

Eckardt, Martina

**Working Paper**

## Versicherungsvermittler im Wettbewerb - Ergebnisse einer Umfrage bei Versicherungsvertretern und Versicherungsmaklern

Thünen-Series of Applied Economic Theory - Working Paper, No. 31

**Provided in Cooperation with:**

University of Rostock, Institute of Economics

*Suggested Citation:* Eckardt, Martina (2002) : Versicherungsvermittler im Wettbewerb - Ergebnisse einer Umfrage bei Versicherungsvertretern und Versicherungsmaklern, Thünen-Series of Applied Economic Theory - Working Paper, No. 31, Universität Rostock, Institut für Volkswirtschaftslehre, Rostock

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/78272>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**Thünen-Series of Applied Economic Theory**

**Thünen-Reihe Angewandter Volkswirtschaftstheorie**

**Working Paper No. 31**

**Versicherungsvermittler im Wettbewerb**

**Ergebnisse einer Umfrage bei Versicherungsvertretern und  
Versicherungsmaklern**

von  
Martina Eckardt

**Universität Rostock**

Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät

Lehrstuhl für Volkswirtschaftslehre

2002

# Versicherungsvermittler im Wettbewerb

## Ergebnisse einer Umfrage bei Versicherungsvertretern und Versicherungsmaklern

### *Vorwort*

*Der folgende Beitrag stellt erste Ergebnisse einer schriftlichen Umfrage vor, die im Herbst 2001 bei Versicherungsvertretern und Versicherungsmaklern zum Thema „Transparenz auf dem Markt für private Alterssicherung“ deutschlandweit durchgeführt wurde. Mit der zunehmenden Bedeutung, die der privaten Alterssicherung für die Einkommenserzielung im Alter zukommt, wird das effiziente Funktionieren der Versicherungsmärkte immer wichtiger. Versicherungsvermittler spielen hierbei eine wesentliche Rolle für die Versorgung der Bevölkerung mit präferenz- und bedarfsgerechten Versicherungen. Dennoch liegen bislang kaum aussagekräftige Daten über ihre Vermittlungsaktivitäten vor. Um diese Lücke etwas zu schließen, wurden 4678 Versicherungsvermittler im September/Oktober 2001 mit der Bitte um Teilnahme an der Befragung angeschrieben. Insgesamt 945 Personen beteiligten sich, was einer Rücklaufquote von 20% entspricht.*

*Die nachfolgende deskriptive Auswertung bezieht sich auf die Erkenntnisse, die sich aus der Befragung hinsichtlich der von den Versicherungsvermittlern verfolgten unternehmerischen Strategien und des daraus resultierenden Wettbewerbserfolges gewinnen lassen. Aufgrund des umfangreichen Fragebogens und der starken Resonanz bleibt die detailliertere Analyse des Vermittlungsprozesses einer weiteren Publikation vorbehalten.*

*Auf diesem Weg möchten wir uns bei allen Versicherungsvertretern und Versicherungsmaklern bedanken, die sich trotz des Zeitaufwandes, der für sie entstanden ist, an der Befragung beteiligten. Für wertvolle Anregungen und Unterstützung bei der Online-Fragebogenerhebung danken wir Solvig Räthke, Tilo Döppner und Ingmar Beust.*

Prof. Dr. Doris Neuberger

Dr. Martina Eckardt

Rostock, März 2002

## 1. Einleitung

In den letzten Jahren ist es auf dem deutschen Versicherungsmarkt zu einschneidenden Änderungen gekommen, die auch die Rolle und Tätigkeit der Versicherungsvermittler beeinflusst haben. Durch die Schaffung des einheitlichen europäischen Versicherungsbinnenmarktes kam es zu einer weitgehenden Deregulierung. Damit hat sich der Wettbewerb zwischen den Versicherungsunternehmen verschärft. Diese versuchen, den Konkurrenzdruck durch Fusionen, Innovationen und Kosteneinsparungen zu verringern. Besonders betroffen hiervon ist der Vertrieb, der von strategischer Bedeutung für den Unternehmenserfolg ist. Zusätzlich zu den traditionellen Vertriebswegen über Versicherungsvertreter und –makler setzen die Versicherer vermehrt auf neue Vertriebskanäle, aber auch auf neue Techniken. Insbesondere Banken und das Internet gewinnen an Bedeutung.<sup>1</sup>

Mit der Schaffung des europäischen Versicherungsbinnenmarktes wurde zudem die bis dato geltende materielle Versicherungsaufsicht zugunsten einer weitgehend am angelsächsischen Modell orientierten formalen Aufsicht aufgehoben. Seit 1994 können die Versicherungsunternehmen nunmehr ohne Vorabgenehmigung durch das Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen über Produkt- und Preisgestaltung entscheiden. Das Ergebnis ist ein breiteres und vielfältigeres Angebot. Dies ermöglicht es den Kunden, besser auf ihre Bedürfnisse und Präferenzen zugeschnittene Leistungen zu erwerben. Allerdings hat sich mit der zunehmenden Produktdifferenzierung zugleich die Markttransparenz verringert. Mit dem Einstieg in die staatlich geförderte private Alterssicherung durch die jüngste Rentenreform ist zusätzlicher Beratungsbedarf entstanden.<sup>2</sup> Versicherungsvermittlern kommt dabei eine wesentliche Rolle für das effiziente Funktionieren des Versicherungsmarktes und letztlich auch für die soziale Absicherung der Bevölkerung zu.

Dabei geraten Versicherungsvermittler als eigenständige Akteure leicht aus dem Blickfeld. Im Folgenden soll ein Beitrag zum besseren Verständnis der Wettbewerbsprozesse zwischen den Versicherungsvermittlern geleistet werden. Auf Basis einer im Herbst 2001 durchgeführten schriftlichen Befragung werden die Beschäftigtenstruktur, die Positionierung im Markt, der Vermittlungsprozess sowie individuelle Wettbewerbsstrategien zur Abgrenzung gegenüber der Konkurrenz vor dem Hintergrund des damit verbundenen Wettbewerbserfolges analysiert.

## 2. Datengrundlage

Im Herbst 2001 wurde an der Universität Rostock eine Umfrage bei Versicherungsvermittlern in Deutschland zum Thema „Transparenz auf dem Markt für private Alterssicherung“ durchgeführt. Trotz des umfangreichen Fragebogens zeigte die rege Beteiligung, dass dieses Thema vielen Versicherungsvermittlern sehr am Herzen liegt. Von 4687 angeschriebenen Vermittlern nahmen 945 an der Umfrage teil, was einer Rücklaufquote von 20% entspricht. 85% der Befragten sind in Westdeutschland, 15% in Ostdeutschland tätig. Damit spiegelt die Stichprobe auch ungefähr die Bevölkerungsverteilung zwischen alten (79%) und neuen (21%) Bundes-

---

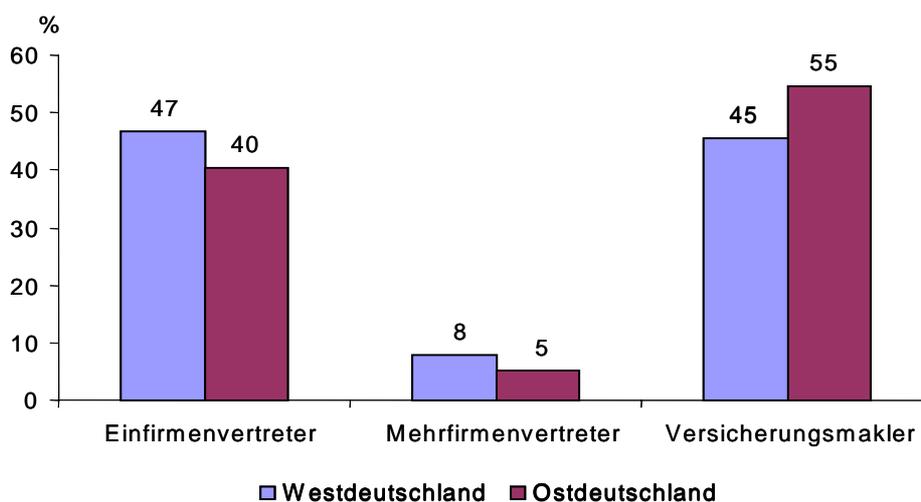
<sup>1</sup> Vgl. bspw. „Branchenkompass Versicherungen“, 2002, <http://www.mummert.de>.

<sup>2</sup> o.V., „Riester-Produkte: Vergleichbarkeit für Laien fast unmöglich“, Versicherungswirtschaft, 3/2002, S.188f.

ländern wider.<sup>3</sup> Die Adressen der Befragten wurden aus frei zugänglichen Internetverzeichnissen sowie aus den „Gelben Seiten“ gewonnen.

Die Befragungsteilnehmer sind zu 46% als Einfirmenvertreter, zu 7% als Mehrfirmenvertreter und zu 47% als Versicherungsmakler tätig. Allerdings haben in Ostdeutschland relativ mehr Versicherungsmakler als in Westdeutschland an der Erhebung teilgenommen (vgl. *Abb.1*). 95% der Teilnehmer sind selbständig tätig, nur knapp 5% sind abhängig beschäftigt.<sup>4</sup>

*Abbildung 1:* Versicherungsvermittler in West- und Ostdeutschland (Befragungsteilnehmer in %)



*Quelle:* Eigene Erhebung.

54% aller Teilnehmer sind Inhaber einer Generalagentur. Dabei ergeben sich jedoch deutliche Unterschiede zwischen den Vermittlertypen. So betreiben 91% der Einfirmenvertreter, aber nur 65% der Mehrfirmenvertreter eine Generalagentur. Einfirmenvertreter haben allerdings äußerst selten Zweigniederlassungen (9%), Beteiligungen an anderen Agenturen (3%) oder Einreicheverträge (5%). Diese sind häufiger bei den befragten Mehrfachagenten anzutreffen: 16% haben Zweigniederlassungen, 9% Beteiligungen an anderen Agenturen und 30% Einreicheverträge. In der Tendenz ein ähnliches Bild ergibt sich bei den befragten Versicherungsmaklern, von denen 12% Zweigniederlassungen, 11% Beteiligungen an anderen Firmen und 29% Einreicheverträge haben. Zudem haben auch hier 14% angegeben, eine Generalagentur zu betreiben.

Die nachfolgend präsentierten Ergebnisse gelten somit in erster Linie für den Markt der hoch professionalisierten Versicherungsvermittler. Dagegen sind ohne nähere Überprüfung keine Rückschlüsse auf nebenberuflich tätige Intermediäre möglich.

### 3. Die Beschäftigten – das wichtigste Kapital

Die Versicherungsvermittlung zählt zu den personenbezogenen Dienstleistungen. Wichtigster Inputfaktor für den Erfolg ist trotz zunehmender Automatisierung nach wie vor der Faktor

<sup>3</sup> Von allen Teilnehmenden waren 6% Frauen und 94% Männer.

<sup>4</sup> In einem Strukturvertrieb sind zwei Befragungsteilnehmer tätig. 15 Personen bzw. 1,6% der Teilnehmer üben die Versicherungsvermittlung nur nebenberuflich aus. Aufgrund der geringen Fallzahlen wird auf diese beiden Gruppen im folgenden nicht näher eingegangen.

Mensch. In der Umfrage wurden daher Daten zu Qualität (Berufserfahrung und Qualifikation) und Quantität (Betriebsgröße und Beschäftigtenstruktur) der auf dem Markt für Versicherungsintermediäre tätigen Personen erhoben.

### **3.1 Berufserfahrung und Qualifikation der Befragten**

Das Durchschnittsalter der Befragungsteilnehmer liegt bei 43 Jahren, wobei bei den Versicherungsmaklern die Altersgruppe der 30- bis 49-jährigen etwas stärker und die der über 50-jährigen geringfügig schwächer besetzt ist als bei den Einfirmen- und Mehrfirmenvertretern. Entsprechend haben Versicherungsvertreter im Durchschnitt mit 17 Jahren auch eine um zwei Jahre längere Berufserfahrung als die befragten Versicherungsmakler.

Deutliche regionale Unterschiede ergeben sich bedingt durch die deutsch-deutsche Wiedervereinigung und die Transformation des DDR-Wirtschaftssystems. So liegt erwartungsgemäß die durchschnittliche Berufserfahrung in Westdeutschland bei 16 Jahren, während sie in Ostdeutschland vier Jahre niedriger ist. Auch das höhere Bildungsniveau der ostdeutschen Befragungsteilnehmer ist wohl auf die Besonderheiten des wirtschaftlichen Umbruchs sowie auf den höheren Anteil von Versicherungsmaklern an den in Ostdeutschland tätigen Teilnehmern der Befragung zurückzuführen. So haben 53% der westdeutschen, aber nur 29% der ostdeutschen Vermittler die Hauptschule oder die Realschule bzw. die polytechnische Oberschule besucht. Dagegen verfügen nur 47% der westdeutschen Versicherungsvermittler über die Fachhochschulreife bzw. über die allgemeine Hochschulreife im Vergleich zu 71% der ostdeutschen Versicherungsvermittler.

