

Die International Financial Reporting Standards (IFRS) und  
ein daraus abgeleitetes, ertragsbarwertorientiertes Vergü-  
tungsmodell zur wertbasierten Steuerung des Außendienstes  
in der Lebensversicherung

DISSERTATION

zur Erlangung des Grades eines  
Doktors der Wirtschaftswissenschaften (Dr. rer. pol.)  
Eingereicht an der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
Professur für Risikomanagement und Versicherungswirtschaft  
der Justus-Liebig-Universität Gießen

vorgelegt von  
Diplom-Kaufmann Thomas Fidora

In der Farbe 2  
37284 Waldkappel

2010

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>VIII</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b>	<b>VIII</b>
<b>Allgemeine Abkürzungen</b>	<b>X</b>
<b>Abkürzungen zu Literatur und Fußnoten</b>	<b>XIV</b>
<b>Symbolverzeichnis</b>	<b>XVI</b>
<b>1 Einleitung</b>	<b>1</b>
1.1 Fragestellung	1
1.2 Abgrenzung des Untersuchungsbereiches	2
1.3 Aufbau der Untersuchung	3
<b>2 International Financial Reporting Standards (IFRS)</b>	<b>4</b>
2.1 Überblick und historische Entwicklung der IAS/IFRS	4
2.1.1 Historische Entwicklung der IAS/IFRS	4
2.1.2 Aufbau von Standards nach IAS/IFRS und Vorgehen bei deren Entwicklung	5
2.1.3 Verordnungen nach IAS/IFRS und deren nationale Umsetzung	7
2.1.4 IAS/IFRS im Zusammenhang mit Solvency II und KonTraG	9
2.2 Handelsgesetzbuch (HGB) und IAS/IFRS	10
2.2.1 Prinzipien der Bilanzierung nach HGB	10
2.2.2 Prinzipien und Anforderungen der Bilanzierung nach IAS/IFRS	12
2.2.3 Unterschiede zwischen HBG und IAS/IFRS	18
2.3 Würdigung	25
2.4 Beizulegender Zeitwert (Fair Value)	28

---

2.4.1	Darstellung	28
2.4.2	Approximation des beizulegenden Zeitwertes	30
2.4.2.1	Entity-specific Value	31
2.4.2.2	Present Value	31
2.4.3	Würdigung	32
2.5	Ertragsbarwert (EBW)	33
2.5.1	Allgemeine Definition des Ertragsbarwertes	33
2.5.2	Vereinfachende Annahmen	37
2.5.3	Eigenschaften des Ertragsbarwertes	37
2.5.4	Kompatibilität des Ertragsbarwertes (EBW) mit dem Fair Value nach den IAS/IFRS	39
2.6	Bewertung eines Lebensversicherungsvertrages nach IAS/IFRS	40
2.6.1	Einstufung einer Lebensversicherung nach IAS 39 oder IFRS 4	40
2.6.2	Bewertung nach IAS 39	42
2.6.3	Bewertung nach IFRS 4	45
<b>3</b>	<b>Vergütung des Außendienstes in der Lebensversicherung</b>	<b>50</b>
3.1	Lebensversicherung	50
3.1.1	Abgrenzung zu anderen Versicherungssparten	50
3.1.2	Begriff der Lebensversicherung	53
3.1.2.1	Arten und Tarife	53
3.1.2.2	Tarifikalkulation	56
3.1.2.3	Gewinnverwendung	60
3.2	Vergütung	65
3.2.1	Allgemeine Vergütungsformen	66
3.2.1.1	Zeitbezogene Vergütungen	66
3.2.1.2	Leistungsbezogene Vergütungen	67
3.2.1.2.1	Einzelleistungsbezogene Vergütungen	67
3.2.1.2.2	Gesamtleistungsbezogene Vergütungen	69
3.2.1.2.3	Incentive-Vergütungen	69

---

3.2.1.3	Tätigkeitsbezogene Vergütungen	70
3.2.2	Vergütungen der Versicherungssparten	71
3.2.3	Vergütung in der Lebensversicherung	73
3.2.3.1	Auszahlungsmodi der Abschlussprovision	73
3.2.3.1.1	Gezillmerte Tarife	73
3.2.3.1.2	Ungezillmerte Tarife	75
3.2.3.1.2.1	Auf eine bestimmte Zeit verteilte Abschlussprovision	75
3.2.3.1.2.2	Auf die Stornohaftungszeit verteilte Abschlussprovision	75
3.2.3.1.2.3	Auf die gesamte Laufzeit verteilte Abschlussprovision	76
3.2.3.2	Historische Entwicklung	76
3.3	Außendienst	78
3.3.1	Außendienst als betriebswirtschaftliche Funktion im Versicherungsunternehmen	78
3.3.2	Außendienst-Mitarbeiter-Typen und ihre Vergütungsformen	81
3.3.3	Steuerungsfunktion des Außendienstes	84
3.4	Ertragsbarwert als Grundlage einer mit IAS/IFRS kompatiblen Vergütung des Außendienstes	86
3.4.1	Umsatzorientierte Vergütung in der Lebensversicherung	86
3.4.2	Ertragsbarwertorientierte Vergütung	88
<b>4</b>	<b>Entwicklung eines ertragsbarwertorientierten Vergütungsmodells</b>	<b>89</b>
4.1	Berechnung des Ertragsbarwertes	89
4.1.1	Probleme bei der Erstellung von Prognosen	89
4.1.2	Ermittlung des Kalkulationszinsfußes	90
4.1.2.1	Capital Asset Pricing Model und Weighted Average Cost of Capital	91
4.1.2.2	Durchschnitts- und Nettoverzinsung	94
4.1.2.3	Sonstige Zinssätze	95

---

4.1.3	Exkurs: Ermittlung und Zuordnung der Verwaltungskosten durch die Deckungsbeitragsrechnung	96
4.1.4	Ein Kontenschema zur Ertragsbarwert-Berechnung	104
4.1.5	Bestimmung des Ertragsbarwertes aus der Tariffkalkulation	107
4.1.6	Ein Modell zur Bestimmung des Ertragsbarwertes aus der Tariffkalkulation	108
4.1.6.1	Annahmen	108
4.1.6.2	Kalkulation	111
4.1.6.3	Sensitivitätsanalyse	112
4.2	Bestimmung des Vergütungsmodells	116
4.2.1	Die Ziele der ADM	117
4.2.2	Die Ziele des Versicherungsunternehmens	118
4.2.2.1	Darstellung	118
4.2.2.2	Kennziffern	123
4.2.2.2.1	Return on Sales	123
4.2.2.2.2	Return on Equity	124
4.2.3	Anforderungen an ein Vergütungsmodell	124
4.2.4	Funktionale Herleitung des Vergütungsmodells	128
4.2.4.1	Modellannahmen	128
4.2.4.2	Funktionale Darstellung der ADM-Seite	130
4.2.4.3	Funktionale Darstellung der Unternehmens-Seite	135
4.2.4.4	Konvergenz und Optimalität	137
4.2.4.5	Festlegung des EBW-Provisionsatzes	139
4.2.4.6	Überleitung der umsatzorientierten in die ertragsbarwertorientierte Vergütung	140
4.2.4.6.1	Festlegung der Ertragsbarwert-Beitragssumme	142
4.2.4.6.2	Festlegung des revidierten Provisionsatzes	143
4.2.4.7	Ein Beispiel	144
4.2.5	Modellerweiterungen	147

---

4.2.5.1	Unterschiedliche Absatzreaktionsfunktionen der ADM	148
4.2.5.2	Unterschiedliche Nutzenfunktionen von ADM	152
4.2.5.3	Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und ADM	157
4.2.5.4	Berücksichtigung der Risikoaversion von ADM	160
4.2.5.5	Korrekturfaktoren	166
4.2.5.6	Zusammenfassung der Modellerweiterungen	168
<b>5</b>	<b>Befragung zur ertragsbarwertorientierten Vergütung und deren Einsatz in den Unternehmen</b>	<b>171</b>
5.1	Ziel und Vorgehen der Befragung	172
5.1.1	Ablauf der Untersuchung	172
5.1.2	Befragungsmethoden	172
5.1.2.1	Offene und standardisierte Befragung	172
5.1.2.2	Mündliche und schriftliche Befragung	173
5.1.2.3	Persönliche, telefonische und postalische Befragung	174
5.1.2.4	Auswahl der Befragungsmethode	174
5.1.3	Auswahl der Stichprobe	175
5.1.4	Konkreter Einsatz der Methoden	176
5.1.4.1	Fragebogen aus dem Jahr 1999	178
5.1.4.2	Tiefeninterviews	182
5.1.4.3	Fragebogen aus dem Jahr 2006	183
5.2	Ergebnisse der Untersuchung	184
5.2.1	Unternehmensdaten	185
5.2.2	Erfolgskennziffern	189
5.2.2.1	Darstellung der Ergebnisse	189
5.2.2.2	Auswertung	190
5.2.3	Vergütungssysteme (HU Teil I Fragen 1-8 und NU Teil II Fragen 3 und 7-10 )	191
5.2.4	Ertragsbarwert (HU Teil II Fragen 11-18)	199

---

5.2.5	Ungezillmerte Tarife und p.r.t.-Vergütung (HU Teil I Fragen 9-10, NU Teil II Fragen 4-6 und Teil III Fragen 14 und 15)	201
5.2.6	Vorteile der Ertragsbarwertorientierung (HU Teil II Frage 19 und NU Teil II Frage 12)	202
5.2.6.1	Ausrichtung der gesamten Geschäftspolitik am Ertrag	202
5.2.6.1.1	Darstellung der Ergebnisse	202
5.2.6.1.2	Beurteilung	202
5.2.6.2	Ermittlung der Gewinn- und Verlustträger	203
5.2.6.2.1	Darstellung der Ergebnisse	203
5.2.6.2.2	Beurteilung	203
5.2.6.3	Der Ertragsbarwert als Beitrag zum Unternehmenserfolg	203
5.2.6.3.1	Darstellung der Ergebnisse	203
5.2.6.3.2	Beurteilung	203
5.2.6.4	Ertragsbarwertorientierte Vergütung honoriert den Beitrag des ADM zum Unternehmenserfolg	204
5.2.6.4.1	Darstellung der Ergebnisse	204
5.2.6.4.2	Beurteilung	204
5.2.6.5	Konfliktreduktion zwischen Unternehmen und ADM	204
5.2.6.5.1	Darstellung der Ergebnisse	204
5.2.6.5.2	Beurteilung	205
5.2.6.6	Kompatibilität mit den IAS/IFRS	205
5.2.6.6.1	Darstellung der Ergebnisse	205
5.2.6.6.2	Beurteilung	205
5.2.7	Nachteile der Ertragsbarwertorientierung (HU Teil II Frage 20 und NU Teil II Frage 12)	206
5.2.7.1	Datenbeschaffung, Wartung und Pflege	206
5.2.7.1.1	Darstellung der Ergebnisse	206
5.2.7.1.2	Beurteilung	206
5.2.7.2	Rechtliche Probleme	207

---

5.2.7.2.1	Darstellung der Ergebnisse	207
5.2.7.2.2	Beurteilung	207
5.2.7.3	Keine Transparenz für den Außendienst	208
5.2.7.3.1	Darstellung der Ergebnisse	208
5.2.7.3.2	Beurteilung	208
5.2.7.4	Außendienst ohne Einfluss auf den EBW	210
5.2.7.4.1	Darstellung der Ergebnisse	210
5.2.7.4.2	Beurteilung	210
5.2.7.5	Fehlende Akzeptanz durch den Außendienst	211
5.2.7.5.1	Darstellung der Ergebnisse	211
5.2.7.5.2	Beurteilung	211
5.2.7.6	Konflikte mit der Geschäftspolitik und der Unternehmensstrategie	212
5.2.7.6.1	Darstellung der Ergebnisse	212
5.2.7.6.2	Beurteilung	212
5.2.7.7	Mangelnde Kundenorientierung	214
5.2.7.7.1	Darstellung der Ergebnisse	214
5.2.7.7.2	Beurteilung	214
5.2.8	Zusammenfassung der Befragungsergebnisse	216
5.3	Relevanz der Untersuchungen für den Verlauf der Arbeit	219
<b>6</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	<b>221</b>
	<b>Anhang</b>	<b>230</b>
	Anhang A: Berechnung der Stornohaftungszeiten	230
	Anhang B: Berechnung des Optimums auf BSU-Basis	231
	Anhang C: Mathematische Herleitung der optimalen Provisionssätze	233
	Anhang D: Der Fragebogen 1999	234
	Anhang E: Der Fragebogen 2006	255
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>266</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

<b>Abbildung 1:</b> Unterschiedliche Absatzreaktionsfunktionen vom Typ Potenzfunktion	149
<b>Abbildung 2:</b> Zeitlicher Ablauf der Untersuchung	176
<b>Abbildung 3:</b> Rechtsformen der LVU (HU Teil III Frage 23)	186

## Tabellenverzeichnis

<b>Tabelle 1:</b> Unterschiede zwischen HGB und IAS/IFRS	22
<b>Tabelle 2:</b> Direct Costing und Einzelkostenrechnung	99
<b>Tabelle 3:</b> Ein Kontenschema zur Ertragsbarwertrechnung	106
<b>Tabelle 4:</b> Daten des Beispiels	111
<b>Tabelle 5:</b> Sensitivitäten	115
<b>Tabelle 6:</b> Ein Beispiel	145
<b>Tabelle 7:</b> Provisionen in Abhängigkeit vom Provisionssatz a	146
<b>Tabelle 8:</b> Wertetabelle für verschiedene Absatzreaktionsfunktionen	149
<b>Tabelle 9:</b> Wertetabelle bei individueller Optimierung	156
<b>Tabelle 10:</b> Einkommen der ADM	164
<b>Tabelle 11:</b> Absatzmethoden der LVU (HU Teil III Frage 25 und NU Teil II Frage 13)	186
<b>Tabelle 12:</b> Funktionen der Versuchsperson	187
<b>Tabelle 13:</b> Bruttobeiträge 1997 (HU Teil III Frage 24)	188
<b>Tabelle 14:</b> Anzahl der ADM (HU Teil III Frage 24)	188
<b>Tabelle 15:</b> Return on Sales (ROS) (HU Teil III Frage 24)	189
<b>Tabelle 16:</b> Return on Equity (ROE) (HU Teil III Frage 24)	189

---

<b>Tabelle 17:</b> Präferenz für die Vergütung nach der Beitragssumme	192
<b>Tabelle 18:</b> Argumente für die Vergütung nach der Beitragssumme	192
<b>Tabelle 19:</b> Integration des Ertrages im Vergütungssystem (HU Teil I Frage 6)	193
<b>Tabelle 20:</b> Methoden der Ertragsintegration (HU Teil I Frage 8)	194
<b>Tabelle 21:</b> Ausrichtung auf den Ertrag innerhalb von zwei Jahren (HU Teil I Frage 7)	195
<b>Tabelle 22:</b> Verwendung des Ertragsbarwertes im Vergütungssystem	196
<b>Tabelle 23:</b> Bestandteile der Vergütung (NU Teil II Frage 10)	196
<b>Tabelle 24:</b> Verwendung Erträge/EBW (HU Teil I Frage 6 und NU Teil II Frage 10)	197
<b>Tabelle 25:</b> Methoden der Ertragsbarwertverwendung (NU Teil II Frage 9)	198
<b>Tabelle 26:</b> Verwendung von Ertragsbarwerten innerhalb von zwei Jahren	198
<b>Tabelle 27:</b> Verfügbarkeit der Komponenten des Ertragsbarwertes	199
<b>Tabelle 28:</b> Verfügbarkeit der Daten für Tarifvarianten (HU Teil II Frage 12)	200
<b>Tabelle 29:</b> Möglichkeiten der Segmentierung (HU Teil II Frage 13)	200
<b>Tabelle 30:</b> Praxis-Eignung der Ertragsbarwert-Methoden (HU Teil II Frage 18)	201
<b>Tabelle 31:</b> Gründe für die Präferenz der Ertragsbarwert-Beitragssumme	201

---

## Allgemeine Abkürzungen

a.a.O.	-	am angegebenen Ort
Abs.	-	Absatz
ADM	-	Außendienst-Mitarbeiter
AF	-	Anforderung
AG	-	Aktiengesellschaft
AktG	-	Aktiengesetz
Az.	-	Aktenzeichen
BaFin	-	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BAV	-	Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen
BGB	-	Bürgerliches Gesetzbuch
BGH	-	Bundesgerichtshof
BilReG	-	Bilanzrechtsreformgesetz
BMG	-	Bemessungsgrundlage
BVG	-	Bundesverfassungsgericht
bzw.	-	beziehungsweise
ca.	-	circa
CAPM	-	Capital Asset Pricing Model
DAX	-	Deutscher Aktien-Index
DAV	-	Deutscher Aktuars-Verein e.V.
DB	-	Deckungsbeitrag
DBR	-	Deckungsbeitragsrechnung
DC	-	Direct Costing
Def.	-	Definition
d.h.	-	das heißt

---

dies.	-	dieselbe
DSOP	-	Draft Statement of Principles
EBW	-	Ertragsbarwert
EBWR	-	Ertragsbarwertrechnung
ED	-	Exposure Draft
EG	-	Europäische Gemeinschaft
EK	-	Einzelkosten
EKR	-	Einzelkostenrechnung
EStG	-	Einkommenssteuergesetz
EU	-	Europäische Union
EUR	-	Euro
etc.	-	et cetera
GDV	-	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V.
ggf.	-	gegebenenfalls
GK	-	Gemeinkosten
GoB	-	Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
GuV	-	Gewinn- und Verlustrechnung
HGB	-	Handelsgesetzbuch
HU	-	Hauptuntersuchung
IAS	-	International Accounting Standard(s)
IASB	-	International Accounting Standards Board
IASC	-	International Accounting Standards Committee
IFRIC	-	International Financial Reporting Interpretations Committee
IFRS	-	International Financial Reporting Standard(s)
i.V.m.	-	in Verbindung mit
JVB	-	Jahresversicherungsbeitrag
JÜ	-	Jahresüberschuss

---

Kap.	-	Kapitel
KonTraG	-	Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich
LV	-	Lebensversicherung
LVU	-	Lebensversicherungsunternehmen(s)
Mio.	-	Million(en)
NU	-	Nachuntersuchung
Nr.	-	Nummer
o.g.	-	oben genannt(e)
ÖRU	-	Öffentlich-rechtliche Unternehmen
PKV	-	Private Krankenversicherung
p.a.	-	per annum (pro Jahr)
p.r.t.	-	pro rata temporis (ratierlich)
RechVersV	-	Verordnung für die Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen
RfB	-	Rückstellung für Beitragsrückerstattung
RGL	-	Rechnungsgrundlagen
s.o.	-	siehe oben
s.u.	-	siehe unten
US-GAAP	-	United States Generally Accepted Accounting Principles
usw.	-	und so weiter
VAG	-	Versicherungsaufsichtsgesetz vom 17.12.1992
VG	-	Vergütung
VN	-	Versicherungsnehmer(s)
vs.	-	versus
VSU	-	Versicherungssumme
VU	-	Versicherungsunternehmen(s)

---

VVaG	-	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
VVG	-	Versicherungsvertragsgesetz vom 30.5.1908, zuletzt geändert am 5.10.1994
VVG-2008	-	Versicherungsvertragsgesetz aus dem Jahre 2008
WACC	-	Weighted Average Capital Cost
z.B.	-	zum Beispiel
ZRQuotenV	-	Zuführungsquotenverordnung

---

## Abkürzungen zu Literatur und Fußnoten

Bd.	-	Band
BDGVM	-	Blätter der Deutschen Gesellschaft für Versicherungsmathematik
BFuP	-	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis (Zeitschrift)
cm	-	controller-magazin(Zeitschrift)
DBW	-	Der Betriebswirt (Zeitschrift)
Diss.	-	Dissertation
ders.	-	derselbe
dies.	-	dieselben
ebd.	-	ebenda
f.	-	folgende (Seite)
ff.	-	fortfolgende (Seiten)
FAZ	-	Frankfurter Allgemeine Zeitung
Forts.	-	Fortsetzung
HdO	-	Handwörterbuch der Organisation
HdV	-	Handwörterbuch der Versicherung
HMD	-	Handwörterbuch der modernen Datenverarbeitung
Hrsg.	-	Herausgeber
IFA	-	Institut für Finanz- und Aktuarwissenschaften, Ulm
Jg.	-	Jahrgang
JMR	-	Journal of Marketing Research (Zeitschrift)
JoME	-	Journal of Mathematical Economics (Zeitschrift)
KoR	-	Zeitschrift für kapitalmarktorientierte Rechnungslegung
Marketing ZFP-	-	Marketing - Zeitschrift für Forschung und Praxis

---

MJ	-	Marketing-Journal (Zeitschrift)
MS	-	Management Science (Zeitschrift)
m.w.N.	-	mit weiteren Nachweisen
o.V.	-	ohne Verfasser
R	-	Rundschreiben (des Bundesaufsichtsamtes)
s.	-	siehe
S.	-	Seite
u.a.	-	und andere
Univ.	-	Universität
vb	-	versicherungsbetriebe(Zeitschrift)
VerBAV	-	Veröffentlichungen des Bundesamtes für Versicherungswesen
Vgl.	-	Vergleiche
VersR	-	Versicherungs-Recht (Zeitschrift)
VK	-	Versicherungskaufmann(Zeitschrift)
vol.	-	volume (englisch: Band)
VV	-	Versicherungsvertrieb (Zeitschrift)
VW	-	Versicherungswirtschaft (Zeitschrift)
WiSt	-	Wissenschaftliche Studien (Zeitschrift)
WPg	-	Die Wirtschaftsprüfung (Zeitschrift)
zugl.	-	zugleich
ZfB	-	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	-	Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfhF	-	Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung
ZfV	-	Zeitschrift für Versicherungswesen
ZVersWiss	-	Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft

---

## Symbolverzeichnis

$a_{mk}$	-	EBW-abhängiger Provisionssatz des Außendienst-Mitarbeiters m für Produkt k
$A_{mk}$	-	Risikoaversionsgrad des Außendienst-Mitarbeiters m für Produkt k
$\alpha_k$	-	Provisionssatz bezogen auf die Beitragssumme für Produkt k
$B_{k,t}$	-	Beitrag für Produkt k in Periode t
$b_{mk}$	-	Faktor der Absatzreaktionsfunktion des Produktes k für Außendienst-Mitarbeiter m
$\beta_{mk}$	-	Absatzelastizität des Produktes k für Außendienst-Mitarbeiter m
BF	-	Ertragsbarwert-Bewertungsfaktor
BMG	-	Bemessungsgrundlage
$BSU_{kl,t}$	-	Beitragssumme des Vertrages l des Produktes k in der Periode t
BWS	-	Bewertungssumme
$\beta^U$	-	Beta-Faktor des Unternehmens U
$Cov(i^U, i^M)$	-	Kovarianz der Renditen des Unternehmens U und des Marktportfolios M
$Cov(i^U_{EK}, i^M)$	-	Kovarianz der Eigenkapitalrenditen des Unternehmens U und des Marktportfolios M
$D_{kl,t}$	-	Daseins- oder Verbleibwahrscheinlichkeit des Vertrages l für Produkt k in der Periode t
$D_{mk}$	-	Disnutzen/Arbeitsleid des Außendienst-Mitarbeiters m für Produkt k

---

DB	-	Deckungsbeitrag
DBI	-	Deckungsbeitrag vor Abschluss- und Verwaltungskosten
DBII	-	Deckungsbeitrag nach Verwaltungskosten
DBIII	-	Deckungsbeitrag nach Abschluss- und Verwaltungskosten
E	-	Erlös
E[...]	-	Erwartungswertoperator
$\varepsilon$	-	Ertragsbarwert-Elastizität
EBW	-	Ertragsbarwert eines Versicherungsvertrages
EBWI	-	Ertragsbarwert vor Abschluss- und Verwaltungskosten
EBWII	-	Ertragsbarwert nach Verwaltungskosten
EBWIII	-	Ertragsbarwert nach Abschluss- und Verwaltungskosten
$EBW_{k,t}$	-	Ertragsbarwert des Vertrages I des Produktes k in der Periode t
EBW-BSU	-	Ertragsbarwert-Beitragssumme
EK	-	Eigenkapital des Unternehmens U oder Einzelkosten
$EK_{mk}$	-	Einkommen des Außendienst-Mitarbeiters m für Produkt k
f	-	Vergütungsfunktion
$F_{mk}$	-	Fixum des Außendienst-Mitarbeiters m für Produkt k
FK	-	Fremdkapital des Unternehmens U
G	-	Gewinn
$g_{kl}$	-	Absatzreaktionsfunktion des Vertrages I des Produktes k
GE	-	Geldeinheit(en)
GK	-	Gemeinkosten
$\gamma_{mk}$	-	Elastizität des Disnutzens für Außendienst-Mitarbeiter m
$h_{kl}$	-	Besuchszeit des Vertrages I für Produkt k in ZE
H	-	Gesamt-Besuchszeit der Außendienst-Mitarbeiter
i	-	Kalkulationszinssatz

---

$i_t$	-	Kalkulationszinsfuß in der Periode t
$i_{EK}^U$	-	geforderte Eigenkapitalkostenrendite des Unternehmens U
$i_{FK}^U$	-	Fremdkapitalkostensatz des Unternehmens U
$i^M$	-	Rendite des Marktportfolios M
$i^o$	-	Obergrenze des Kalkulationszinssatzes
$i^u$	-	Untergrenze des Kalkulationszinssatzes
$k_t$	-	Verwaltungskostensatz der Periode t
$k^o$	-	Obergrenze des Verwaltungskostensatzes
$k^u$	-	Untergrenze des Verwaltungskostensatzes
$K_{kl,t}$	-	Kosten des Vertrages l des Produktes k in der Periode t in GE
$K^\alpha$	-	Abschlusskosten (Provisionen)
$K^\beta$	-	Inkassokosten
$K^\gamma$	-	Verwaltungskosten
$K_{kl,t}^{\beta,\gamma}$	-	Inkasso- und Verwaltungskosten (Gesamt-Verwaltungskosten) des Vertrages l des Produktes k in der Periode t in GE
$K_F$	-	Fixkosten
$K_V$	-	Variable Kosten
$KF$	-	Kapazitätsbindungs-Faktor in der Verwaltung
$LF$	-	Lagrange-Funktion
$\lambda_{1,2,3,4}$	-	Lagrange-Parameter
$L_{kl,t}$	-	Leistungen des Vertrages l des Produktes k in der Periode t in GE
$\max$	-	maximiere
$\gamma_{mk}$	-	Elastizität des Disnutzens für Außendienst-Mitarbeiter m
$NF$	-	Normierungsfaktor
$o$	-	oberer Wert
$opt$	-	optimaler Wert
$P_{mk}$	-	Provision des Außendienst-Mitarbeiters m für Produkt k

---

PE	-	Provisionseinnahme des ADM auf BSU-Basis
PE*	-	Provisionseinnahme des ADM auf EBW-Basis
$\pi_{kl}$	-	Provisionseinnahme des Vertrages I aus Produkt k
$q_{kl,t}$	-	Sterbewahrscheinlichkeit des Vertrages I des Produktes k in der Periode t
$Q^o$ :	-	Obergrenze der Sterbewahrscheinlichkeit
Q	-	Sterbewahrscheinlichkeit (gesamt)
$Q^u$	-	Untergrenze der Sterbewahrscheinlichkeit
r	-	sicherer Zinssatz
$RKW_{kl,t}$	-	Rückkaufwert des Vertrages I des Produktes k in Periode t
$RP_{mk}$	-	Risikoprämie des Außendienst-Mitarbeiters m für Produkt k
$s_{kl,t}$	-	Stornowahrscheinlichkeit des Vertrages I des Produktes k in der Periode t
$S^o$	-	Obergrenze der Stornowahrscheinlichkeit
S	-	Angesetzter Wert der Stornowahrscheinlichkeit (gesamt)
$S^u$	-	Untergrenze der Stornowahrscheinlichkeit
$S\ddot{A}_{mk}$	-	Sicherheitsäquivalent des Außendienst-Mitarbeiters m für Produkt k
SF	-	Schwierigkeits-Faktor beim Verkauf des Produktes
ST	-	(Körperschafts-) Steuersatz des Unternehmens U
$\sigma_{mk}^2(EK_{mk})$	-	Varianz des Einkommens des Außendienst-Mitarbeiters m für Produkt k
$t = 1, \dots, T$	-	Laufzeit / Periodenindex für alle Versicherungsperioden im Betrachtungszeitraum
$TFS_{kl,t}$	-	Todesfallsumme des Vertrages I des Produktes k in Periode t
u	-	unterer Wert

---

$U_{mk}$	-	Nutzenfunktion des Außendienst-Mitarbeiters m bezogen auf Produkt k
ÜB	-	Überschuss-Beteiligung
UF	-	Unternehmensstrategie-Faktor
$\text{Var}(i^M)$	-	Varianz der Renditen des Marktportfolios M
VG	-	Vergütung (des Außendienst-Mitarbeiters)
VSU	-	Versicherungssumme
WACC	-	durchschnittlicher Kapitalkostensatz
$x^B, x^Z, x^K, x^L$	-	zeitliche Korrekturfaktoren für Beiträge, Zinseinnahmen, Kosten und Leistungen
$X_{kl}$	-	Absatzmenge des Vertrages l des Produktes k
$Z_{kl,t}$	-	Zinseinnahmen des Vertrages l des Produktes k in der Periode t in GE
ZE	-	Zeiteinheit(en)

---

# 1 Einleitung

## 1.1 Fragestellung

Seit mehreren Jahren erfolgt die sukzessive Einführung der International Financial Reporting Standards (IFRS) durch die Europäische Union (EU). Dadurch ergeben sich für die beteiligten EU-Staaten aktuelle Veränderungen, da diese Regelungen in nationales Recht umgesetzt werden müssen.

