Deckungsbeitrag

im

Versicherungswesen

28. April 1997

Miklós Nagy 9325475
Claus Reichel 9300654

Inhaltsverzeichnis

1 Führungskennzahlen im Controllingsystem

Für die Planung und Steuerung eines Betriebes werden betriebswirtschaftlichen Kennzahlen eine hohe Bedeutung beigemessen, da sie helfen die Prozesse im Betrieb zu veranschaulichen. Mit ihnen kann somit eine geeignete Darstellung der Information erzielt werden. Von zentraler Bedeutung sind jene Kennzahlen, die betriebliche Ziele abbilden.

Der Begriff Controlling wird auf die verschiedensten Arten beschrieben und definiert. Wir beziehen uns auf die Definition von Péter Horváth:

> Controlling ist ein funktionsübergreifendes Steuerungsinstrument mit der Aufgabe der Koordination von Planung, Kontrolle und Informationsversorgung.
> Weiter gefaßt soll Controlling die originäre persönlichkeitsgebundene Geschäfts- und Betriebsleitung von rational faßbaren und delegierbaren Führungsaufgaben entlasten. [5]

2 Planung und Berichtswesen im Vertrieb

Wir ertrinken in Informationen und hungern nach Wissen: (J.Naisbitt)

Führungskennzahlen und Informationssysteme zeigen folgende Mängel:

- Manager ersticken in Informationen, ohne effektive Unterstützung im Entscheidungsfall zu haben. [1]
- Berichte sind unabgestimmt [1]
- wesentliche Informationen verbergen sich in unüberschaubaren Datenmengen [1]
- zeitliche Aktualität fehlt [1]
- Information wäre vorhanden, aber es fehlt das Know-How sie zu nutzen. [6]
- Information wird angeboten, aber es fehlt das Wissen wie sie zu erhalten ist. [6]
- Information wird nachgefragt, aber sie wird nicht angeboten. [6]
- Information wird nachgefragt, obwohl kein Bedarf für sie besteht. [6]

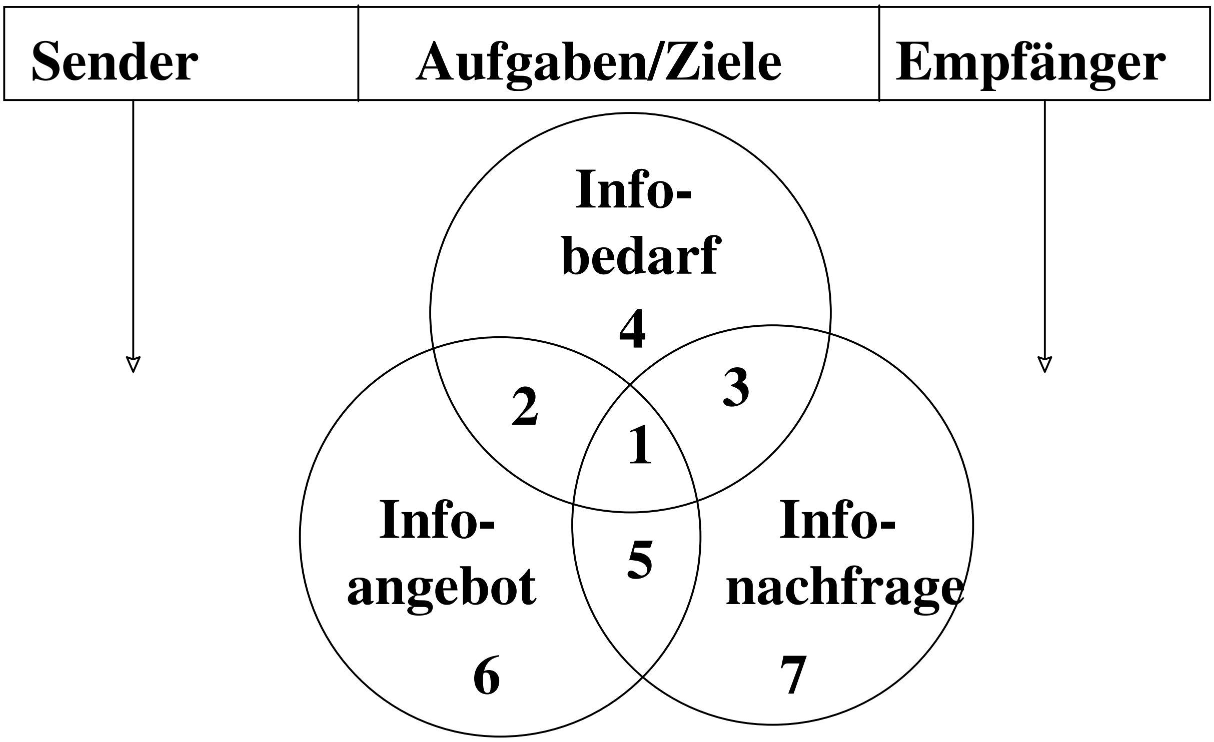

Abbildung 1 - Informationsdiskrepanzen [6]

