



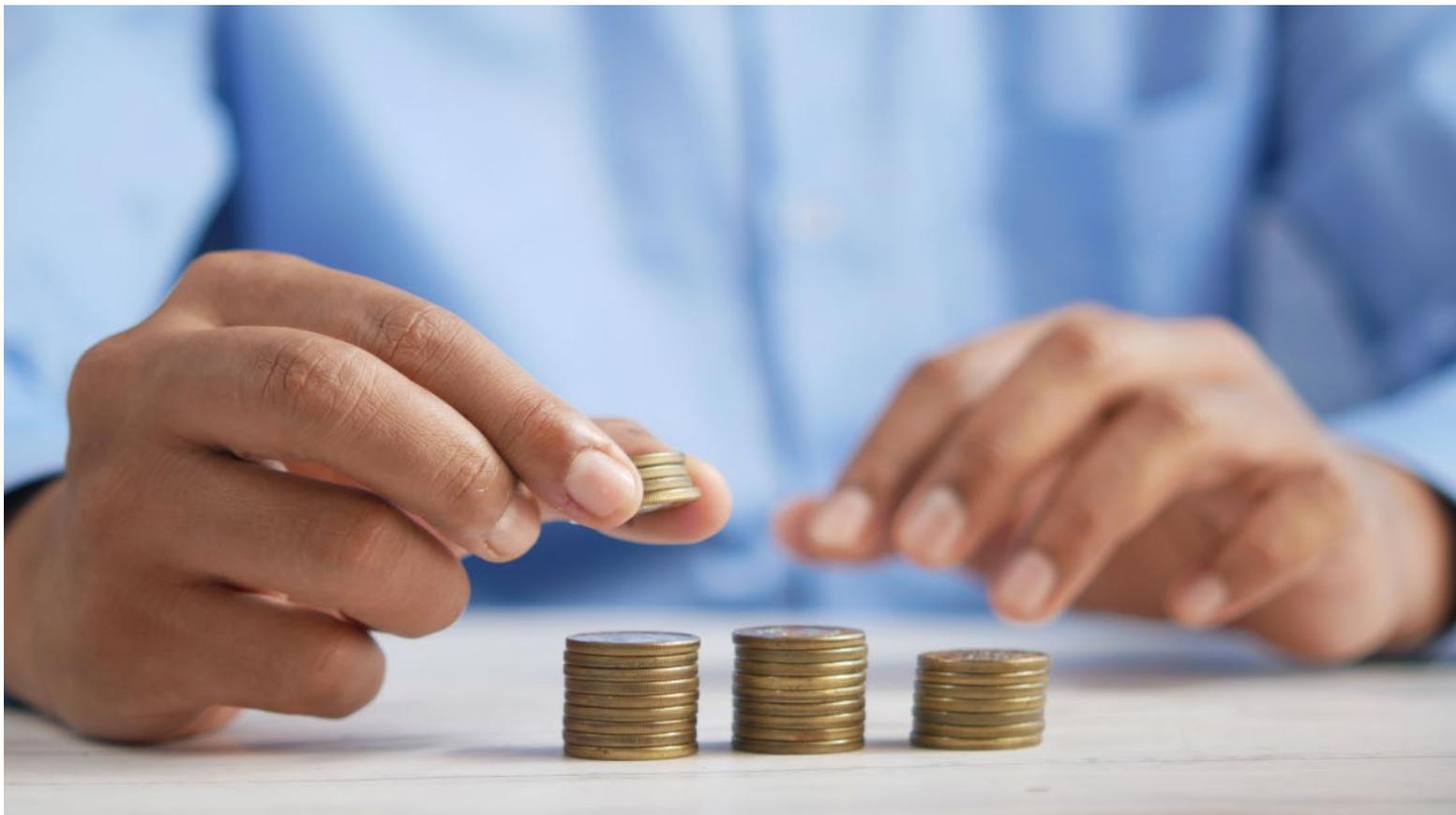
Universität St.Gallen  
Institut für Versicherungswirtschaft



# Wertbeitrag und Zukunft des gebundenen Aussendienstes

Hato Schmeiser  
Franck Kempfer  
Frank Hammer

Oktober 2023





## Einführung

Der Versicherungsvertrieb generell und speziell der Wertbeitrag des gebundenen Aussendienstes stehen – insbesondere im Zusammenhang mit den Wechselwirkungen des Multikanalmanagements – immer wieder im Fokus der Diskussion zu deren Zukunftsfähigkeit. Diese Diskussion ist von existenzieller Bedeutung, geht es doch um die Frage: «Wird der gebundene Aussendienst in Zukunft noch gebraucht?». In abgeschwächter Form muss auch analysiert werden, welchen Wertbeitrag der Aussendienst leistet und wie dieser gemessen werden kann.

