



In einer digitalen Welt müssen auch die Lohnsysteme elastischer und agiler werden.

# Die Löhne von morgen

Die Verkaufsvergütung ist einer der kniffligsten Aspekte der Verkaufsorganisation. Es gibt Dutzende verschiedener Variablen, die ausgeglichen werden müssen.

Von Karin Bosshard

**D**er Druck auf die Versicherer, die Kosten zu senken, nimmt angesichts des anhaltenden Niedrigzinsumfelds, der grösseren Preistransparenz und der immer stärkeren Auswirkungen der Digitalisierung stetig zu. Einige Akteure, insbesondere im Bereich der Lebensversicherungen, haben beeindruckende Fortschritte bei der Reduzierung ihrer Kostenpositionen gemacht, aber die meisten Reduzierungen sind weit von denen anderer Branchen ent-

fernt. Dies zeigen die jüngsten Zahlen aus der McKinsey-Studie Insurance 360° Benchmarking.

Die Digitalisierung treibt einen beispiellosen Wandel hin zu niedrigeren Kostenstrukturen und mehr Agilität in der Versicherungswirtschaft voran. Marktführer wie Allianz, Axa, Generali und Zurich haben alle Kostensenkungsprogramme angekündigt, bei denen digitale Technologien eine wichtige Rolle spielen. Im Zuge dieser Programme sind auch die Vertriebskosten auf dem Prüf-

stand, wie Dr. Anup Nastik, Head Insurance Advisory bei KPMG, erläutert. Er beobachtet, dass insbesondere die hohen Kosten des eigenen Aussendienstes zu regelmässigen Überprüfungen führen und weitere Optimierungen – entweder höherer Output oder tiefere Kosten – erwartet werden.

## Bis zu 80 Prozent weniger Kosten

Insbesondere die zunehmende Automatisierung und die digitale Straffung von Produkten und Prozessen werden zu deutlichen Kostensenkungen führen, speziell im Betrieb, in Teilen der IT und in den Supportfunktionen. Gemäss der McKinsey-Benchmarking-Studie sind Einsparungen von bis zu 80 Prozent bei einzelnen Prozessen keine Seltenheit und viele können vollständig automatisiert werden.

Diese Änderungen wirken sich auch auf Verkäufe und Provisionen aus. Das Lead-Management auf Basis fortschrittlicher Analysen wird die Vertriebsaktivität für Mitarbeitende im Direktvertrieb, Agenten und Makler erhöhen und den Weg für reduzierte Provisionen ebnen. Mehr Direktvertrieb könnte die Vertriebskosten für einige Unternehmen senken, sie aber für diejenigen Versicherer erhöhen, die sich auf Aggregatoren verlassen, ist Dr. Anup Nastik überzeugt. Er betont die nicht zu vernachlässigenden Kosten für Marketing und Brokerage, welche an erfolgreiche Plattformen wie Comparis und Scout 24 zu entrichten sind.

Einen ganz eigenen Weg ist die Basoie gegangen. Die Basler Versicherungen haben ihre Vertriebsphilosophie dem digitalen Zeitalter angepasst, indem sie neu Bestandes- und Bruttoentschädigungen für Kundenberater, Kader und Vermittler eingeführt sowie die Provisionen abgeschafft haben. Mit der Anpassung ihres Vergütungssystems und der Vertriebsphilosophie sei das Fundament für eine erfolgreiche Multikanalstrategie gelegt worden, so Bernard Dietrich, Leiter Vertrieb und Marketing bei der Basler Versicherung (siehe SV 2/18, S. 24).

## Richtige Anreize setzen

Die Ausgestaltung der Vergütung des Aussendienstes ist für Versicherungsgesellschaften nach der Produktentwicklung die zweitwichtigste Aufgabe und Herausforderung. Sind die beiden Konzepte nicht genügend aufeinander abgestimmt und mit der Unternehmensstrategie abgeglichen, dann funktionieren die Anreize nicht und/oder geben falsche Signale, weiss Urs Klingler, langjähriger Compensation-&Performance-Experte und Managing Partner bei Klingler Consulting AG. Dies schade den Gesellschaften, weil die Verträge oftmals langfristig ausgerichtet seien.

