

# Bundeseinheitliche Weiterbildungsprüfung

der Industrie- und Handelskammern

## Lösungshinweise

### **Geprüfte/-r Fachwirt/-in für Versicherungen und Finanzen**

- **Handlungsbereich** Vertriebsmanagement
- **Prüfungstag** 13. Oktober 2011

# Bundeseinheitliche Weiterbildungsprüfung

## Hinweise für den Korrektor:

- Die folgenden Lösungen sind lediglich **Lösungshinweise** und **keine Musterlösungen**.
- Sie sollen nur den Rahmen der zu erwartenden Prüfungsleistung abstecken.
- Der Korrektor ist durch die hier aufgeführten Lösungshinweise in seinem Bewertungsspielraum nicht eingeengt.
- Bei Aufgaben, die eine Aufzählung von n-Fakten zur Lösung erfordern, werden nur die ersten n-Fakten gewertet. Alle darüber hinausgehenden Aufzählungen werden gestrichen.
- Bei Berechnungen sollen Folgefehler berücksichtigt werden und somit nicht zum Punktabzug führen.

Die Aufgaben mit Lösungsvorschlägen können von den Industrie- und Handelskammern oder Dritten nach einer Frist von sechs Monaten direkt bestellt werden bei:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Service-Center DIHK,  
Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld  
Tel.: 0521/91101-16, Fax: 0521/91101-19, E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)

## Ausgangssituation zu allen Aufgaben:

- Durch vermehrte Berichte von diversen Konkurrenzunternehmen zum Thema „Gründung einer Außendienstorganisation“ sieht sich der Vorstand der PROXIMUS Versicherung AG veranlasst, dieses Thema ebenfalls intensiver zu prüfen. Dem Vorstand ist wichtig, dass in diesem Zusammenhang auch die Punkte
- neue Vertriebsstruktur,
  - Veränderungen von Provisionsmodellen und
  - Modifizierung von Zeichnungs- und Führungskompetenzen
- erörtert werden.
- Es wird daher eine eigene Projektgruppe beauftragt, alle im Zusammenhang mit dem Thema „Gründung einer Außendienstorganisation“ verbundenen Themen möglichst vollständig abzubilden.

### Aufgabe 1

Bezogen auf die Thematik „Gründung einer Außendienstorganisation“ der PROXIMUS Versicherung AG haben Sie als Referent der Abteilung Vertriebscontrolling und Mitglied im Projektteam die Aufgabe erhalten, zu prüfen, welche Absatzorgane für eine Außendienstorganisation geeignet sind.

- a) Nennen Sie je (4 Punkte)
- zwei unternehmenseigene und
  - zwei unternehmensgebundene
- Absatzorgane, die einer Außendienstorganisation zuzuordnen sind.
- b) Stellen Sie die rechtlichen und wirtschaftlichen Beziehungen der in a) genannten Absatzorgane im Verhältnis zum Versicherungsunternehmen anhand von jeweils drei Merkmalen dar. (6 Punkte)
- c) Stellen Sie die grundsätzlichen Unterschiede der Vergütungssysteme der unter a) genannten Absatzorgane anhand von jeweils drei Kriterien dar. (6 Punkte)
- d) Erläutern Sie je zwei Vor- und Nachteile einer unternehmensgebundenen/eigenen Außendienstorganisation im Vergleich zu einem unternehmensfremden Absatzorgan (hier Makler) aus Sicht eines Versicherungsunternehmens und formulieren Sie eine begründete Empfehlung. (10 Punkte)

### Lösungshinweise Aufgabe 1

(RP: 5.1.2.3)

(26 Punkte)

- a) ■ Unternehmenseigene Absatzorgane, z. B.:
- Direktvertrieb
  - Filialbetrieb
  - angestellter Vertrieb
- Unternehmensgebundene Absatzorgane, z. B.:
- Einfirmenvertreter
  - Konzernvertreter (Agenturcenter, Subdirektion)
  - nebenberufliche Vertreter
- b) ■ Unternehmenseigenes Absatzorgan:
- rechtlich und wirtschaftlich abhängig vom Versicherungsunternehmen
  - Einbindung in die Organisation
  - Kontrolle und Weisungsbefugnis durch Versicherungsunternehmen
- Unternehmensgebundenes Absatzorgan:
- rechtlich selbstständig, aber wirtschaftlich abhängig vom Versicherungsunternehmen
  - eigene Organisation (Registrierung/Erlaubniserteilung durch IHK, Gewerbeanmeldung)
  - eingeschränkte Kontrolle, lediglich Möglichkeit einer Zielvereinbarung
- Hinweis für den Korrektor:** Weitere sinnvolle Kriterien sind ebenfalls als richtig zu werten.
- c) ■ Unternehmenseigenes Absatzorgan, z. B.:
- tarifvertragliche Regelungen
  - Betriebsvereinbarungen
  - Fixum + Anteils-/Abschlussprovision
  - Zuschüsse (Fahrtkosten, Spesen)
- Unternehmensgebundenes Absatzorgan, z. B.:
- Agenturvertrag
  - Ausgleichsanspruch nach HGB
  - Garantien und erfolgsbezogene Provision
  - Bürokostenzuschüsse

