

Nachwuchsgewinnung im Vertrieb mit Anzeigen von vorgestern

Mehr als 30.000 Vermittler netto verloren

Die Versicherungswirtschaft leidet unter einem erheblichen Nachwuchsmangel im Vertrieb. So schrumpft die Zahl der im Vermittlerregister eingetragenen Vermittler kontinuierlich. Seit Anfang 2011 alle Übergangsregelungen des Vermittlergesetzes abgelaufen waren und mit gut 263.000 Personen und Firmen ein Höchststand an Vermittlern erfasst wurde, ist deren Anzahl um zwölf Prozent gefallen. Nur noch rund 231.000 wurden im April 2016 von der DIHK Service GmbH gezählt. Dabei geht dieser Rückgang vor allem auf das Konto der erlaubnisfrei tätigen, von Versicherern eingetragenen Ausschließlichkeitsvertreter. Hier allein sind fast 32.000 oder 17% der ursprünglich über 182.000 Vertreter ausgetragenen worden.

Auch hört man in der Branche allenthalben, dass frei werdende Agenturen nicht

„Nur wenige Versicherer haben in den letzten anderthalb Jahrzehnten die klassische Anzeige durch Bewerberportale ersetzt, die auf modernere und aussagefähigere Art etwas über die Perspektiven einer Außendiensttätigkeit aussagen“

neu besetzt werden können. Sie bleiben entweder unbesetzt oder werden mit anderen Agenturen zusammengelegt. Einzelne Versicherer entwickeln Direktbetreuungskonzepte, mit denen die Kunden solcher Agenturen durch ein Callcenter betreut werden, damit sie den fehlenden Agenturservice nicht allzu sehr vermissen und fluktuieren. Zudem sollen sich zunehmend Maklerbetriebe im „stillen Run-off“ befinden, das heißt, die Inhaber sind eigentlich im Ruhestandsalter, haben aber keine Nachfolger gefunden und betreiben das Geschäft mit geringstmöglichem Aufwand weiter.

Auch die Altersverteilung spricht für ein wachsendes Rekrutierungsproblem. Rund 47% der in einer Studie befragten Ausschließlichkeitsvertreter waren mindestens 50 Jahre alt und damit nicht mehr allzu weit vom Ruhestand entfernt. Der Durchschnitt lag bei über 48 Jahren, gegenüber nur knapp 44 Jahren in einer Vergleichsstudie von 2011. Auch bei den Maklern ist ein solcher Trend zu erkennen, hier stieg das Durchschnittsalter von 45 auf knapp 49 Jahre¹. Nicht wenige Makler rekrutieren sich aus ehemaligen Ausschließlichkeitsvertretern, das Nachwuchsproblem der Versicherungsunternehmen setzt sich damit in diesen Vertriebsweg fort.

Keine erkennbare Auswirkung des Vermittlermangels auf die Stellenwerbung

In dieser Situation müsste man erwarten, dass sich die Versicherer größte Mühe geben, sich als attraktiver Arbeitgeber beziehungsweise Auftraggeber der zumeist selbstständigen Außendienstmitarbeiter darstellen. Ein klassisches Instrument dafür ist die Stellenanzeige, wie sie auf den Webseiten der Unternehmen und in Stellenportalen zu finden ist.

Tatsächlich haben sich die üblichen Stellenanzeigen für die angestellten oder zumeist selbstständigen Außendienstler in den vergangenen 15 Jahren nur einmal wesentlich verändert: Nach dem Inkrafttreten des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes verzichteten die Versicherer darauf, Mindest- und Höchstaltersgrenzen in den Anzeigen zu nennen, um sich nicht der Altersdiskriminierung verdächtig zu machen.

Nur wenige Versicherer haben in diesen anderthalb Jahrzehnten die klassische Anzeige durch Bewerberportale ersetzt, die auf modernere und aussagefähigere Art etwas über die Perspektiven einer Außendiensttätigkeit aussagen.

Veraltetes Bild des Außendienstes

Dieser Befund erstaunt und war Anlass für eine kleine Studie. Untersucht wurden dabei zwei Hypothesen: Die erste Hypothese besagt, dass die Personalwerbung für Vertriebspositionen einem Bild des Außendienstes folgt, das nicht mehr den heutigen Anforderungen entspricht. Dazu zählt unter anderem, dass in den Anzeigen keine oder nur sehr geringe Anforderungen an die Außendiensttätigkeit genannt werden, obwohl die Vertriebstätigkeit allein durch die Regulierung², komplexere Besteuerung und Förderung der Altersvorsorge³ oder eine wachsende Produktvielfalt⁴ in den letzten 15 Jahren wesentlich anspruchsvoller geworden ist.