Klingler schliesst sich den Ergebnissen der McKinsey-Studie an und ergänzt, dass in einer digitalen Welt auch die Lohnsysteme elastischer und agiler würden, die richtigen

Anreize gesetzt sowie die Bedürfnisse der Aussendienstmitarbeitenden und der Firma angemessen balanciert berücksichtigt werden müssten. Doch in der Praxis zeigen sich, so Klingler weiter, immer wieder vergleichbare Umsetzungsschwierigkeiten. Die Entlohnungssysteme sind für den Aussendienst in der Regel sehr komplex und die Zufriedenheit mit der Vertriebsvergütung aus Mitarbeitersicht nicht sehr gross.

### Schwächen traditioneller Vergütungsmodelle

Die heute am häufigsten angewandten Verkaufsvergütungen beinhalten oftmals ein Grundgehalt, Provisionen und zusätzliche finanzielle Anreize. Die Vergütungspläne variieren je nach Vertriebsorganisation, Teamstruktur und Zielen. Abhängig von den Prioritäten der Vertriebsorganisation einer Versicherung variiert die Struktur ihrer Umsatzvergütungspläne. Dabei steht eine Vielzahl von Verkaufsprovisionen zur Auswahl, welche ihrerseits auf einer noch grösseren Anzahl von Kriterien zur Leistungsbemessung beruhen. Und je mehr Kriterien in einen Verkaufsplan eingeführt sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass damit unbeabsichtigt konkurrierende Verhaltensweisen gefördert werden.

Die typischen Vergütungsbausteine, die im Vertrieb am häufigsten eingesetzt werden – wie kommissionsbasierte, versicherungsbasierte, produktbasierte Prämien und zu-



Ein zukunftsfähiges Vergütungssystem basiert auf den Erfahrungen der Vergangenheit.

dem fixe Zulagen, bescheidene Grundlöhne und Zulagen zum Beispiel für Aussendienstleiter –, weisen laut Urs Klingler Schwächen auf. Von Provisionen, wie sie heute ausbezahlt werden, hält er wenig. Denn diese würden meist auf Produkten gegeben und honorierten nur die Anzahl der Verkäufe.

### Der Portfolioansatz als Zukunftsmodell

Ein zukunftsfähiges Vergütungssystem hingegen basiert laut Klingler auf den Erfahrungen der Vergangenheit. Dabei wird der fixe Teil höher werden und die Leistungen der vergangenen Jahre werden angemessen berücksichtigt (siehe Grafik S. 44). Kompetenz, Ferienentschädigung, Spesen und Führungs-, Ausbildungs- oder Einführungs- oder Betreuungsentschädigungen bilden die Basis der Entschädigung. Der fixe jährliche Lohn, bestehend aus diesen Komponenten, ist eine theoretische >

### NACHGEFRAGT

## LEISTUNG UND ERFOLG ALS MASSSTAB



*Thomas Bahc*  
Leiter Vertrieb und Mitglied  
der Geschäftsleitung, Swiss Life Schweiz



*Reto Müller*  
Leiter Performance & Compensation,  
Helvetia Versicherungen

### Aus welchen Lohnbestandteilen setzt sich die Gesamtvergütung Ihres Aussendienstes zusammen?

**RETO MÜLLER:** Die Helvetia-Vergütungssystematik im Aussendienst ist grundsätzlich leistungsabhängig. Jedoch basiert sie auf einem fixen vertraglichen Gehalt, das mittels individueller Leistungskomponenten abverdient werden muss. Übersteigen die erarbeiteten Leistungskomponenten das Gehalt am Ende eines Produktionsjahres, so wird der übersteigende Teil vergütet. Dieses Prinzip, das nicht ausschliesslich auf hohem und stetigem Abschlussdruck basiert, erlaubt dem Aussendienstmitarbeitenden eine deutlich stärkere Fokussierung auf die langfristigen Kundeninteressen – wogegen in einem überwiegend provisionsabhängigen System der reine Akquise-Erfolg im Vordergrund steht.