Die Befragung zeichnet sich durch ein insgesamt recht hohes Qualifikationsniveau der Teilnehmer aus. 83% der Befragten haben eine (versicherungs-) kaufmännische Ausbildung oder Zusatzausbildung, während weitere 9% eine sonstige Ausbildung aufweisen können. Nur 8% der Befragungsteilnehmer haben keine Ausbildung oder Zusatzausbildung. Allerdings haben von diesen wiederum rund drei Fünftel ein Studium abgeschlossen. Insgesamt haben 13% der Einfirmenvertreter, 17% der Mehrfirmenvertreter und 20% der Versicherungsmakler einen wirtschaftswissenschaftlichen Studienabschluss. Darüber hinaus haben jeweils knapp 2% ein rechtswissenschaftliches Studium absolviert. Knapp 9% der Befragten haben zudem ein Studium in einem anderen Fachgebiet abgeschlossen.

Generell festhalten lässt sich, dass Einfirmenvertreter im Durchschnitt über kürzere Ausbildungszeiten und eine längere Berufserfahrung verfügen. Versicherungsmakler weisen dagegen jedoch tendenziell ein höheres Bildungsniveau auf und haben häufiger ein wirtschaftswissenschaftliches Studium abgeschlossen.

### **3.2 Betriebsgröße und Beschäftigtenstruktur**

Versicherungsvermittler zählen typischerweise zu den Kleinbetrieben. So beträgt die durchschnittliche Beschäftigtenzahl 4,3 Personen, wobei in den befragten Betrieben im Durchschnitt 2,5 Versicherungsvermittler und 1,8 Mitarbeiter für mit der Vermittlung in Zusammenhang stehende Tätigkeiten beschäftigt sind. Allerdings sind insgesamt 26% der befragten Firmen Ein-Personen-Betriebe. 38% haben zwei bis drei Beschäftigte, 30% zwischen vier und zehn Beschäftigte und nur 7% mehr als zehn Beschäftigte. Betrachtet man die Beschäftigtenstruktur, so ist in etwas über der Hälfte der befragten Firmen nur ein Versicherungsvermittler tätig, während knapp ein Drittel zwei bis drei Vermittler beschäftigt. In fast einem Sechstel

der Firmen sind dagegen mehr als vier Versicherungsvermittler aktiv. Auch hinsichtlich der sonstigen Mitarbeiter zeigt sich der für Kleinbetriebe typische geringe Grad der Arbeitsteilung. In 33% der befragten Unternehmen werden alle anfallenden Aufgaben von den dort tätigen Versicherungsvermittlern selbst ausgeführt. 30% der Firmen steht hierfür ein zusätzlicher Mitarbeiter zur Verfügung, 25% weisen zwei bis drei Angestellte auf und 12% verfügen über mehr als vier zusätzliche Mitarbeiter zur Unterstützung der eigentlichen Vermittlungstätigkeit.

Unterschiede in der Betriebsgröße und Beschäftigtenstruktur finden sich auch zwischen Ost- und Westdeutschland (vgl. *Tab.1*). So liegt in Ostdeutschland der Anteil der Ein-Personen-Firmen mit 37% deutlich höher als in Westdeutschland, wo er 24% beträgt. Gleiches gilt auch für Firmen mit nur einem Versicherungsvermittler. Deren Anteil liegt in Ostdeutschland bei 63%, in Westdeutschland dagegen bei 54%. Auch befinden sich in den neuen Bundesländern mit 46% relativ mehr Betriebe, die keine sonstigen Mitarbeiter beschäftigen, als in den alten Bundesländern, wo sie 31% ausmachen. Umgekehrt gibt es in Westdeutschland einen größeren Anteil an Betrieben, in denen mehr als vier Personen tätig sind. Zwar beschäftigen die befragten ostdeutschen Firmen im Durchschnitt mehr Versicherungsvermittler als die westdeutschen (Ost: 3; West: 2). Dies dürfte jedoch wiederum auf den relativ größeren Anteil an Versicherungsmaklern unter den Befragungsteilnehmern zurückzuführen sein, da diese in der Regel mehr Versicherungsvermittler beschäftigen als Einfirmenvertreter.

*Tabelle 1:* Betriebsgrößenklassen und Beschäftigtenstruktur in Ost- und Westdeutschland

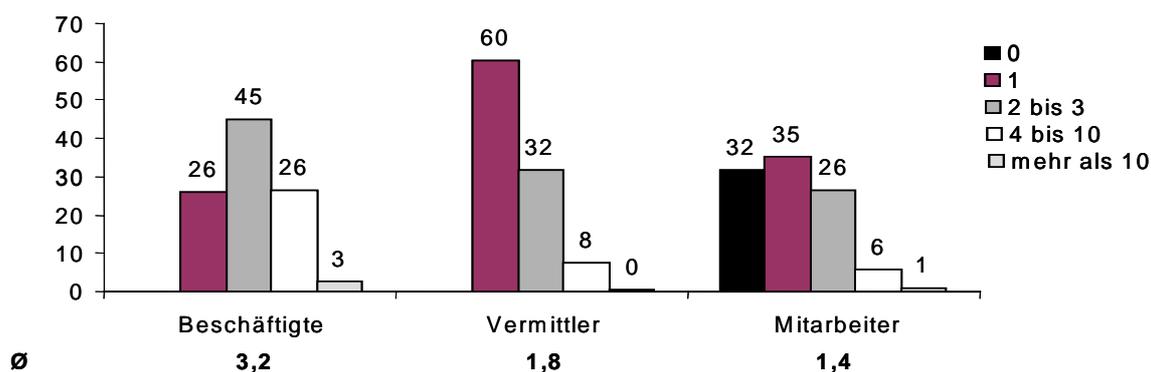
Größenklasse	Ostdeutschland (Befragungsteilnehmer in %)			Westdeutschland (Befragungsteilnehmer in %)		
	Beschäftigte	Vermittler	Sonstige Mitarbeiter	Beschäftigte	Vermittler	Sonstige Mitarbeiter
0	-	-	46	-	-	31
1	37	63	30	24	54	30
2 bis 3	30	16	17	40	32	27
4 bis 10	24	18	7	30	13	10
Mehr als 10	9	3	0	6	2	2

*Quelle:* Eigene Erhebung.

Während Einfirmenvertreter in ihren Betrieben im Durchschnitt drei Personen beschäftigen, wovon zwei als Versicherungsvermittler und einer als sonstiger Mitarbeiter tätig sind, werden in Maklerfirmen durchschnittlich fünf Personen beschäftigt – drei als Makler und zwei als sonstige Mitarbeiter. Mehrfachvertreter weisen mit durchschnittlich vier Beschäftigten eine etwas kleinere Betriebsgröße auf. Es sind jedoch wiederum in der Regel drei Personen als Vermittler tätig, die allerdings nur von einem sonstigen Mitarbeiter unterstützt werden. Ein differenzierteres Bild der Betriebsstrukturen ergibt sich auch hier, wenn man den Anteil der Betriebe in den einzelnen Größenklassen betrachtet.

26% der Einfirmenvertreter sind Ein-Personen-Betriebe, 45% der Agenturen haben zwei bis drei Beschäftigte, 26 % zwischen vier und zehn Beschäftigte und 3% mehr als zehn Personen (vgl. *Abb.2*). Es dominieren Agenturen mit einem Vermittler (60%), gefolgt von Agenturen, die zwei bis drei Vertreter beschäftigen (32%). Nur 8% haben mehr als vier Vertreter. Knapp ein Drittel der Agenturen beschäftigt keine sonstigen Mitarbeiter, während 35% einen und 26% zwei oder drei zusätzliche Angestellte haben. Unternehmen mit mehr als zehn zusätzlichen Mitarbeitern bilden die Ausnahme, ihr Anteil liegt bei nur 1% der befragten Einfirmenvertreter.

Abbildung 2: Einfirmenvertreter – Betriebsgrößenklasse und Beschäftigtenstruktur (Befragungsteilnehmer in %)

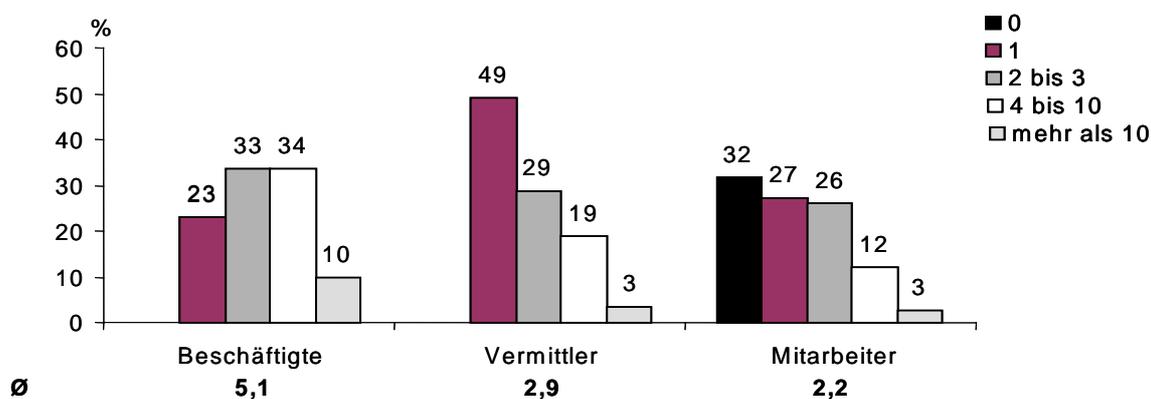


Quelle: Eigene Erhebung.

Eine im Prinzip ähnliche Struktur weisen Maklerfirmen auf (vgl. Abb.3). Allerdings ist hier der Anteil an Betrieben mit vier und mehr Personen je Beschäftigtenkategorie jeweils höher. Dies erklärt zum einen die größeren Durchschnittswerte (vgl. oben), weist zum anderen aber auch auf eine gewisse Polarisierung innerhalb der Gruppe der Versicherungsmakler hin. Während in 56% der Maklerfirmen zwischen einer und drei Personen tätig sind, beschäftigen 44% mehr als vier Personen, wobei insgesamt 10% sogar mehr als zehn Beschäftigte haben. Wie bei den Einfirmenvertretern haben 32% keine weiteren Angestellten, aber 15% haben zur Unterstützung der eigentlichen Vermittlungsaktivitäten mehr als vier zusätzliche Angestellte. Zudem liegt mit 22% auch der Anteil der Betriebe, die mehr als vier Makler beschäftigen, deutlich höher als bei den Einfirmenvertretern, auf die dies nur bei 8% der Befragten zutrifft.

Die Betriebsgrößenstruktur der befragten Mehrfirmenvertreter bewegt sich zwischen der der Einfirmenvertreter und der der Versicherungsmakler (vgl. Abb.4). Es findet sich hier mit 36% der höchste Anteil an Ein-Personen-Betrieben sowie mit 49% auch an Agenturen, die keine sonstigen Mitarbeiter beschäftigen. Der Anteil der Agenturen, in denen ein Versicherungsvermittler beschäftigt ist, ist mit 58% ähnlich hoch wie bei Einfirmenvertretern. Allerdings ist auch bei Mehrfachagenten die bei Versicherungsmaklern anzutreffende Polarisierung zu erkennen. Im Gegensatz zu Einfirmenvertretern beschäftigt ebenfalls ein erheblicher Anteil der Agenturen mehr als zehn Personen (6%). Zudem sind in 17% der Agenturen mehr als vier Vermittler tätig. Ferner beschäftigen 10% mehr als vier Mitarbeiter für sonstige Tätigkeiten.

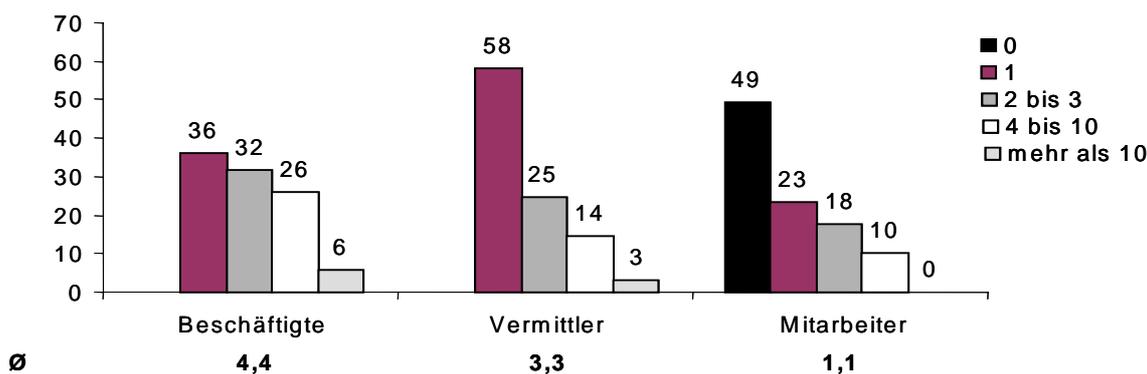
Abbildung 3: Versicherungsmakler – Betriebsgrößenklasse und Beschäftigtenstruktur (Befragungsteilnehmer in %)



Quelle: Eigene Erhebung.