Diese neuen rechtlichen Vorgaben sind von den Unternehmen bei ihrer Rechnungslegung zu berücksichtigen, wodurch sich weitreichende Änderungen in den jeweiligen Unternehmen ergeben werden. So mussten die kapitalmarktorientierten Unternehmen ihre Rechnungslegung bis 2005 auf eine Zeitwertbilanz umstellen. Der beizulegende Zeitwert ist der Erwartungswert der zukünftigen Zahlungsströme eines Versicherungsvertrages.<sup>1</sup> In der bislang üblichen Handelsgesetzbuch (HGB)-Bilanz werden Anschaffungs- und Herstellungskosten der Produkte angesetzt. Allerdings besteht für die Unternehmen die Möglichkeit, ihre bisherige Bilanzierungsmethode bis zur Einführung eines endgültigen Standards weitgehend beizubehalten. Vom jetzigen Zeitpunkt bis zur endgültigen Einführung, wahrscheinlich ab dem Geschäftsjahr 2012,<sup>2</sup> wird deshalb IAS/IFRS zunehmend in den Fokus rücken.

Da sich in diesem Zusammenhang auch die Verprovisionierung des Außendienstes in der Versicherungswirtschaft grundlegend verändern wird, soll in dieser Arbeit ein Vergütungsmodell entwickelt werden, das auf dem beizulegenden Zeitwert in Form des Ertragsbarwertes (EBW) basiert. Ziel der vorliegenden Arbeit ist somit die Erarbeitung eines ertragsbarwertorientierten Vergütungsmodells entsprechend den Vorgaben von IFRS 4.

---

<sup>1</sup> In Kapitel 2.4 wird der beizulegende Zeitwert ausführlich behandelt.

<sup>2</sup> Vgl. Bach/Zimmermann (2007) S. 477. Engeländer/Kölschbach (2004) S. 579 und Ludwig/Baumgärtner (2005) S. 6 gingen noch davon aus, dass ein endgültiger Standard für Versicherungsverträge nicht vor 2009, Kottke (2006) S. 3 und Widmann (2006) S. 1841 nicht vor 2010 realisiert wird.

---

## 1.2 Abgrenzung des Untersuchungsbereiches

Hauptfokus der Untersuchung ist die Entwicklung eines Vergütungsmodells für den Außendienst in der Lebensversicherung (LV) auf Basis der Richtlinien der IFRS. Hierbei konzentriert sich die Arbeit auf den bundesdeutschen Versicherungsmarkt. Eine prinzipielle Übertragung der in dieser Arbeit erzielten Ergebnisse auf internationale Märkte ist momentan noch nicht möglich, da die Gegebenheiten bezüglich der Vermittlertypen in anderen europäischen und vor allem amerikanischen Märkten von denen in Deutschland gravierend abweichen. Dennoch dürften einige Ergebnisse, insbesondere das Verhältnis von Lebensversicherungsunternehmen (LVU) und Außendienst betreffend, auch auf andere Nationen in der EU und die Vereinigten Staaten übertragbar sein. Da durch IFRS eine Harmonisierung der gesetzlichen Regelungen in den Mitgliedsstaaten der EU angestrebt wird, ist langfristig von einer Vereinheitlichung auszugehen, so dass dann die Ergebnisse dieser Arbeit innerhalb der EU verwendet werden können.

Die vorliegende Betrachtung beschränkt sich auf die Merkmale „Erstversicherer“ und „Individualversicherung“, da hier im Wesentlichen marktwirtschaftliche Verhältnisse herrschen, die sowohl den Anbietern als auch den Nachfragern Handlungsspielräume in den Vergütungsverhandlungen zwischen dem LVU und seinem Außendienst belassen,<sup>3</sup> solange rechtliche Vorgaben wie das weiterhin gültige Provisionsabgabeverbot nach §81 (2) Satz 3 und 4 und §144a (1) Nr. 3 Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) eingehalten werden.<sup>4</sup> Andere Bereiche wie z.B. die Rückversicherung bleiben dagegen unberücksichtigt, obwohl dort diese Handlungsspielräume auch vorhanden sind.

Innerhalb der genannten Merkmale „Erstversicherer“ und „Individualversicherung“ liegt der Fokus auf der *Sparte LV*, weil sie eine wesentliche Einnahmequelle der Außendienst-Mitarbeiter (ADM) darstellt und die Unternehmen über deren Vergütung starke Steuerungseffekte erzielen können. Der Ertragsbarwert kann grundsätzlich für alle anderen Versicherungssparten ebenfalls ermittelt werden. Das hier abgeleitete Vergütungsmodell gilt allerdings nur für die LV und kann nicht auf die anderen Spar-

---

<sup>3</sup> Vgl. dazu Damm (1993) S. 4 und Zietsch (1985) S. 1ff.

<sup>4</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 84

---

ten angewendet werden. Weitere Abgrenzungen und kurze Hinweise, wie eine Übertragung auf andere Bereiche möglich wäre, werden im Verlauf der Arbeit gegeben.

### **1.3 Aufbau der Untersuchung**

Nach der Einleitung widmet sich die vorliegende Arbeit zunächst den IFRS, um die Rahmenbedingungen für den Gestaltungsspielraum eines Vergütungsmodells abzu stecken (vgl. Kapitel 2). In diesem Rahmen werden zunächst die Grundprinzipien der IFRS, wie zum Beispiel die Zeitwertbilanzierung, dargestellt und anschließend die Unterschiede im Vergleich zum HGB aufgezeigt (vgl. Kapitel 2.2). Es wird die Bewertung eines LV-Vertrages mit dem beizulegenden Zeitwert nach IFRS 4 bzw. nach IAS 39 vorgenommen (vgl. Kapitel 2.6). Für die Bestimmung des beizulegenden Zeitwertes sind zurzeit keine konkreten Methoden vorgeschrieben.

Da der Zeitwert eines LV-Vertrages nicht direkt ermittelt werden kann, weil zumindest für die Verbindlichkeiten keine freien und aktiven Märkte existieren aus denen Marktpreise abgeleitet werden könnten, sind Schätzungen und Approximationen notwendig. Eine solche Approximation des Zeitwertes ist der Entity-specific Value eines Vertrages. Aus seiner Definition wird deutlich, dass er mit dem EBW identisch ist (Kapitel 2.5.4). Ein Vergütungssystem, das auf dem EBW aufbaut, ist somit ebenfalls mit den IAS/IFRS kompatibel.

Da es um die Vergütung des Außendienstes in der LV geht, wird dieser Bereich im dritten Kapitel behandelt. In Kapitel 4 wird danach ein ertragsbarwertorientiertes Vergütungsmodell entwickelt, das damit den Kern der vorliegenden Arbeit darstellt. Nach der grundlegenden Berechnung des EBW wird das Vergütungsmodell bestimmt. Anschließend werden Erweiterungen des Modells aufgezeigt.

Kapitel 5 widmet sich der Befragung zur ertragsbarwertorientierten Vergütung in den Unternehmen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen den Status Quo in den Unternehmen auf. Abschließend erfolgt in Kapitel 6 die thesenartige Zusammenfassung.

---

## **2 International Financial Reporting Standards (IFRS)**

Da im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit ein Vergütungsmodell für den Versicherungs-Außendienst entwickelt werden soll, das mit den IFRS konform ist, werden diese in Kapitel 2 ausführlich dargestellt. Insbesondere wird aufgezeigt, dass das grundlegende Konstrukt der IFRS, der *beizulegende Zeitwert*, durch die Einführung des EBW operationalisiert werden kann.

### **2.1 Überblick und historische Entwicklung der IAS/IFRS**

#### **2.1.1 Historische Entwicklung der IAS/IFRS**

Das Bedürfnis nach internationaler Vergleichbarkeit der Rechnungslegung von Wirtschaftsunternehmen hat eine lange Tradition. Bereits 1973 wurde das International Accounting Standards Committee (IASC) als privatrechtlicher Verein nationaler Verbände von Rechnungslegern und Wirtschaftsprüfern mit Sitz in London gegründet. Über viele Jahre führte das IASC ein kaum beachtetes Schattendasein, bis die EU im Jahre 2000 beschloss, bei der Fortentwicklung von Rechnungslegungsvorschriften mit dem IASC zusammenzuarbeiten. Zum 1. April 2001 erfolgten eine Umstrukturierung des IASC und die Umbenennung in International Accounting Standards Board (IASB).

Zu Beginn seiner Tätigkeit hat der IASB die von seinem Vorgänger, dem IASC, herausgegebenen International Accounting Standards (IAS) übernommen. Neue, vom IASB entwickelte Rechnungslegungsstandards, heißen nunmehr International Financial Reporting Standards (IFRS) und werden fortlaufend nummeriert. Der erste neue IFRS wurde im Juni 2003 veröffentlicht, in dem die „erstmalige Anwendung der IFRS“

---

erläutert wird. Auf die Versicherungswirtschaft bezogen, wurde der aktuelle IFRS 4 (Insurance Contracts) am 31. März 2004 veröffentlicht.<sup>5</sup>

Zu einiger Verwirrung hat die Umbenennung der IAS in IFRS geführt. Der IASB hat sich entschieden, die von ihm verabschiedeten Standards IFRS zu nennen. In zeitlicher Betrachtung gilt daher, dass die IAS die vom IASB verabschiedeten, weiterhin gültigen Standards sind. Die IFRS sind die vom IASB verabschiedeten neuen Standards. Andererseits verwendet der IASB die neue Bezeichnung IFRS aber auch als Oberbegriff.

In der Praxis wird bislang häufig eher umgekehrt verfahren, indem mit IAS-Bilanz die nach IAS und IFRS erstellte Bilanz bezeichnet wird.<sup>6</sup> In der nachfolgenden Ausarbeitung wird der Ausdruck IAS/IFRS als Oberbegriff verwendet.

### **2.1.2 Aufbau von Standards nach IAS/IFRS und Vorgehen bei deren Entwicklung**

Das IFRS-Regelwerk hat einen dreistufigen Aufbau:<sup>7</sup>

Die Stufe 1 beinhaltet die Einzelstandards (IAS und IFRS), von denen IAS 1 Ausweis- und Gliederungsfragen und IAS 2 bis 41 und IFRS 1ff. Einzelfragen der Rechnungslegung behandeln.

In Stufe 2 finden sich Interpretationen des International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) zu den IAS/IFRS.

Die Stufe 3 stellt einen Rahmen (Framework) dar, in dem Ziele und Anforderungen der Rechnungslegung beschrieben, sowie die Elemente der Rechnungslegung (ins-

---

<sup>5</sup> Vgl. Engeländer/Kölschbach (2004) S. 574, Zielke (2005) S. 27 und Kottke (2006) S. 112

<sup>6</sup> Vgl. Lüdenbach (2004) S. 39

<sup>7</sup> Vgl. Hipp (2007) S. 129ff.

---

besondere Aktiva, Passiva, Erträge und Aufwendungen) definiert werden. Hierbei stehen die IFRS und die Interpretationen des IFRIC als speziellere Regelungen im Konfliktfall vor dem Framework.<sup>8</sup>

Wegen der zahlreichen Besonderheiten bei der Bewertung von Versicherungsverträgen wurde die Entwicklung eines IFRS in zwei Phasen unterteilt. Die Unternehmen haben in einer Übergangszeit die Möglichkeit sukzessive auf die neue Rechnungslegung umzustellen. Eine abrupte Umgewöhnung wird dadurch vermieden. Die Phase I beginnt für das Geschäftsjahr 2005 mit der Pflicht der kapitalmarktorientierten Konzerne nach IFRS zu bilanzieren. Auf den Versicherungsvertrag bezogen ergibt sich die Pflicht die diesbezüglichen Kapitalanlagen mit beizulegenden Zeitwerten (Fair Values) zu evaluieren. Die Phase II soll im Jahre 2012 beginnen.<sup>9</sup> Der wesentliche Punkt in Phase II ist die Pflicht die Verbindlichkeiten aus Versicherungsverträgen ebenfalls mit beizulegenden Zeitwerten zu evaluieren.<sup>10</sup>

Die Phase I mit dem IFRS 4 Versicherungsverträge (Insurance Contracts) war ein Zwischenschritt auf dem Weg zu den endgültigen Standards, die die Verwendung von nicht IAS/IFRS-konformen Bilanzierungs- und Bewertungsvorschriften weiterhin zulässt. Alle bisherigen Verlautbarungen behandelten lediglich grundlegende Konzepte für die Bilanzierung und Bewertung von LV-Verträgen. Viele wichtige Aspekte wurden bisher nicht betrachtet. Dadurch ergeben sich erhebliche Spielräume und Wahlrechte bei der Bewertung der Kapitalanlagen.<sup>11</sup>

Für die Revision eines IAS und den Entwurf neuer IFRS war ein formalisiertes Verfahren, der Standard Setting Process, alias Due Process, vom IASB durchgeführt worden, in dem die interessierte Öffentlichkeit Gelegenheit zur Stellungnahme hatte. Am Anfang des Prozesses stand im Jahr 2003 als Diskussionspapier ein vom IASB publiziertes *Draft Statement of Principles (DSOP)*. Die interessierte Öffentlichkeit hatte vier bis sechs Monate Zeit dieses Diskussionspapier zu kommentieren. Es folgte

---

<sup>8</sup> Vgl. Lüdenbach (2004) S. 38

<sup>9</sup> Vgl. Bach/Zimmermann (2007) S. 477

<sup>10</sup> Vgl. Ludwig/Baumgärtner (2005) S. 36

<sup>11</sup> Vgl. Ludwig/Baumgärtner (2005) S. 33

---

sodann ein Entwurf des späteren Standards, der als *Exposure Draft (ED)* bezeichnet wurde. Er wurde wiederum kommentiert, bevor die endgültige Fassung als Standard verabschiedet wurde.<sup>12</sup>

### **2.1.3 Verordnungen nach IAS/IFRS und deren nationale Umsetzung**

Die Verordnung (EG) Nr. 1606/2002 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 19. Juli 2002 betreffend die Anwendung internationaler Rechnungslegungsstandards (EG-Verordnung 1606/2002)<sup>13</sup> verpflichtet kapitalmarktorientierte Unternehmen, von einigen Ausnahmen abgesehen, seit dem Jahre 2005 Konzernabschlüsse nach den IFRS zu erstellen und zu veröffentlichen.<sup>14</sup> Kleine und mittlere Versicherungsunternehmen (VU) sind davon nicht betroffen und können weiterhin nach dem Handelsgesetzbuch (HGB) bilanzieren.<sup>15</sup>

Für die *Konzernabschlüsse* nichtkapitalmarktorientierter Unternehmen sowie für die Einzelabschlüsse besteht eine Option der EU-Mitgliedsstaaten, IFRS-Abschlüsse wahlweise zuzulassen oder vorzuschreiben.<sup>16</sup>

Börsennotierte Konzerne müssen ihre Abschlüsse seit dem Jahr 2005 nach IFRS aufstellen. Unternehmen, die nicht als Emittenten auftreten, haben dagegen das Wahlrecht, und damit nicht die Verpflichtung, ihre Konzernabschlüsse nach IFRS aufzustellen. Nichtbörsennotierte Unternehmen, die sich auf den Gang an die Börse vorbereiten oder deren Banken für das Rating einen Abschluss nach IFRS erwarten, werden sicherlich von diesem Wahlrecht Gebrauch machen, andere dagegen nicht. Der deutsche Bundestag hat am 09.12. 2004 das Bilanzrechtsreformgesetz (BilReG) verabschiedet, mit dem die Option durch die Einführung des §315a HGB in nationales Recht umgesetzt wurde.<sup>17</sup> Danach müssen kapitalmarktorientierte Konzerne nach IFRS bilanzieren, nichtkapitalmarktorientierte Unternehmen haben diesbezüglich das

---

<sup>12</sup> Vgl. Lüdenbach (2004) S. 35f.

<sup>13</sup> Vgl. EU (2002)

<sup>14</sup> Vgl. EG-Verordnung 1606/2002 Artikel 4 in: EU (2002)

<sup>15</sup> Vgl. Rockel/Sauer (2004a) S. 307 und Rockel et al. (2005) S. 61

<sup>16</sup> Vgl. EG-Verordnung 1606/2002 Artikel 5 in: EU(2002)

<sup>17</sup> Bundesgesetzblatt Jahrgang 2004 Teil I Nr.65, ausgegeben zu Bonn am 9. Dezember 2004

---

bereits angesprochene Wahlrecht. §315a (3) HGB räumt den Unternehmen, die bereits nach internationalen Rechnungslegungsvorschriften bilanzieren, ein Wahlrecht in der Form ein, dass sie bis zur Einführung eines endgültigen Standards nach IFRS 4 für Versicherungsverträge, vermutlich im Geschäftsjahr 2012, ihr bisheriges Bilanzierungsverfahren beibehalten dürfen.<sup>18</sup> Mit Beginn der Phase II IFRS 4 wird dann die Zeitwertbilanzierung obligatorisch sein und IFRS 4 seine dominierende Rolle spielen.

Der Trend hin zur IFRS-Bilanz wurde bereits durch zwei Studien deutlich: In einer Untersuchung von DELOITTE & TOUCHE,<sup>19</sup> die die Geschäftsberichte aus dem Jahr 2004 von 11 großen Versicherungsunternehmen beleuchteten, verwendeten sechs Konzerne Generally Accepted Accounting Principles (US-GAAP) und fünf HGB, wobei ausdrücklich einige Vorgaben nach IFRS 4 bereits eingehalten wurden. US-GAAP verwendeten vor allem die Unternehmen, die in USA börsennotiert waren, wie z.B. die Allianz und die Münchener Rück. IAS/IFRS und US-GAAP sind weitgehend identisch und unterscheiden sich nur in Nuancen.<sup>20</sup>

STERIA MUMMERT UND RELEAS<sup>21</sup> führten eine Studie auf Grundlage der Geschäftsberichte aus dem Jahr 2006 von 15 Konzernen durch, wobei die 11 aus der Studie von DELOITTE & TOUCHE enthalten waren. Dabei kamen sie zu dem Ergebnis, dass 12 Unternehmen nach IFRS 4 bilanzierten, davon fünf so genannte Erstanwender, und nur noch drei US-GAAP benutzten.

Aus diesen beiden Studien wird deutlich, dass sich die Konzerne auf IFRS 4 ausrichten und die Entwicklung hin zur Zeitwertbilanzierung deutlich zu erkennen ist. Deshalb empfehlen BACH UND ZIMMERMANN allen Unternehmen, sich bereits jetzt mit IAS/IFRS zu beschäftigen und entsprechende Vorstudien durchzuführen, um somit auf zukünftige Herausforderungen vorbereitet zu sein.<sup>22</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Rockel et al. (2005) S. 54

<sup>19</sup> Vgl. Bonin (2007) S. 44

<sup>20</sup> Vgl. Lüdenbach (2004) S. 26ff. und Nguyen (2008) S. 153 und S. 170

<sup>21</sup> Vgl. Wittmann/Penzel (2007)

<sup>22</sup> Vgl. Bach/Zimmermann (2007) S. 481

---

Beim *Einzelabschluss* eröffnet das neue Gesetz die Möglichkeit, dass in den Pflichtveröffentlichungen eines Unternehmens ein IFRS-Einzelabschluss an die Stelle des traditionellen HGB-Abschlusses treten kann. Das Unternehmen wird damit in die Lage versetzt, sich seinen Geschäftspartnern mit einem auf Informationszwecke zugeschnittenen, internationalen Abschluss zu präsentieren. Nach §325 (2a) und (2b) HGB erzielt das Einzelunternehmen durch den IFRS-Abschluss lediglich bezüglich der Informationsfunktion eine befreiende Wirkung. Für die Bemessung von Gewinnausschüttungen und für steuerliche Zwecke bleibt es dagegen beim HGB-Abschluss. Unternehmen, die sich entscheiden auf IFRS umzustellen, werden also auf Einzelabslussebene auf längere Zeit zweigleisig fahren müssen.

#### **2.1.4 IAS/IFRS im Zusammenhang mit Solvency II und KonTraG**

Weitere Relevanz kommt dem Versicherungsprojekt des IASB dadurch zu, dass entsprechend den Planungen der Europäischen Kommission IFRS die Basis für Solvency II sein soll.<sup>23</sup> Solvency II ist ein risikobasiertes Aufsichtskonzept und beschäftigt sich mit der Risikostruktur von VU und Versicherungsverträgen.<sup>24</sup> Dabei ist die Gesamtsolvabilität des Unternehmens Gegenstand der Betrachtung. Eine adäquate risikoorientierte Eigenkapitalausstattung des Unternehmens soll auf diese Weise sichergestellt werden.<sup>25</sup> Das Solvabilitätskapital soll z.B. sicherstellen, dass ein Versicherungsunternehmen mit einer Wahrscheinlichkeit von mindestens 99,5% seine zukünftigen Verpflichtungen erfüllen kann.<sup>26</sup> Die Versicherungssparten und die Finanzprodukte bilden im Rahmen des Risikomanagements Risikoträger und werden in Risikokategorien eingeteilt und ihr Beitrag zum Gesamtrisiko des Unternehmens ermittelt.<sup>27</sup> Ein wichtiges Ziel von Solvency II ist die Herstellung von Transparenz für die Entscheidungsträger. Daran erkennt man, dass Solvency II und IFRS partiell dieselben Prinzipien haben und dieselben Ziele verfolgen, obwohl Solvency II eher die Sicherheit des Unternehmens und IFRS die Vermittlung objektiver Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage im Fokus hat.<sup>28</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Quick (2004) S.629 und Rockel et al. (2005) S. 94

<sup>24</sup> Vgl. o.V. (2004a) S. 1938

<sup>25</sup> Vgl. Fourie et al. (2005) S. 101

<sup>26</sup> Vgl. Röhl (2006) S. 362

<sup>27</sup> Vgl. Schubert/Grießmann (2004) S. 1400ff.

<sup>28</sup> Vgl. Zielke (2005) S. 77 und 128, Kriele/Lim (2004) S. 1048 und Bach/Zimmermann (2007) S. 477

---

Als Folge von Solvency II wurde in Deutschland das Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) im Jahr 2000 beschlossen, das sich durch die Unternehmensüberwachung (Corporate Governance) mit Fragen der Aufsicht in den Unternehmungen beschäftigt.<sup>29</sup> Der Vorstand wird dabei verpflichtet durch geeignete Maßnahmen, insbesondere durch die Einrichtung eines internen Überwachungssystems, den Fortbestand des Unternehmens gefährdende Entwicklungen frühzeitig zu erkennen.<sup>30</sup>

## 2.2 Handelsgesetzbuch (HGB) und IAS/IFRS

Da IAS/IFRS und US-GAAP weitgehend die gleichen Prinzipien haben, sich aber beide grundlegend vom HGB unterscheiden, soll im weiteren Verlauf der Fokus auf den Vergleich von HGB und IAS/IFRS gelegt werden.

### 2.2.1 Prinzipien der Bilanzierung nach HGB

Dominierender Zweck der handelsrechtlichen Bilanz ist die Ermittlung und Begrenzung des ausschüttungsfähigen Gewinnes. Vor diesem Hintergrund spielen *Gläubigerschutz* und das *Vorsichtsprinzip* die dominierenden Rollen.<sup>31</sup> Es gelten die *Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)* nach §243 (1) HGB und §264 (2) Satz 1 HGB i.V.m. §341a HGB.<sup>32</sup> Nach dem darin enthaltenen *Imparitätsprinzip des §252 (1) 4. HGB*<sup>33</sup> müssen nichtrealisierte, aber erkennbare Verluste ausgewiesen werden, während nichtrealisierte Gewinne unberücksichtigt bleiben müssen. Nach dem *Realisationsprinzip*<sup>34</sup> (§252 (1) 4. HGB) dürfen noch nicht realisierte Gewinne nicht bilanziert werden. Der Gewinn und damit bei Aktiengesellschaften (AG) der ausschüt-

---

<sup>29</sup> Vgl. Dewor/Dirnberger (2005) S. 34f.

<sup>30</sup> Vgl. Fourie (2006) S. 3 und Kottke (2006) S. 54f.

<sup>31</sup> Vgl. Lüdenbach (2004) S. 42ff.

<sup>32</sup> Vgl. Hipp (2007) S. 48f.

<sup>33</sup> Vgl. Liessmann (1997) S. 279, Ammann/Müller (2005) S.47f. und Kottke (2006) S. 90f.

<sup>34</sup> Vgl. Liessmann S. 561, Ammann/Müller (2005) a.a.O. und Kottke a.a.O.

---

tungsfähige Betrag soll eher zu niedrig als zu hoch ausgewiesen werden. Diese Grundsatzentscheidung erklärt, warum

- Aktivierungswahlrechten (statt Aktivierungspflichten) in Sachen Ingangsetzungsaufwendungen, Firmenwert, Disagio und aktiver latenter Steuern kaum relevante Passivierungswahlrechte (sondern Passivierungspflichten) gegenüberstehen
- Anschaffungskosten nur unter- und nicht überschritten werden dürfen
- Verluste bereits dann auszuweisen sind, wenn sie drohen, Gewinne hingegen erst dann, wenn sie endgültig realisiert sind

Die handelsrechtliche Rechnungslegung dient unter anderem der

- Ermittlung des ausschüttungsfähigen Gewinnes (Zahlungsbemessungsfunktion)
- Ermittlung der Steuern (*Maßgeblichkeitsprinzip* der Handelsbilanz für die Steuerbilanz)
- Rechenschaftslegung des Managements gegenüber den Aktionären und Gesellschaftern (Rechenschaftsfunktion)<sup>35</sup>

Die Annahme, dass eine vorsichtige Bewertung dem Gläubigerschutz am besten entspricht, ist statisch und substanzwertorientiert, weil die Vermögenslage im Mittelpunkt des Interesses steht. Die Bewertung eines Unternehmens soll hingegen auch die Ertragskraft und Ertragsaussichten berücksichtigen. Bei Kauf- und Investitionsentscheidungen über ein Unternehmen und bei der Kreditvergabe der Banken werden der Cashflow<sup>36</sup> und der Ertragswert zur Beurteilung herangezogen. Daraus folgt, dass das statische und substanzwertorientierte Vorsichtsprinzip keineswegs dem Gläubigerschutz am besten dient.<sup>37</sup>

---

<sup>35</sup> Vgl. Hipp (2007) S. 35-39

<sup>36</sup> Der Cashflow ergibt sich aus der Differenz von Einzahlungen und Auszahlungen (direkte Methode) oder aus dem Jahresüberschuss, der um nichtzahlungswirksame Erträge und Aufwendungen bereinigt wird (indirekte Methode), und ist somit eine gewinnorientierte Größe. Vgl. Stephan (2003) S. 1831

<sup>37</sup> Vgl. Lüdenbach (2004) S. 43

---

Im Gegensatz zur statischen Bilanz wird bei der von SCHMALENBACH 1919 eingeführten *dynamischen Bilanz* der während der Lebensdauer erzielte Totalerfolg betrachtet, wobei die jährliche Bilanz den Periodenerfolg darstellt.<sup>38</sup> Somit wird nicht der Vermögensstatus, sondern ein Perioden- und Totalerfolg betrachtet, der den Gläubigerschutzinteressen wesentlich näher kommt, die sich an dem langfristigen Unternehmenserhalt orientieren. Nur ein nachhaltiger Periodenerfolg sichert die Liquidität der Unternehmung und deshalb kann durch die Betrachtung der Erfolgsentwicklung in der Zeit erkannt werden, ob gegensteuernde Maßnahmen notwendig sind.<sup>39</sup>

Das HGB folgt dem *Deferral-and-Matching-Ansatz*, bei dem der Periodenerfolg eines Geschäftsjahres betrachtet wird. Die Erträge und Aufwendungen sollen auf diese Periode abgestimmt sein. Es werden also den Prämien die Versicherungsleistungen des Geschäftsjahres gegenübergestellt. Die Mehrperiodizität wird durch Rückstellungen und Prämienüberhänge, d.h. durch die Übertragung auf die Folgeperioden, abgebildet.<sup>40</sup>

## **2.2.2 Prinzipien und Anforderungen der Bilanzierung nach IAS/IFRS**

Aus dem Grundsatz der Rechnungslegung nach den IAS/IFRS ist die Vermittlung von Informationen für Abschlussadressaten der vorherrschende Zweck. Abschlussadressaten sind derzeitige und potenzielle Investoren, Arbeitnehmer, Kreditgeber, Lieferanten und weitere Kreditoren, Kunden, Regierungen sowie deren Institutionen und die Öffentlichkeit.<sup>41</sup> Die durch IFRS vermittelten Informationen sollen die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens objektiv und willkürfrei widerspiegeln.<sup>42</sup> Dabei wird vorausgesetzt, dass ökonomische Entscheidungen auf Bewertungen der Fähigkeit des Unternehmens zur Erzeugung von Cashflows basieren.<sup>43</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Schmalenbach (1919) S. 12

<sup>39</sup> Vgl. Schmalenbach (1926) S. 96ff.

<sup>40</sup> Vgl. Altenburger (2002) S. 7f., Widmann/Korkow (2003) S. 80, Diewald (2003) S. 83, Zielke (2005) S. 34 und Kottke (2006) S. 188ff.

