

# Konzeption einer leistungsadäquaten Provisionssatzdifferenzierung in finanziellen Anreizsystemen für Versicherungsvermittler

Von S t e f a n W a g n e r, München<sup>1</sup>

## *Inhaltsübersicht*

1. Problemstellung
2. Begründung einer Provisionssatzdifferenzierung in finanziellen Anreizsystemen
  - 2.1. Ansätze der Provisionssatzdifferenzierung
  - 2.2. Leistung des Versicherungsvermittlers
  - 2.3. Parallelität der Provisionssatzdifferenzierung zur Prämierendifferenzierung
3. Konzeption eines Systems der leistungsadäquaten Provisionssatzdifferenzierung
  - 3.1. Entwicklung eines Provisionssatzsystems auf Grundlage von Bonus- / Malus-Systemen
  - 3.2. Bildung von Kollektiven von Versicherungsvermittlern
  - 3.3. Deckungsbeitrag als Leistungskriterium in einem Provisionssatzsystem
  - 3.4. Definition des Provisionssatzsystems
  - 3.5. Spezifizierung der Umstufungsregeln
  - 3.6. Bestimmung der optimalen Provisionssatzskala
  - 3.7. Wirkung der Provisionssatzdifferenzierung
4. Fazit

## **1. Problemstellung**

Die Bedeutung des Vertriebs von Versicherungsunternehmen lässt sich aus dem konstitutiven Charakter des Absatzes im Versicherungsgeschäft ableiten,<sup>2</sup> welcher wiederum durch den *Absatz vor Produktions*-Tatbestand als Eigenschaft der Dienstleistungsproduktion manifestiert wird.<sup>3</sup> Aufgrund der Bedeutung in der Versicherungspraxis sowie aus steuerungspolitischen Gesichtspunkten, welche sich aus der rechtlichen Eigenständigkeit

---

<sup>1</sup> Dr. Stefan Wagner, MBR, Institut für Risikoforschung und Versicherungswirtschaft, Universität München.

<sup>2</sup> Vgl. *Farny, D.* (2000), S. 632; *Rex, R.-D.* (1977), S. 34 – 35.

<sup>3</sup> Vgl. *Happel, E.* (1999), S. 72; *Helten, E.* (1994), S. 286.

und dennoch wirtschaftlichen Abhängigkeit ergeben,<sup>4</sup> beziehen sich die Ausführungen auf den *Ausschließlichkeitsvermittler*.<sup>5</sup>

Erhöhte Wettbewerbsintensität auf dem Versicherungsmarkt sowie die vermehrte Orientierung an den Werten für die Anteilseigner zwingen Versicherungsunternehmen zunehmend, sich mit dem Beitrag der Absatzorgane zur Zielerreichung und der darauf aufbauenden Steuerung der Ausschließlichkeitsvermittler auseinander zu setzen. Dem Versicherungsunternehmen steht zur Ausrichtung des Ausschließlichkeitsvermittlers auf die Unternehmensziele insbesondere das klassische Instrument des *Provisionsystems* zur Verfügung. Dieses finanzielle Anreizsystem bestimmt die variable Vergütung einzelleistungsbezogen aus den Komponenten *Bemessungsgrundlage*<sup>6</sup> und *Provisionssatz*.<sup>7</sup> Zwecksetzung des finanziellen Anreizsystems besteht unter anderem in einer Überwindung der Zieldivergenz von Versicherungsunternehmen und Versicherungsvermittler. Als leistungsbeeinflussende Ziele bzw. Motive werden für den idealtypischen Versicherungsvermittler *Sicherheit*, *Streben nach Einkommen*, *Prestige* und *Bequemlichkeit* genannt, welche zu Leistungshandeln werden, wenn sie durch Anreize bedient werden.<sup>8</sup> Eine Operationalisierung der Ziele erfolgt durch vermittlerindividuelle Nutzenfunktion mit der Zieltypologie Nutzenmaximierung durch Erfassung der Ziele *Sicherheit* durch den Grad der Risikoaversion, *Gewinnstreben* durch die Bewertung des Einkommens und *Bequemlichkeit* durch die Bewertung der entgangenen Freizeit in monetären Größen.<sup>9</sup> Die Steuerung der Vermittler von Versicherungsunternehmen bestimmt sich wesentlich durch die Entscheidung für Unternehmensziele und den daraus deduzierten Absatzzielen.<sup>10</sup> Als klassische *Unternehmensziele* von Versicherungsunternehmen werden in der versicherungswissenschaftlichen Literatur *Gewinnstreben*, *Sicherheitsstreben*, *Wachstum*, *Bedarfsdeckung* und in jüngster Zeit auch *Unternehmenswertsteigerung* genannt.<sup>11</sup>

<sup>4</sup> Vgl. Damm, P. (1993), S. 42–43. Vgl. zum Ausschließlichkeitsvermittler u. a. auch Rex, R.-D. (1977), S. 46–48; Farny, D. (2000), S. 688–690. Siehe auch Helten, E. (1987).

<sup>5</sup> Nach dem Wettbewerbs- und Konkurrenzverbot darf der Ausschließlichkeitsvermittler als rechtlich selbständiger Handelsvertreter i. S. d. §§ 84 und 92 HGB nur für ein Versicherungsunternehmen oder -konzern Versicherungsverträge vermitteln oder abschließen. Vgl. u. a. Bangert, C. M. (1983), S. 7–10; Dauser, A. (1995), S. 19; Rex, R.-D. (1977), S. 46.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Rinker, A. (1997), S. 26–27; Krafft, M. (1995), S. 22–32.

<sup>7</sup> Vgl. u. a. Rex, R.-D. (1977), S. 245; Farny, D. (2000), S. 716–719.

<sup>8</sup> Vgl. Christoph, S. (1976), S. 933; Damm, P. (1993), S. 50–51.

<sup>9</sup> Vgl. Darmon, R. Y. (1974), S. 419. Siehe auch Krafft, M. (1995), S. 17–19.

<sup>10</sup> Vgl. Damm, P. (1993), S. 19.

<sup>11</sup> Vgl. Farny, D. (2000), S. 303–324; Hartung, T. (2000), S. 125; Oletzky, T. (1998), S. 6–10; Kaluza, B. (1979), S. 195–224; Farny, D. (1966), S. 137–150.

Folglich kommen in den wieder vermehrten Forschungsanstrengungen auf dem Gebiet der Versicherungsaußendienststeuerung und wissenschaftlichen Veröffentlichungen Forderungen nach einer erfolgs- bzw. wertorientierten Vergütung auf.<sup>12</sup> Dabei bietet vordergründig die zugrundeliegende Bemessungsgrundlage den Gestaltungsraum, die Leistung des Vermittlers im Sinne eines Beitrags zu den Unternehmenszielen zu bewerten und zu vergüten. Die in der Versicherungspraxis etablierte und gestützt durch den § 92 Abs. 4 HGB eingesetzte Wertgröße der Versicherungsprämie<sup>13</sup> wird in der Literatur als nicht zielkonform und somit als antiquiert betrachtet.

Auffallend ist die Vernachlässigung der zweiten Komponente des finanziellen Anreizsystems. Die Ermittlung eines optimalen Provisionssatzes findet in der versicherungswissenschaftlichen Auseinandersetzung kaum Platz.<sup>14</sup> Vom Provisionssatz geht allerdings eine beachtliche Steuerungswirkung aus. Versicherungsvermittler versuchen bevorzugt Produkte abzusetzen, die mit einem höheren Provisionssatz belegt sind, weil dadurch die erwartete Vergütung steigt. Daher scheint eine Differenzierung der Provisionssätze naheliegend zu sein, welche an die Leistung des Versicherungsvermittlers anknüpft. Erste Hinweise und Ansätze werden dazu in der Literatur gegeben.<sup>15</sup> Allerdings beschränken sich die Ausführungen zumeist auf die Andeutung von Handlungsoptionen. Die konzeptionelle Gestaltung einer Differenzierung von Provisionssätzen und eine tiefergehende Analyse und Diskussion finden hingegen nicht statt. Im vorliegenden Beitrag soll daher die Konzeption einer leistungsadäquaten Differenzierung von Provisionssätzen in finanziellen Anreizsystemen für Versicherungsvermittler erarbeitet werden. Dabei soll ein konsistenter Vorschlag unterbreitet werden, wie die Provisionssätze für Vermittler entsprechend ihrer Leistung zu gestalten sind, um einen möglichst großen Beitrag zu den definierten Unternehmenszielen durch die Absatztätigkeit des Vermittlers zu erlangen.

---

<sup>12</sup> Vgl. u. a. *Wagner, F. / Warmuth, W.* (2005), S. 63–64; *Neeb, M. / Riedel, O.* (2004), S. 420; *Damm, P.* (1993), S. 73; *Nicolai, W.* (1988), S. 1355–1364; *Schareck, B. / Wagner, R.* (1984), S. 105–112.

<sup>13</sup> Vgl. u. a. *Damm, P.* (1993), S. 174; *Bangert, C. M.* (1983), S. 42–43; *Kutz, S.* (1997), S. 168; *Sautter, H.* (1980), S. 63; *Zietsch, D.* (1985), S. 213–214; *Beenken, M.* (2002), S. 91–94.

<sup>14</sup> Vgl. *Damm, P.* (1993), S. 157–229.

<sup>15</sup> Vgl. Abschn. 2.1.

## 2. Begründung einer Provisionssatzdifferenzierung in finanziellen Anreizsystemen

### 2.1. Ansätze der Provisionssatzdifferenzierung

Zur Optimierung der steuerungspolitischen Wirkung kann die Höhe der Provisionszahlung anhand unterschiedlicher Kriterien differenziert werden, wobei verschiedene *Gestaltungsdimensionen* zur Variation der Provisionssatzhöhe zur Verfügung stehen.<sup>16</sup> Neben einem konstanten und einheitlichen Provisionssatz auf das Leistungsergebnis kann die Höhe des Provisionssatzes von der Höhe des erzielten Leistungsergebnisses abhängen.<sup>17</sup> In diesem Fall verläuft der Provisionssatz nicht linear zur Höhe der Bemessungsgrundlage, sondern je nach Gestaltung überproportional, unterproportional oder s-förmig.<sup>18</sup> Solche Abstufungen werden i. d. R. als Provisionssatzstaffeln bezeichnet, welche realiter durchaus gängig sind. Eine Differenzierung von Provisionen durch Variation des Provisionssatzes in Abhängigkeit der Höhe des Prämienumsatzes wird in der Literatur hinsichtlich der Vorteile und Nachteile kritisch diskutiert.<sup>19</sup>

Weitere *Differenzierungskriterien* der Höhe der Provisionssätze und somit der Vergütungshöhe im Versicherungsunternehmen können die Laufzeit des Vertrages, Vertragssumme, Vertragsart, Art des Abschlusses, also Neu-, Verlängerungs- oder Erweiterungsgeschäft, das Absatzorgan und die Versicherungssparte sein.<sup>20</sup> Gründe liegen zum einen in dem unterschiedlichen Arbeitsaufwand, zum anderen in der unterschiedlichen Erfolgserwartung aus einzelnen Verträgen.<sup>21</sup> Auch wird die Förderung des Absatzes innerhalb bestimmter Kunden- oder Risikosegmente durch die Differenzierung der Provisionssätze unterstützt.<sup>22</sup>

*Gürtler* fordert eine Provisionssatzdifferenzierung in Abhängigkeit des Ergebnisverlaufs einer Agentur durch Implementierung eines umsatzbezogenen, gestaffelten Provisionssatzes, welcher umso höher ist, je niedriger die Schadenquote der Agentur ist.<sup>23</sup> *Kutz* postuliert die Beteiligung des Vermittlers am portfoliospezifischen Deckungsbeitrag, wobei steuerungspli-

<sup>16</sup> Vgl. *Stadler*, K. (1981), S. 85–86; *Krafft*, M. (1995), S. 73.

<sup>17</sup> Vgl. *Krafft*, M. (1995), S. 73; *Albers*, S. (1984), S. 21–22; *Kutz*, S. (1997), S. 171–172.

<sup>18</sup> Vgl. u. a. *Kutz*, S. (1997), S. 169–171; *Damm*, P. (1993), S. 62–63; *Rinker*, A. (1997), S. 33–34.

<sup>19</sup> Vgl. zu Zielen sowie Vor- und Nachteilen ausführlich *Krafft*, M. (1995), S. 74–76.

<sup>20</sup> Vgl. u. a. *Rex*, R.-D. (1977), S. 246–248; *Flößer*, K. P. (1967), S. 207–215; *Farny*, D. (2000), S. 716–718; *Stadler*, K. (1981), S. 85–87; *Damm*, P. (1993), S. 176; *Kutz*, S. (1997), S. 171–172.

<sup>21</sup> Vgl. *Kutz*, S. (1997), S. 172.

<sup>22</sup> Vgl. *Farny*, D. (2000), S. 719.

