

Wirtschaftskommentar	Gegen die Bürgerversicherung	277
Assekuranz aktuell	Niedrigzinsen und Altersvorsorge – wer trägt die Lasten? Bei der Wissenschaftstagung des BdV wurde diskutiert, ob und wie die Rahmenbedingungen bei der Kapitalanlage verbessert werden können	279
	Keine Beratung, nur noch Verkauf	280
	Selbstamputation	280
	Richtungswechsel in der Kapitalanlage	281
	Biometrie-Produkte immer wichtiger	281
	Allianz tut den Schritt in die Online-Zukunft	282
	Online Leistungs-Service	282
	Von AWD zu HDI	282
	Kölner RV-Gipfel	283
	Versicherungstechnik Sach	283
	Qualitätsverbesserung im Kfz- Reparaturmanagement	283
	Notlagentarif soll Nichtzahlerproblematik entschärfen	283
Assekuranz Fragebogen	Marlies Hirschberg-Tafel	284
Vertrieb	Ein Votum für laufende Provision in der Lebensversicherung 5. Niedersächsischer Versicherungs(vermittler)tag 2013: Kritische Auseinandersetzung mit der Zukunft	285
	Großbritannien: Die Beratung ist heute das Produkt	286
	Neue Realität im Vertrieb	286
	Prof. Dr. Matthias Beenken / Prof. Dr. Michael Radtke Wie viele Vermittler es tatsächlich gibt	287
	Dr. Harald Haller Ein neues Vergleichsportal für Policen: Welche Implikationen hätte Googles Markteintritt?	291
	Nils Königshofen / Carsten Bovelet Social Sales: Neue Wege für den Versicherungsvertrieb	292
	Hartmut Pfaffinger Vertrieb als Profit-Center - wie geht das?	295
	Prof. Dr. Hans Jürgen Ott / Werner Biberacher / Wolfgang M. Kühn Anstand macht erfolgreich: Es funktioniert tatsächlich	298
Personen Gesellschaften	Siegfried Herber	302
	Dr. Dieter Vogt	302
	ACE	302
	Allcura	303
	Alte Oldenburger	303
	AXA Assistance	303
	Barmenia Versicherungen	303
	Bund der Versicherten	304
	Continentale	304
	CosmosDirekt	305
	Dialog	305
	Grundeigentümer-Versicherung	306
	HanseMerkur	306
	Mecklenburgische	307
	LSH Versicherung	308
	LV 1871	308
	Provinzial Rheinland	308
	R+V	309
	VGH	310
	Talanx	311
Jubiläen	311
Bücher	312
Impressum	312

Prof. Dr. Hans Jürgen Ott / Werner Biberacher / Wolfgang M. Kühn

Anstand macht erfolgreich: Es funktioniert tatsächlich

In den vorangegangenen vier Beiträgen dieser Artikelserie (vgl. ZfV 4,5,6 und 8/2013) wurde hergeleitet, dass anständiges Verhalten im Versicherungs- und Finanzvertrieb die handelnden Personen, also die Vermittler, glücklich und erfolgreich macht. Herausgestellt wurde, dass der Zusammenhang von Anstand, Glück und Erfolg nicht als Lebenseinstellungs- bzw. Glaubensfrage abgetan werden kann, sondern durch wissenschaftliche Erkenntnisse eindeutig belegt ist. Im nachfolgenden Beitrag wird nun gezeigt, dass diese eher theoretischen Überlegungen in der vertrieblichen Praxis auch tatsächlich funktionieren. Beispiele aus einem mittelständischen Maklerverbund sowie aus einer Bezirksdirektion belegen, dass eine auf ethischen Prinzipien ausgerichtete Geschäftspolitik die Mitarbeiterzufriedenheit erhöht, Kunden bindet und den Geschäftserfolg nachhaltig steigert. Auf dieser Grundlage wird ein generelles Konzept entwickelt, wie Maklerunternehmen und Agenturen durch Anstand erfolgreich werden können.