<sup>41</sup> Vgl. IASB (2004)

<sup>42</sup> Vgl. Bittermann/Gabriel (2005a) S. 263

<sup>43</sup> Vgl. IFRS 4.1 in: EU (2004b)

---

Es gelten die folgenden Prinzipien:<sup>44</sup>

- (A) Periodenabgrenzung (Accrual Basis)
- (B) Richtige Periodenzuordnung (Matching Principle)
- (C) Unternehmensfortführung (Going Concern)

### **ad (A) und (B)**

Es werden die Auswirkungen von Geschäftsvorfällen und anderen Ereignissen erfasst, wenn sie auftreten und nicht, wenn ein Zahlungsmittel oder ein Zahlungsmitteläquivalent eingeht oder bezahlt wird. Sie werden in der Periode in der Buchhaltung erfasst und im Abschluss der Periode ausgewiesen, der sie zuzurechnen sind. Abschlüsse, die nach dem Konzept der Periodenabgrenzung erstellt sind, bieten den Adressaten nicht nur Informationen über vergangene Geschäftsvorfälle einschließlich geleisteter und erhaltener Zahlungen, sondern sie informieren auch über zukünftige Zahlungsverpflichtungen sowie Ressourcen, die in der Zukunft zu Zahlungsmittelzuflüssen führen. Somit liefern sie die Art von Informationen über zurückliegende Geschäftsvorfälle und andere Ereignisse, die für die Adressaten bei deren wirtschaftlichen Entscheidungen besonders nützlich sind.

### **ad (C)**

Bei der Aufstellung von Abschlüssen wird im Regelfall von der Annahme der Unternehmensfortführung für den absehbaren Zeitraum ausgegangen. Daher wird angenommen, dass das Unternehmen weder die Absicht hat, noch gezwungen ist, seine Tätigkeiten einzustellen oder deren Umfang wesentlich einzuschränken. Besteht eine derartige Absicht oder Notwendigkeit, so muss der Abschluss gegebenenfalls auf einer anderen Grundlage erstellt werden, die dann anzugeben ist.

Die Prinzipien werden durch folgende qualitative Anforderungen gewährleistet:<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. IASB (2004), Böckli (2005) S. 19 und Kottke (2006) S. 100

<sup>45</sup> Vgl. IASB (2004), EG-Verordnung 1606/2002 Artikel 3(2), Ammann/Müller (2005) S. 72ff., Böckli (2005) S. 20ff., Kottke (2006) S. 102ff. und Hipp (2007) S. 51-55

- 
- (I) Verständlichkeit (Understandability)
  - (II) Erheblichkeit (Relevance)
  - (III) Wesentlichkeit (Materiality)
  - (IV) Verlässlichkeit (Reliability)
  - (V) Glaubwürdige Darstellung (Faithful Representation)
  - (VI) Wirtschaftliche Betrachtungsweise (Substance over Form)
  - (VII) Neutralität (Neutrality)
  - (VIII) Vorsicht (Prudence)
  - (IX) Vollständigkeit (Completeness)
  - (X) Vergleichbarkeit (Comparability)
  - (XI) Zeitnähe (Timeliness)
  - (XII) Abwägung von Nutzen und Kosten (Balance between Benefit and Cost)
  - (XIII) Abwägung der qualitativen Anforderungen an den Rechnungsabschluss  
(Balance between qualitative Characteristics)
  - (XIV) Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes  
(True and fair View / Fair Presentation)

Im Folgenden sollen die oben genannten Punkte weiter erläutert werden:

- (I) Es ist für die Qualität der im Abschluss erteilten Informationen wesentlich, dass diese für die Adressaten leicht verständlich sind. Dabei wird bei den Adressaten vorausgesetzt, dass sie eine angemessene Kenntnis geschäftlicher und wirtschaftlicher Tätigkeiten und der Rechnungslegung sowie die Bereitschaft besitzen, die Informationen mit entsprechender Sorgfalt zu lesen.
- (II) Informationen gelten dann als erheblich, wenn sie die wirtschaftlichen Entscheidungen der Adressaten beeinflussen, indem sie ihnen bei der Beurteilung vergangener, derzeitiger oder zukünftiger Ereignisse helfen

---

oder ihre Beurteilungen aus der Vergangenheit bestätigen oder korrigieren. Die Aspekte der Prognose und der Bestätigung durch Informationen sind miteinander verknüpft. So sind beispielsweise Informationen über den derzeitigen Bestand und die Struktur des Besitzes von Vermögenswerten für die Adressaten erheblich, etwa wenn sie sich bemühen, die Fähigkeit des Unternehmens zu prognostizieren, Chancen zu nutzen und auf ungünstige Situationen zu reagieren. Dieselben Informationen haben einen bestätigenden Charakter im Hinblick auf frühere Prognosen, beispielsweise zur Strukturierung des Unternehmens oder für geplante Tätigkeiten. Informationen über die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage in der Vergangenheit werden häufig als Grundlage für die Prognose der zukünftigen Lage sowie anderer Punkte verwendet, an denen die Adressaten direkt interessiert sind. Um für Prognosen verwendbar zu sein, müssen die Informationen nicht unbedingt in Form einer konkreten Prognoserechnung vorliegen. Allerdings wird die Möglichkeit, auf der Grundlage des Abschlusses Prognosen zu machen, durch die Darstellungsform der Informationen zu vergangenen Geschäftsvorfällen und Ereignissen beeinflusst.

- (III) Informationen sind wesentlich, wenn ihr Weglassen oder ihre fehlerhafte Darstellung die auf der Basis des Abschlusses getroffenen wirtschaftlichen Entscheidungen der Adressaten beeinflussen können.
- (IV) Informationen sind dann verlässlich, wenn sie keine wesentlichen Fehler enthalten und frei von verzerrenden Einflüssen sind und sich die Adressaten darauf verlassen können, dass sie glaubwürdig darstellen, was sie vorgeben darzustellen oder was vernünftigerweise inhaltlich von ihnen erwartet werden kann.
- (V) Eine Bilanz hat diejenigen Geschäftsvorfälle und Ereignisse glaubwürdig darzulegen, die bei dem Unternehmen am Abschlussstichtag zu Vermögenswerten, Schulden und Eigenkapital führen, die die Bedingungen für ihren Ansatz erfüllen. Die meisten Finanzinformationen unterliegen dem Risiko, dass sie eine weniger glaubwürdige Darstellung dessen sind, was sie vorgeben darzustellen. Das ist nicht durch verzerrende Einflüsse be-

---

dingt, sondern vielmehr entweder den inhärenten Schwierigkeiten bei der Identifizierung der zu bewertenden Geschäftsvorfälle und anderen Ereignissen oder der Entwicklung und Anwendung von Bewertungs- und Darstellungstechniken zuzuschreiben, die diesen Geschäftsvorfällen und Ereignissen entsprechende Aussagen vermitteln können. In bestimmten Fällen kann die Bewertung der finanziellen Auswirkungen von Sachverhalten so ungewiss sein, dass die Unternehmen diese im Allgemeinen nicht in den Abschluss aufnehmen würden. Es kann erheblich sein, Sachverhalte zu erfassen und das mit ihrem Ansatz und ihrer Bewertung verbundene Fehlerrisiko anzugeben.

- (VI) Informationen müssen gemäß ihrem tatsächlichen wirtschaftlichen Gehalt und nicht allein gemäß der rechtlichen Gestaltung bilanziert und dargestellt werden.
- (VII) Damit die im Abschluss enthaltenen Informationen verlässlich sind, müssen sie neutral, also frei von verzerrenden Einflüssen sein.
- (VIII) Die mit der Aufstellung des Abschlusses befassten Personen müssen sich allerdings mit den Ungewissheiten auseinandersetzen, die mit vielen Ereignissen und Umständen unvermeidlich verbunden sind, beispielsweise mit der Wahrscheinlichkeit, zweifelhafte Forderungen einzutreiben oder von Garantieansprüchen, die auftreten können. Solchen Ungewissheiten werden durch die Angabe ihrer Art und ihres Umfangs sowie dadurch Rechnung getragen, dass bei der Aufstellung des Abschlusses die Vorsicht berücksichtigt wird. Vorsicht bedeutet, dass ein gewisses Maß an Sorgfalt bei der Ermessensausübung, die für die erforderlichen Schätzungen unter ungewissen Umständen erforderlich ist, einbezogen wird, so dass Vermögenswerte oder Erträge nicht zu hoch und Schulden oder Aufwendungen nicht zu niedrig angesetzt werden. Allerdings gestattet eine vorsichtige Vorgehensweise beispielsweise nicht, stille Reserven zu bilden oder Rückstellungen zu überwerten, den bewusst zu niedrigen Ansatz von Vermögenswerten oder Erträgen und den bewusst zu hohen Ansatz von Schulden oder Aufwendungen, da der Abschluss dann nicht

---

neutral wäre und deshalb das Kriterium der Verlässlichkeit nicht erfüllen würde.

- (IX) Damit die im Abschluss enthaltenen Informationen verlässlich sind, müssen sie in den Grenzen von Wesentlichkeit und Kosten vollständig sein.
- (X) Es muss den Adressaten möglich sein, die Abschlüsse eines Unternehmens über die Zeit hinweg zu vergleichen, damit sie Tendenzen in seiner Vermögens-, Finanz- und Ertragslage erkennen können. Die Adressaten müssen ebenfalls die Abschlüsse verschiedener Unternehmen vergleichen können. Daher müssen die Bewertung und Darstellung der wirtschaftlichen Auswirkungen ähnlicher Geschäftsvorfälle und anderer Ereignisse innerhalb eines Unternehmens und für dieses über die Zeit hinweg sowie für verschiedene Unternehmen gleichartig vorgenommen werden. Daraus folgt, dass die Adressaten über zugrunde gelegte Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden, Änderungen bei diesen Methoden und die Auswirkungen solcher Änderungen informiert werden müssen.
- (XI) Die Informationen sind zeitnah bereitzustellen, damit sie eine aktuelle Aussagekraft besitzen.
- (XII) Ihr Nutzen muss höher sein als die Kosten für ihre Bereitstellung.
- (XIII) In der Regel wird eine angemessene Ausgewogenheit zwischen den qualitativen Anforderungen (I) – (X) angestrebt, damit die Zielsetzung des Abschlusses erreicht wird.
- (XIV) Abschlüsse verfolgen das Ziel, ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens sowie ihrer Veränderungen zu vermitteln.

---

Die Prinzipien der Bilanzierung nach IAS/IFRS sind eindeutig. Die qualitativen Anforderungen sind allerdings unscharf, wie man an der Anforderung (XIII) erkennt. Konkrete Handlungsanweisungen für den Umgang mit Prognosen (II), Risiken und Schätzungen (XIII) werden nicht erteilt. Versicherungsverträge unterliegen Risiken und der Stochastizität. Da hier viele Ausgestaltungsmöglichkeiten bestehen, ist es ungewiss, ob alle genannten Anforderungen zu erfüllen sind.

### **2.2.3 Unterschiede zwischen HGB und IAS/IFRS**

In diesem Kapitel sollen die Unterschiede zwischen dem bestehenden Handelsrecht in Deutschland und IAS/IFRS aufgezeigt werden. Diese werden nachfolgend kurz erläutert und anschließend tabellarisch zusammengefasst (vgl. Tabelle 1).<sup>46</sup>

- (I) Grundsätzlich unterscheiden sich HGB und IAS/IFRS durch die normengebende Instanz. So werden IAS/IFRS vom IASB festgelegt. Erst durch die EG-Verordnung 1606/2002 wurden sie in nationales Recht überführt. In Deutschland hatte der Bundestag als normensetzende Instanz das Bilanzrechtsreformgesetz verabschiedet und §315a HGB eingeführt.<sup>47</sup> Für VU gilt §341 HGB als besondere Vorschrift.
- (II) Von der Ausrichtung her ist das HGB-Regelwerk abstrakt, so dass ein Einzelfallbezug erst durch die Rechtsprechung und durch Kommentare entsteht. IAS/IFRS dagegen bezieht sich konkret auf die Behandlung relevanter Einzelfälle. Der Nachteil der zuletzt genannten Vorgehensweise liegt darin, dass es für nicht aufgeführte Fälle keine Handlungsanweisungen gibt.
- (III) Das Ergebnis der HGB-Bilanz ist die vorsichtige Ermittlung eines ausschüttungsfähigen Gewinnes, um die damit verbundene Steuerzahlung möglichst gering zu halten, da die Handelsbilanz für die Steuerbilanz maßgeblich ist. Da-

---

<sup>46</sup> Vgl. dazu Ammann/Müller (2005) und Kottke (2006) S. 122ff.

<sup>47</sup> Vgl. Kapitel 2.1.3

---

gegen resultiert aus IAS/IFRS die Ermittlung objektiver und entscheidungsrelevanter Informationen.

- (IV) Der Betrachtungszeitraum bezieht sich im HGB auf ein Geschäftsjahr, während IAS/IFRS den gesamten Planungshorizont betrachtet.
- (V) Der Kontrast zwischen HGB und IAS/IFRS kann auf der Prinzipienebene mit dem Gläubigerschutz und dem Vorsichtsprinzip nach §252 (4.) HGB gegenüber der Entscheidungsrelevanz und der vorsichtigen, aber realistischen Bewertung beschrieben werden. Das die handelsrechtliche Rechnungslegung dominierende Vorsichtsprinzip ist bei IAS/IFRS ein vorhandenes, aber weniger wichtiges Prinzip.
- (VI) Deutlich werden die Unterschiede bei der Betrachtung des *Niederstwertprinzips*. Während es im HGB auf den nicht überhöhten Vermögensausweis ankommt, ist es aus IAS/IFRS-Sicht wichtig, Wertminderungen in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV) dann zu erfassen, wenn sie entstehen, um eine periodengerechte Gewinnermittlung zu erhalten. Das Ergebnis ist in beiden Fällen identisch, aber die Begründung unterschiedlich.<sup>48</sup>
- (VII) Zur Zuverlässigkeit und damit zur Entscheidungsnützlichkeit von Informationen gehört, dass sie neutral sind, d.h. ohne Wahlrechte und Ermessensspielräume auskommen. Sind Ermessen und Beurteilungen nicht zu vermeiden, sollten sie möglichst vorsichtig verwendet werden. Vorsicht bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Aktiva und Erträge nicht zu hoch und Verbindlichkeiten und Aufwendungen nicht zu niedrig angesetzt werden. Das Vorsichtsprinzip erlaubt nicht die bewusste Unterbewertung der Aktiva und Überwertung der Passiva wie in der HGB-Bilanz. Derartige Bilanzen liefern keine neutralen, zuverlässigen und entscheidungsrelevanten Informationen.<sup>49</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Lüdenbach (2004) S. 163ff.

<sup>49</sup> Vgl. Lüdenbach (2004) S. 45f.

- 
- (VIII) Im HGB ist die Handelsbilanz für die Steuerbilanz maßgeblich.<sup>50</sup> In IAS/IFRS gibt es vorerst noch keine Verbindung zur Steuerbilanz.<sup>51</sup> Da IAS/IFRS aber ökonomische, objektive und neutrale Bewertungen liefern sollen, ist davon auszugehen, dass diese in absehbarer Zeit die Grundlage für die Steuerermittlung bilden werden.<sup>52</sup>
- (IX) Die Offenlegung ist in der Handelsbilanz begrenzt und in IAS/IFRS umfangreich.
- (X) Ein weiterer Unterschied besteht darin, dass nach §§266f. HGB die Rechnungslegung, Publizität und Prüfung von der Rechtsform und Größe der Unternehmung abhängen. Außerdem sind nach §341a (2) i.V.m. §330 (1) und (3) HGB anstelle von §266 HGB (Bilanz) und §275 HGB (GuV) in der Versicherungswirtschaft die durch §2 der Verordnung für die Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen (RechVersV) erlassenen Formblätter und Vorschriften anzuwenden. In IAS/IFRS sind die Bestimmungen dagegen für alle Unternehmen identisch.
- (XI) Formell besteht der Jahresabschluss sowohl im HGB als auch in IAS/IFRS aus der Bilanz, der GuV, dem Anhang, einer Kapitalflussrechnung und dem Segmentbericht. In IAS/IFRS kommt immer ein separater Bericht über die Veränderung des Eigenkapitals dazu.<sup>53</sup>
- (XII) Im HGB gibt es für die Gliederung der Bilanz (§266 HGB bzw. Formblatt 1 der RechVersV) und
- (XIII) der GuV (§275 HGB bzw. Formblatt 4 RechVersV) für Kapitalgesellschaften strenge Einzelvorschriften.

---

<sup>50</sup> Vgl. Lüdenbach (2004) S. 316f.

<sup>51</sup> Vgl. IFRS-Portal (2002) S. 1

<sup>52</sup> Vgl. Zielke (2005) S. 38

<sup>53</sup> Vgl. Ostmeier (2004) S. 23ff.

- 
- (XIV) Nach §275 (14. und 15.) HGB sind in der GuV auch außerordentliche Aufwendungen und Erträge auszuweisen, während diese nach IAS/IFRS auf die Perioden, in denen sie entstehen, verteilt werden.
- (XV) Der Erwartungswert zukünftiger Gewinne ist nach HGB verboten und wird in IAS/IFRS ebenfalls periodengerecht verteilt und anschließend diskontiert.
- (XVI) Im Anlagevermögen werden z.B. Maschinen im Handelsrecht im Rahmen der steuerlich zulässigen Möglichkeiten degressiv abgeschrieben (§266 (2) A. HGB). In IAS/IFRS liegt dagegen die oft längere wirtschaftliche Nutzungsdauer zugrunde, wobei dann linear abgeschrieben wird.
- (XVII) Im Umlaufvermögen (§266 (2) B. HGB) werden die Erträge aus Fertigungsaufträgen im HGB bei Abschluss oder Annahme voll ausgewiesen, während nach IAS/IFRS der periodengerechte Leistungsfortschritt berücksichtigt wird.
- (XVIII) Die Wertpapiere werden im Handelsrecht nach §253 HGB mit den Anschaffungskosten oder bei Kursverlusten nach dem Niederstwertprinzip nach den niedrigeren Werten angesetzt, während in IAS/IFRS der beizulegende Zeitwert am Stichtag verwendet wird, der auch über den Anschaffungskosten liegen kann.
- (XIX) Bei den Kosten werden die Einzelkosten in beiden Systemen ausgewiesen.
- (XX) Unechte Gemeinkosten und
- (XXI) Echte Gemeinkosten: Im Handelsrecht besteht das Wahlrecht, ob unechte Gemeinkosten und echte Gemeinkosten ausgewiesen werden. Nach IAS/IFRS müssen sie immer dann angesetzt werden, wenn sie produktionsbezogen sind und dürfen nicht verwendet werden, wenn sie produktionsfern sind.

(XXII) Bei den Rückstellungen gilt nach §249 i.V.m. §341e, f, g, h HGB das Vorsichtsprinzip und die kaufmännische Beurteilung, während nach IAS/IFRS der objektivierte Schätzwert angesetzt wird, der dann diskontiert wird.<sup>54</sup>

(XXIII) Latente Steuern können im Handelsrecht nach §274 HGB und müssen in IAS/IFRS aktiviert werden.

Die Unterschiede zwischen dem HGB und IAS/IFRS werden in der folgenden Tabelle 1 zusammengefasst und einander gegenübergestellt:

**Tabelle 1:** Unterschiede zwischen HGB und IAS/IFRS

<b>Grundlagen</b>	<b>HGB</b>	<b>IAS/IFRS</b>
<b>(I) Normensetzende Instanz</b>	Nationaler Gesetzgeber (deutscher Bundestag)	Internationale private Rechnungslegungsinstitution (IASB)
<b>(II) Regelungssystem</b>	Abstrakt, d.h. Einzelfallbezug nur über Rechtsprechung und Kommentare	Konkret, d.h. Behandlung relevanter Einzelfälle
<b>(III) Ergebnis</b>	Vorsichtige Ermittlung des ausschüttungsfähigen Gewinnes	Ermittlung entscheidungsrelevanter Informationen
<b>(IV) Betrachtungszeitraum</b>	Das Geschäftsjahr (eine Periode)	Der gesamte Planungshorizont
<b>(V) Dominierendes Prinzip</b>	Vorsichtsprinzip	Grundsatz der periodengerechten Gewinnermittlung (Matching Principle, Fair Presentation)

<sup>54</sup> Vgl. Ludwig/Baumgärtner (2005) S. 36

<b>Grundlagen</b>	<b>HGB</b>	<b>IAS/IFRS</b>
<b>(VI) Niederstwertprinzip</b>	Preise am Beschaffungs- und Absatzmarkt	Aktuelle Preise am Absatzmarkt
<b>(VII) Bilanzpolitik</b>	Zahlreiche Wahlrechte	Verzicht auf Wahlrechte
<b>(VIII) Verbindung zur Steuerbilanz</b>	Maßgeblichkeitsprinzip	Vorerst keine
<b>(IX) Offenlegung</b>	Begrenzt	Umfangreich
<b>(X) Rechtsform und Unternehmensgröße</b>	Rechnungslegung, Publizität und Prüfung sind rechtsform- und größenabhängig	Keine Differenzierung nach Rechtsform und Größe, da Publizität und Prüfung national geregelt sind
<b>(XI) Jahresabschluss</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bilanz</li> <li>2. GuV</li> <li>3. Anhang und Lagebericht</li> <li>4. Kapitalflussrechnung für Konzern</li> <li>5. Segmentbericht bei Börsennotierung</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bilanz</li> <li>2. GuV</li> <li>3. Anhang (Notes)</li> <li>4. Kapitalflussrechnung</li> <li>5. Segmentbericht und Ergebnis pro Aktie bei Börsennotierung</li> <li>6. Separater Ausweis der Veränderung des Eigenkapitals</li> </ol>
<b>(XII) Gliederung der Bilanz</b>	Für Kapitalgesellschaften strenge Einzelvorschriften	Wenige Posten: Untergliederung und Fristigkeit optional in Bilanz oder notes
<b>(XIII) Gliederung GuV</b>	Gesamtkosten- oder Umsatzkosten	Wenige Mindestangaben, weitere Aufgliederung optional in GuV oder notes

<b>Grundlagen</b>	<b>HGB</b>	<b>IAS/IFRS</b>
<b>(XIV) GuV</b>	Ausweis außerordentlicher Aufwendungen und Erträge	Periodengerechte Verteilung aller Aufwendungen und Erträge
<b>(XV) Zukünftiger Gewinn</b>	Ausweis nach Vorsichtsprinzip verboten	Periodengerechte Gewinnermittlung; Erwartungswert zukünftiger Gewinne wird diskontiert
<b>(XVI) Anlagevermögen: Abschreibung</b>	Übernahme steuerlich zulässiger Abschreibungen (umgekehrte Maßgeblichkeit)	Nach wirtschaftlicher Nutzungsdauer, linear und länger als nach HGB
<b>(XVII) Umlaufvermögen: Fertigungsaufträge</b>	Ertragsrealisierung bei Abschluss oder Annahme	Ertragsrealisierung nach Leistungsfortschritt
<b>(XVIII) Umlaufvermögen: Wertpapiere</b>	Anschaffungskosten oder niedrigerer beizulegender Wert nach Niederstwertprinzip	Beizulegender Zeitwert: Stichtagszeitwert, auch wenn höher als Anschaffungskosten
<b>(XIX) Umlaufvermögen: Einzelkosten</b>	Pflicht: Material-, Fertigungs- und Sondereinzelkosten	Pflicht: Material-, Fertigungs- und Sondereinzelkosten
<b>(XX) Umlaufvermögen: Unechte Gemeinkosten</b>	Wahlrecht, bei Angemessenheit notwendig und produktionsbezogen	Pflicht, systematisch, normalkapazitätsorientiert, produktionsbezogen
<b>(XXI) Umlaufvermögen: Echte Gemeinkosten</b>	Wahlrecht	Pflicht, wenn produktionsnah und Verbot, wenn produktionsfern

Grundlagen	HGB	IAS/IFRS
<b>(XXII) Rückstellungen</b>	Kaufmännische Beurteilung nach Vorsichtsprinzip	Erwartungswert der Inanspruchnahme mit Abzinsung
<b>(XXIII) Latente Steuern</b>	Aktivierungswahlrecht	Aktivierungspflicht

Quellen: Lüdenbach (2004) S.327 und vor allem a.a.O. S.351-359 und IFRS-Portal (2002)

## 2.3 Würdigung

Die aktuelle Umstellung auf IAS/IFRS sieht vor, dass die deutschen börsennotierten Kapitalgesellschaften seit 2005 nach den internationalen Standards bilanzieren müssen. Im Mittelpunkt steht die Entscheidungsrelevanz der Informationen aus dem IAS/IFRS-Abschluss. Durch die geringen Wahlrechte sollen objektive Aussagen über den wirtschaftlichen Status des Unternehmens gemacht werden. Es wird eine vorsichtige, aber realistische Bewertung, die zu einer periodengerechten Gewinnermittlung führt, verlangt.

Der Hauptkritikpunkt an den IAS/IFRS liegt in den inkonsistenten Bewertungsregeln für die Aktiv- und die Passivseite der Bilanz (*Asset-Liability-Mismatching*).<sup>55</sup> Die Finanzanlagen der Aktivseite werden zum beizulegenden Zeitwert evaluiert, während die Verbindlichkeiten der Passivseite wie in der HGB-Bilanz zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet werden. Prinzipiell ist dadurch die Volatilität des Eigenkapitals im Vergleich zur HGB-Bilanz höher.<sup>56</sup>

<sup>55</sup> Vgl. Rockel et al. (2005) S. 73f. und ders. (2004d) S. 21

<sup>56</sup> Vgl. Quick (2004) S. 628

---

Ein Marktzinanstieg führt dann zum Beispiel zu einem Wertverlust der mit dem Zeitwert evaluierten Anleihen, während bei den Rückstellungen keine Veränderung des Buchwertes aufzuweisen ist.<sup>57</sup> In diesem Fall kommt es zu einer Reduktion des Eigenkapitals.

Erst nach der geplanten Bewertung der Passivseite mit beizulegenden Zeitwerten wird dieser Effekt verschwinden, da dann Vermögenswerte und Verbindlichkeiten bei einer Veränderung des Marktinzses in die gleiche Richtung ausschlagen.<sup>58</sup> Die Volatilität des Eigenkapitals ist dann am geringsten, wenn beide Seiten der Bilanz konsistent bewertet werden.<sup>59</sup>

Dies beabsichtigt das IASB in Phase II ab dem Jahre 2012 mit der Einführung der Full Fair Value-Option. Allerdings tauchen dann zwei weitere Schwierigkeiten auf: Auf der einen Seite existieren für Verbindlichkeiten und Rückstellungen von Lebensversicherungen keine freien und aktiven Märkte, so dass ein mit Marktwerten evaluierter beizulegender Zeitwert kaum zu ermitteln ist.<sup>60</sup> In diesen Fällen sind Schätzungen und Approximationen notwendig, da vom IASB keine konkreten Verfahren zur Bestimmung der entsprechenden Zahlungsströme vorgegeben wurden. Um eine bestmögliche Schätzung des beizulegenden Zeitwertes zu erhalten, kann die Verwendung des Entity-specific Value<sup>61</sup> und des EBW zu einem Ausweg aus diesem Dilemma führen.

Auf der anderen Seite ist es vorgesehen, bei der Bewertung der Verbindlichkeiten die *Bonität des VU* zu berücksichtigen. Eine schlechtere Bonität führt wegen des erhöhten Ausfallrisikos zu einem Zuschlag im Zinssatz und damit zu höheren Abzinsungsfaktoren und schließlich zu einem geringeren Barwert der Verbindlichkeiten. Es käme dann zu dem Paradoxon, dass bei einer Verschlechterung der Bonität der Wert der

---

<sup>57</sup> Vgl. Ludwig/Baumgärtner (2005) S. 36 und Rockel/Sauer (2004a) S. 216

<sup>58</sup> Rockel/Sauer (2004a) S. 217, Bittermann/Gabriel (2005a) S. 265 und Zielke (2005) S. 119

<sup>59</sup> Vgl. Ludwig/Baumgärtner (2005) S. 185

<sup>60</sup> Ein erster Ansatz für die Bewertung von Verbindlichkeiten und Rückstellungen ist die Bildung eines Zweitmarktes, auf dem Unternehmen wie die cash.life AG Policen mit einem in der Regel höheren Betrag abkaufen als der aktuelle Rückkaufswert ist.

