

Dr. Helmut Fink, Bregenz

Kein Versicherungsunternehmen ändert seine Vertragsgrundlage mit den Agenturen häufig. Wenn dieses Thema angegangen wird, dann ist meistens hoher Handlungsbedarf gegeben. Beispielsweise dann, wenn die traditionelle Vergütungspraxis für Ausschließlichkeitsagenturen beim Versicherer zu Nullwachstum führt, die Provisionsquote aber dennoch steigt. Eine Lösung sieht der Autor darin, das Provisionssystem am Nettobestandszubau auszurichten.

Viele Versicherungsunternehmen stehen im Bereich der Schadenunfallversicherung vor demselben Doppelproblem – hohe Vertriebskosten und trotzdem unbefriedigendes Wachstum. Der Wettbewerb ist hart geworden und die Wechselbereitschaft der Kunden hat zugenommen. Die traditionellen Provisionssysteme für die Ausschließlichkeitsagenturen nach § 84 HGB vergüten vor allem die Bruttoproduktionsleistung und den Bestand. Dies führt bei höheren Umschlagshäufigkeiten direkt zu höheren Kostensätzen. Und zwar ohne, dass damit Wert in Form von Zusatzgeschäft beim Versicherungsunternehmen geschaffen wird. Im Gegenteil, die angestrebten Wachstumsziele werden vielfach nicht erreicht. Ein wesentlicher Grund dafür liegt darin, dass es nicht gelingt, den Agenturen über das Provisionssystem genügend Anreize zu geben, sich entsprechend der Strategie des Versicherungsunternehmens auszurichten und z.B. in mehr Kundenberater zu investieren. Eine attraktive Möglichkeit, aus diesem Problemkreis auszubrechen, ist die Ausrichtung des Provisionssystems am Nettobestandszubau der Agentur.

Orientierung am Neugeschäft und am Bestand als Problemursache

Die Ausrichtung der Vergütung am Neugeschäft in Form von Abschlussprovisionen führt in Zeiten stagnierender Bestände, aber steigender Bestandsumschichtungen dazu, dass die Provisionskostenquote (die gesamten Provisionskosten im Verhältnis zur Bestandsprämie) signifikant

Provisionen sollen Wachstum fördern

Vergütung des Nettobestandszubaues als Lösung

steigt, ohne dass das Versicherungsunternehmen dadurch einen Mehrwert erzielen würde.

Das folgende vereinfachte Beispiel für ein Unternehmen mit Agenturvertrieb (Abbildung 1) verdeutlicht diesen Effekt. Steigt die Stornoquote beispielsweise aufgrund von Marktentwicklungen von 4 auf 20 Prozent und gleichen die Agenturen genau diesen Stornoeffekt durch entsprechende Produktion wieder aus, dann ist das Nettowachstum aus Sicht des Unternehmens gleich Null. Trotz Nullwachstum steigt jedoch die Provisionskostenquote des Versicherungsunternehmens von 10,4 auf 20 Prozent an.

Zwar haben die Versicherungsunternehmen zur Einschränkung dieses Effekts Stornohaftzeiten vorgesehen, diese sind allerdings keine wirkliche Lösung. Auch wenn für jeden Vertrag nur 20 Prozent der Abschlussprovision (AP) pro Jahr verdient werden, ergibt sich rechnerisch eine Gesamt-Provisionsquote von 20 Prozent (8 Prozent VP plus 20 Prozent von 60 Prozent AP). Darüber hinaus ist die Administration sehr aufwändig und die Rückabwicklung für den Außendienst nicht motivierend.

Ist ausruhen besser als investieren?

Die Vergütung des Bestands in Form der Verwaltungsprovision (VP) macht in einem traditionellen System etwa 60 bis 70 Prozent der Vergütung des Außendienstes aus. D.h. im Umkehrschluss, dass 60 bis 70 Prozent des Einkommens eines GL rein aus dem Bestand resultiert, den er sich in den letzten Jahren aufgebaut hat. Rechnet man noch das Geschäft dazu, bei dem der Kunde aktiv auf den Außendienst zukommt – also keine aktive Akquisitionsleistung zu erbringen ist – steigt der Prozentsatz wahrscheinlich nahe an die 90 Prozent. Für diesen Agenturinhaber stellt sich mit Recht die Frage, mit welcher Begründung er Investitionen in Form von Kundenberater oder einer verbesserten Präsenz vor Ort tätigen soll. Für viele Agenturen ist es heute tatsächlich günstiger, sich auf dem Bestand „auszuruhen“ und auf Investitionen in das Wachstum zu verzichten. Die Investitionen sind bei traditionellen Vergütungssystemen tatsächlich meist höher als die zusätzlichen Provisions-einnahmen aus dem Mehrgeschäft – selbst wenn man die zukünftigen Bestandsprovisionen mit einbezieht. Der Begriff „Bestandsrentner“ ist für dieses Phänomen in vielen Unternehmen gebräuchlich geworden.