Ausgangspunkt der auf Anstand beruhenden Geschäftspolitik eines Vertriebsunternehmens ist das Leitbild. Dies umzusetzen ist primär Aufgabe der Mitarbeiter, die wiederum auf das Leitbild einwirken; sie müssen zu anständigem Verhalten motiviert und in die Lage versetzt werden. Leitbild und Mitarbeiterverhalten müssen eingebettet sein in ein Qualitätsmanagement, das ethische Prinzipien explizit berücksichtigt und von einer neutralen Institution zertifiziert werden kann. Damit wird ein sich selbst verstärkender Prozess eingeleitet, der ethische Prinzipien durchsetzt, selbstverständlich macht und erfolgssteigernd umsetzt.

Im Folgenden werden diese Zusammenhänge am Beispiel der PROMA Versicherungsmakler GmbH & Co. KG sowie der Ergo-Bezirksdirektion Münster erläutert:

1. Der Maklerverbund PROMA wurde 1996 von 13 Versicherungsmaklern aus Bayern und Thüringen gegründet, um Synergieeffekte zu nutzen. Mittlerweile werden von inzwischen knapp 50 PROMA-Partnern mehr als 60.000 Kunden

an 39 Standorten betreut. Die einzelnen selbständigen Partner sind auf unterschiedliche Beratungsschwerpunkte spezialisiert, müssen sich durch regelmäßige Weiterbildungsmaßnahmen kompetent halten und geben diese Kompetenz an die anderen Partner im Netzwerk weiter. Durch Kundeninformationsveranstaltungen an unterschiedlichen Orten werden regelmäßig auch Kunden mit Informationen versorgt. Ein Qualitätsmanagement-Beauftragter überwacht die Konformität nach ISO9001.

2. Die Bezirksdirektion Münster der Ergo Versicherung AG ist Ansprechpartner für ihre rund 50 Agenturen und Geschäftsstellen der Ausschließlichkeitsorganisation im Münsterland. Sie ist Teil des Ergo Victoria Vertriebes, dem größten Ausschließlichkeitsvertrieb innerhalb Ergo; der Schwerpunkt in dieser Ausschließlichkeitsorganisation liegt auf der Rundum-Beratung ihrer Kunden. Den Vertriebspartnern stehen betreuende Vertriebsführerkräfte sowie Spezialisten für Fragen zu Unfall-, Kranken-, Lebens- und Sachversicherungen zur Verfügung,

ebenso wie ein serviceorientierter Innendienst als Backoffice. Die Bezirksdirektion ist auch Ansprechpartner für Geschäftskunden und -partner sowie für Führungskräfte anderer Ergo-Vertriebseinheiten.

Anstand im Leitbild verankert

Im Leitbild¹ sind Selbstverständnis und Grundprinzipien eines Unternehmens formuliert (Unternehmenszweck, Vision, ange-

Prof. Dr. Hans Jürgen Ott

Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW) Heidenheim, Studiengang BWL-Versicherung, Versicherungsvertrieb und Finanzberatung; imari Zentrum für innovative Marketingsysteme und Risikomanagement.

Werner Biberacher

Geschäftsführer der PROMA Versicherungsmakler GmbH & Co. KG, Jettingen-Scheppach

Wolfgang M. Kühn

Bezirksdirektor Ergo Victoria Vertrieb Münster, Bildungsverantwortliches Präsidiumsmitglied im „Bundesverband der Assekuranzführerkräfte e.V. (VGA)“, Mitglied im Branchenausschuss Qualitätssicherung „Weiterbildung Versicherungsvermittler“.

