

Prof. Dr. Matthias Beenken / Prof. Dr. Michael Radtke

Selbstständiger oder angestellter Vertrieb?

Die Versicherungswirtschaft bedient sich beim Absatz von Versicherungen seit langer Zeit in erster Linie selbstständiger Vermittler, insbesondere Versicherungsvertretern. Häufig werden Kostenvorteile als Grund genannt. Tatsächlich gibt es auch viele Argumente gegen einen Vertrieb über „HGB 84er“.

Der Ausschließlichkeitsvertrieb ist trotz aller Marktveränderungen bisher der dominante Vertriebsweg der Versicherungswirtschaft. Im Jahr 2015 wurden 41% der neuen Lebensversicherungen, 57% der neuen Krankenversicherungen sowie 47% der neuen Schaden-/Unfallversicherungen hierüber abgesetzt.¹ Der Ausschließlichkeitsvertrieb ist zudem traditionell ein sehr wichtiger Zugangsweg für den Vertriebsweg Versicherungsmakler und Mehrfachvertreter, dem zweitbedeutendsten Vertriebsweg mit den Marktanteilen 32, 30 und 30% in den Sparten Lebens-, Kranken- und Schaden-/Unfallversicherung.² Nach einer allerdings schon älteren Untersuchung sind mehr als vier von zehn Versicherungsmaklern vor ihrer heutigen Tätigkeit³ Ausschließlichkeitsvertreter gewesen.

Werbeaußendienst wurde von vielen Versicherern aufgegeben

Auch die Anzahl der Vertreter ist sehr beachtlich. Das Versicherungsvermittlerregister weist derzeit knapp 145.000 gebundene erlaubnisfreie Vertreter aus, die nur als Ausschließlichkeitsvertreter tätig sein können. Hinzu kommen gut 33.000 Vertreter mit Gewerbeerlaubnis, bei denen ein nicht genau bekannter Anteil ebenfalls der Ausschließlichkeit zuzurechnen ist. Dieser Anteil ist vermutlich sehr hoch, weitaus höher als derjenige der Mehrfachvertreter.⁴ Im Vergleich dazu sind rund 47.000 Versicherungsmakler in diesem Register eingetragen. Diese reduzieren sich vermutlich auf nur rund 20.000 bis 25.000 Maklerfirmen, die teilweise mit Untervertretern arbeiten, die ihrerseits als Makler registriert sein müssen.⁶

Innerhalb des Ausschließlichkeitsvertriebs spielen Angestellte im sogenannten Werbeaußendienst von Versicherungsunternehmen (Teil III Manteltarifvertrag des Versicherungsgewerbes) eine eher untergeordnete Rolle. Nur in der Krankenversicherung repräsentieren sie mit 21 Prozentpunkten einen ganz bedeutenden Anteil im

„Es stellt sich die Frage, ob die Umstellung des Verkaufsaußendienstes auf Handelsvertreter mit den aktuellen Herausforderungen noch kompatibel ist“

Ausschließlichkeitsvertrieb, der insgesamt in dieser Sparte einen Marktanteil von 57% aufweist. Dies ist wohl wesentlich auf die Debeka als Marktführer in der privaten Krankenversicherung zurückzuführen, die als mittlerweile einziges bedeutendes Versicherungsunternehmen ausschließlich Angestellte im Verkauf einsetzt. Dagegen steuern Versicherungsangestellte in der Lebensversicherung fünf Prozentpunkte und in der Schaden-/Unfallversicherung nur zwei Prozentpunkte Anteil zum Marktanteil der Ausschließlichkeit bei.⁷

Statistiken zur Anzahl der Werbeaußendienstmitarbeiter sind nicht verfügbar. Die vom Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft veröffentlichte Anzahl von 37.300 Außendienstangestellten (2015) enthält wohl mehrheitlich den sogenannten Organisationsaußendienst und Maklerbetreuer, die nicht selbst mit Verkaufsaufgaben betraut sind, sondern mit Betreuungsaufgaben gegenüber Vermittlern. Immerhin ist die Gesamtzahl der Außen-

dienstangestellten von einem Höchststand 1992 um fast 20.000 Personen gefallen.⁸

Historisch hat der Werbeaußendienst eine wesentlich größere Rolle gespielt. Viele Versicherungsunternehmen setzten nur oder überwiegend Angestellte im Verkauf ein. Bis in die 1990er Jahre wurden viele dieser Mitarbeiter bewegt, auf Handelsvertreterverträge umzustellen, oder es wurde die normale Fluktuation genutzt, freierwerdende Verkaufsbezirke nur noch an Selbstständige neu zu vergeben.

