

Betriebswirtschaftliche Steuerung von Agenturen und Maklerbetrieben

**Berufsbildungswerk
der Versicherungswirtschaft Hannover
VDVF Verein Deutscher Versicherungsfachwirte e. V.**

23. September 2011

Gliederung:

Betriebswirtschaftliche Fragen

für unsere Agentur / unseren Maklerbetrieb

1. Teil: Strategische Steuerung

2. Teil: Investitionssteuerung

3. Teil: Operative Steuerung



Was sind die betriebswirtschaftliche Fragen für unsere Agentur / unseren Maklerbetrieb ?

- **Was wollen wir – was wollen wir nicht ?**

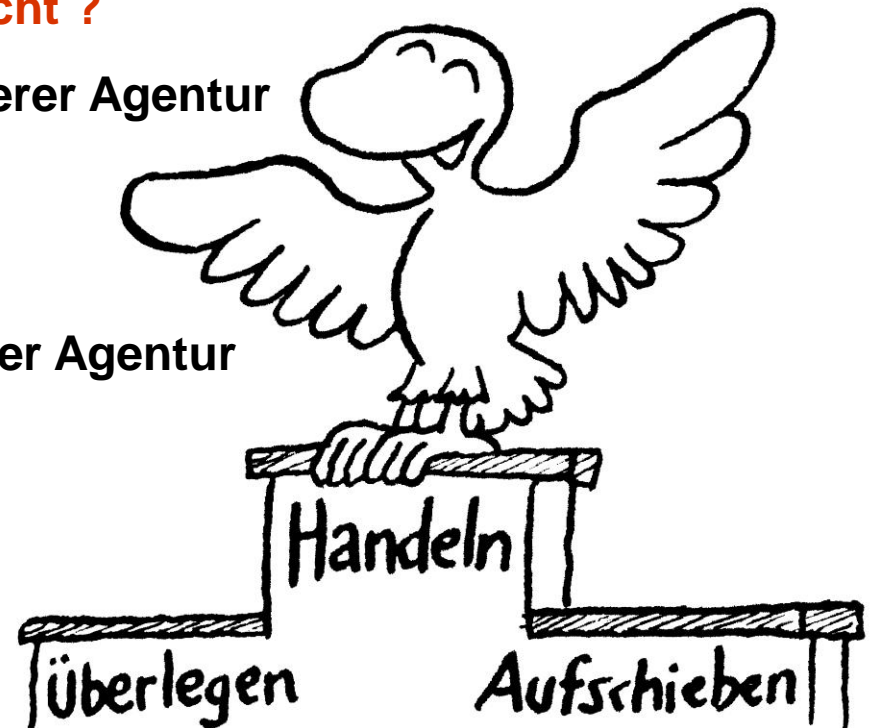
 - ...ist die strategische Steuerung unserer Agentur

