



Universität St.Gallen  
Institut für Versicherungswirtschaft



# Vergütungen für Beratungen in der Assekuranz – Aktuelle Entwicklungen

Hato Schmeiser  
Frank Hammer  
Franck Kempfer

Januar 2023





# Vergütungen für Beratungen in der Assekuranz – Aktuelle Entwicklungen und Handlungsempfehlungen

Opinion Paper Nr. 3

## Einführung

Nach den verschiedensten Regulierungsinitiativen der Aufsichtsbehörden im DACH-Raum in den letzten Jahren zeichnet sich seitens der EU mit der «Kleinanleger-Strategie» im Rahmen von MiFID II eine weitere Regulierung ab, die Vermittlervergütung und deren Beschränkung bis hin zum Verbot zum Gegenstand hat.

Hierbei handelt es sich aus unserer Sicht um ein «hausgemachtes» Problem der Finanzdienstleistungsbranche, die die Regulierungsspirale durch eine zu ausgeprägte Passivität am Laufen hält. Wir wollen in diesem Diskussionspapier den aktuellen Stand der Debatte in diesem Bereich und mögliche Lösungswege für die Versicherungsbranche aufzeigen. In den Ländern des DACH-Raums gibt es durchaus national unterschiedliche Vorgaben. Unsere im Folgenden dargestellten Ansichten sind dabei übergreifend zu verstehen.

## Vergütungsformen für Versicherungsberatung und -vermittlung

Drei grundsätzliche Formen der Vergütung von Beratungsdienstleistungen sind im Kontext von gebundenen und ungebundenen Versicherungsvermittler üblich<sup>1</sup>:

1. Provisionszahlungen werden vom Versicherer an gebundene Vertriebsmitarbeiter geleistet und lassen sich grundsätzlich in Abschluss- und Bestandsprovisionen unterscheiden. Abschlussprovisionen dienen dabei zur Vergütung der bei Vertragsbeginn üblicherweise umfangreicheren Beratungstätigkeit des Vermittlers. Die Provisionierung orientiert sich häufig

---

<sup>1</sup> Vgl. Schmeiser / Eling (2020): Nutzen und Kosten der unabhängigen Versicherungsvermittlung (Versicherungsbroker) für Arbeitnehmer und Arbeitgeber in der beruflichen Vorsorge, St. Gallen – Institut für Versicherungswirtschaft, S. 6 ff. und die dort angegebenen Quellen.



am Prämienvolumen des Vertrags bzw. Versicherungsportfolios.<sup>2</sup> Bei ungebundenen Vermittlern erfolgt die Vergütung in der Regel über Courtagen. Diese können als laufende Vergütungen oder als Abschlussvergütungen analog zur Abschlussprovision für gebundene Vermittler gestaltet sein. Zum besseren Leseverständnis werden wir im Folgenden ausschliesslich von Provisionen sprechen, hiermit sind immer auch Courtagen gemeint. Es existieren neben den Abschluss- und Bestandsprovisionen weitere Vergütungskomponenten, die diese Hauptvergütungen ergänzen. Die Abschluss- und Bestandsprovisionen machen beim weit überwiegenden Teil der Vermittlungen den Grossteil der Einnahmen aus, wobei die Abschlussprovision aus Regulierungssicht der Kern der Kritik ist.

2. Im Fall der *Honorarberatung* bezahlt der Auftraggeber (in der Regel also der potenzielle Versicherungsnehmer) den Vermittler nach Zeit. Das Honorar muss unabhängig von einem Abschluss eines Versicherungsvertrags geleistet werden.
3. Bei der *Honorarvermittlung* kann dem Auftraggeber die aufgewendete Zeit nur beim Abschluss eines Versicherungsvertrags (durch den Berater an den Kunden) in Rechnung gestellt werden.

In der Versicherungspraxis existieren auch Kombinationen von Honorarberatung und Provisionierung. In den meisten Versicherungssegmenten sind allerdings Provisionsvereinbarungen die übliche Vergütungsform für gebundene und ungebundene Vermittler.

