LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN



# Franchising in Ungarn: Anwendung eines Distributionskonzepts für die Providencia Versicherung

Katja Krampera*, Franz Krapfenbauer**, Heribert Reisinger***

PROVIDENCIA

## Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung ....170
2 Hintergründe und Umfeld ....170
2.1 Die wirtschaftliche Situation Ungarns Anfang der 90er Jahre ....170
2.2 Der ungarische Versicherungsmarkt ....170
2.3 Die Providencia Versicherung ....172
3 Das Franchisesystem ....173
3.1 Der Begriff „Franchising" ....173
3.2 Franchising im Versicherungswesen ....174
3.2.1 Strategische Entscheidungen ....176
3.2.2 Administrative Entscheidungen ....176
Problemstellungen ....179
Verwendete Literatur ....180

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Elemente des Sales-Management ....175

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Versicherungsgesellschaften am ungarischen Markt ....171
Tabelle 2: Unternehmensdaten ....172

* Studienassistentin am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien
** Produktmanager bei der COMESA Ges.m.b.H.
*** Universitätsassistent am Lehrstuhl für Marketing an der Universität Wien

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

# 1 Einleitung

Die vorliegende Fallstudie beruht auf einer Diplomarbeit, die im Jahr 1995 in Zusammenarbeit mit der Providencia Versicherung verfaßt wurde. Nach einer Beschreibung der wirtschaftlichen Situation Ungarns und der Vorstellung der Providencia Versicherung wird im Anschluß aufgezeigt, wie das Vertriebskonzept des Franchising am ungarischen Versicherungsmarkt umgesetzt werden könnte, wobei von der Unternehmens- und Marktsituation in den Jahren 1993 und 1994 ausgegangen wird. Alle in der Fallstudie angegebenen Daten beziehen sich auf diesen Zeitraum.

# 2 Hintergründe und Umfeld

## 2.1 Die wirtschaftliche Situation Ungarns Anfang der 90er Jahre

Ungarn mit seinen 10,5 Mio. Einwohnern und einer Fläche von 93 000 km² ist ein Land mit einer geschichtsträchtigen Vergangenheit, einer reichen Kultur und einem gutem Bildungsstand, mit wenigen natürlichen Ressourcen und einem starken Drang in die EU und NATO. Hand in Hand mit der politischen Wende begann ein weitreichender Umbruchprozeß in der Wirtschaft. Die Förderung des privaten Sektors stand bzw. steht im Vordergrund, wobei der Einbeziehung ausländischen Investitionskapitals, meist in Form von Joint Ventures, eine wesentliche Rolle zukommt. Aufgrund der Umstrukturierung, des Verlustes der Ostmärkte, der Abschottung der Westmärkte und einer zurückgehenden Inlandsnachfrage sank das BIP in den Jahren 1989 bis 1993 real um insgesamt 22-23% ab. Die Talsohle der wirtschaftlichen Entwicklung wurde jedoch 1993 durchschritten, denn 1994 konnte ein leichter Aufwärtstrend verzeichnet werden. Seit der Wende hat Ungarn auch Probleme mit seinem Außenhandel. Beunruhigend ist ebenfalls das rasante Ansteigen des Budgetdefizits. Die Inflationsrate hat sich bei knapp über 20% eingependelt; Gehaltsunterschiede zwischen Land und Stadt, Berufsgruppen und Branchen werden immer größer.

## 2.2 Der ungarische Versicherungsmarkt

Schon 1986 wurde das staatliche Versicherungsmonopol aufgelöst. Die Versicherungsbranche ist ebenso wie andere Wirtschaftsbereiche starken Veränderungen ausgesetzt. Viele neue Regeln und Gesetze wurden geschaffen. Versicherungspolizzen lassen sich nicht mehr so leicht wie früher verkaufen. Die Branche driftet in eine Phase zunehmender Marktsättigung mit ansteigendem Konkurrenzdruck. Hinzu kommt ein starker Wertewandel innerhalb der Gesellschaft. Die Kunden werden sowohl selbstbewußter als