<sup>61</sup> Vgl. Kapitel 2.4.2.1

---

Verbindlichkeiten sinkt und das Eigenkapital als Differenz aus Aktiva und Passiva ansteigt, obwohl aus Sicht des Unternehmens keine Änderung der Gegebenheiten vorliegt.<sup>62</sup>

Ein weiterer Kritikpunkt ist, dass nach den IAS/IFRS Schwankungsrückstellungen und Rückstellungen für Großrisiken nicht erlaubt und in das Eigenkapital umzubuchen sind.<sup>63</sup> Dadurch schlagen außergewöhnliche Großschäden direkt auf das Eigenkapital durch. Als Folge daraus erhöht sich die Volatilität des Eigenkapitals und damit auch des Gewinnes. Dieser Kritikpunkt betrifft vor allem die Nichtpersonenversicherungen, aber weniger die Personenversicherungen wie die LV und kann damit in dieser Arbeit vernachlässigt werden.<sup>64</sup> In der Personenversicherung ergibt sich durch die Vielzahl an Versicherten ein Risikoausgleich im Kollektiv und über die Zeit, so dass das Auftreten solcher Großschäden, wie sie in der Nichtpersonenversicherung z.B. nach Naturkatastrophen vorkommen, unwahrscheinlich ist.<sup>65</sup>

Die Aussagekraft und die Entscheidungsrelevanz der IAS/IFRS-Bilanz werden durch die oben genannten Kritikpunkte stark beeinträchtigt, so dass das angestrebte Ziel objektiver Informationen bisher nicht uneingeschränkt erreicht wird.<sup>66</sup>

Insgesamt ist damit festzustellen, dass die Bewertungsgrundsätze der IAS/IFRS nicht ausgereift und deshalb in der Phase II mit wesentlichen Änderungen zu rechnen ist. Durch die zahlreichen Wahlrechte haben die Unternehmen Ermessensspielräume bei der Bilanzierung. Auch die angestrebte Harmonisierung der Rechnungslegung wird durch die unterschiedlichen nationalen Umsetzungen der Wahlrechte in Phase I nicht erreicht und das Ziel einer EU-weiten Transparenz und Vergleichbarkeit damit verfehlt.<sup>67</sup> Allerdings bestehen bei der HGB-Bilanz noch mehr Wahlrechte und Ermes-

---

<sup>62</sup> Vgl. Bittermann/Gabriel (2005a) S. 264, Rockel/Sauer (2004a) S. 305f., ders. (2004b) S. 170 und ders. (2004d) S. 93 und Widmann (2006) S. 1844

<sup>63</sup> Vgl. Rockel/Sauer (2004a) S. 215

<sup>64</sup> Zur Unterscheidung vgl. Kapitel 3.1.1

<sup>65</sup> Vgl. Kottke (2006) S. 214ff.

<sup>66</sup> Vgl. Rockel/Sauer (2004a) S. 216

<sup>67</sup> Vgl. Zielke (2005) S. 128, Penzel (2005) S. 652, Widmann (2006) S. 1840 und Hipp (2007) S. 162

---

sensspielräume, so dass sie überhaupt nicht als Basis für eine internationale Rechnungslegung in Frage kommt.<sup>68</sup>

## 2.4 Beizulegender Zeitwert (Fair Value)

An dieser Stelle wird der beizulegende Zeitwert (Fair Value) als grundlegender Begriff von IAS/IFRS eingeführt.

### 2.4.1 Darstellung

Nach IFRS 4 Anhang A ist der *beizulegende Zeitwert* „der Betrag, zu dem zwischen sachverständigen, vertragswilligen und voneinander unabhängigen Geschäftspartnern unter marktüblichen Bedingungen ein Vermögenswert getauscht oder eine Schuld beglichen werden könnte.“ Die richtige Bewertung von LV-Verträgen nach IAS/IFRS ist weiterhin in der Diskussion, da keine Legaldefinition des beizulegenden Zeitwertes besteht.<sup>69</sup>

Grundsätzlich ergibt sich der beizulegende Zeitwert eines Versicherungsvertrages aus einer cashfloworientierten, prospektiven Sichtweise. Es wird der Preis gesucht, den ein Marktteilnehmer für die Übernahme der Cashflows verlangen würde, zu denen sich das VU verpflichtet hat. Die Cashflows sind risikobehaftet und bezüglich der Höhe und des Fälligkeitszeitpunktes unsicher. Für dieses Risiko verlangen die Marktteilnehmer einen Zuschlag.<sup>70</sup> Das Risiko ist entweder bereits in den Zahlungsströmen erfasst oder wird durch Zuschläge zum risikolosen Zins (Market Value Margin oder Marktrisikoprämie) bei der Diskontierung berücksichtigt.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup> Vgl. Hipp (2007) S. 248

<sup>69</sup> Vgl. Diewald (2004) S. 1730

<sup>70</sup> Vgl. Ludwig/Baumgärtner (2005) S. 33ff.

<sup>71</sup> Vgl. Rockel/Sauer (2004a) S. 304, Ludwig/Baumgärtner (2005) S. 35 und Hipp (2007) S. 146

---

Einerseits gibt der Risikozuschlag den zusätzlichen Betrag wieder, den ein sachverständiger Geschäftspartner für die Übernahme der zukünftigen Verpflichtungen fordern würde (Current Exit Value). Andererseits kann der Risikozuschlag dadurch ermittelt werden, in dem bestimmt wird, welchen zusätzlichen Betrag ein VU bei Neuabschluss eines Versicherungsvertrages mit identischen Merkmalen wie die bewerteten versicherungstechnischen Verpflichtungen am Markt fordern könnte (Current Entry Value).<sup>72</sup>

„Eine angemessene Methode zur Schätzung des beizulegenden Zeitwertes eines bestimmten Finanzinstrumentes berücksichtigt beobachtbare Marktdaten über die Marktbedingungen und andere Faktoren, die voraussichtlich den beizulegenden Zeitwert des Finanzinstrumentes beeinflussen. Der beizulegende Zeitwert eines Finanzinstrumentes wird auf einem oder mehreren der folgenden Faktoren (und vielleicht anderen) beruhen.“<sup>73</sup> Als Faktoren werden der *Zeitwert des Geldes (Basiszins oder risikoloser Zinssatz)*, *Ausfallrisiko*, *Wechselkurse*, *Warenpreise*, *Kurse von Eigenkapital (Kursindizes)*, *Volatilität*, *Risiko der vorzeitigen Rückzahlung und Rückgaberrisiko (Barwert der Rückkaufswerte)* und *Verwaltungs- und Abwicklungsgebühren* genannt. Diese Risiken können in der LV durch die Angabe des entsprechenden Zinssatzes, der Stornowahrscheinlichkeit des VN und der Sterbewahrscheinlichkeit der versicherten Person sowie der Rückkaufswerte und der Kosten für Abschluss und Verwaltung dargestellt werden. Da diese Werte geschätzt werden müssen, unterliegen sie aus Unternehmenssicht dem Risiko der Fehlprognose.<sup>74</sup>

Der beizulegende Zeitwert entspricht dem auf den Bilanzstichtag diskontierten Erwartungswert der zukünftigen Zahlungen aus den Versicherungsverträgen, wobei Risikozuschläge für die mit den Verpflichtungen verbundene Unsicherheit eingehen.<sup>75</sup>

Der beizulegende Zeitwert besteht aus folgenden grundlegenden Komponenten:<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup> Vgl. Rockel/Sauer (2004a) S.304

<sup>73</sup> Vgl. EU (2004a) Anhang AG 82.

<sup>74</sup> Vgl. Nickel-Wanninger (2005) S. 979

<sup>75</sup> Vgl. Rockel/Sauer (2004a) S. 304 und Widmann (2006) S. 1841

<sup>76</sup> Vgl. Kottke (2006) S. 249ff.

- 
- (I) Zukünftige Zahlungsströme
  - (II) Diskontierung
  - (III) Bildung von Erwartungswerten
  - (IV) Kalkulation von Risikozuschlägen

Die Betrachtung der Zahlungsströme aus den Kapitalanlagen und den Verbindlichkeiten des Versicherungsvertrages entspricht dem Prinzip der Unternehmensfortführung (Going Concern).<sup>77</sup> Für sie werden Erwartungswerte gebildet und diese anschließend mit einem Marktzins diskontiert, so dass Barwerte entstehen.

Der beizulegende Zeitwert folgt dem *Asset-Liability-Measurement-Ansatz*. Danach müssen sämtliche aus einem Versicherungsvertrag zu erwartenden Zahlungsströme bei Vertragsabschluss einbezogen werden. Da die Zahlungen der Zukunft geschätzt werden müssen, können aufgrund von Prognosefehlern starke Abweichungen von der Realität entstehen. Bei der Auswahl und Anwendung der Prognosemethoden hat das Unternehmen diverse Wahlrechte, wodurch einige Anforderungen des IASB (vgl. Kapitel 2.2.2) wie die Verlässlichkeit, glaubwürdige Darstellung, Neutralität und der Vermittlung eines den tatsächlichen Verhältnissen entsprechenden Bildes (True and fair View/Fair Presentation) verletzt oder zumindest eingeschränkt werden, da durch die Wahlmöglichkeiten die notwendige Objektivität nicht gewährleistet ist.<sup>78</sup>

#### **2.4.2 Approximation des beizulegenden Zeitwertes**

Prinzipiell muss zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes eines Versicherungsvertrages dessen Marktpreis auf freien und aktiven Märkten ermittelt werden. Falls solche Marktpreise nicht vorhanden sind, wird der Marktpreis vergleichbarer Vermögenswerte und Verbindlichkeiten herangezogen (*Mark-to-Market-Prinzip*).<sup>79</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. Kapitel 2.2.2

<sup>78</sup> Vgl. Fourie et al. (2005) S. 180, Rockel/Rittmann (2004d) S. 21 und Degenhardt (2003) S. 73ff.

<sup>79</sup> Vgl. Rockel (2004b) S. 13ff., Blaufus (2005) S. 31ff. und Degenhardt (2003) S. 89ff.

---

Insbesondere für die Verbindlichkeiten und Rückstellungen existieren solche Marktpreise aber nicht. Deshalb kommen für deren Bewertung Approximationen als hypothetische Marktpreise in Betracht.<sup>80</sup> Dazu gibt es zwei Ansätze (*Mark-to-Model-Prinzip*).<sup>81</sup>

#### **2.4.2.1 Entity-specific Value**

Eine wesentliche Möglichkeit, den beizulegenden Zeitwert zu approximieren, besteht in der Verwendung des *unternehmensspezifischen Wertes (Entity-specific Value)*. Dieser Ansatz wird gewählt, weil für Verbindlichkeiten und Rückstellungen aus Versicherungsverträgen im Allgemeinen keine freien und aktiven Märkte vorhanden sind.<sup>82</sup> Dabei werden die Kosten und Leistungsansprüche des VN aus dem Versicherungsvertrag für die gesamte Laufzeit aus Sicht des Unternehmens festgelegt.<sup>83</sup> Danach ist für die Bewertung derjenige Preis zu verwenden, den ein Marktteilnehmer zu zahlen bereit ist, wenn dieser über die gleichen Informationen und spezifischen Handlungsalternativen wie das betreffende Unternehmen verfügen würde.<sup>84</sup> Für die LV fallen darunter Rückkaufswerte und Todesfalleistungen, die aus der Tarifikalkulation unternehmensindividuell auf der Basis der Rechnungsgrundlagen ermittelt werden. Dazu verwendet das Unternehmen eine Sterbetafel, Zinssätze und Kostensätze.<sup>85</sup> Der Entity-specific Value wird durch den EBW operationalisiert und in Kapitel 2.5 konkretisiert.

#### **2.4.2.2 Present Value**

Der Present Value entspricht im Wesentlichen dem Entity-specific Value. Beim Present Value dürfen allerdings keine unternehmensspezifischen, sondern ausschließlich Daten verwendet werden, für die es Marktpreise gibt. Nach dem Traditional Ap-

---

<sup>80</sup> Vgl. Degenhardt (2003) S. 99 und Dotterweich (2004) S. 327

<sup>81</sup> Vgl. Kottke (2006) S. 232ff.

<sup>82</sup> Vgl. ders. S. 261f.

<sup>83</sup> Vgl. Altenburger (2002) S. 5, Widmann/Korkow (2003) S. 80, Kottke (2006) S. 228f. und Hipp (2007) S. 47f.

<sup>84</sup> Vgl. Rockel/Sauer (2004a) S. 304

<sup>85</sup> Bei Übernahmen ist es für das übernehmende Unternehmen wichtig, inwieweit der übernommene Bestand das vorhandene Kollektiv ergänzt bzw. durch den Risikoausgleich im Kollektiv das Gesamtrisiko sogar reduziert werden kann.

---

proach existieren diese Marktpreise, nach dem Expected Cashflow Approach werden dafür Erwartungswerte gebildet und die Marktpreise geschätzt.<sup>86</sup>

### 2.4.3 Würdigung

Es existieren zahlreiche Wahlrechte des Unternehmens bei der Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes eines Versicherungsvertrages. Insbesondere kritisiert ROCKEL<sup>87</sup>, dass durch den beizulegenden Zeitwert die grundlegenden Eigenschaften des Versicherungsgeschäftes wie die

- (I) Zeitraumbezogenheit
- (II) Stochastizität
- (III) Kollektivbezogenheit (Risikoreduktion im Kollektiv)

nicht ausreichend abgebildet werden können.

Außerdem gibt es einen Mangel an zweckmäßigen Modellen zur Konstruktion eines hypothetischen Marktwertes von versicherungstechnischen Verpflichtungen und somit zur Ableitung einer Marktrisikoprämie.

Durch die Approximationen des beizulegenden Zeitwertes insbesondere durch den Entity-specific Value bzw. den EBW werden diese Kritikpunkte allerdings entschärft, da über solche Modelle durch die Verwendung von diskontierten zukünftigen Zahlungsströmen mit bestimmten Eintrittswahrscheinlichkeiten<sup>88</sup> sowohl der Zeitraumbezogenheit als auch der Stochastizität Rechnung getragen werden. Die Risiken des Unternehmens bestehen vor allem in der Unsicherheit der Marktzinssätze und der Zahlungsströme. Diese Unsicherheit kann durch Zuschläge zum risikolosen Zins bzw. durch entsprechende Wahrscheinlichkeiten abgebildet werden.

---

<sup>86</sup> Vgl. Rockel (2004b) S. 15f.

<sup>87</sup> Vgl. Rockel (2004b) S. 202-203

<sup>88</sup> Vgl. Nicolai (1995) S. 13

---

In die Zahlungsströme des Versicherungsvertrages fließen Storno- und Sterbewahrscheinlichkeiten ein. Sie kommen durch das Verhalten der VN zustande, können aber über die Kundenauswahl auch vermittlerinduziert sein. Da Prognosen und subjektive Schätzungen notwendig sind, werden dadurch einige Anforderungen des IASB verletzt, da die Daten dann nicht objektiv die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens widerspiegeln (vgl. Kapitel 2.4.1).

Daneben existieren andere Risiken wie die Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen und der davon abhängigen Nachfrage nach Versicherungsschutz, die in solche Konstrukte nicht einfließen können.

Die Risikoreduktion im Versichertenkollektiv wird durch diese Modelle auch nicht abgebildet, da IAS/IFRS auf die Betrachtung des Einzelvertrages abzielt.<sup>89</sup> Neben den in Kapitel 2.3 genannten Kritikpunkten ist vor allem dieser Punkt als äußerst gravierend einzustufen, da die Kollektivbildung ein wesentlicher Bestandteil des Versicherungsgeschäfts ist (vgl. Kapitel 3.1.1).

Im nächsten Kapitel wird das Konstrukt des Ertragsbarwertes als Operationalisierung des beizulegenden Zeitwertes im Allgemeinen und des Entity-specific Value im Besonderen vorgestellt und definiert.

## **2.5 Ertragsbarwert (EBW)**

### **2.5.1 Allgemeine Definition des Ertragsbarwertes**

Die grundlegende Definition des Ertragsbarwertes wurde von HELBIG<sup>90</sup> eingeführt und leicht modifiziert von NICOLAI<sup>91</sup> und DAMM<sup>92</sup> übernommen. Die hier verwendete Definition entspricht diesen und wurde lediglich in der Notation angepasst.

---

<sup>89</sup> Vgl. Diewald (2002) S. 1654, Engeländer/Kölschbach (2003) S. 1325 und Hipp (2007) S. 196

<sup>90</sup> Der Begriff „Ertragsbarwert“ wurde als „Ertragswert“ von Helbig (1978) S. 311 eingeführt.

---

Der  $EBW_{kl,t}$  des Vertrages  $l$  eines Produktes  $k$  einer Periode  $t$  ist der Überschuss der Einzahlungen ( $B_{kl,t}+Z_{kl,t}$ ) über die Auszahlungen ( $K_{kl,t}+L_{kl,t}$ ) und setzt sich folgendermaßen zusammen:<sup>93</sup>

$$EBW_{kl,t} := B_{kl,t} + Z_{kl,t} - K_{kl,t} - L_{kl,t} \quad \forall t = 1, \dots, T, k = 1, \dots, K \text{ und } l = 1, \dots, L$$

mit:

$B_{kl,t}$ : Beitragseinnahmen des Vertrages  $l$  des Produktes  $k$  in der Periode  $t$  in GE

$Z_{kl,t}$ : Zinseinnahmen des Vertrages  $l$  des Produktes  $k$  in der Periode  $t$  in GE

$K_{kl,t}$ : Kosten des Vertrages  $l$  des Produktes  $k$  in der Periode  $t$  in GE<sup>94</sup>

$L_{kl,t}$ : Leistungen des Vertrages  $l$  des Produktes  $k$  in der Periode  $t$  in GE

$k$ : Index der Produkte  $k=1, \dots, K$

$l$ : Index der Verträge  $l=1, \dots, L$

$t$ : Periodenindex für alle Versicherungsperioden im Betrachtungszeitraum

$T$ : Laufzeit des Vertrages

In der oben genannten Literatur werden der EBW und seine Komponenten Beitragseinnahmen, Zinseinnahmen, Kosten und Leistungen als Zufallsvariable definiert und mit entsprechenden Erwartungswerten zur Beschreibung der Verteilungsfunktionen gearbeitet. In dem hier zu entwickelnden Modell sollen diese Größen konkret berechnet werden und sind deshalb deterministischer Natur.<sup>95</sup> In dem Vergütungsmodell, das vor allem darauf abzielt, Provisionen zu beschreiben bzw. zu ermitteln, spielt die Stochastizität keine wesentliche Rolle und soll deshalb im weiteren Verlauf vernachlässigt werden.

---

<sup>91</sup> Vgl. Nicolai (1984) und (1985)

<sup>92</sup> Vgl. Damm (1993) S. 86ff.

<sup>93</sup> Da sich die LV durch ihre *Langfristigkeit* auszeichnet, ist ein Cashflow dynamisch unter Berücksichtigung aller relevanten Zahlungsströme über die gesamte Laufzeit zu betrachten, wobei Zinseffekte zu berücksichtigen und damit Barwerte zu benutzen sind. Vgl. Nicolai (1995) S. 13 und ders. (1988) S. 1357, Schmid (1999) S. 252 und Damm (1993) S. 86

<sup>94</sup> Damm (1993) S. 87f. und 140ff. unterscheidet noch zwischen den einzelnen Betriebskostenarten. Darauf wird an dieser Stelle verzichtet.

<sup>95</sup> Ähnlich bei Schradin (1994) S. 419

Es ergibt sich für den  $EBW_{kl}$  des Vertrages I des Produktes k für die gesamte Laufzeit:

$$(1) \quad EBW_{kl} := \sum_{t=1}^T EBW_{kl,t}$$

$$= \sum_{t=1}^T D_{kl,t} \cdot \{ v_t^{t-x^B} \cdot B_{kl,t} + v_t^{t-x^Z} \cdot Z_{kl,t} - v_t^{t-x^K} \cdot K_{kl,t} - v_t^{t-x^L} \cdot L_{kl,t} \}$$

mit:

$EBW_{kl,t}$ : EBW des Vertrages I des Produktes k in der Periode t

$D_{kl,t}$ : Daseins- oder Verbleibwahrscheinlichkeit des Vertrages I des Produktes k in der Periode t mit  $0 \leq D_{kl,t} \leq 1$ <sup>96</sup>

$v_t$ : Abzinsungsfaktor in der Periode t mit  $v_t = 1 / (1+i_t)$

$i_t$ : Kalkulationszinsfuß in der Periode t<sup>97</sup>

$x^B, x^Z, x^K, x^L$ : zeitliche Korrekturfaktoren aufgrund unterschiedlicher Zeitpunkte der Beitrags-, Zins-, Kosten- und Leistungszahlungen

Nach dem Beitragsvorauszahlungsprinzip gilt  $x^B = 1$ , wodurch die Zahlungen auf den Versicherungsbeginn  $t = 0$  abgezinst werden. Die Kosten und Leistungen verteilen sich gleichmäßig auf die Periode, so dass häufig auf die Mitte abgezinst wird, d.h.  $x^K = x^L = 0,5$ . Die Zinsen fallen oft am Ende der Periode an, so dass  $x^Z = 0$  angenommen werden kann.

Weiterhin gilt für  $D_{k,t}$ :

<sup>96</sup> Damm (1993) S. 185 beschreibt die Korrelation von  $D_t$  und einer hohen Provisionszahlung in der Zukunft, z.B. bei p.r.t.- oder ratierlichen Zahlungen; dann müsste ceteris paribus bei diesen Auszahlungsmodi eine geringere Stornoquote folgen.

<sup>97</sup> Durch die Gewinnbeteiligung als Teil der Leistung an den VN beeinflusst das Sparergebnis als Differenz aus Marktzins und Kalkulationszinssatz wiederum die Höhe der Ertragsbarwerte. Vgl. Kapitel 3.1.2.3

$$\begin{aligned}
D_{kl,t} &= \prod_{j=1}^t D_{kl,j} \\
&= \prod_{j=1}^t (1 - q_{kl,j} - s_{kl,j}) \\
&= \left( \prod_{j=1}^{t-1} (1 - q_{kl,j} - s_{kl,j}) \right) \cdot (1 - q_{kl,t} - s_{kl,t}) \\
&= D_{kl,t-1} \cdot (1 - q_{kl,t} - s_{kl,t})
\end{aligned}$$

mit:

$q_{kl,t}$ : Sterbewahrscheinlichkeit der versicherten Person des Vertrages I des Produktes k in der Periode t mit  $0 \leq q_{kl,t} \leq 1$

$s_{kl,t}$ : Stornowahrscheinlichkeit des Vertrages I des Produktes in der Periode t mit  $0 \leq s_{kl,t} \leq 1$

Außerdem gilt für  $Z_{kl,t}$ :<sup>98</sup>

$$Z_{kl,t} = \sum_{j=1}^{t-1} EBW_{kl,j} \cdot i_j \quad \forall t = 1, \dots, T$$

Die Zinseinnahmen  $Z_{kl,t}$  ergeben sich aus den Ertragsbarwerten der Vorperioden  $j=1, \dots, t-1$ , die zum jeweiligen Zinssatz  $i_j$  angelegt werden. Zinseszinsseffekte entstehen dadurch, dass in  $EBW_{kl,t-1}$  jeweils  $Z_{kl,t-1}$  nach Formel (1) enthalten ist.

---

<sup>98</sup> An dieser Stelle sind mit Zinseinnahmen nicht die Kapitalerträge aus dem Deckungskapital gemeint, da die Gewinnbeteiligung durch die Rückkaufswerte abgebildet werden, die in die Leistungen eingehen. Die hier verwendeten Zinseinnahmen entstehen ausschließlich dadurch, dass es zu Kapitalerträgen aus voraus gezahlten Beiträgen und späteren Auszahlungen für Leistungen und Kosten in der Periode kommt, d.h. durch Anlage des kumulierten Ertragsbarwertes zum Kalkulationszins  $i$ . Vgl. Zimmermann (1996) S. 183 und Wagner (2006b) S. 85. Dieser Effekt ist auch durch die adäquate Wahl der Periodenindizes zu erreichen, verkompliziert aber das Modell. Vgl. dazu Damm (1993) S. 108ff. und Nicolai (1984) S. 479. Darüber hinaus besteht die Meinung, dass diese Zinseinnahmen nicht zugerechnet werden können und damit vernachlässigt werden können. Vgl. Altenburger (1975), Zietsch (1985) S. 139, Fußnote 4, Hopp (1973) S. 80 und Albrecht (1990) S. 237.

---

## 2.5.2 Vereinfachende Annahmen

Mit DAMM<sup>99</sup> werden für den weiteren Verlauf der Arbeit vereinfachende Annahmen unterstellt, die unseres Erachtens vertretbar sind, ohne systematische Ergebnisverzerrungen zu erhalten und die das Ziel haben, die Komplexität zu begrenzen:

### (I) Einheitliche zeitliche Korrekturfaktoren $x^B$ , $x^Z$ , $x^K$ und $x^L$ :<sup>100</sup>

Es wird im Folgenden angenommen, dass sich die Zinseinnahmen, Kosten und Leistungen wie die Beiträge verhalten und entsprechend dem Vorauszahlungsprinzip auf  $t = 0$  abgezinst werden, d.h.  $x^B = x^Z = x^K = x^L := 1$ .

### (II) Einheitliche Zinssätze $i_t$

Weiterhin wird angenommen, dass der Kalkulationszinsfuß im Zeitablauf konstant ist, d.h. es gilt:  $i_1, \dots, i_T := i$  für alle  $t = 1, \dots, T$ . Daraus folgt, dass auch die Abzinsungsfaktoren  $v_t$  im Zeitablauf konstant sind, d.h. es gilt:  $v_1, \dots, v_T := v$  für alle  $t = 1, \dots, T$ .

Somit ergibt sich die folgende Definition des EBW:

$$(1') \quad \begin{aligned} \text{EBW}_{\text{kl}} &:= \sum_{t=1}^T \text{EBW}_{\text{kl},t} \\ &= \sum_{t=1}^T D_{\text{kl},t} \cdot v^{t-1} \cdot \{B_{\text{kl},t} + Z_{\text{kl},t} - K_{\text{kl},t} - L_{\text{kl},t}\} \end{aligned}$$

## 2.5.3 Eigenschaften des Ertragsbarwertes

Aus der Sicht des Unternehmens ist der Vertragsabschluss eine Investition,<sup>101</sup> deren Vorteilhaftigkeit mit der *Kapitalwertmethode* als einem Verfahren der dynamischen Investitionsrechnung ermittelt werden kann. Ein positiver Kapitalwert oder EBW zeigt dem Unternehmen positive Aussichten aus dem Vertragsabschluss an, so dass die-

---

<sup>99</sup> Vgl. Damm (1993) S. 110f.

<sup>100</sup> Vgl. Damm (1993) S. 88 und vor allem S. 110f. Damm weist darauf hin, dass die Festlegung von  $x$  nicht willkürlich erfolgen darf, da die Ergebnisse ansonsten stark verzerrt sind. Damm führt in seinem ersten Modell (Damm (1993) (Forts.) S. 87) unterschiedliche Korrekturfaktoren für die einzelnen Komponenten des Ertragsbarwertes ein, geht anschließend aber von einem einheitlichen Faktor  $x$  aus (Damm (1993) S. 109).

<sup>101</sup> Vgl. Nicolai (1983) S. 1043

---

ser realisiert werden sollte. Ein negativer Kapitalwert oder EBW ist ein Indikator für einen Misserfolg, so dass aus Unternehmenssicht der Vertragsabschluss unterbleiben sollte.<sup>102</sup>

Entsprechend der genannten Formel (1') stellt der EBW die Summe der abgezinsten und mit Daseins- oder Verbleibwahrscheinlichkeiten versehenen Erwartungswerte der Ertragsbarwerte über den Betrachtungszeitraum  $t = 1, \dots, T$  dar.<sup>103</sup> Der Zinsträger berechnet sich aus den Ertragsbarwerten bis zur Periode  $t-1$ , der mit dem Kalkulationszinsfuß  $i$  multipliziert die Zinseinnahmen ergibt.

Auf der Basis der genannten Definition und den Erläuterungen der vorgestellten Formel lassen sich folgende Eigenschaften des EBW erkennen:<sup>104</sup>

- (I) Eindimensionalität, d.h. Produkte, ADM und Kunden werden durch *eine* Kenngröße miteinander vergleichbar
- (II) Mehrperiodizität, d.h. Langfristbetrachtung
- (III) Stetigkeit
- (IV) Aggregation, d.h. einfache Additivität der einzelnen Verträge wegen ihrer Unabhängigkeit

In IAS/IFRS ist der Einzelvertrag der Gegenstand der Betrachtung. Durch ihre Unabhängigkeit können dann die einzelnen Versicherungsverträge einfach durch Addition zu Segmenten zusammengefasst werden, um Versicherungsportefeuilles bzw. den gesamten Versicherungsbestand abzubilden.<sup>105</sup> Auf der obersten Hierarchieebene entsteht der EBW des Gesamtunternehmens.<sup>106</sup> Allerdings muss bei dieser Vorge-

---

<sup>102</sup> Vgl. Liessmann (1997) S. 44f.

<sup>103</sup> Vgl. Schareck (2005) S. 257

<sup>104</sup> Vgl. Schulz (1994) S. 42, Koch (1988a) S. 178 und Schareck (2005) S. 81 und S. 257

<sup>105</sup> Vgl. Quick (2004) S. 628 und Dotterweich (2004) S. 331

<sup>106</sup> Dieser Wert wird als aktuarieller „Embedded Value“ bezeichnet, in den außer den EBW des Bestandes noch das Nettovermögen des Unternehmens eingeht. Der „Appraisal Value“ ergibt sich durch Addition des zukünftigen Neugeschäftes zum Embedded Value. Vgl. Schareck (2005) S. 80f.