Um etwas Grundsätzliches vorwegzunehmen: Auch wenn der Wertbeitrag des Aussendienstes und damit die Kostenseite und Effizienzsteigerung zunehmend in den Fokus des Versicherungsmanagements rücken: Wir sind davon überzeugt, dass der gebundene Aussendienst auch in Zukunft von essenzieller Bedeutung sein wird. Am eigenen Versicherungsvertrieb führt aus unserer Sicht auch in Zukunft in der Breite kein Weg vorbei. Die zentrale Frage für die Versicherer wird vielmehr sein, in welchem Umfang diese Vertriebsform betrieben wird und wie sie idealerweise in den Vertriebswegemix integriert wird.

Doch zunächst zur Ausgangsfrage des Wertbeitrags. Wie lässt sich der Wertbeitrag dieses Vertriebskanals messen? Welcher Bewertungsansatz ist anzuwenden? Bei näherer Betrachtung wird schnell deutlich, dass es keinen einfachen Ansatz zur Messung des Wertbeitrags gibt und es sich um ein äusserst komplexes Unterfangen handelt. Warum ist das so? Wie bei jedem Produkt sollte es für Versicherungsunternehmen von zentraler Bedeutung sein, den Wertbeitrag der verschiedenen Kundenzugangskanäle zu analysieren und zu steuern. Dabei geht es nicht nur um die Frage, ob die Leistungen die Kosten beispielsweise des gebundenen Aussendienstes übersteigen. Vielmehr ist auch von Bedeutung, ob es signifikante Unterschiede in den Wertbeiträgen der vom Versicherer angebotenen Kundenzugangswege (Online, ungebundener Vertrieb, gebundener Vertrieb etc.) gibt.

Konkret stehen vier Fragen im Vordergrund:

1. Wie kann der Wertbeitrag eines Vertriebskanals ermittelt werden?
2. Anhand welcher Dimensionen lassen sich Aussagen für einen Performancevergleich zwischen verschiedenen Vertriebswegen treffen?
3. Wie kann der Aussendienst in Zukunft profitabel weiterentwickelt werden bzw. kann die Profitabilität des Versicherers gesteigert werden, wenn ein anderer Vertriebsmix gewählt wird?



4. Welcher Wertbeitrag kann dem gebundenen Aussendienst zukünftig zugeschrieben werden und welche Zugewinne kristallisieren sich über den monetären Aspekt hinaus heraus?

## Performancemessung und Steuerung der Vertriebswege

Die Antworten auf diese Fragen sind nicht einfach. Aber gehen wir der Reihe nach vor.

Zur Beantwortung der Frage «Wie kann der Wertbeitrag eines Vertriebswegs ermittelt werden?» bietet sich eine Deckungsbeitragsrechnung an. Bei einer Deckungsbeitragsrechnung werden zunächst alle variablen Kosten einer Verrechnungseinheit vom Gewinn abgezogen. Vom verbleibenden Restbetrag sind dann die fixen Kosten übergeordneter Verrechnungseinheiten abzuziehen. Ist dieser Restbetrag grösser Null, so liegt ein positiver Deckungsbeitrag vor. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Deckungsbeitrag nicht nur von den Kosten (und deren Veränderung im Zeitablauf) eines bestimmten Vertriebswegs bestimmt wird, sondern auch von den Leistungs-/Schaden- und Betriebskosten des Versicherers. Diese Kosten sind zum Teil auch durch die im jeweiligen Kundenzugangskanal tätigen Personen beeinflussbar (z. B. über Risiko- und Kundenselektion).

Darüber hinaus spielen gerade bei Versicherungsunternehmen die Gemeinkosten eine grosse Rolle. Gemeinkosten, wie z. B. die Gehälter der Geschäftsführung und des Verwaltungsrats, aber auch die Opportunitätskosten des Eigenkapitals, können nicht willkürlich einem Vertriebsweg zugeordnet werden – auch wenn sie natürlich durch den Umsatz des Versicherers gedeckt werden müssen. Gemeinkosten können sowohl fixe als auch variable Kosten sein. Gerade die vom Versicherer vorgenommene Zuordnung der Gemeinkosten hat einen erheblichen Einfluss auf die ermittelte Leistung des gebundenen Aussendienstes. Insofern ist bei der Interpretation von Deckungsbeiträgen immer Vorsicht geboten.

