

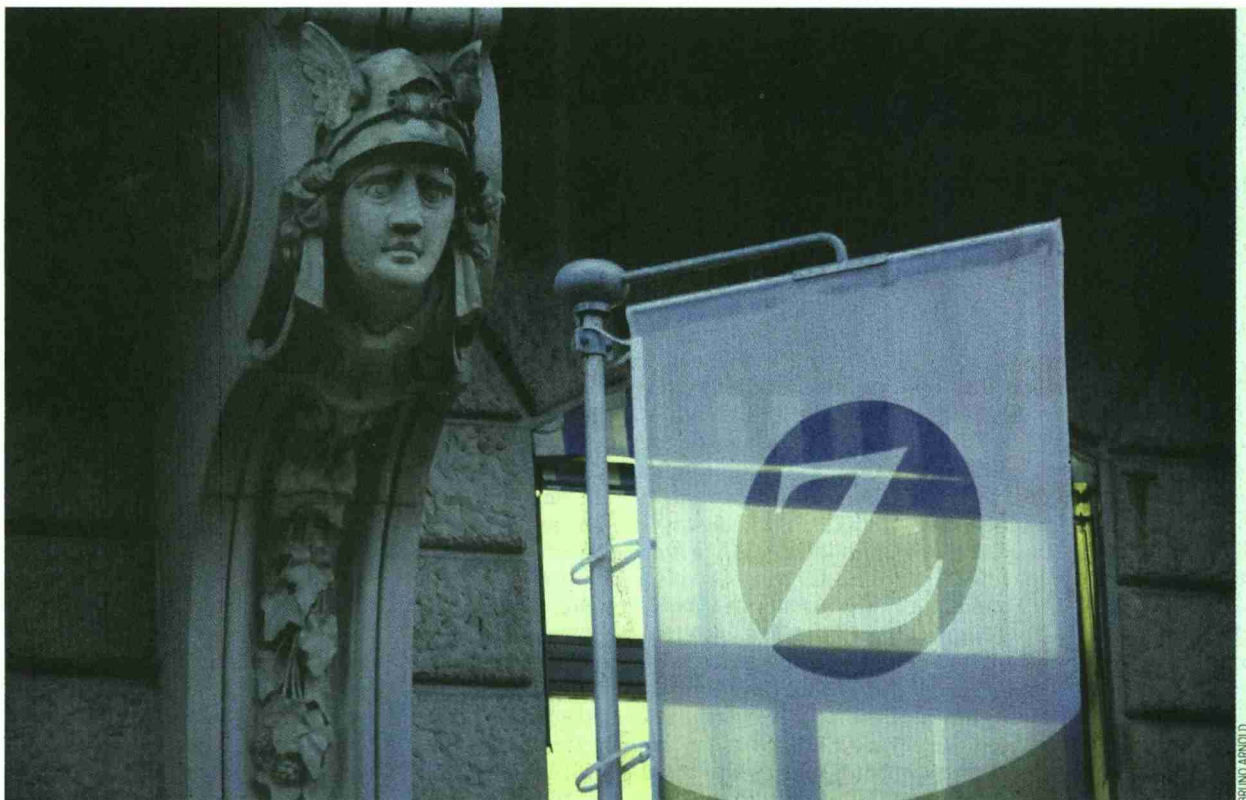
Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 36'320
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 390.4
Abo-Nr.: 1077460
Seite: 29
Fläche: 67'018 mm²

Mangelware Agent

Zürich Der Versicherer schuf eine Vielzahl von kleinen, selbstständigen Generalagenturen – zu viele, wie sich nun erweist. Deshalb rudert er teilweise zurück.



Hauptsitz der Zurich-Versicherungsgruppe: Ihre Generalagenten sind nicht mehr Angestellte des Konzerns.

Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 36'320
Erscheinungsweise: wöchentlich



Themen-Nr.: 390.4
Abo-Nr.: 1077460
Seite: 29
Fläche: 67'018 mm²

URS AEBERLI

Thomas Buberl bleibt sich treu. Der umtriebige 39-jährige Manager ist beim Versicherungskonzern Axa erst vier Monate als Deutschland-Chef im Amt, und schon hat er das Unternehmen komplett umgekrempelt. Bis zu diesem Frühjahr leitete Buberl die Schweizer Aktivitäten der Zurich. Auch dort stellte er in kurzer Zeit das Geschäft auf den Kopf. So teilte er per Anfang 2011 im Aussendienst die 90 grossen Generalagenturen in 150 bis 160 kleinere Einheiten auf.