- **Was können wir – was können wir nicht ?**

 - ...ist die Investitionssteuerung unserer Agentur

- **Was kommt dabei heraus?**

 - ...ist die operative Steuerung unserer Agentur



Betriebswirtschaftliche Fragen für unsere Agentur / unseren Maklerbetrieb

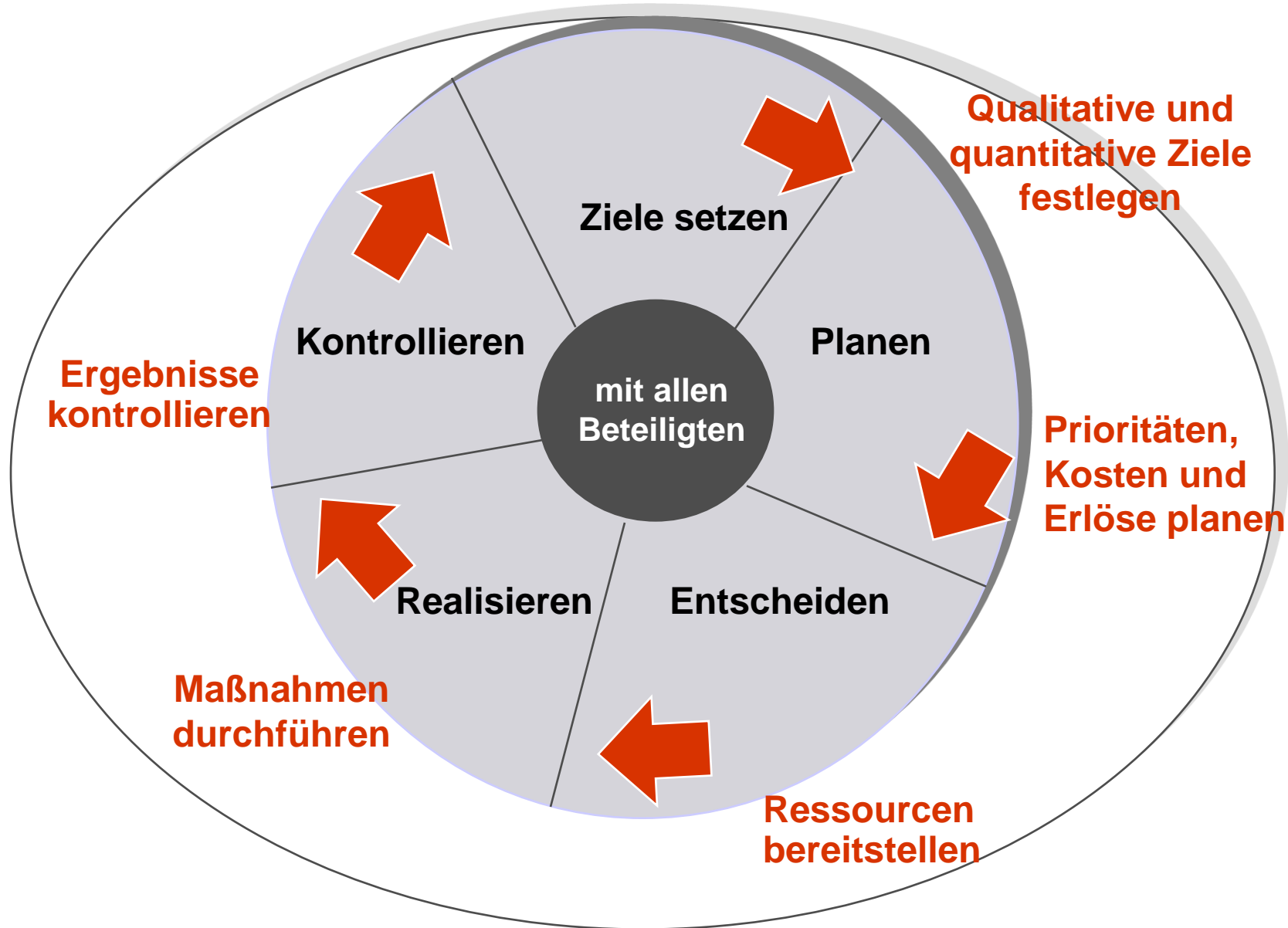
1. Teil: Strategische Steuerung

Was wollen wir – was wollen wir
nicht ?

- ✓ Welche Chancen und welche Risiken gibt es ?
- ✓ Welche Erfolgsfaktoren sind für uns wichtig ?



