

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	XII
Abkürzungsverzeichnis	XIV
Symbolverzeichnis	XVII
1 Einleitung	1
1.1 Der Wandel in der Versicherungswirtschaft	1
1.2 Branchenspezifische Besonderheiten	2
1.3 Abgrenzung und Aufbau der Arbeit	5
2 Ableitung der Anforderungen an das verteilte Vertriebscontrolling	12
2.1 Ziele der Versicherungsunternehmung	12
2.2 Aufgaben des Controlling	20
2.3 Aufgaben des Vertriebscontrolling	23
2.3.1 Begriffsbestimmung	23
2.3.2 Aufgaben des Informationssystems	25
2.3.3 Aufgaben der Informationsversorgung	27
2.3.4 Aufgaben der Planung	29
2.3.5 Aufgaben der Koordination	31
2.4 Anforderungen an das verteilte Vertriebscontrolling	32
3 Status quo des Vertriebscontrolling	38
3.1 Aufbau des Informationssystems	38
3.1.1 Organisationsebene	38
3.1.2 Infrastrukturebene	43
3.1.3 Datenebene	48
3.1.4 Anwendungsebene	50
3.2 Inhalte der Informationsversorgung	55
3.2.1 Externe Informationen	55
3.2.2 Interne Informationen	57
3.2.2.1 Umsatzstatistik	57
3.2.2.2 Deckungsbeitragsrechnung	59
3.3 Planung	65
3.3.1 Verfahren der strategischen Planung	65
3.3.2 Verfahren und Ablauf der operativen Planung	70
3.3.2.1 Umsatzbezogene Planung	70
3.3.2.2 Absatzvolumen- und leistungsbezogene Planung	71
3.3.2.3 Deckungsbeitragsbezogene Planung	73
3.3.2.4 Ablauf der operativen Planung	77
3.4 Koordination	80
3.4.1 Überblick	80
3.4.2 Instrumente der direkten Koordination	81
3.4.3 Instrumente der indirekten Koordination	82

4	Schwachstellen des Vertriebscontrolling	87
4.1	Methodisches Vorgehen	87
4.2	Schwachstellen des Informationssystems	87
4.3	Schwachstellen der Informationsversorgung	93
4.4	Schwachstellen der Planung	96
4.5	Schwachstellen der Koordination	101
5	Ansatz für ein verteiltes Vertriebscontrolling	105
5.1	Methodisches Vorgehen	105
5.2	Aufbau des Informationssystems	106
5.2.1	Organisationsebene	106
5.2.1.1	Neugestaltung der Vertriebsorganisation	106
5.2.1.2	Bildung von Profit Centern im Vertrieb	111
5.2.2	Infrastrukturebene	115
5.2.3	Datenebene	119
5.2.4	Anwendungsebene	125
5.2.4.1	Grundsätze zur Gestaltung der Anwendungs- architektur	125
5.2.4.2	Anwendungen des Vertriebscontrolling	130
5.3	Inhalte der Informationsversorgung	136
5.3.1	Überblick	136
5.3.2	Externe Informationen auf der Basis der mikrogeografischen Marktsegmentierung	138
5.3.3	Interne Informationen auf der Basis der dynamischen Deckungsbeitragsrechnung	140
5.3.3.1	Grundgedanke und Konzeption	140
5.3.3.2	Besonderheiten des Entscheidungskalküls	145
5.3.3.2.1	Ermittlung der Verbleibenswahrschein- lichkeit	145
5.3.3.2.2	Verzinsung der Beitragsüberschüsse	148
5.3.3.2.3	Zurechenbarkeit, Wertansatz und Prognose der Zahlungen	150
5.3.3.3	Vertragsbezogene Zahlungen	153
5.3.3.3.1	Beitragszahlungen	153
5.3.3.3.2	Provisionen und Betriebskosten	154
5.3.3.3.3	Inanspruchnahme von Versicherungs- leistungen	156
5.3.3.3.4	Rückversicherung	158
5.3.3.3.5	Ertragsteuern	160
5.3.3.4	Berechnung des dynamischen Deckungsbeitrags mit Hilfe des vollständigen Finanzplans	165
5.4	Planung	173
5.4.1	Verteilung der Planung	173
5.4.2	Strategische Planung	174
5.4.2.1	Elemente der strategischen Planung	174
5.4.2.2	Analyse der Ausgangssituation und Erstellung des Ist-Portfolio	176
5.4.2.3	Ableitung von Vertriebsstrategien	181