Die Kunst besteht in der Selektion relevanter Kenngrößen. Ein erfolgreiches System muß aus betriebswirtschaftlichen Kenngrößen die auf sich zutreffenden, relevanten Indikatoren herausfiltern und daraus Erfolgsfaktoren formen. Dies geschieht vor dem Hintergrund taktischer und strategischer Vorgaben. [1]

Neben einem allgemeinen Schema der stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung für einen Allspartenversicherer wird im Anschluß daran eine Palette möglicher Vertriebssteuergrößen vorgestellt, die keinen Anspruch auf Vollständigkeit hat.

Eine entscheidende Grundlage ist das Vorliegen einer ausformulierten Unternehmensmission und -strategie sowie taktischer Umsetzungsrichtlinien. Denn alleine diese determinieren, welche Kenngrößen tatsächlich als Steuergrößen zum Zuge kommen sollen.

3 Die stufenweise Deckungsbeitragsrechnung eines Allspartenversicherers als Führungskennzahlenbasis

Das traditionelle Rechnen mit Vollkosten ist für Entscheidungszwecke weitgehend ungeeignet. Die Gründe dafür liegen im Proportonalisieren und Weiterwälzen nicht proportionaler Kosten. Trotzdem ist in der Versicherungswirtschaft diese Form der Kostenrechnung leider noch immer anzutreffen. Nicht selten folgen Preis-, Absatz- und Programmentscheidungen diesem Rechenschema. Die herrschende Betriebswirtschaftslehre plädiert daher für die Anwendung von Systemen der Teilkostenrechnung, deren wichtigsten Ausrichtungen jene mit variablen Kosten beziehungsweise jene mit Einzelkosten sind. Als Deckungsbeitragsrechnung sind beide Formen der Teilkostenrechnung zu bezeichnen. Gemäß dem Identitätsprinzip ist unter dem Deckungsbeitrag der Erlösüberschuß über jene Kosten, die durch die Entscheidung zum Mitteleinsatz verursacht werden, zu verstehen. [1]

Die Ergebnisse der Grenzkostenrechnung dienen der Beantwortung von Fragen der Tarif-, Preis- und Rabattpolitik und können bei Programmentscheidungen Hilfestellungen bieten. Dagegen ist die Deckungsbeitragsrechnung unter Einzelkostengesichtspunkten zur Abbildung des Erfolges einzelner Entscheidungsträger und Organisationseinheiten das geeignete Instrument. Das Grundkonzept der einzelkostenorientierten Deckungsbeitragsrechnung besteht in der vom Erkenntnisinteresse abhängigen Definition von Bezugsgrößen, denen entsprechend der Hierarchiestufe Kosten zugerechnet werden. Diesen stehen Erlöse gegenüber, die diesen Bezugsgrößen ebenfalls direkt zurechenbar sind.

Für die Versicherungsbetriebe ergibt sich folgendes bis zum Absatzdeckungsbeitrag dargestellte Grundschema einer stufenweisen Deckungsbeitragsrechnung.

Prämie
- Schaden
- Abschluß und Betreuungsprovision

Vertragsdeckungsbeitrag (DB3)
- fixe Kosten der Akquisiteure/Makler

Akquisiteur-DB (DB4)
- fixe und variable Kosten der übergeordneten hierarchischen Einheit (z.B. Geschäftsstelle)

Organisations-DB
- Kosten des Zentralvertriebes

Vertriebs-DB
- Kommunikationskosten/PR/Verkaufsunterstützung

Absatz-DB

Abbildung 2 - Grundschema einer stufenweisen DB-Rechnung [1]

Der Vertragsdeckungsbeitrag (DB3) stellt den Marktwert des Versicherungsvertrages dar.
Die nächsten Deckungsbeitragsstufen (Geschäftsstellendeckungsbeitrag und eventuell noch Organisationsgebiet-Deckungsbeitrag) repräsentieren den Deckungsbeitragsverzehr durch den dem Makler/Akquisiteur vorgeschalteten Organisationsapparat (Hierarchie).
Der Organisations-DB stellte den Deckungsbeitrag dar, den die Verkaufsorganisation inklusive den ihr zur Seite stehenden Fachspezialisten erbringt.
Je nach Komplexität der Vertriebsorganisation lassen sich zwischen Vertrags-DB und Vertriebs-DB eine unterschiedliche Anzahl von Deckungsbeiträgen darstellen. Die Differenz dieser beiden Deckungsbeiträge ist eine Maßzahl für die Kosten der Aufstellung und Erhaltung des Verkaufapparates.