strebte Organisationskultur). Es ist die Basis für die Corporate Identity, also das gemeinsame Bewusstsein der Mitarbeiter (einschließlich Management) und der anderen Stakeholder (Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber, Öffentlichkeit²), was das Unternehmen sein soll und wie es auf Märkten auftritt. Kern der im Leitbild formulierten Unternehmenskultur sind die Werte und Normen, die im Unternehmen Vorrang genießen. Dort muss anständiges Verhalten verankert und so operationalisiert und konkretisiert werden, dass die Mitarbeiter daraus Handlungsoptionen für ihre tägliche Arbeit ableiten können. Das Leitbild muss an alle Stakeholder kommuniziert und mit ihnen abgestimmt werden. In den beiden Praxisbeispielen ist dies folgendermaßen umgesetzt:

PROMA

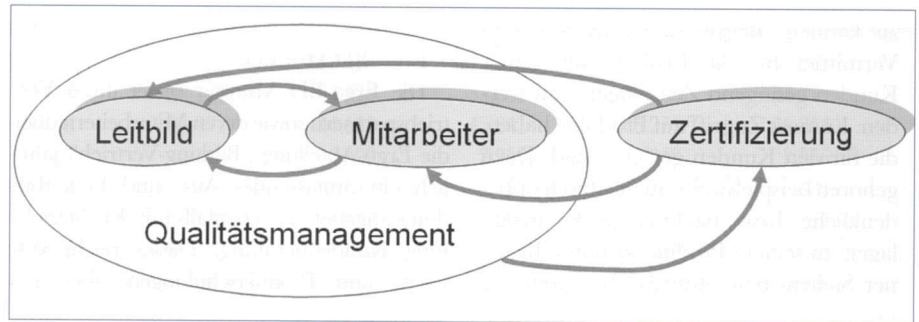
Ehrlichkeit stellt als Wert die Basis aller Aktivitäten dar, zu denen sich PROMA-Partner verpflichtet fühlen. Allen Mandanten und Geschäftspartnern treten die PROMA-Partner aufrichtig und mit Respekt entgegen. Mit Toleranz lassen sie die Überzeugungen, Werte und die daraus resultierenden Handlungen der Menschen gelten, mit denen sie in Kontakt stehen. PROMA-Partner pflegen von Fairness geprägte Partnerschaften zu Mandanten und Geschäftspartnern.

Die Unternehmens-Kultur von PROMA wird von einer klar kommunizierten Werteskala getragen. Die Arbeitsteilung als Erfolgsfaktor wird durch die Bereitschaft jedes einzelnen Partners verwirklicht, in mindestens einem Arbeitskreis aktiv mitzuarbeiten. Ziel: Jeder PROMA-Partner identifiziert sich mit dem Verbund und engagiert sich tatkräftig für die Verwirklichung der gemeinsam erarbeiteten Ziele.

Ergo-BD Münster

Die Ergo-BD Münster engagiert sich stark, Prozesse für die Vermittlerbetriebe ihrer Ausschließlichkeitsorganisation aufzulegen, bei denen Kundenwünsche und Kundensituation abgefragt werden und individuelle Bedürfnisse der Kunden die Grundlage für die zu erstellenden Angebote sind. Die BD thematisiert bei ihren Agenturen die BVK-Initiative „Ehrbarer Kaufmann“; der Kunde soll als Ganzes betrachtet und rundum beraten werden. Einige Agenturbetriebe haben bereits diese Grundprinzipien für ihren Agentur-Innen- und auch -außendienst als klare Anforderung schriftlich fixiert; dort ist die „Rundumquote“ durchweg ca. 50% höher als bei

Abbildung 1: Anständiges Verhalten: Ein sich selbst verstärkender Prozess



anderen Agenturen. Da es sich hier in der Regel um selbstständige Handelsvertreter nach § 84 HGB handelt, lässt sich eine solche Philosophie jedoch nicht zwingend bei jeder Agentur durchsetzen.