Es wird keine Spezifizierung der konkret angebotenen Tätigkeit vorgenommen, vielmehr scheinen viele Anzeigen mehr eine unverbindliche Aufforderung zur Kontaktaufnahme zu sein, der noch keine konkret zu vergebende Agentur zugrunde liegt. Ungeachtet aller öffentlichen Kritik an Fehlansätzen durch Provisionen und regulatorischen Ansätze zur Vermeidung von Interessenkonflikten⁵ wird das Einkommen als Hauptanreiz für eine Bewerbung angesprochen.

Vergleich mit anderen Branchen

Die zweite Hypothese besagt, dass die Personalanzeigen für den Versicherungsvertrieb auch im Vergleich zu anderen inhaltlich verwandten Dienstleistungsbranchen als weniger attraktiv auffallen. Zum Vergleich herangezogen wurden Anzeigen für den Vertrieb von sonstigen Finanz-

Prof. Dr. Matthias Beenken
Fachhochschule Dortmund
Sascha Noack M.Sc.
Versicherungsforen Leipzig GmbH

dienstleistern wie Banken, Bausparkassen, Kredit- und Zahlungsverkehrsunternehmen sowie Anzeigen für den Vertrieb sonstiger Dienstleistungen wie beispielsweise in den Bereichen Energie-, Medien- und Software-Dienstleistungen.

Die Literatur nennt eine Reihe Anforderungen, die erfolgreiche Personalanzeigen erfüllen sollten:

- Die Anzeige fördert das allgemeine Image als attraktiver Arbeitgeber.⁶
- Die Aufmerksamkeit der Leser/-innen wird geweckt.⁷
- Der Informationsgehalt ist ausreichend für eine erste Beurteilung der Stelle.⁸
- Eine Zielgruppenorientierung ist erkennbar.⁹
- Eine Kontaktaufnahme wird angeregt.¹⁰
- Die sprachliche Gestaltung ist zielgruppenorientiert, Leser/-innen werden im Sie-Stil angesprochen.¹¹
- Die äußere Gestaltung wie Farbe, Größe, Gestaltung ist ansprechend.¹²
- Die Anzeige enthält bestimmte Mindestinhalte.¹³

Die Mindestinhalte sind:

- Bezeichnung der Stelle
- Anforderungen an den Stelleninhaber¹⁴
 - Fachliche Kompetenzen
 - Methodische Kompetenzen
 - Berufserfahrung
 - Unternehmens-/Branchekenntnisse
 - Kognitive Fähigkeiten
 - Führungserfahrung
 - Persönliche Merkmale
 - Soziale Kompetenzen
- Erwartete Qualifikationen
- Informationen über die Arbeitsbedingungen
- Beschreibung des Bewerbungsvorgangs.

Zusätzlich wurde untersucht, ob bestimmte Motive wie Einkommen, Karriere, Selbstständigkeit, Abwechslung oder Sicherheit angesprochen werden.

Um die oben genannten Hypothesen zu beantworten, wurde eine Zufallsstichprobe von insgesamt 85 Anzeigen für Vertriebspositionen untersucht. 40 Anzeigen stammten von Versicherungsunternehmen, 22 von Finanzdienstleistungsunternehmen sowie 23 von sonstigen Dienstleistungsunternehmen. Die Anzeigen wurden im Mai 2016 auf Internetseiten der Anbieter und in einem Stellenportal veröffentlicht. 53 davon betrafen

selbstständige Vertriebstätigkeiten auf Basis des § 84 HGB, 32 angestellte Vertriebstätigkeiten. Sowohl Versicherer als auch Finanzdienstleister boten zu gut zwei Dritteln, dagegen nur etwas über ein Drittel der sonstigen Dienstleister ihre Positionen als selbstständige Tätigkeit an.