<sup>23</sup> Vgl. *Gürtler*, M. (1959), S. 190; *Gürtler*, M. (1964), S. 1919–1920; *Damm*, P. (1993), S. 74–75.

tisch die Provisionen nach dem *erwarteten* mehrperiodigen Deckungsbeitrag differenziert werden.<sup>24</sup> Allerdings erscheint die Vergütung auf Basis eines a priori ermittelten, stochastischen Deckungsbeitrages problematisch.<sup>25</sup> Auch bezieht sich die Erfolgsgröße auf Sparten und nicht auf den relevanten Vermittlerbestand. *Neeb / Riedel* erwähnen die Einführung von Bonus- / Malus-Systemen in Analogie zur Kfz-Versicherung für Versicherungsvermittler, um die Komplexität einer ex post deckungsbeitragsorientierten Vergütung mit für alle Vermittler einheitlichen Vergütungssätzen zu reduzieren.<sup>26</sup> Allerdings bleiben auch diese Autoren nur bei dem Vorschlag, geben aber keinerlei spezifische Hinweise zu einer Gestaltung und Ausführung, insbesondere wird nicht explizit auf die Möglichkeit der Provisionssatzdifferenzierung hingewiesen. *Wagner* fordert die Ausrichtung der Provisionssätze am Wertbeitrag des vermittelten Geschäfts, allerdings handelt es sich auch hierbei lediglich um erwartete Beiträge einer Produktart.<sup>27</sup> Ebenso postuliert *Schareck* einen vermittlerdifferenzierten Provisionssatz abhängig vom bisherigen Wertbeitrag, ohne jedoch auf die explizite Gestaltung einzugehen.<sup>28</sup>

## 2.2. Leistung des Versicherungsvermittlers

Leistung umfasst im tätigkeitsorientierten Leistungsbegriff die Richtung, Intensität und Ausdauer des Handelns, subsumiert unter *Leistungshandeln* bzw. *Leistungsverhalten*.<sup>29</sup> Der ergebnisorientierte Leistungsbegriff (*Leistungsergebnis*) hingegen fasst die Leistung als Ergebnisse des Handelns auf. Sowohl Leistungsverhalten als auch Leistungsergebnis werden durch eine Funktion von deklarativem Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Motivation beschrieben, die neben situativen Bedingungen Einfluss auf beide Leistungsbegriffe haben.<sup>30</sup> Leistungsergebnisse als Folge des Leistungsverhaltens setzen neben dem individuellen Können und den individuellen Fähigkeiten bzw. dem *Leistungspotential* die motivationale Komponente der *Leistungsbereitschaft* sowie situative Ermöglichung und soziales „Dürfen“ voraus.<sup>31</sup>

<sup>24</sup> Siehe *Kutz*, S. (1997), S. 196 – 197 und S. 206 – 207.

<sup>25</sup> Vgl. *Karten*, W. (1978), S. 53.

<sup>26</sup> Vgl. *Neeb, M. / Riedel, O.* (2004), S. 435 – 436.

<sup>27</sup> Vgl. *Wagner, F. / Warmuth, W.* (2005), S. 66.

<sup>28</sup> Vgl. *Schareck, C.* (2005), S. 264.

<sup>29</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Nerdinger, F. W.* (1995), S. 16.

<sup>30</sup> Vgl. *Lindert, K.* (2001), S. 66 – 67; *Campbell, J. P.* (1990), S. 705 – 706; *Nerdinger, F. W.* (1995), S. 16 – 17.

<sup>31</sup> Vgl. u. a. *Rosenstiel, L. v.* (1995), S. 162; *Wagner, H.* (1975), Sp. 1186 – 1189; *Rex, R.-D.* (1977), S. 175 – 178.

Der in diesem Beitrag zugrundegelegte Ansatz unterscheidet die Determinanten des Leistungsergebnisses in *situative Faktoren* und *persönliche Faktoren* im Sinne eines *individuellen Leistungspotentials* eines Versicherungsvermittlers.<sup>32</sup> Unter den persönlichen Faktoren werden die Determinanten der Leistungsfähigkeit, welche die physischen, kognitiven und emotionalen Eigenschaften eines Individuums umfassen, und die Leistungsbereitschaft, welche die dispositive und motivationale Komponente als die Verfügbarkeit und das Abrufen der Leistungsfähigkeit integriert, subsumiert.<sup>33</sup> Ausgangspunkt der Betrachtungen sind *objektive Merkmale* des Versicherungsvermittlers, welche durch das Versicherungsunternehmen beobachtbar sind und einen direkten Einfluss auf die Leistung haben. Dazu gehören z. B. Alter, Schulbildung und Bestandsgröße des Vermittlers. Objektive Merkmale beeinflussen die *subjektiven Merkmale* des Versicherungsvermittlers, welche durch das Unternehmen nicht bzw. nicht direkt beobachtbar sind. Dazu gehören die Rollenwahrnehmung, die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse des Vermittlers sowie die Motivation. Diese Determinanten haben die größte Wirkung auf die Leistung. Die subjektiven Merkmale können zum einen durch den Vermittler selbst beeinflusst werden, wie die Fertigkeiten, zum anderen auch durch Determinanten des Unternehmens, wie organisatorischer Aufbau und Einteilung der Verkaufsgebiete, Kontrollverhalten, Vertriebsunterstützung und Angebot an Schulungsmaßnahmen, unterstützt und verändert werden.

### 2.3. Parallelität der Provisionssatzdifferenzierung zur Prämierendifferenzierung

Die Beziehung zwischen dem Versicherungsunternehmen und dem Vermittler ist durch eine bedeutende Eigenschaft charakterisiert: Die asymmetrischen Informationsverteilung. Informationsasymmetrien sind neben den Zielkonflikten zwischen Vermittler und Unternehmen die Voraussetzung für opportunistisches Verhalten, dem Streben nach der Verwirklichung eigener Ziele unter Inkaufnahme der Nachteile des Anderen und Einsatz von arglistigem Verhalten, welches mit entsprechenden Anreizsystemen von Seiten des Unternehmens verhindert bzw. abgeschwächt werden kann.<sup>34</sup>

Der Informationsvorsprung des Vermittlers bezüglich der Ausprägungen der subjektiven Merkmale wird als *Hidden Characteristics* oder Qualitäts-

---

<sup>32</sup> Das Leistungsergebnis ist dabei eine Folge des Leistungsverhaltens, welches wiederum durch die Leistungsbereitschaft bzw. Motivation determiniert wird.

<sup>33</sup> Vgl. Engelhard, J. (1992), Sp. 1257 – 1263; Rosenstiel, L. v. (1995), S. 162; Berthel, J. (1973), S. 384 – 386.

<sup>34</sup> Vgl. Krafft, M. (1995), S. 32 – 33.

unsicherheit bezeichnet.<sup>35</sup> Der Vermittler kennt die eigenen Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten und eigene Motivation besser als das Unternehmen, welches diese qualitativen Merkmale nicht objektiv und vollständig beurteilen kann.<sup>36</sup> Obwohl Hidden Characteristics vornehmlich als vorvertragliches Problem bei den Auswahlprozessen von Vermittlern gesehen wird, besteht diese Informationsasymmetrie dennoch auch nach Vertragsabschluss weiter.<sup>37</sup> Insbesondere der Ausschließlichkeitsvermittler, welcher rechtlich selbständig agieren kann, entzieht sich der direkten Beobachtung durch das Unternehmen und kann so den Wissensvorsprung aufrecht halten. *Hidden Action* beschreibt das Informationsdefizit des Unternehmens im Hinblick auf Arbeitseinsatz und -anstrengungen des Vermittlers, welches insbesondere durch die rechtliche Selbständigkeit und Weisungsungebundenheit des Vermittlers verstärkt wird.<sup>38</sup>

Ein weiteres Problem der Beurteilung des Vermittlers innerhalb dieses Modells ergibt sich aus der Tatsache des *Absatz vor Produktion-Tatbestandes*. Im Gegensatz zu Leistungen von Außendienstmitarbeitern anderer Branchen kann der Erfolgsbeitrag des Versicherungsvermittlers nicht zum Zeitpunkt des Absatzes des Versicherungsschutzes gemessen werden, sondern aufgrund der Indeterminiertheit der Schadenzahlungen erst nach der Produktion. Jedoch kann ein Abschlag für einen negativen Erfolgsbeitrag ex post kaum durchgesetzt werden.<sup>39</sup> Zum Zeitpunkt des Absatzes, zu dem der Vermittler nach dem Postulat der Zeitnähe vergütet werden soll, kann die Leistung lediglich in Umsatzgrößen durch Bestimmung der Prämienhöhe zuverlässig operationalisiert werden.

Vor diesem Hintergrund soll eine *Provisionssatzdifferenzierung* in finanziellen Anreizsystemen entwickelt und ein optimaler Provisionssatz festgelegt werden, welcher die Leistung des Vermittlers unter Berücksichtigung individueller Eigenschaften auf einen Beitrag zur Unternehmenszielerreichung ausrichtet. Dabei hat das Unternehmen weder Kenntnisse über die Ziele, die (Umsatz-)reaktionsfunktion, die Risikonutzenfunktion und das individuelle Leistungspotential des Vermittlers<sup>40</sup> noch kann der Erfolgsbeitrag zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses mit Sicherheit gemessen werden.<sup>41</sup> Diese Aspekte zeigen Parallelitäten zur Beziehung von Versiche-

---

<sup>35</sup> Neben Fähigkeiten, Fertigkeiten etc. fällt auch die Informationsasymmetrie bezüglich der Nutzenfunktion des Vermittlers unter die Kategorie der Hidden Characteristics. Vgl. Krafft, M. (1995), S. 33.

<sup>36</sup> Vgl. Krafft, M. (1995), S. 33–36; Randall, E. J. / Randall, C. H. (1990), S. 91–95; Humme, U. (1987), S. 1–4.

<sup>37</sup> Vgl. Krafft, M. (1995), S. 33.

<sup>38</sup> Vgl. Krafft, M. (1995), S. 38; Lal, R. / Staelin, R. (1986), S. 1986; Laux, H. (1988), S. 607–610.

<sup>39</sup> Vgl. Oletzky, T. (1998), S. 203.

<sup>40</sup> Vgl. Krafft, M. (1995), S. 33–34. Siehe auch Damm, P. (1993), S. 207–220.

<sup>41</sup> Vgl. Karten, W. (2000), S. 53.

rungsnehmer und Versicherungsunternehmen auf. Der Versicherungsnehmer muss die Prämie im Voraus bezahlen, welche nach dem individuellen Schadenerwartungswert berechnet werden soll. Jedoch kann das Versicherungsunternehmen bei Abschluss des Versicherungsvertrages und Berechnung der Prämie die individuelle Schadenerwartung nicht beobachten bzw. messen.<sup>42</sup> Daher wird im Rahmen der *primären Prämiendifferenzierung* dem Versicherungsnehmer anhand der Ausprägungen beobachtbarer Risikomerkmale eine kollektive Prämie zugeordnet. Um die Prämie dem individuellen Schadenerwartungswert anzupassen, wird im Zuge der *sekundären Prämiendifferenzierung* der individuelle Schadenverlauf beobachtet.<sup>43</sup> In der *Erfahrungstarifizierung* findet der individuelle Schadenerwartungswert durch eine rückwirkende Anpassung für vergangene Perioden etwa durch Beitragsrückerstattungen oder eine vorwirkende Anpassung für künftige Versicherungsperioden der Prämie Berücksichtigung. Dieses Konzept soll im folgenden Kapitel die Grundlage der Entwicklung und Gestaltung eines Systems der Provisionssatzdifferenzierung sein.

### 3. Konzeption eines Systems der leistungsadäquaten Provisionssatzdifferenzierung

#### 3.1. Entwicklung eines Provisionssatzsystems auf Grundlage von Bonus-/Malus-Systemen

*Bonus-/Malus-Systeme*, welche vornehmlich in der Kraftfahrzeugversicherung zur Anwendung kommen, berücksichtigen den individuellen Schadenverlauf in Zu- und Abschlägen auf die Basisprämie, welche aus der kollektiven Prämie des homogenen Teilkollektivs bestimmt wird, dem das Risiko aufgrund der Ausprägungen in den objektiven Risikofaktoren zugeordnet worden ist.<sup>44</sup> Dabei wird die Basisprämie bei einem guten Schadenverlauf um einen ex ante festgelegten, fixen Rabatt (Bonus) bzw. bei negativem Schadenverlauf um einen Malus (Zuschlag) korrigiert. In der Kraftfahrzeugversicherung werden bei der Bonus-/Malus-Tarifierung die Risiken nach genau festgelegten Regeln in Abhängigkeit der Anzahl der in einer Versicherungsperiode gemeldeten Schäden in der folgenden Periode einer Bonus-/Malus-Klasse zugeordnet. Die Basisprämie wird durch die Bildung und Zuordnung in Teilkollektive vorgegeben, die Schadenneigung durch die ex post Einstufung in Klassen abgebildet. Ein Bonus-/Malus-System wird durch die Anzahl der Klassen, die Festlegung der Regeln für die Zuordnung

<sup>42</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Farny, D.* (2000), S. 67–71.

<sup>43</sup> Vgl. *Farny, D.* (2000), S. 71; *Höddinghaus, B.* (1980), S. 1–4; *Rautmann, N.* (1998), S. 16–18.