Mitarbeiter setzen Leitbild um

Für die Umsetzung des Leitbildes primär verantwortlich sind die internen Stakeholder, also Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen (Geschäftsführung, Führungsebenen, Angestellte und Arbeiter). Diese müssen für die ethischen Grundsätze im Leitbild sensibilisiert und in der praktischen Umsetzung motiviert und qualifiziert werden; von den betrieblichen Rahmenbedingungen her muss anständiges Verhalten ermöglicht werden.

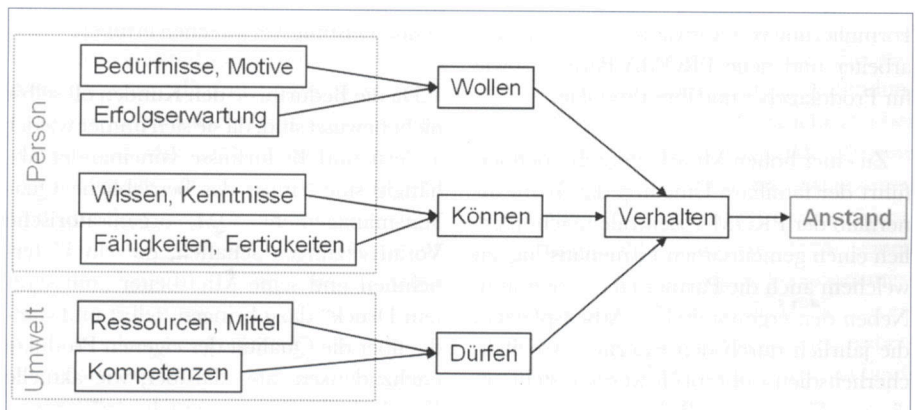
Die Verhaltenspsychologie gibt Hinweise darauf, wie man Menschen zu einem bestimmten Verhalten bewegen kann⁴; Verhalten wird danach durch drei wesentliche Faktoren bestimmt:

– *Wollen*: Mitarbeiter müssen anständiges Verhalten wollen und müssen dazu motiviert werden; ihre Bedürfnisse müssen erfüllt werden, wenn sie anständiges Verhalten zeigen. Diese Bedürfnisbefriedigung

muss kalkulierbar sein, das heißt, wenn ein Mitarbeiter anständig handelt, dann muss gewährleistet sein, dass er dafür auch belohnt wird. Ein Vermittler, dem von Kunden (beispielsweise in der jährlichen Kundenzufriedenheitsumfrage) ehrliches und seriöses Verhalten attestiert wird, erhält einen Bonus, der sich an einer Zufriedenheits-Skala orientiert. Eine Führungskraft, die (etwa im Rahmen einer Vorgesetztenbeurteilung wie beispielsweise bei Lufthansa oder BASF) von den Mitarbeitern als ehrlich und vertrauenswürdig geschätzt wird, erhält ebenso einen Bonus – dessen Höhe vielleicht sogar die unterstellten Mitarbeiter vorschlagen.

– *Können*: Durch Workshops und Weiterbildungsmaßnahmen werden Wissen und Kenntnisse über den ehrlichen Umgang mit Kunden vermittelt. Durch eigene Erfahrungen in der Vermittlung können praktische handlungsbezogene Fähigkeiten und Fertigkeiten vermittelt werden. Neue Mitarbeiter müssen in Leitbild- und CI-Workshops mit den ethischen Grundsätzen des Unternehmens vertraut gemacht werden. In Personal-Veranstaltungen muss der Hinweis auf die ethischen Unternehmensgrundsätze fester Bestandteil sein.

Abbildung 2: Anständiges Verhalten: Wollen, Können und Dürfen



– *Dürfen*: Mitarbeiter müssen Ressourcen und Mittel haben, um anständig handeln zu können. Beispielsweise muss einem Vermittler für die Erstberatung seiner Kunden genügend Zeit eingeräumt werden. Er muss Zugriff auf Produkte haben, die für den Kunden geeignet sind. Dazu gehören beispielsweise auch ethisch unbedenkliche bzw. nachhaltige Finanzanlagen⁶ in seinem Produktportfolio. In seiner Stellen- bzw. Aufgabenbeschreibung muss die Pflicht zur Einhaltung der ethischen Prinzipien des Unternehmens explizit enthalten sein.