Dieser Problematik begegnet man insbesondere bei langjährig tätigen Agenturinhabern mit großen Beständen, was die Lage der Versicherungsunternehmen verschärft. Gerade diese großen und gesunden Bestände wären die Basis für das anvisierte notwendige Wachstum. Die verbreitete Taktik, dem Problem auszuweichen, sind Zuschüsse. Ein Ansatz, der große Nachteile aufweist. Die gewünschten Effekte werden nur teilweise erreicht und die Kosten dafür sind sehr hoch. Beispielsweise ist es durchaus gängig, dass die Kundenberater von den Agenturen nur solange angestellt werden, wie der Hauptteil des Fixein-

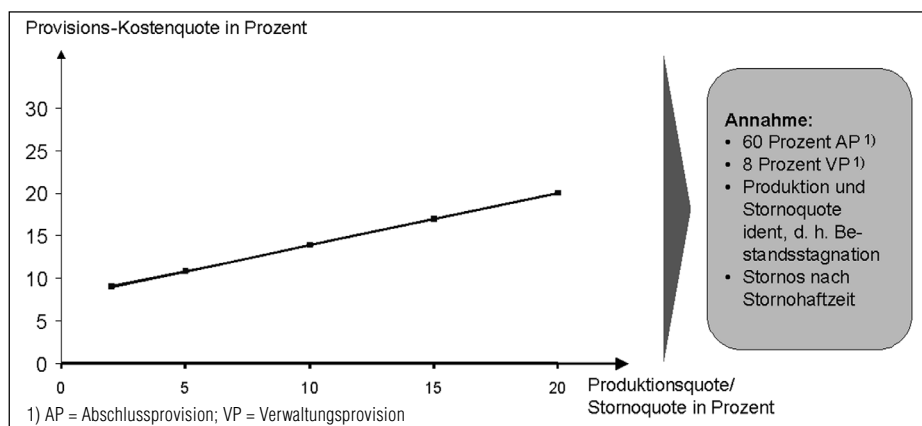


Abbildung 1 Zusammenhang Umschlagshäufigkeit des Bestands und Kostenquote bei Bestandsstagnation

kommens über einen Zuschuss des Versicherungsunternehmens abgedeckt wird.

Vor dem Hintergrund der dargestellten Problematik stellt sich die Frage, inwieweit und wenn ja, in welcher Weise eine Neuausrichtung der Provisionssysteme zu einer Verbesserung der Situation führen kann.

Alternative Ansätze zur starken Neugeschäftsorientierung

Einige Versicherungsunternehmen haben mit der Umgestaltung des Vergütungssystems bereits versucht, die Aktivitäten ihrer Vertriebsmitarbeiter stärker in Richtung Bestandskundenbindung und Ertragsverantwortung zu lenken. Häufig erfolgt dies durch eine Umstellung auf ein System mit laufenden Provisionen, d.h. eine Abschaffung der Abschlussprovisionen. Ein Vergütungssystem, dessen Berechnungsbasis – trotz der Qualitätsfaktoren mit Zu- und Abschlägen – ausschließlich das Bestandsvolumen ist, vergrößert allerdings den beschriebenen Nachteil, dass ab Erreichen einer ausreichenden Bestandsgröße für den Vermittler kaum noch Anreize bestehen, den Bestand entsprechend zu bearbeiten und Wachstum zu erzielen.

Die Einführung ertragsorientierter Vergütungskomponenten ist ebenfalls nicht unproblematisch. Dieser Ansatz kann zwar eine Angleichung der Interessen des Außendienstes mit den Zielen des Unternehmens hinsichtlich des Ertrags herbeiführen, das Wachstumsproblem, vor dem viele Unternehmen stehen, rückt dadurch aber in den Hintergrund und bleibt ungelöst. Die Berücksichtigung beispielsweise von Ertragszielen und Schadenverläufen im Provisionssystem führt im Gegenteil dazu, dass die Vergütung von Kriterien mitbestimmt wird, die durch den Vermittler nicht beeinflussbar sind. Dadurch ändert sich das Aufgabenbild des Außendienstes stark. Die originären Aufgaben von Vertrieb, Verkauf und Kundenbetreuung verlieren zu Lasten neuer Aufgaben wie beispielsweise Kundenwertanalysen an Bedeutung. Hier besteht die große Gefahr, dass die Stärke des Vertriebs durch eine Aufgabe, die originär in den Innendienst gehört, untergraben wird. Die Institutionalisierung des Konflikts zwischen der Verkaufenergie des Außendienstes einerseits und der Ergebnisverantwortung in der Versicherungstechnik andererseits ist zwar per Definition nicht reibungsfrei, kann aber sehr befruchtend sein.