<sup>44</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Kuon, S./Sticker, K.* (1988), S. 91–92; *Boos, A.* (1991), S. 29–32; *Lemaire, J.* (1979), S. 274–282; *Lemaire, J.* (1995), S. 3–10.



zu den einzelnen Klassen, die Ermittlung der Höhe der Rabatte und Zuschläge der einzelnen Klassen sowie die Bestimmung der Anfangsklasse, in die ein erstmalig einzustufendes Risiko zugeordnet wird, eindeutig definiert.<sup>45</sup>

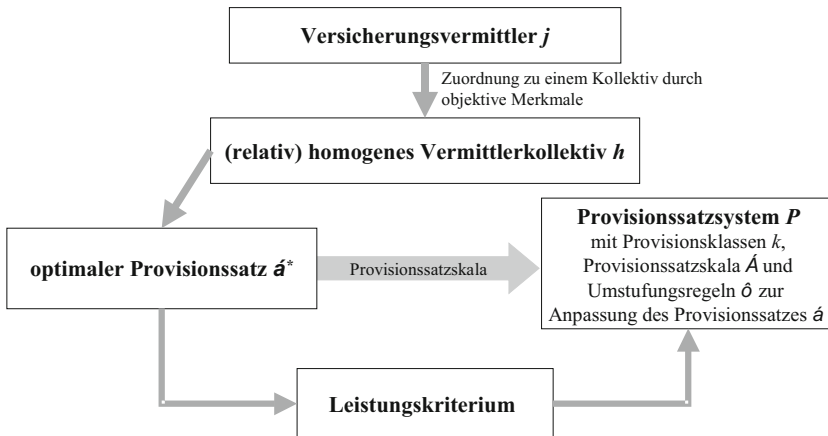


Abbildung 1: Vorgehen in einem Provisionssatzsystem

In einem auf dem Bonus-/Malus-Konzept basierenden System zur leistungsbezogenen Differenzierung der Provisionssätze im Rahmen eines finanziellen Anreizsystems soll wie folgt vorgegangen werden: Der Vermittler wird aufgrund seiner Ausprägungen in den objektiven Merkmalen einem relativ homogenen Vermittlerkollektiv zugeordnet, dem ein optimaler Provisionssatz zugewiesen wird. Innerhalb des Provisionssatzsystems wird der ursprüngliche optimale Provisionssatz aufgrund definierter Umstufungsregeln, Provisionssatzklassen und einer Provisionssatzskala und der Ausprägung eines Leistungskriteriums adäquat an die Leistungen des Vermittlers justiert.<sup>46</sup>

### 3.2. Bildung von Kollektiven von Versicherungsvermittlern

Für die weiteren Ausführungen ist die Annahme der *Homogenität* der Vermittler bezüglich der Eigenschaften wie individuelles Leistungspotential, Nutzenfunktion und Umsatzreaktionsfunktion notwendig. Falls durch die große Anzahl an Vermittlern eines Unternehmens eine hohe Heterogenität

<sup>45</sup> Vgl. Norberg, R. A. (1976), S. 93; Kuon, S./Sticker, K. (1988), S. 92; Boos, A. (1991), S. 31–32.

<sup>46</sup> Im Folgenden beziehen sich die Ausführungen zum Provisionssatzsystem auf eine Produktart.

tät auftritt, können durch Zusammenfassung von Vermittlern anhand der Ausprägungen der objektiven Merkmale, welche durch das Versicherungsunternehmen direkt beobachtet werden können, (relativ) *homogene Kollektive*<sup>47</sup> gebildet werden.<sup>48</sup>

Für die Eigenschaften homogener Vermittler(kollektive) wird angenommen, dass die Ausprägungen der a priori beobachtbaren und messbaren objektiven Merkmale der Vermittler eine gleichartige Struktur im Kollektiv aufweisen. Die a priori nicht beobachtbaren und nur schwer messbaren subjektiven Merkmale der Vermittler sind hingegen unbekannt.<sup>49</sup> Durch die Tatsache der Informationsasymmetrie bezüglich dieser Determinanten tritt innerhalb des Kollektivs eine gewisse Heterogenität aufgrund unterschiedlicher Ausprägungen der subjektiven Merkmale bestehend aus Arbeitseinsatz, Persönlichkeitsmerkmalen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motivation, Rollenwahrnehmung und Unternehmensbindung auf. Sie sollen die Neigung bzw. Kapazität eines Vermittlers zur Realisation eines bestimmten Leistungsergebnisses abbilden. Die Kombination der Ausprägungen der Merkmale wird als *individuelles Leistungspotential* des Vermittlers aufgefasst und modelliert. Je größer das individuelle Leistungspotential des Versicherungsvermittlers ist, desto größer soll die Wahrscheinlichkeit sein, dass ein höheres Leistungsergebnis resultiert. Insbesondere die Anstrengung des Vermittlers und die Fähigkeit zur Risikoeinschätzung bzw. zur Selektion von Versicherungsnehmern hinsichtlich deren Schadenneigung sind wesentliche Komponenten des Leistungspotentials.<sup>50</sup> Das individuelle *Leistungspotential* des Vermittlers  $j$  soll durch den Parameter  $\zeta_j$  ausgedrückt werden, welcher die Ausprägung der ex ante nichtbeobachtbaren, subjektiven Merkmale<sup>51</sup> des Vermittlers widerspiegelt und als Realisation der Zufallsvariablen  $Z_j$  verstanden werden kann.<sup>52</sup> Die Heterogenität im Kollektiv

<sup>47</sup> Im Folgenden soll in Bezug auf die Zusammenfassung und Einordnung von Vermittlern der Terminus Kollektiv verwendet werden, welche allerdings nicht Kollektive im risikotheorietischen Sinne sind.

<sup>48</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden konzeptionell Mack, T. (2002), S. 121–122. Auf die Bildung von Kollektiven soll nicht weiter eingegangen werden, da alle Vermittler eines Versicherungsunternehmens bei hinreichender Homogenität als ein Kollektiv betrachtet werden können.

<sup>49</sup> Vgl. konzeptionell u. a. Höddinghaus, B. (1980), S. 20–22; Boos, A. (1991), S. 25–27.

<sup>50</sup> Siehe ähnlich Damm, P. (1993), S. 221–222. Allerdings ist zu bemerken, dass die Verdichtung der subjektiven Merkmale zu einer einzelnen Zufallsvariablen sehr komplex ist und eine Umsetzung in der Realität schwierig erscheint. Eine Möglichkeit besteht in der Aufstellung eines Messinstrumentes, welches im Sinne von Strukturgleichungsmodellen das latente Konstrukt „Leistungspotential“ zu quantifizieren versucht. Neben der Messproblematik ist allerdings auch die Schwierigkeit der Verfügbarkeit von entsprechendem Datenmaterial zu bedenken.

<sup>51</sup> Die Ausprägungen der einzelnen subjektiven Merkmale können selbst als Zufallsvariable aufgefasst werden.

<sup>52</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden konzeptionell u. a. Höddinghaus, B. (1980), S. 22–26; Boos, A. (1991), S. 8; Mack, T. (2002), S. 192–199.

bezüglich der Leistungspotentiale wird durch die unterschiedlichen Realisationen von  $\zeta_j$  ausgedrückt. Die Ähnlichkeit der Vermittler in dem bezüglich der objektiven Merkmale homogenen Kollektiv soll durch eine Verteilungsfunktion  $G(\zeta)$  modelliert werden, welche für alle Zufallsvariablen  $Z_j$  identisch ist.<sup>53</sup>

Ebenso soll für das homogene Vermittlerkollektiv eine identische *Umsatzreaktionsfunktion* unterstellt werden. Die Umsatzreaktionsfunktion beschreibt die Wirkung der Variation des Arbeitseinsatzes, d. h. sie beschreibt die Veränderung des Umsatzes infolge einer Veränderung des Anstrengungsniveaus eines Vermittlers.<sup>54</sup> Die Prämisse gleichartiger Reaktionsfunktionen kann durch die identische Verteilung des Leistungspotentials untermauert werden, falls ein Zusammenhang zwischen Umsatzreaktion und Leistungspotential unterstellt werden kann.<sup>55</sup> Das ist der Fall, da ein Vermittler mit größerem Leistungspotential eine Erhöhung des Anstrengungsniveaus um den gleichen Wert besser nutzt, d. h. der Umsatz steigt mehr als bei Vermittlern mit niedrigerem Leistungspotential.<sup>56</sup> Da der Prämienumsatz, welcher auch als Bemessungsgrundlage des finanziellen Anreizsystems fungiert, auch von anderen Faktoren beeinflusst wird, ist die Veränderungsrate bei steigendem Anstrengungsniveau nicht deterministisch gegeben. Es liegt somit eine stochastische Reaktionsfunktion des Prämienumsatzes  $\pi$  in Abhängigkeit des Anstrengungsniveaus  $e$  vor, die mit der Dichtefunktion  $f(\pi|e)$  der Vermittler eines Kollektivs beschrieben wird.<sup>57</sup> Damit wird die Wahrscheinlichkeit eines bestimmten Prämienumsatzes bei Realisation eines Anstrengungsniveaus ausgedrückt, wobei das nichtbeobachtbare Anstrengungsniveau – in Analogie zum Leistungspotential – wiederum als Zufallsvariable einer Verteilung abgebildet werden kann.

Dem Versicherungsvermittler soll im Folgenden das Ziel der Nutzenmaximierung unterstellt werden, so dass den Vermittlern in einem homogenen Kollektiv identische *Nutzenfunktionen*  $u$  zugeschrieben werden können, welche auf einer gleichartigen Risikoeinstellung beruhen. Diese Annahme erscheint plausibel, da sich u. a. Arbeitseinsatz, Motivation und Rollenwahrnehmung als Komponenten der Unsicherheit des Leistungsergebnisses möglichst ähnlich sein sollen, was in einem homogenen Kollektiv mit identischer Verteilung des Leistungspotentials als gegeben unterstellt werden kann.

---

<sup>53</sup> In der Literatur wird die Verteilungsfunktion  $G$  als Strukturfunktion bezeichnet, da durch die Funktion die Struktur des Kollektivs, welche durch die Ausprägungen der objektiven Risikomerkmale gegeben ist, abgebildet wird. Vgl. Höddinghaus, B. (1980), S. 22–26; Albrecht, P. (1981), S. 694–696.

<sup>54</sup> Vgl. Albers, S. (1989), S. 100; Albers, S. / Skiera, B. (2002), S. 1106.

<sup>55</sup> Vgl. Krafft, M. (1995), S. 42–43; Albers, S. (1989), S. 100–103.

<sup>56</sup> Vgl. Damm, P. (1993), S. 225.

<sup>57</sup> Vgl. Albers, S. (1989), S. 101; Basu, A. K. et al. (1985), S. 273.

### 3.3. Deckungsbeitrag als Leistungskriterium in einem Provisionssatzsystem

Als *Kriterium* zur Abbildung des Leistungsergebnisses des Versicherungsvermittlers soll der *ex post ermittelte, stabilisierte Deckungsbeitrag* einer Produktart im Bestand des Vermittlers eingesetzt werden. Die Eignung des gesamtleistungsbezogenen Deckungsbeitrages als Operationalisierung des Erfolgsbeitrages eines Vermittlers zu den Unternehmenszielen kann hinreichend begründet werden.<sup>58</sup>

Der *Deckungsbeitrag*, welcher in einem Bestand eines Vermittlers  $j$  erwirtschaftet wird und eine Aggregation der Deckungsbeiträge der einzelnen im Bestand befindlichen Verträge  $i$  darstellt, ist ex ante nicht vorhersehbar. Es handelt sich um einen stochastischen Deckungsbeitrag, dessen Zufallsabhängigkeit aus den Zufallsgesetzmäßigkeiten der Schadenkosten und anderer ex ante nicht bestimmbarer Erlöse und Kosten resultiert.<sup>59</sup> Daher kann der Deckungsbeitrag a priori als Zufallsvariable  $DB_{j,t}$  des Vermittlerbestandes  $j$  in einer Periode  $t$  aufgefasst werden.<sup>60</sup> Weiter sei  $db_{j,t}$  der realisierte Wert der Zufallsvariablen  $DB_{j,t}$  in der Periode  $t$ , also der tatsächlich erwirtschaftete, ex post realisierte Erfolgsbeitrag des Vermittlerbestandes  $j$ , welcher am Ende der Periode  $t$  gemessen werden kann. Dabei ist die Höhe des realisierten Deckungsbeitrages zudem von der Ausprägung des individuellen Leistungspotentials  $\zeta_j$  abhängig. Dementsprechend soll die Annahme getroffen werden, dass die Zufallsvariablen  $DB_{\zeta_j,t}$  für ein gegebenes  $\zeta_j$  stochastisch unabhängig und identisch mit der Verteilungsfunktion  $F^\zeta(db)$  verteilt sind, mit  $F^\zeta(db) = P(DB_{j,t} \leq db | Z_j = \zeta)$  für alle Zeitpunkte  $t$  und alle Vermittler  $j$ . Somit ist der in einer Periode erzielte Deckungsbeitrag eines Vermittlers über die Zeit und zwischen den Vermittlern unabhängig und folgt den gleichen stochastischen Gesetzmäßigkeiten. Folgende Eigenschaften des Deckungsbeitrages sind festzuhalten:

- (1) Die Höhe des Deckungsbeitrages ist zufallsabhängig, zum einen aufgrund stochastischer Erlöse, zum anderen durch indeterminierte Kosten, insbesondere Schadenleistungen. Somit kann der Deckungsbeitrag als Zufallsvariable mit zugehöriger Verteilungsfunktion aufgefasst werden.
- (2) Des Weiteren ist die Höhe des Deckungsbeitrages abhängig von dem ex ante nicht bekannten, als Zufallsvariable darstellbaren individuellen Leistungspotential des Vermittlers. Einerseits wirkt das durch subjektive Determinanten der Leistung hervorgerufene Leistungspotential positiv bzw. negativ auf die Erlösseite, andererseits werden die Schadenkosten durch die Ausprägung des Leistungspotentials, vor allem durch die

<sup>58</sup> Siehe Kutz, S. (1997), S. 196–197; Damm, P. (1993), S. 242–243.

<sup>59</sup> Vgl. Albrecht, P. (1990), S. 223.

<sup>60</sup> Vgl. den Konventionen/Prämissen der Prämiendifferenzierung folgend Hödinghaus, B. (1980), S. 22–26; Boos, A. (1991), S. 8–9.

nichtbeobachtbaren Anstrengungen wie auch Fähigkeiten und Fertigkeiten der Risikoprüfung und -selektion eines Vermittlers, bedingt.