(4 Punkte)

(6 Punkte)

(6 Punkte)

- d) ■ Unternehmensgebundene/eigene Außendienstorganisation:
- Vorteile für Versicherungsunternehmen, z. B.:
    - Neue Produkte können schneller am Markt eingeführt werden.
    - Weisungsgebundenheit der Vermittler
    - Steuerung über Vergütungsregelung möglich
  - Nachteile für Versicherungsunternehmen, z. B.:
    - Versicherungsunternehmen ist für Sachkunde der Vermittler verantwortlich (Vermittlerrichtlinie).
    - Lohnnebenkosten, Ausbildungskosten, Sozialleistungen usw.
    - Haftungsrisiko für Falschberatung bei Versicherungsunternehmen
  - Unternehmensfremde Absatzorgane (hier Makler):
    - Vorteile für Versicherungsunternehmen, z. B.:
      - Haftungsrisiko für Falschberatung trägt der Makler.
      - Erlaubnis-/Registrierungsverfahren bei der IHK eigenverantwortlich durch Makler
      - Aufbau eines eigenen Vertriebes für Versicherungsunternehmen nicht notwendig
    - Nachteile für Versicherungsunternehmen, z. B.:
      - oft hohe Vertriebskosten durch hohe Courtage-Vereinbarungen
      - Kunden/Bestand „gehört/-en“ dem Makler
      - keine Weisungsbefugnis gegenüber dem Makler
      - Druck auf die Versicherungsunternehmen, immer neuere und innovativere Produkte zu designen

**Hinweis für den Korrektor:** Jede Empfehlung, die nachvollziehbar Vor- und Nachteile abwägt, kann als richtig gewertet werden.

(10 Punkte)

### Aufgabe

### 2

Ein Teil des Projektauftrages ist auch die Berücksichtigung des bereits vor Jahren im Direktionsbereich eingeführten Managementmodells „Management by Objectives“. Bei der eventuell neu zu gründenden selbstständigen Vertriebsorganisation sollen bei künftigen Zielvereinbarungsprozessen von Beginn an die Regeln des „Management by Objectives“ in die Führungspraxis integriert werden. Sie werden gebeten, erste Überlegungen zu diesem Themenbereich für eine bevorstehende Projektsitzung vorzubereiten.

- a) Im ersten Teil der anstehenden Projektsitzung wird zur Einstimmung der Teilnehmer das Thema „Management by Objectives“ eingeplant.

Erläutern Sie wesentliche Bestandteile/Voraussetzungen dieses Managementmodells anhand von drei Beispielen.

(9 Punkte)

- b) Erläutern Sie vier Elemente eines konkreten Zieles bzw. einer konkreten Zielvereinbarung.

(8 Punkte)

- c) Die Herausforderung einer Führungskraft im Ausschließlichkeitsvertrieb ist der schmale Grat zwischen „Führung“ im eigentlichen Sinn und einer partnerschaftlichen Unterstützung von „selbstständigen“ Vermittlern.

Erläutern Sie jeweils zwei Vor- und zwei Nachteile des Zielvereinbarungsprozesses nach dem „Management by Objectives“ aus Sicht der Vertriebsführungskraft.

(8 Punkte)

### Lösungshinweise Aufgabe 2

(RP: 5.2.1)

(25 Punkte)

a) Wesentliche Bestandteile/Voraussetzungen des „Management by Objectives“ sind z. B.:

- Gesamte Unternehmenskultur stützt sich auf „Management by Objectives“ (Managementaufgabe).
- Ressourcen-Analyse des Mitarbeiters/Vertriebspartners
- bei Bedarf Angebote für notwendige Qualifizierungsmaßnahmen zur Zielerreichung
- Setzen von Zielen erhöht die Identifikation des Mitarbeiters.
- Setzen von Zielen erhöht die Motivation des Mitarbeiters.
- partnerschaftliche Führungstechniken (demokratisch, kooperativ, situativ)
- hohe Wertschätzung der Mitarbeiter/Vertriebspartner als kompetente Partner
- Freiräume bei der Wahl der Mittel und Verfahren zur Erreichung der Ziele (Kreativität)
- Kooperationsbereitschaft beider Parteien bei notwendigen Zielkorrekturen
- Festlegung bzw. Beachtung gemeinsamer Werte bzw. Wertesysteme (z. B. Ertrag vor Umsatz, Kunde steht im Vordergrund, Vermeidung von Burn-out-Syndromen usw.)
- Bewerten und Bonifizieren des Mitarbeiters/Vertriebspartners gemessen am Zielerreichungsgrad

Erläuterungs-Beispiel:

Die Umgebung des regelmäßig zu führenden Zielvereinbarungsgespräches verlangt ein hohes Maß an gegenseitiger Wertschätzung und eine ausgeprägte Vertrauensbasis. Nur so sind zielführende Gespräche mit verbindlichen Ergebnissen für beide Seiten möglich. Die Umsetzung der Aufgaben und das Erreichen der vereinbarten Ziele sollten beide Parteien aktiv begleiten; hierzu müssen eindeutige Handlungsziele (z. B.: Wer macht was mit wem bis wann?) vereinbart werden.

(9 Punkte)

b) Z. B.:

- Die Elemente einer konkreten Zielvereinbarung sind:
  - S-peziifisch zur/zum jeweiligen Aufgabe/Funktion/Geschäftsfeld formuliert
  - M-essbar, klare Vorgaben und Werte
  - A-ktiv beeinfluss- und erreichbar
  - R-ealistisch
  - T-erminiert auf festgelegte Zeiträume (Quartale) bzw. ein Zieldatum (Jahresende)

oder:

- Die Erreichung eines Zieles sollte mit eindeutigen Messgrößen (z. B. Prämieinnahmen/ Antragsstückzahlen/Stornoquote) festgelegt werden, die nach Ablauf der Terminsetzung (z. B. zum Quartalsende/Jahresende) den Grad der Zielerreichung fixieren.

(8 Punkte)

- c) ■ Vorteile einer Zielvereinbarung sind z. B.:
- mehr Mitbestimmungsmöglichkeiten mit großer Eigenverantwortung beider Parteien
  - hohe Identifikation der Beteiligten mit den Zielen aufgrund Individualität der Ziele
  - Förderung der Leistungsbereitschaft/des Teamgeistes
  - gerechte Leistungsvergütung
  - Entlastung der Führungskräfte
- Nachteile von Zielvereinbarungen können z. B. sein:
- Vertriebspartner/Mitarbeiter empfindet mehr Kontrolle.
  - erhöhter Leistungsdruck
  - Gefahr von Qualitätsverlusten durch zu starken Fokus auf die Zielerreichung
  - zu starker Einfluss auf die Ausübung der Selbstständigkeit (Gefahr einer Schein-selbstständigkeit)

(8 Punkte)

## Aufgabe

### 3

Im Rahmen der neuen Vertriebsstruktur ist eine Alternative, vermehrt selbstständige und unternehmerisch tätige Versicherungsvertreter zu gewinnen (Aufbau von Geschäftsstellen).

Eine Projektuntergruppe wurde damit beauftragt, die Verdienstsituation dieser Vermittler darzustellen und Ausprägungen des Vertriebscontrollings in den Geschäftsstellen zu untersuchen.

- a) Grenzen Sie für den Fall des unternehmerisch tätigen Versicherungsvertreters
- den steuerlichen Begriff des Gewinnes vom
  - betriebswirtschaftlichen Begriff des Betriebsgewinnes
- ab.
- b) Zeitbezogene bzw. saisonale Einflüsse können das Umsatzergebnis beeinflussen. Erläutern Sie dies anhand je eines Beispiels für
- die Lebensversicherung,
  - die private Krankenvollversicherung
  - die Kfz-Versicherung.
- c) Erläutern Sie anhand von drei Beispielen die Bedeutung des Liquiditätscontrollings in einer Geschäftsstelle.

(7 Punkte)

(9 Punkte)

(9 Punkte)



### Lösungshinweise Aufgabe 3

(RP: 5.3)

(25 Punkte)

- a) ■ Gewinn aus Gewerbebetrieb = Umsatz (Betriebseinnahmen) abzüglich Betriebsausgaben
- Betriebsergebnis = Umsatz abzüglich betrieblicher Kosten abzüglich kalkulatorischer Unternehmerlohn
- Die beiden Gewinndefinitionen unterscheiden sich vor allem durch die Berücksichtigung fiktiver, kalkulatorischer Kosten sowie durch unter Umständen unterschiedliche Ansätze bei Abschreibungen. Der steuerliche Gewinn wird zudem durch sogenannte Privatanteile erhöht; bei Versicherungsvermittlern fallen insbesondere anteilige Kosten eines auch privat genutzten Betriebsfahrzeuges an.