Insgesamt bleibt festzuhalten, dass Einfirmenvertretern in der Regel weniger Versicherungsvermittler, aber auch weniger zusätzliches Personal zur Unterstützung zur Verfügung steht als Mehrfirmenvertretern und Versicherungsmaklern. Maklerfirmen beschäftigen dagegen im Durchschnitt mehr Personen. Allerdings ist hier eine gewisse Polarisierung festzustellen. So gibt es einerseits einen nicht unerheblichen Anteil an Firmen, die eine ähnliche Beschäftigtenstruktur aufweist, wie sie für Einfirmenvertreter typisch ist. Dem steht ein annähernd gleich großer Anteil an Firmen gegenüber, deren Beschäftigtenzahl und –struktur auf einen höheren Grad an interner Arbeitsteilung und Spezialisierung schließen lässt.

Abbildung 4: Mehrfirmenvertreter – Betriebsgrößenklasse und Beschäftigtenstruktur (Befragungsteilnehmer in %)



Quelle: Eigene Erhebung.

#### 4. Die Positionierung im Markt: Umsatzschwerpunkte, Spezialisierung, Produkt- und Leistungsspektrum

Der Unternehmenserfolg wird maßgeblich nicht nur von der Humankapitalausstattung einer Firma beeinflusst, sondern auch von ihrer Positionierung im Markt. Nachfolgend werden die Ergebnisse der Befragung zur Spezialisierung auf verschiedene Geschäftsfelder sowie zum angebotenen Produkt- und Leistungsspektrum vorgestellt. Abschließend wird dabei auf die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten des Produkt- und Servicesortiments eingegangen, da dies ein zentraler Aktionsparameter im Wettbewerb zwischen den Versicherungsvermittlern ist.

##### 4.1 Umsatzschwerpunkte nach Einnahmearten

Versicherungsvermittler besitzen gewisse Spielräume, um sich auf bestimmte Geschäftsfelder und Leistungen zu spezialisieren. Dies schlägt sich auch in dem Gewicht, das verschiedenen Einnahmearten am Umsatz zukommt, nieder. Da im Pretest der Umfrage deutlich wurde, dass die Bereitschaft, konkretere Umsatzzahlen zu nennen, sehr gering ist, wurde in der Befragung nur nach dem Stellenwert gefragt, der auf Einnahmen aus Versicherungsverträgen mit Neukunden bzw. mit Bestandskunden sowie aus Beratungen und sonstigen Leistungen entfällt.

Den größten Teil ihres Umsatzes erzielen 69% der Teilnehmer an der Befragung aus Versicherungsverträgen mit Bestandskunden, 24% aus Verträgen mit Neukunden, 3% aus Beratungshonoraren und 4% aus sonstigen Leistungen (vgl. Tab.2).

*Table 2:* Umsatzschwerpunkte nach Einnahmearten (Befragungsteilnehmer in %; ohne Keine Angaben)

<i>Einnahmen durch</i>	<i>größter Anteil</i>	<i>zweitgrößter Anteil</i>	<i>drittgrößter Anteil</i>	<i>geringster Anteil</i>	<i>kein Anteil</i>
<i>Bestandskunden</i>	68	23	6	4	0
<i>Neukunden</i>	24	62	11	3	0
<i>Beratungshonorare</i>	3	3	13	56	26
<i>Sonstige Leistungen</i>	4	6	48	22	20

*Quelle:* Eigene Erhebung.

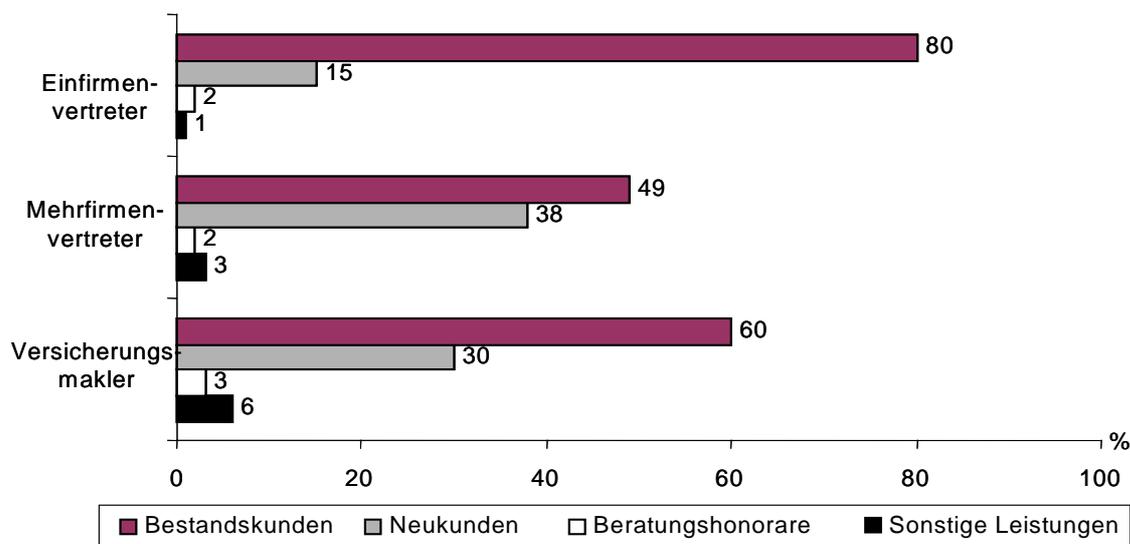
Entsprechend stellen Verträge mit Neukunden für 62% der Befragten die zweitwichtigste Einnahmequelle dar, für Verträge mit Bestandskunden gilt dies immerhin für 23% der Befragten. Auf Beratungshonorare entfällt dagegen für 56% der Versicherungsvermittler nur der geringste Umsatzanteil, für 26% spielen sie überhaupt keine Rolle. Einnahmen aus sonstigen Leistungen stehen immerhin für 48% der Befragten an dritter Stelle hinter Einnahmen aus Verträgen mit Bestands- und Neukunden, für 22% spielen sie nur eine untergeordnete Rolle und für 20% überhaupt keine.

Ostdeutsche Vermittler sind in stärkerem Ausmaß auf Einnahmen aus dem eigentlichen Versicherungsvertrieb angewiesen. Während nur 24% der westdeutschen Vermittler keine Beratungshonorare erhalten, gilt dies für 40% der ostdeutschen Vermittler. Ähnliches gilt für sonstige Einnahmen. Wiederum ist der Anteil der westdeutschen Vermittler, die keine sonstigen Einnahmen erzielen mit 18% deutlich niedriger als bei den ostdeutschen Vermittlern, bei denen er bei 29% liegt.

Typische Unterschiede zeigen sich in der Umsatzstruktur auch zwischen den verschiedenen Versicherungsvermittlern (vgl. *Abb.5*). Bei Einfirmenvertretern und Versicherungsmaklern dominiert eindeutig das Bestandskundengeschäft den Umsatz. Allerdings gilt dies für Einfirmenvertreter in noch stärkerem Maß als für Versicherungsmakler. So stehen nur bei 15% der befragten Einfirmenvertretern, jedoch bei 30% der Versicherungsmakler Einnahmen aus Verträgen mit Neukunden auf Rang 1. Bei den Mehrfirmenvertretern zeigt sich ein weit ausgeglicheneres Bild. Für 49% der Befragten ist das Bestandskundengeschäft dominierend für den Umsatz. Dagegen nimmt für 38% das Neukundengeschäft den wichtigsten Stellenwert ein.

Wie zu erwarten war, spielen Beratungshonorare und sonstige Einnahmen nur eine untergeordnete Rolle. Allerdings entfällt darauf für 9% der Versicherungsmakler der größte Teil ihres Umsatzes. Bei den Einfirmenvertretern gilt dies nur für 3% und bei den Mehrfirmenvertretern nur für 5% der Befragten.

Abbildung 5: Wichtigste Einnahmearten nach Vermittlertyp (Anteil in %; ohne Keine Angaben)



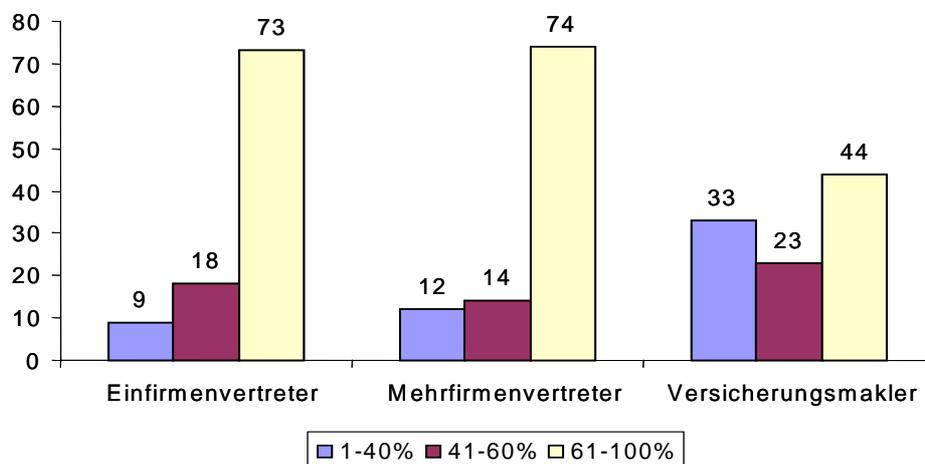
Quelle: Eigene Erhebung.

#### 4.2 Privatkundengeschäft vs. Gewerbe- und Industriekundengeschäft

Um zu erfahren, inwiefern sich die Versicherungsvermittler auf das Privatkundengeschäft bzw. auf das Geschäft mit Gewerbe- und Industriekunden spezialisiert haben, wurde nach dem Anteil dieser beiden Bereiche am Gesamtumsatz gefragt. Dabei beträgt der Anteil des Privatkundengeschäftes im Durchschnitt 65% und der Umsatz aus Gewerbe und Industrie 35% bei den Teilnehmern der Befragung. Allerdings ergeben sich deutliche Unterschiede zwischen den verschiedenen Vermittlertypen. So weisen die befragten Mehrfachagenten mit 75% den höchsten Anteil im Privatkundengeschäft auf. Demgegenüber erzielen Einfirmenvertreter mit 72% einen etwas geringeren Umsatz hieraus, während bei Versicherungsmaklern im Durchschnitt nur 56% auf Privatkunden aber 44% auf Gewerbe und Industrie entfallen.

Betrachtet man für die einzelnen Vermittlertypen jeweils gesondert, wie viele Betriebe welchen Anteil ihres Umsatzes im Privatkundengeschäft erzielen, so zeigt sich wiederum eine deutliche Ähnlichkeit zwischen Einfirmen- und Mehrfirmenvertretern (vgl. Abb.6).

Abbildung 6: Anteil des Privatkundengeschäfts am Umsatz (Befragungsteilnehmer in %)



Quelle: Eigene Erhebung.

Von diesen erwirtschaften 73% bzw. 74% zwischen 61 und 100% ihres Umsatzes im Privatkundengeschäft. Nur bei 9% der Einfirmenvertreter und bei 12% der Mehrfirmenvertreter dominiert dagegen das Gewerbe- und Industriekundengeschäft, da für diese Agenturen nur maximal 40% ihres Umsatzes auf Privatkunden entfällt. Dagegen verbirgt sich bei den Versicherungsmaklern hinter dem Durchschnittswert von 56% für das Privatkundengeschäft eine starke Polarisierung in der Geschäftsausrichtung. Zwar erwirtschaftet im Gegensatz zu den Versicherungsvertretern mit 44% ein deutlich geringerer Teil der Befragten den größten Teil des Umsatzes im Privatkundengeschäft. Allerdings steht dem mit 33% auch ein hoher Anteil an Maklern gegenüber, für die das Privatkundengeschäft von eher untergeordneter Bedeutung ist. Dies weist – ähnlich wie bereits die Befunde der Beschäftigtenstruktur in 3.2 – auf eine größere Heterogenität unter den Versicherungsmaklern als unter den Versicherungsvertretern hin.