## Anreizeffekte und Interessenkonflikte unterschiedlicher Vergütungsformen

Jedes Vergütungssystem schafft spezifische Anreize bei den Beteiligten.<sup>3</sup> Bei Abschlussprovisionen bzw. Courtagen bestehen für den Vermittler Anreize, Neuabschlüsse oder Umplatzierungen zu erzielen. Für den ungebundenen Vermittler kann es von Interesse sein, dem Kunden diejenigen Verträge zu empfehlen, die hoch provisioniert sind. Das Spektrum der passenden Produkte für den Kunden kann dadurch eingeschränkt sein, weil der ungebundene Vermittler bestimmte, für ihn unattraktive Angebote, nicht in das Sortiment aufnimmt. Im Falle des gebundenen Vermittlers kann die Provisionierung insbesondere den Produktvorschlag und -umfang gegenüber dem Kunden beeinflussen. So kann der Versicherer z. B. profitable Produkte mit einer höheren Provisionierung incentivieren.

---

<sup>2</sup> Ein von der Bestandgröße unabhängiges Fixum existiert bei dieser Vertriebsvereinbarung in der Regel nicht. Vgl. hierzu Schmeiser / Eling (2020), a.a.o.

<sup>3</sup> Vgl. für die folgenden Ausführungen zur Anreizproblematik von unterschiedlichen Vergütungssystemen im Versicherungsvertrieb auch Schmeiser / Eling (2020), a.a.o., S. 9 ff., und die dort angegebene Literatur.



Bei der *Honorarberatung* besteht ein Anreiz, besonders ausführlich zu beraten, da die Vergütungen typischerweise nach Zeit bemessen werden. Die Vereinbarung eines Kostendachs kann diesen Aspekt entschärfen, da auch hier der Anreiz besteht, die vereinbarte Kostengrenze vollständig auszunützen.

Für die *Honorarvermittlung* steht, wie bei der Abschlussprovision (bzw. Courtagen), aus Sicht des Beraters eine Vertragsschliessung im Vordergrund. Für die Anreize gelten insofern gleichfalls die oben angeführten Argumente in Hinblick auf Neuabschlüsse und Umplatzierungen.

Aus der Perspektive des Versicherers haben die aufgezeigten Vergütungsformen spezifische Vor- und Nachteile: Ein Vorteil ist, dass die Steuerungsmöglichkeiten in Hinblick auf den Verkauf profitabler Produkte bei klassischen Provisionsmodellen einfacher zu bewerkstelligen sind. Ein Nachteil ist hingegen, dass die betriebswirtschaftlichen Chancen und Risiken bei der an den Versicherer gebundenen Honorarberatung geringer sind, da entstandene Kosten dem Kunden direkt in Rechnung gestellt werden – und zwar unabhängig davon, ob ein Produkt tatsächlich verkauft werden konnte. Im Falle der ungebundenen Honorarberatung (wie z. B. in Deutschland und England üblich) gilt dies allerdings nicht. Die Einflussmöglichkeiten einzelner Versicherer sind hier als gering einzuschätzen.

In diesem Zusammenhang sind zwei Literaturergebnisse interessant:<sup>4</sup>

- ❑ Aus Kundensicht ist nach Inderst / Ottaviani (2012) nur in sehr spezifischen Fällen eine Honorarberatung dem Provisionsmodell vorzuziehen. Das ist z. B. der Fall, wenn der Kunden über eine ausgeprägte Fachkenntnis bei Versicherungsprodukten verfügt. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, besteht die Gefahr von Fehlberatung bzw. der Anreiz seitens des Beraters, bei einem vereinbarten Budget den eigenen Arbeitseinsatz gering zu halten.
- ❑ Russ / Schiller / Seyboth (2018) weisen darauf hin, dass die übliche Umsatzabhängigkeit von Provisionen zu einer Querfinanzierung von grossen Verträgen zu kleinen Verträgen führt. Honorarberatungen lassen solche Ausgleichs nicht zu, weshalb Beratungslücken («Advisory Gap») bei kleinen Verträgen entstehen können. Dadurch ist zu befürchten, dass gerade Kunden im Retailbereich mit geringen Prämienvolumina kaum Zugang zu qualifizierter Beratung erhalten.

---

<sup>4</sup> Schmeiser / Eling (2020), a.a.o., S. 11 ff.; Inderst / Ottaviani (2012): How (not) to pay for advice: A framework for consumer financial protection. *Journal of Financial Economics*, 105(2), S. 393-411; Russ / Schiller / Seyboth (2018): Regulierung von Provisionen: Ziele, Risiken und Nebenwirkungen provisionsbegrenzender Regulierung in der Lebensversicherung in Deutschland, Studie im Auftrag des Bundesverband Deutscher Vermögensberater e.V.