---

hensweise auf den wichtigen Aspekt der Risikoreduktion durch die Bildung von Kollektiven verzichtet werden, wodurch die Gültigkeit des Modells eingeschränkt wird. Die Segmentierung kann nach folgenden Kriterien erfolgen:

- (I) Versicherungssparten
- (II) Kunden
- (III) ADM
- (IV) Vertriebsseinheiten
- (V) Vertriebswege

Damit sind EBW ermittelbar für:<sup>107</sup>

- (I) Unterschiedliche Produkte und Produktkombinationen
- (II) ADM (-gruppen)
- (III) Kunden (-gruppen)

Da alle zukünftigen Zahlungsströme in Form von Cashflows in den EBW eingehen, folgt er dem Asset-Liability-Measurement-Ansatz nach IAS/IFRS.<sup>108</sup> In diesem Rahmen können die einzelnen Verträge zu Produkttypen und -klassen zusammengefasst und jährlich bewertet werden, da ansonsten der Aufwand der Bilanzierung jedes einzelnen Versicherungsvertrages unverhältnismäßig hoch wäre.<sup>109</sup>

#### **2.5.4 Kompatibilität des Ertragsbarwertes (EBW) mit dem Fair Value nach den IAS/IFRS**

Aus der Definition des EBW ist zu erkennen, dass er alle zukünftigen Zahlungsströme (Cashflows) eines Versicherungsvertrages enthält. Für alle Komponenten werden

---

<sup>107</sup> Vgl. Schareck (2005) S. 256

<sup>108</sup> Vgl. Kapitel 2.4.1

<sup>109</sup> Vgl. Rendenbach (1998) S. 699

---

erwartete Zahlungsströme der Periode gebildet. Anschließend wird er mit einem Abzinsungsfaktor diskontiert und mit Daseins- oder Verbleibwahrscheinlichkeiten multipliziert. Der EBW wird als Summe über alle Perioden dieser Werte gebildet. Im Kalkulationszinsfuß oder in den Zahlungsströmen sind Risikozuschläge enthalten.

Gemäß der Formel (1') entspricht der EBW dem beizulegenden Zeitwert. Die Komponenten Beitragseinnahmen ( $B_t$ ) und Zinseinnahmen ( $Z_t$ ) spiegeln auf der Aktivseite der Versicherungsbilanz die Forderungen und die Kosten ( $K_t$ ) und die Leistungen ( $L_t$ ) auf der Passivseite die Verbindlichkeiten wider. Sie werden entsprechend diskontiert. In den dazu verwendeten Kalkulationszinssatz gehen Risikozuschläge in Form einer Market Value Margin (vgl. Kapitel 2.4.1) ein.

## **2.6 Bewertung eines Lebensversicherungsvertrages nach IAS/IFRS**

### **2.6.1 Einstufung einer Lebensversicherung nach IAS 39 oder IFRS 4**

Dieses Kapitel widmet sich der Einstufung einer LV gemäß den gesetzlichen Vorgaben. Da sie einerseits ein Versicherungsvertrag ist, kommt somit der IFRS 4 für Versicherungsverträge in Betracht. Andererseits werden bei der LV Beiträge angelegt, so dass eine Einstufung als Finanzprodukt nach IAS 39 prinzipiell ebenfalls möglich ist. Um eine entsprechende Einstufung vornehmen zu können, sind vorab einige Begriffsdefinitionen notwendig:

- *Der Versicherungsvertrag* ist nach IFRS 4 „ein Vertrag, nach dem eine Partei (der Versicherer) ein signifikantes Versicherungsrisiko von einer anderen Partei (dem VN) übernimmt, indem sie vereinbart, dem VN eine Entschädigung zu leisten, wenn ein spezifiziertes ungewisses zukünftiges Ereignis (das versicherte Ereignis) den VN nachteilig betrifft.“<sup>110</sup>

---

<sup>110</sup> Vgl. zu dieser und den folgenden Begriffsdefinitionen IFRS 4 Anhang A in: EU (2004b)

- 
- *Das Versicherungsrisiko* ist jedes von einer Partei auf eine andere Partei übertragene Risiko, das kein Finanzrisiko ist.
  - *Das Finanzrisiko* wird als jenes Risiko definiert, das aus der Veränderung von Marktfaktoren, also finanziellen Variablen, resultiert. Dazu gehören Zinssätze, Wertpapierkurse, Rohstoffpreise, Wechselkurse usw.

Unter Berücksichtigung dieser Definitionen ist eine LV ein zusammengesetztes Produkt. Auf der einen Seite besteht Risikoschutz für den Todesfall. Das ist die Versicherungskomponente, da der Versicherer dieses Risiko übernimmt. Auf der anderen Seite wird der Sparanteil der gezahlten Prämien am Kapitalmarkt angelegt, so dass die LV eine Finanzkomponente enthält. Das Finanzrisiko eines LV-Vertrages besteht für das Unternehmen in Form der Garantieverzinsung von 2,25% seit dem Jahr 2007.<sup>111</sup>

Auf der Grundlage der rechtlichen Rahmenbedingungen muss eine LV damit prinzipiell in die Versicherungs- und Finanzkomponente zerlegt und getrennt nach IFRS 4 und IAS 39 bilanziert werden. Diese Entflechtung (Unbundling) ist aber nur dann notwendig, wenn die bisher angewendeten Bilanzierungsvorschriften keine ausreichende Deckung der aus der Finanzkomponente resultierenden Verbindlichkeiten sicherstellen, und die Zahlungsströme der Versicherungskomponente des Vertrages von den Zahlungsströmen der Finanzkomponente unabhängig sind.<sup>112</sup> Der Versicherer hat ansonsten das Wahlrecht, ob er entflechtet oder darauf verzichtet. Wenn auf die Entflechtung verzichtet wird, muss der Versicherungsvertrag vollständig nach IFRS 4 bilanziert werden. Das hat für das Unternehmen einerseits den Vorteil, dass der zusätzliche Aufwand der Ermittlung der unterschiedlichen Zahlungsströme für die Versicherungs- und die Finanzkomponente entfällt. Da für das Unternehmen das Finanzrisiko durch die Garantieverzinsung besteht, könnte bei einer Entflechtung andererseits dieses Risiko von der Versicherungskomponente ferngehalten werden.<sup>113</sup> Da die Unternehmen aber den Aufwand bei der Entflechtung scheuen, werden sie, wenn

---

<sup>111</sup> Bei Altverträgen mit einer Garantieverzinsung von 4% (1994 bis 2000) hatten einige Unternehmen Schwierigkeiten, diese Nettoverzinsung am Markt zu erzielen.

<sup>112</sup> Vgl. Rockel/Sauer (2004a) S. 218

<sup>113</sup> Vgl. Kapitel 2.6.3

---

möglich darauf verzichten und den Nachteil der nicht möglichen Abtrennung des Finanz- vom Versicherungsrisiko hinnehmen.<sup>114</sup>

Nachfolgend wird zunächst IAS 39 als Grundlage der Bewertung der Finanzkomponente dargestellt, da immer dann, wenn kein IFRS zu einem Sachverhalt besteht, auf IAS zurückgegriffen werden muss. Anschließend wird darauf aufbauend IFRS 4 ausführlich behandelt.

## **2.6.2 Bewertung nach IAS 39<sup>115</sup>**

Grundsätzlich ist IAS 39<sup>116</sup> auf alle Finanzinstrumente anzuwenden. Wenn sich ein Versicherer dafür entscheidet, den LV-Vertrag zu entflechten, muss die Finanzkomponente nach IAS 39 bewertet werden.

Nach IAS 39.43 „hat ein Unternehmen bei dem erstmaligen Ansatz eines finanziellen Vermögenswertes oder einer finanziellen Verbindlichkeit diese zu ihrem beizulegenden Zeitwert zu bewerten, im Falle eines finanziellen Vermögenswertes oder einer finanziellen Verbindlichkeit, die nicht erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden, unter Einschluss von Transaktionskosten, die direkt dem Erwerb des finanziellen Vermögenswertes oder der Emission der finanziellen Verbindlichkeiten zuzurechnen sind.“ Grundsätzlich werden alle Vermögenswerte und Verbindlichkeiten, die an freien und aktiven Märkten gehandelt werden, zum beizulegenden Zeitwert evaluiert. Alle anderen Vermögenswerte und Verbindlichkeiten werden mit fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.<sup>117</sup>

Die Vermögenswerte werden nach IAS 39.45 eingeteilt in:

- (I) Finanzielle Vermögenswerte (Financial Assets)

---

<sup>114</sup> Vgl. Engeländer/Kölschbach (2003) S. 1324

<sup>115</sup> Vgl. EU (2004a)

<sup>116</sup> IAS 39.43 bedeutet IAS 39, Paragraph 43. Für die IFRS gilt eine entsprechende Notation.

<sup>117</sup> Vgl. Bittermann/Gabriel (2005a) S. 264 und Hipp (2007) S. 167ff.

- 
- (II) Bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen  
(Held-to-Maturity Investments)
  - (III) Kredite und Forderungen (Loans and Receivables)
  - (IV) Zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte  
(Available-for-sale Assets)

Die erste Kategorie umfasst vor allem die zu Handels- und Spekulationszwecken gehaltenen Kapitalanlagen.<sup>118</sup> Hierunter fallen alle Aktien, andere Beteiligungen, Obligationen und Anleihen. Sie werden ebenso wie die Residualklasse „zur Veräußerung verfügbare finanzielle Vermögenswerte“ zum beizulegenden Zeitwert evaluiert, da sie an freien und aktiven Märkten gehandelt werden. Dabei erfolgen die Bewertung der ersten Kategorie erfolgswirksam in der GuV und die der letzten Gruppe erfolgsneutral. Das bedeutet, dass Veränderungen der ersten Kategorie unmittelbar den Gewinn beeinflussen und in der Periode ihres Entstehens erfolgswirksam werden, die der letzten Gruppe dagegen nicht.<sup>119</sup>

Die bis zur Endfälligkeit gehaltenen Finanzinvestitionen und die Kredite und Forderungen beinhalten vor allem festverzinsliche Wertpapiere wie Bundesanleihen, Obligationen und Schuldverschreibungen.<sup>120</sup> Sie werden mit fortgeführten Anschaffungskosten bewertet.<sup>121</sup> Sie gehen erfolgswirksam in die GuV zum Zeitpunkt ihrer Realisation, d.h. ihrer Ausbuchung bzw. Amortisation, ein.<sup>122</sup>

Beim Zugang werden die Vermögenswerte prinzipiell mit dem beizulegenden Zeitwert evaluiert. Nach dem *Mixed-measurement-Ansatz* können aber bestimmte festverzinsliche Wertpapiere (Loans and Receivables und Held-to-maturity Assets) auch nach den fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert werden. Da die restlichen Vermö-

---

<sup>118</sup> Vgl. Lüdenbach (2004) S. 133f.

<sup>119</sup> Vgl. Degenhardt (2003) S. 151 und S. 241

<sup>120</sup> Vgl. dies. S. 235

<sup>121</sup> Vgl. Bittermann/Gabriel (2005a) S. 264 und Ludwig/Baumgärtner (2005) S. 33f.

<sup>122</sup> Vgl. Degenhardt (2003) S. 130

---

genswerte aber mit dem beizulegenden Zeitwert evaluiert werden, kommt es zu einer gemischten Bewertung der Finanzinstrumente.<sup>123</sup>

Nach IAS 39.46 „hat ein Unternehmen finanzielle Vermögenswerte, einschließlich derivativer Finanzinstrumente mit positivem Marktwert, nach dem erstmaligen Ansatz, mit deren beizulegendem Zeitwert ... zu bewerten.“ Ausnahmen davon bilden Kredite und Forderungen, bis zur Endfälligkeit gehaltene Finanzinvestitionen und Finanzinvestitionen in Eigenkapitalinstrumente, die zu fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode<sup>124</sup> bewertet werden.

IAS 39.47 erläutert, dass „nach dem erstmaligen Ansatz ein Unternehmen alle finanziellen Verbindlichkeiten mit den fortgeführten Anschaffungskosten unter Anwendung der Effektivzinsmethode zu bewerten hat, mit Ausnahme von

- (a) finanziellen Verbindlichkeiten, die erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet werden ...,
- (b) finanziellen Verbindlichkeiten, die entstehen, wenn die Übertragung eines finanziellen Vermögenswertes nicht zu einer Ausbuchung berechtigt...“.

Nach IAS 39 besteht somit eine asymmetrische Folgebewertung in der Aktiv- und in der Passivseite der Bilanz: Während die aktivierten Vermögenswerte grundsätzlich mit dem beizulegenden Zeitwert evaluiert werden, finden auf die passivierten Verbindlichkeiten prinzipiell die fortgeführten Anschaffungskosten ihre Anwendung. Durch die Wahlrechte des Unternehmens besteht zwar die Möglichkeit, Teile der Passivseite mit beizulegenden Zeitwerten zu evaluieren als auch Teile der Aktivseite mit fortgeführten Anschaffungskosten zu bewerten, aber eine Symmetrie in der Bilanz ist dadurch nicht zu erzielen. Nach dem jetzigen Status Quo ist es den Unternehmen nicht möglich, durchgängig zum beizulegenden Zeitwert zu evaluieren (Full Fair Va-

---

<sup>123</sup> Vgl. Ludwig/Baumgärtner (2005) S. 33 und Degenhardt (2003) 133ff.

<sup>124</sup> Bei der Effektivzinsmethode wird zunächst die interne Rendite (Effektivzins) ermittelt und dann die Anschaffungskosten damit zum Zugangszeitpunkt abgezinst. Vgl. Lüdenbach (2004) S. 124

---

lue-Option).<sup>125</sup> Allerdings befasst sich das IASB mit einer Verbesserung des IAS 39, die eine Full Fair Value-Option ermöglichen soll.<sup>126</sup>

### **2.6.3 Bewertung nach IFRS 4<sup>127</sup>**

Eine wesentliche Zielsetzung der IFRS ist es, „Angaben zur Identifizierung und Erläuterung der aus Versicherungsverträgen stammenden Beträge im Abschluss eines Versicherers zu ermitteln, die den Abschlussadressaten helfen, den Betrag, den Zeitpunkt, und die Unsicherheit des künftigen Cashflows aus Versicherungsverträgen verständlich zu machen.“<sup>128</sup> Das bedeutet, dass das Ziel von IAS/IFRS die Versorgung der Abschlussadressaten mit Informationen über die künftigen Cashflows ist, damit sie die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens beurteilen können.

Gemäß IFRS 4 ist der Versicherer verpflichtet, die ausgewiesenen Beträge zu erläutern. Nach IFRS 4.36 hat „ein Versicherer Angaben zu machen, die die Beträge in seinem Abschluss, die aus Versicherungsverträgen stammen, identifizieren und erläutern.“ Dazu gehören die Angabe der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für Versicherungsverträge und zugehörige Vermögenswerte, Verbindlichkeiten, Erträge und Aufwendungen und bei Verwendung der Kapitalflussrechnung die zugehörigen Cashflows. Außerdem sind Informationen über das Versicherungsrisiko und über Zinsänderungsrisiken und Ausfallrisiken beizufügen. Dadurch soll die Vergleichbarkeit und Transparenz erhöht werden.<sup>129</sup>

„Dieser IFRS ist anzuwenden, auf:

(a) Versicherungsverträge (einschließlich Rückversicherungsverträge), die es im Bestand hält und Rückversicherungsverträge, die es annimmt,

---

<sup>125</sup> Vgl. Bittermann/Gabriel (2005a) S. 265 und Friedrich (2005) S. 53

<sup>126</sup> Vgl. IASB (2005)

<sup>127</sup> Vgl. EU (2004b)

<sup>128</sup> Vgl. IFRS 4.1 und 4.38

<sup>129</sup> Vgl. Engeländer/Kölschbach (2004) S. 579

---

(b) Finanzinstrumente mit einer ermessensabhängigen Überschussbeteiligung, die es im Bestand hält...“.<sup>130</sup>

In IFRS 4.10-12 wird auf die Entflechtung eingegangen. Die Entflechtung der Versicherungs- und der Finanzkomponente<sup>131</sup> ist erforderlich, wenn der Versicherer die Finanzkomponente abgetrennt bewerten kann oder wenn durch die Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden des Versicherers nicht alle Verpflichtungen und Rechte aus der Finanzkomponente angesetzt werden. Eine Entflechtung ist untersagt, wenn die Finanzkomponente nicht abgetrennt bewertet werden kann. Innerhalb dieser Grenzen hat das Unternehmen ein Wahlrecht, ob es entflechtet oder nicht.

Zur Entflechtung wird IFRS 4 auf die Versicherungskomponente und IAS 39 auf die Finanzkomponente angewendet. LV können, müssen aber nicht entflochten werden und sind nach IFRS 4.B18(c) als Versicherungsverträge einzustufen, weil es unsicher ist, wann der Tod eintritt, obwohl dieses Ereignis sicher ist. Ebenso gelten Leibrenten als Versicherungsverträge, weil sie eine Entschädigung für das ungewisse Überleben des Leibrentners zusagen. Damit enthält es ein Versicherungsrisiko. Da der Aufwand der Doppelbuchung für ein Unternehmen durch den Verzicht auf die Entflechtung reduziert werden kann, ist davon auszugehen, dass LV und Leibrenten im Allgemeinen vollständig nach IFRS 4 bewertet werden.<sup>132</sup>

„Dieser IFRS behandelt keine anderen Aspekte der Rechnungslegung von Versicherern, wie die Rechnungslegung für finanzielle Vermögenswerte, die Versicherer halten und für finanzielle Verbindlichkeiten, die Versicherer begeben (siehe IAS 32 und IAS 39...), außer in den in Paragraph 45 aufgeführten Übergangsvorschriften.“<sup>133</sup> Nach IFRS 4.45 ist ein Versicherer berechtigt, jedoch nicht verpflichtet, einige oder alle finanziellen Vermögenswerte als „erfolgswirksam zum beizulegenden Zeitwert bewertet“ einzustufen, wenn er seine Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden für Versicherungsverbindlichkeiten ändert.

---

<sup>130</sup> Vgl. IFRS 4.2

<sup>131</sup> Die IFRS bezeichnen diesen Teil als Einlagenkomponente

<sup>132</sup> Vgl. Engeländer/Kölschbach (2003) S. 1324

<sup>133</sup> Vgl. IFRS 4.3

---

Nach IFRS 4.13 tritt IAS 8.10-12 in Kraft, wenn kein IFRS diesen Sachverhalt ausdrücklich regelt. Deshalb gilt IAS 39 analog für die *Bewertung der Vermögenswerte*, weil auf die Bewertung der Vermögenswerte in IFRS 4 nicht explizit eingegangen wird.<sup>134</sup> Diese Vermögenswerte werden mit dem beizulegenden Zeitwert evaluiert. Bei einigen festverzinslichen Wertpapieren besteht dabei das Wahlrecht, auch zu Anschaffungskosten zu bilanzieren.

Wie in IAS 39 werden alle Verbindlichkeiten grundsätzlich zu fortgeführten Anschaffungskosten bewertet. IFRS 4 sieht jedoch zusätzlich einen *Angemessenheitstest* für die Verbindlichkeiten vor. Nach IFRS 4.15 hat „ein Versicherer an jedem Bilanzstichtag unter Verwendung aktueller Schätzungen der künftigen Cashflows aufgrund seiner Versicherungsverträge einzuschätzen, ob seine angesetzten Versicherungsverbindlichkeiten angemessen sind. Zeigt die Einschätzung, dass der Buchwert seiner Versicherungsverbindlichkeiten (abzüglich der zugehörigen abgegrenzten Abschlusskosten und der zugehörigen immateriellen Vermögenswerte...) im Hinblick auf die geschätzten künftigen Cashflows unangemessen ist, ist der gesamte Fehlbetrag erfolgswirksam zu erfassen.“ Der Test berücksichtigt aktuelle Schätzungen aller vertraglichen Cashflows. Die aktuellen Schätzungen und die Verwendung aktueller Marktzinssätze werden in IFRS 4.24 behandelt. Der Angemessenheitstest ist eine Übergangsregelung bis zur endgültigen Einführung des Full Fair Value in der Phase II des IFRS 4 und enthält bereits wesentliche Elemente der Zeitwertbilanzierung.

In IFRS 4.34 und 35 wird auf die *ermessensabhängige Überschussbeteiligung* eingegangen. LV-Verträge enthalten eine Garantie und eine Überschussbeteiligung. Der Versicherer hat dabei die Option, beide Teile zu trennen. Nimmt er diese Option wahr, dann ist die Garantie als Verbindlichkeit anzusehen. Die ermessensabhängige Überschussbeteiligung ist entweder ebenfalls als eine Verbindlichkeit (da sie dem Kunden zugeordnet wird)<sup>135</sup> oder als Teil des Eigenkapitals (wenn sie im Einflussbereich des Unternehmens bleibt) zu bewerten. Verzichtet der Versicherer auf die Trennung, ist der gesamte Vertrag als eine Verbindlichkeit anzusehen. Dann muss auch der Angemessenheitstest auf den gesamten Vertrag angewendet werden. Nach

---

<sup>134</sup> Vgl. Engeländer/Kölschbach (2004) S. 577 und Rockel/Sauer (2004a) S. 215

<sup>135</sup> Vgl. Engeländer/Kölschbach (2003) S. 1326

---

IFRS 4.7 und 4.8 müssen eingebettete Derivate wie z.B. Rückkaufswerte von LV-Verträgen nicht gesondert abgetrennt werden.

In der Phase I der Umsetzung haben die Unternehmen etliche Wahlrechte bei der Bewertung der Aktiv- und Passivseite, so dass die willkürfreie Darstellung der tatsächlichen Vermögens-, Finanz- und Ertragslage nicht gegeben ist. Bereits heute besteht de facto die Möglichkeit durch den Verzicht der Entflechtung und der Trennung von Garantie und Überschussbeteiligung über die Verwendung des Angemessenheitstests für Verbindlichkeiten, grundsätzlich auch die Passivseite der Bilanz mit dem beizulegenden Zeitwert zu evaluieren.<sup>136</sup>

Beim Übergang zu Phase II ab dem Jahr 2012 ist damit zu rechnen, dass die Wahlmöglichkeiten eingeschränkt werden und, wie schon 2002 geplant war, eine Zeitwertbilanzierung für beide Seiten der Bilanz (Full Fair Value) obligatorisch wird.<sup>137</sup> Nachdem ursprünglich bereits ab dem Jahre 2006 beizulegende Zeitwerte für Versicherungsverträge im Anhang (Notes) obligatorisch sein sollten, ist auf diese Vorschrift zwar verzichtet worden, zeigt aber die Absicht des IASB zur Full Fair Value-Bilanzierung eindeutig auf.<sup>138</sup> Eine solche Full Fair Value-Bilanzierung hat wesentliche Vorteile. Aktiva und Passiva werden dann konsistent bewertet, die Berichterstattung erfolgt auf einer einheitlichen Basis, die internen Kontrollmöglichkeiten werden verbessert und die Kapitalkosten durch die erhöhte Transparenz und Vergleichbarkeit der Unternehmen verringert.<sup>139</sup> Bis dahin haben die Unternehmen das Wahlrecht, nach IFRS 4.25 ihre bisherige Bilanzierungspraxis für die Bewertung von Versicherungsverträgen beizubehalten.

In Kapitel 2.4.1 wurde dargelegt, dass die Umsetzung des Full Fair Value-Option vor allem daran scheitert, dass eine Operationalisierung des beizulegenden Zeitwertes für Verbindlichkeiten in LV-Verträgen nicht existent ist. Durch die Verwendung des

---

<sup>136</sup> Vgl. Engeländer/Kölschbach (2004) S. 577 und Rockel/Sauer (2004a) S. 217

<sup>137</sup> Vgl. Engeländer/Kölschbach (2004) S. 574 und S. 579 und Rockel/Sauer (2004a) S. 215

<sup>138</sup> Vgl. Bittermann/Gabriel (2005a) S. 268 und Zielke (2005) S. 29

<sup>139</sup> Vgl. Widmann (2006) S. 1846

---

EBW kann dieses Dilemma allerdings beseitigt werden, und der Full Fair Value angewendet und die damit verbundenen Vorteile genutzt werden.

Auf der einen Seite erfüllt der EBW den handelsrechtlichen Deferral-and-Matching-Ansatz, weil die Prämien des Versicherungsvertrages den Leistungen des Geschäftsjahres nach dem Äquivalenzprinzip gegenübergestellt werden.<sup>140</sup> Auf der anderen Seite genügt der EBW bereits den geplanten Bewertungsvorschriften der Zeitwertbilanz in Phase II des IFRS 4, weil zukünftige Ein- und Auszahlungen des Versicherungsvertrages prospektiv eingehen. Damit erfüllt der EBW die Anforderungen der Phase II und folgt dem Asset-Liability-Measurement-Ansatz.<sup>141</sup>

In dieser Arbeit soll ein Vergütungsmodell entwickelt werden, das mit den IFRS kompatibel ist. Das grundlegende Konstrukt nach IFRS ist der beizulegende Zeitwert, der durch den Entity-specific Value approximiert wird. Wie in Kapitel 2.4.2.1 dargelegt wurde, basiert dieser Wert auf unternehmenseigenen Daten und Schätzungen, wodurch die Objektivität zwar eingeschränkt ist, aber als gute Annäherung an den Marktwert anzusehen ist. Der *Ertragsbarwert (EBW)* stellt dabei eine wesentliche Möglichkeit dar, um den Entity-specific Value eines LV-Vertrages zu ermitteln.<sup>142</sup>

Nach der Darstellung der Vergütung des Außendienstes in der Lebensversicherung im nächsten Kapitel wird in Kapitel 4 ein solches ertragsbarwertorientiertes Vergütungsmodell entwickelt.

---

<sup>140</sup> Vgl. Rockel/Sauer (2004a) S. 303

<sup>141</sup> Vgl. ders. S. 304 und Kapitel 2.4.1

<sup>142</sup> Vgl. Hipp (2007) S. 46

---

## 3 Vergütung des Außendienstes in der Lebensversicherung

In Kapitel 4.1 wird die konkrete Berechnung des EBW auf Grundlage der Tarifikalkulation vorgestellt und darauf aufbauend ein Vergütungsmodell für den Versicherungs-Außendienst eines LVU abgeleitet. Zum besseren Verständnis dieser Tarifikalkulation wird deshalb zunächst die LV behandelt (Kapitel 3.1) und danach die Entlohnung des Außendienstes in der LV betrachtet (Kapitel (3.2), bevor in Kapitel 4.2 dieses Modell auf der Grundlage des EBW aufgebaut wird.

### 3.1 Lebensversicherung

#### 3.1.1 Abgrenzung zu anderen Versicherungssparten

Die Individualversicherung wird in die Bereiche *Schaden- und Summenversicherung* bzw. *Nichtpersonen- und Personenversicherung* unterteilt.<sup>143</sup>

Durch eine *Schadenversicherung* wird dem Versicherungsnehmer (VN) vom Versicherer ein im Versicherungsvertrag definierter Schaden ganz oder teilweise ersetzt. Nach §1 (1) Satz 1 Versicherungsvertragsgesetz (VVG)<sup>144</sup> ist der Versicherer verpflichtet, „nach dem Eintritt des Versicherungsfalls dem VN den dadurch verursachten Vermögensschaden nach Maßgabe des Vertrages zu ersetzen.“<sup>145</sup> Für die Zahlung einer Prämie übernimmt das VU die Gefahrtragung bis zu einer bestimmten Schadenhöhe für einen festgelegten Zeitraum. Die Geschäftstätigkeit des VU ist damit durch Zahlungsströme in Form von Einzahlungen von Prämien und von Auszahlungen von Versicherungsleistungen geprägt.

---

<sup>143</sup> Vgl. BWV (1988b) S. 82

<sup>144</sup> Diese Arbeit bezieht sich auf das VVG von 1908, letztmalig geändert 1994, und berücksichtigt nicht das neue VVG aus dem Jahr 2008.

<sup>145</sup> Vgl. ebd. S. 129f.

---

In diesem Rahmen gliedert sich die Schadenversicherung in die Bereiche *Sach-, Haftpflicht-, Kraftfahrzeug- und Rechtsschutzversicherung*. Nach §8 (1a) Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG)<sup>146</sup> müssen sich die Lebens-, die Kranken- und die Schadenversicherung im Sinne der *Spartentrennung* auf Dauer selbst tragen und von rechtlich selbständigen Unternehmen betrieben werden.

Die einzelnen Versicherungsparten werden nachfolgend kurz dargestellt:

- Die *Sachversicherung* umfasst die Feuerversicherung und die mit ihr verwandten Sparten. Bei diesen Zweigen sind Sachwerte versichert (z.B. die Immobilien in der *Gebäudeversicherung* oder dessen Inhalt in der *Hausratversicherung*) und ein Sachschaden (z.B. ein Feuer oder Brand eines Gebäudes) ist die Voraussetzung für den Versicherungsfall.<sup>147</sup> Daneben gibt es die Gefahren Leitungswasser, Sturm und Hagel, weitere Elementarschäden sowie den Einbruchdiebstahl und Vandalismus, gegen deren finanziellen Folgen die Versicherung schützt.
- Die grundlegende Bestimmung für die *Haftpflichtversicherung*<sup>148</sup> ist §823 Bürgerliches Gesetzbuch (BGB), der besagt, dass „wer vorsätzlich oder fahrlässig das Leben, den Körper, die Gesundheit, die Freiheit, das Eigentum, oder ein sonstiges Recht eines anderen widerrechtlich verletzt, ist dem anderen zum Ersatz des daraus entstandenen Schadens verpflichtet“ (Verschuldenshaftung). Außerdem haftet nach §833 BGB der Halter eines Tieres dem Verletzten gegenüber (Gefährdungshaftung). Gegen die Zahlung einer Prämie erhält der VN Schutz bis zur Höhe der so genannten Deckungssumme. Man unterscheidet zwischen der Privaten und der Betrieblichen Haftpflichtversicherung.
- Die *Rechtsschutzversicherung*<sup>149</sup> fällt ebenfalls in den Bereich der Schadenversicherung und sichert die Kosten der Wahrnehmung der rechtlichen Interessen des VN ab.
- Bei der *Kraftfahrzeugversicherung*<sup>150</sup> sind alle Unfälle, die durch das Fahrzeug verursacht werden, versichert. Dabei wird unterschieden zwischen den Schäden,

---

<sup>146</sup> In dieser Arbeit wird das VAG aus dem Jahr 1992 und nicht die Neufassung aus dem Jahr 2008 verwendet.