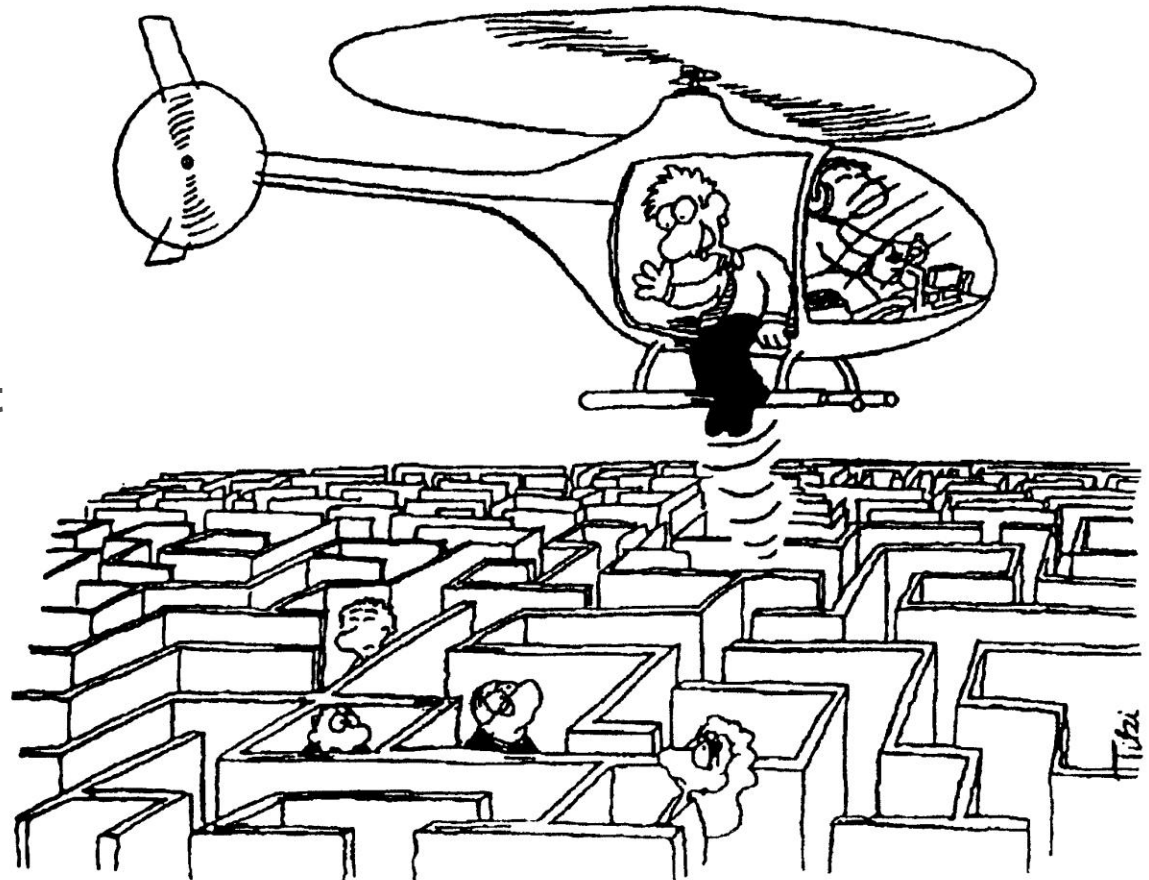
Der betriebswirtschaftliche Führungskreislauf



Strategische Steuerung der Agentur / des Maklerbetriebes

Was macht einen Versicherer besonders attraktiv für eine weitere intensive Zusammenarbeit im Privat- oder im Gewerbekundenbereich?

- Versichererqualität
- Bestandsqualität
- Marketingqualität
- Kooperationsqualität
- Personalqualität
- Organisationsqualität
- Vertriebsqualität
- Ergebnisqualität
- Servicequalität



Welche Kriterien spielen hierbei eine Rolle ?

- ✓ Wie lange besteht die Versicherer**verbindung** (im ersten Jahr, zweiten bis fünften Jahr, länger als 5 Jahre)?
- ✓ In welchem Maße **identifizieren** sich die Versicherer mit unserem Maklerbetrieb?
- ✓ Welche **Betriebsgröße** hat der Versichererbetrieb (Anzahl der Beschäftigten, z. B. ein Mitarbeiter pro 500 EUR BBE, mehr oder weniger)?
- ✓ Wie wird die **Produktivität** im Verhältnis zur Wirtschaftlichkeit beurteilt?
- ✓ Wie verläuft die **Bestandsentwicklung**?
- ✓ Wie entwickelt sich die **Schadenquote**?
- ✓ Wie entwickelt sich die **Stornoquote**?
- ✓ In welchem Verhältnis entwickelt sich die **Courtage** zum gesamten Geschäftsergebnis?