## Kosten und Nutzen der Beratung

Für den Versicherungsnehmer ist die Beratung nie kostenfrei. Die dabei entstehenden Kosten spiegeln sich – wie andere Transaktionskosten des Versicherers auch – in der Versicherungsprämie wider. Grundsätzlich darf davon ausgegangen werden, dass Beratungsleistungen für die meisten Kunden von Vorteil sind, da sie helfen, Fehlkäufe zu vermeiden. Beratungsleistungen besitzen aus Kundensicht einen erheblichen Wert, da das ausgeprägte Bedürfnis nach Beratungsleistungen sonst nicht zu erklären wäre.<sup>5</sup> Auf Beratungsleistungen zu verzichten, setzt damit voraus, dass der Versicherer eine Preisdifferenzierung in Abhängigkeit des Vertriebswegs vornimmt – also z. B. günstigere Online-Produkte anbietet.<sup>6</sup> Dies ist aber zurzeit weitgehend nicht der Fall.

In der Gesamtsicht ist die Abwägung aus der Perspektive des Versicherungsnehmers damit klar: Wenn ein Verzicht auf persönliche Beratung zu einem Preisvorteil führt, muss dieser mit der Nutzeneinbusse verglichen werden, die sich aufgrund eigener Suchkosten und einer höheren Wahrscheinlichkeit von Fehlentscheidungen ergibt. Diese Abwägung ist individuell sehr verschieden und hängt unter anderem vom eigenen Know-how in Hinblick auf Versicherungsprodukte und der Bereitschaft ab, eigene Zeit für Produktvergleiche aufzuwenden. Besonders schwierig erscheint uns dabei in der Praxis, die Kosten eines möglichen Fehlkaufs zu bewerten.

## Aktuelle Regulierungsansätze der Beratung und Vermittlung

Eine Option, die in verschiedenen Ländern praktiziert wird, ist die Einschränkung der Vertragsfreiheit im Bereich der Versicherungsvermittlung und -beratung. Häufig vorzufinden ist das Verbot von Provisionsmodellen (z. B. im Vereinigten Königreich und in den Niederlanden) oder die Begrenzung der Provisionshöhe (z. B. in Deutschland in der privaten Krankenversicherung wie auch in der Schweiz im Kontext der Branchenvereinbarung im Krankenversicherungsumfeld). Diese Vorgehensweise unterstellt, dass im Bereich der Versicherungsvermittlung und -beratung aufgrund von Interessenkonflikten zum Nachteil der Kunden «zu viel» verdient wird.

---

<sup>5</sup> Vgl. hierzu European Commission (2022), “Disclosure, inducements, and suitability rules for retail investors”; Eurobarometer Survey on Retail Financial Services.

<sup>6</sup> Wie wir an anderer Stelle aufgezeigt haben, ist dies häufig nicht der Fall. Vgl. hierzu Schmeiser / Kempfer (2022): Die zukünftige Kundenansprache in der Versicherungsberatung, Opinion Paper 1, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen / Q\_PERIOR.



Zielsetzung ist dabei in der Regel die Stärkung der Honorarberatung.<sup>7</sup> Dabei sollte angenommen werden, der Gesetzgeber besäße Erkenntnisse, dass eine Honorarberatung gegenüber dem Provisionsmodell für die Mehrzahl der Kunden von Vorteil ist – die Kunden sich darüber aber nicht im Klaren sind oder Honorarberatungen nicht ausreichend angeboten werden. Eine empirische Evidenz, die solche Schlussfolgerungen zulässt, liegt nach unserem Kenntnisstand aber nicht vor.

Als Gründe könnten eine geringe Wettbewerbsintensität oder eine grosse Verhandlungsmacht des Vertriebs gegenüber den Versicherern genannt werden. Allerdings existiert auch hierzu wenig empirische Evidenz, zumal Versicherungsmärkte und -produkte sehr heterogen sind und sich daher allgemeine Aussagen nicht leicht treffen lassen.<sup>8</sup> Da Beratung nicht kostenlos angeboten werden kann und auch durch die hohe Nachfrage seitens der Versicherungsnehmer einen Wert besitzt, ist zudem davon auszugehen, dass eine Begrenzung der Provisionshöhe zu einer Veränderung des Vergütungsmodells führen würde, nicht aber zu einer effektiven Kostenbegrenzung.