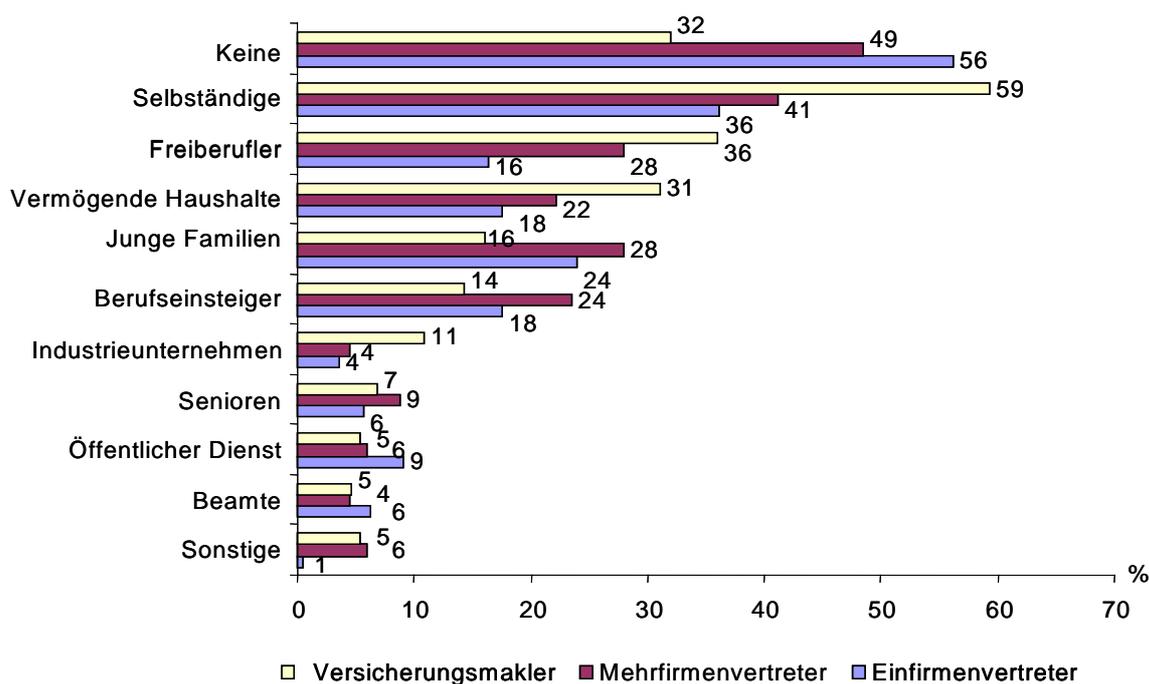
### 4.3 Spezialisierung auf einzelne Kundensegmente

Insgesamt haben sich 43% der Befragungsteilnehmer nicht auf einzelne Kundensegmente spezialisiert. Entsprechend haben 57% ihre Vermittlungstätigkeit auf spezifische Kundengruppen ausgerichtet. Dabei stellen Selbständige, zu denen der Mittelstand und Handwerksbetriebe gerechnet werden, die bevorzugte Zielgruppe dar. Auf die Bedürfnisse dieses Kundensegmentes haben sich fast die Hälfte der Befragten ausgerichtet. Danach folgen Freiberufler und Vermögende Haushalte, auf die sich zusätzlich jeweils ein Viertel der Vermittler spezialisiert haben. Speziell auf den Absicherungsbedarf von Jungen Familien und Berufseinsteigern richten rund ein Fünftel der Befragten ihre Angebote aus. Senioren, der Öffentliche Dienst, Beamte sowie Industrieunternehmen stehen dagegen nur für jeweils eine kleine Gruppe der Vermittler im Fokus.

Es lassen sich hinsichtlich des Spezialisierungsgrades deutliche Ost-West-Unterschiede feststellen. In Westdeutschland gibt es mit 46% deutlich mehr unspezialisierte Vermittler als in Ostdeutschland, wo nur 39% angegeben haben, ihre Aktivitäten nicht auf einzelne Kundensegmente zu konzentrieren. So ist ein deutlich höherer Anteil der befragten ostdeutschen Versicherungsvermittler auf Beamte (Ost: 14%, West: 4%) und den öffentlichen Dienst (Ost: 20%, West: 5%) spezialisiert. Auch auf Selbständige, Berufseinsteiger und Junge Familien sind ostdeutsche Vermittler stärker als ihre westdeutschen Kollegen ausgerichtet.

Auch zwischen den verschiedenen Vermittlertypen lassen sich wiederum deutliche Unterschiede in der Ausrichtung und im Ausmaß der Spezialisierung feststellen (vgl. Abb.7). So haben nur 44% der befragten Einfirmenvertreter und 51% der Mehrfirmenvertreter, aber 68% der Versicherungsmakler angegeben, ihre Aktivitäten auf bestimmte Kundensegmente auszurichten. Der größte Teil der Versicherungsmakler hat seine Anstrengungen dabei auf das Geschäft mit Selbständigen (60%), Freiberuflern (36%) und/oder Vermögenden Haushalten (31%) fokussiert. In diesen Marktsegmenten spielen Einfirmen- und Mehrfirmenvertreter eine wesentlich geringere Rolle. Allerdings liegt der Anteil der hier aktiven Mehrfirmenvertreter jeweils höher als der der Einfirmenvertreter. Auch auf Industrieunternehmen haben sich deutlich mehr Versicherungsmakler (11%) als Einfirmen- bzw. Mehrfirmenvertreter (je 4%) spezialisiert. Im Gegensatz zu den anderen Vermittlern konzentrieren sich Mehrfirmenvertreter jeweils am stärksten auf die Absicherung von Jungen Familien (28%), Berufseinsteigern (24%) und/oder Senioren (9%). Relativ am stärksten auf den Öffentlichen Dienst (9%) und auf Beamte (6%) ausgerichtet sind dagegen Einfirmenvertreter.

Abbildung 7: Spezialisierung der Vermittlertypen auf einzelne Kundensegmente (Befragungsteilnehmer in %; Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Eigene Erhebung.

Auf je weniger Kundensegmente die Befragten ausgerichtet sind, um so höher ist ihr Spezialisierungsgrad, um so stärker werden sie ihre Aktivitäten auf die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe abstimmen (vgl. Tab.3). Mit der Ausrichtung auf nur eine Zielgruppe weisen insgesamt 10% der Befragten den maximalen Spezialisierungsgrad auf. 14% sind auf zwei und 16% auf drei Kundensegmente ausgerichtet. Nur noch eine schwach ausgeprägte Differenzierung in ihrem Angebotsspektrum dürften dagegen die 17% der Befragten aufweisen, die sich auf mehr als drei Zielgruppen spezialisiert haben. Überhaupt keine Spezialisierung liegt bei 43% der Befragungsteilnehmer vor.

Tabelle 3: Spezialisierungsgrad (Befragungsteilnehmer in %)

Anzahl der Kundensegmente	Einfirmenvertreter	Mehrfirmenvertreter	Versicherungsmakler	Gesamt
1	7	7	14	10
2	9	9	20	14
3	12	13	20	16
mehr als 3	16	22	16	17
keine	56	49	30	43

Quelle: Eigene Erhebung

Auch im Spezialisierungsgrad zeigen sich typische Unterschiede zwischen den Vermittlertypen. So weisen Versicherungsmakler nicht nur den niedrigsten Anteil an Vermittlern auf, die ihre Aktivitäten überhaupt nicht auf spezielle Kundengruppen konzentrieren, sondern auch den höchsten Spezialisierungsgrad. 54% der Versicherungsmakler haben sich auf maximal drei Kundensegmente spezialisiert, während dies nur bei 28% der Einfirmenvertreter und bei 29% der Mehrfirmenvertreter der Fall ist.

#### 4.4 Produktspektrum

Da im Pretest deutlich wurde, dass von den Befragten auch keine Umsatzdaten zu den verschiedenen Versicherungsarten zur Verfügung gestellt würden, konnte nur allgemein nach den drei schwerpunktmäßig vermittelten Versicherungsarten gefragt werden. Insgesamt dominierten bei den Nennungen deutlich Personenversicherungen (56%) gegenüber Güterversicherungen (44%). Den größten Anteil an den vertriebenen Versicherungen machen die Personenversicherungen mit 64% bei den Mehrfachagenten aus, während ihr Anteil an den insgesamt vermittelten Versicherungen bei Einfirmenvertretern 58% und bei Versicherungsmaklern 54% beträgt. Die Mehrzahl der Nennungen entfiel dabei auf Lebens- und Rentenversicherungen, an zweiter Stelle wurden Haftpflichtversicherungen und an dritter Stelle Krankenversicherungen genannt, gefolgt von Unfallversicherungen, Kfz-Versicherungen und der Berufsunfähigkeitsversicherung. Bei 76% der Befragten zählen Lebens- und Rentenversicherungen zu den drei schwerpunktmäßig vermittelten Versicherungsarten, bei 34% die Haftpflicht- und bei 31% die Krankenversicherung.

Die Rangfolge der schwerpunktmäßig vermittelten Versicherungsarten weist wiederum Unterschiede zwischen den verschiedenen Vermittlertypen auf (vgl. *Tab.4*). Wie zu erwarten dominieren bei allen Vermittlertypen Lebens- und Rentenversicherungen das Vermittlungsgeschäft. Auf den folgenden Rängen befinden sich Unfall-, Kranken-, Kfz- und Haftpflichtversicherungen. Bei den Mehrfirmenvertretern und den Versicherungsmaklern liegt zudem die Berufsunfähigkeitsversicherung (BUV) auf Rang 4. Diese spielt bei den Einfirmenvertretern dagegen nur eine untergeordnete Rolle. Die unterschiedlichen Rangfolgen dürften v.a. auf die jeweilige Spezialisierung auf bestimmte Kundensegmente zurückzuführen sein.

*Tabelle 4:* Schwerpunktmäßig vermittelte Versicherungsarten nach Vermittlertypen

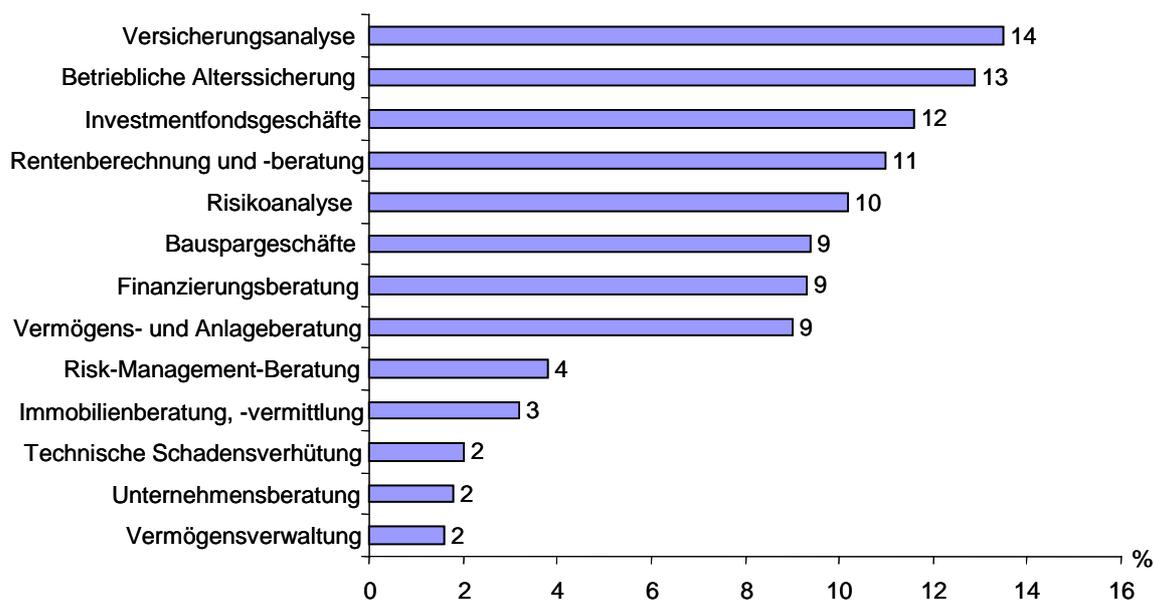
<i>Rang</i>	<i>Einfirmen- vertreter</i>	<i>Mehrfirmen- vertreter</i>	<i>Versicherungs- makler</i>
1	Lebens- und RentenV	Lebens- und RentenV	Lebens- und RentenV
2	UnfallV	KrankenV	HaftpflichtV
3	KrankenV	HaftpflichtV	KrankenV
4	KfzV	BUV	BUV
5	HaftpflichtV	KfzV, UnfallV	KfzV

*Quelle:* Eigene Erhebung.

#### 4.5 Leistungsspektrum

Außer der Spezialisierung auf einzelne Geschäftsfelder, Kundensegmente und Produkte können die Versicherungsvermittler versuchen, Wettbewerbsvorteile durch das Angebot zusätzlicher Leistungen zu erzielen. Hierbei steht ihnen eine Vielzahl von Möglichkeiten offen. Dass diese auch genutzt werden, zeigt sich daran, dass nur knapp 1% der Befragten ihren Kunden keine weiteren Leistungen außer den direkt mit der Versicherung zusammenhängenden anbieten.

Abbildung 8: Bedeutung zusätzlicher Leistungen (Nennungen in %; Mehrfachantworten möglich)



Quelle: Eigene Erhebung.