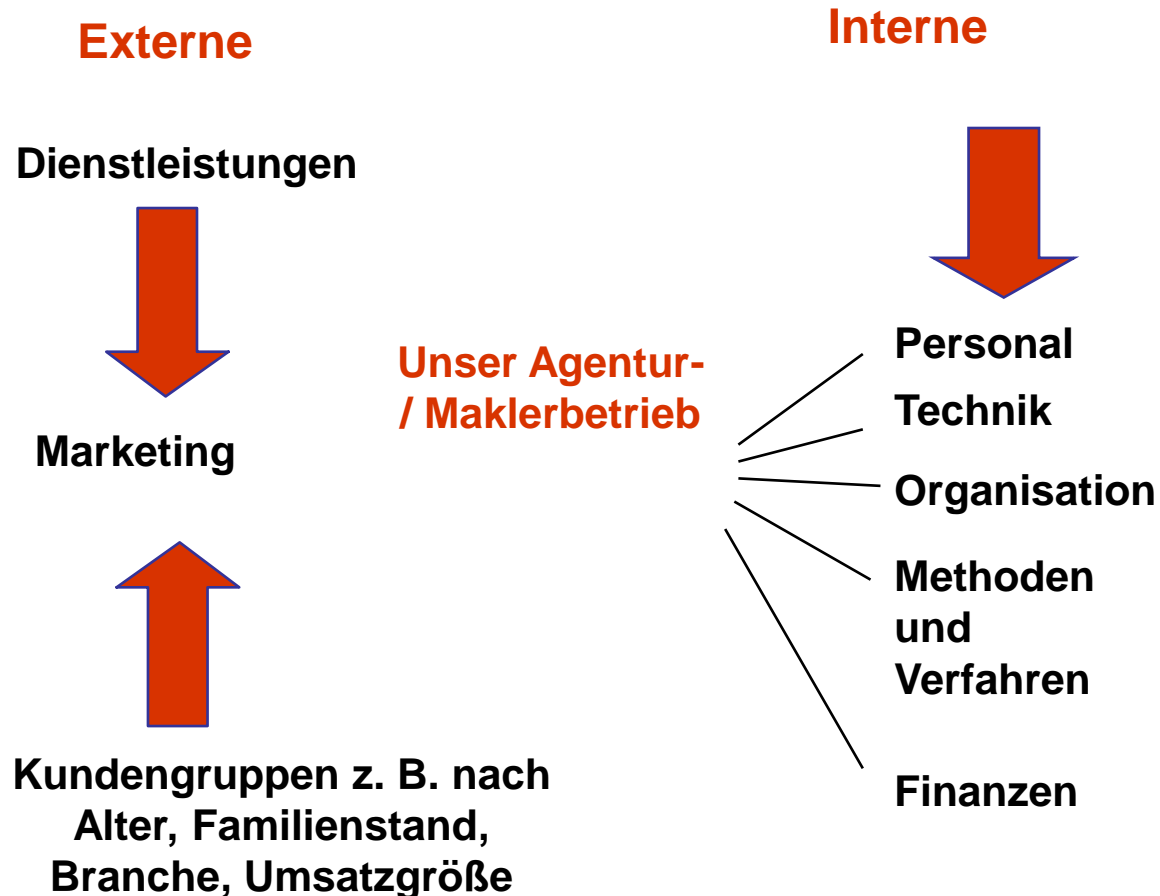
Die Beurteilung der Versicherer im Portfolio

Assekuranzia-AG	A	B	C
Bestandsqualität	X		
Marketingqualität	X		
Kooperationsqualität		X	
Personalqualität		X	
Organisationsqualität		X	
Vertriebsqualität	X		
Ergebnisqualität	X		
Servicequalität	X		
Versicherer-Beziehung	X		