Eine extreme Form der Limitierung der Provisionshöhe stellt das aktuell in der EU diskutierte generelle Provisionsverbot dar.<sup>9</sup> Neben den bereits genannten Problembereichen einer solchen Vorgehensweise – insbesondere das Risiko eines «Beratungslücke» («Advisory Gap») – kann zudem vermutet werden, dass Diskussionen und Beratungen zu Versicherungsprodukten in unbeaufsichtigte Bereiche wie z. B. in die Sozialen Medien verlagert werden. Eine effektive Qualitätskontrolle ist dabei kaum möglich.

Das Risiko eines «Advisory Gap» besteht dabei nicht nur bei den bereits erwähnten «kleinen Verträgen». Ein Provisionsverbot und die Stärkung der Honorarberatung kann aus zwei weiteren Gründen das Risiko des «Advisory Gap» für Konsumenten verstärken:

1. *Mangelnde «Zahlungsbereitschaft»:*

Konsumenten sind nicht bereit oder nicht in der Lage, die Beraterhonorare sowohl für kleinere als auch komplexere Absicherungslösungen zu bezahlen.

---

<sup>7</sup> Vgl. hierzu z. B. den Lebensversicherungsmarkt in England. Der Anteil der Kunden, der sich im britischen Lebensversicherungsmarkt beraten lässt, ist durch diese Regulierung gering. Vgl. hierzu: <https://www.fca.org.uk/publications/corporate-documents/consumer-investments-strategy>

<sup>8</sup> In einer aktuellen Studie der Bafin werden hohe Kosten in Lebensversicherungsprodukten im deutschen Versicherungsmarkt kritisiert. Vgl. hierzu: [https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2022/fa\\_bj\\_2203\\_Effektivkosten\\_Versicherer.html](https://www.bafin.de/SharedDocs/Veroeffentlichungen/DE/Fachartikel/2022/fa_bj_2203_Effektivkosten_Versicherer.html)

<sup>9</sup> Vgl. <https://www.insuranceurope.eu/news/2793/an-eu-wide-ban-on-commission-would-unnecessarily-limit-consumers-access-to-financial-advice>



2. *Fehlende allgemeinwirtschaftliche Bildung und mangelndes Risikobewusstsein:*

Um den erforderlichen Versicherungsschutz über alternative Kanäle wie Beratungsportale oder Robo-Advisory abzudecken, benötigen Konsumenten das notwendige Wissen und geeignete Abschätzungen möglicher Risiken und deren Absicherungsmöglichkeiten.

Auch der Ausweis von Beratungs- und Vermittlungskosten gegenüber dem Kunden ist kritisch zu sehen. Erfolgt dieser Ausweis in transparenter Weise, bestehen dennoch Zweifel, ob der Kunde auf dieser Basis bessere Entscheidungen trifft. Vielmehr besteht in einem Markt mit heterogenen Angeboten das Risiko, dass der Kunde das Produkt mit den geringsten Kosten wählt, auch wenn es objektiv betrachtet, suboptimal ist im Sinne der Abdeckung der Bedürfnisse.<sup>10</sup>

Des Weiteren wird von Seiten des Regulierers, aber auch von Verbraucherschützern gefordert, die Vergütung der Beratungsleistung müsse auch im Falle von Provisionsmodellen direkt und *transparent* durch den Kunden erfolgen. Dadurch soll – neben mehr Transparenz – auch ein Kostendruck auf Vermittlungs- und Beratungskosten (zu Gunsten der Versicherungsnehmer) entstehen, da die Zahlungsbereitschaft beim Kunden in der Regel geringer ist als beim Versicherungsunternehmen. Wenn Beratungsleistungen aber nicht günstiger angeboten werden können, da der Markt bereits effizient ist, muss bei einer solchen Regulierung von Folgen ausgegangen werden, die sich auch bei einer Begrenzung der Provisionshöhe einstellen werden: Versicherer und Berater vereinbaren neue Vergütungsmodelle, die eine regulatorische Kostenbegrenzung umgehen, da Berater ihre Leistungen nicht unter einem bestimmten Mindestpreis anbieten werden.