Neben den Beratungsleistungen, die sich direkt auf die Versicherungsvermittlung beziehen, wie Versicherungsanalysen, betriebliche Alterssicherung, Rentenberechnung und -beratung sowie Risikoanalysen werden vor allem Dienstleistungen im Bereich Kapitalanlage und Finanzierung angeboten (vgl. Abb.8). So bilden Investmentfondsgeschäfte, Vermögens- und Anlageberatung, Finanzierungsberatung sowie Bauspargeschäfte einen weiteren Schwerpunkt im zusätzlichen Leistungsangebot. Dagegen spielen Risk-Management und technische Schadensverhütung, Immobilienvermittlung, Vermögensverwaltung und Unternehmensberatung nur eine untergeordnete Rolle.

Unterschiede im zusätzlichen Leistungsangebot lassen sich ebenfalls wiederum zwischen den verschiedenen Vermittlertypen erkennen (vgl. Tab.5).

Tabelle 5: Verbreitungsgrad zusätzlicher Leistungen nach Vermittlertyp

Anteil der Befragten	Einfirmenvertreter	Mehrfirmenvertreter	Versicherungsmakler
80-90%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versicherungsanalyse</li> <li>• Betriebliche Alterssicherung</li> <li>• Bauspargeschäfte</li> <li>• Investmentfondsgeschäfte</li> <li>• Rentenberechnung, -beratung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versicherungsanalyse</li> <li>• Betriebliche Alterssicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versicherungsanalyse</li> <li>• Betriebliche Alterssicherung</li> <li>• Risikoanalyse</li> </ul>
10-20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilienberatung, -vermittlung</li> <li>• Technische Schadensverhütung</li> <li>• Unternehmensberatung</li> <li>• Vermögensverwaltung</li> <li>• Risk-Management-Beratung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilienberatung, -vermittlung</li> <li>• Technische Schadensverhütung</li> <li>• Unternehmensberatung</li> <li>• Vermögensverwaltung</li> <li>• Risk-Management-Beratung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Immobilienberatung, -vermittlung</li> <li>• Technische Schadensverhütung</li> <li>• Unternehmensberatung</li> <li>• Vermögensverwaltung</li> </ul>

Quelle: Eigene Erhebung.

Einfirmenvertreter bieten tendenziell mehr Zusatzleistungen an als Mehrfirmenvertreter und Versicherungsmakler. So führen zwischen 80 und 90% der Einfirmenvertreter neben Versicherungsanalysen und Leistungen zur betrieblichen Alterssicherung auch Bauspar- und Investmentfondsgeschäfte sowie Rentenberechnungen und –beratungen durch. Während 80 bis 90% der Mehrfirmenvertreter und der Versicherungsmakler ebenfalls Versicherungsanalysen und Leistungen zur betrieblichen Alterssicherung anbieten, werden die anderen genannten Leistungen nur jeweils von einem geringeren Teil offeriert. Allerdings bieten im Gegensatz zu den Versicherungsvertretern zwischen 80 und 90% der Versicherungsmakler außerdem auch Risikoanalysen an. Die bereits oben erwähnte geringe Bedeutung, die der Immobilienvermittlung, der technischen Schadenverhütung, der Unternehmensberatung und der Vermögensverwaltung zukommt, zeigt sich auch in ihrem Verbreitungsgrad. Nur jeweils 10 bis 20% der befragten Versicherungsvermittler haben diese Leistungen im Angebot. Darüber hinaus gehört auch nur bei 10 bis 20% der Einfirmen- bzw. Mehrfirmenvertreter Risk-Management zum Leistungsspektrum.

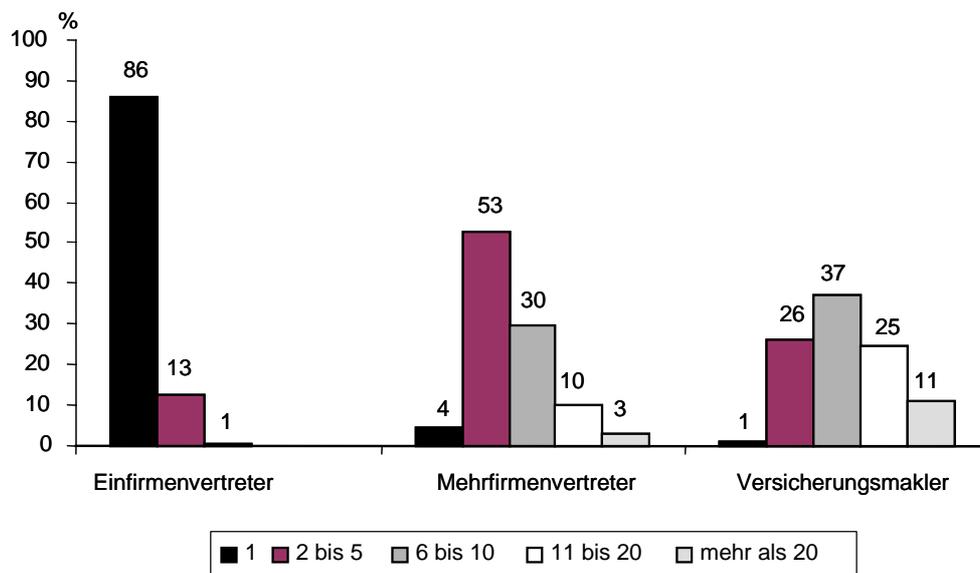
Im Unterschied zu Einfirmen- und Mehrfirmenvertreter sind Versicherungsmakler offensichtlich nicht nur stärker und enger auf einzelne Kundensegmente konzentriert. Sie haben sich zudem auch bezüglich ihres sonstigen Leistungsangebotes stärker spezialisiert.

#### **4.6 Freiheit bei der Gestaltung des Produktsortiments**

Einfirmenvertreter sind in der Regel an die Sortimentspolitik ihres jeweiligen Versicherungsunternehmens gebunden. Mehrfirmenvertreter und Versicherungsmakler verfügen dagegen über Spielräume bei der Auswahl der von ihnen jeweils angebotenen Produkte. Daher bieten auch nur 60% der Befragungsteilnehmer Produkte von verschiedenen Anbietern an. Diese sind zudem zu 77% als Versicherungsmakler, zu 12% als Mehrfirmen- und nur zu 11% als Einfirmenvertreter tätig. Während letztere dabei im Durchschnitt Produkte von drei verschiedenen Versicherern im Angebot haben, repräsentieren die Mehrfirmenvertreter im Mittel sieben Versicherungsunternehmen. Versicherungsmakler weisen dagegen mit durchschnittlich 14 Versicherern ein doppelt so umfangreiches Programm wie die Mehrfirmenvertreter auf.

Deutlicher werden die unterschiedlichen Spielräume in der Gestaltung des Produktsortimentes, wenn für die einzelnen Versicherungsvermittler jeweils getrennt analysiert wird, von wie vielen Unternehmen jeweils Produkte vertrieben werden (vgl. *Abb.9*). So haben 86% der Einfirmenvertreter angegeben, ein Versicherungsunternehmen zu repräsentieren, während immerhin 13% Produkte von zwei bis fünf Unternehmen im Programm haben und 1% sogar von sechs bis zehn Unternehmen. Von den befragten Mehrfirmenvertretern repräsentieren 53% zwei bis fünf Versicherer, während 30% die Produkte von sechs bis zehn Unternehmen vertreibt. Produkte von mehr als elf verschiedenen Versicherungsunternehmen haben dagegen 13% im Angebot. 4% der Mehrfirmenvertreter haben zudem angegeben, die Produkte von nur einem Versicherungsunternehmen zu vertreiben. Die Versicherungsmakler sind dagegen wiederum durch eine größere Heterogenität gekennzeichnet. Es lassen sich vier relativ große Gruppen erkennen. 26% der Versicherungsmakler vermitteln nur von zwei bis fünf Unternehmen Policen, während 37% Produkte von sechs bis zehn Unternehmen im Programm hat. 25% bieten ihren Kunden die Versicherungen von elf bis zwanzig verschiedenen Unternehmen an, und 11% vertreiben sogar Produkte von mehr als zwanzig Versicherern. Allerdings hat auch 1% der Versicherungsmakler sein Angebot auf die Produkte eines einzigen Versicherungsunternehmens beschränkt.

Abbildung 9: Anzahl der Versicherungsunternehmen, deren Produkte vertrieben werden (Befragungsteilnehmer in %)

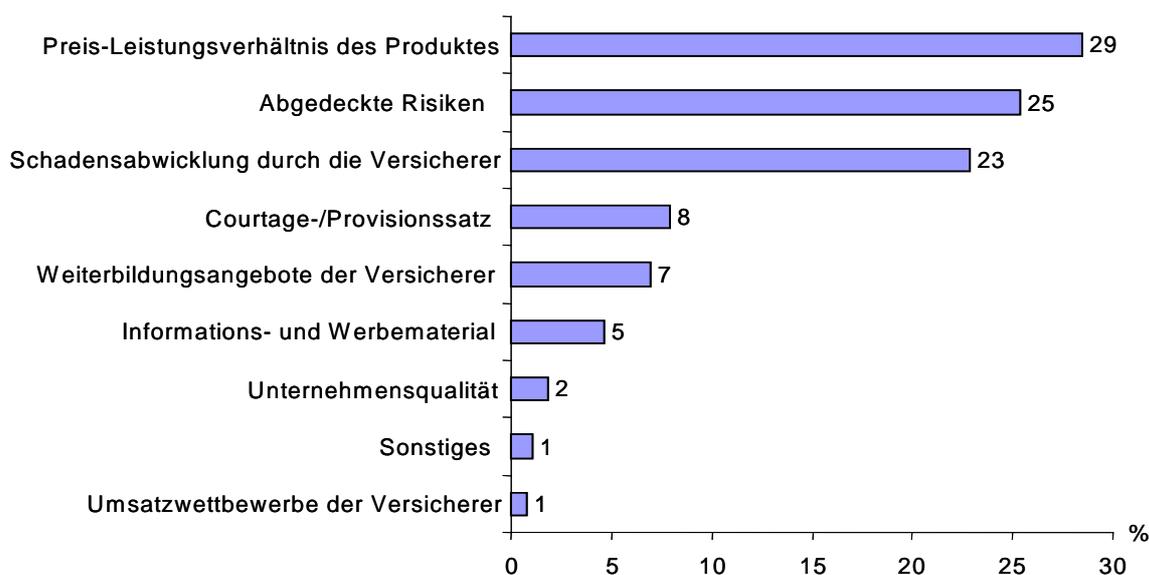


Quelle: Eigene Erhebung.

Somit umfasst die Produktpalette bei 87% der Mehrfirmenvertreter und bei 64% der Versicherungsmakler Versicherungen von maximal zehn verschiedenen Versicherern. Inwieweit dies bereits auf eine an Preis-Leistungs-Aspekten ausgerichtete Vorauswahl oder auf die Spezialisierung auf bestimmte Kundengruppen zurückzuführen ist, ist ohne nähere Analyse nicht zu entscheiden. Allerdings lassen sich die von den Befragten gemachten Angaben zu den zentralen Kriterien, von denen sie bei der Gestaltung ihres Produktsortimentes geleitet werden, entsprechend interpretieren (vgl. Abb.10).

Einfirmenvertreter sind in der Regel nicht nur im Vertrieb an ein Versicherungsunternehmen gebunden, sondern auch bei der Gestaltung ihres Produktsortimentes. Allerdings haben hier 19% der Befragten durchaus eigene Spielräume. Dagegen haben jeweils nur drei der befragten Mehrfirmenvertreter und Versicherungsmakler angegeben, keinen Einfluss auf die Gestaltung ihres Produktsortimentes zu haben. Entscheidend für die Aufnahme der Produkte eines Versicherungsunternehmens in das eigene Sortiment sind neben dem Preis-Leistungs-Verhältnis die durch das Produkt abgedeckten Risiken sowie die Schadensabwicklung durch die Versicherer. Der Courtage- bzw. Provisionsatz, Weiterbildungsangebote sowie Informations- und Werbematerialien spielen dagegen keine größere Rolle bei der Sortimentsgestaltung. Allerdings sind letztere für die Einfirmenvertreter deutlich wichtiger als für Mehrfirmenvertreter und Versicherungsmakler.

Abbildung 10: Zentrale Kriterien bei der Gestaltung des Produktsortiments (Nennungen in %; Mehrfachnennungen möglich)



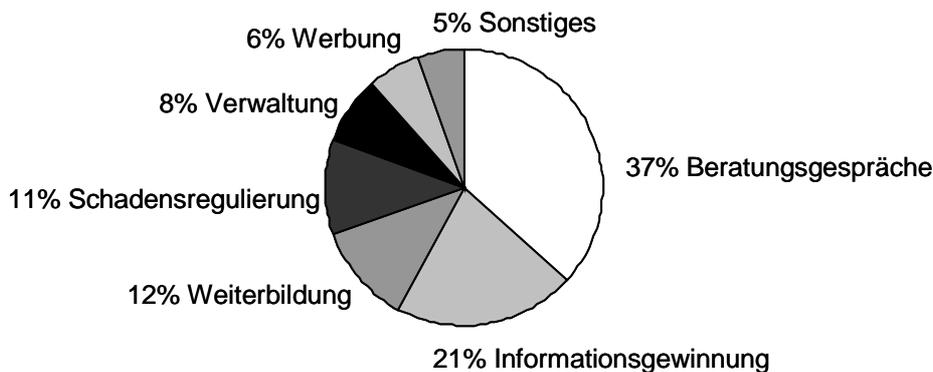
Quelle: Eigene Erhebung.