Diese Kosten können teilweise in substitutivem Verhältnis zu den Kommunikationskosten stehen. Insbesondere dann, wenn das Produkt vorzugsweise über Direktvertrieb, elektronischen Medien und ähnliches verkauft wird. Ebenso werden flache Vertriebsorganisationen im Regelfall einer intensiveren kommunikativen Unterstützung bedürfen.

Nach Berücksichtigung aller mit dem Absatzkanal zusammenhängender Kosten und Erträgen stellt der Absatzdeckungsbeitrag den wirtschaftlichen Periodenerfolg der betrieblichen Funktion „Absatz“ dar.

Exkurs: Ermittlung der verdienten (=abgegrenzten) Prämie [1]:

Tarifprämie	
-	Rabatt
=	**Bestandsprämie**
-	im Beobachtungszeitraum nicht vorgeschriebene Prämie
+	Prämien aus kurzfristigen Verträgen/Einmalbeiträge
+	Unterjährigkeitszuschlag
+	Nebenleistungen der Versicherungsunternehmer
=	**Gebuchte** Prämie
+/-	Prämienabgrenzung
=	**Verdiente Prämie** (= abgegrenzte Prämie)

Abbildung 3 - Verdiente Prämie [1]

Exkurs: Schaden [1] :

Der Vertragsdeckungsbeitrag im Detail:

	Verdiente Prämie (= abgegrenzte Prämie)
-	Schadenzahlungen Rechnungsjahr
-	Schadenreserve Rechnungsjahr
=	**Schadenbelastung Rechnungsjahr** (gemeldete Schäden)
+	Eingangsreserve für gemeldete, aber noch nicht abgewickelte Schäden
-	Schadenzahlungen für Vorjahresschäden
-	Schadenreserve für Vorjahresschäden
=	**Abwicklungsergebnis der Einzelreserve**
-	Spätschadenbelastung
=	**Schadenbelastung nach Abwicklung**
-	Dotierung der Alterungsrückstellung bzw. Prämienreserve
+	Rechnungszins
=	**DB1**
+	Großschadenbelastung
=	**DB1 nach Großschadenbelastung**
-	Provisionen, die direkt dem Akquisiteur/Makler bezahlt werden
-	Feuerschutzsteuer
=	**DB2**
+	direkte Verzinsung des Liquiditätsüberschusses der Periode
-	RV-Kosten (Prämie eines Schadenexzedenten)
-	Gewinnbeteiligung
-	Dotierung von Gewinnrückstellungen
+	Zins 2.Ordnung abzüglich Rechnungszins
=	**DB3 = Vertragsdeckungsbeitrag**
+	sonstige Erträge (z.B. Provisionserträge durch Vermittlung von Fremdprodukten)
-	sonstige Aufwände (z.B. Abschreibungen uneinbringlicher Forderungen - Provisionsausfälle)
=	**DB3 inklusive Nebenerträge**

Abbildung 4 - Vertragsdeckungsbeitrag im Detail [1]

Exkurs: Provisionen [1] :

Im „Vertragsdeckungsbeitrag“ werden nur solche Provisionen berücksichtigt, die an den vermittelnden (betreuenden) Aquisiteur (Makler) bezahlt werden müssen. Diese stellen somit den „Marktpreis“ des Risikos dar.

Das Herzstück der Deckungsbeitragsrechnung stellt der Vertragsdeckungsbeitrag (DB3) dar. Genaugenommen handelt es sich dabei um den Tarifdeckungsbeitrag, da der Tarif die kleinste zurechenbare Einheit darstellt. Die Zusammenfassung einzelner Tarife in Verträgen beziehungsweise in verbundenen Produkten ist bereits die erste Aggregationsstufe des Tarifdeckungsbeitrages.

Der Deckungsbeitrag 3 läßt sich nach beliebigen Kriterien summieren. Da im Deckungsbeitrag 3 nur dem Risiko (Tarif) zurechenbare Einzelkosten enthalten sind, ergibt die Summe der gebildeten Teilsummen immer den Gesamtvertragsdeckungsbeitrag des Portefeuills.