## Handlungsoptionen und Empfehlung zur strategischen Positionierung

Wie aufgezeigt, wird nach unserem Dafürhalten insbesondere in der EU der Druck auf klassische Provisionsmodelle im Kontext von Versicherungsvermittlung und -beratung zunehmen. Aus Sicht der Versicherungsindustrie – aber auch jedes einzelnen Versicherers – ist eine Abwägung notwendig, ob eine Anpassung des Vergütungsmodells erst dann erfolgen soll, wenn sich neue Regelungen konkretisiert haben, oder ob ein vorzeitiges Reagieren besser ist. Gerade, weil Versicherer gerne bei einer prinzipienbasierten Regulierung (z. B. die Insurance Distribution Directive «IDD» und ihre vorhergehenden Regulierungsinitiative Insurance Mediation Directive

---

<sup>10</sup> Vgl. hierzu Schmeiser / Kempfer (2022): Neue regulatorische Initiativen zur Vertriebskostentransparenz: Welche Effekte sind zu erwarten? Opinion Paper 2, Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen / Q\_PERIOR sowie Brutyan A. / Hildebrand, Ch. / Schmeiser, H. / Zehnle, M. (2022): Funds Transparency & Market Participation: Will Cost Disclosures Help or Hinder Private Investors? Working Paper (early draft), Institute of Insurance Economics, University of St. Gallen.



«IMD») versuchen, die vom Gesetzgeber erwartete Umsetzung zu vermeiden oder nur gewillt sind, Mindestumsetzungserwartungen zu erfüllen. Mit diesem Verhalten wird die Regulierungsspirale in Gang gesetzt, da die Initiativen regelmässig Evaluierungen zur Erfolgsmessung vorsehen und verschärfte Regulierungsvorschriften zur Folge haben. Versicherer verschaffen sich durch dieses Verhalten einen (nicht unerheblichen) Zeitvorteil, da die Umsetzung neuer Regelungen gerade in der EU üblicherweise viele Jahre in Anspruch nimmt.

Für die Strategie des «vorzeitigen Reagierens» spricht u. E., dass es den oben beschriebenen Regulierungsprozess positiv beeinflussen kann, falls Unternehmen bereits heute für ihre Kunden Massnahmen im Sinne einer Selbstregulierung umsetzen. Im Idealfall wird durch eine neue Regulierung für ein Unternehmen kein Handlungsbedarf mehr erzeugt, da es die möglichen Auswirkungen in seinem Vergütungsmodell bereits antizipiert hat.

Welche Möglichkeiten bestehen, um die Regulierungsmassnahmen bzw. deren Auswirkungen vorwegzunehmen?

Als Versicherer sind zunächst zwei grundsätzliche Lösungsansätze denkbar, die jedoch unterschiedlich zielführend sind. Beschränkt man sich in der Zielsetzung auf den Aspekt, unterschiedliche Beratungskonzepte und mehr Kostentransparenz anzubieten, könnte es hinreichend erscheinen, den Kunden direkt über seinen Zugangsweg zum Versicherer (und damit auch über die Beratungsform) entscheiden zu lassen. Eine andere oder die erste Option ergänzende Massnahme ist es, die tatsächliche Ursache anzugehen und das Vergütungsmodell mehr oder weniger deutlich zu ändern.

Option 1: Kunde wählt Zugangsweg und Beratungsform:

Konkret könnten Versicherer zumindest für bestimmte Produkte vier Zugangswege mit oder ohne Beratung offerieren:

- Direkter Onlineabschluss (mit und ohne Beratung)
- Onlineabschluss über Vergleichsplattform (mit und ohne Beratung)
- Beratung / Abschluss über den gebundenen oder ungebundenen Vermittler und
- Honorarberatung.

Dabei kann die Honorarberatung auch als separate Einheit unabhängig von den Produktportfolios des Versicherers etabliert werden. Keine Beratung via direktem Onlineabschluss benötigt eine Preisreduktion des Produkts in der Grössenordnung der tatsächlich bestehenden





Kostendifferenz zum klassischen Provisionsmodell. Insofern bedarf es dann einer Preisdifferenzierung in Brutto- und Nettotarifen.

In der Umsetzung stellen sich eine Reihe von Herausforderungen, die gelöst werden müssen. So ist ein Weg zu finden, der verhindert, dass Kunden sich erst ausführlich im Provisionierungsmodell beraten lassen, um dann Online in den Genuss eines Nettotarifs zu kommen. Dies wäre zumindest innerhalb eines Unternehmens z. B. dadurch zu lösen, dass Kunden online einen Bruttotarif erhalten, wenn sie von einem Beratungsangebot Gebrauch gemacht haben. Aus Erfahrung ist jedoch auch bekannt, dass Kunden im Bedarfsfall (z. B. im Schadenfall) nicht mehr zwischen den Zugangswegen unterscheiden und den Weg zum Vermittler suchen. In jedem Fall sollte ein wenig konstruktiver Wettbewerb innerhalb des Unternehmens vermieden werden.

