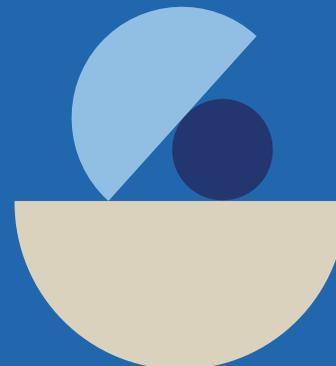


# Distributor Value eine wertorientierte Kennzahl zur Unternehmenssteuerung

Ein Praxisbericht aus der Lebensversicherung

Dr. Dominique Löbach  
Qx Club Berlin  
4. Oktober 2021



# Vertriebssteuerung Lebensversicherung

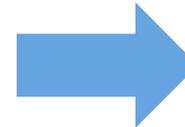
Was kann man machen?

- Einfachste Methode: **Volumen**

➔ **Viel hilft immer!**

• **Nein!**

- Nicht zielführend da keine Differenzierung nach Produkten
- Gut: Dann Volumen nach Produkte
- Welche Produkte sind denn gut?



**Brauchen Profitabilität  
der Produkte**

- Wertorientierung heißt schaffen von einem Mehrwert des Unternehmens für seinen Besitzer/Aktionär
- Mehrwert wird geschaffen durch profitables Neugeschäft
- Was ist die richtige Kennzahl?

Für die Bewertung von Lebensversicherungen gibt es den **MCEV**

Für das Neugeschäft im besonderen den **New Business Value (NBV)**

# New Business Value (NBV)

Was ist das



- In der Lebensversicherung wird der New Business Value (NBV) als Profitabilitätsmaß für Neugeschäft verwendet

**“[...] The *value of new business* should reflect the additional value to shareholders created through the activity of writing new business. [...]”**

Principle 10, MCEV Principles 2009 CFO Forum

**NBV ist der zusätzlich geschaffene Wert für das Unternehmen durch das gezeichnete Neugeschäft**

**Der NBV ist der Barwert zukünftiger erwarteter Gewinne aus dem Neugeschäft**

- Die Zurich Gruppe und auch Zurich Deutschland berechnen regelmäßig den NBV
- Jedes Quartal wird der NBV berechnet
- Neugeschäftswerte und Margen liegen auf Ebene von Produkten und Vertriebswegen vor
- Die Informationen wurde lange Zeit auch für die interne Vertriebssteuerung genutzt

Monat	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
APE verfügbar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
NBV mit Modell berechnet	1. Quartal			2. Quartal			3. Quartal			4. Quartal		
NBV im Sales Report verfügbar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## Steuerung mit NBV

### Geeignet für den Vertrieb?

- Funktioniert denn die Vertriebssteuerung nach NBV?
- Vertrieb hat erkannt das der NBV eine wertorientierte Größe ist
- Der NBV hat Schwächen:
  - Deutsches Geschäft ist stark vom Kapitalmarkt insbesondere den Zinsen abhängig
  - Starke Abhängigkeit vom Modell
  - Annahmen (2te Ordnung Kosten, Biometrie, Kapitalwahl,..)
  - Methodikänderungen
- Die Neugeschäftsmarge kann unterjährig stark schwanken und der Vertrieb hat kein Einfluss darauf

➔ **Wenig Akzeptanz im Vertrieb für NBV/NBM**

➔ **Zustandekommen der NBMs wenig transparent für Vertrieb**

# Was braucht den der Vertrieb?

Was soll gemessen werden



- Vertriebssteuerung muss klar die **Effekte** die der Vertrieb **selbst beeinflussen** kann messen und bewerten
- Keine Störung durch extern Einflüsse die der Vertrieb nicht in der Hand hat
- Kennzahl muss „gewisse“ Konstanz haben in Jahr
- Berechnung und Veränderung müssen für den Vertrieb **nachvollziehbar** oder **erklärbar** sein.

