

## Kennzahlen im Versicherungs-Vertrieb

Kennzahlen gehören zu den wichtigsten Werkzeugen im Controlling. Klassische Kennzahlen zeigen in konzentrierter Form einen zahlenmäßig erfassbaren betriebswirtschaftlichen Tatbestand auf.

Oft **messen viele Versicherer in der Regel noch immer lediglich das Endergebnis des Verkaufsprozesses** wie die Zahl der abgeschlossenen Verträge, die Cross-Selling- Quote sowie die Stornoquote, nicht aber die Terminvereinbarungs- und Kontaktquoten. Gerade diese Kennzahlen wären jedoch für eine systematische Ursachenforschung für die erbrachte Verkaufsleistung interessant.

Für die Messung der Vertriebsleistung stehen Kennzahlen zur Verfügung, die bisher allerdings bei vielen Versicherungsunternehmen zu wenig Beachtung finden. Häufig bereitet die Interpretation von Kennzahlen in der Praxis Probleme. Schnell werden Sachverhalte auf riskante Art und Weise verengt. Einflussfaktoren, die zu einem bestimmten Vertriebsergebnis führen, sind meist in einer kochkomplexen Beziehung miteinander verbunden. Die nachstehende Tabelle zeigt für typische Kennzahlen im Vertriebscontrolling die Problematik des Aussagewertes.

### Kennzahlen zur Steuerung des Versicherungsvertriebs

Kennzahl	Aussagewert
<b>1. Akquisition von Neukunden</b>	
Anzahl Neuverträge	Neuverträge bedeuten Zukunftssicherung. Alleine sagt die Kennzahl wenig über die Vertriebsleistung aus. Bestehende Kunden könnten vernachlässigt worden sein, so dass ein gleichzeitiger Blick auf die Stornoquote sinnvoll ist. Häufig geht ein starker Anstieg des Neugeschäfts auf Prämienreduzierungen oder externe Faktoren wie bevorstehende Gesetzesänderungen im Folgejahr zurück, die z. B. für Kunden aufgrund einer Steuerschädlichkeit zu „Mitnahmeeffekten“ vor dem relevanten Termin führen.
Anzahl der Kundenkontakte in Relation zu den Vertragsabschlüssen	Maß für die Effizienz der Vertriebsarbeit. Eventuell wurde stark bestandsorientiert gearbeitet und das Neugeschäft vernachlässigt. Denkbar wäre, dass sich der Wettbewerb intensiviert hat, Kunden unsicher waren, eine stärkere Überzeugungsarbeit durch den Vermittler nötig war.
Anzahl der Abschlüsse in Relation zu der Anzahl von Angeboten	Die Ursache sollte weiter analysiert werden. Eine geringe Zahl von Abschlüssen trotz einer hohen Zahl von Angeboten kann – muss aber nicht auf Mängel in der Verkaufsleistung beruhen. Vor allem bei Standardversicherungen könnten auch die Prämien im Wettbewerbsvergleich zu hoch sein.

<b>2. Entwicklung von Bestandskunden</b>	
Zeitdauer, nach der die Hälfte verloren geht (Kundenhalbwertszeit)	Indikator für steigende Marktbearbeitungskosten. Allerdings sind die Wettbewerbssituation, spartenspezifische Besonderheiten (z. B. Vertragslaufzeiten) zu berücksichtigen.
Kundenbezogene Cross-Selling-Quote	Gute Voraussetzung für rentable Kundenbeziehung, geringe Stornowahrscheinlichkeit.
Produktbezogene Cross-Selling-Quote	Entscheidungsgrundlage bei der Entwicklung neuer Produkte und Produktkombinationen.
Kundenzufriedenheit	Indikator für eine psychische Wechselbarriere. Allerdings ist der Zusammenhang zwischen Kundenzufriedenheit und Kundenbindung auch in der Versicherungspraxis schwach.
Anzahl der Beschwerden bei der Versicherungsaufsicht	Nur die Spitze des Eisbergs. Meist gehen etliche erfolglose Kommunikations- und Regulierungsversuche voraus.
Stornoquote	Eine geringe Stornoquote deutet auf eine hohe Kundenzufriedenheit, erfolgreiche Kundenbindungsmaßnahmen, gute Kundenbetreuung, Produkte, Prämien im Vergleich zu den Wettbewerbern hin. Die Stornoquote muss in Zusammenhang mit der Versicherungssparte, Zielgruppe gesehen werden. Stornogründe liegen oft im Wegfall des Bedarfs begründet.
Anteil der Deckung des Versicherungsbedarfs eines Kunden beim Anbieter in Relation zum geschätzten Gesamtbedarf (share of wallet)	Wichtige Kennzahl, die den Gesamtbedarf bzw. den relevanten Wettbewerb einbezieht. Die für die strategische Marketing- und Vertriebsarbeit interessante Kennzahl erfordert allerdings schwer zu beschaffende Informationen vom Kunden. Ist sicherlich für das Maklergeschäft interessanter.
Deckungsbeitrag	Indikator für die Qualität des vermittelten Geschäftes. Meist sind aber nur wenige Einflussfaktoren vom Vermittler selbst steuerbar.
Produkt-/Produktgruppenumsatz	Alleine auf der Basis der Kennzahl kann nicht auf die Vertriebsleistung geschlossen werden. Kennzahl kann auch auf Aktualität des Produktangebotes im Markt oder gute Konditionen im Wettbewerbervergleich hindeuten.