Doch der Plan scheint nicht richtig aufzugehen. «Bereits nach einigen Monaten haben die ersten Generalagenten das Handtuch geworfen, oder sie wurden gekündigt», beobachtete Urs Marolf, Geschäftsführer des Schweizerischen Verbandes der Versicherungs-Generalagenten (SVVG). Der eine oder andere neue Generalagent trat seinen Job wohl mit falschen Erwartungen an. In anderen Fällen erwiesen sich die Generalagenturen als zu klein, um wirtschaftlich überlebensfähig zu sein. Mittlerweile wurden einzelne zusammengelegt und ihre Zahl sank auf 146.

Der Aussendienst spielt bei Versicherungen eine zentrale Rolle. Sie generieren über Generalagenturen rund 80 Prozent der Prämien im Privatkundengeschäft. Um die Produktivität nochmals zu erhöhen, beschloss die Zurich, nicht nur die Zahl ihrer Generalagenten zu erhöhen, sondern sie neu als selbstständige Unternehmer zu beschäftigen statt wie bis anhin als Angestellte. Zudem herrscht dieses Modell bereits in allen Märkten des Versicherers vor, ausser in der Schweiz und in Österreich. Für die Schweiz, die weniger als 7 Prozent der gruppenweiten Prämien generiert, wollte man keine Sonderlösung fahren, sagt ein ehemaliger Zurich-Manager.

Bei der Formulierung der Generalagentenverträge orientierte sich die Zurich stark an der inländischen Konkurrenz. Das Vertragswerk entspricht in gewissen Passagen wortwörtlich jenem von Axa Winterthur und von Allianz Suisse, die ebenfalls Unternehmer-Generalagenten haben und bereits vor der Zurich ihre Aussendienstorganisationen neu aufgestellt haben.

Die Allianz beschritt bei ihrer Restrukturierung 2009 den entgegengesetzten Weg zur Zurich – sie legte Aussendiensteinheiten zusammen und schuf Generalagenturen mit durchschnittlich 40 Mitarbeitenden (siehe Kasten). «Im Mittel zählt eine Schweizer Generalagentur 25 bis 35 Beschäftigte», schätzt SVVG-Präsident Lothar Arnold. Bei der Zurich liegt die Zielgrösse nur bei einem Dutzend Mitarbeitern. Im hart umkämpften Schweizer Markt gene-

Über 80 Prozent des Geschäfts mit Privatkunden laufen über den Agenturkanal.

rieren derart kleine Generalagenturen oft zu wenig Ertrag, um zu überleben, heisst es in der Branche. Der Druck auf Generalagenten wachse, so Richard Lüdi. Der Chef der Personalberatungsfirma Arena Executive erklärt, dass der Aussendienst mehr produzieren müsse, um auf dieselbe Entschädigung wie früher zu kommen.

Nicht nur die Grösse der Einheiten ist ein kritischer Punkt der Reorganisation der Zurich. Mit der Aufstockung des Generalagentenbestands mussten in kurzer Zeit gut 60 zusätzliche Generalagenten gefunden werden. Weil sich diese Personen in aller Regel durch eine sehr hohe Unternehmensloyalität auszeichnen und kaum ihren Arbeitgeber wechseln, musste die Zurich den Bedarf intern rekrutieren. «Unabhängig von der Gesellschaft und der Form des Unternehmervertrags ist es nicht jedermanns Sache, als Unternehmer-Generalagent mit einer Einzelfirma einen zweistelligen Personalbestand zu beschäftigen und ein Investitionsvolumen von 200 000 bis 400 000 Franken zu verantworten», meint SVVG-Präsident Arnold. «Gute Generalagenten sind ein rares Gut.» Personalberater Lüdi pflichtet bei. «Sie müssen nicht nur Versicherungsexperten sein, sondern auch Verkaufstalent haben und Managerqualitäten besitzen, um ein Team zu führen.»

Laut Branchenkennern ist es für die Zurich eine grosse Herausforderung, ausrei-

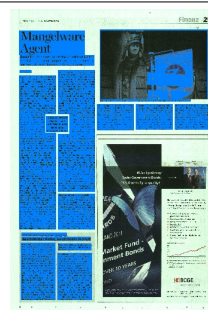
chend Generalagenten mit dem nötige Berufsprofil zu finden. Das braucht Zeit. Im ersten Semester 2012 schlug sich die neue Organisation deshalb noch nicht in höheren Einnahmen nieder. Gegenüber dem Vorjahr waren die Prämien hierzulande im Leben- und Nichtlebensgeschäft leicht rückläufig.

Die Zurich erklärt, dass sie an der eingeschlagenen Reorganisation des Aussendienstes festhält. Anpassungen seien jederzeit möglich. Die Gesamtzahl der Standorte, also Generalagenturen und Agenturen zusammengezählt, soll konstant bleiben, so ein Sprecher.