Symptomatisch für diese Entwicklung ist das Schicksal des ehemaligen Gewerkschaftsversicherers Volksfürsorge, der Ende der 1980er Jahre von der Aachen Münchener übernommen wurde und später in den Generali-Konzern eingegliedert wurde. Das Unternehmen verfügte einmal über eine bedeutende, fünfstellige Zahl an Werbeaußendienstmitarbeitern. Unter den neuen Eigentümern wurde das Vertriebssystem weitgehend auf Handelsvertretungen umgestellt.

Ist der Handelsvertreter noch zeitgemäß?

Doch es stellt sich die Frage, ob die Umstellung des Verkaufsaußendienstes auf Handelsvertreter mit den aktuellen Herausforderungen noch kompatibel ist. Dafür seien nur zwei Entwicklungen als Begründung aufgezeigt. Das gilt vergleichbar auch für diejenigen Vertriebsgesellschaften, die mit Untervertretern arbeiten.

Zum einen ist die demografische Entwicklung des selbstständigen Vertriebs zu nennen. Einer aktuellen Untersuchung zufolge weisen die selbstständigen Versicherungsvermittler ein Durchschnittsalter von 49 Jahren auf. Mit 52% ist mehr als die Hälfte

Prof. Dr. Matthias Beenken
Prof. Dr. Michael Radtke
Fachhochschule Dortmund

Tabelle 1: Variablen des Rechenmodells

Relevant für...	Variable	Bezeichnung der Variablen
Vertreter und Angestellte	AP_v^s	Abschlussprovisionssatz
	BP_v^s	Bestandsprovisionssatz
	BSU_v^s	Beitragssumme Neugeschäft
	$BEST_v^s$	Jahresbeitrag Bestand mit...
	s	Status: sv=selbstständiger Vertreter /a=Angestellter
	v	Sparte: p=Personen-/s=Schadenversicherung
Vertreter	BK	Betriebskosten und Mindestgewinn des Handelsvertreters
	GP	Erfolgsabhängige Zusatz-Abschlussprovision des Handelsvertreters nach Überschreiten eines Schwellenwertes L des Neugeschäfts BSU_v^s
	G_{min}	Mindestgewinn, orientiert am gesetzlichen Mindestlohn
	AGA	Ausgleichsanspruch nach § 89b HGB, hier als gedankliche Vorfinanzierung bzw. Ablösung durch eine gleichwertige Pensionszusage, in Form eines Zuschlags zur Bestandsprovision Schaden als wichtigster Berechnungsgrundlage
Angestellte	K_{min}^r	Mindesteinkommen mit r : ver=verrechenbar/uver=unverrechenbar
	EL_{prov}	Provisionsersatzleistung bei Urlaub und Krankheit, angenommen in Prozent der Provisionseinnahme
	NK_{ka}	Nebenkosten mit Kostenart ka : - Spesenpauschalen, - Bonifikation über Schwellenwert L des Neugeschäfts BSU_v^s , - Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung, - anteilige Raumkosten

te der Vermittler mindestens 50 Jahre alt, 12% sogar mindestens 60 Jahre alt. Auf die Versicherer und die Vertriebsgesellschaften rollt eine Welle von Ruhestandseintritten zu.

Nachwuchs meidet prekäre Arbeitsbedingungen

Gleichzeitig fehlt der Nachwuchs, zum einen weil die geburtenschwachen Jahrgänge mittlerweile spürbar auf dem Arbeitsmarkt angekommen sind. Zum anderen ist ein Wertewandel in den jungen Generationen festzustellen.¹⁰ Ein attraktives Einkommen wird als Hygienefaktor betrachtet und nicht mehr ohne weiteres als Ergebnis entbehrungs- und risikoreicher eigener Bemühungen akzeptiert. Auch sinkt die Bereitschaft, exzessive Arbeitszeiten hinzunehmen und das Privatleben dem geschäftlichen Erfolg unterzuordnen. Der Nachwuchs erwartet vor allem eine sinnstiftende Tätigkeit.

