

# Ausgangssituation

Die PROXIMUS Versicherung AG hat ein Marktforschungsinstitut damit beauftragt, festzustellen, was die Erfolgsfaktoren von Vertrieb sind. Die Studie hat Folgendes ergeben:

Vertrieb ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren im Versicherungsgeschäft. Der Erfolg im Versicherungsvertrieb ist nicht an den Vertriebskanal gebunden, wohl aber an die „Kanalbearbeitung“. Während die markengebundene Ausschließlichkeitsorganisation ihre Stärken in der Bindung und Potenzialausschöpfung der Kunden hat, ist über Makler ein höheres Neugeschäftswachstum möglich. Die erfolgreichsten Versicherer im markengebundenen Vertrieb konzentrieren sich auf eine verkaufsnah, vermitlerspezifische Unterstützung, fokussieren sich auf effektive Bestandsausschöpfung, stellen schlanke Führungs- und Stabsfunktionen sicher und bieten ein maßgeschneidertes Vergütungssystem, das optimale Anreize für Neugeschäft und Bestandsarbeit entlang der strategischen Ziele setzt. Die Besten im Maklerkanal haben einen klaren Maklersegmentfokus und richten Produkte, Betreuung und Provisionen eng an den Bedürfnissen der Makler aus.

Dieses Ergebnis soll Grundlage der weiteren Vorgehensweise der PROXIMUS Versicherung AG sein.

## Aufgabe 1

Sie sind in der Vertriebsabteilung der PROXIMUS Versicherung AG angestellt und sollen für die vierteljährliche Tagung der angestellten Außendienstmitarbeiter Unterlagen für einen Vortrag des Vertriebsdirektors zum Thema „Anreizsysteme“ vorbereiten.

a) Erläutern Sie die Wirkung von

- materiellen Anreizen und
- immateriellen Anreizen.

(6 Punkte)

b) Wichtiger Aspekt bei der Gestaltung eines Anreizsystems für angestellte Außendienstmitarbeiter ist der „gerechte Lohn“.

Nennen Sie die drei Formen der Gerechtigkeit, die zur Beurteilung des Aspektes herangezogen werden können, und erläutern Sie je ein Beispiel.

(9 Punkte)

c) Beschreiben Sie fünf Anforderungen an die soziale Gerechtigkeit, die sich aus dem Manteltarifvertrag für das private Versicherungsgewerbe ergeben.

(10 Punkte)

**Hinweis für den Prüfungsteilnehmer:** Die Nennung der Paragraphen ist nicht erforderlich.

## Lösungshinweise Aufgabe 1

(RP: 5.2.2)

(25 Punkte)

a) ■ Materielle Anreize sind solche, die zu einer Mehrung des Geld- oder des Sachvermögens beim Angereizten führen. Die Vermögensmehrung wird von der Erreichung eines Anreizzieles abhängig gemacht.

- Immaterielle Anreize sind solche, die einen subjektiven Wert besitzen, der es erstrebenswert macht, das Anreizziel zu erfüllen; hier ist insbesondere die Anerkennung zu nennen, die als Statusverbesserung wahrgenommen wird.

(6 Punkte)

b) ■ Leistungsgerechtigkeit:

Anzahl der Versicherungsverträge, die abgeschlossen werden; je mehr Abschlüsse, desto höher die Provision

- Anforderungsgerechtigkeit:

schwieriger Bezirk, unerfahrene Vertreter usw., ergibt mehr Provision als umgekehrte Kriterien

- soziale Gerechtigkeit:

Berücksichtigung von Familienstand und Unterhaltspflichten kann zu mehr Provision führen.