Für die Ermittlung des Wertbeitrags kommt erschwerend hinzu, dass vielfältige positive Beiträge des Aussendienstes nicht direkt in einen messbaren Wert transformierbar sind. Dies können z. B. Effekte in der direkten Geschäftsbeziehung zum Kunden sein (sachliche und emotionale Bindung des Kunden durch die Nähe eines Ansprechpartners) oder auch nur indirekte Effekte wie der Werbeeffect bei Nichtkunden durch einen lokalen Werbeträger.

Diese Aspekte führen somit direkt zur zweiten Frage "Anhand welcher Dimensionen können Aussagen bei einem Leistungsvergleich zwischen verschiedenen Vertriebswegen getroffen werden? Die relative Vorteilhaftigkeit der verschiedenen Vertriebswege eines Versicherers wird auch durch die Zuordnung der Gemeinkosten beeinflusst. Um dieses Zurechnungsproblem zu entschärfen, bietet es sich an, einen relativen Vergleich der Vertriebswege auf Basis einer



Teilkostenrechnung durchzuführen. Ein Vergleich der Vergütungshöhen greift dabei in der Regel deutlich zu kurz, da sich die Leistungen (d.h. die Umsätze pro Vertragsart) in jedem Vertriebsweg unterscheiden, aber auch die Anzahl der verkauften Produkte.

Darüber hinaus gibt es eine Reihe weicher Faktoren, die zumindest indirekt für die Performance des Versicherers von Bedeutung sind. So gelingt es dem gebundenen Versicherungsvertrieb erfahrungsgemäss besonders gut, Kunden langfristig zu binden. Eine Veränderung des Vertriebsmixes könnte das Risiko einer deutlich höheren Kundenfluktuation mit sich bringen.

Die dritte genannte, originäre Vertriebssteuerungsfrage (Wie kann der Aussendienst in Zukunft profitabel weiterentwickelt werden bzw. kann die Profitabilität des Versicherers gesteigert werden, wenn ein anderer Vertriebsmix gewählt wird?) kann nur in einer marginalen Analyse über alle Vertriebswege beantwortet werden. Um klare Steuerungsimpulse geben zu können, müsste der Versicherer bei Veränderungen der Vergütung für einen Vertriebsweg Informationen über die Absatzveränderung in allen Kundenzugangswegen besitzen. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass sowohl Kunden von aussen dazugewonnen als auch verloren werden können. Gleiches gilt auch für das Vertriebspersonal, das bei Abwanderung schwer zurückzugewinnen ist

Versicherungsunternehmen können nicht über eine vollständige Kenntnis aller genannten Wirkungszusammenhänge verfügen, zumal diese nicht zeitstabil sind. Auf Basis von Erfahrungen und empirischen Untersuchungen können jedoch Annahmen getroffen werden, die geeignet sind, die Vertriebssteuerung insbesondere im Kontext des Multikanalmanagements voranzutreiben. Aber: Die Vertriebssteuerung über Performancemessung und Incentivierung bleibt zweifellos eines der anspruchsvollsten Felder in der Versicherungswirtschaft. Zudem lässt sich der Wertbeitrag nicht einheitlich über alle Vertriebskanäle messen und vergleichen. Gerade die Wechselwirkungen mit Cross-Storno- und Cross-Selling-Effekten müssen berücksichtigt werden.

## Beispielfall Deutschland: Wie unterscheiden sich die Kosten der Kundenzugangswege in der Lebensversicherung?

Wie bereits erwähnt, unterscheiden sich die Vergütungen in den verschiedenen Vertriebskanälen deutlich voneinander. Ein Vergleich erscheint interessant, auch wenn die unterschiedlichen Kostensätze keinen direkten Rückschluss auf die Profitabilität eines Kundenzugangsweges zulassen. Im Folgenden beziehen wir uns auf einen Artikel im Versicherungsmagazin, in dem Daten der BaFin für das Jahr 2021 ausgewertet wurden. Die Analyse setzt die Aufwendungen für

die Versicherungsberatung und -vermittlung eines Berichtsjahres ins Verhältnis zu den Beitragseinnahmen desselben Jahres.