Dazu passt es eher schlecht, prekäre Arbeitsbedingungen mit unsicheren Einnahmen und schwer überschaubaren Kosten, aber dem Versprechen sagenhafter Einkommenschancen zu schaffen, wie dies lange in der Gestaltung von Handelsvertretervertrieben als Königsweg zu raschem Wachstum galt.

Symptomatisch für solche Arbeitsbedingungen war unter anderem, kleine oder gar keine bestandsprovisionspflichtige Bestän-

de zu übertragen, oder auch einen Erwartungsdruck hinsichtlich eigener Investitionen in Büro, Fahrzeug und Außendarstellung der Handelsvertretung aufzubauen. Provisionsvorschüsse und rasch ausgezahlte, aber einer Stornohaftung unterliegende Abschlussprovisionen leiteten manch einen wirtschaftlichen Ruin ein. Ein prägnantes Beispiel stellt die 2009 gescheiterte MEG AG dar, bei der die Versicherer hohe, zweistellige Millionenbeträge an unverdienten Abschlusscourtagen zunächst gezahlt und dann verloren haben. Die MEG-Pleite beeindruckte sogar die Politik und trug wohl mit zum Provisionsdeckel in der privaten Krankenversicherung bei, außerdem dient sie bis heute als Beleg für einen Änderungsbedarf in Vergütungs- und Anreizsystemen der Branche.

Compliance und freies Unternehmertum vertragen sich nicht immer

Zum anderen stellt die Compliance eine zunehmende Herausforderung für Versicherungsunternehmen dar. Versicherer tragen die Verantwortung dafür, dass sich jedenfalls die unter ihrer uneingeschränkten Haftung tätigen, erlaubnisfreien Ausschließlichkeitsvertreter (§ 34d Abs. 4 GewO) und damit die ganz überwiegende Mehrheit der Vertreter einschließlich deren Mitarbeitern regelkonform verhalten. Die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht wird im Zuge der Umsetzung der Versicherungsvertriebsrichtlinie (IDD) erheblich er-

weiterte Kompetenzen erhalten, was die Überwachung des Versicherungsvertriebs angeht.

Unter anderem ist sicherzustellen, dass nur angemessen aus- und regelmäßig weitergebildete Mitarbeiter und Vertreter für das Unternehmen tätig sind (§ 48 Abs. 2 VAG-Entwurf). Dazu sind geeignete Maßnahmen zu ergreifen, die unmittelbar oder maßgeblich am Vertrieb beteiligten Angestellten und Vermittler zu überwachen und dies auch entsprechend zu dokumentieren. Dazu sind Leitlinien zu entwickeln, Verfahren einzurichten und eine verantwortliche Funktion zu benennen (§ 48 Abs. 2a VAG-Entwurf). Beim Vertrieb von Versicherungsanlageprodukten werden auf Dauer wirksame organisatorische und verwaltungsmäßige Vorkehrungen verlangt, um Schäden der Kunden durch Interessenkonflikte zu verhindern. Bei allen Versicherungsprodukten muss sichergestellt werden, dass Vertriebsvergütungen, Verkaufsziele und andere Anreize nicht im Widerspruch zum bestmöglichen Interesse der Kunden stehen (vgl. § 48a VAG-Entwurf).

Die Umsetzung dieser Maßnahmen und damit die Übernahme der entsprechenden Verantwortung sind gegenüber weisungsgebundenen Angestellten offensichtlich einfacher möglich als gegenüber selbstständigen Handelsvertretern. Zielkonflikte zwischen Versicherern und Vertretern sind hier vorprogrammiert und kaum geschäftsförderlich.

Ist der Angestelltenvertrieb stets teurer?