## 5. Der Vermittlungsprozess – Beratungsaufwand und –bedarf

### 5.1 Das Zeitbudget der Versicherungsvermittler

Im Durchschnitt verbringen alle Versicherungsvermittler den größten Teil ihrer Arbeitszeit (37%) in Beratungsgesprächen mit den Kunden (vgl. Abb.11).

Abbildung 11: Zeitbudget



Quelle: Eigene Erhebung.

An zweiter Stelle folgen mit 21% Tätigkeiten, die der Informationsgewinnung über Kunden, Produkte und Anbieter dienen. Fast genauso viel Zeit verbringen die Vermittler zudem mit Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen (12%) sowie mit der Schadensregulierung (11%). Immerhin 8% der Arbeitszeit entfällt auf allgemeine Verwaltungstätigkeiten und 6% auf Werbemaßnahmen.

Nur 2% der Befragten haben im vergangenen Jahr an keiner Weiterbildungsveranstaltung oder Fachtagung teilgenommen. Im Durchschnitt hat jeder Befragte rund sieben Veranstaltungen besucht. Bei den Einfirmen- und Mehrfirmenvertretern haben jeweils 62% an bis zu

fünf und 38% an mehr als fünf Veranstaltungen teilgenommen. Dagegen hat von den Versicherungsmaklern jeweils die Hälfte bis zu fünf bzw. mehr als fünf Weiterbildungsmaßnahmen oder Fachkongresse besucht.

## 5.2 Beratungsaufwand

Deutliche Unterschiede zeigen sich zwischen den Vermittlertypen vor allem hinsichtlich der Arbeitszeit, die sie für Beratungsgespräche bzw. für die Informationsgewinnung aufwenden (vgl. *Tab.6*). So verbringen Einfirmenvertreter mit 41% einen größeren Teil ihrer Arbeitszeit in Beratungsgesprächen, während sie für die Informationsgewinnung 18% aufwenden. Mehrfirmenvertreter und Versicherungsmakler widmen dagegen 6% bzw. 7% mehr Zeit der Informationsbeschaffung über Produkte, Kunden und Anbieter. Darin dürfte sich in erster Linie widerspiegeln, dass sie in der Regel die Produkte eines größeren Anbieterkreises vertreiben (vgl. *Abschnitt 4.6*), was einen größeren Zeitbedarf nach sich zieht. Da es keine nennenswerten Unterschiede hinsichtlich der relativen zeitlichen Belastung mit Schadensregulierung, Qualifizierung, Werbung und Verwaltung zwischen den Vermittlern gibt, steht den Mehrfirmenvertretern und den Versicherungsmaklern entsprechend nur ein geringerer Teil ihrer Arbeitszeit für Beratungsgespräche zur Verfügung.

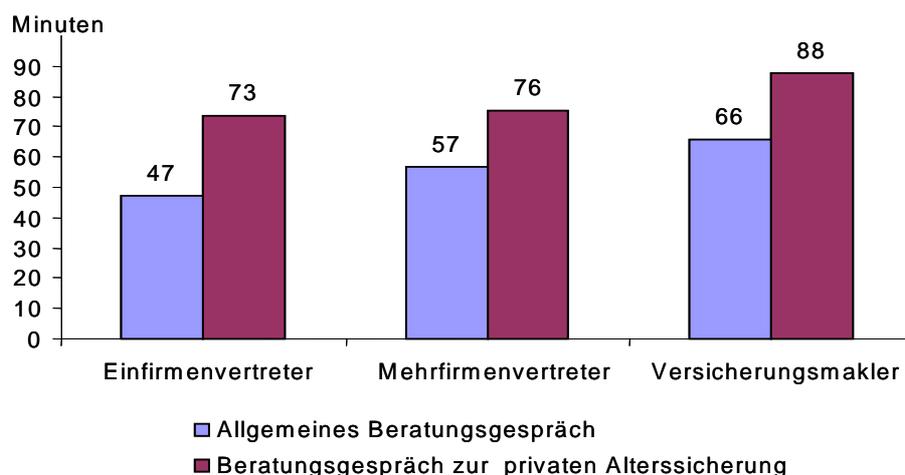
*Tabelle 6:* Zeitaufwand für Beratungsgespräche und Informationsgewinnung (Anteil an gesamter Arbeitszeit in %)

	<i>Einfirmenvertreter</i>	<i>Mehrfirmenvertreter</i>	<i>Versicherungsmakler</i>
<i>Beratungsgespräche</i>	41	37	33
<i>Informationsgewinnung</i>	18	24	25

*Quelle:* Eigene Erhebung.

Obwohl die Versicherungsmakler im Vergleich zu den anderen Vermittlern den geringsten Teil ihrer Arbeitszeit für Beratungsgespräche aufwenden, verbringen sie jedoch im einzelnen mehr Zeit damit als die Einfirmen- und Mehrfirmenvertreter (vgl. *Abb.12*). So nehmen sie sich bei allgemeinen Beratungsgesprächen durchschnittlich 66 Minuten Zeit für ihre Kunden und damit 16% mehr als Mehrfirmen- und sogar 40% mehr als Einfirmenvertreter. Ähnliches gilt auch für Beratungsgespräche speziell zur privaten Alterssicherung. Diese dauern bei Versicherungsmaklern im Durchschnitt 88 Minuten. Sie sind damit wiederum 16% länger als bei Mehrfirmenvertretern, aber nur noch 21% länger als bei Einfirmenvertretern. Dies lässt vermuten, dass Versicherungsmakler zwar generell ausführlichere Beratungen durchführen. Der große Unterschied bei allgemeinen Beratungsgesprächen gegenüber den Einfirmenvertretern könnte jedoch vor allem darauf beruhen, dass letztere vorwiegend im Massengeschäft tätig sind. Demgegenüber sind Versicherungsmakler häufiger mit speziellen Risiken konfrontiert, die maßgeschneiderte Lösungen und damit auch längere Beratungszeiten erfordern.

Abbildung 12: Dauer von Beratungsgesprächen (in Minuten)



Quelle: Eigene Erhebung.

### 5.3 Beratungsbedarf der Kunden

Betrachtet man die Erfahrungen der Versicherungsvermittler mit dem Erklärungs- und Informationsbedarf verschiedener Versicherungsarten, so ist dieser bei der Berufsunfähigkeitsversicherung, der Krankenversicherung und bei fondsgebundenen Lebensversicherungen jeweils sehr hoch (vgl. Tab.7). Auch Renten- und Kapitallebensversicherung erfordern umfangreichere Erklärungen, während Pflege- und Risikolebensversicherung als vergleichsweise leicht verständlich eingeschätzt werden.

In den Beurteilungen bestehen zwischen den verschiedenen Vermittlertypen keine Unterschiede in der Rangfolge, so dass sich die Differenzen in der Beratungsdauer bei der privaten Alterssicherung nicht auf einen höheren relativen Erklärungs- und Informationsbedarf der Kunden der Versicherungsmakler zurückführen lassen.

Table 7: Erklärungsbedarf bei verschiedenen Versicherungsarten (Mittelwert von Werten zwischen 1 = sehr hoch bis 5 = sehr niedrig)

Versicherungsart	Erklärungsbedarf
Fondsgebundene LebensV	1,6
KapitallebensV	2,3
RisikolebensV	3,0
RentenV	2,1
BerufsunfähigkeitsV	1,3
KrankenV	1,4
PflegeV	2,5

Quelle: Eigene Erhebung.

## 6. Individuelle Wettbewerbsstrategien

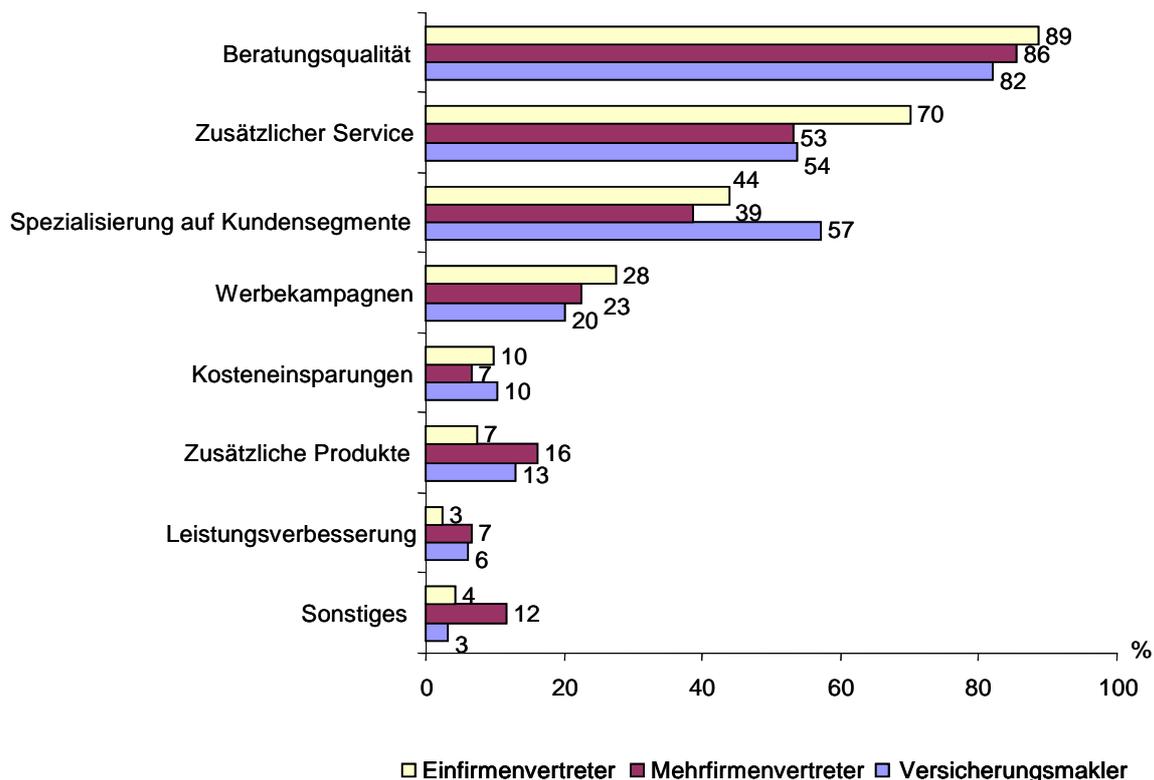
Die eigentlich spezifische Leistung von Versicherungsvertretern und -maklern ist die auf die Bedürfnisse der Kunden zugeschnittene qualitativ hochwertige Beratung. Da sie jedoch nicht objektiv vermittelbar ist, kann sie nur indirekt als Werbeargument im Konkurrenzkampf eingesetzt werden. Versicherungsvermittler müssen daher auf zusätzliche Strategien zurückgrei-

fen, um potentielle Kunden von ihrer Qualität zu überzeugen und damit Wettbewerbsvorteile zu erzielen.

## 6.1 Maßnahmen zur Verringerung des Konkurrenzdrucks

Auf die Frage, welche drei Instrumente sie zur Verringerung des Konkurrenzdrucks einsetzen, gab die Mehrheit der Befragungsteilnehmer die Verbesserung der Beratungsqualität an (vgl. Abb.13). Hierüber herrscht auch weitgehend Einigkeit zwischen den verschiedenen Vermittlertypen. Von den Einfirmenvertretern gaben daneben 70% an, dass sie zusätzliche Serviceleistungen zur Verbesserung ihrer Wettbewerbsposition einsetzen würden. 44% würden zudem versuchen, durch die Spezialisierung auf bestimmte Kundensegmente ihre Marktchancen zu erhöhen. Auf eine stärkere Spezialisierung würden auch 57% der Versicherungsmakler setzen, die sie im Vergleich zu den Einfirmenvertretern bereits generell aufweisen (vgl. Abschnitt 4.3). Aber auch die Ausweitung von Serviceleistungen wird von 54% der Versicherungsmakler ebenfalls als erfolgversprechendes Instrument zur Verringerung des Wettbewerbsdrucks angesehen. Mehrfirmenvertreter unterscheiden sich nur in Nuancen von den Einfirmenvertretern und Versicherungsmaklern.