Die Beurteilung der Versicherer im Portfolio

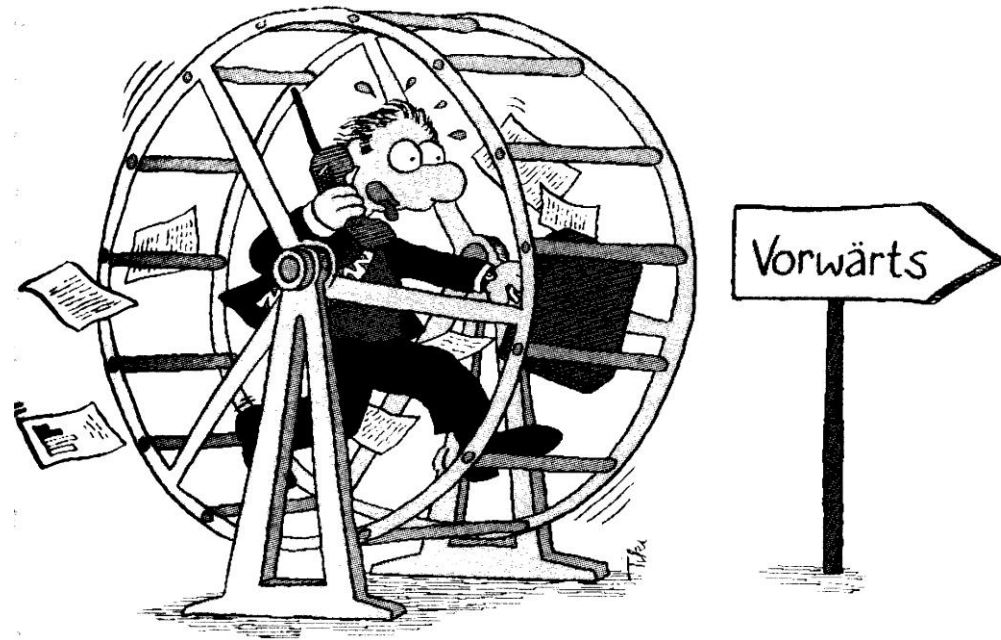
deren Attrak- tivität	hoch	Futura B	 A	Assekuranzia A
	mittel	 C	Curatoria B	 A
	niedrig	Esperanza C	 C	 B
		niedrig	mittel	hoch
		deren erlebte Kompetenz		

Analyse der Kritischen Erfolgsfaktoren: Was macht unseren Erfolg aus...?



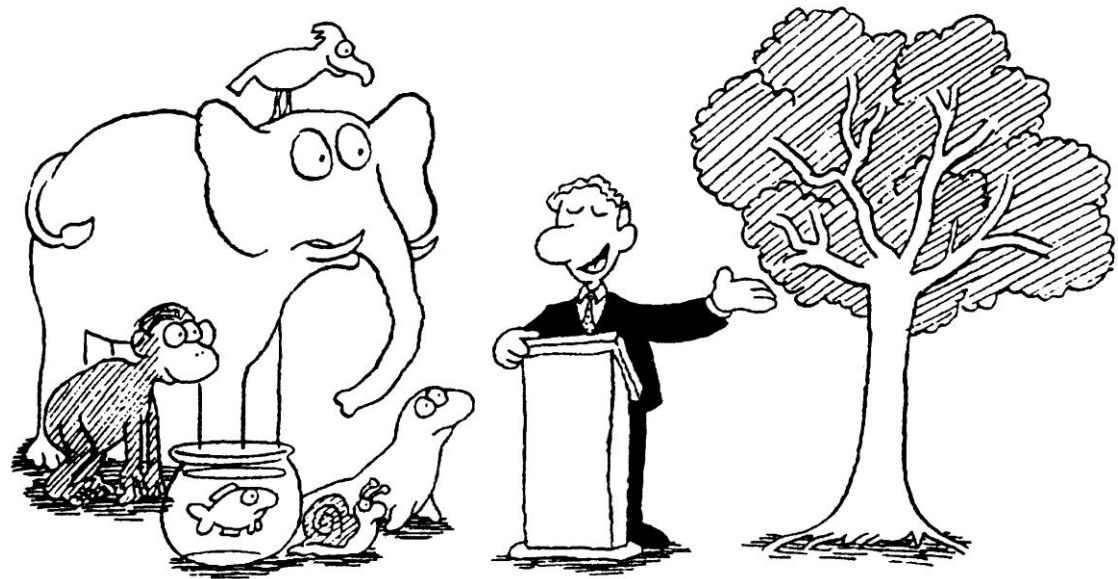
Was macht den Erfolg unserer Dienstleistungen aus ?