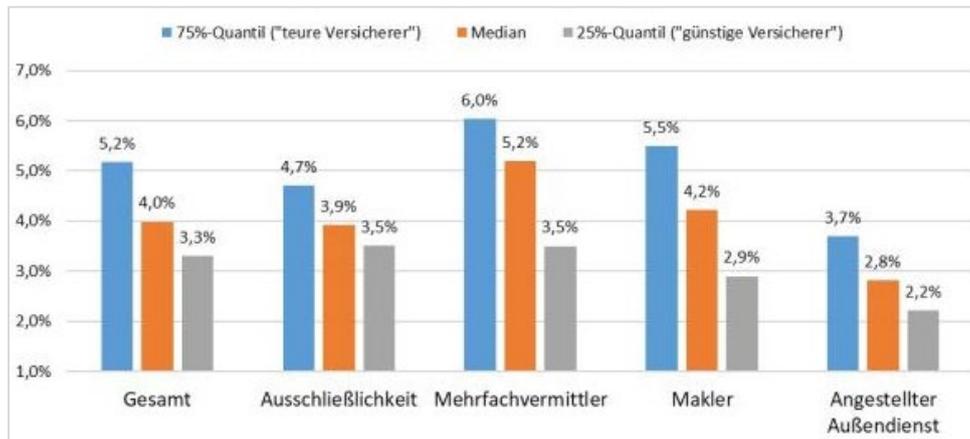


Abbildung 1 - Aufwendungen für Versicherungsvermittlung bei Versicherungsanlageprodukten im Verhältnis zu den Beitragseinnahmen desselben Berichtsjahrs (Quelle: Versicherungsmagazin 11/2022)

Bei den Versicherungsanlageprodukten zeigen sich deutliche Unterschiede zwischen dem 25%- und dem 75%-Quantil. Dies gilt auch für die Form des Kundenzugangsweges. Der angestellte Aussendienst ist deutlich kostengünstiger als die anderen betrachteten Vertriebswege. Dies gilt auch für die im Versicherungsmagazin zusätzlich betrachteten kapitalbildenden Versicherungsprodukte (also insbesondere für die gemischte Kapitallebensversicherung).

Interessant ist zudem die Aufteilung der Aufwendungen für die Versicherungsvermittlung in einzelne Bestandteile. Die mit Abstand grösste Position stellen die Abschlussprovisionen dar. So erreichen die Bestandsprovisionen für den gebundenen Aussendienst nur etwa 1/3 der Höhe der Abschlussprovisionen (Medianwert).

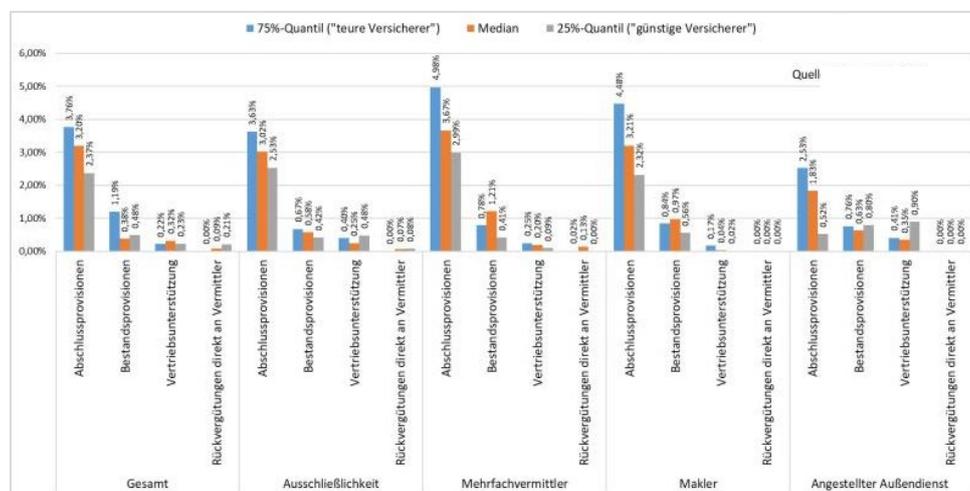


Abbildung 2 - Aufwendungen für Versicherungsvermittlung – aufgespalten nach Komponenten (Quelle: Versicherungsmagazin 11/2022)