5.4.3	Operative dezentrale Planung	185
5.4.3.1	Komponenten	185
5.4.3.2	Planung des Einzelvertrages	187
5.4.3.3	Planung des Einzelkundengeschäfts	188
5.4.3.4	Planung des Segmenterfolgs	189
5.4.4	Verlauf der Planung	190
5.5	Koordination	192
5.5.1	Koordination durch Zielvereinbarung	192
5.5.2	Koordinationsebene Bezirksdirektion -Versicherungs- vermittler	194
5.5.3	Koordinationsebene Zentrale - Bezirksdirektion	201
6	Schlußbetrachtung	206
	Literaturverzeichnis	211

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Gliederung des Versicherungsmarktes	6
Abb. 2: Klassisches Modell der Vertriebsorganisation	8
Abb. 3: Aufbau der Untersuchung	9
Abb. 4: Zielbeziehungen zwischen Umsatz- und Gewinnstreben	15
Abb. 5: Korrelation zwischen Kundenstrukturwert und Schadenentwicklung auf Vermittlerebene	19
Abb. 6: Controllingsystem	22
Abb. 7: System des Vertriebscontrolling	24
Abb. 8: Regelkreis des Vertriebsprozesses	31
Abb. 9: Verteiltes Vertriebscontrolling	33
Abb. 10: Organigramm einer Versicherungsunternehmung	39
Abb. 11: Organisatorische Gestaltung der Vertriebsabteilung im Privatkundengeschäft	41
Abb. 12: Hardwareentwicklung von 1982 - 1992 in Versicherungsunternehmen	45
Abb. 13: Infrastruktur des Informationssystems einer Versicherungsunternehmung	47
Abb. 14: Beschaffung und Aufbereitung der Daten im Vertriebscontrolling	50
Abb. 15: Ist-Funktionsmodell einer Versicherungsunternehmung	53
Abb. 16: Indikatoren und externe Informationsquellen zur Prognose der spartenspezifischen Absatzmarktentwicklung	57
Abb. 17: Aufbau einer Grundrechnung im Vertrieb	64
Abb. 18: Durchschnittliche Beitrags- und Schadenentwicklung in der Sparte Krankenversicherung	67
Abb. 19: Module des strategischen Planungsmodells INSULA	69
Abb. 20: Ermittlung von Gebietsbonitätskennzahlen	72
Abb. 21: Grundschemata einer Deckungsbeitragsrechnung	74
Abb. 22: Tabellarische Übersicht zur Höhe der relativen Deckungsbeiträge	76
Abb. 23: Operative Planung nach dem Gegenstromverfahren	79
Abb. 24: Instrumente zur Koordination	80

Abb. 25: Bonifikationstabelle zur Vertriebsführung	85
Abb. 26: Modell einer kundenorientierten Versicherungsunternehmung	109
Abb. 27: Modell eines Client-Server-Betriebskonzeptes	118
Abb. 28: ER-Diagramm eines Versicherungsvertrages	121
Abb. 29: Erweiterung der Informationsversorgung um Plandaten	124
Abb. 30: Aufbau einer Anwendungsarchitektur	127
Abb. 31: Soll-Funktionsmodell einer Versicherungsunternehmung	129
Abb. 32: Beispiel einer regionalen Umsatzanalyse mittels einer EIS-Anwendung	132
Abb. 33: Vertriebszielplanung mit einem Excel-Add-On zur grafischen Manipulation	135
Abb. 34: Informationsbasis des Vertriebscontrolling	137
Abb. 35: Berechnung der Verbleibenswahrscheinlichkeit	147
Abb. 36: Aufbau eines vollständigen Finanzplanes zur dynamischen Deckungsbeitragsrechnung in der Versicherungsunternehmung	166
Abb. 37: Aufbau der Nebenrechnung zur Ertragsteuerzahlung	166
Abb. 38: Entwicklung der Überschußbeteiligung und des Rückkaufwertes	168
Abb. 39: Vollständiger Finanzplan einer Kapitallebensversicherung	170
Abb. 40: Berechnung der Ertragsteuer	171
Abb. 41: Ausschnitt eines Bewertungsschemas für den Schlüsselfaktor Marktattraktivität	178
Abb. 42: Ausschnitt eines Bewertungsschema für den Schlüsselfaktor relativer Wettbewerbsvorteil	179
Abb. 43: Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio mit dynamischen Segmentdeckungsbeiträgen	180
Abb. 44: Normstrategien im Marktattraktivität-Wettbewerbsvorteil-Portfolio	181
Abb. 45: Ist-Ziel-Portfolio mit Kundengruppen-Deckungsbeitrag	183
Abb. 46: Dreidimensionale Auswertung des Vertriebserfolgs	186
Abb. 47: Verlauf der Planung im verteilten Vertriebscontrolling	191
Abb. 48: Staffeltabelle zur Bonifizierung des Erfolgs der Bezirksdirektionen	204