Die Realisation des Deckungsbeitrages  $db_{\zeta_j,t}$  einer Periode  $t$  soll als Kriterium der aggregierten Leistung des Vermittlers  $j$  in das Provisionssatzsystem eingehen.<sup>61</sup> Anhand dieser Variablen soll im Provisionssatzsystem die Höhe des Provisionssatzes abgeleitet werden, unter der Annahme, dass das individuelle Leistungspotential die Ausprägung des Deckungsbeitrages beeinflusst. Allerdings besteht die Problematik schwankender Deckungsbeiträge aufgrund der Zufallsabhängigkeit der Schadenkosten, welche durch den Versicherungsvermittler nicht zu verantworten ist. So ist eine Abgrenzung der Ursache des Leistungsergebnisses nicht möglich, also inwieweit das individuelle Leistungspotential des Vermittlers bzw. die Anstrengung oder der stochastische Effekt für die Höhe der Schadenkosten verantwortlich zeichnet.<sup>62</sup> Solche dem Vermittler und dessen Leistungspotential nicht zurechenbaren Schwankungen sind zu eliminieren, weil sonst eine leistungsadäquate Differenzierung des Provisionssatzes nicht zweckgerecht vorgenommen werden kann. Dabei kann auf die Konzepte der Credibility-Theorie – wie z. B. das *Bühlmann / Straub*-Verfahren – zurückgegriffen werden, um durch Entzerrung der Zufallsschwankungen einen glaubwürdigen, stabilisierten Deckungsbeitrag des Vermittlerbestandes zu erhalten.<sup>63</sup>

Die Stabilisierung der Schadenkosten erfolgt im Zuge der hierarchischen Anwendung auf Ebene des Vermittlerbestandes durch die Aggregation der Schadenkosten.<sup>64</sup> Dabei wird der Vermittlerbestand einer Produktart als Teilkollektiv des homogenen Vermittlerkollektivs betrachtet, welches das Gesamtkollektiv der Stabilisierung bildet.<sup>65</sup> Als Ergebnis erhält man einen stabilisierten Schadensatz für den Vermittlerbestand  $j$ , welcher je nach Glaubwürdigkeitsgewicht zwischen dem mittleren Schadensatz des Vermittlerbestandes  $j$  und dem mittleren Schadensatz des homogenen Vermittlerkollektivs  $h$  liegt, wobei der Vermittlerbestand  $j$  ein Teil des Kollektivs  $h$  ist. Dieser Schadensatz ist mit einem Volumenmaß zu multiplizieren.<sup>66</sup> Der stabilisierte glaubwürdige Deckungsbeitrag  $db_{\zeta_j,t}^s$  bei individuellem Leistungspotential  $\zeta_j$  eines Vermittlerbestandes  $j$  hat zwei Eigenschaften:

- (1) Zufällige Schwankungen des Deckungsbeitrages des Vermittlerbestandes, welche aus der Stochastizität der Schadenkosten resultieren, wer-

<sup>61</sup> Dabei werden auch gesamtleistungsbezogene Kosten in der Produktart berücksichtigt.

<sup>62</sup> Vgl. *Damm, P.* (1993), S. 222.

<sup>63</sup> Vgl. hierzu *Bühlmann, H. / Straub, E.* (1970), S. 111–133; *Albrecht, P.* (1990), S. 230–236; *Zimmermann, J.* (1992), S. 143–157.

<sup>64</sup> Vgl. *Neeb, M. / Riedel, O.* (2004), S. 425; auch z. B. *Albrecht, P. / Schradin, H. R.* (1992), S. 587; *Zimmermann, J.* (1992), S. 153–154.

<sup>65</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden ausführlich *Neeb, M. / Riedel, O.* (2004), S. 425.

<sup>66</sup> Vgl. *Albrecht, P.* (1990); *Zimmermann, J.* (1992), S. 144.

den eliminiert, so dass insbesondere auch besonders große Schäden einer Periode den Erfolgsbeitrag des Vermittlers nicht nachhaltig negativ beeinflussen.<sup>67</sup>

- (2) Durch den Einsatz von Verfahren der Credibility-Theorie steigt die Glaubwürdigkeit des Deckungsbeitrages des Vermittlerbestandes, so dass sich – insbesondere mit steigendem Vermittlerbestand – der Erfolgsbeitrag, der durch die Erfahrung des Vermittlers bestimmt wird, dem individuellen Leistungspotential nähert.<sup>68</sup>

Tendenziell kann das Unternehmen von dem Leistungskriterium des Vermittlers bei unterschiedlich großen Beständen auf das Leistungspotential des Vermittlers schließen. Zudem ist auch darauf zu achten, dass bei der Bestimmung der stabilisierten Deckungsbeiträge auch nicht gemeldete, aber in der Periode eingetretene Schäden berücksichtigt werden.<sup>69</sup>

### 3.4. Definition des Provisionssatzsystems

Das *Provisionssatzsystem*  $P$  besteht aus einer Menge  $\kappa$  an *Provisions(satz)klassen*, welche von 1 bis  $K$  nummeriert sind.<sup>70</sup> Jeder Vermittler wird für die gesamte Dauer der Periode  $t$ , also einem Geschäftsjahr, genau einer Provisionsklasse  $k$  zugeordnet, wobei gilt:  $1 \leq k \leq K$ .

Den Provisionsatzklassen wird eine *Provisionsatzskala*  $A$  zugewiesen. Dabei ist der Provisionsatz  $\alpha$  eine Funktion der Provisionsklasse, so dass gilt:  $A = (\alpha(1), \dots, \alpha(K))$ .<sup>71</sup> Der Provisionsatz  $\alpha(k)$  gibt somit für alle Vermittler, welche in der Periode in der Klasse  $k$  eingestuft sind, denjenigen Satz an, mit dem die Bemessungsgrundlagen, welche in der Periode  $t$  erwirtschaftet werden, zur Bestimmung der Vergütung bewertet werden. Die Provisionsätze einer Klasse sollen den Vermittler optimal auf die Erreichung der Unternehmensziele ausrichten. Zu Beginn der ersten Periode der Vermittlungstätigkeit bei einem Versicherungsunternehmen wird ein Vermittler neben der Einteilung in ein Kollektiv in eine Anfangsklasse  $k_0$  eingeordnet.<sup>72</sup> Dabei soll die Anfangsklasse zwischen der niedrigsten und höchsten Provisionsklasse liegen, also  $1 < k_0 < K$ , damit der Vermittler aus motivationstheoretischen Aspekten bei dem Einstieg sowohl die Chance hat, in eine höhere Provisionsatzklasse aufzusteigen, als auch das Risiko trägt, in eine niedrigere Klasse abgestuft zu werden. Die niedrigste Klasse 1 bietet

<sup>67</sup> Vgl. zu dieser Problematik auch *Zietsch, D.* (1985), S. 226–227.

<sup>68</sup> Vgl. *Neeb, M. / Riedel, O.* (2004), S. 426, S. 429 und S. 435.

<sup>69</sup> Vgl. *Schradin, H. R.* (1994), S. 234–250.

<sup>70</sup> Vgl. *Kuon, S. / Sticker, K.* (1988), S. 92; *Norberg, R. A.* (1976), S. 93; *Lemaire, J.* (1995), S. 6–9.

<sup>71</sup> Vgl. *Kuon, S. / Sticker, K.* (1988), S. 92.

<sup>72</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden *Kuon, S. / Sticker, K.* (1988), S. 92.

einen Mindestprovisionssatz  $\alpha(1) = \alpha_{\min} > 0$ , damit der Vermittler in jedem Fall bei der Generierung von Versicherungsgeschäft eine Vergütung erwarten kann. Diese soll zumindest zur Deckung der Kosten des Vermittlers und zum Erhalt eines Basiseinkommens dienen.

Weiterhin ist eine Menge von *Umstufungsregeln*  $\tau$  zu definieren, welche am Ende einer Periode  $t$  den Übergang eines Vermittlers von einer Provisionsklasse  $m$  in eine andere Provisionsklasse  $n$  mit  $m, n \in \kappa$  manifestieren.<sup>73</sup> Dabei soll der Übergang in eine andere Provisionsklasse von der Höhe des Leistungskriteriums des Vermittlers in einer Periode sowie dessen bisheriger Einstufung abhängen. Als Grundlage für die Umstufungsregel  $T$  wird der stabilisierte Deckungsbeitrag  $db_{\zeta_j,t}^s$  des Vermittlerbestandes  $j$  verwendet. Die Übergangsregel definiert sich als  $T = T(m; db_{\zeta_j,t}^s)$  für alle  $1 \leq m \leq K$ . Somit legt die Umstufungsregel  $T(m; db_{\zeta_j,t}^s) = n$  fest, dass ein Versicherungsvermittler, welcher in der vergangenen Periode  $t$  den Deckungsbeitrag  $db_{\zeta_j,t}^s$  erwirtschaftet hat und in der Provisionsklasse  $m$  eingestuft war, in der kommenden Periode  $t+1$  der Provisionsklasse  $n$  zugeordnet wird. Dabei soll gelten, dass  $T(m; db) \leq T(m; db')$ , falls  $db \leq db'$ . Je größer der realisierte Deckungsbeitrag des Vermittlerbestandes ist, desto höher soll die künftige Klasse des Vermittlers angesiedelt sein. Ein *Provisionssatzsystem*  $P$  lässt sich somit durch eine Menge an Provisionsklassen, eine Provisionssatzskala sowie eine Menge an Umstufungsregeln eindeutig festlegen, so dass  $P = (\tau; A; \kappa)$ .

### 3.5. Spezifizierung der Umstufungsregeln

Die Justierung des Provisionssatzes erfolgt durch *Einstufung in Provisionssatzklassen* anhand von Informationen über den Vermittler aus der Vergangenheit, um dessen individuelles Leistungspotential berücksichtigen zu können. Leistungskriterium und Informationsbasis der Festlegung ist die realisierte Ausprägung der Zufallsvariablen  $DB_{\zeta_j,t}$ , also der stabilisierte Deckungsbeitrag des Vermittlerbestandes  $j$  in einer Periode  $db_{\zeta_j,t}^s$ . Die *Umstufungsregeln*  $\tau$  spezifizieren den funktionalen Zusammenhang von Klassenzugehörigkeit und realisierter Ausprägung des Deckungsbeitrages des Vermittlerbestandes. Die Zuordnung des Vermittlers in Provisionssatzklassen durch Umstufungsregeln lässt sich in einer *Umstufungsmatrix* darstellen. Dabei sind die Einträge der Umstufungsmatrix die Ausprägungen des Leistungskriteriums Deckungsbeitrag, die einen Übergang von Klasse  $m$  nach Klasse  $n$  bewirken.<sup>74</sup> Problematisch ist die Vielzahl möglicher Ausprägungen der realisierten Deckungsbeiträge, so dass das Versicherungsunter-

<sup>73</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden Kuon, S. / Sticker, K. (1988), S. 92; Norberg, R. A. (1976), S. 93–94.

<sup>74</sup> Vgl. Boos, A. (1991), S. 99.

nehmen Intervalle der Deckungsbeiträge festzulegen hat, in denen die stabilisierten realisierten Ausprägungen eingeordnet werden. Diese Intervalle bilden dann die Basis für die Umstufungsregeln. Dabei ist zu beachten, dass die realisierten Deckungsbeiträge auch negative Werte annehmen können.

Die Zugehörigkeit zu einer Klasse in der Periode  $t$  ist lediglich eine Funktion der in der Vorperiode realisierten und stabilisierten Werte der Zufallsvariablen Deckungsbeitrag und der Klassenzugehörigkeit der Vorperiode, welche von der Definition des Provisionssatzsystems  $P$  und den Umstufungsregeln  $T$  abhängig ist.<sup>75</sup> Nur die Klassenzugehörigkeit einer Periode determiniert somit den Provisionssatz. Diese Annahme kann getroffen werden, da die in Vorperioden erwirtschafteten Deckungsbeiträge bereits durch die Klassenzugehörigkeit berücksichtigt werden. Aufgrund der Zufallsabhängigkeit des Deckungsbeitrages und der Abhängigkeit von der Zeit ist die Klassenzugehörigkeit ein stochastischer Prozess.<sup>76</sup> Da die Menge der Klassen diskret ist, liegt eine stochastische Kette vor, wobei  $t_0$  den Beginn der Beziehung von Vermittler und Versicherungsunternehmen durch Abschluss des Vertretungsvertrages darstellt. Zudem erfüllt diese stochastische Kette die Markov-Eigenschaft, so dass eine *homogene Markov-Kette* vorliegt.<sup>77</sup>

Im Zeitverlauf wird das individuelle Leistungspotential des Vermittlers variieren, da die Ausprägungen der zugrunde liegenden subjektiven Merkmale sich im Verlauf der Vermittlertätigkeit ändern. So ist anzunehmen, dass z. B. die Fertigkeiten sich bis zu einem gewissen Grad verbessern können. Folglich ist eine Steigerung des Leistungspotentials im Zeitablauf zu vermuten.<sup>78</sup> Dabei determinieren sich verändernde objektive Merkmale des Vermittlers wie Bestandsgröße sowohl die subjektiven Merkmale als auch direkt das Leistungspotential. Eine Anpassung kann durch Betrachtung der Verteilungsfunktion des individuellen Leistungspotentials als Funktion erfolgen.<sup>79</sup> Jedoch ist zu bedenken, dass die Modellierung einer zeitabhängi-

<sup>75</sup> Vgl. Kuon, S. / Sticker, K. (1988), S. 92; Boos, A. (1991), S. 89.

<sup>76</sup> Vgl. hierzu und im Folgenden konzeptionell Rensing, O. (1984), S. 309–310; Boos, A. (1991), S. 90.