auch kritischer, anspruchsvoller und individueller in ihren Lebensstilen und Wertvorstellungen. Das Angebot wird nicht nur durch zahlreiche Konzessionserweiterungen etablierter Versicherungsunternehmen, sondern auch durch eine Reihe neuer Anbieter aus dem EU-Raum erweitert. Vor allem Banken wollen mit preisgünstigen Standardprodukten ihre strategischen Vorteile in der Kundenbeziehung in Marktanteilsgewinne umsetzen. Die Polarisierung und Profilierung liegt im Spannungsfeld zwischen Preis und Serviceorientierung.
Im Jahr 1993 wurde am ungarischen Versicherungsmarkt ein Umsatz von etwa 72 Mrd. Hungarian Forint (HUF) erzielt, das entsprach damals einem Betrag von ca. öS 8,5 Mrd. Der Anteil der Versicherungen am Bruttoinlandsprodukt betrug 2%, man rechnete jedoch mit einem Marktwachstum auf das 2- bis 3-fache Volumen. Tabelle 1 gibt eine Übersicht über die am Markt tätigen Versicherungsgesellschaften.

Tabelle 1: Versicherungsgesellschaften am ungarischen Mark

| Unternehmen | Eigentümer | Hauptsparte(n) |
|---|---|---|
| Hungaria | Joint Venture | Kfz-Haftpflicht und Kasko |
| AB Aegon | Joint Venture | Leben, Vermögen, Unfall, Kasko |
| Providencia | Joint Venture | Leben, Kfz |
| Generali-Budapest | Ausländisch | Vermögen, Leben, Betriebe, Haftung, Transport |
| Colonia | Ausländisch | Leben, Vermögen, Kfz |
| Nationale-Nederlanden | Ausländisch | Leben |
| Atlaz-Reiseversicherung | Joint Venture | Unfall, Kranken, Gepäck, Vermögen |
| Garancia | Ungarisch | Haushalt, Kfz, Leben |
| Argosz | Joint Venture | Vermögen, Landwirtschaft |
| Gloria | Joint Venture | Leben, Vermögen |
| Europa-Gan | Ausländisch | Leben, Vermögen, Unfall |
| Ahico | Joint Venture | Leben, Unfall, Betriebe |
| Exportgarantie | Ungarisch | Export |
| Signal | Ausländisch | Leben |

*Quelle: Krapfenbauer (1995), S. 24*

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

Der Markt wurde zu drei Viertel von zwei großen Gesellschaften, der AB Aegon Versicherungs-AG und der ungarisch-deutschen Versicherungs-AG Hungaria beherrscht. Der Wettbewerb gestaltete sich hauptsächlich durch eine größtmögliche Erweiterung des Angebots, da Gebühren im allgemeinen äußerst knapp berechnet wurden und dadurch die Möglichkeit eines „Gebührenkrieges" entfiel. Weiters ist anzumerken, daß die Versicherungsbranche in Ungarn noch kein großes Prestige erlangen konnte, was die Herausbildung eines wirklichen Wettbewerbs zusätzlich erschwert.

### 2.3 Die Providencia Versicherung

Die Providencia Versicherung ist ein österreich-ungarisches Joint Venture mit einem Grundkapital von 1,5 Mrd. Hungarian Forint, wobei die EA Generali AG 75,1 %, die ungarische Post 15 %, die Postbank 5 % und eine österreichische Privatperson 4,9 % der Aktien halten. Der Versicherung gelang es, dem für die Kfz-Haftpflichtversicherung zuständigen „Großen" (Hungaria) mehr als eine viertel Million Kunden zu entreißen, und somit fast 12 % der Anteile am Versicherungsmarkt zu erlangen. Während der ungarische Versicherungsmarkt 1993 real um 3 % geschrumpft ist, gelang es der Providencia, dem drittgrößten Anbieter, im gleichen Zeitraum real um 25 % zu wachsen und ihren Marktanteil von 9 % auf 12 % zu steigern. Tabelle 2 präsentiert einige ausgewählte Unternehmensdaten.