(9 Punkte)

c) Anforderungen können sein, z. B.:

- Mindesteinkommen mit unverrechenbarem Anteil und Anhebung nach zweijähriger ununterbrochener Betriebszugehörigkeit
- Sozialzulage für Bezieher geringer Einkommen, wenn entweder verheiratet oder Sorgerecht für Unterhaltsberechtigten im selben Haushalt oder mindestens 38 Jahre
- Anspruch auf tarifliche Elternzeit
- Sonderzahlung (80 % des Durchschnittseinkommens des Vorjahres), wenn bestimmte Einkommensgrenzen nicht überschritten werden
- Lohnfortzahlung im Krankheitsfall (steigend nach Dauer Betriebszugehörigkeit)
- Lohnfortzahlung im Urlaub, sofern bestimmte Einkommensgrenzen nicht überschritten werden

(10 Punkte)

## Aufgabe 2

Bezogen auf die Ergebnisse der in Auftrag gegebenen Studie der PROXIMUS Versicherung AG, „Erfolgsfaktoren im Vertrieb“, ist in der Geschäftsleitung die Diskussion in vollem Gange, wie diese Erfolgsfaktoren umgesetzt, geplant und gesteuert werden können. Grundsätzlich besteht Einigkeit darüber, dass ein funktionierendes Unternehmenscontrolling hierbei un-abdingbar ist.

a) Grenzen Sie in Anlage 1 in Form einer Matrix

- strategisches Controlling und
- operatives Controlling

anhand von jeweils drei Merkmalen gegeneinander ab.

b) 1. Wo ist das Vertriebscontrolling im obigen Zusammenhang (strategisches oder operatives Controlling) einzuordnen? Begründen Sie Ihre Antwort.

2. Nennen Sie vier Messgrößen (Kennzahlen) des Vertriebscontrollings.

c) Die Größen Ertrag, Kosten, Umsatz, Absatz und Qualität stehen in einem „Spannungsverhältnis“ untereinander („Magisches Fünfeck“).

Erläutern Sie die Bedeutung dieser Größen im Verhältnis untereinander.

(6 Punkte)

(3 Punkte)

(4 Punkte)

(15 Punkte)

## Lösungshinweise Aufgabe 2

(RP: 5.1)

(28 Punkte)

a)

| <b>strategisches Controlling, z. B.:</b>   | <b>operatives Controlling, z. B.:</b>                                     |
|--|---|
| ▪ langfristiges Controlling (drei bis fünf Jahre)                                  | ▪ kurz- und mittelfristiges Controlling (ca. ein Jahr)                    |
| ▪ strategische Ziele (Welche Geschäfte müssen zur Zielerreichung getätigt werden?) | ▪ operative Ziele (Wie werden Geschäfte mit höchster Effizienz erreicht?) |
| ▪ Festlegung und Sicherung von Erfolgskomponenten (die richtigen Dinge tun)        | ▪ Realisierung von Erfolgspotenzialen (die Dinge richtig tun)             |
| ▪ Marktanteile sichern   | ▪ EDV-Einsatz optimieren  |
| ▪ Kapitalanlagen tätigen   | ▪ Personaleinsatz optimieren  |

(6 Punkte)

b) 1. Das Vertriebscontrolling ist im Unternehmenscontrolling i. d. R. im operativen Controlling einzuordnen. Planungen gelten i. d. R. für ein Geschäftsjahr, selten auch für einen etwas längeren Zeitraum.

(3 Punkte)

## 2. Kennzahlen, z. B.:

- Stornoquote
- Abschlussquote
- Beschwerdequote
- Terminquote
- Bestandsausschöpfungsquote

### c) ■ Umsatz:

Zu viel Augenmerk auf den Umsatz wird die Abschlusskosten in die Höhe treiben. Darunter kann auch die Qualität des (Neu-)Geschäftes leiden. Das kann den Ertrag negativ beeinflussen, da nun evtl. schlechtere Risiken in den Bestand „eingekauft“ werden.

### ■ Absatz:

Bei zu viel Augenmerk auf den Absatz (Stückzahlen) geht das evtl. zulasten des Ertrages, da dann die niedrigpreisigen, margenschwachen, aber leicht verkäuflichen Produkte verkauft werden.

### ■ Ertrag:

Bei zu viel Augenmerk auf den (kurzfristigen) Ertrag, werden Absatz und Umsatz leiden, weil durch z. B. schärfere Annahmerichtlinien die policierten Verträge sinken werden.