(7 Punkte)

b) Z. B.:

- In der Lebensversicherung ist in der Regel umsatzbeeinflussendes Jahresendgeschäft im letzten Quartal des Kalenderjahres aufgrund verstärkter Nachfrage nach geförderten Altersvorsorgeprodukten zu beobachten.
- In der privaten Krankenvollversicherung beeinflussen Wechsler wegen einer Beitragsanpassung in den Krankenversicherungstarifen bestimmter Anbieter bzw. wegen einer vom eigenen Unternehmen zum Anpassungstermin ausgesprochenen Beitragsgarantie den Umsatz.
- In der Kfz-Versicherung führt die Marktbeobachtung und Neueindeckung durch freie Vermittler zu vermehrtem Umsatz zum typischen Hauptfälligkeitstermin 1. Januar bei Anbietern mit günstigem Beitragsniveau.

(9 Punkte)

c) Unter dem Begriff Liquiditätscontrolling versteht man die Planung, Kontrolle und Steuerung der liquiditätswirksamen Einzahlungen und Auszahlungen (in den Geschäftsstellen), z. B.:

- Wenn zu Beginn des Jahres zu optimistisch geplant wurde und im Verlauf des Jahres die Einnahmen niedriger und die Ausgaben höher ausfallen, kann ein Liquiditätsengpass entstehen. Dies kann durch ein laufendes Liquiditätscontrolling verhindert werden.
- Bei einer unterjährigen Änderung der Provisionsmodelle müssen die Vorgaben für die Agenturmitarbeiter neu vereinbart werden, um die geplanten Einnahmen auf monatlicher Basis zur Deckung der laufenden Kosten sicherzustellen.
- Wegen des kurzfristigen Verkaufes der bislang angemieteten Agenturräume (Eigentümerwechsel) und einer damit verbundenen Mieterhöhung sowie aufgrund einer Tarifanpassung der Gehälter steigen die Ausgaben; es ist zu überlegen, durch welche Gegensteuerungsmaßnahmen im Bereich der Einnahmen ein Ausgleich geschaffen werden kann (Planung, Kontrolle und Steuerung).

(9 Punkte)

**Hinweis für den Korrektor:** Jedes andere nachvollziehbare Beispiel kann auch gewertet werden.

### Aufgabe 4

Als Vertriebsassistent der PROXIMUS Versicherung AG sollen Sie Ihrem Vertriebsvorstand berichten, welche Kundenzielgruppe Sie für das Unternehmen ausgemacht haben und welche Marketingmaßnahmen Sie vom Vertriebsmanagement Ihres Unternehmens zur Erschließung dieser Zielgruppe benötigen.

- Beschreiben Sie vier mögliche Zielgruppen/Kudentypologien und ordnen Sie der jeweiligen Gruppe einen entsprechenden Vertriebsweg zu.
- Entwickeln Sie aus Sicht einer Agentur für zwei der von Ihnen dargestellten Kundengruppen jeweils zwei Marketingmaßnahmen.

(8 Punkte)

(16 Punkte)

### Lösungshinweise Aufgabe 4

(RP: 5.4.1, 5.4.2)

(24 Punkte)

a) Z. B.:

- skeptisch gleichgültig → baut keine Bindung auf (Internetkunde)
- treuer Vertreterkunde → Ausschließlichkeit, hohe Bindung
- überforderter Unterstützungssucher → Ausschließlichkeit
- anspruchsvoller Delegierer → Ausschließlichkeit, geringe Bindung
- distinguiert unabhängig → Makler
- preisorientierter Rationalist → Makler oder Direktvertrieb

(8 Punkte)

b) Z. B.:

Für Zielgruppe überforderter Unterstützungssucher:

- Angebot einer individuellen Finanz- und Risikoanalyse
- Angebot von Fachvorträgen zu aktuellen Versicherungs-/Finanzdienstleistungsthemen (z. B. zu aktuellen Gesundheits-/Renten-/Pflegerreformen)

Für Zielgruppe treuer Vertreterkunde:

- Organisation Fahrsicherheitstraining für langjährige Agenturkunden
- Tag der offenen Tür

(16 Punkte)

**Hinweis für den Korrektor:** Jedes andere nachvollziehbare Beispiel kann auch gewertet werden.