Abbildung 13: Maßnahmen zur Verringerung des Konkurrenzdrucks (Befragungsteilnehmer in %; Mehrfachnennungen möglich)



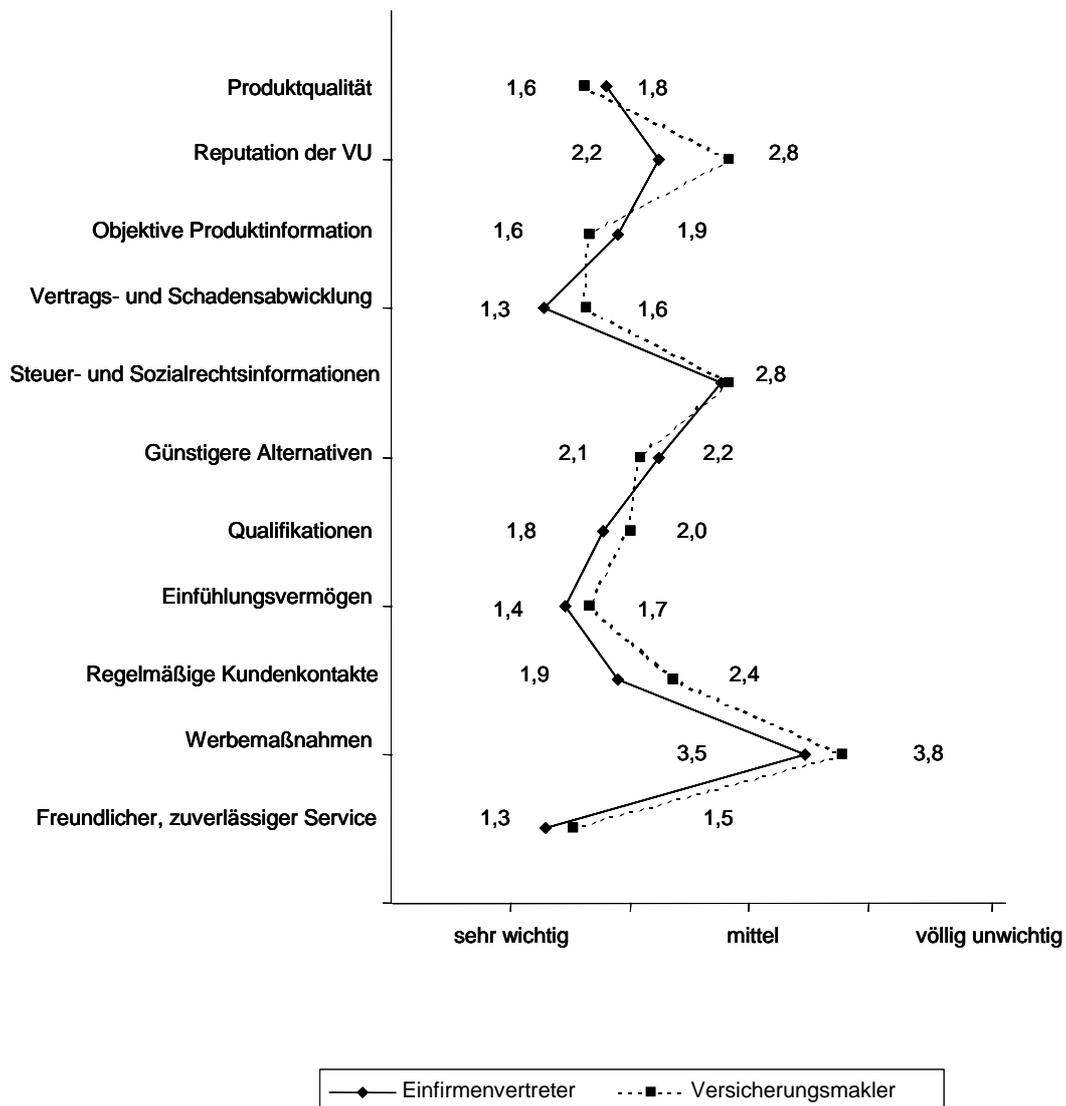
Quelle: Eigene Erhebung.

Nur jeweils ein geringer Anteil der befragten Vermittler halten Werbekampagnen, Kosteneinsparungen, die Aufnahme zusätzlicher Produkte sowie sonstige Verbesserungen im Organisations- und Leistungsprozess für zweckmäßig zur Stärkung ihrer Wettbewerbsfähigkeit.

## 6.2 Reputationsaufbau

Hohe Beratungsqualität lässt sich nur schwer ohne weiteres als glaubwürdiges Werbeargument einsetzen. Wichtiger sind daraus resultierende langfristige Kundenbeziehungen und Mund-zu-Mund-Propaganda. Für den Aufbau einer positiven Reputation sind nach Einschätzung der befragten Versicherungsvertreter vor allem die schnelle und unbürokratische Vertrags- und Schadensabwicklung, freundlicher und zuverlässiger Service sowie Einfühlungsvermögen in die Lebensumstände der Kunden relevant (vgl. Abb. 14).

Abbildung 14: Bedeutung verschiedener Maßnahmen für die Reputation (Mittelwert von Werten zwischen 1 = sehr wichtig bis 5 = völlig unwichtig; ohne Mehrfirmenvertreter)



Quelle: Eigene Erhebung.

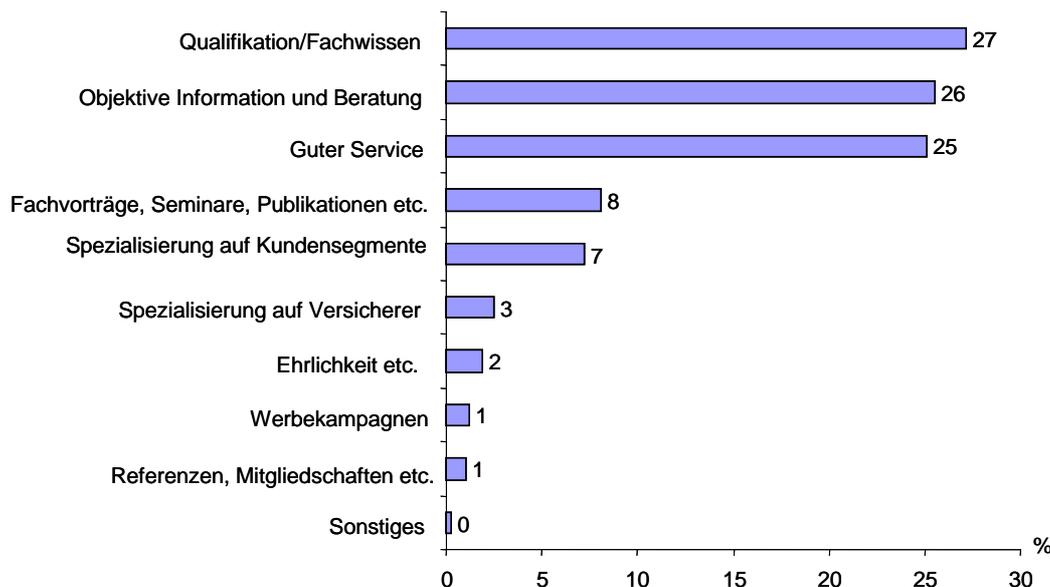
Für die Versicherungsmakler sind dagegen neben dem Service vor allem die Qualität der von ihnen vertriebenen Produkte sowie ebenfalls die schnelle Vertrags- und Schadensabwicklung zentral. Zudem betonen sie stärker die Bedeutung objektiver Information über die Vor- und Nachteile der angebotenen Produkte als die befragten Versicherungsvertreter. Dies lässt insgesamt auf ein stärkeres Preis- und Qualitätsbewusstsein ihrer Kunden schließen. Werbemaß-

nahmen werden von allen Befragten als am wenigsten geeignet zum Aufbau einer positiven Reputation angesehen.

### 6.3 Signalling-Maßnahmen

Versicherungsvermittler stehen zudem vor der Frage, wodurch sie sich gegen qualitativ schlechtere Konkurrenten abgrenzen können. Die wesentlichen Instrumente, mit denen sie gegenüber (potentiellen) Kunden versuchen, ihre Qualität zu signalisieren, sind Fachwissen und Qualifikation, objektive Information und Beratung sowie guter Service (vgl. Abb.15).

Abbildung 15: Signalling-Maßnahmen (Nennungen in %; Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Eigene Erhebung.

Hier gibt es auch keine nennenswerten Unterschiede zwischen den Vermittlertypen. Nur ein geringer Teil setzt auf Fachvorträge, Seminare oder Publikationen sowie auf die Spezialisierung auf bestimmte Kundensegmente, um dadurch seine Vermittlungsqualitäten glaubhaft zu demonstrieren.

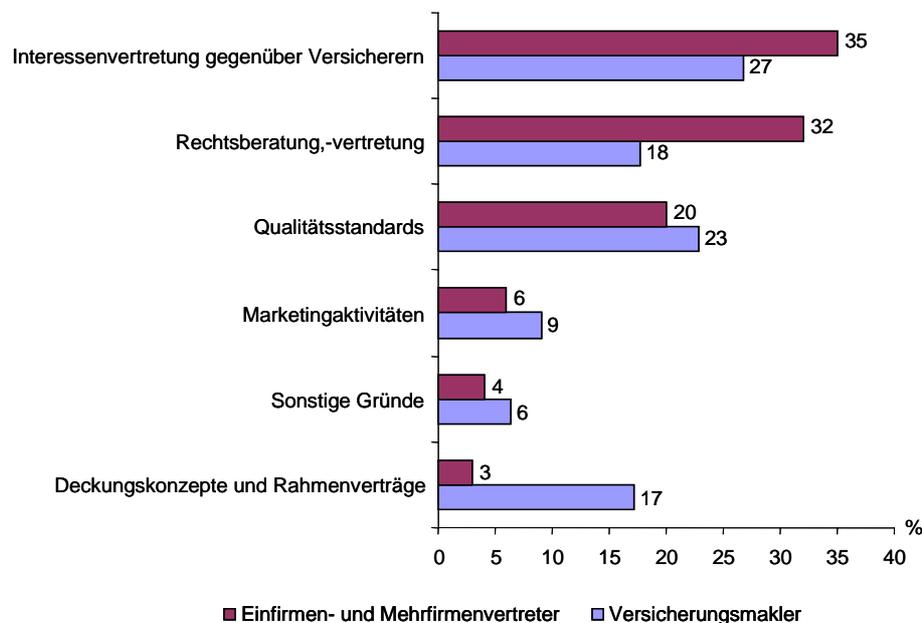
### 6.4 Verbandsmitgliedschaft

Ungelöst bleibt weiter das Problem, wie die Kunden, von denen immerhin 87% der Vermittler annehmen, dass sie nicht in der Lage seien, die Qualität von Beratungsgesprächen zu beurteilen, dann die Qualität der Vermittler zutreffend einschätzen können sollten. Eine weitere Möglichkeit, hier mehr Transparenz zu schaffen, ist die Mitgliedschaft in Berufsverbänden, die bestimmte Qualitätsstandards von ihren Mitgliedern verlangen. Von dieser Möglichkeit macht auch ein Großteil der Befragungsteilnehmer Gebrauch. So sind drei Viertel in einem Berufsverband organisiert. Hiervon entfallen 57% auf den Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e.V., 13% auf den Verband Deutscher Versicherungsmakler e.V. und 7% auf das Institut der Versicherungsmakler e.V. Die übrigen sind in kleineren Verbänden und Vereinigungen organisiert.

Allerdings wurde am häufigsten als Grund für die Mitgliedschaft in einem Verband die Interessenvertretung gegenüber den Versicherungsunternehmen genannt (vgl. Abb.16). Danach folgen Rechtsberatung und -vertretung durch den Verband sowie dessen

folgen Rechtsberatung und –vertretung durch den Verband sowie dessen Qualitätsstandards. Für Versicherungsmakler spielt zudem die Entwicklung und Pflege von Deckungskonzepten und Rahmenverträgen eine wesentliche Rolle für die Mitgliedschaft. Wird diese Tätigkeit durch einen Verband übernommen, verbessert sich nicht nur die Verhandlungsposition gegenüber den Versicherern. Es können durch die Zentralisierung zudem Skalenerträge erzielt und deutliche Transaktionskostensenersparnisse realisiert werden.

Abbildung 16: Wichtigste Gründe für Verbandsmitgliedschaft (Nennungen in %, Mehrfachnennungen möglich)



Quelle: Eigene Erhebung.

## 6.5 Einführung eines Gütesiegels

Allerdings bleibt auch bei einer Verbandsmitgliedschaft, die als Qualitätssignal gedacht ist, das Problem bestehen, dass die Kunden ihrerseits Informationen über die Qualitätsstandards der Verbände haben müssen. Je mehr Verbände existieren, um so höher sind jedoch selbst für interessierte Kunden die Informationskosten. Daher ist es nicht verwunderlich, dass knapp 69% der Befragten die Einführung eines einheitlichen Gütesiegels oder eine Zertifizierung der Beratungsqualität befürworten, während 14% die bestehenden Gütesiegel der Versicherungswirtschaft für ausreichend halten. Nur 9% sind der Ansicht, dass die Einführung eines Gütesiegels generell unnötig sei. Allerdings haben 8% der Befragten keine feste Meinung zu diesem Thema.