**THOMAS BAHC:** Unsere Mitarbeitenden im Aussendienst werden leistungs- und erfolgsabhängig vergütet. Wir bieten den Einsteigerinnen/Einsteigern, Vorsorgeberaterinnen/Vorsorgeberatern und Generalagenten eine rollenspezifische garantierte Grundvergütung sowie erfolgsabhängige Zusatzvergütungen und Bonuskomponenten.

### Welche Kriterien zur Leistungsbemessung werden bei Ihnen angewendet?

**THOMAS BAHC:** Unsere Mitarbeitenden im Aussendienst arbeiten mit Jahreszielen. Diese geben je nach Produkt und Bereich ein Prämienvolumen oder eine

Anzahl abgeschlossener Beratungsdienstleistungen bzw. Verträge vor. Zusätzlich gibt es gezielte Verkaufsförderungsaktionen und Wettbewerbe, von denen Teams oder einzelne Mitarbeitende profitieren können.

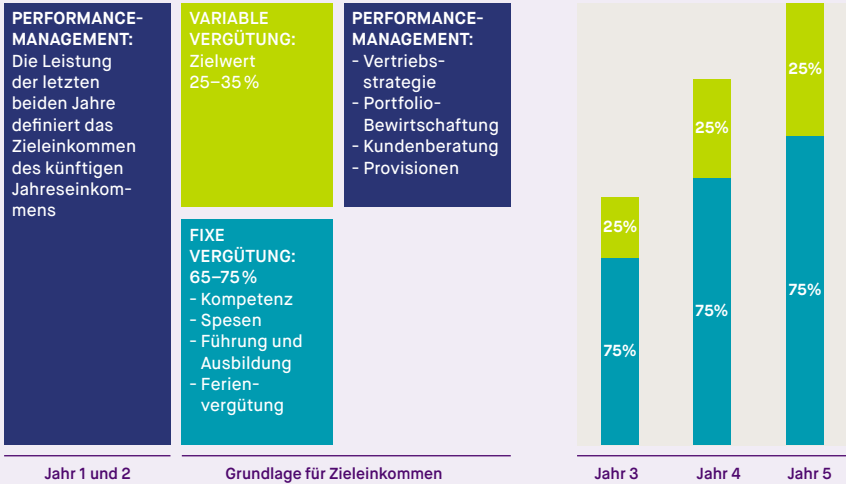
**RETO MÜLLER:** Auf Stufe Kundenberater gelten die Kriterien Produktivität (Abschlüsse, Erneuerungen), persönliche Bestandesentwicklung (Nettosicht) und individuelle Zielerreichung (qualitativ und quantitativ). Auf Stufe Führungskader sind es Team-Performance, Bestandesentwicklung des Verantwortungsbereichs, Zielerreichung des Verantwortungsbereichs und persönliche Produktivität.

### Planen Sie, das Vergütungssystem für Ihren Aussendienst anzupassen?

**RETO MÜLLER:** Aktuell wird im Rahmen der Strategiearbeiten 2025 auch ein Entschädigungs-Zielbild erarbeitet. Die Anpassungen enthalten insbesondere eine stärkere Ausrichtung an den definierten Omni-Channeling-Leitplanken, einen Einbezug von Kundennwert und Kundenzufriedenheit sowie eine noch höhere Gewichtung von Kundentreue, Kundenbindung und Wachstum aus dem Bestand (Bestand halten und ausbauen vor Neukundenakquise um jeden Preis).