Tabelle 2: Unternehmensdaten

| Unternehmensdaten/Jahr | 1990 | 1991 | 1992 | 1993 |
|---|---|---|---|---|
| Prämieneinnahmen (Brutto in Mio. HUF) | 140 | 2 095 | 5 218 | 7 559 |
| Ausbezahlte Schäden (Brutto in Mio. HUF) | 6 | 1 219 | 2 930 | 3 319 |
| Polizzenanzahl | 14 669 | 376 902 | 561 977 | 671 530 |
| Schäden (Anzahl) | 109 | 12 670 | 40 048 | 53 112 |
| Angestellte | 267 | 791 | 1 195 | 1 371 |

*Quelle: Krapfenbauer (1995), S. 26*

Die Providencia ist ein Kompositversicherer (also ein Unternehmen, das alle Versicherungssparten abdeckt); dennoch lassen sich zwei Sparten erkennen, welche besonders stark zum Umsatz beitragen. Dies sind die Bereiche Leben und Kfz-Haftpflicht. Zusammen werden durch diese beiden Sparten



76 % der Prämieneinnahmen erzielt. Andere recht hoffnungsvolle Produkte stellen die Unfall-, Haftpflicht-, sowie die Industrie- und Betriebsversicherungen dar. Auffallend ist – wegen des hohen Risikos – die sehr zurückhaltende und restriktive Annahme von Kaskoversicherungen.
Die Providencia strebt eine Strategie der Differenzierung an. Die Abhebung von der Konkurrenz durch Qualität, Kundendienst oder Image soll es ihr erlauben, höhere Preise zu verlangen. Weiters setzt sie auf die Dezentralisierung von Verwaltungsaufgaben, erweiterte Mitarbeiterschulung, Effizienzsteigerung bei Prämieneinnahmen und Schadensauszahlungen, sowie Entwicklung und Expandierung des Verkaufsgebiets. Spezielle Prioritäten liegen bei der Risiko- und Kostenminimierung, der Erweiterung der Servicequalität und der Entwicklung der Regionalmärkte. Letzteres ist ein großes Anliegen der Gesellschaft, weil die Providencia Versicherung vor allem mit der Tatsache kämpft, daß hauptsächlich die städtische Bevölkerung zu ihrer Kundengruppe zählt. Aus diesem Grund plant die Gesellschaft die Einführung eines Franchisesystems, um die Regionalmärkte besser erschließen zu können.

## 3 Das Franchisesystem

Das folgende Kapitel gibt zunächst eine allgemeine Einführung in das Distributionsverfahren des Franchising. Anschließend wird beschrieben, wie das Franchisesystem am ungarischen Versicherungsmarkt umgesetzt werden könnte. Diese Franchiseidee für die Providencia Versichung liegt jedoch bis heute nur als Konzept vor; sie wurde (noch) nicht in der Praxis umgesetzt.

### 3.1 Der Begriff „Franchising"

Laut der Definition des österreichischen Franchiseverbandes ist Franchising ein Vertriebssystem, durch das Waren und/oder Dienstleistungen und/oder Technologien vermarktet werden. Es gründet sich auf eine fortlaufende Zusammenarbeit auf Basis eines vertraglichen Dauerschuldverhältnisses rechtlich selbständiger und unabhängiger Unternehmen, dem Franchisegeber und seinen Franchisenehmern. Der Franchisegeber gewährt seinem Franchisenehmer das Recht und legt ihm gleichzeitig die Pflicht auf, ein Geschäft seinem Konzept entsprechend zu betreiben. Das Franchisesystem ist somit ein Beschaffungs-, Absatz- und Organisationskonzept, das ein Nutzungsrecht an Schutzrechten beinhaltet, die Ausbildung des Frachisenehmers gewährleistet und den Franchisegeber verpflichtet, seine „Schützlinge" zu unterstützen bzw. das System ständig weiterzuentwickeln. Der Franchisenehmer genießt in diesem System hohe Selbständigkeit. Er kann seine Karriere aufgrund eigener Leistungen und im Rahmen des vertraglich fest-

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

gelegten Systems gestalten. Flexible Arbeitszeiten, die notwendige Selbstorganisation und das fehlende Fixgehalt können sich jedoch auch nachteilig auswirken. Viele Menschen werden blind für Risiken, wodurch die hohe Fluktuationsrate im Vertrieb erklärbar ist. Der Franchisegeber hat den Vorteil, Risiken und Aufwendungen an den selbständigen Außendienst zu übertragen, und somit die Kosten des Vertriebs gering zu halten. Er muß dadurch allerdings die eingeschränkte Weisungsbefugnis und die erschwerte Kontrollmöglichkeit in Kauf nehmen. Dies birgt langfristig die Gefahr eines Imageverlustes und erklärt die besondere Bedeutung einer genauen Selektion und guten Ausbildung der Franchisenehmer. Alle Rechte und Pflichten der Vertragspartner werden im Franchisevertrag geregelt. Neben den gesetzlich vorgeschriebenen Punkten (Rechtsform, Vertragsgebiet und Dauer, Geheimhaltung, Kündigungsrecht etc.) können auch noch Zusatzvereinbarungen, wie z. B. Büro- und Aufbauzuschüsse, in den Vertrag aufgenommen werden.