- | | | |
|-------------------------------|----|-------------------------|
| 1. Konkurrenzfähige Prämie | ++ | Bewertungsraster bis -- |
| 2. Spezifische Leistungen | | + |
| 3. Persönliche Erreichbarkeit | ++ | |
| 4. Innovative Produkte | | + |
| 5. Flexible Deckungskonzepte | ++ | |
| 6. Einfache Tarife | | + |
| 7. Aktive Kundenbetreuung | ++ | |
| 8. ... | | |



Welche Ziele setzen wir uns ?

- ✓ Wir wollen für unsere Gewerbekunden innovative, flexible Produkte mit spezifischen Leistungen anbieten.
- ✓ Unsere Produkte und Dienstleistungen sollen eindeutig konkurrenzfähig sein.
- ✓ Unsere Produkte und Dienstleistungen sind bedarfsgerecht und maßgeschneidert.
- ✓ Wir wollen ...



*»Damit es gerecht zugeht, erhalten Sie alle die gleiche Prüfungsaufgabe:
Klettern Sie auf diesen Baum!«*

Betriebswirtschaftliche Fragen

für unsere Agentur / unseren Maklerbetrieb

2. Teil: Investitionssteuerung

Was können wir – was können wir nicht ?

- ✓ **Welche Stärken und welche Schwächen haben wir ?**
- ✓ **Was müssen wir halten, was entwickeln, was besser sein lassen ?**

Welche Maßnahmen müssen wir ergreifen ?

Maßnahme	Wer	Wann	Sachliche Priorität	Zeitliche Priorität	Zeitlicher Aufwand
Spezifische Leistungen z. B. Risikofragebogen entwickeln	NN	Sofort bis 01.01.	1	A	9 MT
Entwickeln innovativer Deckungskonzepte für besondere Zielgruppen	NN	Bis 31.01.	1	B	40 MT
Betreuungskonzepte für A und B-Kunden entwickeln	NN	Bis 30.06.	1	B	60 MT

Welche Auswirkungen sind zu beachten?



1. Schritt: Kalkulation der Entwicklungskosten

Hier sind anhand der Auswirkungs-Analyse die Fragen zu beantworten

Was ist zu tun?	Wie oft?	Wie lange?	Von wem?	Wie teuer?	Preis
Schritt 1	1 mal	20 Tage	x,y,z	750 €/T	15.000
...					
...					
...					
...					
...					
...					
Schritt z					
Summe					50.000

2. Schritt: Kalkulation der laufenden Kosten

Hier ist zu kalkulieren, welche laufenden Personal-, Sach- und Dienstleistungskosten die Maßnahme verursacht– evtl. nach den drei denkbaren Lösungsvarianten einfach / erweitert / komfortabel:

Personalkosten	20 MT	7.000,00 EUR
Sachkosten		700,00EUR
Externe Dienstleister		
...		
...		
Jährlich gesamt:		7.700,00 EUR