Darüber hinaus muss der Ansatz, den Außendienst hinsichtlich der Schadenquoten in die Pflicht zu nehmen, auch aus risikotheorietischer Sicht kritisch hinterfragt werden. Unter der Annahme, dass die Kalkulation des Unternehmens risikoadäquat ist, darf es keinen Unterschied machen, wem der Vertrag verkauft wird. Dies ist natürlich ein idealistisches Bild, aber durch den Ein-

satz von Black Box-Tarifen unter Verwendung von Scoringverfahren ist es heute schon möglich, neben den objektiven Risikomerkmale viele subjektive Merkmale in die Prämien einzurechnen. Nach dieser Überlegung kann der Vertrieb wirklich auf seine originären Aufgaben fokussiert werden, während die Verantwortung für die versicherungstechnischen Ergebnisse im Innendienst verbleibt.

Die Verprovisionierung des Bestandszuwachses als Lösungsmöglichkeit

Grundsätzliche Aufgabe des Vertriebs ist es, die Basis für einen positiven Geschäftsverlauf in Form von Nettobestandswachstum sicherzustellen. Daher sollte sich auch die Vergütung des Außendienstes am Nettobestandswachstum und nicht (ausschließlich) am Neugeschäft oder am Bestandsvolumen orientieren. Dies kann mit einer Leistungsprovision, direkt angewendet auf den absoluten Bestandszuwachs oder ausgedrückt als Zuschlag auf die laufende Provision erfolgen.

Im ersten Fall würde z. B. ein Leistungsprovisionsatz von 50 Prozent auf den Nettobestandszubau bedeuten, dass ein Vermittler mit 1 Mill Euro Bestand und einem Nettobestandswachstum von 5 Prozent (d.h. 50 000 Euro Bestandszubau) 25 000 Euro an Provision erhält. Im zweiten (ökonomisch gleichwertigen) Fall würde der Vermittler für 5 Prozent Wachstum eine Zusatzprovision von 2,5 Prozent auf den Bestand (50 Prozent von 5 Prozent) erhalten. Konkret würde dann seine Verwaltungsprovision für dieses eine Jahr beispielsweise nicht 6 sondern 8,5 Prozent betragen. Diese Ausrichtung des Provisionssystems am Nettobestandszubau hat mehrere systematische Vorteile, die im Folgenden beleuchtet werden.

Begleitung über den Lebenszyklus

Ein erster und wesentlicher Vorteil dieses Systems liegt darin, dass Vermittler, die entsprechend in Wachstum investieren, auch höhere Provisionen erzielen können. Das Unternehmen beteiligt sich damit über das Provisionssystem an diesen Investitionen, ohne aber auf der anderen Seite die Provisionskosten für alle Vermittler zu steigern. Im Gegenteil, wenn z.B. ein Vermittler im Wachstum zurückfällt, dann sinkt automatisch auch die Provisionsquote für das Unternehmen. In diesem Sinne federt so ein System den „Lebenszyklus“ des Außendienstes ideal ab. Typischerweise erwirtschaftet ein Vermittler Wachstum vor allem in der ersten Hälfte seines „Lebenszyklus“ (Abbildung 2). Zu Beginn seiner Tätigkeit ist der Vermittler gefordert, einen Bestand aufzubauen und hat dazu Investitionen in Personal und Infrastruktur zu tätigen. Gegen Ende des Lebenszyklus wird wenig bis kein Wachstum mehr erzielt, da einerseits ein relativ großer Bestand zu bearbeiten

ist und andererseits durch hohe Bestandsprovisionen ein ausreichendes Provisionseinkommen erzielt werden kann. Die Leistungsprovision auf den Bestandszuwachs passt sich dem Lebenszyklus an, indem in der Investitions- und Wachstumsphase zusätzliche Provisionen ausbezahlt werden. Wenn kein Wachstum mehr erzielt wird, z.B. weil auf den größeren Bestand keine Kundenberater als Verkaufskapazität angestellt werden, dann sind auch die Provisionen eingeschränkt.