<sup>147</sup> Vgl. ebd. S. 13

<sup>148</sup> Vgl. BWV (1988b) S. 135ff.

<sup>149</sup> Vgl. ebd. S. 163

---

die einem Dritten zugefügt werden (Haftpflichtversicherung) und den Schäden, die am eigenen Fahrzeug entstehen (Kaskoversicherung). Da die Haftpflichtversicherung neben Sach- und Vermögensschäden vor allem Personenschäden umfasst, sind Deckungssummen in Millionenhöhe notwendig und als Mindestsummen gesetzlich vorgeschrieben (z.B. in der Haftpflichtversicherung 7,5 Mio. bei Personenschäden und 1 Mio. bei Sachschäden nach dem Pflichtversicherungsgesetz). In der Kaskoversicherung wird vor allem die Werterhaltung des eigenen Kraftfahrzeuges bei selbst verschuldeten Unfällen abgesichert. Dabei wird bei der Neuwertentschädigung, die meist im ersten Jahr gilt, der ganze Wert und danach bei der Zeitwertentschädigung nur noch ein Teil des Wertes des Kraftfahrzeuges geleistet.

Bei der *Summenversicherung wie der Lebens- und Unfallversicherung sowie den Taggeldzahlungen in der Krankenversicherung* ist der Versicherer verpflichtet, gemäß §1 (1) Satz 2 VVG „nach dem Eintritt des Versicherungsfalles den vereinbarten Betrag an Kapital oder Rente zu zahlen oder die sonst vereinbarte Leistung zu bewirken.“<sup>151</sup>

Im Gegensatz zu der *Nichtpersonenversicherung* mit den zugehörigen Versicherungsparten ist die *Personenversicherung* überwiegend als Ergänzung oder als Ersatz der staatlichen Sozialversicherung anzusehen.<sup>152</sup> Die Grundlagen gehen auf die Bismarck'schen Sozialgesetze zurück. Damals wurden die Gesetzliche Krankenversicherung (1883), die Gesetzliche Unfallversicherung (1884), die Alters- und Invalidenversicherung (1889), die Gesetzliche Rentenversicherung der Arbeiter (1891) und der Angestellten (1911) eingeführt. Die Pendanten der Individualversicherung sind *die Private Krankenversicherung, die Private Unfallversicherung und die Private Lebens- und Rentenversicherung*. Sie dienen dazu, die Versorgungslücken der gesetzlichen Sicherungssysteme zu schließen, und gewinnen in den letzten Jahren an Bedeutung, da die staatliche Absicherung immer weiter zurückgefahren wird.

---

<sup>150</sup> Vgl. ebd. S. 172ff.

<sup>151</sup> Vgl. BWV (1988b) S. 128f.

<sup>152</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 2

- 
- Die *Private Krankenversicherung*<sup>153</sup> sichert die Erhaltung und Wiederherstellung der Gesundheit (Kosten der Heilbehandlung) und der Arbeitskraft (Verdienstauffall bei Arbeitsunfähigkeit) ab. Dabei wird zwischen der Vollversicherung (für Beamte, Selbständige und Nichtselbständige mit einem Verdienst oberhalb der Jahresarbeitsentgeltgrenze) und der Teilversicherung (Deckung eines speziellen Bedarfes häufig als Ergänzung für gesetzlich Krankenversicherte) unterschieden.
  - In der *Privaten Unfallversicherung*<sup>154</sup> wird eine festgelegte Summe fällig, wenn eine Invalidität mit einem bestimmten Grad als Folge eines Unfalles eintritt. Darüber hinaus gibt es weitere Leistungen in Form einer Todesfallzahlung, Bergungskosten, Kosten für kosmetische Operationen etc., die allerdings die Hauptabsicherung bei Invalidität lediglich ergänzen.
  - Die *Private Lebens- und Rentenversicherung* wird im nächsten Kapitel ausführlich beschrieben, da sie den Schwerpunkt dieser Arbeit bildet.

Aus Sicht des Versicherungsunternehmens ist das Risikogeschäft ein Transfer einer Wahrscheinlichkeitsverteilung von Schäden vom VN auf das VU. Die Unternehmen steuern ihre Risikopositionen durch Zusammenfassung einzelner Wahrscheinlichkeitsverteilungen von möglichst homogenen Risikogruppen zu Versicherungsbeständen, den Kollektiven. Durch den Ausgleich im Kollektiv und in der Zeit kann das VU sein Risiko mindern.<sup>155</sup>

### **3.1.2 Begriff der Lebensversicherung**

#### **3.1.2.1 Arten und Tarife<sup>156</sup>**

Eine Versicherung kommt rechtlich durch den Vertragsabschluss zwischen dem VN und dem VU zustande. Daraus ergibt sich für den VN die Rechtspflicht der *Beitragszahlung (§1 II VVG)* und einige Obliegenheiten, wie z.B. die vorvertragliche Anzeige-

---

<sup>153</sup> Vgl. BWV (1988b) S. 94ff.

<sup>154</sup> Vgl. BWV (1988b) S. 119

<sup>155</sup> Vgl. Degenhardt (2003) S. 10ff. und Kottke (2006) S. 24-29

<sup>156</sup> Vgl. Hipp (2007) S. 17ff.

---

pflicht (§§16ff. VVG). Diese Obliegenheiten können zwar nicht eingeklagt werden, aber deren Verletzung kann zur Aufhebung des Versicherungsvertrages und damit des Versicherungsschutzes führen. Das VU hat die Hauptpflichten der *Gefahrtragung, im Schadenfall der Leistungszahlung (§1 I Satz1 VVG)*, in der LV auch in Form einer Kapital- oder Rentenleistung (§1 I Satz 2 VVG), und der *Policenerstellung (§3 VVG)*.<sup>157</sup> Dazu kommen als Nebenpflichten *Aufklärungs-, Belehrungs- und Hinweispflichten* hinzu. Insbesondere gelten die weitreichenden *Informationspflichten und Verbraucherinformationen des §10a VAG*. Nach §10a (1) VAG muss das VU „über die für das Versicherungsverhältnis maßgeblichen Tatsachen und Rechte vor Abschluss und während der Laufzeit des Vertrages“ unterrichten. Nach §10a (2) VAG muss die Verbraucherinformation schriftlich erfolgen: „Sie muss eindeutig formuliert, übersichtlich gegliedert und verständlich in deutscher Sprache oder der Muttersprache des VN abgefasst sein.“ §10 VAG beschreibt die Informationspflichten der Allgemeinen Versicherungsbedingungen, die dem VN mit der Überstellung der Police ausgehändigt werden müssen.

*Die Tarife der LV* setzen sich aus zwei Komponenten zusammen: Einer *Versicherungs- oder Risiko- und einer Finanz- oder Sparkomponente*. In der *Risikoversicherung* als Untergruppe der LV, die z.B. als *Todesfall- oder auch als Berufsunfähigkeitsversicherung auftritt*, wird bei Eintritt des Schadenfalles eine Kapitalleistung oder Rente fällig. Bei der *temporären Todesfallversicherung*<sup>158</sup> wird die vertraglich vereinbarte *Versicherungssumme* gezahlt, die nur beim Ableben der versicherten Person innerhalb der Versicherungsdauer geleistet wird. In der *Berufsunfähigkeitsversicherung* wird eine bestimmte Rentenhöhe abgesichert, die ab dem Zeitpunkt geleistet wird, in dem die versicherte Person den angegebenen Beruf nicht mehr ausüben kann. In der LV unterscheidet man den Tarif- und den Inkassobeitrag: Der Tarifbeitrag wird für die Risikotragung kalkuliert. Von diesem Beitrag wird häufig die sofortige Gewinn- oder Überschussbeteiligung des VN als Sofortgutschrift subtrahiert, wodurch der tatsächlich zu zahlende Inkassobeitrag niedriger als der Tarifbeitrag ausfällt.

---

<sup>157</sup> Vgl. Koch (1995) S. XIX

<sup>158</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 9

---

In der *Kapital- oder Erlebensfallversicherung*<sup>159</sup> als zweiter Untergruppe der LV wird am Ende der Versicherungsdauer eine *Ablaufleistung* in der kapitalbildenden LV oder eine Rente in der Leibrentenversicherung gezahlt. Diese Rente kann wiederum als *Kapitalabfindung* auch kapitalisiert werden. Die Ablaufleistung, die Kapitalabfindung und die Todesfallleistung setzen sich aus einem *garantierten und einem nichtgarantierten Teil* zusammen. Der garantierte Teil ergibt sich aus der Verzinsung mit dem *Rechnungszins* von 2,25%<sup>160</sup>, die dann für die gesamte Laufzeit gilt. Der nichtgarantierte Teil wird aus den Kapitalerträgen des VU über den Rechnungszins hinaus ermittelt (Branchenschnitt der Kapitalverzinsung insgesamt ca. 3-4%).<sup>161</sup> Die Ablaufleistung, die Kapitalabfindung und die Todesfallleistung ergeben sich neben dem (Über-)zinsgewinn aus den Kosten-, Sterblichkeits- und Stornogewinnen.<sup>162</sup>

Die Kapitalversicherung dient neben der *Tilgung von Hypotheken* (Tilgungsaussetzungsversicherung) vor allem der *Altersversorgung*. Sie bildet neben der gesetzlichen Rentenversicherung des Staates und der Betriebsrenten der Firmen die so genannte dritte Säule der Altersversorgung. Die Betriebsrenten wiederum können von den betreffenden Firmen über Rückdeckungsversicherungen abgesichert werden.

Bei den Produkten gibt es neben der reinen Risikoversicherung (Todesfall- und Berufsunfähigkeitsversicherung) und der reinen Kapitalversicherung (Private Leibrentenversicherung) auch Mischformen (Kapitallebensversicherung auf den Todes- und Erlebensfall). Weitere Risikoversicherungen treten vor allem als Zusatzversicherungen auf (Unfall, Pflegerenten, Dread-Disease).

Da die LV bei der Daseinsvorsorge der Bevölkerung eine wichtige Aufgabe übernimmt, werden die Produkte nach dem Alterseinkünftegesetz *steuerlich gefördert*. Bei einer Versicherungsdauer von mindestens 12 Jahren und einem Schlussalter der versicherten Person von mindestens 60 Jahren bleibt die Auszahlung seit 2005 zu

---

<sup>159</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S.10

<sup>160</sup> Für Verträge mit höheren Garantiezinsen von bis zu 4% gelten für bestehenden Verträge über die gesamte Laufzeit weiterhin. Der Rechnungszins lag von 1994 bis 2000 bei 4%, von 2001 bis 2004 bei 3,25% und von 2005 bis 2006 bei 2,75%. Vgl. Goecke (2007) S. 158 Abb. 1

<sup>161</sup> Vgl. Jäger (2005) S. 1138

<sup>162</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2.2

---

50% kapitalertragssteuerfrei. Bei Leibrenten sinkt bei einer Auszahlung der Leistung als Rente der Ertragsanteil, der versteuert werden muss, z.B. bei einem 65-Jährigen von 27% auf 18%, so dass es hier eine deutliche Verbesserung gibt. In der *Betrieblichen Altersversorgung* mit den Durchführungswegen *der Pensionskasse und der Direktversicherung* sind nach §3 Nr. 63 EStG die Beiträge, die der Arbeitgeber aus dem ersten Beschäftigungsverhältnis einzahlt, bis zu 4% der Beitragsbemessungsgrenze der Gesetzlichen Rentenversicherung (2010: 66.000 EUR · 4% sind 2.640 EUR im Jahr oder 220 EUR im Monat) steuerfrei und sozialversicherungsfrei. Zusätzlich können 1.800 EUR p.a. oder 150 EUR monatlich steuerfrei angelegt werden. Allerdings müssen die Leistungen im Auszahlungszeitpunkt nachgelagert voll versteuert werden. Bei der *Förderrente* werden Zulagen und Steuervorteile für einen Anlagebetrag von maximal 4% des Vorjahresbruttoeinkommens, höchstens 2.100 EUR im Jahr, gewährt. Bei der *Basisrente* sind die Einzahlungen im Jahr 2010 zu 70% steuerbegünstigt, ab dem Jahr 2025 sind die Einzahlungen vollständig steuerfrei. Dafür sind die Leistungen ab 2040 vollständig nachgelagert zu versteuern.

### 3.1.2.2 Tarifikalkulation

Für die *Tarifikalkulation* benötigt das VU die folgenden drei Elemente, die sich aus den Komponenten der Beitragszusammensetzung ergeben:

- (I) Eine Sterbetafel (Biometrik) für den Risikobeitrag
- (II) Einen Zins für den Sparbeitrag, den Risikobeitrag und den Kostenbeitrag
- (III) Kostensätze und/oder Fixkostenbeträge für den Kostenbeitrag<sup>163</sup>

Diese drei Bereiche zusammen werden als *Rechnungsgrundlagen (RGL)* bezeichnet. Die 1. Ordnung wird auf der Grundlage vorsichtiger Annahmen ermittelt (z.B. Verwendung des Rechnungszinses von 2,25% als Zinssatz, der sich nach §65 (1) 4. VAG aus maximal 60% des Zinssatzes der bundesdeutschen 10-jährigen Staatsanleihen ergibt<sup>164</sup>). Die 2. Ordnung spiegelt realistischere Annahmen wider (z.B. Verwendung der Nettoverzinsung der letzten 10 Jahre als Zinssatz und Berücksichtigung

---

<sup>163</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 48ff.

<sup>164</sup> Vgl. ders. S. 72 und Rockel et al. (2005) S. 173

---

von Storno). Der EBW und der beizulegende Zeitwert bilden die RGL 2. Ordnung ab.<sup>165</sup>

Die RGL 3. Ordnung geben die tatsächlich realisierten Werte an. Die Abweichung der 3. von der 2. Ordnung ist also der Kalkulationsfehler.<sup>166</sup>

Die Tariformen tragen wegen verschiedener Rechnungsgrundlagen unterschiedlich zum Gewinn bei. Die LVU richten pro Tarif einen eigenen *Gewinn- oder Abrechnungsverband* ein. Für jeden Verband muss nach §11 I VAG die *ständige Finanzierbarkeit nachgewiesen werden* und es gilt der *Gleichbehandlungsgrundsatz des §11 II VAG*, nachdem Prämien und Leistungen bei gleichen Voraussetzungen nur nach gleichen Grundsätzen bemessen werden dürfen.<sup>167</sup> Außerdem gilt das *Äquivalenzprinzip*,<sup>168</sup> nach dem die Prämienzahlung des VN mindestens den erwarteten Leistungen für Versicherungsfälle und Kosten des VU entsprechen muss, damit die Einnahmen des VU die Ausgaben decken.<sup>169</sup>

In der Tarifikalkulation durch das Unternehmen setzt sich der Versicherungsbeitrag aus folgenden Komponenten zusammen: Dem *Risikobeitrag*, dem *Sparbeitrag*, den eingehenden *Kosten* und *Sicherheitszuschlägen*.

Den *Risikobeitrag* erhebt das LVU für die Gefahrtragung während der Laufzeit, dessen Höhe von bestimmten Einstufungsmerkmalen wie dem Eintrittsalter und dem Geschlecht der versicherten Person, der Tariform, der Versicherungssumme (d.h. der Todesfallsumme) und der Versicherungsdauer abhängig ist.<sup>170</sup> In die Berechnung gehen Sterbewahrscheinlichkeiten ein. Bei der Kalkulation rechnen die VU außerdem

---

<sup>165</sup> Vgl. Fourie et al. (2005) S. 178

<sup>166</sup> Vgl. Kakies (1986) S. 125, Tonndorf/Horn (1999) S. 148f., Schüler (1987) S. 5 und Koch (1988b) S. 1187

<sup>167</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 150

<sup>168</sup> Vgl. Schmidt (1987) S. 24

<sup>169</sup> Vgl. BWV (1988a) S. 26, Kottke (2006) S. 31 und Hipp (2007) S. 251

<sup>170</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 42

---

*Sicherheitszuschläge* ein, so dass sich durch die demographische Entwicklung häufig Risikogewinne ergeben.<sup>171</sup>

Der *Sparbeitrag* wird so ermittelt, dass er nach Abzug der Kosten und über die Laufzeit addiert und mit dem Rechnungszins verzinst genau die Versicherungssumme ergibt. Rechnerisch ist das Deckungskapital bei einer prospektiven Betrachtung der Barwert der künftigen garantierten Versicherungsleistung abzüglich des Barwertes aller noch zu erwartenden Beiträge. Am Ende der Laufzeit des Vertrages erreicht das Deckungskapital damit die Höhe der Versicherungssumme.<sup>172</sup>

Das VU erzielt aber in der Regel eine Nettoverzinsung, die über dem Rechnungszins von 2,25% liegt. Die Verzinsung des Sparbeitrags mit diesem Differenzzins führt zu Spar- oder Zinsgewinnen. Diese Zinsgewinne werden in der Regel verzinslich angesammelt, aber es existiert auch die Möglichkeit, dass sie die Versicherungssumme und damit die garantierten Werte erhöhen (Bonussystem).<sup>173</sup>

*Der Kostenbeitrag* ergibt sich aus den folgenden Kosten:<sup>174</sup>

- $\alpha$ -Kosten ( $K^\alpha$ ): Abschlusskosten (Provisionen etc.)
- $\beta$ -Kosten ( $K^\beta$ ): Inkassokosten
- $\gamma$ -Kosten ( $K^\gamma$ ): Verwaltungskosten

*Die Abschlusskosten* werden in der Regel vom VU bei Abschluss an die ADM gezahlt. Sie werden als Promillesatz der Beitragssumme ermittelt. Bei der Einrechnung in den Tarif wird im Allgemeinen die so genannte *Zillmer-Methode*<sup>175</sup> verwendet. Bei der Tarifikalkulation werden dabei die Abschlusskosten dem VN nicht zu Beginn des

---

<sup>171</sup> Vgl. ebd. (2000) S. 142ff.

<sup>172</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 68f.

<sup>173</sup> Vgl. ebd. S. 165ff.

<sup>174</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 42ff.

<sup>175</sup> Benannt nach dem Versicherungsmathematiker August Zillmer (1831-1893).

---

Vertrages in Rechnung gestellt, sondern auf die gesamte Beitragszahlungsdauer verteilt. Vom VU werden die Abschlusskosten allerdings aus den Beiträgen vorfinanziert, so dass der VN zuerst die Abschlusskosten ausgleicht und erst danach die Bildung des Deckungskapitals einsetzt.<sup>176</sup> Es entsteht also am Anfang ein negatives gezillmeres Deckungskapital.<sup>177</sup> Der höchstmögliche Zillmersatz ist auf den rechnermäßigen Abschlusskostensatz von 40‰ der Beitragssumme begrenzt.

Bilanztechnisch stellen die zu Beginn der Laufzeit noch nicht getilgten Teile der Abschlusskosten eine *Forderung des VU gegen den VN* dar. Die Abschlusskosten dürfen aber nach §248 (3) HGB ebenso wenig aktiviert werden,<sup>178</sup> wie nach IAS 39.<sup>179</sup> In Phase I besteht prinzipiell nach IFRS 4 ein Wahlrecht, ob die Abschlusskosten aktiviert werden.<sup>180</sup> In Phase II des IFRS 4 für Versicherungsverträge ist ein Verbot der Aktivierung sämtlicher Abschlusskosten vorgesehen, da im beizulegenden Zeitwert bereits alle zukünftigen Kosten erfasst sind, die bei Abschlussprovisionen sofort vollständig als Aufwand verbucht werden.<sup>181</sup> Eine Zillmerung ist dann nicht mehr notwendig.<sup>182</sup>

Die Abschlusskosten dürfen in Deutschland nach HGB in der Bilanz *nicht aktiviert werden*, vermindern aber die Zuweisung zur *Deckungsrückstellung* auf der Passivseite.<sup>183</sup> Dadurch erleidet ein LVU mit hohem Neugeschäft und den damit verbundenen hohen Provisionszahlungen einen bilanziellen Verlust. In der GuV werden die Vertriebskosten nach §275 (3) 4. HGB berücksichtigt.

Außerdem wird in den modernen Tarifen nicht mehr zwischen *Inkasso- und Verwaltungskosten* unterschieden. Deswegen werden im Folgenden mit  $K^{\beta,\gamma}$  die laufenden

---

<sup>176</sup> Vgl. Umhau (2003) S. 99. Im Bausparbereich wird dies durch die vorab zu zahlende Abschlussgebühr transparent gemacht. Vgl. o.V. (1995a) S. 1054

<sup>177</sup> Bei Risikolebensversicherungen ist das gezillmeres Deckungskapital positiv, da am Anfang der Laufzeit das LVU einen zu hohen Risikobeitrag im Vergleich zur Bedarfsdeckung erhält und somit der Risikogewinn den Verlust aus der Zillmerung überkompensiert. Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 80

<sup>178</sup> Vgl. Rockel/Sauer (2004a) S. 303 und Kurzendörfer (2000) S. 69

<sup>179</sup> Vgl. Engeländer/Kölschbach (2004) S. 578

<sup>180</sup> Vgl. Zielke (2005) S. 29 und Rockel et al. (2005) S. 72

<sup>181</sup> Vgl. Zielke (2005) S. 99, Fourie et al. (2005) S. 178, Rockel/Rittmann (2004d) S. 85, Rockel et al. (2005) S. 85, Widmann (2006) S. 1844, Dotterweich (2004) S. 316 und Nguyen (2008) S. 582

<sup>182</sup> Vgl. Diewald (2004) S. 1732 und Nguyen (2008) S. 569 Fußnote 616 und S. 589

<sup>183</sup> Vgl. Rockel et al. (2005) S. 72 und Kottke (2006) S. 145

---

Verwaltungskosten (inklusive Inkassokosten) bezeichnet. Sie werden im Allgemeinen in Prozent des Bruttobeitrages berechnet.

### 3.1.2.3 Gewinnverwendung

Die vier Komponenten Risiko-, Spar-, Kosten-<sup>184</sup> und Stornogewinne bilden die Quellen zur Erzielung des Gesamtüberschusses und des Gewinnes.<sup>185</sup>

Die Risiko-, Spar- und Kostengewinne ergeben sich aus der vorsichtigen Tarfkalkulation und durch die eingerechneten Sicherheitszuschläge. Die demographische Entwicklung mit dem medizinischen Fortschritt führt dazu, dass die Lebenserwartung in der Bevölkerung steigt, und dadurch entstehen zusätzliche Risikogewinne. Stornogewinne entstehen durch Kosten, die der VN im Stornofall zu tragen hat.

Bezüglich der Situation im *Stornofall* hat insbesondere das Bundesverfassungsgericht (BVG) mit dem Urteil vom 26. Juli 2005 (1 BVR 80/95) und der Bundesgerichtshof (BGH) vom 12. Oktober 2005 (Az.: IV ZR 162/03, IV ZR 177/03 und IV ZR 245/03) die Rechte von LV-Kunden gestärkt.<sup>186</sup> Sie sollen dadurch höhere Rückkaufswerte erhalten, so dass die Bildung stiller Reserven und die Möglichkeit der Querverrechnung von Kosten beseitigt werden.<sup>187</sup> Durch das BGH-Urteil müssen für LV-Verträge, die zwischen Juli 1994 und Mitte 2001 abgeschlossen und anschließend storniert wurden, Mindestrückkaufswerte in Höhe von 50% des ungezillmerten Deckungskapitals gewährt werden.<sup>188</sup> Die Versicherungswirtschaft reagierte auf diese Urteile in der Weise, dass

- Höhere Mindestrückkaufswerte in den ersten fünf Jahren der Vertragslaufzeit

---

<sup>184</sup> Bei den Abschlusskosten kommen rechnungsmäßig nicht gedeckte, überrechnungsmäßige Kosten zustande, die dann als so genannte Amortisationskosten bezeichnet und über die Laufzeit verteilt werden. Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 48 und 147

<sup>185</sup> Zur Unterscheidung und Ermittlung des Gesamtüberschusses und des Jahresüberschusses bzw. des Gewinnes vgl. Kurzendörfer (2000) S. 149 und Fourie et al. (2005) S. 106

<sup>186</sup> Vgl. Baumhauer (2005) S. 1228

<sup>187</sup> Vgl. Schröder (2005) S. 1227

<sup>188</sup> BGH (2005) Punkt 4.

- 
- Mehr Transparenz in der Überschussbeteiligung
  - Eine sachgerechte Beteiligung der Kunden an den stillen Reserven
  - Verbesserte Informationspflichten der Unternehmen vor und nach Vertragsabschluss<sup>189</sup>

eingeführt wurden. Die Versicherungswirtschaft hatte bis Ende 2007 für mehr Transparenz und Information zu sorgen.<sup>190</sup> Da IFRS ebenfalls die Zielsetzung hat, objektive Informationen und Transparenz für Abschlussadressaten bereitzustellen,<sup>191</sup> tragen diese aktuellen Urteile diesen Zielen Rechnung. Die Verwendung von Marktwerten und Zeitwerten als Rückkaufswerte wird damit explizit von BVG und BGH gefordert<sup>192</sup> und geht z.B. in §176 VVG ein.<sup>193</sup>

Der Gesamtüberschuss setzt sich aus dem Risiko-, Spar-, Kosten- und Stornoergebnis zusammen. Das Sparergebnis trägt naturgemäß am stärksten zum Gesamtüberschuss<sup>194</sup> bei.<sup>195</sup>

Die Zuführungsquotenverordnung (ZRQuotenV), die auf §81c VAG basiert, schreibt eine Mindestzuführung von 90% des Gesamtüberschusses zur *Direktgutschrift und zur Rückstellung für Beitragsrückerstattung (RfB)* vor.<sup>196</sup> Die restlichen maximalen 10% gehen in den Gewinn ein und stehen dem Unternehmen z.B. in Form von Rücklagen (Thesaurierung) als Eigenkapital oder als Ausschüttung in der AG (Dividende) zur Verfügung. Aus Wettbewerbsgründen liegt die tatsächliche durchschnittliche Zu-

---

<sup>189</sup> Die Beratungs- und Informationspflichten des Kunden durch den Versicherer bei bzw. vor Abschluss eines Versicherungsvertrages wurden inzwischen gesetzlich durch die Novelle des VVG umgesetzt (§§6 und 7 VVG-2008).

<sup>190</sup> o.V. (2005a) S. 1831

<sup>191</sup> Vgl. Kapitel 2.2.2

<sup>192</sup> Vgl. Baumhauer (2005) S. 1228

<sup>193</sup> Vgl. Fiala/Schramm (2006) S.116f.

<sup>194</sup> Der Gesamtüberschuss wurde bis 1994 als Rohüberschuss bezeichnet. Der Jahresüberschuss wiederum unterscheidet sich vom Gesamtüberschuss dadurch, dass keine überrechnungsmäßigen Abschlusskosten und Kapitalerträge in die Berechnung eingehen. Vgl. Fourie et al. (2005) S.106 und Kurzendörfer (2000) S. 161ff.

<sup>195</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 145. Bei älteren Verträgen aus den Jahren 1994-2000 mit einem Garantiezins von 4% dürfte das Sparergebnis aufgrund einer aktuell deutlich geringeren Nettoverzinsung eher gering positiv oder sogar negativ ausfallen.

<sup>196</sup> Vgl. Fourie et al. (2005) S. 106 und Kurzendörfer (2000) S. 163

---

führungsquote bei 92,42%.<sup>197</sup> Selbstverständlich können auch die gesamten 100% in die Zuführung zu den RfB eingehen.<sup>198</sup>

Die *Direktgutschrift* ergibt sich vor allem aus dem Kapitalanlageergebnis von beispielsweise 5% und wird berechnet aus der Differenz dieser 5% und dem Rechnungszins, d.h. bei einem aktuellen Rechnungszins von 2,25% ergibt sich somit eine Direktgutschrift von 2,75%. Diese Verzinsung wird dem Vertrag direkt gutgeschrieben.<sup>199</sup> Außerdem darf augenblicklich eine geringere Direktgutschrift als 2,75% zugewiesen werden, da die Durchschnittsverzinsung aller VU momentan unter 6,5% liegt.<sup>200</sup> Seit 2002 ist diese Direktgutschrift nicht mehr im Neugeschäft obligatorisch, wird aber von den meisten VU aus Wettbewerbsgründen gewährt.<sup>201</sup>

Die über die mögliche Direktgutschrift hinausgehenden Überschüsse werden dem Vertrag nicht direkt, sondern einem Sammelkonto des Versichertenkollektivs, der *RfB*, zugeteilt.<sup>202</sup> Die RfB dient als „zeitlicher Puffer“ zwischen der Gewinnentstehung und der Zuweisung zu dem einzelnen Vertrag. Sie stellt eine Reserve zum Ausgleich von Schwankungen der Kapitalerträge dar. Die Zuweisung wird dadurch geglättet und verläuft mit geringeren Ausschlägen als ohne diese „Zwischenlagerung“.

Es gilt das *Anwartschaftsdeckungsprinzip*: Die Anwartschaften auf zukünftige Leistungen werden aus Rückstellungen von Teilen der Beiträge gedeckt. Entsprechend der Phase II des IFRS 4 für Versicherungsverträge sind die RfB in den Cashflows enthalten und werden dem Vertrag direkt periodengerecht zugerechnet. Die Zuweisungen werden dann stärkeren Schwankungen unterliegen.<sup>203</sup> Da durch die ZRQuotenV ein wesentlicher Teil der Überschussbeteiligung in Deutschland gesetz-

---

<sup>197</sup> Vgl. o.V. (2006e) S. 23

<sup>198</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 161ff. und Hipp (2007) S. 19ff.