3. Schritt: Kalkulation der laufenden Erlöse

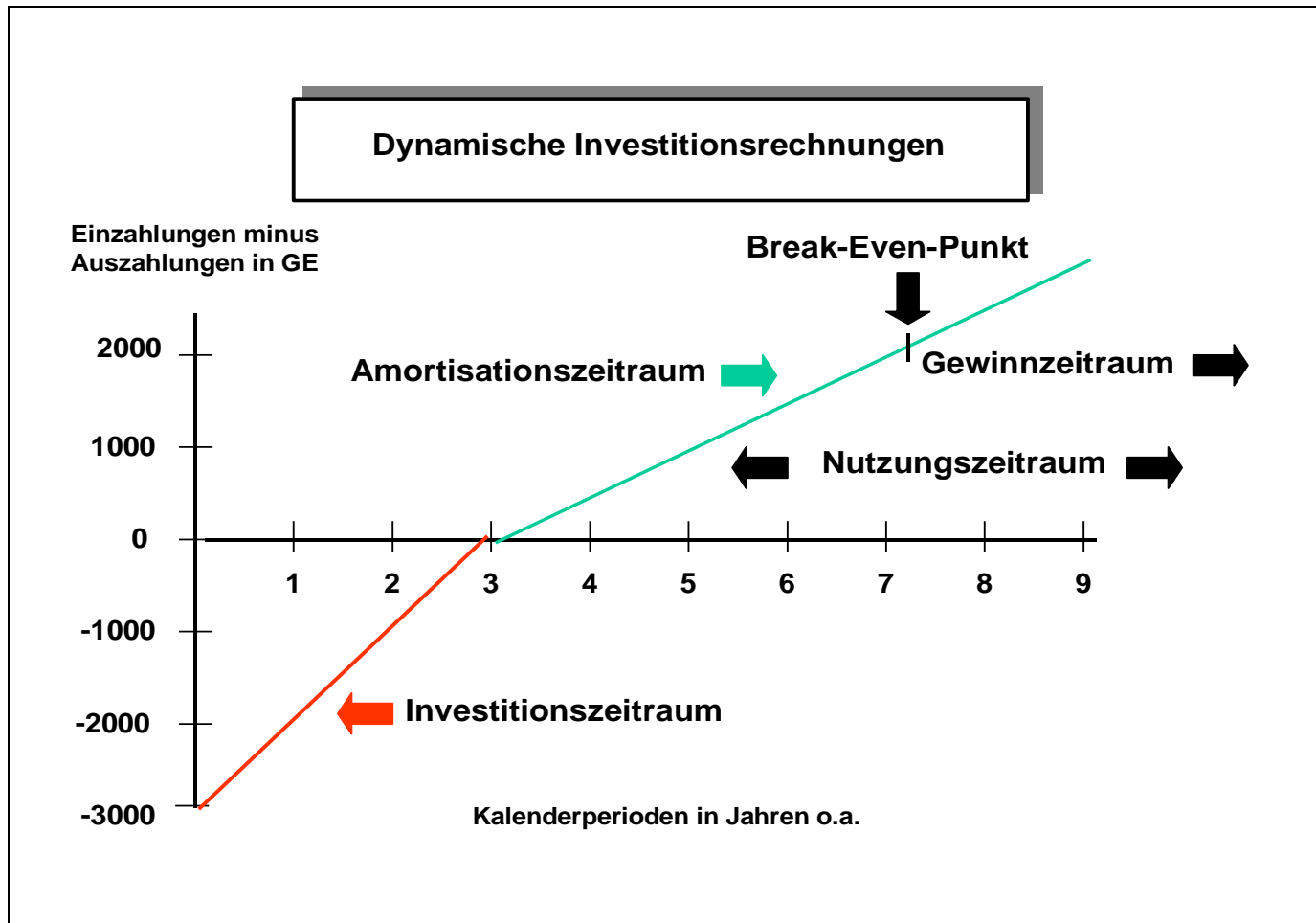
Hier ist zu kalkulieren, welche laufenden Erlöse die Maßnahme erzielt, und zwar über mindestens fünf bis sieben Jahre ab Beginn der Entwicklungsarbeiten.

Dabei werden drei Szenarien „optimistisch“ – „realistisch“ – „pessimistisch“ betrachtet.