Das System schützt davor, dass allein aus der höheren Umschlagshäufigkeit im Markt durch oftmaligen Versicherungswechsel höhere Provisionsquoten resultieren. Während im traditionellen System immer öfter AP fällig ist, obwohl nur Umschichtungen stattfinden, bleiben solche Umschichtungen im beschriebenen System provisionsneutral. Zudem ist eine Provision direkt auf den absoluten Bestandszuwachs einfach zu berechnen und zu kommunizieren. Das Hauptziel für den Außendienst ist transparent und kann leistungsgerecht im Provisionssystem berücksichtigt werden. In die variable Vergütung wird damit ein Kriterium einbezogen, das auch tatsächlich durch den Vermittler beeinflusst werden kann. Dies sollte sich positiv auf seine Motivation und Einstellung auswirken.

Probleme in der Umsetzung – Gestaltungsmöglichkeiten und Auswirkungen

Bei der Einführung einer Leistungsprovision ist eine Reihe erfolgskritischer Aspekte zu berücksichtigen. Eine Leistungsprovision in der dargestellten Form wird in der Praxis als Element neben den traditionellen Vergütungskomponenten für den Abschluss von Neugeschäften (Abschlussprovision) und für die Kundenbetreuung (Bestandspflegeprovision) eingerichtet werden. In der technischen und organisatorischen Umsetzung muss allerdings beachtet werden, dass die Art der Berechnung und der Auszahlung von der Systematik der traditionellen Provisionskomponenten abweicht. Die Leistungsprovision auf den Nettobestandszuwachs kann nicht laufend berechnet und für den einzelnen Vertrag ausbezahlt werden. Nach Berechnung des Nettobestandszuwachses für den Betrachtungszeitraum (z.B. ein Kalenderjahr) wird die Provision einmalig ermittelt und z.B. als Einmalbetrag ausbezahlt. In diesem Fall ist die Art der Information des Vermittlers über seine Provisionszahlungen zu beachten, der in der Regel die Zuordnung der Provisionszahlungen auf die einzelnen Versicherungsverträge gewohnt ist.

In Detailfragen sind verschiedene Ausgestaltungen der Provision möglich. So muss beispielsweise die Art der Berechnung des Nettobestandszuwachses als Basis für die Provision genau definiert werden. Wie wird die Berechnungsperiode abgegrenzt? Gibt es Sonderfälle (Großverträge), die für die Berechnung ausgenommen werden sollten? Um

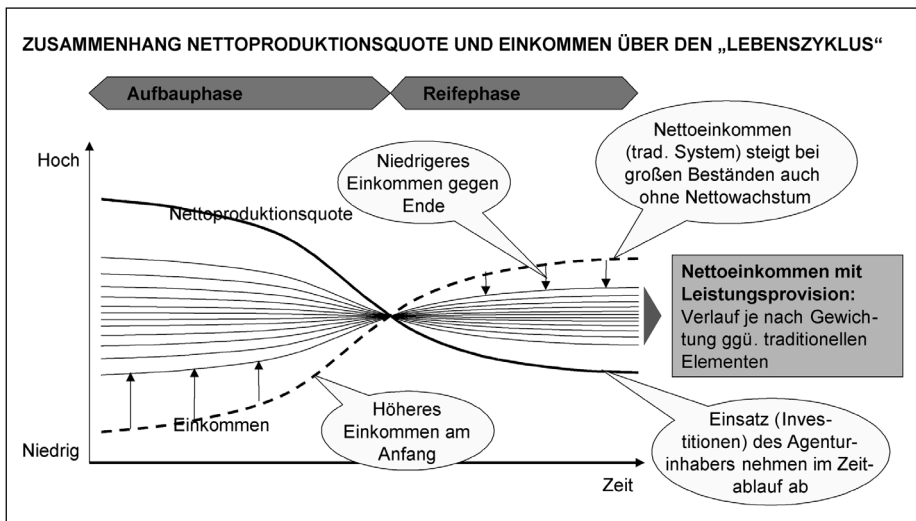


Abbildung 2 Eine im Zeitablauf oft sinkende Nettoproduktionsquote steht heute einer steigenden Einkommensfunktion gegenüber

die echte Leistung des Vermittlers zu messen und hohe Provisionen aufgrund von automatischen, indexbasierten Beitragserhöhungen zu vermeiden, wäre es denkbar, den realen Nettobestandszuwachs unter Herausrechnung von z.B. Indexanpassungen, Typ- und Regionalklassenumstufungen und Schadenfreiheitsklassenveränderungen als Basis für die Provisionsberechnung heranzuziehen.

