

Gerd Umhau

Vergütungssysteme
für die Versicherungsvermittlung
im Wandel

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© Verlag Versicherungswirtschaft Karlsruhe 2003
Satz Medienwerkstatt Kühn & Lang Karlsruhe
Druck Druckerei Grässer Karlsruhe

ISSN 0947-6067
ISBN 3-89952-029-7

Vorwort

Wir legen Ihnen heute in unserer Schriftenreihe eine Arbeit von Herrn Dr. Gerd Umhau vor, die ein Thema behandelt, das wegen vielfältiger Rücksichtnahme bisher nicht, oder jedenfalls nicht zukunftsweisend, betrachtet worden ist. Die deutsche Versicherungswirtschaft befindet sich in einem Umbau, der – so der Verfasser – auch vor den traditionellen Vergütungssystemen nicht Halt machen wird. Es ist also Zeit, praxisbezogene Modelle zu entwickeln oder jedenfalls Parameter aufzuzeigen.

Die Arbeit beginnt mit einer entwicklungsgeschichtlichen Betrachtung und einem Vergleich Courtage versus Provision, mündend in die Feststellung, dass die Provisionssysteme mit erhöhter erstjähriger Provision und geringerer Folgeprovision für sich alleine genommen heutigen Markterfordernissen nicht mehr genügen, weil sie nur beschränkt Ansatzpunkte für eine Kundenbindung enthalten.

Gerd Umhau zeigt weiterhin auf, welche Korrekturbausteine in die Provisionssysteme eingebaut werden, um Storno zu verhindern und Kundenbindung mit Nachdruck als ureigenste Aufgabe des Außendienstes deutlich zu machen. Er skizziert Lösungsvorschläge in Form der Übernahme einer durchlaufenden Vergütung, sei es Courtage oder Provision, für die Außendienste der Versicherungsunternehmen. Die Institute der Nettoisierung wie auch der Honorarberatung werden als fortdauernde Faktoren abgehandelt und eingeordnet.

Wir meinen, dass diese Arbeit eines großen Sachkenners der Materie den Empfängern und Lesern unserer Schriftenreihe neue Impulse für ihre Arbeit geben kann und wird.

Hamburg, im Dezember 2002

Der Beirat
Hamburger Gesellschaft zur Förderung
des Versicherungswesens mbH

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
Teil 1: Sachversicherung	3
1 Wirtschaftszweig Versicherung	3
1.1 Versicherungsgesellschaften	3
1.2 Vermittler	3
1.2.1 Vertreter (§ 84 HGB)	3
1.2.2 Nebenberufliche Vertreter (§ 92 b HGB)	4
1.2.3 Makler, Mehrfachagenten, Firmenverbundene Gesellschaften	4
1.2.4 Bankenvertrieb	5
1.2.5 Strukturvertriebe	5
1.3 Multikanalstrategie	6
1.3.1 Customer Relationship Management (CRM)	7
1.4 Prämienvolumen Versicherung in Deutschland	8
2 Historische Entwicklungen	8
2.1 Der Makler	8
2.1.1 Entstehungsgeschichte	8
2.1.2 „Courtage“	9
2.1.3 Curatarius	9
2.1.4 Aufgabenstellung	9
2.1.5 Vergütung	10
2.2 Courtage	10
2.2.1 Ursprüngliche Regelung	10
2.2.2 Halbierung der Courtage	10
2.2.3 Maklerklausel	11
2.2.4 Wegfall der Delcredereprovision	11
2.2.5 Versicherer trägt Courtage	11
2.2.6 Rechtliche Grundlagen	11
2.2.7 Vereinbarung oder Zusage	12
2.2.8 Kosten für Maklerauftrag	12
2.3 Der Agent	12
2.3.1 Entstehungsgeschichte	12
2.3.2 Bewusster Gegensatz zu Makler	13
2.3.3 Entstehungstheorien	13
2.3.4 Agent überrundet Makler	14
2.4 Provision	14
2.4.1 Herkunft und Bedeutung	14
2.4.2 Bewusster Gegensatz zur Courtage	15
2.4.3 Aufspaltung in Abschluss- und Folgeprovision	15