Szenario	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
optimistisch							
DB	0	1500	1500	2500	2500	3000	3000
Ersparnis	0	500	500	500	500	500	500
Produktivität	0	700	700	700	700	700	700
realistisch...	0	500	500	1500	1500	2000	2000
pessimistisch...	0	0	0	0	0	0	0

4. Schritt: Break-Even-Analyse

Das Schaubild zeigt symbolisch die unterschiedlichen Perioden innerhalb einer Investitionskalkulation.



Betriebswirtschaftliche Fragen für unsere Agentur / unseren Maklerbetrieb

3. Teil: Operative Steuerung

Was kommt dabei heraus?

- ✓ Welche Ergebnisse erzielen wir in welchen Bereichen ?
- ✓ Was kosten unsere Arbeitsprozesse ?
- ✓ Was brauchen wir als Budget ?



Budgetierung

Monatsbericht	Ende letzter Monat	Aufgelaufen seit Beginn	Plan	voraus IST am Projektende	Abweichung absolut	Abweichung relativ
	1	2	3	4	5	6
Personalkosten						
Gehälter						
Sozialabgaben						
Altersversorgung						
Überstunden						
Sonstige Pers.-K.						
Fremdperson						
Summe Personalkosten						
Reisekosten						
Sachkosten						
Raummiete						
EDV-Miete						
Abschreibungen						
Wartung						
Material						
Kommunikation						
Fremdleistung						
Sonstige Sachk.						
Summe Sachkosten						
Budget 1						
Verr. Dienste						
EDV-Leistung						
Beschaffung						
...						
Summe Verr. Dienst						
Budget 2						
Ant. Allg. Kosten						
Personalverwaltung						
Hausverwaltung						
Sonst. Allg.						
Summe Ant.Allg.K.						
Budget 3						

Kosten der Arbeitsprozesse

Am Beispiel einer Schadenregulierung pro Jahr

Was ist zu tun?	Wie oft?	Wie lange?	Von wem?	Wie teuer?	Preis
Schadenanzeige aufnehmen	200 mal	10 Minuten	x,y,z	350 €/T	1.500,00
Schaden anlegen	200	5			750,00
Fehlende Unterlagen anfordern	100	5			375,00
Zahlungspflicht prüfen	200	15			2.250,00
Zahlung veranlassen	150	5			562,50
Ablehnung veranlassen	50	15			562,50
Regress durchführen	5	50			187,50
...					...
Summe					6.187,50

Also insgesamt ca. EUR 30,94 je Schaden

Deckungsbeiträge je Geschäftsbereich je Jahr

Position	Erlös	Einzelkosten	DB
Provision / Courtage	100.000		
Kosten Akquise		15.000	85.000
Kosten Policierung		7.500	77.500
Kosten Inkasso-B.		10.000	67.500
Kosten Bestands-B.		12.000	55.500
Kosten Schaden-B.		45.000	10.500
Kosten Aktionen		5.000	5.500
Gemeinkosten-DB		2.000	3.500
Gewinn-DB		3.500	0

Literaturhinweise

**Hallmann, T., Kirchner, W. Reader Controlling in
Versicherungsunternehmen. Band 2. Verlag Versicherungswirtschaft
Karlsruhe 2001**

**Kirchner, W. Reader Controlling in Versicherungsunternehmen. Band 1.
Verlag Versicherungswirtschaft Karlsruhe 1995**

**Kirchner, W. Investitionssteuerung im Versicherungsunternehmen. Verlag
Versicherungswirtschaft Karlsruhe 2001**

**Kirchner, W. Betriebswirtschaftliche Steuerung – Aufgabe jeder
Führungskraft? In: Versicherungswirtschaft 3/2004 S. 174 – 175**

**Kirchner, W. Controlling in der Assekuranz heute (1) und (2) In.
Versicherungswirtschaft 18/2003 S. 1438 – 1440 und 19/2003 S. 1525 –
1530.**

Kontaktdaten

wkirchner@proki.de

Postanschrift:

**Prof. Dr. Kirchner GmbH
Rheinpromenade 39
46446 Emmerich am Rhein**

Fon 02822 – 914 0985

Fax 02822 – 914 0984

Homepage: www.proki.de oder www.proki-seminare.de