Die vorgenannten Argumente lassen den Angestelltenvertrieb in einem neuen Licht erscheinen. Aber selbst eine klassische betriebswirtschaftliche Betrachtung zeigt, dass der Handelsvertretervertrieb keinesfalls dem Angestelltenvertrieb überlegen sein muss. Von Vertriebspraktikern werden gerne folgende Argumente für den Handelsvertreterstatus hervorgehoben:

- Geringere Fixkosten,
- Rascheres Wachstum durch den höheren Erfolgsdruck, was allerdings empirisch kaum belegbar ist,
- Höhere Flexibilität in der Vertragsgestaltung, da keine Mitbestimmungsrechte zu beachten sind,
- Raschere Anpassung an die Erfolgsentwicklung, da kein Kündigungsschutz zu berücksichtigen ist.

Tatsächlich muss man beim Werbeaußendienstmitarbeiter grundsätzlich höhere Fixkosten annehmen, da ein tarifvertragliches Mindestgehalt zu zahlen ist, auf das zudem auch nicht vollständig vereinbarte Provisionen angerechnet werden dürfen. Der Gehaltstarifvertrag des Versicherungsgewerbes sieht derzeit ein Mindesteinkommen von anfänglich 1.520 Euro im Monat vor, davon dürfen 500 Euro nicht mit verdienten Provisionen verrechnet werden. Hinzu kommen Reisekosten und Spesen sowie Arbeitgeberanteile zur Sozialversicherung. Weitere typische Kosten sind Provisionsfortzahlungen im Urlaubs- und Krankheitsfall oder Sozialleistungen.

Allerdings darf nicht übersehen werden, dass Versicherer auch beim Ausschließlichkeitsvertreter eine Pflicht zur Sicherung von Mindestarbeitsbedingungen (§ 92a Abs. 1 HGB) besitzen. Diese wird meist durch Übertragung bestandsprovisionspflichtiger Bestände erfüllt, unter Umständen auch durch Provisionsgarantien. Die Beträge sollten so bemessen sein, dass nach Abzug betriebstypischer Kosten für zum Beispiel Fahrzeug, Büro, Personal, Informations- und Kommunikationstechnik und Marketing ein Gewinn aus Gewerbebetrieb entstehen kann, der wenigstens dem gesetzlichen Mindestlohn entspricht. Bei gut ausgebildeten Nachwuchskräften dürfte dies allerdings kaum ausreichen, sich für die Übernahme einer Handelsvertretung zu entscheiden.

Wann sich rein unter Umsatz- und Kostengesichtspunkten ein Handelsvertreter oder ein Angestellter für den Versicherer als günstiger darstellt, kann nur mittels Simulationsrechnungen beantwortet werden. In einem vereinfachten Ansatz werden die in Tabelle 1 aufgeführten Variablen verwendet.

Das Modell ist mit Sicherheit nicht in jeder Hinsicht vollständig und kann um weitere Parameter erweitert und auf die individuelle Situation angepasst werden. Das wirtschaftliche Entscheidungskriterium im Sinne einer Gleichgewichtsbedingung für den Status der Beschäftigung mit Gesamtkosten lautet wie in Abbildung 1 beschrieben.

Aus der obigen Formel ist erkennbar, dass bei Vertretern die variablen Kosten mit den erfolgsabhängigen Zusatzprovisionen linear bei steigenden Umsätzen insgesamt zu einem stärkeren Anstieg führen als im angestellten Außendienst, bei dem die erfolgsab-

Abbildung 1

$$GS_{s=sv(\text{selbstständiger Vertreter})} = GS_{s=a(\text{Angestellter})}$$

d.h.:

$$\max \left\{ \sum_v (AP_v^{sv} \cdot BSU_v^{sv} + BP_v^{sv} \cdot BEST_v^{sv}) \cdot (1 + GP \cdot 1_{\sum_v BSU_v^{sv} \geq L}) \cdot (BK + G_{min}) \right\} + GPA$$

$$= \max \left\{ \sum_v AP_v^a \cdot BSU_v^a + BP_v^a \cdot BEST_v^a + K_{min}^{uvert} \cdot \sum_r K_{min}^r \right\} \cdot (1 + EL_{prov}) + \sum_{ka} NK_{ka}$$

hängigen Zusatzvergütungen in der Regel in Form von Bonifikationen als Fixkosten anfallen.