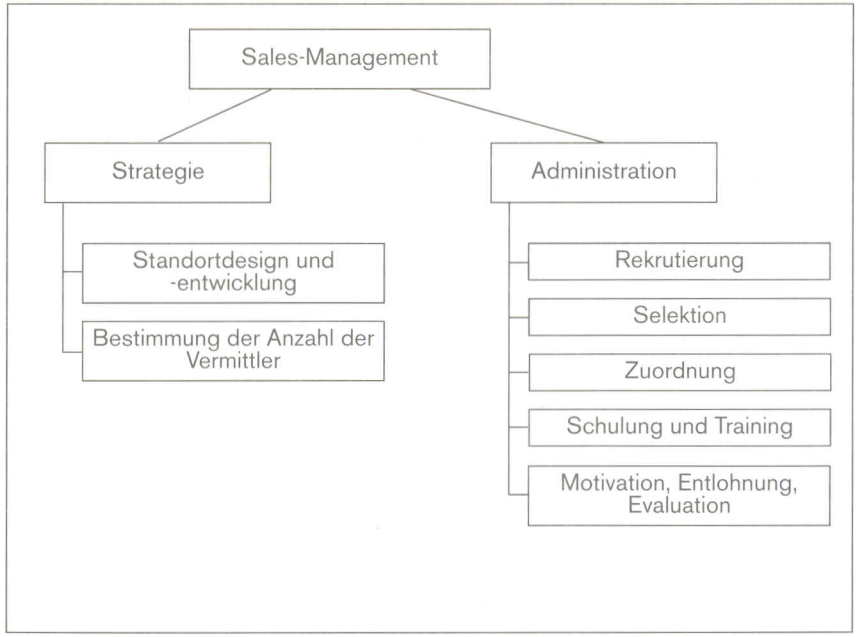
## 3.2 Franchising im Versicherungswesen

Im Rahmen der Gestaltung seiner Distributionspolitik muß jedes Versicherungsunternehmen entscheiden, auf welche Weise der Versicherungsschutz an die Konsumenten herangetragen werden soll. Die Wahl bestimmter Distributionsformen gehört zu den strategischen Überlegungen und ist eine der wichtigsten Entscheidungen eines Versicherungsunternehmens, denn Änderungen sind hier nur schwer und langfristig durchzuführen. Wichtige Einflußgrößen für die Wahl der Distributionsmethode bilden die mit einem Absatzorgan verbundenen Umsatz- und Wachstumschancen und die durch die Risiko- und Betriebskosten beeinflußten Gewinnerwartungen. Zur Auswahl stehen neben dem Direktvertrieb (d. h. unmittelbarer Vertrieb an den Kunden ohne Zwischenschaltung von Vermittlern) vor allem drei Distributionsformen. An erster Stelle sind hier unternehmenseigene Absatzorgane, sogenannte „corporate channels", die rechtlich und faktisch Teile des Versicherungsunternehmen sind, zu nennen. Weiters gibt es die Möglichkeit, daß die Vertriebskette aus mehreren unabhängigen Unternehmen besteht und der Vertrieb von einem dominanten Mitglied koordiniert wird („administered channels") oder daß rechtlich und wirtschaftlich selbständige Einheiten (z. B. Versicherungsmakler) Vermittlungsdienstleistungen gegen Entgelt an das Versicherungsunternehmen erbringen. Eine andere Form von Vertriebskanälen sind unternehmensgebundene Absatzorgane („contractual channels"), wobei die Vertriebskette aus mehreren unabhängigen Unternehmen besteht, die vertraglich verpflichtet sind, gewisse Marketingfunktionen auszuüben und die Interessen des Unternehmens zu wahren (vgl. Lilien, Kotler, Moorthy 1992, S. 408). Franchising ist ein typischer Vertreter der letztgenannten Form. Es ist jedoch ratsam und in der Praxis üblich, mehrere Verfahren in Form eines Distributionsmix anzuwenden. Im Moment bedient sich die Providencia eigener Außendienstmitarbeiter, Makler und der Post als Absatzorgane.