Die Stellenanzeigen wurden anhand eines Bewertungsrasters nach den oben genannten Merkmalen erfolgreicher Personalanzeigen beurteilt. Dabei kamen endpunktbenannte, fünfteilige Intervallskalen für die Bewertungsfragen und dichotome erfüllt/nicht erfüllt-Angaben für das Vorhandensein von Motiven sowie der Mindestinhalte zum Einsatz.

Einkommen als Bewerbungsmotiv

Die untersuchten Anzeigen erfüllen zu etwas mehr als der Hälfte den Anspruch, das allgemeine Image eines attraktiven Arbeitgebers zu fördern. Hierin unterscheiden sich Versicherer nicht signifikant¹⁵ von den anderen untersuchten Branchen. Fast jedem zweiten Inserenten gelingt es, die Aufmerksamkeit der Leser zu gewinnen, auch hier unterscheiden sich die Branchen nicht nennenswert voneinander. Allerdings erstaunt doch, dass 20% der Versichereranzeigen keinerlei Aufmerksamkeit wecken. Hier wird Potenzial verschenkt.

Deutliche Unterschiede zwischen den Branchen gibt es hinsichtlich der in den Anzeigen angesprochenen Motive. 90% der Versichereranzeigen sprechen von einem attraktiven Einkommen. Dabei zeigen empirische Befunde, dass rund jeder zweite Versicherungsvermittler weniger verdient als ein vergleichbarer Innendienstmitarbeiter nach dem einschlägigen Gehaltstarif-

vertrag des Versicherungsgewerbes. Möglicherweise fördert es das eher schlechte Image des Berufsbildes Versicherungsvermittler¹⁶, wenn Anspruch und Realität deutlich auseinanderliegen. Insbesondere die sonstigen Dienstleister sprechen mit nur rund 60% spürbar seltener das Einkommensmotiv als Anreiz zur Bewerbung an.

Umgekehrt das Bild beim Motiv Karriere: Bei mehr als der Hälfte der untersuchten Versichereranzeigen wird keine Weiterentwicklung des Verkäufers in Aussicht gestellt, dagegen erfolgt dies in rund 80% der Finanzdienstleister- und 70% der sonstigen Dienstleister-Anzeigen. Das könnte das landläufige Klischee bedienen, dass der Beruf Versicherungsvermittler eine Sackgasse der beruflichen Entwicklung darstellt. Dabei haben viele Versicherer auch im selbstständigen Außendienst Agenturkarrieremodelle anzubieten, und ein leistungsabhängiger Wechsel in attraktivere Agenturen oder in Führungs- und Fachaufgaben des Versicherers sollten heutzutage ebenfalls selbstverständlich sein. Personalentwicklung darf nicht an vertraglichen Grenzen Halt machen, sondern sollte auch selbstständige Verkäufer unter angemessener Beachtung ihrer vertraglichen Position einbeziehen.

Bemerkenswert ist weiter, dass das Motiv Selbstständigkeit, sein „eigener Herr“ zu sein, in Versichereranzeigen signifikant seltener vorkommt als in den Vergleichsbranchen. Dabei bieten gerade Versicherer zu meist selbstständige Positionen an, der innere Widerspruch ist offensichtlich. Vielleicht liegt auch das an einem überkommenen Bild des selbstständigen Vertreters als jemandem, der letztlich doch unter enger Führung des Versicherers seine Arbeit zu