Die Behandlung von Nettobestandsverlusten ist zu klären. Das Ziel besteht ja darin, die Mechanik für möglichst alle Vermittler wirksam werden zu lassen. Eine Möglichkeit, dies umzusetzen ist, die Leistungsprovision bezogen auf einen Basisprovisionsatz auf den Bestand in beiden Richtungen wirken zu lassen. D.h. Zuschläge auf die laufende Provision bei Wachstum und Abschläge bei Bestandsverlusten. Alternativ kann natürlich der Basisprovisionsatz auf den Bestand so gering gehalten werden, dass (positive) Leistungsprovision schon ab einem Wachstum von z.B. minus zwei Prozent fällig wird und von diesem Niveau aus ansteigt.

Durch die Abhängigkeit der Vergütung von der Leistung des Vermittlers im Bereich des Bestandswachstums besteht ein klarer Zusammenhang zwischen Vertriebskosten und Beitragswachstum für das Versicherungsunternehmen.

Konkret bedeutet dies für das Versicherungsunternehmen bei gutem Wachstum bilanzwirksam höhere Kosten als mit einem traditionellen System. Umgekehrt fallen bei geringem Wachstum entsprechend niedrigere Kosten an. Um allerdings eine Kostenexplosion bei außergewöhnlich hohen Wachstumsraten zu verhindern, könnten – neben den Beschränkungen hinsichtlich Tarifanpassungen – ggf. Maximalgrenzen für die Leistungsprovision berücksichtigt werden. Diese Problematik ist für Versicherungsunternehmen zwar nicht neu – da im Lebensbereich absolut üblich – aber trotzdem in der Argumentation sehr wesentlich.

Eine zentrale Themenstellung ist die Frage, inwieweit ein Übergang in ein solches System realisierbar ist. Diese Frage hängt sicher stark von der Ausgangslage des jeweiligen Unternehmens ab. Bei jeder relevanten Veränderung der Vertragsgrundlagen ergeben sich naturgemäß potenzielle Gewinner und Verlierer. Je nach Zielsetzung hinsichtlich der angestrebten Provisionskostenfunktion kann das Verhältnis Gewinner zu Verlierern sehr unterschiedlich ausfallen. Wesentlich wird es darauf ankommen, in der Kommunikation auch plausibel zu machen, dass höheres Wachstum und damit höhere Provisionen für den einzelnen Agenturinhaber auch tatsächlich möglich

sind. Realistischerweise muss man aber davon ausgehen, dass die potenziellen Verlierer auf ihre angestammten Rechte nicht verzichten werden und damit die Gesamtänderung relativ teuer werden kann, da jeder sich das für ihn optimale System herauspicken wird. Trotz dieser Problematik empfiehlt es sich, zukunftsorientiert zu agieren. Auch wenn es nicht gelingt, die heutigen „Bestandsrentner“ in das neue System zu bringen, so hat das Unternehmen zumindest für die Zukunft vorgesorgt. Die Bedeutung der Agenturen im alten System wird jedes Jahr geringer. Übergangsregelungen können zudem helfen, das Problem zu entschärfen.

Die Leistungsprovision auf den Nettobestandszubau – ein geeignetes Mittel, Wachstum zu fördern

Die beschriebene Leistungsprovision auf den Nettobestandszubau ist für viele Problemstellungen ein geeigneter Lösungsansatz: Die Provision ist sehr einfach zu rechnen, vergütet unmittelbar die Leistung des Vermittlers, gibt ihm Anreize für eine wachstumsorientierte Ausrichtung, vermindert für das Unternehmen das Risiko steigender Provisionskosten aus höherer Umschlagshäufigkeit im Markt und bildet einen idealen Puffer hinsichtlich des Lebenszyklus einer Agentur. Dabei wird die Selbstständigkeit des Außendienstes gewahrt. Es besteht keine Notwendigkeit, durch Zusatzkomponenten beispielsweise niedrige Stornoquoten oder hohe Cross-Selling-Raten zu entlohnen. Der Vermittler kann seine Energie optimal entsprechend seiner Voraussetzungen in Produktion oder Stornovermeidung lenken und damit ein auch für das Unternehmen ideales Ergebnis erzielen. Mit diesem Instrument steht damit wieder das wichtigste Vertriebsziel – nämlich Bestandswachstum – im Mittelpunkt und wird im Vergütungssystem direkt berücksichtigt.

Der Autor: Dr. Helmut Fink ist geschäftsführender Partner bei GCN General Consulting Network GmbH, Bregenz.