Die Providencia strebt eine möglichst hohe Marktabdeckung und Marktpräsenz bei gleichzeitiger Risiko- und Kostenminimierung an. Diese Vorgabe ist am ehesten mit Hilfe selbständiger Vermittler zu erreichen. Nachdem dieser Bedarf erkannt worden ist, bedarf es der Entwicklung eines angemessenen Sales-Management, das aus zwei Komponenten besteht. Die administrative Komponente umfaßt die Rekrutierung, Selektion, Zuordnung, Schulung und Training, Motivation, Entlohnung und Evaluation der Franchisenehmer, während in der strategischen Komponente die Fragen Standortdesign und -entwicklung und die Bestimmung der Anzahl der Vermittler geregelt werden (vgl. Lilien, Kotler, Moorthy 1992, S. 361ff). Die Elemente des Sales-Management sind in Abbildung 1 zusammengefaßt. An dieser Darstellung orientiert sich auch die Systematik der beiden nachfolgenden Abschnitte in diesem Kapitel.

Abbildung 1: Elemente des Sales-Management




*Quelle (in vereinfachter Form): Krapfenbauer (1995), S. 52*

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

### 3.2.1 Strategische Entscheidungen

Der **Standort** eines Franchisenehmers dient der Versicherungsgesellschaft nicht nur als Vertriebs-, sondern auch als Verwaltungsstelle. In Erfüllung dieser Funktion nimmt die Außenstelle Absatz-, Kommunikations-, Datentransfer-, Datentransformations- und Verwaltungsfunktionen wahr. Versicherungsaußenstellen sorgen dafür, daß geographische und psychische Distanzen leichter überwunden werden können. Es ist ihre Aufgabe, den Zielgruppen Versicherungsdienstleistungen erhältlich und zugänglich zu machen. Die Versicherungsgesellschaft sollte besonderes Augenmerk darauf legen, ihre Außenstellen so zu lokalisieren, daß eine im geographischen Raum verteilte Bevölkerung optimal bedient werden kann. Da es sich bei der betrachteten Versicherung um einen Kompositversicherer handelt, der mit seinem Produktspektrum die gesamte Bevölkerung ansprechen möchte, liegt das Hauptgewicht bei einer zufriedenstellenden und ausreichenden Versorgungsdichte. Die Standortwahl ist deshalb eng an eine regionale bzw. geographische Marktsegmentierung gebunden.
Zur Ermittlung der **Anzahl der Vermittler** können verschiedene Methoden (Heuristiken sowie mathematische Optimierungsmodelle) herangezogen werden. Eines der bekanntesten heuristischen Verfahren ist in diesem Zusammenhang die *Workload*-Methode, bei der die Arbeitsleistung eines „durchschnittlichen" Franchisenehmers ermittelt wird (vgl. Kinnear, Bernhardt, Krentler 1995, S. 566). Im Fall der Providencia Versicherung kann angenommen werden, daß es möglich ist, vier Kunden pro Tag zu besuchen. Dividiert man das Produkt aus Anzahl der Kunden und der Häufigkeit der zu tätigenden Besuche pro Jahr durch die Jahresarbeitsleistung (Produkt aus der täglichen Arbeitsleistung und den Arbeitstagen pro Jahr), so erhält man die Anzahl der mindestens erforderlichen Vermittler. Die zugehörige Formel lautet:

$$V = \frac{K \cdot B}{T \cdot A}$$

$V$ ... Anzahl der selbständigen Vermittler
$K$ ... Anzahl der Kunden
$B$ ... Anzahl der Besuche pro Jahr
$T$ ... Arbeitsleistung pro Tag pro Vermittler
$A$ ... Anzahl der Arbeitstage pro Jahr.

### 3.2.2 Administrative Entscheidungen

Die **Rekrutierung**sphase beschäftigt sich mit der Suche nach geeigneten Verkaufstalenten. In der Stellentypenbeschreibung werden die Funktionen, Aufgaben und Kompetenzen eines selbständigen Versicherungsvermittlers bestimmt. Anschließend wird das passende Anforderungsprofil definiert.