<sup>199</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 161ff.

<sup>200</sup> Vgl. ebd. S. 159

<sup>201</sup> Vgl. Schradin/Pohl/Koch (2006) S. 13

<sup>202</sup> Vgl. ebd. S. 156ff.

<sup>203</sup> Vgl. Zielke (2005) S. 32

---

lich vorgeschrieben ist, bildet diese Überschussbeteiligung eine Verbindlichkeit ab und ist nicht als Eigenkapital anzusehen.<sup>204</sup>

Die *Deckungsrückstellung* nach §341f HGB ergibt sich aus einzelvertraglichen Komponenten wie dem geillmerten Deckungskapital, dem Anspruch auf Gewinnbeteiligung aus Bonussystemen, aber nicht aus den verzinslich angesammelten Überschussanteilen<sup>205</sup> und Schlussüberschussanteilen, den Risikoreserven und den Verwaltungskostenreserven. Dazu kommen kollektive Komponenten, wie z.B. durch ein höheres Langlebigkeitsrisiko als Folge einer höheren Lebenserwartung.<sup>206</sup> Die Deckungsrückstellung wird auch als *Prämienreserve* bezeichnet.

Der VN hat einen Anspruch auf den so genannten *Rückkaufswert*, der sich aus dem geillmerten Deckungskapital und den Überschüssen (d.h. der Direktgutschrift und der anteiligen RfB) zusammensetzt. Solange das geillmerte Deckungskapital negativ ist, existieren keine Überschüsse und der Rückkaufswert ist rechnerisch null. *Im Stornofall* während dieses Zeitraumes wird das negative Deckungskapital aber vom VN nicht zurückgezahlt, so dass das LVU nur in diesem Fall einen bilanztechnischen Stornoverlust erleidet.<sup>207</sup> Nach dem o.g. Urteil des BVG gibt es höhere Mindestrückkaufswerte im Stornofall durch die Bildung von gesetzlichen Zeitwerten des §176 VVG, wodurch dann die Stornoverluste des VU noch größer werden. Diese höheren Mindestrückkaufswerte entstehen dadurch, dass die LVU die Abschlusskosten rechnerisch auf fünf Jahre verteilen.

Die neue Regelung wird dazu führen, dass die Ablaufleistung für auslaufende LV geringer wird. Nach Phase II der IFRS 4 sind die RfB in den Cashflows enthalten<sup>208</sup> und werden in den Posten „Verbindlichkeiten aus dem selbst abgeschlossenen Versiche-

---

<sup>204</sup> Vgl. Kapitel 2.6.3 und Widmann (2006) S. 1841

<sup>205</sup> Zugewiesene Überschussanteile gehen nach §28 (4) RechVersV in den Posten „Verbindlichkeiten aus dem selbst abgeschlossenen Versicherungsgeschäft gegenüber Versicherungsnehmern“, nicht zugewiesene Bestandteile in die RfB ein. Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 156

<sup>206</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 69

<sup>207</sup> Vgl. Tonndorf/Horn (1999) S. 84f. und Schucht (1991) S. 11. Das galt insbesondere vor der Tarifgeneration 95, als es noch die Regelungen über die Mindest-Rückkaufswerte von 50% der eingezahlten Beiträge oder 65% der ab dem 2. Versicherungsjahr gezahlten Beiträge gab. Diese Regelungen wurden ersatzlos gestrichen. Vgl. dazu BWV (1988b) S. 84

<sup>208</sup> Vgl. Ludwig/Baumgärtner (2005) S. 36 und S. 184 und Nguyen (2008) S. 569

---

rungsgeschäft gegenüber Versicherungsnehmern“ oder in das Eigenkapital umgebucht,<sup>209</sup> so dass die VN kurzfristig und zeitnah an den Risiko-, Zins- und Kostengewinnen und -verlusten beteiligt werden. Dadurch kommt es zu größeren Schwankungen im Eigenkapital.<sup>210</sup> Außerdem sind nach IAS 37 Rückstellungen für Versicherungsunternehmen ausdrücklich verboten.<sup>211</sup> Stille Reserven können dann nicht mehr entstehen bzw. werden aufgelöst.<sup>212</sup>

Beim Storno in einer Phase mit hohen Verlusten ist es dann möglich, dass der VN aufgrund geringer Zuweisungen nur einen geringen Rückkaufswert erzielt. Das bedeutet, dass sich diese neue Regelung nur im Stornofall in den ersten Versicherungsjahren positiv auswirkt und danach für den VN durchaus negative Folgen haben kann.<sup>213</sup>

In dieselbe Richtung wie das BGH- und das BVG-Urteil geht auch der Referententwurf des Bundesjustizministeriums zur Reform des VVG seit dem Jahr 2008. Er beinhaltet am Anfang eine Auflösung der Hälfte aller stillen Reserven innerhalb von zwei Jahren und eine direkte Zuweisung zu den einzelnen Verträgen. Inzwischen wurde der Vorschlag insoweit abgemildert, dass erst am Ende der Vertragslaufzeit die Hälfte der stillen Reserven an die VN auszuschütten ist.<sup>214</sup>

Da die Unternehmen in Phase II von IFRS 4 keine stillen Reserven mehr haben werden, um Schwankungen in den Kapitalanlageergebnissen auszugleichen, wird in Zukunft häufiger eine Anpassung des Rechnungszinses, der Nettoverzinsung und damit der Überschussbeteiligung notwendig sein.<sup>215</sup> Außerdem ist es fraglich, ob dann weiterhin eine Garantieverzinsung möglich ist, so dass ein wesentlicher Aspekt der Lebensversicherung wegfallen würde.<sup>216</sup> Die LVU wären gezwungen, auf die Kapitalan-

---

<sup>209</sup> Vgl. Widmann (2006) S. 1844 und Hipp (2007) S.177

<sup>210</sup> Vgl. Wagner/Schinke (2006a) S. 791

<sup>211</sup> Vgl. EU (2004a) B8. 1. (b) (Änderung zu IAS 37) und Kottke (2005) S. 156

<sup>212</sup> Vgl. Nickel-Wanninger (2005) S. 975 und Görsdorf-Kegel (2005) S. 303

<sup>213</sup> Vgl. Erlenbach (2005) S. 14 und Fiala/Schramm (2006) S. 118

<sup>214</sup> Vgl. o.V. (2006c) S. 12, o.V. (2006d) S. 12 und Lier (2006a) S. 905, Poweleit (2006)

<sup>215</sup> Vgl. Nickel-Wanninger (2005) S. 975

<sup>216</sup> Vgl. ders S. 1066

---

lage in spekulative Formen wie Aktien weitgehend zu verzichten, da gerade dort entsprechende Volatilitäten vorhanden sind. Sichere Anlageformen wie festverzinsliche Wertpapiere sind dann zu präferieren, weisen aber in der Regel eine geringere Rendite aus, so dass die Nettoverzinsung langfristig sinken und das Produkt Lebensversicherung im Vergleich zu anderen Kapitalanlagen unattraktiver werden würde. Da sich dann auch jeweils die Tariffkalkulation verändert, ist häufiger eine Neuberechnung der EBW und somit der beizulegenden Zeitwerte nötig, wodurch der Verwaltungsaufwand für die VU steigen wird.<sup>217</sup>

Einen möglichen Lösungsansatz zu dieser Thematik bieten ZIMMERMANN UND SCHWEINBERGER<sup>218</sup>, bei dem eine „latente RfB“ existiert.<sup>219</sup> Auf der Grundlage von beizulegenden Zeitwerten werden entsprechend der Mindestzuführung 90% der Wertveränderungen einer Periode dieser latenten RfB zugewiesen und die restlichen 10% in das Eigenkapital, d.h. in die Sphäre der Eigentümer und Aktionäre, gebucht. Das Problem großer Schwankungen wird dadurch gelöst. Allerdings ist es unwahrscheinlich, dass dieser Vorschlag umgesetzt werden kann, da die RfB in den Cashflows bereits enthalten sind und somit nicht mehr als eigenständiger Bilanzposten notwendig sind. Nach IAS/IFRS wird ein Zahlungsstrom in der Periode erfasst, wenn er auftritt, unabhängig davon, welche zukünftigen Zahlungen er auslöst (Accrual Basis und Matching Principle (vgl. Kapitel 2.2.2)). Eine endgültige Entscheidung darüber hat das IASB allerdings momentan noch nicht getroffen.<sup>220 221</sup>

### 3.2 Vergütung

Nachdem im vorherigen Kapitel die Tariffkalkulation der LV vorgestellt wurde, soll nach der Behandlung der allgemeinen Vergütungsformen (Kapitel 3.2.1) auf die Vergütung der LV im Besonderen eingegangen werden (Kapitel 3.2.3).

---

<sup>217</sup> Vgl. Nguyen (2008) S. 576

<sup>218</sup> Vgl. Zimmermann/Schweinberger (2006) S. 543 und 798f.

<sup>219</sup> Vgl. Geib/Engeländer (2006) S. 543, Engeländer/Kölschbach (2004) S. 578 und Zielke (2005) S. 32

<sup>220</sup> Vgl. Koob (2004) S. 74

<sup>221</sup> Einige Autoren vermuten dagegen dennoch, dass die RfB erhalten bleibt. Vgl. Koob (2004) S. 44 und Engeländer/Kölschbach (2004) S. 576

---

### 3.2.1 Allgemeine Vergütungsformen

Die ADM werden für ihre Tätigkeiten im Wesentlichen durch die folgenden Vergütungsarten entlohnt.<sup>222</sup>

#### 3.2.1.1 Zeitbezogene Vergütungen

Die zeitbezogene Vergütung wird für mittelbare Absatz- und Nicht-Absatzaufgaben gezahlt.<sup>223</sup> Das sind die Aufgaben, die nicht direkt mit der Distribution der Produkte verknüpft sind. Darunter fallen z.B. administrative Tätigkeiten.<sup>224</sup> Die entsprechenden Entgelte sind kalenderzeitbezogen und „von den Ergebnissen der Tätigkeit im Bezugszeitraum weitgehend unabhängig.“<sup>225</sup>

Es treten folgende Formen auf:<sup>226</sup>

- Gehälter und andere Fixeinkommen
- Provisionsgarantien
- Pauschalen für Spesen und Kostenvergütungen für Reisetätigkeiten etc.
- Bürokostenzuschüsse
- Zuschüsse zur Altersversorgung
- Tarifliche Sonderzahlungen

*Gehälter und andere Fixeinkommen* werden den Führungskräften und im direkten Verkaufsbereich den Angestellten im Werbeaufendienst gezahlt.

Bei den *Provisionsgarantien* handelt es sich um eine Mischform zwischen den zeitbezogenen Festbezügen und leistungsbezogenen Vergütungselementen. Dabei ga-

---

<sup>222</sup> Vgl. Schareck (2005) S. 236ff.

<sup>223</sup> Vgl. Farny (1995) S. 651

<sup>224</sup> Vgl. Rex (1977) S. 238, Zietsch (1985) S. 210 und Damm (1993) S. 60

<sup>225</sup> Rex (1977) S. 238

<sup>226</sup> Vgl. Damm (1993) S. 60f., Rex (1977) S. 240ff., Trinkhaus (1955) S. 441ff., Zietsch (1985) S. 210f.

---

rantieren die LVU ihren Absatzorganen zur Existenzsicherung eine Mindestprovision. Wenn innerhalb eines Geschäftsjahres weniger Umsätze erzielt wurden, als bei der Festlegung der Garantie angenommen wurde, entsteht ein so genannter „Unterverdienst“, den das VU als Kosten auszubuchen hat.<sup>227</sup>

Die *Pauschalen, Kostenvergütungen* und *Bürokostenzuschüsse* sind Ersatz von Aufwänden, die dem ADM durch seine Tätigkeit entstehen, z.B. die Anmietung von Büroräumlichkeiten. Daneben gibt es *Zuschüsse zur Altersversorgung und tarifliche Sonderleistungen* im Zusammenhang mit der betrieblichen Sozialleistungspolitik.<sup>228</sup>

### **3.2.1.2 Leistungsbezogene Vergütungen**

Damit die leistungsbezogene Vergütung behandelt werden kann, muss zuerst der Leistungsbegriff definiert sein. LINDNER UND GOLLNOW definieren den Begriff der Leistung wie folgt: „Leistung im Außendienst ist dann gegeben, wenn die Arbeit zur vollständigen oder auch nur teilweisen Zielerfüllung führt.“<sup>229</sup>

Die Vergütungsgestaltung schafft einen Anreiz, durch bestimmte Leistungen zur Erfüllung der Ziele des LVU beizutragen und dadurch entsprechende Vergütungen zu beziehen.<sup>230</sup> Dieser Bereich ist der variable Teil des Einkommens.

#### **3.2.1.2.1 Einzelleistungsbezogene Vergütungen**

Im Außendienst werden vor allem drei Formen von Vergütungen unterschieden:<sup>231</sup>

- Abschlussvergütung
- Supervergütung

---

<sup>227</sup> Vgl. dazu insbesondere Rex (1977) S. 241f., ähnlich Zietsch (1985) S. 210 und Damm (1993) S. 60f.

<sup>228</sup> Vgl. Damm (1993) ebd.

<sup>229</sup> Vgl. Lindner/Gollnow (1975) S. 69

<sup>230</sup> Vgl. Farny (1995) S. 651

<sup>231</sup> Vgl. Griess/Zinnert (1992) S. 113ff. und S. 356. Im Folgenden wird zwischen der Courtage (für Versicherungsmakler) und der Provision (für die restlichen Vermittlerarten) als Vergütungsformen nicht mehr unterschieden und beide Begriffe synonym verwendet.

---

- Bestandspflegevergütung

Die *Abschlussvergütung* wird als Erstvergütung bei Vertragsbeginn für den Abschluss von Neugeschäften gezahlt. In der LV gibt es vor allem die Einmal-, aber auch eine laufende Vergütung wie im Schadenversicherungs-Bereich.<sup>232</sup> Im Führungsaußendienst werden Vergütungen als Prozent- oder Promillesatz der Verkaufsumsätze unterstellter Außendienst-Organen gewährt. Diese werden als *Supervergütung bezeichnet*.<sup>233</sup>

Die *Bestandspflegevergütung* wird als Folgevergütung für die Kundenpflege bei mehrjähriger Vertragsdauer zu späteren Terminen während der Laufzeit gezahlt.<sup>234</sup> Es entsteht ein Anspruch auf eine Vergütung erst mit dem Abschluss des Versicherungsvertrages,<sup>235</sup> d.h. es wird entsprechend der Vermittlungsleistung entlohnt.

Als *Bemessungsgrundlage (BMG)* dient im Schadenversicherungs-Bereich gemäß §87bII i.V.m. §92IV HGB die Versicherungsprämie oder genauer der „versicherungsperiodische Beitrag eines Versicherungsvertrages einschließlich Ratenzahlungszuschläge, aber ohne Versicherungssteuer und Gebühren.“<sup>236</sup> Im LV-Bereich ist die Basis für die Abschlussvergütung die *Beitragssumme* oder eine davon abgeleitete Größe.<sup>237</sup> Die Abschlussvergütung in der LV wird in Promille der Beitragssumme angegeben, für deren Bestandspflegevergütung und die Entlohnung im Schadenversicherungs-Bereich haben sich Prozentsätze der Prämie etabliert.

Die Abschlussvergütung und Bestandspflegevergütung werden an alle Absatzorgane entrichtet. Beim Führungsaußendienst und den Angestellten im Werbeaußendienst stellen sie eine weitere Komponente der Vergütung neben der Supervergütung dar,

---

<sup>232</sup> Materiell ist die Abschlussvergütung eine Erscheinungsform des Akkordlohns. Siehe zu diesem Aspekt Rex (1977) S. 245 und Zietsch (1985) S. 213.

<sup>233</sup> Vgl. Sautter (1980) S. 68

<sup>234</sup> Vgl. Damm (1993) S. 64

<sup>235</sup> Griess/Zinnert (1992) S. 357, ähnlich Rex (1977) S. 244, Sautter (1980) S. 63 und Zietsch (1985) S. 212

<sup>236</sup> Vgl. Damm (1993) S. 62

<sup>237</sup> Vgl. Damm (1993) ebd.

---

bei den Selbständigen Versicherungsvertretern, den Mehrfachagenten und Versicherungsmaklern sind sie die alleinigen Einnahmequellen.

### **3.2.1.2.2 Gesamtleistungsbezogene Vergütungen**

Diese Form der Vergütung wird den ADM für die Absatzleistung *während des ganzen Kalenderjahres* gewährt. Man spricht auch von *Geschäftsplänen, Jahresbonifikationen usw.* Bei Erreichen oder Überschreiten bestimmter Ziele werden Geldprämien fällig. Übliche Ziele sind z.B. die Absatzollgrößen einer bestimmten Sparte, der Bestandszuwachs einer Periode, die Anzahl gewonnener Neukunden, der aus dem Bestand resultierende Gewinn, die Unterschreitung einer Stornoquote oder der Schadenverlauf im Bestand des Vermittlers.<sup>238</sup>

Die dann gewährten Geldprämien stellen ein flexibles Vergütungsinstrument dar, da es relativ schnell an geänderte Ziele des LVU angepasst werden kann. Es dient als Anreiz für besondere Verkaufsanstrengungen des ADM. Im Sinne einer Feinsteuerung können so ungleiche Startbedingungen ausgeglichen werden, z.B. bei ansonsten gleichen Vergütungssätzen für ADM mit regional unterschiedlichen Absatzpotenzialen. ADM mit geringem Potenzial erhalten dann geringere Ziele, bei hohem Potenzial sind hohe Ziele zu erreichen.<sup>239</sup>

Der Nachteil besteht allerdings darin, dass die unterschiedlichen Zielwerte und deren Erreichungsgrad ständig kontrolliert werden müssen, was durch die Notwendigkeit eines zentralen Koordinationsmechanismus einen relativ hohen Aufwand darstellt.<sup>240</sup>

### **3.2.1.2.3 Incentive-Vergütungen**

Incentives stellen eine Sonderform dar. Sie werden zugebilligt, wenn der ADM oder ein Team bestimmte Vorgaben erfüllt. Diese Form der Vergütung wird auch als *Wettbewerb* bezeichnet. Sie ist ähnlich einzustufen wie die gesamtleistungsbezogenen

---

<sup>238</sup> Vgl. dazu Rex (1977) S. 249ff., Farny (1995) S. 653, Damm (1993) S. 68

<sup>239</sup> Vgl. Rex (1977) S. 250

<sup>240</sup> Vgl. Damm (1993) S. 69

---

Vergütungen, allerdings noch flexibler einzusetzen. So können wesentlich *kurzfristige, zeitlich begrenzte Ausschreibungen* stattfinden oder nur der Forcierung der Verkaufsanstrengungen in bestimmten Sparten oder Kundensegmenten (z.B. dem Jugendmarkt) dienen. Dabei sind neben den Geldprämien auch Sachprämien, Reisen und sonstige Ehrenpreise denkbar.<sup>241</sup>

Wenn ein Wettbewerb auf zu niedrigen Zielen aufsetzt, besteht die Gefahr, dass es zu Mitnahmeeffekten oder bei einer regelmäßigen Ausschreibung zur Betrachtung als festem Einkommensbestandteil kommt.<sup>242</sup>

### **3.2.1.3 Tätigkeitsbezogene Vergütungen**

Die bisher behandelten Vergütungsarten setzen den Abschluss des Versicherungsvertrages voraus und die Entlohnung findet durch das VU statt. Das bedeutet wiederum, dass in allen Fällen, in denen diese Bedingung nicht erfüllt ist, der ADM leer ausgeht, obwohl er eventuell einen nicht unbedeutenden Analyse- und Beratungsaufwand hatte.

Angesichts dieser unbefriedigenden Situation gibt es in Vertriebskreisen die Überlegung, ein *Honorar vom Kunden* als Abgeltung von geleisteten Diensten zu verlangen. Wegen ihrer Unabhängigkeit vom Versicherer sind für diese Art der Vergütung vor allem Versicherungsmakler und Versicherungsberater prädestiniert.<sup>243</sup> Da in diesen Fällen der Versicherungsmakler oder -berater bereits entlohnt wurde, müssen sie provisionsfreie Tarife, d.h. ohne eingerechnete Abschlusskosten, anbieten. Die Verbraucherschützer fordern ebenfalls diese provisionsfreien Tarife und fordern VN auf, ihren ADM nach den erhaltenen Provisionen zu fragen. Die damit verbundene Offenlegung und Transparenz wurde erstmals bei der Förderrente im Jahr 2002 eingeführt, die einen obligatorischen Ausweis aller enthaltenen Kosten beinhaltet.

---

<sup>241</sup> Vgl. Rex (1977) S. 285

<sup>242</sup> Vgl. Farny (1995) S. 655 und Rex (1977) S. 283ff.

<sup>243</sup> Karten/Nell sind der Meinung, dass das Honorar die adäquate Vergütung für Versicherungsmakler darstellt. Vgl. Karten/Nell (1994) S. 404

---

Der Vorteil des Honorars gegenüber der Provision ist darin zu sehen, dass die Gefahr der Falschberatung nicht besteht, da der ADM vom Kunden direkt entlohnt wird. Anreizverzerrungen durch die Zahlung einer Provision gibt es also nicht.<sup>244</sup>

Der ADM muss aber bei der Honorarberatung darauf achten, den Bereich der versicherungsberatenden Tätigkeit nicht zu verlassen. Es kann zu Konflikten mit dem Rechtsberatungsgesetz kommen. Dieses erlaubt die rechtsberatende Tätigkeit allenfalls als Annex zur Vermittlung und verbietet die gesonderte Abrechnung der in diesem Zusammenhang erbrachten Dienstleistungen.<sup>245</sup>

### **3.2.2 Vergütungen der Versicherungssparten**

Bei der Vergütung für den Abschluss eines Vertrages wird an den ADM im Schadenversicherungs-Bereich eine laufende ratierliche Provision gezahlt. Die Provisionssätze erreichen in praxi Größenordnungen von 20-25% im Kraftfahrzeug-Bereich und von über 30% in den anderen Sparten.<sup>246</sup> Diese Höchstprovisionen erhalten die unternehmensfremden ADM, die unternehmenseigenen ADM bekommen häufig lediglich die Hälfte dieser Werte. Diese Vergütung wird kontinuierlich während der gesamten Laufzeit des Vertrages gezahlt. Die Provisionszahlung wird verteilt, weil in der Nichtpersonenversicherung eine laufende Vertragsbetreuung (Anpassung der Deckungssummen, Schadenregulierungen etc.) notwendig ist, während im Bereich der Personenversicherungen die Hauptaktivität beim Abschluss anfällt.

In der Krankenversicherung werden für Mehrfachagenten und Versicherungsmakler Abschlussprovisionen von bis zu 12 *Monatsbeiträgen* gezahlt.<sup>247</sup> In der LV hat sich die Abschlussprovision etabliert, die der ADM durch die Zillmerung direkt nach dem Abschluss ausgezahlt bekommt und die dem VN in Form des negativen Deckungskapitals belastet wird.<sup>248</sup> Aufgrund des Charakters einer Vorleistung ist im Falle eines

---

<sup>244</sup> Vgl. ders. S. 398f.

<sup>245</sup> Vgl. dazu Griess/Zinnert (1992) S. 356f., Meyer (1999) S. 25, Moll-Iffland (1998) S. 1761 und dies. (1999) S. 131

<sup>246</sup> Vgl. o.V. (2006b) S. 11

<sup>247</sup> Vgl. Schmidt-Kasperek (2006) S. 8

<sup>248</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2.2

---

Stornos innerhalb eines bestimmten Zeitraumes (Stornohaftungszeit) diese Provision anteilig zurückzuzahlen.

Der rechnungsmäßige Abschlusskostensatz beträgt maximal 40‰ der Beitragssumme. Für den einzelnen Abschluss darf dieser Satz um 10% überschritten werden, so dass sich ein außerrechnungsmäßiger Satz von maximal 44‰ der *Beitragssumme* (der Summe aller während der Laufzeit des Vertrages zu zahlenden Prämien) ergibt.<sup>249</sup>

Die über den rechnungsmäßigen Abschlusskostensatz hinausgehenden 4‰ stellen eine so genannte *Dienstleistungsvergütung* dar und dürfen nur gewährt werden, wenn der ADM dafür Aufgaben übernimmt, die bei dem LVU zu einer Ersparnis an Aufwendungen führt. Solche Tätigkeiten können z.B. die Gewinnung, Einstellung, Schulung und praktische Einarbeitung neuer ADM oder die Recherche und Bonitätskontrolle des Neugeschäfts sein.<sup>250</sup>

Vor 1995 wurden Abschlusskosten gezahlt, die deutlich höher als die 44‰ waren. Erst durch den Skandal um den Hamburger Versicherungsmakler Zantop und dem Versicherungsmathematiker Schmidt-Tobler<sup>251</sup> wurden überrechnungsmäßige Abschlusskosten in dieser Höhe verboten. Zantop und Schmidt-Tobler schlossen Direktversicherungen mit Firmen ab, die es nicht gab und zahlten die Beiträge aus der erhaltenen Abschlussvergütung. Nachdem die Stornohaftungszeit beendet war, wurden die Verträge storniert. Aufgrund der hohen Abschlusskosten erzielten Zantop und Schmidt-Tobler nach Abzug der Beiträge und Kosten einen Gewinn. Durch die Begrenzung der Abschlusskosten, gibt es diese Möglichkeiten nicht mehr.

---

<sup>249</sup> Maximierung der Abschlussprovision nach dem Rundschreiben R5/95 des Bundesaufsichtsamts für das Versicherungswesen (BAV), nachzulesen in: VerBAV11/1995, S. 366ff.

<sup>250</sup> Vgl. R2/93 des BAV

<sup>251</sup> Vgl. Schmidt-Tobler (1993)

---

### 3.2.3 Vergütung in der Lebensversicherung

#### 3.2.3.1 Auszahlungsmodi der Abschlussprovision

##### 3.2.3.1.1 Gezillmerte Tarife

Der am häufigsten vorkommende Modus ist die gezillmerte Abschlussprovision. Auf der Basis der Beitragssumme erhält der ADM nach dem Abschluss bzw. der Einlösung des Vertrages seine Vergütung. Dabei besteht aber eine Unsicherheit darüber, ob der VN bzw. der Beitragszahler überhaupt die ganze Laufzeit über die Zahlung aufrechterhält oder ob der Vertrag vorher storniert wird.

Der ADM erhält also einen Vorschuss auf die Beitragszahlung in der Hoffnung, dass der Vertrag mindestens bis zum Ende der Zeit mit negativem Deckungskapital (oder der Stornohaftungszeit) bedient wird. Im *Stornofall* muss der ADM die Provision zeitanteilig auf die Stornohaftungszeit bezogen zurückzahlen. Da das Risiko des Ausfalls der Rückzahlung vollständig bei dem LVU angesiedelt ist, existieren Sicherungsinstrumente, die gesetzlich von der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin), vormals Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen (BAV), vorgeschrieben sind.

Die Abschlussprovision ist auf 90% des ersten Jahresversicherungsbeitrages begrenzt. Darauf kann nur dann verzichtet werden, wenn sich der ADM verpflichtet, im Stornofall die erhaltene Provision oberhalb von 70% der bis zu diesem Zeitpunkt gezahlten Beiträge zurückzuzahlen (so genannte 70%-Regel der BaFin).<sup>252</sup> Die Rückzahlungsverpflichtung für stornierte Verträge besteht aber nicht unbegrenzt, sondern ist auf die so genannte *Stornohaftungszeit* beschränkt. Sie leitet sich aus der 70%-Regel ab und beläuft sich im Normalfall auf zwei bis fünf Jahre.<sup>253</sup> Formal wird sie folgendermaßen berechnet:

---

<sup>252</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 81ff.

<sup>253</sup> In Kapitel 4.2.4.7 wird eine Stornohaftungszeit beispielhaft errechnet.

---

$$(2) \quad P_k = JVB_k \cdot 0,7 \cdot SHZ_k$$

$$\Leftrightarrow SHZ_k = 1/0,7 \cdot \frac{P_k}{JVB_k}$$

mit:

$P_k$ : Provision aus Produkt k

$JVB_k$ : Jahresversicherungsbeitrag des Produktes k

$SHZ_k$ : Stornohaftungszeit für Produkt k

Außerdem muss der ADM weiterreichende *Sicherheiten* in Form einer *Stornoreserve*, *Bankbürgschaft*, *Vertrauensschadenversicherung* oder *anderer geldwerter Vermögensgegenstände* stellen.<sup>254</sup>

Bei der *Stornoreserve* wird ein Teil, z.B. 10% oder 20%, der gezahlten Provisionen vom LVU einbehalten und auf ein Stornoreservekonto übertragen. Die *Bankbürgschaft* ist eine Garantie der zuständigen Hausbank des Vermittlers, im Schadenfall an das VU die vereinbarte Summe zu entrichten. Dafür hat der ADM eine Avalgebühr (häufig 2-3% der Summe p.a.) zu zahlen. Der Schadenfall tritt ein, wenn der ADM seiner Rückzahlungsverpflichtung nicht mehr nachkommen kann, d.h. zahlungsunfähig ist. Bei der *Vertrauensschadenversicherung* zahlt der ADM eine Prämie an ein drittes VU und erhält dafür Rückzahlungsschutz in der vereinbarten Höhe (oft maximal 1,5 Mio. EUR).<sup>255</sup> Im Schadenfall kann das VU von der Möglichkeit des Regresses bei dem ADM Gebrauch machen. *Andere Vermögensgegenstände* sind Sparbücher, Festgeldkonten, Depotguthaben und Rückkaufswerte von LV, die dann an das VU verpfändet werden.