### ■ Qualität:

Zu viel Augenmerk auf die Qualität führt ebenfalls zu sinkendem Ertrag da vermutlich die Kosten steigen. Umfassendere Beratung kostet Zeit und senkt die Termin- und damit auch die Abschlussquote.

### ■ Kosten:

Zu viel Augenmerk auf die Kosten geht zunächst zulasten der Qualität und im Weiteren auch zulasten des Umsatzes und des Absatzes. Vermittler werden für durchschnittliche Vergütungen nicht motiviert, Geschäft zu vermitteln (vor allem Makler).

(15 Punkte)

## Aufgabe 3

Im Vertriebsweg der selbstständigen Ausschließlichkeitsvertreter soll mit einem Personalzubau begonnen sowie die vorhandenen Bestandspotenziale effektiver ausgeschöpft werden. Der Vertriebsdirektor beauftragt Sie, diese Themen unter Einbeziehung entstehender möglicher Fragestellungen aufzubereiten.

- Nennen Sie vier Möglichkeiten, um Nachwuchskräfte für den Vertriebsweg zu gewinnen.
- Die Nachwuchskräfte in der Ausschließlichkeit werden im Rahmen eines Ausbildungsplanes auf ihre neue Aufgabe vorbereitet. Bei der Darstellung von deren Einkommensmöglichkeiten spielt die Einkommensteuerthematik eine Rolle.

(4 Punkte)

|  |            |
|--|------------|
| 1. Nennen Sie die Einkunftsart für Provisionseinnahmen eines hauptberuflich selbstständigen Versicherungsvermittlers.  | (1 Punkt)  |
| 2. Erläutern Sie die Einkommensteuervorauszahlung für diese Einnahmen.   | (8 Punkte) |
| c) Im Zuge von Bestandsaufteilungen kommt es zu Agenturneubesetzungen.<br>Beschreiben Sie drei zielführende begleitende Maßnahmen seitens der PROXIMUS Versicherung AG, wie die Bestandskunden über den neuen Vermittler informiert werden können. | (9 Punkte) |

|   |                    |
|---|--------------------|
| <b>Lösungshinweise Aufgabe 3</b><br>(RP: 5.3) | <b>(22 Punkte)</b> |
|---|--------------------|

|   |            |
|---|------------|
| a) Z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ eigene Außendienst-Auszubildende</li> <li>▪ Stellenanzeigen</li> <li>▪ Agentur für Arbeit</li> <li>▪ private Arbeitsvermittler</li> <li>▪ Empfehlungen</li> </ul>  | (4 Punkte) |
| b) 1. Einkünfte aus Gewerbebetrieb  | (1 Punkt)  |
| 2. folgende Regelungen gelten: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auf Einkünfte aus Gewerbebetrieb sind Vorauszahlungen zu leisten.</li> <li>▪ Die Vorauszahlungen bemessen sich in der Regel nach der Einkommenssteuer des vorangegangenen Veranlagungszeitraumes.</li> <li>▪ Sie sind vierteljährlich zu leisten.</li> <li>▪ Die Termine sind: 10. März, 10. Juni, 10. September und 10. Dezember.</li> </ul> <p><b>Hinweis für den Korrektor:</b> Zwar ist die Einkommensteuer eine Jahressteuer, aber dennoch muss der Steuerpflichtige im Laufe des Jahres Vorauszahlungen leisten, wenn er erhebliche Einkünfte aus anderen Einkunftsarten als nichtselbstständiger Arbeit hat.</p> | (8 Punkte) |
| c) Z. B.: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zeitnahe Bestandskundeninformation über den Betreuerwechsel per Post mit ansprechendem Anschreiben (Bild und persönliche Informationen)</li> <li>▪ persönliche Vorstellungstermine bei den wichtigen Bestandskunden bereits im Einarbeitungsplan des neuen Betreuers vorsehen</li> <li>▪ Call-Center des Versicherers übernimmt zeitnahe telefonische Information der Bestandskunden und nennt Servicezeiten und Serviceleistungen; Nachbearbeitung durch Betreuerbesuche.</li> </ul>  | (9 Punkte) |