Für die Profitabilität eines Vertriebswegs sind auch die Bestandsstornoquoten<sup>1</sup> von Bedeutung. In einem weiteren Beitrag der Zeitschrift Versicherungsmagazin<sup>2</sup> wurden diese auf Basis des Map-Reports für die verschiedenen Vertriebswege berechnet. Versicherer mit überwiegendem Bankenvertrieb weisen im Jahr 2021 mit 4,2% die höchste durchschnittliche Bestandsstornoquote auf. Bei Versicherern mit dominantem Maklervertrieb lag dieser Wert bei 2,9%. Die niedrigsten Bestandsstornoquoten besitzen Direktversicherer mit durchschnittlich 1,3%. Bei Versicherern mit anderen dominierenden Vertriebswegen, insbesondere bei Anbietern mit ausgeprägtem gebundenem Aussendienst, liegt die durchschnittliche Bestandsstornoquote mit 2,1% zwischen dem Direkt- und dem Maklervertrieb.

Die grosse Bedeutung des gebundenen Aussendienstes ist im Markt leicht erkennbar. Die oben dargestellten Vergleiche der Vertriebskosten und die Wechselwirkungen der Stornoquoten lassen jedoch keine verlässlichen Rückschlüsse auf die Profitabilität eines Vertriebswegs, z. B. in Form der Residualgewinne aus den generierten Prämieinnahmen, zu. Dementsprechend kann der monetäre Wertbeitrag eines Vertriebswegs nicht eindeutig bestimmt und schon gar nicht standardisiert als KPI für Vertriebswegevergleiche herangezogen werden.

## Beiträge des gebundenen Aussendienstes zur Vertriebsperformance

Nebst dem rein monetären Aspekt eines Wertbeitrages lassen sich eine Reihe von positiven (nicht unmittelbar monetären) Beiträgen des gebundenen Aussendienstes zur Vertriebsperformance des Versicherers hervorheben. Damit sind u.a. die Vorteile eines gebundenen Aussendienstes im Verhältnis zu anderen Vertriebswege gemeint:

- ❑ Die Steuerung des Neugeschäfts entlang der grundsätzlichen strategischen und unternehmerischen Stossrichtungen unter Berücksichtigung der regulatorischen Rahmenbedingungen.
- ❑ Die Qualität des Neugeschäfts, aber auch des Erneuerungsgeschäfts kann mit entsprechend Qualitätskriterien gezielt erhöht werden.
- ❑ Die Wachstums- und damit verbundenen Volumenvorgaben pro Kunden- und/oder Produktgruppen sind besser (und schneller) steuerbar.

---

<sup>1</sup> Hierunter sind zu verstehen: Rückkäufe und Umwandlungen in beitragsfreie Versicherungen in Prozent des mittleren Jahresbestands des Geschäftsjahres; vgl.: <https://www.versicherungsmagazin.de/rubriken/branche/welche-vertriebswege-die-kosten-treiben-3279162.html>

<sup>2</sup> Vgl. <https://www.versicherungsmagazin.de/rubriken/branche/welche-vertriebswege-die-kosten-treiben-3279162.html>



- Aus einer Businessmix-Optik kann davon ausgegangen werden, dass neue Versicherungsprodukte gezielter am Markt platziert werden.

Über den monetären Aspekt hinausgehend, fungiert der Aussendienst zudem als eindeutiger Imageträger des Versicherungsunternehmens und ermöglicht dem Versicherer seinen Brand erlebbar zu machen.<sup>3</sup>

Ungeachtet der beschriebenen Mehrwerte eines gebundenen Aussendienstes gilt es, diese im heutigen Umfeld mit vielen neuen Herausforderungen auszuspielen. Zu diesen Herausforderungen zählen die Digitalisierung, das veränderte Kundenverhalten und neue Absicherungsbedürfnisse. Weitere herausfordernde Begleiter der Vertriebsorganisationen sind neben neuen Mitbewerbern und Wettbewerbsbedingungen auch nationale und internationale Regulierungsinitiativen, die es in Zukunft zu berücksichtigen gilt.

Aus Sicht einer Vertriebsorganisation mit gewachsenen Führungsstrukturen und im Einklang mit der Bevölkerungsentwicklung und ihrer Überalterung der Fachkräfte gehört aus unserer Sicht die Nachwuchsrekrutierung zu einer weiteren zentralen Herausforderung. Hier gilt es, nicht nur das zukünftige Rollenbild des Aussendienstmitarbeiters zu schärfen bzw. neu zu definieren und attraktive Einstiegsmodelle für den Nachwuchs zu gestalten. Vielmehr muss das Augenmerk neben anderen relevanten Aspekten (wie flexible Arbeitszeit- und Gehaltsmodelle) auf die Begleitung der Entwicklung der Nachwuchskräfte gelegt werden. Neben der versicherungsspezifischen (Produkt-)Ausbildung sind dabei auch entsprechende Qualifizierungen und Zertifizierungen in den Vordergrund zu stellen, die implizit auf die zukünftige Beratungsqualität einwirken.