2.5	Vergütung	16
2.5.1	Courtage versus Provision	16
2.5.2	Einfluss auf Vermittler	17
2.5.3	Unterschiedliche Wirkung	17
2.5.4	Unterschiedliche Stoßrichtung	17
2.5.5	Unterschiedliches Verhalten	18
2.5.6	Vergütung und Motivation	19
3	Kunde und Kundenverhalten	20
3.1	Der Kunde	20
3.1.1	Klassifizierung	20
3.1.2	Kundenkontakte und Kundenempfinden	21
3.1.3	Kunde und Provision	22
3.1.4	Kundenbindung	22
3.2	Kündigungsgründe	23
3.2.1	Ergebnisse aus Kundenbefragungen	24
3.2.2	Kunde und Stornoverhalten	24
3.3	System Provision aus Sicht der Versicherungsunternehmen	25
3.3.1	Führungskräfte und Führungsverhalten	25
3.3.2	Lean Management	26
3.3.3	Shareholder Value	27
3.4	Kundenbindung und Gewinnsteigerung	27
3.4.1	Mittel für Stornobekämpfung	27
3.4.2	Formel	28
3.4.3	Rentabilität von Kundenverbindungen	28
3.5	Versicherungsmarkt und öffentliche Meinung	29
3.6	Fazit: Courtage – Provision	29
4	Provisionssystem und Vision eines neuen Vertretertypus	30
4.1	Ausgangsposition nach dem 2. Weltkrieg	30
4.2	Zentrales Direktes Inkasso	30
4.2.1	Betriebsvergleich	31
4.3	Modernisierung der Agenturen	31
4.3.1	Neue Provisionselemente: Fachwissen, Servicequalität, Mitarbeiter, Bestandswachstum	32
4.3.2	Fachwissen	32
4.3.3	Servicequalität	33
4.3.4	Mitarbeiter in der Agentur	33
4.3.5	Eigenleistung des Agenten	33
4.3.6	Bestandswachstum	34
4.4	Provisionstabelle: Aufstieg ohne Rückstufung	35
4.5	Fazit: Provisionselemente als Motor der Entwicklung	35
5	Provisionsergänzende Regelungen	35
5.1	Geschäftsplan und Bonifikation	35
5.1.1	Beispiel: „Junger Markt“	36
5.1.2	Ausschreibungen und Psychologie	36

5.1.3	Rechtsnatur von Ausschreibungen	37
5.1.4	Beispiele für Geschäftspolanausschreibungen	38
5.1.5	Club der Besten – Praemia et Honores	38
5.1.6	Ausschreibungen: Vorteile – Streitpunkte – Nachteile	38
5.1.7	Fazit: Ausschreibung ist Ergänzung und „aliud“	39
5.2	Provision: Haftung und Rückforderung	39
5.3	Provision: Kürzung durch Annahmeregulung	39
6	Laufzeit von Versicherungsverträgen	40
6.1	Neue Laufzeitregelung	40
6.1.1	Kritikpunkt: Formularverträge mit „fester“ Laufzeit von 10 Jahren	40
6.1.2	Vorwurf: Einschränkung der Dispositionsfreiheit	41
6.1.3	Folge: Kündigungsrecht für Versicherungsnehmer	41
6.1.4	Lösung: Neue Laufzeitenregelung durch § 8 Abs. 3 VVG	41
6.2	Neue Modelle am Markt	42
6.2.1	Versuch: Rückstufung durch "Fahrstuhltabelle"	42
6.2.2	Kontinuität: Portfolioregelung	42
6.2.3	Zugeständnis: Wahlrecht	42
6.2.4	Kriterium „Bestand“ für Wahlausübung	42
7	Der Bestand	43
7.1	Bestand	43
7.1.1	Existenzgrundlage	43
7.1.2	Ausstattung neuer Agenturen	43
7.1.3	Kalkulationsgrundlage	43
7.1.4	Vorgabe für Leistungen	44
7.1.5	Beispiel für Produktionsberechnung	45
7.2	Qualifizierungsmerkmale	46
7.2.1	Kraftfahrtversicherung	46
7.2.2	Der „Einvertragskunde“	47
7.2.3	Vertragsdichte	47
7.2.4	Unfallversicherung	48
7.2.5	Altersstruktur	48
7.2.6	Restlaufzeit von Verträgen	49
7.2.7	Verlängerungsprovision	49
7.2.8	Alternativen	50
7.2.9	Anwendung in der Praxis	50
7.2.10	Vergütung: Anzahl der „noch nicht abgelaufenen Verträge“	51
7.2.11	Vergütung: „Restlaufzeit“	51
7.2.12	Vergütung: Erfolgsvergütung „Stornoreduzierung“	51
7.2.13	Vergütung: Stückstornoquote und Bestandssicherungsprovision (BSP)	52
7.2.14	Abrechnung BSP	52