Die Summenkriterien werden Dimensionen genannt. So sind die Dimensionen Kunden, Sparten, Betreuer beziehungsweise Vertriebsweg oder strategische Geschäftsfelder als Kriterium vorstellbar.

Natürlich darf die Steuerung nicht ausschließlich über Deckungsbeiträge erfolgen. Vor allem strategische Aspekte würden bei einer solchen Vorgehensweise verlorengehen. Über den Deckungsbeitrag hinaus müssen also weitere Größen (Steuergrößen oder Erfolgsfaktoren) definiert werden. Welche Größen nun für die einzelnen Bereiche Steuergrößen oder Erfolgsfaktoren sind, folgt kausal der von den Organisationseinheiten wahrgenommenen betrieblichen Funktionen.

4 Die Funktionen des Vertriebs und deren Steuerungsgrößen

„Wenn Sie für einen Bereich keine kritsichen Erfolgsfaktoren aufstellen können, könnte der Bereich überflüssig sein.“ [1]

Der Vertrieb umfaßt, wie jede andere betriebliche Funktion , zwei Hauptaufgaben:

- eine dispositive, welche sich insbesondere in der Bereitstellung geeigneter Vertriebswege und deren Kundenausrichtung manifestiert und
- eine operative, die sich im Verkauf und der Kundenbetreuung wiederspeigelt

Ausgehend von diesem Funktionsmodell können für die Haupt- und Unterfunktionen des Vertriebes entsprechende Steuerungsgrößen (Führungskennzahlen) definiert werden. Dabei ist zwischen Leistungsgrößen (quantifizierbar, meßbar, monitär, bewertbar) und soft facts (eher qualitativer Natur, meist nicht monetär bewertbar, und schwierig meßbar) zu unterscheiden.

4.1 Vertriebswege disponieren:

- Aufbau der Vertriebswege
- Betreuung und Schulung
- Entlohnung, Incentives etc.

4.2 Akquisition/Betreuung:

- Absatz- und Aktivitätenvorbereitung
- Abschluß (Absatz)
- Betreuung, Beratung und Service für den Kunden
- Regionale Markt- und Kundenbeobachtung

5 Organisatorische Voraussetzungen für ein effizientes Vertriebscontrolling

Controlling ist Teil eines Führungsstils, der den Übergang von der Fremdsteuerung zur Selbststeuerung unterstützt. Die Selbststeuerung manifestiert sich in weitgehend selbständigen Einheiten , deren organisatorische Entsprechungen

- Profit Center - bei marktnahen Bereichen und
- Cost Center - bei Verwaltungseinheiten sind.

5.1 Profit Center

Als Profit Center verstehen wir einen organisatorisch geschlossenen Verantwortungsbereich in dessen Kompetenz Entscheidungen über Absatz und Produktion der Leistung und damit verbundenen Faktoreinsatz innerhalb vorgegebener, wohldefinierter Rahmenbedingungen fallen.

Das Profit Center ist somit in seinen operativen Entscheidungen autark, muß sich aber an der Unternehmensstrategie orientieren und diese auch taktisch Umsetzen. Daraus ergibt sich auch die Anbindung an das konzernweite Controlling- und den Planungsablauf. [1]

5.2 Cost Center

Im Unterschied zum Profit Center hat das Cost Center keine Absatzverantwortung. Entsprechend erfolgt die Steuerung über den Mitteleinsatz und die Qualität der erbrachten Leistung. Auf die Leistungsabnahme hat das Cost Center keinen Einfluß. [1]

6 Kriterien der Kenngrößenauswahl:

Die Auswahl von Erfolgsfaktoren und führungsrelevanten Kennzahlen für den Vertrieb hat sich neben der Orientierung am organisatorischen Umfeld aus der Unternehmensstrategie und deren taktischer Umsetzung abzuleiten. [1]

Wichtig ist die Berücksichtigung von relevanten Information, die einerseits angeboten und andererseits auch leicht verarbeitbar sind. Weiters sollten diese Kenngrößen leicht verständlich aber auch aussagekräftig sein. Einen geeigneten Kompromis zwischen diesen Faktoren zu finden, ist das Kunststück, welches das Contolling zu vollbringen versucht.

7 Ausgewählte DB-Positionen als führungsrelevante Steuerungsgrößen im Vertrieb

Der eigentliche Schritt zum funktionierenden Steuerungsinstrument besteht in der Selektion von Erfolgsfaktoren. Vorerst ist die Gültigkeit der Deckungsbeitragsrechnung hinsichtlich der zu beurteilenden Einheiten zu relativieren:

- Prinzip der DB-Relevanz für direkt am Markt agierende Einheiten (DB-Optimierer)

  Dem Portfeuille einer Vertriebseinheit muß mit Rücksichtnahme auf die jeweilige Situation Rechnung getragen werden. Unter Berücksichtigung des Grundsatzes: „Soviel Dezentralisierung wie möglich und soviel Zentralisierung wie nötig."