# Was kann der Vertrieb beeinflussen?

## Vertrieb kann selber beeinflussen

- Höhe Provision (Abschluss/Betreuung)
- Auf Vertrieb entfallende Verwaltungs- und Abschlusskosten
- Verkaufte Produkte (Businessmix)
- Verkaufte Prämienvolumen
- Anpassung von Produkten auf seinen Wunsch hin

## Vertrieb kann **nicht** beeinflussen

- Zinsniveau
- Das NBV Berechnungsmodell
- Berechnungsmethodik
- 2te Ordnung Annahmen

Vertrieb braucht also eine Kennzahl die seine **eigene Leistung** misst.

**Was der Vertrieb selbst verantwortet muss auch diese Kennzahl maßgeblich beeinflussen.**

# Distributor Value

## Kennzahl zur Vertriebssteuerung

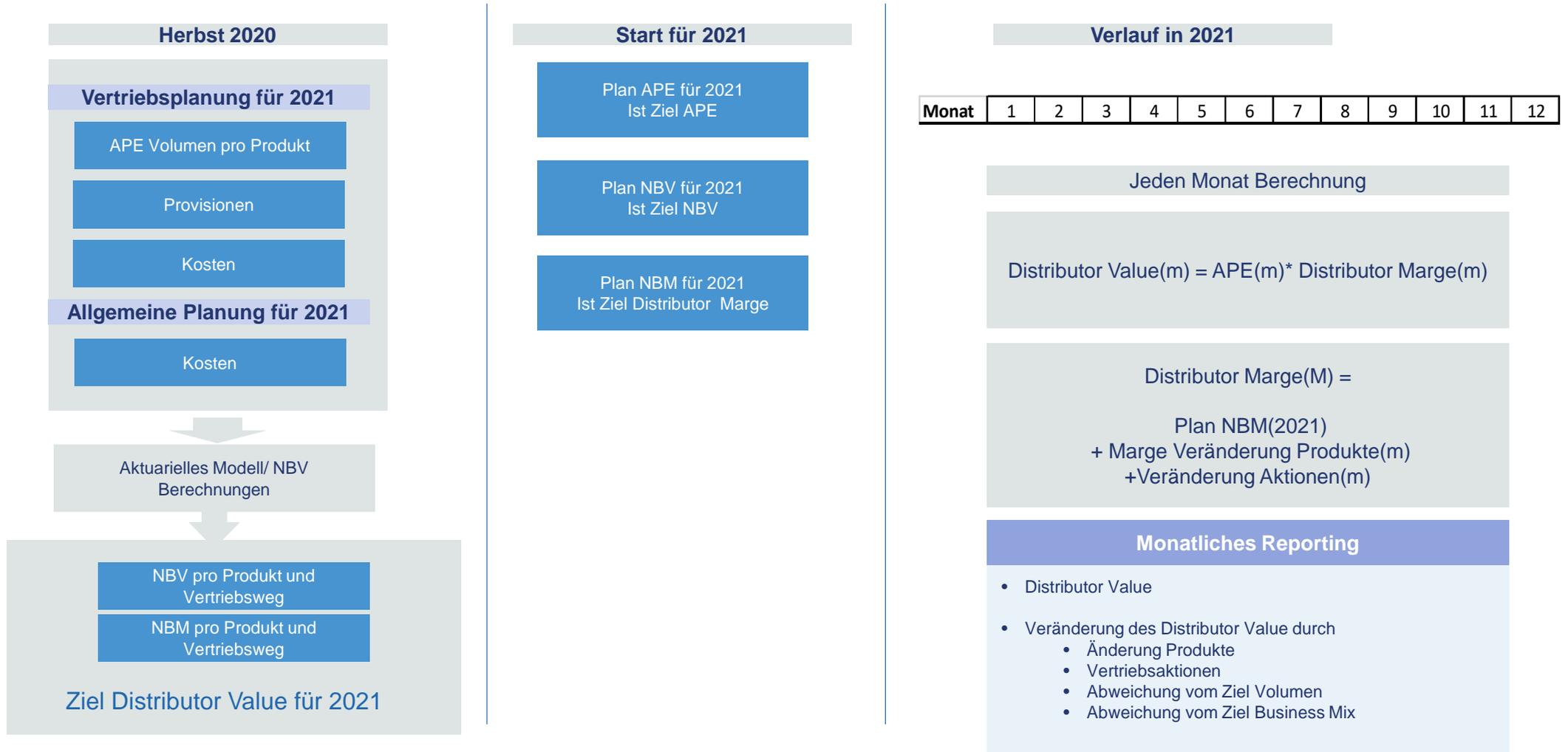


- Die Kennzahl muss wertorientiert sein!
  - ➔ Die Profitabilität unterschiedlicher Produkte muss berücksichtigt werden
- ➔ Man bräuchte einen NBV für den Vertrieb ohne Zins- und Modellsensitivität
  