## 7. Erfolg im Wettbewerb

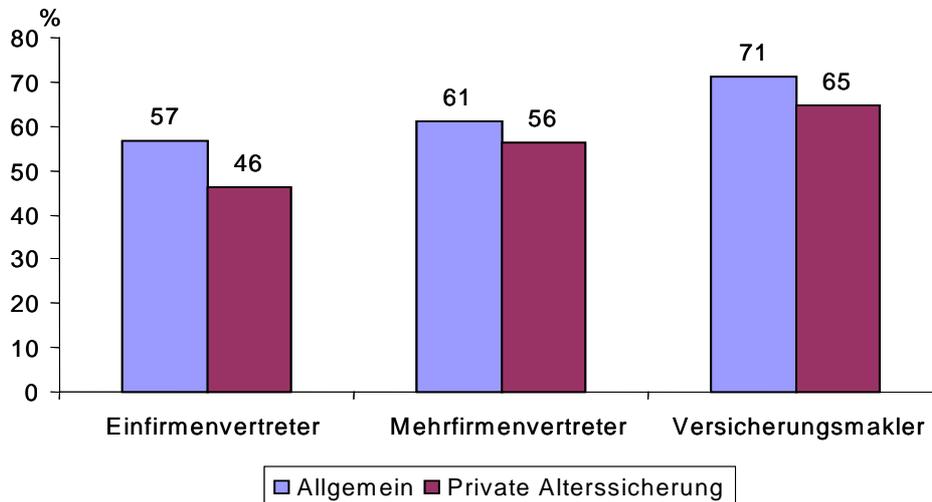
### 7.1 Erfolgsquote und Konkurrenzdruck

Da davon ausgegangen wurde, dass keine ausreichende Bereitschaft der Befragungsteilnehmer zur Bekanntgabe von monetären Daten zu ihrer Einkommens- und Gewinnsituation bestehen würde, kann der unternehmerische Erfolg nur indirekt durch die Erhebung der durch-

schnittlichen Erfolgsquote bei Beratungsgesprächen und durch den aktuellen Konkurrenzdruck ermittelt werden.

Sowohl bei allgemeinen Beratungsgesprächen als auch bei Beratungsgesprächen speziell zur privaten Alterssicherung liegt die Erfolgsquote bei den Versicherungsmaklern im Durchschnitt deutlich über der der Einfirmen- und Mehrfirmenvertreter (vgl. *Abb.17*).

*Abbildung 17:* Erfolgsquote bei Beratungsgesprächen (Anteil erfolgreicher Beratungen in %)

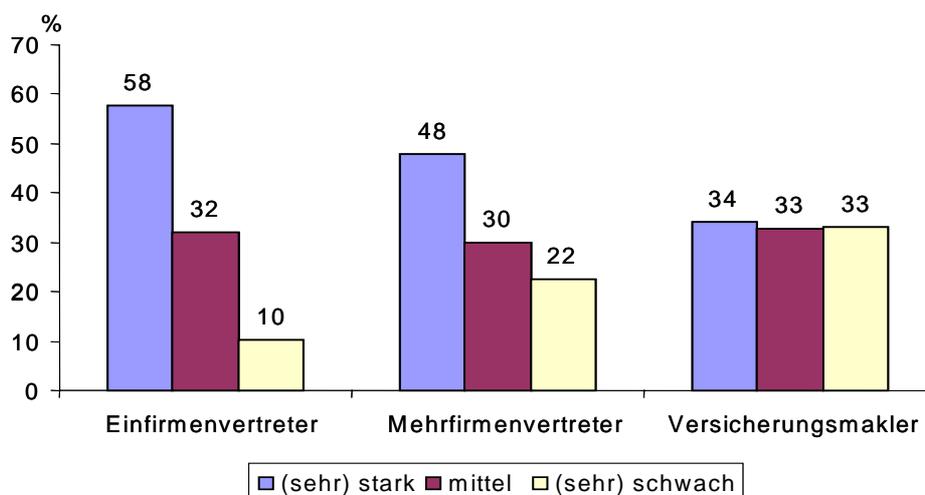


*Quelle:* Eigene Erhebung.

Im allgemeinen ist sie jedoch bei Verträgen zur privaten Alterssicherung niedriger. So führen bei Versicherungsmaklern in der Regel 71% der Beratungsgespräche zu einem Vertragsabschluss, während dies bei Mehrfirmenvertretern in 61% und bei Einfirmenvertreter nur in 57% der Fälle gilt. Damit haben Einfirmenvertreter eine um ein Fünftel niedrigere Erfolgsquote als die Versicherungsmakler. Bei der privaten Alterssicherung verstärkt sich diese Differenz sogar noch. So führen bei Einfirmenvertretern Beratungsgespräche fast ein Drittel seltener zu einem Vertragsschluss als bei Versicherungsmaklern.

Es scheint, dass sich die Strategie der Versicherungsmakler, die sich im Durchschnitt stärker auf einzelne Kundensegmente spezialisieren, spezifischere Leistungen anbieten, mehr Zeit in die Informationsgewinnung im Vorfeld von Kundenkontakten investieren, aber zugleich längere Beratungsgespräche führen, positiv in einer höheren Erfolgsquote niederschlägt. Ein Indikator hierfür ist auch der im Durchschnitt niedrigere Konkurrenzdruck, dem sich Versicherungsmakler im Vergleich zu Einfirmen- und Mehrfirmenvertretern ausgesetzt sehen (vgl. *Abb.18*).

Abbildung 18: Konkurrenzdruck nach Vermittlertyp (Befragungsteilnehmer in %)



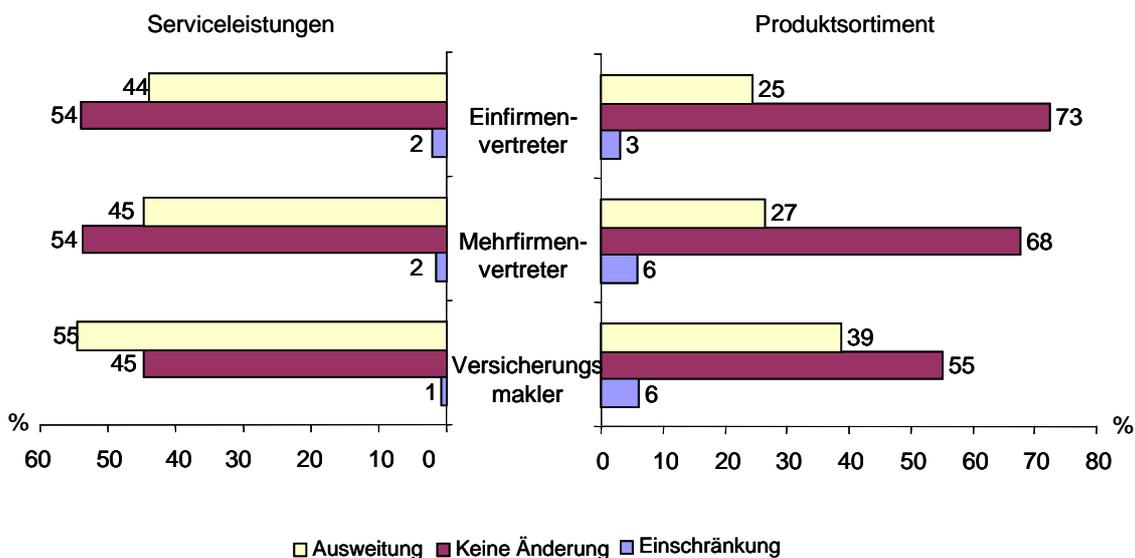
Quelle: Eigene Erhebung.

So stehen 58% der Einfirmen- und 48% der Mehrfirmenvertreter unter einem starken bis sehr starken Konkurrenzdruck, aber nur 34% der Versicherungsmakler. Bei diesen sieht sich dagegen mit 33% ein fast gleich hoher Anteil nur unter schwachem oder keinem Konkurrenzdruck. Dies gilt dagegen nur für 22% der Mehrfirmenvertreter und gerade einmal für 10% der Einfirmenvertreter.

## 7.2 Anpassung von Produktsortiment und Serviceleistungen

Ein weiterer Grund für den im Durchschnitt größeren Erfolg und den damit verbundenen niedrigeren Konkurrenzdruck mag sich auch aus der durchschnittlich stärkeren Veränderung des Produktsortimentes und der Serviceleistungen bei den Versicherungsmaklern im Unterschied zu den Einfirmen- und Mehrfirmenvertretern ergeben (vgl. Abb. 19). Bei den Versicherungsmaklern planten zum Zeitpunkt der Befragung in den kommenden sechs Monaten 39% ihr Produktsortiment und 55% ihre Serviceleistungen auszuweiten. Bei den Einfirmen- bzw. Mehrfirmenvertretern hatten dagegen nur 25% bzw. 27% die Absicht, mehr Versicherungsprodukte anzubieten. 44% bzw. 45% wollten ihre Serviceleistungen vergrößern.

Abbildung 19: Geplante Veränderung des Produktsortiments und der Serviceleistungen (Befragungsteilnehmer in %)



Quelle: Eigene Erhebung.

Da Versicherungsmakler eigenständig über ihr Produktsortiment entscheiden können (vgl. Abschnitt 4.6), sind sie offensichtlich auch besser in der Lage, auf veränderte Kundenbedürfnisse zu reagieren und sich durch ihre Sortiments- und Servicepolitik Wettbewerbsvorteile zu verschaffen

## 8. Fazit

Die im Herbst 2001 durchgeführte Befragung bei Versicherungsvermittlern ergab zum Teil deutliche Unterschiede zwischen den Befragungsteilnehmern hinsichtlich der Beschäftigtenstruktur, der Positionierung im Markt, des Vermittlungsprozesses und der individuellen Wettbewerbsstrategien. Dies schlägt sich auch im Wettbewerbserfolg sowie im Konkurrenzdruck, dem die Vermittler ausgesetzt sind, nieder.

Die Einfirmenvertreter, die an der Befragung teilgenommen haben, sind typischerweise durch kürzere Ausbildungszeiten und daraus resultierend längerer Berufserfahrung sowie einer durchschnittlich geringeren Betriebsgröße charakterisiert. Einnahmen erzielen sie schwerpunktmäßig aus dem Bestandskundengeschäft. Sie sind vorwiegend im Privatkundengeschäft tätig und in der Regel weniger auf einzelne Kundensegmente spezialisiert. Dagegen bieten sie ein breiteres Spektrum zusätzlicher Leistungen an. Bei der Gestaltung des Produktsortimentes verfügen sie erwartungsgemäß über geringe eigene Spielräume. Insgesamt wenden sie einen größeren Teil ihrer Arbeitszeit für Beratungsgespräche auf, allerdings sind diese kürzer als bei Mehrfirmenvertretern und Versicherungsmaklern.

Demgegenüber weisen Versicherungsmakler relativ längere Ausbildungszeiten mit entsprechend kürzerer Berufserfahrung auf. Sie sind in der Regel gemessen an der Beschäftigtenzahl in größeren Firmen tätig. Auch bei ihnen dominiert das Bestandskundengeschäft die Einnahmeerzielung, allerdings entfällt ein nicht unerheblicher Teil auch auf Neukunden. Versicherungsmakler sind typischerweise stärker als Versicherungsvertreter auf einzelne Kundensegmente spezialisiert. Entsprechend ist ihr sonstiges Leistungsangebot enger auf die spezifi-

schen Bedürfnisse ihrer jeweiligen Zielgruppen zugeschnitten. Sie wenden einen relativ größeren Teil ihrer Arbeitszeit als Versicherungsvertreter für die Informationsgewinnung über Kunden, Anbieter und Produkte auf. Allerdings dauern bei ihnen Beratungsgespräche im Durchschnitt deutlich länger und führen auch häufiger zu einem positiven Abschluss. Dies hat auch zur Folge, dass sich die Versicherungsmakler, die an der Befragung teilgenommen haben, in der Regel einem geringeren Wettbewerbsdruck ausgesetzt sehen als die Einfirmen- und Mehrfirmenvertreter.

Die Befragungsergebnisse für die Mehrfirmenvertreter sind dagegen uneinheitlich. So weisen sie zum Teil deutliche Ähnlichkeiten mit denen der Einfirmenvertreter, zum Teil aber auch große Nähe zu den für die Versicherungsmakler gefundenen Resultate auf. Um auf individuelle Unternehmensstrategien basierende Erfolgsfaktoren von strukturellen Einflussgrößen, die sich allein aus der Zugehörigkeit zu einem Vermittlertyp ergeben, isolieren zu können, sind daher weitere ökonometrische Analysen notwendig. Diese können auch näheren Aufschluss über die Ursachen und Folgen der bei den Versicherungsmaklern vorzufindenden stärkeren Polarisierung geben.