PROMA

PROMA bietet Mitarbeitern und Partnern ein umfangreiches Ausbildungsangebot; der Schwerpunkt liegt dabei auf der Vermittlung von Beratungskompetenz: MFC (Masterconsultant in Finance), Fachwirt für Finanzberatung IHK, CPP (Certified Pension Planer), Estate-Planner AEPD (Akademie Estate Planning Deutschland), Bachelor-Studiengang BWL-Versicherung mit dem Schwerpunkt „Versicherungsvertrieb und Finanzberatung“. In regelmäßigen Abständen werden Weiterbildungsprogramme wie „Motivstrukturanalyse“ oder „Struktogramm“ angeboten; diese Bildungsmaßnahmen verbessern sowohl die Selbsteinschätzung als auch das Verständnis für Anliegen von Kunden und Kollegen.

Die offene Kommunikation in wöchentlichen Teambesprechungen sorgt bei PROMA dafür, dass Mitarbeiter Verbesserungsvorschläge einbringen, die sie dann eigenständig umsetzen können. Der partizipative Führungsstil im Unternehmen ermöglicht den Mitarbeitern, Entscheidungen weitgehend eigenständig zu treffen. In quartalsbezogenen Arbeitskreisleitersitzungen bespricht die Führungsriege der PROMA offen die Herausforderungen und die weiteren Ziele mit den Partnern, die damit in alle wichtigen Entscheidungen im Unternehmen einbezogen werden wie beispielsweise die Formulierung von Auswahlkriterien für Mitarbeiter und neue PROMA-Partner sowie für Produktgeber und ihre Produkte.

Zu einer hohen Mitarbeiterzufriedenheit führt der familiäre Umgang; das Team innerhalb der PROMA-Zentrale macht jährlich einen gemeinsamen Firmenausflug, zu welchem auch die Partner eingeladen sind. Neben den ergonomischen Arbeitsplätzen, die jährlich durch den externen Arbeitssicherheitsdienst überprüft werden, steht ein eigener Fitness- und Ruheraum zur Verfü-

gung und bietet den Mitarbeiter Gelegenheiten, Freiräume zu nutzen.

Ergo-BD Münster

Die Ergo-BD Münster bietet ihren Vertriebspartnern sowie deren Mitarbeitern über die Ergo-Abteilung „Bildung-Vertrieb“ jährlich ein umfassendes Aus- und Weiterbildungsangebot, u.a. ebenfalls mit der Zielrichtung Kundenberatung. Dieses reicht von Fach- und Produktschulungen über IT-Trainings bis hin zu Seminarreihen der unternehmerischen Agenturentwicklung und entsprechenden Best-Practice-Foren im Top-Seller-Programm. Ferner empfiehlt sie ihren Agenturpartnern, an unternehmensübergreifenden Bildungsveranstaltungen (z.B. regionales BBW) teilzunehmen, eine langfristige Personalbindung anzustreben, auf eine kontinuierliche Weiterbildung aller Mitarbeiter zu achten und vor allem regelmäßig im Team zu kommunizieren.

In jährlich umfassend stattfindenden Agenturgesprächen werden die wichtigsten Erfolgsfaktoren mit den jeweiligen Agenturpartnern besprochen. Die dauerhaft Erfolgreichen nutzen diese Gespräche zur Positionsbestimmung und suchen regelmäßig nach Hinweisen, wie und wo die eigene Arbeitsweise zum Wohl des Kunden optimiert werden kann.