- Zentralisationsprinzip der Steuerung

  Taktische und strategische Kenngrößen gewinnen mit der Entfernung der organisatorischen Einheit vom Absatzmarkt an Bedeutung. In diesem Fall berücksichtigen die Kriterien der DB-Rechnung den strategischen Aspekt der Steuerung nicht mehr ausreichend und die Instrumente der Prozeßkostenrechnung (siehe Vortrag Prozeßkostenrechnung) und Investitionsrechnung gewinnen an Bedeutung.

- Akquisiteurkenngrößen

  Im Gegensatz zu einer Einheit in einem Fertigungsbetrieb nimmt die Einheit eines Versicherungsunternehmens einen erheblichen Einfluß auf den Schaden. Zum Beispiel durch die Gestaltung der Risikoakquirierung, die Bestimmung des Deckungsumfanges, den Einfluß auf Schadensmeldungen sowie einiger weiterer Faktoren.

- Selbständiger Außendienst (Ausschließlichkeitsvertreter)

  Als Führungsvorgabe bietet sich der Akquisiteur-DB (DB4) an (Berücksichtigung der anfallenden Einzelkosten). Weitere mögliche Steuergrößen wären zum Beispiel Bündelungsquote (Verträge/Kunde), Neukunden, Verträge zu aktuellen Bedingungen und Tarifen.

- Angestellter Außendienst (Akquisituere/Gruppenleiter)

  Im Gegensatz zu selbständigen Außendienstmitarbeiter ist der angestellte Mitarbeiter über den DB3 (Vertragsdeckungsbeitrag) und die Kosten des Mitarbeiters getrennt zu steuern, da die Kosten eines solchen Außendienstmitarbeiters direkt von der Unternehmung kontrolliert werden können. Ebenso wie beim selbständigen Außendienstmitarbeiter bieten sich weitere Steuerungsgrößen an.

- Mehrfachvermittler/Makler

  Geringer Unterschied zu selbständigen Vermittlern -> DB4 (Akquisiteurdeckungsbeitrag) unter Berücksichtigung der Ist-Schadensbelastung.

- Sondervetriebswege

  Zum Beispiel Kooperationen bedürfen besonderer Berücksichtigung der Erlöse und Kosten für allfällige Gegengeschäfte.

- Betreuungsdienst

  Steuerung über Istgrößen des DB4 (Akquisiteurdeckungsbeitrag), da hier auch die Investitionen für den Organisationsaufbau enthalten sind. Weitere Beurteilungskriterien sind die Anzahl der Vermittler, deren Altersstruktur sowie die Verteilung der Vertreterjahrgänge nach dem Lebenszyklus.

- Spartenbetreuer

  Kann anhand des DB3 (Vertragsdeckungsbeitrag) in seiner Sparte gemessen werden. Weitere Meßgrößen sind die Anzahl der Verträge mit tarifgerechter Prämie (vs Rabattierung), sowie die Anzahl der Verträge in den Gewünschten Geschäftsfeldern.

- Vertrieb als Organisationseinheit

  Zur Steuerung bieten sich folgende Faktoren: Bestand sowie der DB4 (Akquisiteurdeckungsbeitrag) unter Berücksichtigung der Istschäden an.

8 Tabellenverzeichnis

9 Literaturverzeichnis

1. **Fischer, Erich/Haberder, Robert**

   Planung und Berichtswesen - meßbare Führungs-kennzahlen für den Vertrieb.

2. **Reichmann, T.**

   Controlling mit Kennzahlen. München 1990
   BWZ 158 FH B23.R353.C7/Ex.01

3. **Riebel, P.**

   Thesen zur Einzelkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Entwicklungslinien zur Kosten- und Erlösrechnung, herausgegeben von Klaus Chielewicz. Stuttgart 1983. BWZ 158 FH B21.R348.E3 / HB LB J-538/[7]

4. **Wieder, B.**

   Grenzkosten- und Absatzsegmenterfolgsrechnung im Versicherungsunternen. Wien 1993.
   BWZ 158 FH B66.W644.G8/Ex.01

5. **Horváth, P.**

   Das Controllingkonzept. München 1991

6. **Univ.Prof. Wojda**

   Projektmanagement Wien 1995