<sup>77</sup> Vgl. Boos, A. (1991), S. 14–15. Wie ein Vermittler in den vergangenen Perioden in die Klasse gekommen ist, wird vernachlässigt.

<sup>78</sup> Zunächst ist das Leistungspotential aufgrund fehlender Kenntnisse und Erfahrung niedrig, steigt mit zunehmender Erfahrung und Entwicklung von Fertigkeiten an und nimmt mit zunehmenden Alter zum Karriereende aufgrund sinkender Motivation wieder ab. Siehe auch Hafer, J. C. (1986), S. 1–4; Cron, W. L. / Slocum, J. W. (1986), S. 125–126.

<sup>79</sup> Vgl. konzeptionell Boos, A. (1991); Helten, E. (1974), S. 174–175. Dagegen kann argumentiert werden, dass eine Berücksichtigung des Leistungspotentials bereits durch die Einstufung in Provisionssatzklassen gegeben ist, folglich die Steigerung des Leistungspotentials und somit der Wahrscheinlichkeit eines höheren Erfolgsbeitrages bereits durch einen höheren Provisionssatz im Laufe der Zeit Rechnung getragen wird. Vgl. ähnlich Boos, A. (1991), S. 121.



gen Funktion des Leistungspotentials  $G_i(\zeta)$  in Zusammenhang mit der Verteilung des Deckungsbeitrages zu einem doppelt-stochastischen Prozess führt.<sup>80</sup> Eine individuelle Anpassung des Provisionssatzsystems an die Entwicklung des Versicherungsvermittlers ist anhand des nicht direkt beobachtbaren Leistungspotentials nur schwer umsetzbar.<sup>81</sup> Allerdings kann durch Veränderung der objektiven Merkmale als Determinanten des individuellen Leistungspotentials eine Modifizierung herbeigeführt werden, wenn eine Zuordnung des Versicherungsvermittlers in ein anderes Kollektiv erfolgt,<sup>82</sup> dem ein anderes Provisionssatzsystem mit einer an die Verteilung des Leistungspotentials adjustierten Provisionssatzskala zugrundeliegt. Wird aufgrund der Veränderung der objektiven Merkmale ein höheres Leistungspotential unterstellt, steigt der Provisionssatz, den der Vermittler erhält, im neuen Kollektiv an. Vorteil dieses Verfahrens ist, dass für den Vermittler offensichtlich eine Berücksichtigung von Leistungsdeterminanten erfolgt. Zudem wird neben dem Anreiz der Erzielung eines möglichst hohen Erfolgsbeitrages auch der Aufbau eines Bestandes oder der Teilnahme an Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen gefördert, welche die objektiven Leistungsdeterminanten beeinflussen. Die Berücksichtigung solcher objektiver Merkmale der Vermittler in einem mehrstufigen Provisionssystem wird auch von *Umhau* postuliert.<sup>83</sup>

### 3.6. Bestimmung der optimalen Provisionssatzskala

Zur Bestimmung des optimalen Provisionssatzes und der Provisionssatzskala soll insbesondere der agency-theoretisch fundierte Ansatz von *Lal / Srinivasan* mit gewissen Modifikationen herangezogen werden.<sup>84</sup> Die Annahmen folgen dem LEN-Modell.<sup>85</sup> Eine Anwendung des LEN-Modells ist zu rechtfertigen,<sup>86</sup> da erstens eine Reduktion der mathematischen Probleme erfolgt, wodurch eine Analyse des Optimierungsproblems erleichtert wird.<sup>87</sup> Zweitens erlangt das Modell durch die explizite Vorgabe einer linearen Entlohnungsfunktion eine praktische Relevanz.<sup>88</sup> Folgende Annahmen sollen

---

<sup>80</sup> Vgl. *Boos*, A. (1991), S. 146.

<sup>81</sup> Prinzipiell wäre es möglich, für jeden Vermittler einen zeitabhängigen Verlauf des individuellen Leistungspotentials zu modellieren. Dies ist aber wiederum sehr komplex und aufwendig, so dass es dem Grundgedanken der Kollektivbildung widerspricht.

<sup>82</sup> Falls verschiedene Kollektive eingerichtet werden.

<sup>83</sup> Vgl. *Umhau*, G. (2003), S. 60.

<sup>84</sup> Vgl. *Krafft*, M. (1995), S. 102; *Lal, R. / Srinivasan, V.* (1993), S. 777 – 793. LEN steht für Linear, exponentiell und normalverteilt.

<sup>85</sup> Vgl. *Meinhövel*, H. (1999), S. 91 – 92.

<sup>86</sup> Vgl. *Wagenhofer, A. / Ewert, R.* (1993), S. 381 und S. 387.

<sup>87</sup> Vgl. *Meinhövel*, H. (1999), S. 91.

<sup>88</sup> Vgl. *Meinhövel*, H. (1999), S. 92.

für die Ableitung des optimalen Provisionssatzes für Vermittler eines (relativ) homogenen Vermittlerkollektivs  $h$  getroffen werden.<sup>89</sup>

- (1) Ziel des Versicherungsvermittlers ist die Nutzenmaximierung.<sup>90</sup> Die für alle Vermittler im Kollektiv identische Nutzenfunktion setzt sich additiv aus dem Nutzenzuwachs durch das Einkommen  $U(s(\pi))$ , mit  $s(\pi)$  der Entlohnung in Abhängigkeit vom Prämienumsatz und  $U'(s(\pi)) > 0, U''(s(\pi)) < 0$  aufgrund der Risikoaversion<sup>91</sup> des Vermittlers und dem Nutzenentgang aufgrund des Arbeitseinsatzes  $V(e)$ , mit  $e$  dem Anstrengungsniveau und  $V'(e) > 0, V''(e) > 0$  durch den zunehmenden marginalen Nutzenentgang aus der Anstrengung, zusammen. Der Vermittler besitzt folglich eine exponentielle Nutzenfunktion der Form  $U(s(\pi), e) = -\exp[-r(s(\pi)) - V(e)]$  mit  $r$  als Koeffizient der konstanten absoluten Risikoaversion.<sup>92</sup>
- (2) Die Entscheidungsvariable des Versicherungsvermittlers ist dessen Anstrengungsniveau  $e$ , welches den Prämienumsatz  $\pi$  beeinflusst. Daneben wirken weitere situative Determinanten auf den Prämienumsatz, d. h. es herrscht Unsicherheit über den tatsächlichen Umsatzerfolg bei gegebenem Anstrengungsniveau. Daher liegt eine stochastische Umsatzreaktionsfunktion vor, welche durch die Dichtefunktion  $f(\pi|e)$  des Prämienumsatzes in Abhängigkeit des Anstrengungsniveaus  $e$  beschrieben wird.<sup>93</sup> Dabei wird angenommen, dass bei steigendem Anstrengungsniveau die Wahrscheinlichkeit von niedrigeren Prämienumsätzen sinkt. Anders ausgedrückt, wächst die Wahrscheinlichkeit höherer Umsätze bei höherem Anstrengungsniveau.<sup>94</sup> Im Zuge des LEN-Modells soll eine Umsatzreaktionsfunktion  $\pi(e, \theta) = \varepsilon \cdot e + \theta$  mit normalverteilter Störvariable  $\theta$  vorausgesetzt werden.<sup>95</sup>
- (3) Als Bemessungsgrundlage für das finanzielle Anreizsystem sollen die Prämieinnahmen aus den abgeschlossenen Versicherungsverträgen fungieren.<sup>96</sup> Ziel des Unternehmens ist die Maximierung der erwarteten Prämieinnahmen  $\pi$ . Dem Versicherungsunternehmen wird implizit Risikoneutralität unterstellt.<sup>97</sup>

<sup>89</sup> Vgl. grundsätzlich *Basu, A. K. et al.* (1985), S. 272–273; *Lal, R. / Srinivasan, V.* (1993), S. 779–781; *Krafft, M.* (1995), S. 97–98 und S. 104.

<sup>90</sup> Vgl. zum Ziel der Nutzenmaximierung *Albers, S.* (1980), S. 722; *Darmon, R. Y.* (1974), S. 418–426.

<sup>91</sup> Vgl. *Petersen, T.* (1989), S. 40–43; *Eisenführ, F. / Weber, M.* (1999), S. 222–225.

<sup>92</sup> Vgl. *Albers, S.* (1995), S. 128; *Wagenhofer, A. / Ewert, R.* (1993), S. 382–384.

<sup>93</sup> Vgl. *Gillenkirch, R.* (1997), S. 56–60.

<sup>94</sup> Vgl. *Gillenkirch, R.* (1997), S. 56–58; *Basu, A. K. et al.* (1985), S. 274–275.

<sup>95</sup> Vgl. *Lal, R. / Srinivasan, V.* (1993), S. 781.

<sup>96</sup> Vgl. *Rinker, A.* (1997), S. 41.

<sup>97</sup> Vgl. *Damm, P.* (1993), S. 209.

- (4) Entscheidungsvariable des Versicherungsunternehmens ist die optimale Gestaltung des finanziellen Anreizsystems bzw. Entlohnungsschemas  $s(\pi)$ .
- (5) Aus Sicht der Versicherungsunternehmen besteht durch die Bildung der Vermittlerkollektive eine Informationssymmetrie bezüglich der Kenntnis der Umsatzreaktionsfunktion und der Nutzenfunktion.<sup>98</sup> Jedoch besteht bezüglich der Beobachtbarkeit des Anstrengungsniveaus des Vermittlers eine asymmetrische Informationsverteilung, d. h. nur der Vermittler kennt das Anstrengungsniveau.
- (6) Der Vermittler besitzt einen Mindestnutzenanspruch  $u_0$ , d. h. der Vermittler schließt den Vertrag mit dem Versicherungsunternehmen nur, wenn der Vermittler erwarten kann, dass der Mindestnutzenanspruch erfüllt wird.
- (7) Aus Gründen der Anwendungsorientierung soll ein lineares Anreizmodell mit einem für alle Umsätze konstanten Provisionssatz eingeführt werden.<sup>99</sup>

Das Versicherungsunternehmen entscheidet den optimalen Provisionssatz, welcher bei unbeobachtbarer Wahl des Arbeitseinsatzes des Vermittlers den Zielkonflikt minimiert und die erwarteten Prämieineinnahmen maximiert. Unter der gängigen Annahme eines Disnutzens von  $V(e) = e^2$ <sup>100</sup> und eines linearen Provisionsschemas  $s(\pi) = \beta + \alpha \cdot \pi$  kann das Optimierungsproblem aufgestellt werden. Das Versicherungsunternehmen möchte den erwarteten Erfolg<sup>101</sup> aus dem Prämienumsatz über Provisionssatz und Fixum maximieren, d. h.<sup>102</sup>

$$(1) \quad \max_{\alpha, \beta} (\varepsilon \cdot e) - \alpha(\varepsilon \cdot e) - \beta$$

unter den Nebenbedingungen, dass die erwartete Vergütung des Vermittlers größer als dessen Mindestnutzen  $u_0$  ist,

$$(2) \quad \beta + \alpha + \alpha \varepsilon e - e^2 - \frac{r}{2} \alpha^2 \sigma^2 \geq u_0$$

und der Wahl des Anstrengungsniveaus  $e$ , also

$$(3) \quad e = \arg \max_e \left( \beta + \alpha + \alpha \varepsilon e' - e'^2 - \frac{r}{2} \alpha^2 \sigma^2 \right).$$

<sup>98</sup> Vgl. Damm, P. (1993), S. 197.

<sup>99</sup> Vgl. Wagenhofer, A. / Ewert, R. (1993), S. 381.

<sup>100</sup> Vgl. Wagenhofer, A. / Ewert, R. (1993), S. 376. Ähnlich Lal, R. / Srinivasan, V. (1993), S. 781.

<sup>101</sup> Der Erfolg bezieht sich hierbei auf Prämienumsatz abzüglich der Provisionszahlungen.

<sup>102</sup> Vgl. Wagenhofer, A. / Ewert, R. (1993), S. 376.

Die Formulierung der Nebenbedingungen erfolgt in Form der Sicherheitsäquivalente der Nutzenfunktion des Vermittlers.  $u_0$  ist das Sicherheitsäquivalent des Mindestnutzens des Vermittlers als Äquivalent dessen, was bei einer Alternativbeschäftigung zu erzielen wäre.<sup>103</sup>

Der Vermittler wählt zunächst bei gegebenem Provisionssystem das Anstrengungsniveau, so dass sein Nutzen maximiert wird.<sup>104</sup> Daraus lässt sich der optimale Provisionssatz  $\alpha^*$  ableiten:

$$(4) \quad \alpha^* = \frac{1}{1 + \frac{2r\sigma^2}{\varepsilon^2}} = \alpha(k_0)$$

Der ermittelte Provisionssatz  $\alpha^*$  ist der optimale Provisionssatz für alle Vermittler eines Kollektivs mit identischer Nutzen- und Umsatzreaktionsfunktion.<sup>105</sup> Variationen des bestimmenden Risikoaversionskoeffizienten  $r$  und des Effektivitätsparameters  $\varepsilon$  durch bessere Kenntnis der Eigenschaften des Vermittlers bedingen eine Adjustierung des optimalen Provisionssatzes.