Konstanz als Wettbewerbsvorteil

Bereits drei Jahre vor der Zurich vollzog Axa Winterthur den Wechsel von angestellten zu selbstständigen Generalagenten. Auch dort stand die Vereinheitlichung der Schweizer Aussendienststruktur mit den ausländischen Märkten im Vordergrund. Und auch dort geschah die Überführung unter der Ägide von Buberl, denn vor seiner Tätigkeit für die Zurich arbeitete er bei Axa Winterthur als Vertriebsleiter. Der Statuswechsel der damals rund 50 Generalagenten war einfacher zu bewerkstelligen als bei der Zurich. Denn Axa Winterthur hatte immerhin schon 220 Agenten, die als selbstständige Unternehmer arbeiteten. Bei der Zurich dagegen war diese Kultur nicht mehr vorhanden: In den 1990er-Jahren hatte die Zurich ihre letzten Unternehmer-Generalagenten abgeschafft.

Die Mobiliar ist das Gegenbeispiel für ein Versicherungsunternehmen, das seit Jahrzehnten eine konstante Politik im Aussendienst verfolgt. So ist die Zahl der Aussendienststandorte seit rund einem Jahrzehnt unverändert, und die Nachfolgeplanung für die Generalagenturen erfolge langfristig und sehr strukturiert, erklärt Thomas Trachsler. Der Mobiliar-Vertriebsleiter erwähnt nicht ohne Stolz: «Von unseren 80 Unternehmer-Generalagenturen werden knapp zehn sogar innerhalb der Familie in zweiter oder dritter Generation geführt.» Diese «Aussendienstpolitik der ruhigen Hand» mag eine Erklärung sein, warum die Mobiliar seit Jahren Marktanteile gewinnt. Im Unterschied zur Mobiliar sind Versicherer wie Baloise, Helvetia, Nationale Suisse oder Swiss Life stark im Ausland tätig, wo das Modell der Unternehmer-Generalagenten vorherrscht. Aber der Schweizer



Handelszeitung
8021 Zürich
043/ 444 59 00
www.handelszeitung.ch

Medienart: Print
Medientyp: Publikumszeitschriften
Auflage: 36'320
Erscheinungsweise: wöchentlich

Themen-Nr.: 390.4
Abo-Nr.: 1077460
Seite: 29
Fläche: 67'018 mm²

Markt ist bei ihnen weit bedeutender als bei den globalen Konzernen Zurich, Axa und Allianz. Sie halten daher an angestellten statt selbstständigen Generalagenten fest. Jede Änderung an der Aussendienstorganisation bedeutet ein erhebliches Risiko. Man fürchtet das Beispiel Buberls.

GENERALAGENTEN ALS UNTERNEHMER Beschränktes Risiko, beschränkte Freiheit

Härtefälle 2009 strich Allianz Suisse 29 ihrer 69 Unternehmer-Generalagenturen. Darunter waren auch jene von V.I. und B.I. (Namen der Redaktion bekannt). Jahrelang stritten sie mit der Allianz um die Rückerstattung der Hunderttausenden von Franken, die jeder von ihnen in die Generalagenturen investiert hatte und die V.I. nach drei, B.I. nach nur einem Jahr verlor. Das seien Einzelfälle, welche sich nicht an die Regeln gehalten hätten, so Erich Marte. «Wer in Abstimmung mit dem Hauptsitz und nicht auf eigene Faust investiert, bleibt nicht auf Investitionskosten oder auf Verträgen für Personal, Miete und Sponsoring sitzen», sagt das Vorstandsmitglied der Vereinigung der Allianz-Generalagenten. Und wer seine Buchhaltung aufmerksam studiere, erkenne rechtzeitig, in welche Richtung die Generalagentur steuere und vermeide fragwürdig hohe Investitionen. Auch Generalagen-

ten anderer Gesellschaften bestätigen, dass es sich hier um nicht repräsentative Fälle handle.

Einzelfirma Die Fälle zeigen aber zweierlei. Erstens sind bei Unternehmer-Generalagenten der unternehmerischen Freiheit klare Grenzen gesetzt. Zweitens tragen solche Personen erhebliche persönliche Risiken, da sie in der Regel nur als Einzelfirma organisiert sein dürfen. «Die Wahl einer AG oder GmbH als Rechtsform entspricht einem grossen Bedürfnis der Unternehmer-Generalagenten», sagt Adrian Kolleger. Der Vertriebsleiter von Zurich Schweiz stellt in Aussicht, den Wunsch zu prüfen. Denn man habe sehr gute Erfahrungen mit jener Handvoll Generalagenturen gemacht, die seit je als AG organisiert seien. Das sind die Nachfolgefirmen der letzten Unternehmer-Generalagenturen, die die Zurich in den 1990er-Jahren auflöste.