Neben diesen Herausforderungen bleibt jedoch das Grundproblem, dass bei der Beratung und dem Abschluss durch Vermittler weiterhin die in der Kritik stehenden Provisionsmodelle aktiv wären – allerdings ohne Differenzierung in Brutto- und Nettotarife. In der Realität ist der Vertriebswegemix beim Grossteil der Versicherer bereits umgesetzt.

#### Option 2: Neue Vergütungsmodelle

Bei der Frage nach neuen Vergütungsmodellen stellt sich die grundsätzliche Frage: «Evolution oder Revolution?». Dies ist bereits eine grundlegende Frage hinsichtlich des tatsächlichen Veränderungswillens und des Muts des Managements eines Versicherers.

Warum? Bisher hat man sich in der Regel zurückgehalten, Vergütungsmodelle grundlegend zu ändern, weil die Sorge, Vertriebskraft zu verlieren grösser ist als der Veränderungsdruck durch Kunden, Verbraucherschützer, Medien oder Gesetzgeber. Die Innovationsfreude beschränkte sich daher in der Regel auf leichte, modulare Anpassungen im Vergütungsmodell, die jedoch nicht das grundsätzliche Prinzip mit hohen Abschlussprovisionen bei Vertragsabschluss veränderten.

#### *Evolution des Vergütungsmodells*

Die Evolution des Vergütungsmodells würde bedeuten, das Rahmenkonstrukt der überwiegend prämiens- / umsatzbasierten Vergütungsmodelle beizubehalten und lediglich über Verschiebungen der Anteile der Vergütungskomponenten eine Verlagerung (bis hin zur Abschaffung) der Abschlussvergütung hin zu anderen Komponenten wie der Bestands- oder Betreuungsprovision zu schaffen.



### *Revolution des Vergütungsmodells*

Eine Revolution des Vergütungsmodells würde gegenüber der Evolution bedeuten, dass tatsächlich ein innovatives Konzept umgesetzt wird, welches aktuelle Entwicklungen und Zukunftstrends aufgreift und internalisiert. Dies bedeutet nicht nur, dass sich damit allgemeine Trends wie «Omnichannel» und «Customer Centricity» in der Vergütung widerspiegeln, sondern auch leistungsgerechte wie unternehmensstrategische und wertsteuernde Komponenten mehr in die Vergütungskonzeptionierung aufgenommen werden.

Eine Änderung des Vergütungsmodells würde zudem weitere positive Aspekte mit sich bringen. Als ein Beispiel wäre die Gewinnung von neuen Mitarbeitern bzw. das Halten von Neueinsteiger über die ersten Vertriebserfahrungsjahren hinweg, zu nennen. Da der Versicherungsvertrieb im Kontext der Provisionierung nicht nur auf Verbraucherseite einen zwiespältigen Ruf hat, sondern auch bei potenziellen Bewerbern, ist der Nachwuchsmangel erheblich - und dies nicht ausschliesslich aufgrund des generellen Fachkräftemangels! Ein neues Vergütungsmodell kann entsprechend bei der Mitarbeitergewinnung / -haltung helfen, da damit eine veränderte Einstellung und Wertschätzung zum Ausdruck kommt.

### Fazit

Um künftigen gesetzgeberischen Entwicklungen vorwegzugreifen, halten wir es für die Assekuranz zielführend, aktiv im Sinne einer Selbstregulierung vorzugehen. Mit der Option, erweiterte Kundenzugangswege zu offerieren, können sich Versicherer mehr Gestaltungsspielraum – Stichwort Honorarberatung – verschaffen. Es ist allerdings zu erwarten, dass sich an der Verteilung der Kundenzugangswege durch ein solches Angebot wenig verändert und die Honorarberatung kein dominanter Kundenzugangsweg wird: Ein transparentes Wahlmodell würde eventuell zu einem höheren Vertrauen des Kunden gegenüber dem Versicherer führen und einen Reputationsgewinn generieren. Das Grundproblem des klassischen provisionsorientierten Vergütungsmodells mit den immanenten Anreizen für den Vertrieb wird dabei aber nicht gelöst.