7.2.15	Finanzierung BSP	52
7.2.16	Die Modelle im Vergleich	53
7.3	Bestandswachstum: Grundlage für ein Vergütungsmodell?	54
7.3.1	Einflussfaktoren	55
7.3.2	Aufbau des Modells	56
7.3.3	Anmerkung	57
8	Anforderungen an ein modernes Vergütungssystem	57
8.1	Anforderungen	57
8.1.1	Umfassende Information	58
8.1.2	Faktische Akzeptanz – Portfolioregelung	58
8.1.3	Entscheidung über Rahmenbedingungen	59
8.1.4	Zentrales System	60
8.1.5	Mehrstufiges Provisionssystem nach persönlicher Qualifikation	60
8.1.6	Aktive Begleitung von Investitionen	60
8.1.7	Corporate Design	61
8.1.8	Personelle Ausstattung	61
8.1.9	Technische Ausstattung	62
8.1.10	Nutzung der Technik	62
8.1.11	Führungsmittel für Führungskräfte	63
8.2	Anforderung: Kundenbindung	63
8.2.1	Wechsel auf Durchlaufende Provision (DP)	64
8.2.2	Kalkulationssicherheit für Vermittler	64
8.2.3	Marktentwicklung hin zu einjährigen Vertragslaufzeiten	64
8.2.4	Zustimmung BVK	65
8.3	„Helten-Formel“	65
8.3.1	Umsetzung der "Helten-Formel"	65
8.4	Durchlaufende Provision (DP)	67
8.4.1	Storno wird spürbar	67
8.4.2	Auswirkung auf Altersversorgung	67
8.4.3	Fazit	67
8.5	Unterstützung: Service-Programm	68
8.6	Ansporn: Erfolgsbeteiligung für Vertreter	69
8.6.1	Agent als „Auge und Ohr“ des Versicherungsunternehmens	69
8.6.2	Erwünscht: ertragreiche Risiken	69
8.6.3	Vergütung: Erfolgsbeteiligung	70
8.6.4	„Win-win-Situation“	70
8.6.5	Beteiligung des Kunden am Ertrag?	71
8.7	Modell eines neuen Vergütungssystems	71
9	Honorarberatung	72
9.1	Beratung und Vergütung	72
9.1.1	Grundsätze des BAV	73
9.1.2	Vorgaben des BAV und Sachwalterfunktion des Maklers	74

9.2	Zweifelsfälle der Honorarberatung	74
9.2.1	Kostenvereinbarung (§ 652 Abs. 2 BGB)	74
9.2.2	Provisionsfreie Tarife	75
9.2.3	System der gestaffelten und gewichteten Zeiterfassung	76
9.2.4	Nomenklatur	76
9.2.5	Honorarberatung neuer Prägung	77
9.3	Ungelöste Probleme	77
9.3.1	Lösungsmöglichkeit: Regelung „ad societatem“	78
9.3.2	Lösungsmöglichkeit: Aufspaltung von Gesellschaften in „Makler“ und „Berater“	79
9.3.3	Folgenungen	79
9.4	„Schutzgebühr“	80
9.5	Kosten für Beraterstunde	80
9.6	Honorar und Courtage gleichzeitig?	81
9.6.1	Kritische Anmerkung	82
10	Zusammenfassung Sachversicherung	82
10.1	Breitengeschäft	82
10.2	Industrielles Geschäft	85
Teil 2: Lebensversicherung		87
11	Bedeutung und Gestaltungsformen der Lebensversicherung	87
11.1	Bedeutung	87
11.1.1	Spartentrennung	87
11.1.2	Sparverhalten in Deutschland	88
11.1.3	Gestaltungsformen der LV	89
11.1.4	Risikoversicherung	90
11.1.5	Kapitallebensversicherung	90
11.1.6	Rentenversicherung	91
11.1.7	Fondsgebundene Lebensversicherung und Rentenversicherung	92
11.1.8	Fazit: Einsatzmöglichkeiten der Lebensversicherung	92
12	Probleme der Lebensversicherung	93
13	Altersversorgung	94
13.1	„Drei-Säulen-Konzept“	94
13.1.1	Gesetzliche Rentenversicherung	94
13.1.2	Lösungsmöglichkeiten	95
13.1.3	Kapitaldeckungsverfahren	96
14	Vergütungssysteme in der Lebensversicherung	97
14.1	Kosten in der Lebensversicherung (LV)	97
14.1.1	Zankapfel Provision	98
14.1.2	Wesen der Vermittlungsprovision	98
14.1.3	Zillmerung	99
14.1.4	Vorzeitige Beendigung des Vertrages	99