Abbildung 1: Motive für eine Bewerbung

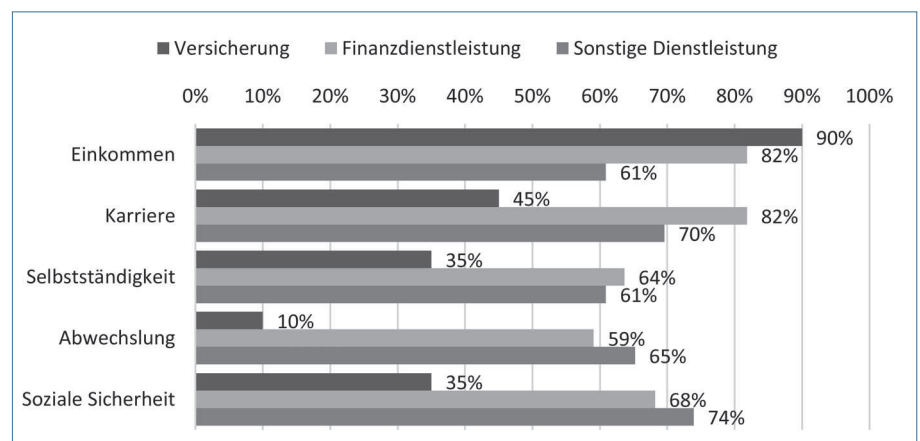
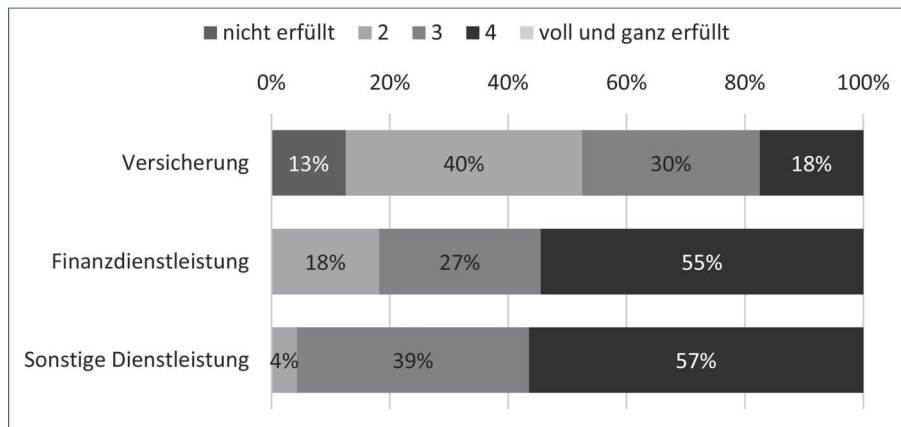


Abbildung 2: Aussagekraft der Stellenanzeigen



verrichten hat. Wenigstens treten die Anzeigen einem solchen Eindruck nicht erfolgreich entgegen.

Während mehr als jede zweite Anzeige der Vergleichsbranchen eine abwechslungsreiche Tätigkeit verspricht und so zur Bewerbung anreizen will, kommt dieses Motiv bei Versicherern nahezu nicht vor. Deutlich seltener wird zudem eine soziale Absicherung versprochen, womit nicht unbedingt Sozialleistungen im engeren Sinn, sondern auch eine auskömmliche Geschäftsbasis gemeint sein kann. Hier sollten Versicherer prüfen, ob sie den Ansprüchen der jungen Generation gerecht werden, die Wert auf Sicherheit und soziale Beziehungen legt¹⁷.

Wenig Konkretes zur Perspektive genannt

Versichereranzeigen fallen im Vergleich zu anderen Branchen durch Aussagearmut auf. Die wenigen Angaben reichen bei weniger als jeder fünften Anzeige aus, die angebotene Stelle zu beurteilen. Auch ist eher selten eine klare Zielgruppenorientierung zu erkennen. Dazu passt, dass nur knapp mehr als jede vierte Versichereranzeige anregt, mit dem Unternehmen Kontakt aufzunehmen. Das können insbesondere Finanzdienstleister besser, wo mehr als jede zweite Anzeige zur Kontaktaufnahme anregt.

Oft erwecken die Anzeigen den Eindruck, dass sie gar keine tatsächlich vorhan-

dene Stelle oder freie Agentur betreffen, sondern eine vage Aufforderung enthalten, ein unverbindliches Gespräch über mögliche künftige Perspektiven aufzunehmen. Beispielsweise sind konkrete Angaben zu den Besonderheiten der Stelle/Agentur wie die Größe, Vorhandensein eines Büros und von Mitarbeitern, örtliche Lage, Bestandszusammensetzung und vertretene Kundentypen oder besondere Anforderungen an die fachliche und an soziale Kompetenzen der Stellen-/Agenturinhaber selten zu finden.

Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz uninteressant

Bei den Mindestinhalten einer erfolgreichen Personalanzeige unterscheiden sich die Branchen hinsichtlich der geforderten Kompetenzen. Versicherer verlangen signifikant seltener fachliche und methodische Kompetenzen, was nicht recht zu den stark gestiegenen Ansprüchen an die Verkaufstätigkeit von Versicherungen passt. Auch Berufserfahrung und Branchenkenntnisse sind erheblich seltener gefordert.