Zwei Beispiele zeigen, wie die Simulation der Kostenverläufe in Abhängigkeit von einer definierten Normalleistung des Vertreters bzw. Angestellten aussehen kann (s. Tabelle 2). Die Normalleistung wird hier als eine erwartete Beitragssumme in der Personen- sowie in der Schadenversicherung dargestellt.

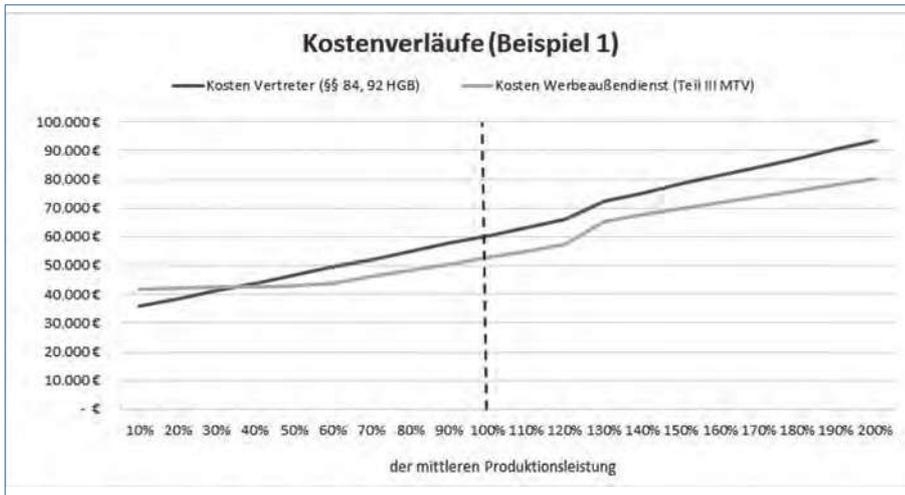
Im ersten Beispiel wird eine traditionelle Vergütungsvereinbarung mit Fokus auf Ab-

schlussprovisionen abgebildet. Eine Bestandsvergütung ist nur in der Schadenversicherung vorgesehen. Der Bestand wird mit 300.000 Euro Nettoprämienvolumen angenommen. Bei einem Schwellenwert von 130% der Normalleistung ist hier beim Vertreter eine Erhöhung der Abschlussprovisionen vorgesehen, beim Angestellten ein fixer Bonifikationsbetrag. Angenommen wird weiter, dass der Vertreter einen Mindestumsatz von 26.000 Euro benötigt, um seine betrieblichen Kosten zum Beispiel für sein Fahrzeug von 10.000 Euro und einen Mindestgewinn orientiert am gesetzlichen Mindestlohn zu erlangen.

Tabelle 2: Wertansätze für zwei beispielhafte Simulationen

Simulationen		#1		#2	
		Vertreter	Angestellter	Vertreter	Angestellter
Normalleistung	Beitragssumme Personen p.a.	500.000 €			
	Beitragssumme Schaden p.a.	30.000 €			
Provisionsätze	Abschluss Personen	25%	15%	15%	25%
	Abschluss Schaden	50%	30%	15%	50%
	Bestand Personen	0%	0%	2,5%	0%
	Bestand Schaden	10%	5%	15%	0%
Bestand	Personen	300.000 €		250.000 €	
	Schaden	300.000 €		250.000 €	
Erfolgsabhängige Zusatzvergütung	Prozentsatz der Provision/ Betrag	10%	5.000 €	25%	10.000 €
	Schwellenwert (% der Normalleistung)	130%			
Betriebskosten		10.000 €		25.000 €	
Mindesteinkommen	Betrag	16.000 €	18.240 €	16.000 €	18.240 €
	Davon nicht mit Provisionen verrechenbar		6.000 €		6.000 €
Provisionsersatzleistung		15%		15%	
Reisekosten, Spesen		7.200 €		7.200 €	
Arbeitgeberanteil Sozialversicherung		19,68%		19,68%	
Ausgleichsanspruch	Von Bestandsprovision Schaden	10%		10%	
Raumkosten	Pauschal	1.800 €		1.800 €	

Abbildung 2: Beispiel 1 Kostenverläufe Vertreter / Werbeaußendienst



In diesem Beispiel ist der Angestellte aufgrund der Fixkosten nur bis zu einer Leistung in Höhe von 30% der Normalleistung um bis zu 17% teurer als der Vertreter. Danach ist er stets günstiger als der Vertreter, in der Spitze bis zu rund 14% bei der doppelten Normalleistung (s. Abbildung 2).

