und Mitarbeiteranstellung (vgl. Kap. 4).

40. Begründen Sie, welche Bedeutung das Liquiditätscontrolling für einen Vermittler hat.

Die Liquidität berührt die Voraussetzung für die gewerbliche Vermittlungstätigkeit, in geordneten Vermögensverhältnissen zu stehen. Ein Liquiditätscontrolling dient damit der Aufrechterhaltung der Existenz als Vermittler (vgl. Kap. 4).

Kapitel 4 – Marketingmaßnahmen in einer Vertriebseinheit

1. Beschreiben Sie vier vertikale Marketingmaßnahmen, die in erster Linie über den Vermittler auf den Kunden wirken.

Mögliche vertikale Marketingmaßnahmen sind das Corporate Design, Verkaufsaktionen, Service und Assistance oder Prozesse und Verfahren (Näheres siehe Kap. 1).

2. Erläutern Sie, wie höhere Absatzziele erreicht werden können.

Um Absatzziele zu erreichen, sind Termin-Ziele ein wichtiger Ansatzpunkt, weil nur über Termine Beratungen und als Ergebnis Abschlüsse möglich sind. Zum anderen können Verkaufsaktionen eingesetzt werden, um systematisch Bestands- oder Neukunden auf bestimmte Themen hin anzusprechen (vgl. Kap. 1).

3. Erläutern Sie, nach welchen Kriterien im regionalen Marketing Zielgruppen gebildet werden.

Entscheidend ist, ob eine Gruppe potenzieller Kunden ein oder mehrere Merkmale gemeinsam haben, die auf einen gleichartigen, objektiven Bedarf an Versicherungen hindeuten. Dies können soziodemografische, sozioökonomische oder sonstige Merkmale sein (vgl. Kap. 2.1).

4. Zeigen Sie auf, welche regionalen Alternativen zum Telefonmarketing bestehen.

Möglich sind auch Mailings, E-Mail-Marketing, Internetmarketing, Messeverkauf, Flugblattaktionen, Vereinsmarketing, Schul-/Hochschulmarketing, Verkaufskooperationen, Kundenzeitschriften, Anzeigenwerbung, Plakat-, Kinowerbung, Public Relations und Empfehlungsmarketing (Näheres siehe Kap. 2.2).

5. Wählen Sie zwei Alternativen zum Telefonmarketing aus und stellen Sie je einen Vor- und Nachteil gegenüber.

Siehe Kap. 2.2

6. Erläutern Sie, welche Unterschiede beim Absatz von Versicherungsprodukten über das Internet zwischen Versicherern und Versicherungsvermittlern zu beachten sind.

Versicherungsunternehmen werden beim Fernabsatz privilegiert und müssen gemäß § 6 Abs. 6 VVG weder den Kunden beraten noch die Beratung dokumentieren. Für Versicherungsvermittler gibt es keine vergleichbare Ausnahme, was sie vor praktische Probleme der Erfüllung dieser Anforderungen stellt (vgl. Kap. 2.2).

7. Beschreiben Sie, mit welchen Maßnahmen ein Vermittler ein für sich günstiges regionales Umfeld schaffen kann.

Mithilfe von Public Relations kann der Vermittler sein Umfeld beeinflussen und eine günstige Meinung schaffen, die auch bei negativen Informationen einen fairen und konstruktiven Umgang ermöglichen. Dazu hat der Vermittler Kontakt zu Meinungsbildnern wie u.a. lokalen Medien zu halten und Gelegenheiten zu nutzen, ein positives Bild seines Unternehmens und seiner Dienstleistungen zu vermitteln (vgl. Kap. 2.2).

8. Beschreiben Sie drei Kriterien, die bei der Auswahl von Marketingmaßnahmen zu beachten sind.

Auswahlkriterien sollten die Eignung der Marketingmaßnahme für die Zielgruppe, die Eignung für das ausgewählte Thema bzw. den ausgewählten Aufhänger, das Kosten-/ Nutzenverhältnis sowie eine Konzentration auf das Machbare sein (Näheres siehe Kap. 2.2).

9. Erläutern Sie, nach welchen Verfahren ein Marketingbudget geplant wird.

Marketingbudgets werden oft intuitiv und implizit festgesetzt, sind deshalb nicht sachlich begründet. Analytische Planungsverfahren versuchen dagegen, das Budget aus den Marketingzielen abzuleiten, wofür die Wirkungszusammenhänge bekannt sein müssen. Heuristische Verfahren gehen beispielsweise von Vorjahreswerten aus und erhöhen diese regelmäßig analog den Wachstumszielen (vgl. Kap. 2.5).

10. Beschreiben Sie drei Kontrollpunkte, an denen erkennbar ist, ob die Marketingmaßnahme wunschgemäß verlaufen ist.

Die Terminquote zeigt das Verhältnis zwischen angesprochenen Kontakten und dabei gewonnenen Terminen auf und gibt einen Hinweis darauf, ob die Zielgruppe sinnvoll ausgewählt, der richtige Aufhänger und ein passendes Thema gewählt und in geeigneter Weise dargestellt worden sind. Die qualifizierte Terminquote zeigt das Verhältnis zwischen vereinbarten Terminen und den Terminen auf, die sich als geeignet für die Besprechung des ausgewählten Themas herausstellen. Sie kann zur Qualitätskontrolle der Terminvereinbarungen genutzt werden. Die Abschlussquote schließlich stellt das Verhältnis aus qualifizierten Terminen und erreichten Abschlüssen dar. Sie gibt Hinweise auf die Qualität der Gesprächsführung und Zielorientierung des Vermittlers (vgl. Kap. 3).