Für eine leistungsadäquate Provisionssatzdifferenzierung ist zunächst die tendenzielle Veränderung des individuellen Leistungspotentials zu ermitteln, wenn der Vermittler aufgrund der Ausprägungen des Leistungskriteriums und der definierten Umstufungsregeln in eine andere Provisionssatzklasse eingestuft wird. Der stabilisierte Deckungsbeitrag ist abhängig vom individuellen Leistungspotential  $\zeta_j$  eines Versicherungsvermittlers wie in Abschn. 3.3 dargestellt. Somit erhöht sich für ein größeres Leistungspotential die Wahrscheinlichkeit positiver Deckungsbeiträge. Damit kann unterstellt werden, dass der Vermittler aufgrund der positiven Realisation des Leistungskriteriums ein hohes Leistungspotential besitzt. Im Umkehrschluss kann ein sinkendes bzw. negatives Leistungskriterium auf ein niedrigeres Leistungspotential deuten. *Neeb / Riedel* belegen die Vermutung und stellen fest, dass anhand des stabilisierten glaubwürdigen Deckungsbeitrages nicht exakt, aber tendenziell auf die Qualität des Vermittlers geschlossen werden kann.<sup>106</sup> Wird ein Vermittler aufgrund eines positiven stabilisierten, realisierten Deckungsbeitrages  $db_{\zeta_j,t}^s$  und der Umstufungsregel  $T$  von einer Provisionsklasse  $m$  einer Provisionsklasse  $n$  zugeordnet, so kann angenommen werden, dass falls  $T\left(db_{\zeta_j,t}^s, m\right) = n$  und  $n > m$  auch  $\zeta^n > \zeta^m$ , al-

<sup>103</sup> Vgl. *Wagenhofer, A. / Ewert, R.* (1993), S. 376; ausführlich *Lal, R. / Srinivasan, V.* (1993), S. 781–782.

<sup>104</sup> Vgl. z. B. *Spremann, K.* (1987), S. 19–21.

<sup>105</sup> Die Gewähr eines Fixums kann im Fall des Vertretungsvertrages zwischen Vermittler und Versicherungsunternehmen durch festgehaltsähnliche Anteile an der Vergütung wie Provisionsgarantien ersetzt werden, so dass der Festgehaltsanteil im Rahmen dieser Arbeit nicht betrachtet wird. Vgl. zu dieser Argumentation *Karten, W.* (2000), S. 53–55; *Flößer, K. P.* (1967), S. 221.

<sup>106</sup> Vgl. *Neeb, M. / Riedel, O.* (2004), S. 429 und S. 435.

<sup>107</sup> Vgl. ähnlich *Gillenkirch, R.* (1997), S. 56.

so das Leistungspotential der Vermittler in der Klasse  $n$  ist also als das der Vermittler in der Klasse  $m$ . Ein höheres Leistungskriterium signalisiert ein höheres Leistungspotential.<sup>107</sup>

In einem zweiten Schritt ist der Zusammenhang zwischen dem provisionssatzbestimmenden Effektivitätsparameter und dem individuellen Leistungspotential zu analysieren.<sup>108</sup> Unter der Effektivität des Vermittlers  $\varepsilon_j$  kann die Produktivität der Anstrengung im Kontext der Umsatzreaktionsfunktion verstanden werden, welche auf unterschiedliche Merkmale wie Persönlichkeit, Fähigkeiten, Fertigkeiten usw. zurückzuführen ist.<sup>109</sup> Das individuelle Leistungspotential  $\zeta_j$  eines Vermittlers wird von den subjektiven Merkmalen determiniert. In dieser Arbeit soll angenommen werden, dass die Effektivität  $\varepsilon_j$  des Vermittlers und dessen Leistungspotential  $\zeta_j$  in einem funktionalen Zusammenhang  $\varepsilon_j = f(\zeta_j)$  steht.<sup>110</sup> Dabei gilt:

$$(5) \quad \frac{\partial \varepsilon_j}{\partial \zeta_j} > 0 .$$

Eine Umstufung in eine andere Provisionssatzklasse aufgrund eines höheren individuellen Leistungspotentials, welches aus dem erzielten Leistungskriterium gefolgert wird, impliziert eine Verbesserung der individuellen Effektivität des Vermittlers. Folglich kann gelten: Wenn  $n > m$  und aufgrund der Anforderung einer höheren Realisation des Leistungskriteriums, auch  $\zeta^n > \zeta^m$ , dann folgt  $\varepsilon^n > \varepsilon^m$ . Die Effektivität der Vermittler der Klasse  $n$  ist größer als die Effektivität der Vermittler der Klasse  $m$ , falls die Vermittler aufgrund des stabilisierten Deckungsbeitrages in die höhere Klasse  $n$  eingestuft werden. Aufgrund der Homogenitätsannahme wird vorausgesetzt, dass alle Vermittler der gleichen Klasse a priori die gleiche Ausprägung der Effektivität haben.

Folglich ist zu analysieren, wie die anreizoptimale Provisionssatzskala der Klassen für die Vermittler bei Variation der Effektivität zwischen den Klassen gestaltet werden muss, also wie sich der optimale Provisionssatz  $\alpha(n)$  der Klasse  $n$  zum optimalen Provisionssatz  $\alpha(m)$  der Klasse  $m$  verhalten soll. Mittels komparativer Statik lässt sich feststellen, dass eine Steigerung der Effektivität eine Steigerung des Provisionssatzes bedingt, da

$$(6) \quad \frac{\partial \alpha}{\partial \varepsilon} > 0 ,$$

<sup>108</sup> Der zweite provisionssatzbestimmende Parameter Risikokoeffizient soll im Rahmen dieses Beitrags nicht betrachtet werden.

<sup>109</sup> Vgl. Krafft, M. (1995), S. 43 – 44.

<sup>110</sup> Vgl. zum Zusammenhang von Effektivität und subjektiven Merkmalen als Determinanten des Leistungspotentials z. B. Weitz, B. A. (1981).

woraus  $\alpha(n) > \alpha(m)$  folgt, wenn  $\varepsilon^n > \varepsilon^m$  ist. Dieses Ergebnis folgt der komparativ-statischen Analyse von *Lal/Srinivasan*, welche feststellen, dass steigende Effektivität des Vermittlers eine Erhöhung des optimalen Provisionssatzes bedingt.<sup>111</sup> Eine intuitive Erklärung des Effekts bieten *Lal/Srinivasan*: Da durch die Steigerung der Effektivität des Vermittlers die marginalen Kosten des Unternehmens sinken, ist eine Beeinflussung des Vermittlers dahin gehend positiv, dass dieser sein Anstrengungsniveau weiter erhöht. Um ein höheres Anstrengungsniveau der Vermittler zu induzieren, muss das Versicherungsunternehmen folglich den Provisionssatz erhöhen.<sup>112</sup>

### 3.7. Wirkung der Provisionssatzdifferenzierung

Die Wirkung der Provisionssatzdifferenzierung aus ökonomischer Sicht lässt sich über das Angebot des anreizoptimalen Provisionssatzes für den Vermittler erklären. Grund ist die Anpassung des Provisionssatzes an das a priori nichtbeobachtbare, individuelle Leistungspotential, welches ex post über das Leistungskriterium gemessen werden kann und die Effektivität des Anstrengungsniveaus determiniert. Dadurch kann das finanzielle Anreizsystem derart verbessert werden, dass der risikoaverse, nutzenmaximierende Vermittler das Anstrengungsniveau unter dem Unternehmensziel der Maximierung der Prämienumsätze optimal ausrichten wird. Dabei soll angenommen werden, dass steigende Provisionssätze auch steigende Prämienumsätze zur Folge haben und die Elastizität der Provisions-Umsatz-Funktion folglich positiv ist.<sup>113</sup>

In der Realität besteht bezüglich der Umsatzreaktionsfunktion und der Nutzenfunktion sowie der Eigenschaften der Versicherungsnehmer eine asymmetrische Informationsverteilung zwischen Versicherungsvermittler und Versicherungsunternehmen. Durch die Provisionssatzdifferenzierung kann die Informationsasymmetrie jedoch über nachfolgende Einkommensabschläge reduziert werden. Durch Senkung des Provisionssatzes für zukünftige Perioden wird der Vermittler zu „wahren Aussagen“ bezüglich der Risikofaktoren der Versicherungsnehmer bewegt, so dass das Risiko eines negativen Leistungskriteriums bzw. Deckungsbeitrages für das Unternehmen minimiert wird.<sup>114</sup>

<sup>111</sup> Vgl. *Lal, R. / Srinivasan, V.* (1993); *Krafft, M.* (1995), S. 106. *Basu et al.* ermitteln eine indifferente Reaktion des Provisionssatzes auf Änderungen der Effektivität, die mit dem generell nichtlinearen Verlauf des Entlohnungsschemas begründet werden können. Siehe *Basu, A. K. et al.* (1985), S. 285; *Krafft, M.* (1995), S. 103; *Lal, R. / Srinivasan, V.* (1993), S. 786. Die Analyse des Zusammenhangs mit dem Risikoaversionskoeffizienten erzielt ein identisches Ergebnis.

<sup>112</sup> Zu dieser Argumentation siehe ausführlich *Lal, R. / Srinivasan, V.* (1993), S. 784–785.

<sup>113</sup> Vgl. *Rex, R.-D.* (1977), S. 260–264.

Zunächst wird durch die Provisionssatzdifferenzierung keine Ausrichtung der Tätigkeit des Vermittlers auf Neu- oder Bestandsgeschäft abgeleitet.<sup>115</sup> Ebenso erfolgt keine Orientierung des Geschäfts auf bestimmte Produkte bzw. Kundengruppen.<sup>116</sup> Die zielorientierte Steuerungswirkung der Provisionssatzdifferenzierung beabsichtigt vornehmlich die Ausrichtung der Verhaltensweisen und Handlungen innerhalb der Absatztätigkeit des Vermittlers zum Abschluss erfolgversprechender Vertragsbeziehungen. Damit wird impliziert, dass der Vermittler Versicherungsschutz an Kunden bzw. bestimmte Produkte vermitteln soll, mit denen ein Erfolg erzielt werden kann, um so den stabilisierten Deckungsbeitrag des Vermittlerbestandes zu den Unternehmenszielen zu maximieren. Dabei beruht das Provisionssystem auf zwei Bemessungsgrundlagen:

- (1) Der *Prämienumsatz* ist die Bemessungsgrundlage für die Höhe der Vergütung. Das Anreizsystem induziert somit zu einer Ausrichtung der Absatztätigkeiten auf eine Maximierung des Prämienumsatzes.
- (2) Der a posteriori gemessene, *stabilisierte Deckungsbeitrag* des Vermittlerbestandes fungiert als Leistungskriterium für die Differenzierung der Provisionssätze. Der Deckungsbeitrag soll eine Ausrichtung der Absatztätigkeit auf Versicherungsnehmer mit potentiell hohen Erfolgsbeiträgen hervorrufen.

Ein Zielkonflikt durch die beiden unterschiedlichen Bemessungsgrundlagen in einem finanziellen Anreizsystem kann nicht festgestellt werden. Zwar kann durch die Abhängigkeit der Vergütung bzw. des finanziellen Anreizes vordergründig eine Strategie des Vermittlers zur Maximierung der Prämienumsätze sinnvoll erscheinen.<sup>117</sup> Eine bloße Ausrichtung der Absatztätigkeit auf Prämienumsätze kann einen negativen Effekt aufweisen, wenn die Erfolgsbeiträge niedrig bleiben und der Provisionssatz in dessen Folge gesenkt wird. Der Versicherungsvermittler wird also nicht nur versuchen einen hohen Prämienumsatz zu generieren, sondern insbesondere auch Verträge mit hohen zu erwartenden Erfolgsbeiträgen in den Bestand aufzunehmen. Nur dauerhaft positive Deckungsbeiträge gewähren durch

<sup>114</sup> Vgl. Damm, P. (1993), S. 217; Albers, S. (1989), S. 372–375. Der Vermittler wird bei gleichbleibendem Anstrengungsniveau und Prämienumsatz eine niedrigere Vergütung erhalten.

<sup>115</sup> Dazu sind Überlegungen der Verteilung der Provisionssätze über die Vertragslaufzeit notwendig. Vgl. hierzu Rex, R.-D. (1977), S. 273–275.

<sup>116</sup> Auch wurde im Rahmen dieser Arbeit eine Einschränkung auf eine Produktart vorgenommen, so dass die Steuerung bezüglich bestimmter Produkte, welche evtl. durch das Versicherungsunternehmen gefördert werden sollen, nicht relevant ist. Vgl. hierzu Rex, R.-D. (1977), S. 269–271.

<sup>117</sup> Vgl. hierzu auch Rex, R.-D. (1977), S. 260–264.