- Idee: Halte über das Jahr hinweg die Kennzahl NBV frei von den Einflüssen Zins und Modell zu halten
- Die Veränderung und die Ursachen müssen aber transparent gemacht werden

### Vorgehen

- Nutze Neugeschäfts Vertriebsplanung für das nächste Jahr
- Halte die aus dem Vertriebsplan resultierende Neugeschäftsmargen über das Jahr fest
- Anpassung nur durch vom Vertrieb zu verursachende Gründe (Aktionen /Pricing relevante Produktänderungen)

# Distributor Value: Prozess Beispiel für 2021



- Der Distributor Value/Marge ist nicht nur eine Kennzahl sondern ein Paket
  - Kennzahl Distributor Value / Distributor Marge
  - Effekt aus Pricing relevanten Produktänderungen
  - Pricing relevanten Aktionen
  - Effekt aus Abweichung vom geplanten Volumen
  - Effekt aus Abweichung vom geplanten Business Mix
- Die Abweichungsanalyse gibt dem Vertrieb direkte Rückmeldung für die Steuerung
  - Warum liegen wir unter/über Plan?
  - Ausweis von Änderungen durch Produkte / Aktionen auf den Distributor Value ermöglicht passgenaues Controlling

Vom Vertrieb zu verantwortende Effekte auf die Profitabilität des Neugeschäfts werden klar aufgezeigt  
Effekte aus Zinsen oder Modelländerungen werden ausgeblendet

# Beispiel1

- Ziel für das Jahr

	geplantes Volumen (=Ziel)	Distributor Marge	Ziel Distributor value
Produkt1	1000	15%	150
Produkt2	500	20%	100
Produkt3	400	25%	100
Produkt4	800	5%	40
gesamt	2700	14%	390

- Einbruch des Volumens um 25%, Business Mix bleibt konstant

	tatsächlich verkauft	Distributor Marge	Distributor Value
Produkt1	750	15%	112.5
Produkt2	375	20%	75
Produkt3	300	25%	75
Produkt4	600	5%	30
gesamt	2025	14%	292.5

- Überleitung:

Ziel Distributor Value	<b>390</b>
Produkte	0
Aktionen	0
Volumen	-97.5
Business Mix	0
Distributor Value	<b>292.5</b>
Differenz	-97.5

- Nur Effekt aus Volumen sichtbar

## Beispiel2

- Ziel:

	geplantes Volumen (=Ziel)	Distributor Marge	Ziel Distributor value
Produkt1	1000	15%	150
Produkt2	500	20%	100
Produkt3	400	25%	100
Produkt4	800	5%	40
gesamt	2700	14%	390

- Rückgang im Volumen um
  - -25% in Produkt1
  - -20% in Produkt3

- Tatsächlich verkauft:

	tatsächlich verkauft	Distributor Marge	Distributor Value
Produkt1	750	15%	112.5
Produkt2	500	20%	100
Produkt3	320	25%	80
Produkt4	800	5%	40
gesamt	2370	14%	332.5

- Überleitung

Ziel Distributor Value	<b>390</b>
Produkte	0
Aktionen	0
Volumen	-48
Business Mix	-10
Distributor Value	<b>333</b>
Differenz	-58

- Auswirkung auf Volumen und Business Mix

# Beispiel3

## Änderung durch Aktionen



- Ziel:

	geplantes Volumen (=Ziel)	Distributor Marge	Ziel Distributor value
Produkt1	1000	15%	150
Produkt2	500	20%	100
Produkt3	400	25%	100
Produkt4	800	5%	40
gesamt	2700	14%	390