Eklatant ist schließlich das Fehlen sozialer Kompetenzen in fast jeder zweiten Anzeige, obwohl diese sowohl für den Umgang mit anspruchsvollen Kunden als auch für die Führung von Mitarbeitern in einer professionellen Agentur unabdingbar sind. Schließlich erfahren Interessenten für eine Vertriebstätigkeit von Versicherungen signifikant seltener als in anderen Branchen, unter welchen Bedingungen ihr Einsatz erfolgen wird. In den übrigen Merkmalen unterscheiden sich die Branchen dagegen nicht signifikant voneinander.

Tabelle 1: Mindestinhalte der Stellenanzeigen

Mindestinhalt	Versicherer leister	Finanzdienst- Dienstleistungen	Sonstige	Chi-Quadrat- Test signifikant
Bezeichnung der Stelle vorhanden	95%	100%	100%	nein
Einsatzort benannt	83%	82%	78%	nein
Beschreibung des Aufgabengebiets	80%	95%	100%	ja
Geforderte Kompetenzen:				
Fachliche Kompetenzen	60%	82%	91%	ja
Methodische Kompetenzen	8%	18%	48%	ja
Berufserfahrung	45%	68%	83%	ja
Unternehmens-/Branchenkenntnisse	55%	86%	74%	ja
Kognitive Fähigkeiten	0%	9%	4%	nein
Führungserfahrung	18%	5%	4%	nein
Persönliche Merkmale	93%	91%	100%	nein
Soziale Kompetenzen	55%	82%	91%	ja
Nennung erwarteter Qualifikationen	65%	77%	70%	nein
Informationen über Arbeitsbedingungen	28%	50%	74%	ja
Beschreibung Bewerbungsvorgang	0%	5%	4%	nein
Nennung Ansprechpartner	85%	68%	65%	nein

Überwiegend gut gelungen sind die sprachliche Gestaltung sowie das optische Layout. Hierin unterscheiden sich allerdings Versicherer nicht wesentlich von Finanzdienstleistern und sonstigen Dienstleistern. Auch achtet eine große Mehrheit darauf, gendergerecht in Bildmotiven und der Ansprache beide Geschlechter anzusprechen. Erwähnenswert ist dennoch, dass immerhin neun der 40 Versichereranzeigen implizit Männer im Außendienst bevorzugen, wenn man die entsprechende Bebilderung betrachtet, dagegen nur zwei Frauen. Dem stark männerdominierten Versicherungsvertrieb würde es sehr gut tun, sich von dieser Geschlechtsstereotype zu lösen und mehr Offenheit zu demonstrieren.

Hypothesen bestätigt

Die erste Hypothese kann überwiegend bestätigt werden. Die untersuchten Stellenanzeigen entsprechen einem Bild des Versicherungsvermittlers, der mit den heutigen Anforderungen nicht mehr kompatibel ist. Vielmehr werden kaum Anforderungen an Bewerber formuliert, als sei die Tätigkeit problemlos für jeden erlernbar und auszuüben. Die angebotene Tätigkeit wird kaum spezifiziert, als spiele es letztlich gar keine Rolle, wo und unter welchen Bedingungen Versicherungen verkauft werden. Das Motiv Einkommen dominiert bei Versichereranzeigen und geht damit an Bedürfnissen gerade der jüngeren Generation vorbei, bei der andere Werte im Vordergrund stehen.

Die zweite Hypothese ist ebenfalls für diese Stichprobe zu bestätigen. Tatsächlich sind Versichereranzeigen signifikant seltener attraktiv als diejenigen von Vertrieben von Finanzdienstleistungen und sonstigen Dienstleistungen. Diese betonen Motive wie Karriere, Selbstständigkeit, Abwechslung und soziale Sicherheit und zeichnen damit ein interessanteres Bild der Tätigkeit als diejenige im Versicherungsvertrieb. Die Anzeigen der Vergleichsbranchen sind signifikant häufiger aussagekräftig und zielgruppenorientiert formuliert. Sie regen häufiger dazu an, mit dem Inserenten Kontakt aufzunehmen. Zudem wird von Bewerbern mehr verlangt, insbesondere fachliche, methodische und soziale Kompetenzen sind weitaus häufiger gefordert.

Die Studie zeigt Limitationen. Die Auswahl der Anzeigen kann keinen Anspruch auf Repräsentativität erheben. Im Detail werden durchaus unterschiedliche Tätigkeitsschwerpunkte angeboten. Eine Rolle spielt sicher auch die Subjektivität der Bewertenden.