Der Vermittler sollte neben persönlichen Eigenschaften, wie Ehrgeiz, Toleranz, Überzeugungskraft, Freundlichkeit etc., auch gewissen unternehmerischen Anforderungen genügen. Dazu gehört vor allem, daß die Vertragspartner ähnliche strategische Vorstellungen über das Agenturbüro und dessen Entwicklung haben. Gegenseitiges Vertrauen und eine hohe Einsatzbereitschaft seitens des Franchisenehmers sind ebenfalls Voraussetzung für eine gute zukünftige Zusammenarbeit. Außerdem muß der Vermittler auch über die nötigen finanziellen Mittel verfügen, um den Franchisebetrieb aufrechterhalten zu können.
Ein weiterer wichtiger Punkt stellt die Identifizierung von potentiellen Kandidaten dar. Eine Grundregel lautet, daß man sich immer zuerst auf eine interne Suche konzentrieren sollte, bevor man den externen Arbeitsmarkt (Inserate, Arbeitsamt, Head Hunter etc.) sondiert. Wurden geeignete Rekruten gefunden, beginnt die Phase der **Selektion**. Es wird überprüft, inwiefern der Kandidat den genannten Kriterien entspricht. Da diese Phase sehr kritisch für den späteren Erfolg ist, sollte hier mit größter Bedachtsamkeit und Genauigkeit vorgegangen werden. Methoden zur Selektion sind unter anderem Assessment Centers, Interviews, psychologische Tests sowie Intelligenztests.
In der Phase der **Zuordnung** werden die Vermittler gemäß ihrer Qualifikationen bestimmten Verkaufsgebieten zugeordnet. Die Regelungen für den Einsatz können den Prinzipien der Generalisierung oder der Spezialisierung folgen. Bei der Generalisierung sind die Absatzorgane auf jeweils allen vom Versicherer bearbeiteten Geschäftsfeldern tätig. Dieses Prinzip scheitert praktisch aber in den meisten Fällen an den dafür notwendigen qualitativen Anforderungen an die Vermittler und ist daher die Ausnahme. Die Spezialisierung beim Einsatz der Absatzorgane erhöht deren Produktivität, weil die gegebene Begabung mit der von den Absatztätigkeiten geforderten Qualifikation besser in Übereinstimmung gebracht werden kann. Es gibt viele Formen der Spezialisierung, wie die Spezialisierung auf bestimmte Absatzteilprozesse (Kontaktherstellung und -pflege, Beratung, Akquisition), auf einzelne Versicherungsprodukte, auf bestimmte Kundengruppen oder begrenzte Regionen. Das vorliegende Konzept präferiert einen Spezialisierungsmix den letzten drei Punkten gemäß. Es ist vorgesehen, die Vermittler für die Kundengruppe der Privatkunden in bestimmten, begrenzten Regionen einzusetzen. Großkunden werden nach wie vor von größeren, zentralen Geschäftsstellen mit speziell ausgebildeten und angestellten Mitarbeitern betreut. Da die Bewohner unterschiedlicher Regionen auch unterschiedliche Versicherungsschutzbedürfnisse haben, werden die Vermittler zusätziich je nach Erfordernis auf bestimmte Versicherungsprodukte hin spezifisch ausgebildet.
Durch die schon angesprochene Polarisierung am Versicherungsmarkt (v. a. im Hinblick auf die Qualität der angebotenen Dienstleistungen) und auf-