<sup>118</sup> Die Stabilisierung schützt den Vermittler dabei vor ungerechtfertigter Zurückstufung aufgrund von Zufallsschwankungen.

die Erhöhung der Provisionssätze eine bessere Vergütung.<sup>118</sup> Durch diesen Leistungsbezug wird der Vermittler implizit das Geschäft auf erfolgversprechende Vertragsbeziehungen mit Kunden ausrichten.<sup>119</sup> Dies ist eine Verbesserung gegenüber der Gewinnbeteiligung eines Versicherungsvermittlers in Form von Bonifikationen, da die Gewinnbeteiligung nach einer Periode für den Vermittler weniger interessant ist als die Provisionsvergütung.<sup>120</sup> Der Vermittler wird zudem angehalten, für das Versicherungsunternehmen schädliches Verhalten im Sinne einer Auswahl schlechter Risiken zu vermeiden, da eine Beteiligung an negativen Erfolgsbeiträgen erfolgt.<sup>121</sup> Da der Prämienumsatz als untergeordnetes Ziel das Gewinnziel unterstützt und dieses durch das Leistungskriterium des Deckungsbeitrages in der Provisionssatzdifferenzierung zusätzlich gefördert wird, besteht eine zweifache Ausrichtung auf die Gewinnzielerreichung. Durch den positiven Zusammenhang von Gewinn- und Sicherheitsziel kann auch unterstellt werden, dass durch den Erfolgsbezug des Provisionssatzdifferenzierungssystems ein Beitrag zum Sicherheitsziel des Versicherungsunternehmens geleistet wird, weil ein Risikotransfer auf die Leistung des Vermittlers stattfindet. Der positive Zusammenhang von Sicherheitsstreben und Gewinnerzielung mit der Steigerung des Unternehmenswertes induziert folglich auch eine Ausrichtung auf Wertziele.<sup>122</sup>

Abschließend lässt sich konstatieren, dass das Ergebnis trivial ist.<sup>123</sup> Durch die Provisionssatzdifferenzierung partizipiert der Versicherungsvermittler indirekt ex post an den positiven Erfolgsbeiträgen seines Bestandes, indem dem Vermittler höhere Provisionssätze für zukünftige Prämienumsätze zugesprochen werden. Bei gleichbleibenden Prämienumsätzen verdient der Vermittler mehr, jedoch wird dieser aus Anreizaspekten versuchen, mehr Prämienumsätze zu generieren. Dabei wird der Vermittler allerdings nicht nur die Erhöhung der Prämienumsätze anstreben, sondern auch auf möglichst erfolgversprechende Vertragsbeziehungen achten. Denn vice versa erfährt der Vermittler bei negativen Erfolgsbeiträgen des Vermittlerbestandes eine Senkung des Provisionssatzes. Daraus folgend, erhält der Vermittler bei zukünftig gleichbleibenden Prämienumsätzen weniger Provisionszahlungen vom Versicherungsunternehmen, d. h. der Vermittler wird ex post durch Beteiligung an negativen bzw. sinkenden Erfolgsbeiträgen bestraft. Eine anderweitige Verlustbeteiligung bspw. durch Rückzahlung von Provisionen ist dagegen realiter nicht umsetz- und durchsetz-

<sup>119</sup> Vgl. ähnlich *Rex, R.-D.* (1977), S. 265–268. Allerdings wird in diesem Fall ein Prämienverfahren zur Bonifikation der Vermittler besprochen.

<sup>120</sup> Vgl. *Flößer, K. P.* (1967), S. 209.

<sup>121</sup> Ein ähnlicher Effekt tritt bei Bonus-/Malus-Systemen in der Kfz-Versicherung auf, da das moralische Risiko der Versicherungsnehmer gesenkt wird. Vgl. *Helten, E./Hartung, T.* (2001), S. 66–67.

<sup>122</sup> Vgl. *Hartung, T.* (2000), S. 127; *Oletzky, T.* (1998), S. 84.

<sup>123</sup> Ähnlich dazu *Gürtler, M.* (1959), S. 190.



bar.<sup>124</sup> Die durch die Senkung des Provisionssatzes bedingten niedrigeren Provisionszahlungen kann der Vermittler durch höhere Prämienumsätze oder durch die Sanierung des Bestandes mit folglich höheren Erfolgsbeiträgen und damit Umstufung in eine höhere Provisionssatzklasse zu kompensieren versuchen. Dadurch erfolgt insgesamt eine optimale Steuerung der Absatztätigkeit des Vermittlers.<sup>125</sup>

#### 4. Fazit

Die *Konzeption eines Systems zur Differenzierung von Provisionssätzen* basiert auf der Parallelität der Beziehung von Versicherungsvermittler und Versicherungsunternehmen und der Beziehung von Versicherungsnehmer und Unternehmen. Das Versicherungsunternehmen hat dem Vermittler einen anreizoptimalen Provisionssatz zu gewähren, ohne dessen individuelles Leistungspotential zu kennen. Erst nach einem gewissen Zeitraum lassen sich anhand eines Leistungskriteriums Rückschlüsse auf das Leistungspotential ziehen. Danach ist der Provisionssatz derart zu adjustieren, dass dem Vermittler ein Provisionssatz angeboten wird, der die Leistung und den Beitrag zu den Unternehmenszielen fördert.

In der Risikotheorie wird das Problem der ex ante unbekannten Schadenneigung im Rahmen der sekundären Prämiendifferenzierung bzw. Erfahrungstarifizierung gelöst. Durch Rückgriff auf das in der Kraftfahrzeugversicherung gängige *Bonus-/Malus-System* kann ein System der Provisionssatzdifferenzierung konzipiert werden. Dazu sind zunächst anhand der Ausprägungen der objektiven, beobachtbaren Merkmale *Vermittlerkollektive* zu bilden. Den Vermittlerkollektiven wird eine identische Verteilung des individuellen Leistungspotentials unterstellt. Zudem besitzen alle Vermittler in dem Kollektiv identische Umsatzreaktionsfunktionen und Nutzenfunktionen. Als *Leistungskriterium* fungiert der realisierte, stabilisierte und glaubwürdige *Deckungsbeitrag* eines Vermittlerbestandes. Bei der Ex-post-Berechnung sind die Zufallsschwankungen in den Schadenkosten durch eine Stabilisierung nach dem *Bühlmann / Straub-Verfahren* zu eliminieren. Die Höhe des ex ante stochastischen Deckungsbeitrages wird durch die Ausprägung des individuellen Leistungspotentials beeinflusst.

---

<sup>124</sup> Vgl. Oletzky, T. (1998), S. 203. Lediglich die Stornoreserve ist eine sehr spezifische Form der Beteiligung des Vermittlers am Geschäft, allerdings nur bei Storni und nicht bei negativen Verlauf der Vertragsbeziehung von Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen. Vgl. Damm, P. (1993), S. 219.

<sup>125</sup> Vgl. konzeptionell ähnlich Flößer, K. P. (1967), S. 215–216. Dabei wird der Provisionssatz allerdings anhand der Rentabilität bzw. Risikosituation einer Versicherungssparte variiert.

Das *Provisionssatzdifferenzierungssystem* wird eindeutig durch die Menge an Provisionssatzklassen, die Umstufungsregeln und die optimale Provisionssatzskala festgelegt. Die Umstufungsregeln definieren, in welche Provisionssatzklasse der Vermittler bei einer bestimmten Ausprägung des Leistungskriteriums eingestuft wird. Eine Spezifizierung der Umstufungsregeln kann aufgrund der Zufallsabhängigkeit des Leistungskriteriums durch homogene Markov-Ketten vorgenommen werden. Die Umstufungsregeln sind um die Zeitinstabilität der Verteilung des individuellen Leistungspotentials zu erweitern. Pragmatisch kann eine Neueinordnung in ein Vermittlerkollektiv bei Veränderung der objektiven Merkmale erfolgen.

Zur Ableitung der optimalen *Provisionssatzskala*, welche die Höhe des Provisionssatzes in den Klassen festlegt, kann trotz restriktiver Annahmen das *LEN-Modell* einen geeigneten Analyserahmen bieten. Der optimale Provisionssatz, der einem Vermittler in der Anfangsklasse eines Vermittlerkollektivs gewährt wird, bestimmt sich aus der Effektivität des Arbeitseinsatzes, der Risikoaversion, der Unsicherheit und einem Basisprämienumsatz. Eine Umstufung eines Vermittlers in eine höhere Provisionssatzklasse hat bei Unterstellung eines positiven Zusammenhangs von Leistungskriterium, Leistungspotential und Effektivität des Arbeitseinsatzes einen höheren Provisionssatz zur Folge. Aus Sicht der unternehmenszielorientierten Steuerung erfolgt ein Beitrag zu den Zielen in zweifacher Hinsicht. Zum einen wird der Versicherungsvermittler versuchen, den Prämienumsatz zu maximieren, ohne allerdings den Erfolgsbeitrag der abgesetzten Verträge zu vernachlässigen, da eine Senkung des Provisionssatzes folgen würde. Zum anderen wird der Vermittler sich bemühen, die Erfolgsbeiträge zu maximieren, um durch einen höheren Provisionssatz bei gleichbleibenden Prämienumsätzen eine höhere Vergütung zu erhalten und so indirekt am Erfolg zu partizipieren.

Es ist zu konstatieren, dass die Konzeption eines leistungsadäquaten Provisionssatzdifferenzierungssystems durchaus eine sinnvolle Weiterentwicklung gängiger finanzieller Anreizsysteme darstellt. Allerdings sind einige rechtliche und ökonomische Probleme noch zu lösen, bevor eine Anwendung in der Praxis stattfinden kann. Einige Punkte wie die ökonomisch geforderte Bestimmung einer Nutzenfunktion im Rahmen der Agency-Theorie und die realistische Umsetzung im Sinne einer Quantifizierbarkeit der Risikopräferenz eines Vermittlers verdeutlichen die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis. Die Agency-Theorie als Analyse-Rahmen lässt Erkenntnisse zu, jedoch nur, wenn die Tatsache der modellhaften, restriktiven Abbildung der Realität nicht außer Acht gelassen wird. Die mathematischen und statistischen Grenzen werden erreicht und beeinträchtigen eine wirtschaftliche Vorgehensweise, wenn Umsatzreaktionsfunktionen, Effektivitäten und Leistungspotentiale zu bestimmen sind. Die Operationalisierung des Deckungsbeitrages als Leistungskriterium kann hingegen pragmatisch voll-

zogen werden. Zudem sind die theoretischen Erkenntnisse für eine Anwendung empirisch zu untersuchen und exakt zu formulieren, insbesondere die konkrete Ausgestaltung der Provisionssatzhöhen, Anzahl der Klassen und Umstufungsregeln. Dabei können auch Simulationen und Experimente einen weiteren Erkenntnisgewinn bringen. Ein Einsatz in der Praxis ist – verbunden mit Vereinfachungen – durchaus möglich. Die informationstechnischen Voraussetzungen dürften in den meisten Versicherungsunternehmen gegeben sein. Letztendlich hängt die Umsetzung eines Provisionssatzdifferenzierungssystems in der Versicherungspraxis aber in besonderem Maße von der Akzeptanz eines innovativen finanziellen Anreizsystems bei den Vermittlern ab.

### Literaturverzeichnis

- Albers, Sönke* (1980): Außendienststeuerung mit Hilfe von Lohnanreizsystemen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 50. Jg., S. 713–736.
- Albers, Sönke* (1984): Zum Einsatz von umsatzabhängigen Provisionssätzen bei der Steuerung von Handelsvertretern, in: Marketing – Zeitschrift für Theorie und Praxis, 6. Jg., S. 21–30.
- Albers, Sönke* (1989): Entscheidungshilfen für den Persönlichen Verkauf, Berlin.
- Albers, Sönke* (1995): Optimales Verhältnis zwischen Festgehalt und erfolgsabhängiger Entlohnung bei Verkaufsaußendienstmitarbeitern, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 47. Jg., S. 124–142.
- Albers, Sönke / Skiera, Bernd* (2002): Einsatzplanung eines Verkaufsaußendienstes auf der Basis einer Umsatzreaktionsfunktion, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 72. Jg., S. 1105–1131.
- Albrecht, Peter* (1981): Kreditibilität, Erfahrungstarifizierung und sekundäre Prämien-differenzierung, in: Göppel, Hermann / Henn, Rudolf (Hrsg.): Geld, Banken und Versicherungs 1980, Bd. II, Karlsruhe, S. 687–701.
- Albrecht, Peter* (1990): Zur Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung in der Schadenversicherung, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 79. Jg., S. 205–250.
- Albrecht, Peter / Schradin, Heinrich R.* (1992): Erfolgsorientierte Steuerung des Versicherungsgeschäfts, in: Spremann, Klaus / Zur, Eberhard (Hrsg.): Controlling: Grundlagen, Informationssysteme, Anwendungen, Wiesbaden, S. 571–596.
- Bangert, Curt M.* (1983): Der selbständige und der unselbständige Versicherungsvertreter: Arten, wirtschaftliche Bedeutung und Abgrenzung, Karlsruhe.
- Basu, Amiya K. / Lal, Rajiv / Srinivasan, V. / Staelin, Richard* (1985): Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective, in: Marketing Science, Vol. 4, S. 267–291.
- Beenken, Matthias* (2002): Der Versicherungsvertreter als Unternehmer: Betriebswirtschaftliche Herausforderungen für den Ausschließlichkeitsvertrieb, 3. Aufl., Karlsruhe.