- Aktion auf Produkt1, mehr AP daher neue Distributor Marge 10%

- Verkauft wird wie im Plan

- Tatsächlich verkauft

	tatsächlich verkauft	Distributor Marge	Distributor Value
Produkt1	1000	10%	100
Produkt2	500	20%	100
Produkt3	400	25%	100
Produkt4	800	5%	40
gesamt	2700	13%	340

- Überleitung

Ziel Distributor Value	390
Produkte	0
Aktionen	-50
Volumen	0
Business Mix	0
Distributor Value	340
Differenz	-50

- Mehr AP kostet 50 Distributor Value vom Ziel, also muss der Vertrieb sich schon anstrengen und mehr verkaufen

# Beispiel3a

## Änderung durch Aktionen

- Ziel:

	geplantes Volumen (=Ziel)	Distributor Marge	Ziel Distributor value
Produkt1	1000	15%	150
Produkt2	500	20%	100
Produkt3	400	25%	100
Produkt4	800	5%	40
gesamt	2700	14%	390

- Aktion auf Produkt1, mehr AP daher neue Distributor Marge 10%
- Verkauft wird aber auch mehr in Produkt1, Steigerung der Produktion um 20%

- Tatsächlich verkauft

	tatsächlich verkauft	Distributor Marge	Distributor Value
Produkt1	1200	10%	120
Produkt2	500	20%	100
Produkt3	400	25%	100
Produkt4	800	5%	40
gesamt	2900	12%	360

- Überleitung

Ziel Distributor Value	<b>390</b>
Produkte	0
Aktionen	-50
Volumen	25
Business Mix	-5
Distributor Value	<b>360</b>
Differenz	-30

- Mehr AP kostet trotz Steigerung der Produktion 30 Distributor Value
- Aktion hat keinen Wert für das Unternehmen geschaffen

# Beispiel4

## Änderung durch Aktionen

- Ziel:

	geplantes Volumen (=Ziel)	Distributor Marge	Ziel Distributor value
Produkt1	1000	15%	150
Produkt2	500	20%	100
Produkt3	400	25%	100
Produkt4	800	5%	40
gesamt	2700	14%	390

- Aktion auf Produkt1, mehr AP daher neue Distributor Marge 10%, Produktänderung in Produkt4, DM 4%
- Verkauft wird aber auch mehr in Produkt1, Steigerung der Produktion um 20%, Produkt4 30% Steigerung, Produkt2 -10% gü Ziel, Produkt3 +10% gü Ziel

- Tatsächlich verkauft

	tatsächlich verkauft	Distributor Marge	Distributor Value
Produkt1	1200	13%	156
Produkt2	450	20%	90
Produkt3	440	25%	110
Produkt4	1040	4%	41.6
gesamt	3130	13%	397.6

- Überleitung

Ziel Distributor Value	<b>390</b>
Produkte	-8
Aktionen	-20
Volumen	58
Business Mix	-22
Distributor Value	<b>398</b>
Differenz	8

- Mehr AP und Produktänderung kostet Distributor Marge, aber insgesamt durch Volumensteigerung Wert gegenüber Plan geschaffen

# Distributor Value

## Einsatz in der Zurich Deutschland



Die Kennzahl wird seit 2017 in der Zurich Deutschland für die Vertriebssteuerung der Lebensversicherung benutzt

Monatliches Reporting der Kennzahl sowie der Distributor Margen und der Überleitung von Zielwert zum Ist Wert im Life Sales Report

Alle Komponenten (Distributor Margen, Auf-/Abschläge auf die Marge wegen Änderung Produkte/Aktionen) werden jeden Monat in das lokale Management Informations System hochgeladen

➔ Die Vertriebscontrolling Einheiten können so selber Überleitungen für ausgewählte Organisationsteile des Vertriebes durchführen

Distributor Value ist Teil der relevanten Zielvereinbarungen für den Vertrieb

**Wertorientierte  
Vertriebsteuerung  
in der  
Lebensversicherung  
funktioniert**

**Danke**

Zeit für ihre Fragen