Qualitätsmanagement mit ethischen Qualitätskriterien

Qualität bedeutet zunächst formal, dass durch ein Produkt oder eine Leistung die Anforderungen desjenigen erfüllt werden, der die Leistung bezieht bzw. ein Produkt kauft⁷. Das setzt voraus, dass erstens die Anforderungen bekannt sind und zweitens die angebotene Leistung technisch bzw. funktionell diese Anforderungen mindestens erfüllt. Das wiederum erfordert, dass man Kunden und ihre Bedürfnisse sehr genau kennt und dafür maßgeschneiderte Leistungen anbietet, die dann auch das dahinter liegende Leistungsversprechen erfüllen.

Da die Bedürfnisse den Kunden oft selbst nicht bewusst sind, da sie sich immer wieder ändern und Bedürfnisse voneinander abhängig sind⁸, muss das betriebliche Qualitätsmanagement (QM) organisatorische Voraussetzungen schaffen, die ein Unternehmen und seine Mitarbeiter „mit sanftem Druck“ dazu bringen, selbst und ständig über die Qualität der eigenen Produkte nachzudenken, also darüber, wie aktuelle Kundenbedürfnisse ermittelt und optimal

befriedigt werden können. Die internationale Qualitätsnormen-Familie ISO 9000⁹ fordert hierfür

- ein QM-Handbuch mit Unternehmenspolitik und Zielen, Prozessbeschreibungen, Verfahrensanweisungen einschließlich der erforderlichen und zutreffenden Aufzeichnungen,
- Personal-QM: Einstellung, Einsatz, Sicherheit, Personalentwicklung, Arbeitsschutz, Betriebsklima, Motivation,
- Zulieferer-QM: Eingangskontrolle, Synchronisation des QM der Produktgeber mit eigenem QM-System, Qualitäts-Feedbacks an Produktgeber,
- Produktions-QM: Arbeitsanweisungen, Vorgaben und Pläne, Betriebsmittel, Rückverfolgbarkeit von Aufträgen, Qualitätsmessung und –kontrolle, Reklamationsmanagement, kontinuierliches Verbesserungsprogramm (KVP).

Dieser „sanfte Druck“ kann noch erhöht werden, wenn sich ein Unternehmen nach einer solchen international anerkannten Norm zertifizieren lässt – und das von einer neutralen und kritischen Zertifizierungsinstitution wie beispielsweise dem TÜV. Dann kann der Qualitätsanspruch auch nach innen und außen glaubhaft kommuniziert und dokumentiert werden¹⁰.

PROMA

PROMA ist seit März 2001 zertifiziert nach DIN EN ISO 9001. Dabei werden in einem Audit, welches in dreijährigem Turnus stattfindet, alle Abläufe sowohl in der Zentrale als auch bei einzelnen PROMA-Partnern überprüft. Inhalt der Prüfung sind dabei insbesondere Verwaltungsprozesse, Kundenzufriedenheitsmessung, Beschwerdemanagement sowie die Sicherstellung, dass alle Mitarbeiter und PROMA-Partner jederzeit auf alle wichtigen Ressourcen wie Kooperationsvertrag, Maklervollmacht, Maklerantrag, Gesellschaftslisten, Zugänge etc. zurück greifen können.

Produktgeber werden seit 2002 ausschließlich nach einem Verfahren ausgewählt, welches im QM-Handbuch festgelegt ist. Die Ansprechpartner der Produktgeber werden durch ein jährlich stattfindendes Qualitäts-Audit bewertet und den Vorständen der Gesellschaften zur Kenntnis gebracht.

Nach jeder Kundenberatung bzw. nach jedem regulierten Versicherungsfall erhalten die Kunden eine Zufriedenheitsanalyse-

bogen vorgelegt, der anschließend ausgewertet wird. Beschwerden, Anregungen und Verbesserungsvorschlägen wird umgehend nachgegangen. Auf diese Weise wird ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess eingerichtet und gefördert.

Ergo-BD Münster

Die Ergo-BD Münster empfiehlt ihren Agenturen, für sich eigene klare Servicelevel der Kundenbetreuung beispielsweise in Bezug auf Schadenbearbeitung, Quote der Beantragung von staatlichen Förderungen, Erreichbarkeit des Büroteams oder Quote der erstellten Beratungsdokumentationen zu formulieren.