In einem zweiten Beispiel wird beim Vertreter ein moderneres, stärker an einer Verteilung der Provisionsansprüche auf die Laufzeit orientiertes Vergütungssystem simuliert, wohingegen der Angestellte ein überaus traditionelles Vergütungsschema ausschließlich mit Abschlussprovisionen aufweist. Der Bestand wird mit jeweils 250.000 Euro Nettoprämienvolumen Personen- und Schadenversicherung angenommen. Die erfolgsabhängigen Zusatzvergütungen fallen höher aus als im Beispiel 1. Die betrieblichen Kosten beim Vertreter und die daraus abgeleitete Forderung nach

einer Mindesteinnahme werden ebenfalls als höher angenommen, weil der Vertreter in diesem Beispiel auch ein kleines Kundenbüro betreiben soll.

Im Ergebnis liegt der Angestellte bis zu 120% der Normalleistung um bis zu rund 25% unter den Kosten eines Vertreters, überschreitet diese bei höherer Leistung um bis zu rund 22% (s. .

Fazit

Der aus Sicht eines Versicherers bzw. einer Vertriebsgesellschaft anzustellende Kostenvergleich spricht keineswegs stets für einen selbstständigen Vertreter und gegen einen Angestellten im Außendienst. Simulationsrechnungen zeigen, dass abhängig vom gewählten Vergütungssystem durchaus der Angestellte teilweise deutlich günstiger sein kann.

Andere Gründe sprechen noch viel mehr für den Angestelltenstatus im Ausschließlichkeitsvertrieb. Zum einen lassen sich Nachwuchskräfte leichter mit Angestellten als mit Handelsvertreterverträgen gewinnen, weil der Angestelltenvertrag mehr arbeitsrechtliche und Vergütungssicherheit verspricht. Zum anderen lässt sich eine Compliance beim weisungsgebundenen Verkäufer leichter durchsetzen als beim grundsätzlich in seiner Tätigkeitsgestaltung freien Vertreter.

Compliance ist aber ein zunehmender wirtschaftlicher Faktor, denn Verstöße werden künftig noch schärfer als bisher geahndet, ganz zu schweigen von Reputationsschäden. Aus diesen Gründen sollten Versicherer und Vertriebsgesellschaften eine Renaissance des Werbeaußendienstes zumindest prüfen.

¹ Vgl. GDV (Hrsg.), *Anteile der Vertriebswege am Beitragsaufkommen 2011 – 2015*, Berlin 2016, S. 12, 18, 20

² Vgl. GDV a.a.O.

³ Vgl. Charta/YouGov Psychonomics (Hrsg.), *Marktanteile der Versicherer im Vertriebskanal Makler*, Düsseldorf 2009, S. 19

⁴ Vgl. Beenken/Radtke, *Betriebswirtschaftliche Konsequenzen eines Systemwechsels in der Vergütung von Versicherungsmittlern*, Bonn 2013, S. 17 ff.

⁵ Vgl. DIHK Service (Hrsg.), *Registrierungen im Versicherungsmittlerregister*, Stand 1.4.2017

⁶ Vgl. Beenken/Radtke, a.a.O., S. 18

⁷ Vgl. GDV, a.a.O.

⁸ Vgl. GDV (Hrs.): *Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2016*, Berlin 2016

⁹ Vgl. Beenken/Radtke, *Betriebswirtschaftliche Strukturen des Versicherungsvertriebs*, Ahrensburg 2017, S. 14 f.

¹⁰ Vgl. Huckle et al., in: *Stock-Homburg (Hrsg.), Handbuch Strategisches Personalmanagement*, 2. Aufl., Wiesbaden 2013, S. 126 ff.

Abbildung 3: Beispiel 2 Kostenverläufe Vertreter / Werbeaußendienst