- Berthel, Jürgen* (1973): Determinanten menschlicher Leistungseffizienz im Betrieb – Ergebnisse neuerer Forschung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 25. Jg., S. 383 – 397.
- Boos, Andrea* (1991): Effizienz von Bonus-Malus-Systemen: Ein Vergleich der Tarife der Kraftfahrzeug-Haftpflichtversicherung einiger europäischer Länder, Wiesbaden.
- Bühlmann, Hans / Straub, Erwin* (1970): Glaubwürdigkeit für Schadensätze, in: Mitteilungen der Vereinigung schweizerischer Versicherungsmathematiker, Bd. 70, S. 111 – 133.
- Campbell, John P.* (1990): Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology, in: Dunnette, Marvin D./Hough, Leaetta M. (Hrsg.): Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1, 2. Aufl., S. 687 – 732.
- Christoph, Siegfried* (1976): Die Motivationsfrage bei der Führung von Mitarbeitern im Versicherungsaußendienst, in: Versicherungswirtschaft, 31. Jg., S. 928 – 938.
- Cron, William L. / Slocum, John W.* (1986): The Influence of Career Stages on Salespeople's Job Attitudes, Work Perceptions, and Performance, in: Journal of Marketing Research, Vol. XXIII, S. 119 – 129.
- Damm, Peter* (1993): Ertragsbarwertbezogene Vergütungspolitik von Versicherungsunternehmen zur Steuerung von Absatzorganen, Karlsruhe.
- Darmon, Rene Y.* (1974): Salesmen's Response to Financial Incentives: An Empirical Study, in: Journal of Marketing Research, Vol. XI, S. 418 – 426.
- Dauser, Achim* (1995): Vertriebs-Controlling in Versicherungsunternehmen: Theoretische Grundlagen und praktische Anwendungsmöglichkeiten im Rahmen der Lebens- und Krankenversicherung, Ulm.
- Eisenführ, Franz / Weber, Martin* (1999): Rationales Entscheiden, 3. Aufl., Berlin et al.
- Engelhard, Johann* (1992): Leistungsdeterminanten, in: Gaugler, Eduard / Weber, Wolfgang (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., Stuttgart, Sp. 1254 – 1264.
- Farny, Dieter* (1966): Unternehmerische Ziel- und Mittelentscheidung in der Versicherungswirtschaft, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 55. Jg., S. 129 – 159.
- Farny, Dieter* (2000): Versicherungsbetriebslehre, 3. Aufl., Karlsruhe.
- Flößer, Klaus P.* (1967): Absatzplanung und Absatzlenkung der Versicherungsunternehmen, Hamburg.
- Gillenkirch, Robert* (1997): Gestaltung optimaler Anreizverträge: Motivation, Risikoverhalten und beschränkte Haftung, Wiesbaden.
- Gürtler, Max* (1959): Betriebswirtschaftliche Probleme des Versicherungswesens, Wiesbaden.
- Gürtler, Max* (1964): Prämien- und Provisionspolitik, in: Grosse, Walter (Hrsg.): Die Versicherung, Bd. 2, Versicherungsbetriebslehre, S. 1909 – 1958.
- Hafer, John C.* (1986): An Empirical Investigation of The Salesperson's Career Stage Perspective, in: Journal of Personal Selling & Sales Management, Vol. VI, S. 1 – 7.

- Happel, Elke* (1999): Schadencontrolling: ein Steuerungskonzept des Assekuranzcontrolling, Karlsruhe.
- Hartung, Thomas* (2000): Unternehmensbewertung von Versicherungsunternehmen, Wiesbaden.
- Helten, Elmar* (1974): Statistische Probleme der Tarifierung in der Kraftverkehrsversicherung, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 63. Jg., S. 153–177.
- Helten, Elmar* (1987): Stärken und Schwächen des selbständigen Aussendienstes bei sich wandelndem Versicherungsmarkt, Mannheimer Manuskript, Nr. 21, Mannheim.
- Helten, Elmar* (1990): Versicherungsökonomie zwischen theoretischem Anspruch und empirischer Relevanz, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, 79. Jg., S. 359–374.
- Helten, Elmar* (1994): Zur Qualitätsbeurteilung von Sachgütern und Dienstleistungen, insbesondere von Versicherungsschutz, in: Hübner, Ulrich / Helten, Elmar / Albrecht, Peter (Hrsg.): Recht und Ökonomie der Versicherung, Festschrift für Egon Lorenz zum 60. Geburtstag, Karlsruhe, S. 281–293.
- Helten, Elmar / Hartung, Thomas* (2001): Auswirkungen des moralischen Risikos für Versicherungsunternehmen: Eine Betrachtung aus volks- und betriebswirtschaftlicher Perspektive, in: Mager, Hans-Christian / Schäfer, Henry / Schröder, Klaus (Hrsg.): Private Versicherung und Soziale Sicherung, Festschrift zum 60. Geburtstag von Roland Eisen, Marburg, S. 57–69.
- Höddinghaus, Bernd* (1980): Erfahrungstarifierung: Ein risikotheorietischer Beitrag zur Kalkulation der Risikoprämie in Abhängigkeit vom individuellen Schadenverlauf, Karlsruhe.
- Humme, Udo* (1987): Die Bestimmung von Kriterien zur Auswahl von Außendienstmitarbeitern: eine empirische Untersuchung am Beispiel des Pharmaberaters, Bochum.
- Kaluza, Bernd* (1979): Entscheidungsprozesse und empirische Zielforschung in Versicherungsunternehmen, Karlsruhe.
- Karten, Walter* (1978): Funktionen der Versicherungsvermittler und Konsequenzen für ihre Qualifikation, in: Versicherungswirtschaft, 33. Jg., S. 351–356.
- Karten, Walter* (2000): Ist das Provisionssystem in der Lebensversicherung reformbedürftig?, in: Versicherungswissenschaft Berliner Reihe, Heft 20, Karlsruhe, S. 47–61.
- Krafft, Manfred* (1995): Außendienstentlohnung im Licht der Neuen Institutionenlehre, Wiesbaden.
- Kuon, Siegfried / Sticker, Klaus* (1988): Bonus- / Malus-System, in: Farny, Dieter et al. (Hrsg.): Handwörterbuch der Versicherung, Karlsruhe, S. 91–94.
- Kutz, Stefan* (1997): Die Aufgabenverteilung zwischen Versicherungsunternehmen und Einfirmer- / Konzernvertreter: Eine Untersuchung unter besonderer Berücksichtigung von Effizienz und Vergütungsgesichtspunkten, Lohmar; Köln.
- Lal, Rajiv / Srinivasan, V.* (1993): Compensation Plans for Single- and Multi-product Salesforces: An Application of the Holstrom-Milgrom Model, in: Management Science, Vol. 39, S. 777–793.

- Lal, Rajiv / Staelin, Richard* (1986): Salesforce Compensation Plans in Environments with Asymmetric Information, in: *Marketing Science*, Vol. 5, S. 179–198.
- Laux, Helmut* (1988): Optimale Prämienfunktion bei Informationsasymmetrie, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 58. Jg., S. 588–612.
- Lemaire, Jean* (1979): How to define a bonus-malus-system with exponential utility function, in: *ASTIN Bulletin*, Vol. X, S. 274–282.
- Lemaire, Jean* (1995): Bonus-Malus Systems in Automobile Insurance, Boston et al.
- Lindert, Klaus* (2001): Anreizsysteme und Unternehmenssteuerung: eine kritische Reflexion zur Funktion, Wirksamkeit und Effizienz von Anreizsystemen, München; Mering.
- Mack, Thomas* (2002): Schadenversicherungsmathematik, 2. Aufl., Karlsruhe.
- Meinhövel, Harald* (1999): Defizite der Principal-Agent-Theorie, Lohmar; Köln.
- Neeb, Melanie / Riedel, Oliver* (2004): Zur Anwendung des Bühlmann / Straub-Verfahrens in der Außendienstentlohnung, in: *Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft*, 93. Jg., S. 405–439.
- Nerdinger, Friedemann W.* (1995): Motivation und Handeln in Organisationen: eine Einführung, Stuttgart et al.
- Nicolai, Wolfram* (1988): Steuerung des Verkaufs von Personenversicherungen unter Ertragsaspekt, in: Heilmann, Wolf-Rüdiger et al. (Hrsg.): *Geld, Banken und Versicherungen 1987*, Bd. II, Karlsruhe, S. 1355–1364.
- Norberg, Ragnar A.* (1976): A Credibility Theory for Automobile Bonus-Systems, in: *Scandinavian Actuarial Journal*, o. Jg., S. 92–107.
- o. V.* (2005): Zufriedene Kunden – zufriedene Vertreter: Wie die Ausschließlichkeit stärkste Vertriebsform bleiben kann, in: *Versicherungsvertrieb*, 1. Jg., S. 2.
- Oletzky, Torsten* (1998): Wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen: ein Steuerungskonzept auf der Grundlage des Shareholder-Value-Ansatzes, Karlsruhe.
- Petersen, Thomas* (1989): Optimale Anreizsysteme: betriebswirtschaftliche Implikationen der Prinzipal-Agenten-Theorie, Wiesbaden.
- Picot, Arnold* (1991): Ökonomische Theorien der Organisation – Ein Überblick über neuere Ansätze und deren betriebswirtschaftliches Anwendungspotential, in: Ordelheide, Dieter / Rudolph, Bernd / Büsselmann, Elke (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Ökonomische Theorie*, Stuttgart, S. 143–170.
- Randall, E. James / Randall, Cindy H.* (1990): Review of Salesperson Selection Techniques and Criteria: A Managerial Approach, in: *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 7, S. 91–95.
- Rautmann, Nicola* (1998): Risikogerechte Prämienkalkulation im Versicherungsunternehmen am Beispiel der industriellen Feuerversicherung, Karlsruhe.
- Rensing, Otger* (1984): Modelltheoretische Analyse des Einstufungssystems zur Berücksichtigung des Schadenverlaufs in der Kraftfahrzeug-Haftpflichtversicherung, in: *Zeitschrift für Operations Research*, 28. Jg., S. B305–B335.
- Rex, Rolf-Dieter* (1977): Bereitstellung und Führung der Absatzorgane im Außendienst des Versicherungsunternehmens, Köln.

- Rinker, Andreas* (1997): Anreizsysteme in Kreditinstituten: Gestaltungsprinzipien und Steuerungsimpulse aus Controllingsicht, Frankfurt a. M.
- Rosenstiel, Lutz v.* (1995): Arbeitszufriedenheit, in: Rosenstiel, Lutz v./Regnet, Erika/Domsch, Michel (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 3. Aufl., Stuttgart, S. 181 – 192.
- Sautter, Hermann* (1980): Vergütungen als absatzpolitisches Instrument der Versicherungsunternehmung, Frankfurt a. M.
- Schareck, Bernhard / Wagner, Rudolf* (1984): Ertragsorientiertes Provisionssystem – ein neuer Weg zur Steuerung des Außendienstes eines Versicherungsunternehmens, in: Handbuch der modernen Datenverarbeitung, 21. Jg., S. 105 – 112.
- Schareck, Christian* (2005): Wertorientierung im Versicherungsvertrieb, Karlsruhe.
- Schradin, Heinrich R.* (1994): Erfolgsorientiertes Versicherungsmanagement: Betriebswirtschaftliche Steuerungskonzepte auf risikotheorietischer Grundlage, Karlsruhe.
- Spremann, Klaus* (1987): Agent and Principal, in: Bamberg, Günter/Spremann, Klaus (Hrsg.): Agency Theory, Information, and Incentives, Berlin et al., S. 3 – 37.
- Spremann, Klaus* (1995): Hilft die Agency-Theorie bei der praktischen Gestaltung von Arbeitsbeziehungen?, in: Die Betriebswirtschaft, 55. Jg., S. 130 – 134.
- Stadler, Klaus* (1981): Steuerung und Kontrolle des Außendienstes in Unternehmen der Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.
- Umhau, Gerd* (2003): Vergütungssysteme für die Versicherungsvermittlung im Wandel, Karlsruhe.
- Wagenhofer, Alfred / Ewert, Ralf* (1993): Linearität und Optimalität in ökonomischen Agency Modellen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 63. Jg., S. 373 – 391.
- Wagner, Fred / Warmuth, Walter* (2005): Wertorientierte Bepreisung im Versicherungsgeschäft, Karlsruhe.
- Wagner, Helmut* (1975): Leistung und Leistungsdeterminanten, in: Gaugler, Eduard (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, Sp. 1181 – 1190.
- Weitz, Barton A.* (1981): Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework, in: Journal of Marketing, Vol. 45, S. 85 – 103.
- Zietsch, Dietmar* (1985): Grundlagen der Gestaltung außerorganisatorischer Vertriebssteuerungssysteme in Versicherungsunternehmen, Karlsruhe.
- Zimmermann, Jochen* (1992): Die Gestaltung einer prozeßorientierten Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung für Schadenversicherungsunternehmen: Ein Beitrag zur Integration von Risikotheorie und Betriebswirtschaftslehre, Karlsruhe.

### **Zusammenfassung**

Die Bedeutung des Vertriebs aufgrund des konstitutiven Charakters, erhöhte Wettbewerbsintensität auf dem Versicherungsmarkt sowie die vermehrte Orientierung an den Werten für die Anteilseigner zwingen Versicherungsunternehmen zunehmend, sich mit dem Beitrag der Absatzorgane zur Zielerreichung der darauf aufbauenden Steuerung der Ausschließlichkeits-

vermittler auseinander zu setzen. Das Konzept einer leistungsadäquate Differenzierung von Provisionssätzen in finanziellen Anreizsystemen soll die Ausrichtung der Absatztätigkeiten auf die Unternehmensziele zu fördern. Dabei kann aufgrund der Parallelität der Beziehungen von Unternehmen zum Vermittler und zum Versicherungsnehmer ausgehend von den Konzepten der Erfahrungstarifizierung, insbesondere den Bonus- / Malus-Systemen, ein Provisionssatzsystem mit entsprechenden Klassen und Umstufungsregeln entwickelt werden. Dieses System passt die Provisionssätze an die Leistung des Vermittlers unter Berücksichtigung des individuellen Leistungspotentials, der Umsatzreaktionsfunktion und Nutzenfunktion an, wobei auf den ex post ermittelten, stabilisierten Deckungsbeitrag als Leistungskriterium zurückgegriffen wird.

### **Abstract**

The importance of the insurance salesforce because of the constitutive character, the increasing competition on the insurance market and the orientation on the shareholder value force insurance companies to deal with the contribution of the salesforce to the objectives and the steering of the sales agents. The concept of a performance adequate differentiation of commission rates in incentive systems shall support the orientation of the sales agent on business objectives. The parallelity to the relationship between insurer and insurant allows to revert to concepts of the credibility theory for the development of a commission rate system with classes and rules of reclassification. The system adjusts the commission rates on the performance of the sales agent allowing for the individual potential, the sales response function and the utility function. The ex post calculated, stabilized profit margin is used as the performance criterion.