Gedrängt wird auf eine stärkere Normierung der Arbeit der Versicherungsvermittlerbetriebe; dies bezieht sich beispielsweise auf Beratungsdokumentationen, Rundumberatung, auf das gesetzlich geforderte Erfragen der Anruferlaubnis oder die kontinuierliche Weiterbildung der Vermittler.

Seinen Kunden Qualität und Kompetenz zu bieten, ist die Basisanforderung anständigen Verhaltens eines Unternehmens. Die ISO-9000-Familie enthält über diese Qualitätsaspekte hinaus keine explizit formulierten ethischen Kriterien. Eine international anerkannte ISO-Norm, die solche Kriterien enthält, wäre die ISO 22222 (Private Finanzplanung – Anforderungen an private Finanzplaner)¹¹; die Übertragung auf Versicherungsvermittler ergibt sich von selbst. Diese Norm schreibt für einen Finanzplaner beispielsweise folgende „ethische Grundsätze“ vor¹²:

- offen, ehrlich, interessiert und verantwortlich zu sein und danach zu streben, in sämtlichen beruflichen Beziehungen kompetent, verantwortungsvoll, verlässlich, unvoreingenommen und respektvoll zu handeln,
- den berechtigten Interessen des Kunden stets höchste Priorität einzuräumen,
- ihre beruflichen Tätigkeiten mit der gebotenen Qualifikation, Bedachtsamkeit, Sorgfalt und Kompetenz auszuführen,
- alle Interessenkonflikte offen zu legen und unvoreingenommen zu behandeln,
- Informationen und Empfehlungen in verständlicher, effektiver und konstruktiver Weise zu vermitteln,
- die Vertraulichkeit der Kundendaten aufrecht zu erhalten, sofern diese nicht aus behördlichen und/oder gesetzlichen Gründen offen gelegt werden müssen,
- fehlerfreie und sachdienliche Informatio-

nen, darunter Qualifikationsangaben, Referenzen und Art der Konformitätsbewertung nach der Norm ISO 22222 vorzulegen,

- keine Aufträge anzunehmen oder auszuführen, für die sie nicht qualifiziert sind, es sei denn, sie suchen entsprechend Rat und Unterstützung, mit dem/der sie in der Lage sind, den Auftrag sachkundig auszuführen.

Sowohl PROMA als auch die Ergo-BD Münster erkennen selbst, dass über eine ISO-9000-Zertifizierung hinaus aktuell keine neutrale Rundumzertifizierung durchgeführt wird, die ethische Anforderungen explizit berücksichtigt. Erst eine solche Zertifizierung wird dem Kunden bei der Wahl „seines“ Vermittlers die größtmögliche Sicherheit geben, seine Versorgung und Absicherung dauerhaft und nachhaltig in die richtigen Hände zu geben. Gespräche mit Kunden weisen darauf hin, dass die Wahl des richtigen Versicherungsvermittlers für den Kunden sogar wichtiger sein kann, als die richtige Wahl des hinter dem Vermittler stehenden Versicherungsunternehmens.

Wirtschaftlichkeit von Investitionen in Anstand

Um festzustellen, ob anständiges Verhalten den Vermittlerbetrieb erfolgreich gemacht hat, können folgende Kennzahlen heran gezogen werden:

- Kundenzufriedenheit: Zufriedenheitsstudien, Beschwerdequote, Empfehlungsverhalten, Auftragsvolumina (im Vergleich zu ähnlichen Unternehmen in der Branche).
- Mitarbeiterzufriedenheit: Mitarbeiterzahl-Entwicklung, Verweildauern im Unternehmen, Krankenstand/Abwesenheitsquote, Bereitschaft zu Überstunden, Untersuchungen zum Betriebsklima, Mitarbeiterkreativität (z.B. durch Anzahl und Qualität der Verbesserungsvorschläge), Vorgesetztenbeurteilungen.
- Unternehmenserfolg: Jahresabschluss, Umsatzentwicklung, Entwicklung der Kundenanzahl, Performance der Kundendepots.