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

grund des Entschlusses der Providencia, ein Qualitätsversicherer zu werden, kommt einer guten **Schulung** der selbständigen Vermittler eine besondere Rolle zu, um im harten Kampf um Marktanteile zu bestehen. Das Versicherungsprodukt ist kein „gewöhnliches" Produkt im herkömmlichen Sinn. Zu dessen besonderen Eigenheiten gehören der immaterielle Charakter, die nicht konkrete Gestalt und die Tatsache, daß nach dem Abschluß eines Versicherungsvertrages kein unmittelbarer Gegenwert entsteht (vgl. Kurtenbach, Kühlmann, Käßer-Pawelka 1992, S. 17ff). Aus diesen Gründen ist das Produkt Versicherung in den meisten Fällen erklärungsbedürftig. Der Vermittler ist auf die Informationsaufnahmebereitschaft der Kunden angewiesen, die es zu wecken gilt. Dieses Aufzeigen des Versicherungsbedarfes (d. h. der diversen Gefahren) ruft beim Kunden oft negative Assoziationen hervor. Auch die vertragliche Bindung auf längere Zeit erzeugt bei manchen Personen Unbehagen und ein Gefühl des Unabhängigkeitsverlustes. Absatzhemmend wirkt sich weiters aus, daß bei einer ganzen Reihe von Produkten die potentiellen Kunden ihren Bedarf nicht erkennen.
Das langfristige Ziel der Providencia muß es sein, ausschließlich durch qualifizierte Vermittler vertreten zu werden, um das Image eines kompetenten, verläßlichen und seriösen Partners wahren zu können. Der Vermittler ist das Bindeglied zwischen dem Unternehmen und den Kunden. Er trägt zum Image der Versicherung bei, denn er repräsentiert das Unternehmen gegenüber den Kunden und der Konkurrenz. Er muß die individuellen Probleme und Schutzbedürfnisse seiner Kunden erkennen und verstehen. Da er durch seine praktischen Erfahrungen wertvolle Informationen für die adäquate Strategie- und Produktentwicklung des Unternehmens liefern kann, ist die geeignete Ausbildung der Franchisenehmer besonders bedeutsam. Damit Training und Schulung den gewünschten Erfolg zeigen, ist es unerläßlich, dem Franchisenehmer die Vorteile, die Vorzüge und vor allem den persönlichen Nutzen des Schulungsprogrammes aufzuzeigen und zu verdeutlichen. Neben dieser Grundausbildung ist eine umfassende Weiterbildung in Form von Seminaren und Kursen notwendig.
Ein Franchisesystem kann nur dann dauerhaft funktionieren, wenn die Voraussetzungen für eine langanhaltende **Motivation** und hohe Leistung aller Franchisenehmer vorhanden sind. Als Entlohnungsvariante ist ein Provisionssystem anzustreben. Dabei sollte nicht nur die beim Abschluß erzielte Provision beachtet werden, sondern ebenfalls eine Bestandspflegeprovision miteingebunden sein. Das Vergütungssystem muß in jedem Fall erklärbar und leicht verständlich sein. Pekuniäre Anreize allein genügen jedoch nicht. Um die Vermittler zusätzlich zu motivieren, bedarf es der Anwendung psychologischer Maßnahmen, wie dem Spiel mit Gewinnstreben, Ansehen, Ruhm und Ehre. Alle derartigen Maßnahmen (z. B. Wettbewerbe, Reisen, Titel, Preise und Trophäen) sind dazu geeignet, das Selbstwertgefühl des Vermittlers zu wecken und zu pflegen. Mittels zusätzlicher Leistungen (z. B. Kilometergeld, PkW) oder der Erteilung besonderer Befugnisse (z. B. die Erlaubnis, Versicherungsverträge bei gewissen Risiken selbständig abzuschließen) können weitere motivationsfördernde Anreize gesetzt werden.
Um diese Rewards und Motivationsmittel gerecht verteilen zu können, bedarf es der Festlegung objektiver Evaluationskriterien, die den Vermittlern bekannt sein müssen. Man sollte bei der Auswahl und Definition der Kriterien (z. B. Bestandsvolumen, Neugeschäft, Stornoquote oder Anzahl der Kundenbesuche) beachten, daß diese quantifizierbar und meßbar sind, da sonst kein objektiver Vergleich möglich ist.



Die in der vorliegenden Fallstudie präsentierte Franchiseidee für die Providencia Versicherung stellt einen Ausgangsvorschlag dar, der vor einer allfälligen Implementierung näher diskutiert und konkretisiert werden müßte. Die Umsetzung des Konzepts wäre ein strategischer Vorteil im Kampf um Marktanteile und würde in jeder Hinsicht den Zielvorstellungen der Providencia entsprechen.