14.1.5	Finanzierung der Abschlusskosten	100
14.1.6	Ermittlung der Abschlussprovision – Tarifreform 1995	100
14.1.7	Portfolioregelung	101
14.1.8	Sonstige Änderungen im Zusammenhang mit der Tarifreform	101
14.1.9	System der durchlaufenden Provision (DP) in der Lebensversicherung	102
14.1.10	Verordnung zur Anwendung der International Accounting Standards (IAS)	106
14.1.11	Null-Zillmerung	106
14.1.12	Folge: Kostenspirale	108
14.1.13	Alternativen	108
14.1.14	Vorbild: Investment	108
14.1.15	Kostentransparenz	109
14.1.16	Unterschiedliche Klientel	109
14.1.17	Splitting der Alpha-Kosten	109
14.1.18	Information des Kunden	109
15	Rentenreform	110
15.1	Standard gefährdet	110
15.1.1	Hohe Erwartungen an Riester-Rente	110
15.1.2	Erste Ergebnisse	111
15.1.3	Erklärungsversuche	111
	15.1.3.1 Komplexe Materie	111
	15.1.3.2 Vorteile für wen?	111
	15.1.3.3 Nachgelagerte Besteuerung	112
	15.1.3.4 Verbot der Kapitalzahlung und andere Besonderheiten	112
	15.1.3.5 Mangelnde Einsicht in Notwendigkeit der Altersvorsorge	112
	15.1.3.6 Unattraktives Produkt	112
15.1.4	Honorarberatung	113
	15.1.4.1 Riester-Rente als idealer Ansatzpunkt	113
	15.1.4.2 Mutation vom Vermittler zum Berater	113
	15.1.4.3 Bewusstseinswandel erforderlich	113
	15.1.4.4 Streitpunkt: Höhe des Honorars	114
	15.1.4.5 Interessen des Versicherers	114
15.1.5	Fazit: Honorarberatung für Riester-Produkte	114
15.2	Riester und der „Einstieg in den Ausstieg aus der Abschlussprovision“ (63)	114
15.2.1	Förderfähigkeit von Verträgen	114
15.2.2	Kalkül des Gesetzgebers	115
15.2.3	Niedrige Kostenbelastung durch Provision	115
15.2.4	Gestaltungsformen der Provisionssysteme	115
15.2.5	Fluktuation	116
15.2.6	„Todesstoß für Riester?“	116

15.3	Urteil des Bundesfinanzhofs zur steuerlichen Behandlung von Provisionen in der Lebensversicherung vom 21. 10. 1971 (BStBl. 1972 II S. 274 ff.)	117
15.3.1	Aktivierungspflicht	117
15.3.2	Betreuungsleistungen	118
15.3.3	Erlass bekräftigt Urteil	118
15.3.4	Grundsätze des Erlasses	118
15.3.5	Der Erlass und die rechtlichen Folgen	118
15.3.6	Der Erlass und die psychologischen Folgen	119
15.4	Fallgestaltungen	119
15.4.1	Gewinnermittlung durch „Einnahmen-Ausgaben-Überschussrechnung“	119
15.4.2	Gewinnermittlung durch Erstellung eines Jahresabschlusses	120
15.4.3	Position der Versicherungswirtschaft	120
15.4.4	Korrekturen	120
15.4.5	Anforderungen	121
15.4.6	Vorschläge für gesetzliche Änderungen	121
15.5	Fazit: Laufende Provision in der Lebensversicherung	121
Teil 3: Schlussgedanken		125
16	Führung einer Organisation	125
16.1	Die „sich selbst erfüllende Prophezeiung“	125
16.2	Behandlung von Mitarbeitern	126
17	Zukunftsthemen	126
17.1	Online-Abschlüsse	126
17.2	Zweitmarken	127
Hinweisverzeichnis		129
Abkürzungsverzeichnis		133