Konsequenzen

Versicherer sollten zumindest selbstkritisch prüfen, ob sie sich mit den überwiegend verwendeten Anzeigentexten einen Gefallen tun. Mindestens transportieren diese Anzeigen nicht das Image einer anspruchsvollen und abwechslungsreichen Tätigkeit, die den Versicherungsvertrieb in Zeiten von Compliance, Vielfalt der Produktkonzepte und Komplexität der steuerlichen und sonstigen Rahmenbedingungen kennzeichnet. Vielmehr scheinen sie Kli-

„Während mehr als jede zweite Anzeige der Vergleichsbranchen eine abwechslungsreiche Tätigkeit verspricht und so zur Bewerbung anreizen will, kommt dieses Motiv bei Versicherern nahezu nicht vor“

schees zu bestätigen, dass Versicherungsvertrieb vor allem für Personen geeignet ist, die auf Basis geringer Qualifikation, aber durch Kontakt- und Kommunikationsfreude schnell viel Geld verdienen wollen. Mit der empirischen Realität des Versicherungsvertriebs hat das nicht mehr viel zu tun. Vielleicht spüren das die Umworbene und halten sich deshalb mit Bewerbungen zurück.

Versicherer sollten daher

- Perspektiven konkreter, inhaltlich gehaltvoller sowie zielgruppenfokussierter beschreiben,
- weniger den Einkommensverdienst in den Vordergrund stellen,
- Karrieremöglichkeiten wie z.B. Agenturkarrieren oder Wechselmöglichkeiten in Fach- und Führungspositionen beim Versicherer anbieten,
- Selbstständigkeit und Abwechslung betonen,
- deutlich mehr von den Bewerbern verlangen, damit die Stellen als anspruchsvoll wahrgenommen werden sowie
- stärker soziale Kompetenzen und Teamfähigkeit ansprechen, die vor allem bei der jüngeren Generation einen hohen Wert darstellen.

¹ Vgl. Beenken, Matthias, Radtke, Michael: Provisionen und Courtagen, Studie, Ahrensburg 2015, S. 13

² Beispielsweise die Umsetzung der EU-Vermittlerrichtlinie 2007, die Provisionsdeckelung in der Krankenversicherung und Einführung von Mindeststornohafungszeiten 2012, das Lebensversicherungsreformgesetz 2014 oder die bevorstehende Umsetzung der EU-Versicherungsvertriebsrichtlinie.

³ Beispielsweise durch das Alterseinkünftegesetz 2015.

⁴ Beispielsweise in der Lebensversicherung ausgelöst durch die Niedrigzinssituation.

⁵ Vgl. zum Beispiel Artikel 17 ff. IDD (EU-Versicherungsvertriebsrichtlinie); vgl. Beenken, Matthias: Was ist das bestmögliche Interesse des Kunden?, in: ZfV Heft 11/2016, S. 347-30

⁶ Vgl. Kolb, Meinulf: Personalmanagement, 2. Aufl., Wiesbaden 2010, S. 94

⁷ Vgl. Thommen, Jean-Paul; Achleitner, Ann-Kristin: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Wiesbaden 2006, S. 691

⁸ Vgl. Dies., S. 691

⁹ Vgl. Kolb, a.a.O., S. 105

¹⁰ Vgl. Thommen/Achleitner, a.a.O., S. 692

¹¹ Vgl. Kolb, a.a.O., S. 105

¹² Vgl. Ders., S. 105

¹³ Vgl. Dies. S. 692

¹⁴ Vgl. Details bei Stock-Homburg, Ruth: Personalmanagement, 3. Aufl., Wiesbaden 2013, S. 121

¹⁵ Verwendet wurde hier und im Weiteren der Chi-Quadrat-Test auf Unabhängigkeit der Teilstichproben Versicherer, Finanzdienstleister und Sonstige Dienstleister mit einem Signifikanzniveau von maximal 5 Prozent Fehlerwahrscheinlichkeit.

¹⁶ Vgl. Deutscher Beamtenbund (Hrsg.): Bürgerbefragung öffentlicher Dienst, Studie, Berlin 2015, S. 9

¹⁷ Vgl. Albert, Mathias, Hurrelmann, Klaus, Quenzel, Gudrun: Jugend 2015, 17. Shell Jugendstudie, Hamburg 2015, S. 3