Der Königsweg ist unserer Meinung nach jedoch die tatsächliche Anpassung des Vergütungsmodells. Mit den beiden hier kurz vorgestellten Ansätzen wären nach aktuellem Kenntnisstand weitere regulatorische Initiativen abgedeckt. Welches Modell umzusetzen wäre, hängt dann auch von unternehmensspezifischen Gegebenheiten und Zielen ab. Ein wesentlicher Vertriebsaspekt würde durch beide Optionen – die weitere Sicherung und die angemessene Vergütung der Vertriebe – gewährleistet werden, denn ohne einen geeigneten Aussendienst wird es für die Breite der Versicherer (ohne reine Direktversicherer) nicht möglich sein, ihr Kerngeschäft im gewohnten Umfang zu betreiben.



Universität St.Gallen

Institut für Versicherungswirtschaft

Das Institut für Versicherungswirtschaft I.VW-HSG ist ein international ausgerichtetes Universitätsinstitut im Bereich Risikomanagement und Versicherungswirtschaft. Die Arbeit des I.VW-HSG ist interdisziplinär ausgerichtet und kooperiert international mit Partnern aus Forschung und Praxis, um erstklassige und aktuelle Forschungs-, Lehr- und Weiterbildungsleistungen zu erbringen. Das I.VW ist Teil der Universität St. Gallen und weitgehend durch Drittmittel finanziert.

Anschrift:

Institut für Versicherungswirtschaft  
Universität St. Gallen  
Tannenstrasse 19  
9000 St. Gallen / Schweiz

E-Mail: [info@unisg.ch](mailto:info@unisg.ch)

Website: <https://www.ivw.unisg.ch>



Q\_PERIOR ist eine international tätige und unabhängige Managementberatung. Das Unternehmen berät Kunden lösungsorientiert mit branchenspezifischer und -übergreifender Themenkompetenz sowie einem tiefgreifenden Verständnis für die Anforderungen an Business und IT. So entstehen neue Ansätze für innovative Geschäftsmodelle und digitale Lösungen. Q\_PERIOR bietet das komplette Leistungsspektrum von der Strategieentwicklung über die betriebswirtschaftliche Konzeption bis hin zur technischen Implementierung und operativen Einführung. Die Q\_PERIOR AG erwirtschaftete im Jahr 2021 mit mehr als 1.450 Berater:innen an 19 Standorten weltweit einen Umsatz von 234 Millionen Euro.

Anschrift:

Q\_PERIOR AG  
Leopoldstrasse 28a  
80802 München / Deutschland

E-Mail: [info@q-perior.com](mailto:info@q-perior.com)

Website: <https://www.q-perior.com>



Universität St.Gallen

Institut für Versicherungswirtschaft



Ihre Kontakte

**Professor Dr. Hato Schmeiser**

Lehrstuhlinhaber und Geschäftsführender Direktor I.VW-HSG

Institut für Versicherungswirtschaft I.VW-HSG

Universität St.Gallen (HSG) | Tannenstrasse 19 | 9000 St.Gallen | Schweiz

Tel. +41 71 224 36 50

E-Mail: [hato.schmeiser@unisg.ch](mailto:hato.schmeiser@unisg.ch)

**Frank Hammer**

Senior Managing Consultant – Topic Chapter “Customer & Sales Financial Services” Deutschland

Q\_PERIOR AG | Leopoldstrasse 28 a | 80802 Munich | Germany

Mobile: +49 151 1267 6164

E-Mail: [frank.hammer@q-perior.com](mailto:frank.hammer@q-perior.com)

**Franck Kempfer**

Associate Partner - Sector Lead Insurance Switzerland

Q\_PERIOR AG | Hohlstrasse 614 | 8048 Zurich | Switzerland

Mobile: +41 78 717 74 41

E-Mail: [franck.kempfer@q-perior.com](mailto:franck.kempfer@q-perior.com)

**Uta Niendorf**

Partner – Topic Chapter Lead “Customer & Sales Financial Services” Deutschland

Q\_PERIOR AG | Leopoldstrasse 28 a | 80802 Munich | Germany

Mobile: +49 151 42 201 919

E-Mail: [uta.niendorf@q-perior.com](mailto:uta.niendorf@q-perior.com)

Herausgeber:

Institut für Versicherungswirtschaft

Universität St.Gallen