Diese Kennzahlen geben dem Unternehmen Hinweise, ob die Umsetzung ethischer Prinzipien in praktisches Handeln gelungen ist, vom Kunden anerkannt wird und schließlich den Erfolg bestimmt hat. Sie sind zudem eine wichtige Zahlengrundlage für das Qualitätsmanagement.

PROMA

Die Courtageeinnahmen bei PROMA stiegen seit dem Jahr 1997 um durchschnittlich 16 Prozent jährlich an. Die Zahl der assoziierten Makler stieg seit Gründung des Unternehmens von 13 kontinuierlich auf heute 50 an. Betreut werden diese Makler von derzeit 12 Innendienstkräften. Der Krankenstand beträgt durchschnittlich ca. 0,4% im Jahr 2012. Diese Quote ist sehr niedrig im Vergleich zu den ca. 2,5 – 3,5 %, die die regelmäßig veröffentlichten Krankenstand-Statistiken der Krankenkassen ausweisen¹³. Eine Fluktuation gibt es faktisch weder bei Kunden noch bei den Maklern als Partner.“

Ergo-BD Münster

Bei den Agenturbetrieben der Ergo-BD Münster, die nach den genannten Qualitätsprinzipien arbeiten, „kaufen“ wesentlich mehr Kunden – fragen also von sich aus in den Ladenlokalen bzw. Versicherungsbüros nach entsprechenden Produkten nach. Hier zeigt sich klar, dass der Kunde den anständigen Vermittler für sich identifiziert und dies mit dem Wunsch nach Beratung belohnt hat. Andere Vermittler mussten Kunden eher erst durch eine verkäuferische Ansprache für sich gewinnen. Diejenigen, die diese Agenturphilosophie bereits jetzt schon aktiv verfolgen, sind geschäftlich deutlich besser aufgestellt, als Agenturen, welche eine hohe Fluktuation haben, in denen es kaum (geregelt/strukturierte) Kommunikation gibt und welche vor allem auf die Fixierung eines klaren Agentur-Leitbildes verzichtet haben.

¹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmensleitbild>

² <http://de.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

³ <http://de.wikipedia.org/wiki/Unternehmenskultur>

⁴ Siehe beispielsweise die Feldtheorie von Kurt Lewin:

http://de.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin

⁵ <http://de.wikipedia.org/wiki/Vorgesetztenbeurteilung>

⁶ Siehe <http://www.oekom.de/zeitschriften/oekologisches-wirtschaften/archiv/oekologisches-wirtschaften-archiv/heft/172.html>

⁷ <http://de.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A4t>

⁸ Siehe dazu den dritten Beitrag in dieser Artikelserie: „Der Weg ist eben nicht das Ziel: Geld macht Vermittler nur mittelbar glücklich“. In: ZfV, 06/2013, S. 180ff.

⁹ <http://de.wikipedia.org/wiki/Qualit%C3%A4tsmanagementnorm>

¹⁰ Siehe dazu die Ausführungen im ersten Beitrag zu dieser Artikelserie: „Anstand im Versicherungsvertrieb: Genügt ein Ehrenkodex?“ ZfV, 04/13, S. 110ff.

¹¹ Siehe dazu den ersten Beitrag in dieser Artikelserie: „Anstand im Versicherungsvertrieb: Genügt ein Ehrenkodex?“ ZfV, 04/13, 15.02.2013, S. 110ff.

¹² <http://www.din.de/cmd?level=tpl-artikel&languageid=de&cmstextid=finanzplanung>

¹³ Siehe beispielsweise den jährlichen DAK Gesundheitsreport 2011 (<http://www.presse.dak.de>).