## Fazit

Wie bereits beschrieben, ist es schwierig, den monetären Wertbeitrag des gebundenen Aussendienstes für Versicherer über eine allgemeingültige Ableitung zu bestimmen, wenn der Versicherer verschiedene Kundenzugangskanäle unterhält. Relevanter ist demgegenüber aus unserer Sicht, dass der gebundene Aussendienst auch in Zukunft seine Berechtigung haben und ein wichtiger Vertriebs- und Kundenbindungskanal für die Versicherer bleiben wird. Dies schon deshalb, weil der Versicherungsvertrieb ein «Push-Markt» ist und diesbezüglich kaum Veränderungen zu erwarten sind.

---

<sup>3</sup> Natürlich kommt es auch zu Reputationsrisiken. Wir sind aber der Meinung, dass der Wertbeitrag auch aus Kundenperspektive eindeutig positiv ist, da sonst die grosse Marktbedeutung des gebundenen Aussendienstes nicht erklärbar ist.



Den sich ändernden Marktbedingungen (z. B. sinkende Kundenloyalität, grössere Preissensibilität, zusätzliche Transparenz- und Informationspflichten gegenüber den Versicherungsnehmern) wird sich der Versicherungsvertrieb jedoch anpassen müssen. Der Veränderungsdruck ist nicht von der Hand zu weisen. Auch wenn dieser Druck derzeit häufig als Bedrohung dargestellt wird, bieten die Änderungen dem Vertrieb auch viele Chancen. Für die Versicherer ist es zwingend erforderlich, den gebundenen Aussendienst möglichst zügig an die sich ändernden Bedingungen anzupassen, um:

- ❑ Freiräume schaffen, um sich auf wertschöpfende Aktivitäten zu konzentrieren,
- ❑ den Multikanalansatz und damit die Kundenzentrierung «zu leben», um Umsatzpotenziale auszuschöpfen und die Kundenbindung zu stärken sowie
- ❑ das Anforderungsniveau an den Aussendienst und nachfolgend dessen Ausbildungsniveau zu erhöhen, damit dieser den steigenden Kundenanforderungen in einer digitalisierten Welt und einer komplexeren Produktlandschaft gerecht werden kann.

Es ist davon auszugehen, dass die Vergütungsstrukturen transparenter werden und damit weiter unter Druck geraten können. Auch werden Services und Dienstleistungen von den Kunden anders vergütet werden müssen als durch die bisher gewohnte «Einpreisung» in die Produkte mit Abschluss- oder Bestands-/Betreuungsprovisionen. Denkbar sind hier entsprechende Servicegebühren oder Honorare. Dies setzt eine ausreichende Zahlungsbereitschaft der Kunden voraus. Daraus folgt, dass die Vergütungsmodelle für den Vertrieb angepasst werden müssen, um eine Quersubventionierung des Aussendienstes zu vermeiden.

Sowohl die Neuausrichtung des Vertriebswegs «Gebundener Aussendienst» als auch die Anpassung des Vergütungsmodells an die veränderten Rahmenbedingungen werden erhebliche Kraftanstrengungen der Versicherer erfordern. Für die Versicherer gibt es aus unserer Sicht auch keine Generallösung, die sich für jeden Aussendienst adaptieren lässt. Vielmehr sind die Versicherer gefordert, entsprechend ihrer Sparten-/ Produkt- und Kundenmixziele individuelle Vertriebskanallösungen zu entwickeln.



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 2022 mit mehr als 1.750 Berater:innen an 21 Standorten weltweit einen Umsatz von 286 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>  
[Hinweis: https://www.q-perior.com/pressemitteilung/wavestone-und-q\\_perior-buendeln-ihre-kompetenzen-und-gruenden-einen-europaeischen-beratungs-champion/](https://www.q-perior.com/pressemitteilung/wavestone-und-q_perior-buendeln-ihre-kompetenzen-und-gruenden-einen-europaeischen-beratungs-champion/)



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