**THOMAS BAHC:** Selbstverständlich wird unser Vergütungssystem regelmässig auf seine Aktualität und Angemessenheit hin überprüft. Aktuell sind keine grundlegenden Anpassungen vorgesehen.

## GROBKONZEPT PERFORMANCE UND GESAMTVERGÜTUNG



QUELLE: KLINGLER CONSULTING AG

› Grösse und wird auf 65 bis 75 Prozent der jährlichen Gesamtvergütung festgelegt.

Die variable Vergütung bei etablierten Versicherungen, die über entsprechende Marktanteile verfügen, basiert auf der Portfoliobewirtschaftung, der Erhöhung des Marktanteils und der Marktdurchdringung, der Kundenzufriedenheit und den Abschlüssen. Das variable System ist mehr auf die Kundenbewirtschaftung und die Kundenbindung ausgerichtet und weniger auf Abschlüsse und Neugeschäft. Dabei können folgende Grundsätze für die Ausgestaltung beziehungsweise für die Diskussion über die Ausgestaltung verwendet werden:

**DER FIXE ANTEIL** soll als Prozentsatz der jährlichen Vergütung festgelegt wer-

den, der zwei Drittel bis 80 Prozent der Vergütung darstellt. Dieser fixe Anteil wird jährlich innerhalb von gewissen Bandbreiten festgelegt und kann je nach erbrachter Leistung im folgenden Jahr auch tiefer sein.

**DIE VARIABLE VERGÜTUNG** soll die Leistung des Funktionsträgers angemessen repräsentieren. Dabei soll der Entwicklung des Kundenportfolios, der Dienstleistungsqualität und der Kundenbindung eine höhere Gewichtung gegeben werden als den einzelnen Abschlüssen. Der variable Anteil soll zwischen 25 und 50 Prozent der jährlichen Gesamtvergütung betragen.

**DIE RISIKOAJUSTIERUNG** erfolgt bei der Ausgestaltung des Produktes und nicht über die Provisionierung.

**DAS GESAMTSYSTEM** soll eine angemessen ausgestaltete Möglichkeit beinhalten, um Effekte, die im Leistungsbemessungssystem nicht berücksichtigt werden, korrigieren zu können. Dieser Ermessensspielraum soll maximal 10 bis 20 Prozent nach oben und unten betragen.

**INNERHALB DES GLEICHEN KONZEPTS** sollen für verschiedene Lösungen für unterschiedliche Funktionen – Generalagent, Leiter Aussendienst etc. – unterschiedliche Gewichtungen bestehen.

Das Gesamtentlohnungssystem solle so einfach wie möglich sein, so Klingler. Die Komplexität des Systems müsse möglichst weit reduziert werden und wenn möglich sollten keine mehrjährigen Effekte auf einzelnen Produkten berücksichtigt werden. Wichtig sei auch, das System und die Anreize so wenig wie möglich anzupassen und das Performance-Management-System insgesamt so einfach und so nachvollziehbar wie möglich auszugestalten. Änderungen im Vergütungssystem müssen sehr sorgfältig auf ihre Auswirkungen geprüft und kommuniziert werden. In der Regel helfen da Übergangsbestimmungen, so Klingler.

### Selbstbestimmung mit Credits

Die Zukunft wird zeigen, wer die richtigen Anreize findet, die negativen Anreize eliminieren kann und eine nachhaltige Marktentwicklung und Kundenbetreuung erreicht. Es wird Systeme geben, in denen die Verkäufer den fixen und den variablen Anteil selber bestimmen können. Dies wird mit Hilfe von Credits geschehen, ist Urs Klingler überzeugt. Dr. Anup Nastik doppelt nach, dass sich manch ein Vertriebschef überlege, im Zuge solcher Credit-Systeme auch den Innendienst am Verkaufserfolg zu beteiligen. Schliesslich hat dieser auch entscheidenden Anteil an der Kundenzufriedenheit. Die Professionalisierung der Vergütungssysteme wird also unaufhaltsam weitergehen. •