## Problemstellungen

1. Erklären Sie den Begriff Franchising. Warum wird dieses Absatzsystem auf das Segment der privaten Haushalte limitiert? (K&B&K, S. 378–379; K&A&S&W, S. 871; B&B&R, S. 71)
2. Warum bedient sich die Providencia Versicherung mehrerer Distributionskanäle? Welche verschiedenen Distributionsformen werden in der Fallstudie grundsätzlich unterschieden? Beschreiben Sie diese, und ordnen Sie die von der Providencia benutzten Absatzorgane der entsprechenden Form zu. (K&B&K, S. 359–360; K&A&S&W, S. 820–821)
3. Welche Vor- und Nachteile ergeben sich für den Franchisegeber bzw. den Franchisenehmer? (K&B&K, S. 379–380; K&A&S&W, S. 871–873)
4. Welches System der Marktabdeckung wurde bei der Auswahl der Standorte verfolgt? Welche Kriterien gaben Ihrer Meinung nach den Ausschlag für diese Entscheidung? (K&B&K, S. 366–370; K&A&S&W, S. 825–826; B&B&R, S. 69)
5. Beschreiben Sie den Franchisenehmer anhand der sechs Klassifizierungskriterien nach K&B&K. (K&B&K, S. 433–446; B&B&R, S. 75)
6. Erklären Sie die beiden Prinzipien der Zuordnung – Generalisierung und Spezialisierung – für einen Vermittler. Welches Prinzip wird im Franchisesystem verwendet? Welche Auswirkung hat diese Entscheidung auf die Vielfalt der von den einzelnen Franchisenehmern angebotenen Versicherungsprodukte (merchandise mix)? (K&B&K, S. 450; K&A&S&W, S. 889–890)

LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN
Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags

7. Berechnen Sie die benötigte Anzahl an selbständigen Vermittlern nach der in der Fallstudie angegebenen Methode, wenn angenommen wird, daß die Providencia 80 000 Kunden in Regionalmärkten hat, jeder Kunde zweimal im Jahr besucht wird und das Jahr 250 Arbeitstage hat. Welche andere Formel zur Berechnung der Anzahl der Außendienstmitarbeiter kennen Sie? Gibt es einen wesentlichen Unterschied zwischen den beiden Berechnungsmethoden? Begründen Sie Ihre Antwort. (K&B&K, S. 566; K&A&S&W, S. 766; B&B&R, S. 100)
8. „Nur wenn die Erfahrungen mit dem Versicherer die Erwartungen des Kunden (über-)treffen, wird er zu einem positiven Qualitätsurteil gelangen." (Lehmann 1992) Wie bildet ein Kunde sein Qualitätsurteil im Dienstleistungsbereich? (K&B&K, S. 692; K&A&S&W, S. 598–601) Welche Auswirkungen sollte diese Erkenntnis auf die Auswahl und Ausbildung der Franchisenehmer haben? (K&B&K, S. 566–569; K&A&S&W, S. 767–769)
9. Charakterisieren Sie die Dienstleistung „Versicherung". Nennen Sie Eigenschaften, die ihren Absatz erschweren. (K&B&K, S. 676–682; K&A&S&W, S. 588–593)
10. Beschreiben Sie die Vergütungsmethode des Franchisesystems. Aufgrund dieser Methode könnte sich eine Gefahr für die Positionierung der Providencia ergeben. Worin besteht diese Gefahr? (K&B&K, S. 168; K&A&S&W, S. 888–890) Wodurch und warum wird sie gebannt? (K&B&K, S. 570–573; K&A&S&W, S. 773–774; B&B&R, S. 101)

## Verwendete Literatur


Baldauf, A.; Boyer, C.; Reisinger, H. (B&B&R): Grundzüge der BWL III – Marketing, Skriptum, Wien 1997

Kinnear, T. C.; Bernhardt, K. L.; Krentler, K. A. (K&B&K): Principles of Marketing, 4th ed., Harper Collins, New York 1995

Kotler, P.; Armstrong, G.; Saunders, J.; Wong, V. (K&A&S&W): Principles of Marketing – The European Edition, Prentice Hall, London et al. 1996

Krapfenbauer, F.: Franchising in Ungarn: Ein Gesamtkonzept unter besonderer Berücksichtigung der Standortwahl für einen ungarischen Kompositversicherer, Diplomarbeit an der Universität Wien, Wien 1995

Kurtenbach, W.; Kühlmann, K.; Käßer-Pawelka, G.: Versicherungsmarketing, 3. Aufl., Fritz Knapp, Frankfurt am Main 1992

Lehmann, A.: Qualitätskonzepte für Banken und Versicherungen, Arbeitsunterlagen zu einem Vortrag im Rahmen des Seminars „Qualität in Finanzinstitutionen" an der Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1992

Lilien, G. L.; Kotler, P.; Moorthy, K. S.: Marketing Models, Prentice Hall, Englewood Cliffs 1992


LEHRSTUHL FÜR MARKETING
UNIVERSITÄT WIEN

Mit freundlicher Unterstützung des WUV Verlags