---

<sup>254</sup> Vgl. die Rundschreiben R2/93 und R5/95 des BAV

<sup>255</sup> Vgl. Schmidt-Kasperek (2006) S. 8

---

### 3.2.3.1.2 Ungezillmerte Tarife

#### 3.2.3.1.2.1 Auf eine bestimmte Zeit verteilte Abschlussprovision

Eine auf einen bestimmten Zeitraum verteilte Abschlussprovision wird auch als *pro rata temporis (p.r.t.)-Vergütung* bezeichnet. Bei der Förderrente,<sup>256</sup> die auch „Riesterrente“ genannt wird, werden die Abschlusskosten auf 5 bzw. 10 Jahre verteilt und müssen bereits im Angebot für den Kunden genauso wie alle weiteren Kosten ausgewiesen werden. Der Forderung der Verbraucherschützer und des BVG nach mehr Transparenz der Kosten wird dadurch Rechnung getragen. Die ADM erhalten daraus häufig eine bevorschusste Abschlussvergütung, die allerdings im Abschlusszeitpunkt niedriger ausfällt als bei der Zillmerung.<sup>257</sup>

Durch den so genannten Dauerzulagenantrag der Förderrente seit 2005 hat der Kunde wesentlich weniger Bürokratie mit dem Abschluss des Vertrages, allerdings muss das VU jährlich überprüfen, ob sich die Rahmenbedingungen wie das Einkommen des VN geändert haben, da dann eine Anpassung notwendig ist. Der Kunde kann nämlich seit 2008 bis zu 4% seines Vorjahresbruttoeinkommens, maximal 2.100 EUR p.a. anlegen und erhält dafür Förderungen in Form von Zulagen und steuerlicher Absetzbarkeit. Da der Aufwand für das VU aber durch die jährliche Überprüfung höher ist als für eine „normale“ Lebens- oder Rentenversicherung, sind die Verwaltungskosten deutlich höher. Der ADM erhielt jedes Mal, wenn der Kunde die „Riestertreppe“ mitmachte, d.h. von 2% auf 3% und 4% des Bruttoeinkommens in der Beitragszahlung stieg, diese Steigerung als weitere Abschlussvergütung gezahlt.<sup>258</sup>

#### 3.2.3.1.2.2 Auf die Stornohaftungszeit verteilte Abschlussprovision

Eine weitere Möglichkeit, p.r.t. auszusahlen, ist die *gleichmäßige Verteilung der Vergütung auf die Stornohaftungszeit*, wodurch insbesondere das Ausfallrisiko für das LVU begrenzt wird. Implizit ist dadurch immer die 70%-Regel erfüllt, d.h. die gezahlte

---

<sup>256</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2.1

<sup>257</sup> Vgl. Zielke (2006a) S. 459

<sup>258</sup> Vgl. Umhau (2003) S. 114ff.

---

Provision beträgt maximal 70% der vom VN entrichteten Beiträge. Dadurch hat das VU kein Risiko mehr und braucht vom ADM keine Sicherheiten zu verlangen.<sup>259</sup>

### **3.2.3.1.2.3 Auf die gesamte Laufzeit verteilte Abschlussprovision**

In den ungezillmerten Tarifen kann die Provision auch so gezahlt werden, wie die Beiträge des VN eingehen, d.h. die Vergütungszahlung wird *auf die gesamte Laufzeit des Vertrages verteilt*. Dadurch besteht wiederum kein Ausfallrisiko von Rückzahlungsansprüchen des LVU gegenüber dem ADM. Da diese laufende Provision deutlich geringer ausfällt als eine Abschlussprovision, haben die ADM einige Jahre Einkommenseinbußen hinzunehmen, bis sich ein Bestand an LV aufgebaut hat, aus dem die laufenden Provisionen fließen. In Deutschland konnte sich diese Art der Auszahlung bisher nicht durchsetzen und kommt allenfalls im Bereich reiner Risikoversicherungen (Todesfallversicherungen etc.) vor. Allerdings werden in Fachzeitschriften auf der einen Seite ein Trend hin zu ratierlichen Auszahlungen und die Abschaffung der Zillmerung in den nächsten Jahren auch im Zusammenhang mit der VVG-Reform 2008 prognostiziert.<sup>260</sup> In den anderen EU-Ländern (außer Italien) herrscht eine solche ratierliche Provisionszahlung bereits vor.<sup>261</sup> Auf der anderen Seite wird die Zillmerung von Fondsprodukten geschildert, die in der Vergangenheit immer mit einer ratierlichen Provisionszahlung verbunden war.<sup>262</sup>

Es ist festzuhalten, dass augenblicklich in der LV weiterhin die Zillmerung der Tarife und damit die Zahlung einer Abschlussprovision vorherrschen.

### **3.2.3.2 Historische Entwicklung**

Im Folgenden wird die historische Entwicklung der Vergütung in der LV betrachtet. Ab dem Jahre 1850 gab es eine erste Gründungswelle von VU in Deutschland. In dieser Zeit wurde die LV hauptsächlich über Vertrauensleute vertrieben. Sie erhielten

---

<sup>259</sup> In Ausnahmefällen kann es doch zu Rückzahlungsansprüchen von Provisionen kommen, wenn z.B. der Vertrag von Beginn an aufgehoben und dem VN bzw. dem Beitragszahler sämtliche Beiträge zurückerstattet werden. Dieser Fall kommt allerdings nur selten vor.

<sup>260</sup> Vgl. Erlenbach (2005) S. 14, o.V. (2006b) S. 14 und Lier (2006b) S. 1377

<sup>261</sup> Vgl. Schucht (1991) S. 109 und Horbach (1988) S. 142

<sup>262</sup> Vgl. o.V. (2006a) S. 6

---

für ihre Tätigkeit, die sie als eine Art Ehrenamt ansahen,<sup>263</sup> eine geringfügige ratierliche Provision als „Aufwandsentschädigung“ von etwa 5% des laufenden Beitrages.<sup>264</sup>

Nach dem wirtschaftlichen Aufschwung der Gründerzeit beabsichtigten die LVU vor allem hauptberufliche Vertreter einzustellen. Wegen der Schwierigkeit, geeignete Personen für diese Tätigkeit zu finden, entschied man sich dafür, das Provisionssystem zu ändern, um so über eine bessere Bezahlung die Vermittlungstätigkeit attraktiver zu gestalten.

*„Man fand sich daher ... um so mehr bewogen, zu dem neuen Provisionssystem (einer nach der Versicherungssumme bemessenen Abschlussprovision) überzugehen, ... die vermehrten Schwierigkeiten hinsichtlich der Anwerbung von Versicherungen, die Notwendigkeit zu diesem Zwecke an das Publikum heranzutreten und deshalb die Agenturen Persönlichkeiten zu übertragen, die dieselben nicht allzusehr als eine Nebenbeschäftigung ansahen, rechtfertigt genügend eine Erhöhung der bisherigen Vergütung und nicht minder gerechtfertigt erschien es dieselben nicht nach einem zufälligen Umstand, der von dem Alter der versicherten Person abhängigen Prämien, sondern nach der Größe des vermittelten Geschäfts, also der Versicherungssumme zu bemessen.“<sup>265</sup>*

Die Anordnung des Reichsaufsichtsamtes aus dem Jahre 1924 sah eine Begrenzung der Abschlussvergütung für hauptberufliche ADM auf 80% der Tarifprämie und auf insgesamt 35‰ der Versicherungssumme (das entsprach dem damaligen Rechnungszins von 3,5%) vor. Die Anordnungen des Leiters der früheren Reichsgruppe Versicherungen aus dem Jahre 1938 wurden lange Zeit stillschweigend als gültig erachtet. Sie beinhalteten eine Obergrenze der Provisionen für nebenberufliche Vertreter von 15‰ und der Folgeprovisionen von 2% des Beitrages.<sup>266</sup>

---

<sup>263</sup> Vgl. Braun (1963) S. 270-275

<sup>264</sup> Vgl. Große et al. (1991) S. 10

<sup>265</sup> Vgl. Braun (1963) S. 272

<sup>266</sup> Vgl. Trinkhaus (1955) S. 231

---

Seit dieser Zeit werden gezillmerte Abschlussprovisionen gezahlt.<sup>267</sup> Sie hatten zu Anfang Größenordnungen von zunächst 15‰ und stiegen bis auf 25‰ der Versicherungssumme an. Da die Höhe der Versicherungssumme den Nachteil hat, vom Rechnungszins abhängig zu sein, änderte sich die Bemessungsgrundlage. Deshalb wird seit der nach Europarecht kalkulierten Tarifgeneration 1995 die *Beitragssumme* als Bemessungsgrundlage für die Errechnung der Provisionen verwendet.<sup>268</sup> Die gesamten Abschlusskosten eines LVU erreichen momentan Werte von bis zu 44‰.<sup>269</sup>

Mit der Einführung der Förderrente und der damit verbundenen p.r.t.-Vergütung (vgl. Kapitel 3.2.3.1.2.1) ist ein möglicher Systemwechsel zu ungezillmerten Tarifen erkennbar. Bei einer generellen Umstellung auf eine p.r.t.-Zahlung würden die Einkommen der ADM zunächst deutlich sinken. Die Folge daraus wäre, dass einige ADM ihre Tätigkeit aufgeben müssten, so dass aus Vermittlersicht zu hoffen ist, dass die Zillmerung erhalten bleibt.<sup>270</sup>

### **3.3 Außendienst**

#### **3.3.1 Außendienst als betriebswirtschaftliche Funktion im Versicherungsunternehmen**

Das IASB ging bei der Konzeption des IAS/IFRS von einem Versicherungsunternehmen als Industriebetrieb aus, in dem die Produktion von Versicherungsschutz im Mittelpunkt steht.<sup>271</sup> Versicherungsschutz bedeutet Schutz im Versicherungsfall durch Zahlung bestimmter Versicherungsleistungen durch das VU an den VN.<sup>272</sup> Während in einem Industriebetrieb vor allem mit deterministischen Größen gerechnet wird, besteht die Produktion von Versicherungsschutz aus stochastischen Faktoren, da z.B.

---

<sup>267</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2.2

<sup>268</sup> Vgl. Umhau (2003) S. 100

<sup>269</sup> Vgl. Tonndorf/Horn (1999) S. 10 und Kapitel 3.2.2

<sup>270</sup> Vgl. Umhau (2003) S. 106-123

<sup>271</sup> Vgl. Diewald (2002) 1654

<sup>272</sup> Vgl. Farny (1995) S. 325

---

Storno- und Sterbewahrscheinlichkeiten die Leistung (Schaden) bestimmen. Im Folgenden soll skizziert werden, wie ein solcher Produktionsprozess zur Herstellung von Versicherungsschutz aussieht. Eine Versicherungsunternehmung kann im betriebswirtschaftlichen Prozess in folgende Funktionen unterteilt werden:

- Beschaffung
- Leistungserstellung
- Absatz
- Finanzierung
- Verwaltung

Die *Beschaffung* ist die Bereitstellung der notwendigen Produktionsfaktoren von den Beschaffungsmärkten. Durch die Beschaffung wird das Unternehmen mit benötigten Arten, Mengen und Qualitäten von Produktionsfaktoren zu bestimmten Zeitpunkten und an bestimmten Orten versorgt.<sup>273</sup> Dazu gehören die Arbeitsleistungen der Mitarbeiter, die über die Arbeitsmärkte beschafft werden, Beschaffung von Geld auf den Finanzmärkten und Informationen durch Marktforschungsinstitute.<sup>274</sup>

Als *Leistungserstellung* wird die Erstellung von innerbetrieblichen Leistungen und von Absatzleistungen im Versicherungsgeschäft durch den Einsatz und die Kombination der beschafften Produktionsfaktoren bezeichnet. Die Leistungsprozesse führen zum Produkt Versicherungsschutz. Die Leistungserstellung betrifft somit das Risiko- und das Dienstleistungsgeschäft und entspricht der Fertigung in der Industrie.<sup>275</sup>

Der *Absatz* ist die Verwertung der im Unternehmen erstellten Leistungen in Form von Versicherungsschutz am Absatzmarkt. Dabei werden die Produkte an die VN gegen Zahlung einer Prämie abgegeben.

---

<sup>273</sup> Vgl. Farny (1995) S. 549f.

<sup>274</sup> Vgl. ders. S. 550

<sup>275</sup> Vgl. ders. S. 559

---

Die *Finanzierung* ist die Gesamtheit aller auf Zahlungsströme und Bestände gerichteten Aufgaben und Prozesse. Sie betrifft Einzahlungen, Auszahlungen und die Bearbeitung von Beständen an Vermögenswerten und Verbindlichkeiten.<sup>276</sup> In der LV werden die eingenommenen Sparbeiträge als Kapital angelegt und gehen in die Überschussbeteiligung ein.<sup>277</sup>

Die *Verwaltung* umfasst alle Aufgaben, die nicht auf die Produktionsfaktoren (Beschaffung), die Produktionsfaktorkombination (Leistungserstellung), die Produkte (Absatz) und das Geld (Finanzierung) bezogen sind. Sie bezieht sich auf das Gesamtunternehmen und trägt zur Planung, Ausführung und Kontrolle der übrigen Funktionen bei.<sup>278</sup>

Der Absatz ist die bedeutendste betriebswirtschaftliche Funktion im Versicherungsbetrieb, da er den Engpass für die Gesamtheit der wirtschaftlichen Aktivitäten darstellt.<sup>279</sup> Die Engpässe der Zielerfüllung im Unternehmen liegen häufig im Bereich begrenzter Absatzmöglichkeiten.<sup>280</sup> Die meisten Leistungserstellungsprozesse können erst nach dem Abschluss von Versicherungsverträgen durchgeführt werden. Bei der Finanzierung begründet der Absatz die Einzahlungen in die Versicherungsverträge, die zur Deckung der Auszahlungen erforderlich sind.

Die Leistungserstellung und der Absatz sind miteinander verknüpft, weil in beiden Funktionsbereichen die gleichen Produktionsfaktoren in Form von ADM und Informationstechnik eingesetzt werden. Das Hauptaugenmerk beim Absatz liegt auf der Betreuung der VN durch die Absatzorgane des VU. Durch einen guten Service und Kundendienst als Zusatzleistung zum eigentlichen Absatz wird dieser positiv beeinflusst.<sup>281</sup>

---

<sup>276</sup> Vgl. Farny (1995) S. 664

<sup>277</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2.2

<sup>278</sup> Vgl. Farny (1995) S. 752

<sup>279</sup> Vgl. Schareck (2005) S. 4

<sup>280</sup> Vgl. Farny (1995) S. 549

<sup>281</sup> Vgl. Farny (1995) S. 573

---

Bei der Durchführung des Absatzes setzt das Unternehmen ADM ein. Diese Mitarbeiter haben räumliche, qualitative, quantitative und zeitliche Distanzen zum Kunden zu überwinden. Außerdem existieren zum Teil erhebliche Wissensunterschiede zwischen diesen beiden Parteien, die die Distanzen noch überlagern.

Zur Überwindung der räumlichen Distanz bewegt sich der dezentrale Außendienst zum Kunden hin. Bei den quantitativen und qualitativen Distanzen stehen die Produktmerkmale und Prämien im Mittelpunkt. Der ADM ermittelt den Bedarf des Kunden und bietet ihm anschließend die Produktkombination an, die diesen Bedarf möglichst vollständig abdeckt. Die Grenze für eine vollständige Bedarfsdeckung bildet dabei das finanzielle Budget, das dem Kunden zur Verfügung steht.

Da der ADM entsprechend geschult ist, besitzt er häufig einen Wissensvorsprung gegenüber seinem Kunden. Der Kunde informiert den Mitarbeiter über seine Risikolage und seinen Sicherheitsbedarf. Diese Informationen setzt der Außendienst in ein adäquates Angebot um, damit der Kunde seine Risikolage verbessern kann. Der Absatzvorgang kommt zustande, wenn der Kunde den Nutzen des angebotenen Versicherungsproduktes erkennt. Dabei wird die Nutzenerkennung neben intellektuellen Faktoren auch von emotionalen Komponenten überlagert.

Die Aufgaben der Absatzdurchführung umfassen die Adressenbeschaffung, die Kontaktaufnahme, die Anbahnung, die Beratung und die Information, die Antragstellung etc. bis zur Antragsannahme und zum Versicherungsvertrag, die wiederum in die Sphäre der Leistungserstellung fallen.<sup>282</sup>

### **3.3.2 Außendienst-Mitarbeiter-Typen und ihre Vergütungsformen**

*Die ADM verkaufen als Absatzorgane des VU die angebotenen Produkte. Man unterscheidet zwischen den unternehmenseigenen und -fremden Vermittlern.<sup>283</sup> Zu der ersten Gruppe gehören die *Angestellten im Werbeaußendienst* und die *Selbständi-**

---

<sup>282</sup> Vgl. ders. S. 582ff.

<sup>283</sup> Vgl. Farny (1995) S. 626ff. Vgl. zur Darstellung der einzelnen Vermittlertypen vgl. Jannott (1988) S. 1159-1170 und Zech (1988) S. 23-27

---

gen *Versicherungsvertreter*. Sie vermitteln nur den Produktmix ihres VU und werden deshalb auch als Ausschließlichkeitsorganisation (A-orga) bezeichnet.

Der Angestellte im Werbeaußendienst steht nach §§59ff. HGB in einem hauptberuflichen Arbeitnehmerverhältnis zum VU und ist diesem gegenüber weisungsgebunden. Neben den eigentlichen Verkäufern existiert der so genannte *Führungsaußendienst*, der dafür zu sorgen hat, gute ADM einzustellen, um diese dann auszubilden und zu führen. Die Hauptaufgabe des Führungsaußendienstes ist die Kontrolle und die Schaffung positiver Anreize für die ADM. Er verhandelt mit dem Verkäufer den Inhalt des Angestelltenvertrages inklusive der Entlohnung. Der Aufbau im Führungsaußendienst ist hierarchisch gegliedert vom Organisationsleiter, Vertriebsleiter oder Regionalleiter über den Geschäftsstellenleiter, Filial- oder Bezirksdirektor bis hinauf zum Vertriebsvorstand im Topmanagement.

Der Selbständige Versicherungsvertreter ist als Handelsvertreter nach §§84ff. HGB selbständiger Gewerbetreibender, der sein eigenes Unternehmerrisiko trägt. Wie beim Angestellten Werbeaußendienst werden auch die Selbständigen Versicherungsvertreter vom Führungsaußendienst eingestellt und betreut.

In der zweiten Gruppe der unternehmensfremden ADM findet man vor allen Dingen den *Mehrfachagenten oder Mehrfirmenvertreter* und den *Versicherungsmakler*.<sup>284</sup> Der Mehrfachagent arbeitet wie ein Selbständiger Versicherungsvertreter, allerdings mit dem Unterschied, dass für ihn das Wettbewerbsverbot nach §861 HGB nicht gilt, so dass er für mehrere VU tätig sein kann.

Der Versicherungsmakler ist nach §1 HGB Kaufmann, da er ein Handelsgewerbe betreibt. Er steht in einem *Doppelrechtsverhältnis*: Zum einen ist er treuhänderischer Sachwalter<sup>285</sup> seines Kunden, des VN, und zum anderen schließt er einen Vermittlervertrag mit den VU in Form einer so genannten *Courtagezusage* nach §§93ff. HGB

---

<sup>284</sup> Daneben gibt es noch den Vertrieb über den Bankschalter, den Direktvertrieb, zum Teil auch über das Internet, und die firmenverbundenen Vermittler.

<sup>285</sup> Vgl. dazu das so genannte „Sachwalterurteil“ des Bundesgerichtshofes vom 22.5.1985, nachzulesen in VersR (1985) S. 930ff.

---

ab. Die Hauptaufgabe des Maklers ist die Suche nach einem geeigneten VU und die Verhandlung mit diesem und seinem Kunden, mit dem Ziel, einen adäquaten Versicherungsschutz zu erhalten.<sup>286</sup> Der Versicherungsmakler haftet gemäß §98 HBG i.V.m. §823 BGB im Gegensatz zum Mehrfachagenten für den durch sein Verhalten entstandenen Schaden seinem Kunden und auch dem VU gegenüber persönlich. Der Führungsaußendienst im Bereich der unternehmensfremden ADM führt die Vertragsverhandlungen mit den Mehrfachagenten und den Maklern durch und betreut diese anschließend.

Der Außendienst kann vom Innendienst des VU wie folgt abgegrenzt werden. Der *Innendienst* umfasst alle innerbetrieblichen Leistungsprozesse, während der *Außendienst* die Leistungsprozesse mit Beziehungen zu Dritten, insbesondere Kunden durchführt. Zum Außendienst gehören somit alle Produktionsfaktoren für die Erstellung externer Leistungen, die direkt an VN, Geschädigte etc. fließen. Auf die Tätigkeit bezogen, werden die Bürotätigkeiten dem Innendienst und alle außerhalb anfallenden Tätigkeiten dem Außendienst zugeordnet. Da ein Absatzorgan mit administrativen Aufgaben ebenso befasst ist, hat er neben außendienst- auch innendienstbezogene Tätigkeiten auszuüben.<sup>287</sup>

Es soll angenommen werden, dass die ADM rational handeln und deshalb ihr erwartetes Lebenseinkommen maximieren. Das Einkommen besteht aus fixen und variablen Teilen. Im variablen Bereich ist die Höhe der Vergütung als Output für den Einsatz ihrer Arbeitsleistung unsicher.

Bei den ADM-Typen teilen sich die Komponenten wie folgt auf: Die Angestellten im Werbeaußendienst erhalten eine hohe zeitbezogene Vergütung (Kapitel 3.2.1.1), aber dafür eine geringe leistungsabhängige (Kapitel 3.2.1.1) Entlohnung durch geringe Provisionssätze.<sup>288</sup>

---

<sup>286</sup> Vgl. Traub (1995) S. 38ff.

<sup>287</sup> Vgl. Farny (1995) S. 210

<sup>288</sup> Vgl. Rex (1977) S. 248

---

Die Selbständigen Versicherungsvertreter erhalten demgegenüber allenfalls Provisionsgarantien und Zuschüsse als quasi-fixe Einkommenskomponenten, dafür aber höhere Provisionssätze. Die gesamtleistungsbezogenen (Kapitel 3.2.1.2.2) und die Incentive-Vergütungen (Kapitel 3.2.1.2.3) sind bei beiden hauptberuflichen Formen in etwa gleich hoch.

Demgegenüber erhalten die unternehmensfremden ADM Höchst-Courtage- und Provisionssätze, aber dafür keine zeitbezogenen Vergütungen.<sup>289</sup> Auch in diesem Vermittlersegment gibt es gesamtleistungsbezogene und Incentive-Vergütungen.<sup>290</sup>

### **3.3.3 Steuerungsfunktion des Außendienstes**

Allgemein lassen sich das Verhalten, die Entscheidungen und die Leistung des ADM in Richtung der Ziele des Unternehmens durch Anreize steuern.<sup>291</sup> Dabei sind die nichtmonetären und die monetären Anreize zu unterscheiden.<sup>292</sup>

Die nichtmonetären Ziele und Bedürfnisse der ADM basieren auf sozialpsychologischen Grundlagen. Hier existieren Formen wie das Streben nach Prestige, Anerkennung, Unabhängigkeit, Arbeitszufriedenheit usw., die durch adäquate Anreize wie Auszeichnungen, Vergabe von Ehrenpreisen, persönliche Belobigungen von Vorgesetzten, Erwähnung in Hauszeitschriften etc. stimuliert und befriedigt werden können.<sup>293</sup> Selbstverständlich spielt hier auch der Führungsstil des Vorgesetzten<sup>294</sup> eine wichtige Rolle.

Monetäre Anreize gibt es vor allem in Form von Vergütungen, wie sie in Kapitel 3.2 behandelt wurden.

---

<sup>289</sup> Vgl. Damm (1993) S. 62

<sup>290</sup> Dieses Vorgehen ist nicht konform mit der deklarierten Unabhängigkeit der unternehmensfremden Vermittler.

<sup>291</sup> Vgl. Farny (1995) S. 650, Laux/Liermann (1993) S. 4, Kossbiel (1994) S. 76f. und Sautter (1980) S. 83ff.

<sup>292</sup> Vgl. Sautter (1980) S. 102 und Rex (1977) S. 180

<sup>293</sup> Mit dem Bereich der Bedürfnisse und der Motivation beschäftigen sich Ansätze wie die von Maslow, Herzberg und Vroom. Vgl. Damm (1993) S. 50f. und Wagner (2006b) S. 15ff.

<sup>294</sup> Hierzu existiert eine Reihe von Methoden, die im Prinzip zwischen dem autoritären versus kooperativen oder zwischen dem aufgaben- versus dem mitarbeiterorientierten Führungsstil unterscheiden. Repräsentanten sind das Verhaltensgitter von Blake und Mouton oder das Kontingenzmodell von Fiedler.

---

Ein Anreizsystem, das nur monetäre Komponenten hat, ist weniger geeignet als ein kombiniertes.<sup>295</sup> Denn erachtet ein Absatzorgan seine Geldeinkünfte z.B. subjektiv als ausreichend, so werden andere Anreize mit dem Geld in Konkurrenz stehen und es möglicherweise in ihrer Wirkung verdrängen. Bei einem kombinierten Anreizsystem bleibt allerdings die monetäre Zuwendung das dominierende Instrument zur Steuerung.<sup>296</sup>

Die zeitbezogene (Kapitel 3.2.1.1) und die tätigkeitsbezogene (Kapitel 3.2.1.3) Vergütung stehen nicht in direktem Zusammenhang mit der Vertriebsleistung eines Entscheidungsträgers. Sie sind deshalb prinzipiell nicht geeignet, das Verhalten und die Leistung eines ADM zu steuern, da sie davon unabhängig gezahlt werden. Durch ihre Leistung können sie ihr Einkommen nicht steigern. Die Bestandspflegeprovision in der LV, die Arten der gesamtleistungsbezogenen und der Incentive-Vergütung sind zur Feinststeuerung<sup>297</sup>, z.B. zum Ausgleich regionaler Ungleichheiten, geeignet.<sup>298</sup>

Bei den leistungsbezogenen Formen (Kapitel 3.2.1.2) hat die Abschlussvergütung nicht zuletzt wegen ihres oft größten Anteils am Gesamteinkommen den nachhaltigsten Einfluss auf das Verkaufsverhalten.<sup>299</sup> Aus diesem Grunde erfolgt in dieser Arbeit eine Konzentration auf die Abschlussvergütung als wichtigste Form der leistungsbezogenen Vergütung.<sup>300</sup> Der ADM hat dabei die Möglichkeit durch eine entsprechende Leistung sein erwartetes Lebenseinkommen zu maximieren.

---

<sup>295</sup> Vgl. Damm (1993) S. 52f. und Wagner (2006b) S. 22f.

<sup>296</sup> In Anlehnung an Damm (1993) S. 53

<sup>297</sup> Vgl. Kapitel 3.2.1.2.2

<sup>298</sup> Vgl. Damm (1993) S. 68f., Rex (1977) S. 251, Sautter (1980) S. 71 und Zietsch (1985) S. 216

<sup>299</sup> Vgl. Farny (1995) ebd.

<sup>300</sup> Vgl. Schareck (2005) S. 238f., Damm (1993) S. 67 und Rex (1977) S. 233

---

### 3.4 Ertragsbarwert als Grundlage einer mit IAS/IFRS kompatiblen Vergütung des Außendienstes

#### 3.4.1 Umsatzorientierte Vergütung in der Lebensversicherung

Bei einer adäquaten Ausgestaltung kann die leistungsbezogene Abschlussvergütung den ADM dazu veranlassen, sich so zu verhalten, dass die Ziele des Unternehmens bestmöglich erfüllt werden. Die Vergütung (VG) ergibt sich aus der Auswahl der richtigen Bemessungsgrundlage (BMG) und der richtigen Vergütungsfunktion.<sup>301</sup> Die Vergütungsfunktion stellt den Zusammenhang zwischen der Vergütung und der BMG dar. Sie wird auch als Pay-off-Funktion bezeichnet<sup>302</sup> und bestimmt sich durch  $VG := f(BMG)$ .

mit:

VG: Vergütung des ADM

f: Vergütungsfunktion

BMG: Bemessungsgrundlage

In der Versicherungsbranche wird die Vergütung momentan auf der Grundlage des Umsatzes festgelegt.<sup>303</sup> In der LV benutzt man die Beitragssumme (BSU)<sup>304</sup>. Sie ist wie folgt definiert:

$$(3) \quad BSU_{kl} = \sum_{t=1}^T B_{kl,t}$$

---

<sup>301</sup> Vgl. Wagner (2006b) S. 32ff.

<sup>302</sup> Vgl. Farny (1995) S. 652

<sup>303</sup> Vgl. Schareck (2005) S. 245 und Wagner (2006b) S. 48ff.

<sup>304</sup> Vgl. Kapitel 3.2.2

---

mit:

$BSU_{kl}$ : Beitragssumme des Vertrages I des Produktes k

$BSU_{kl,t}$ : Beitragssumme des Vertrages I des Produktes k in Periode t

Produkt k ist z.B. eine LV für einen 35-jährigen Mann mit einer Laufzeit von 30 Jahren. Der in dem Beispiel gezahlte Beitrag beträgt 3.500 EUR im Jahr.<sup>305</sup> Die Beitragssumme ist dann 105.000 EUR, sie ist also die Summe der Beiträge, die der Kunde während der gesamten Laufzeit entrichtet. Auf diese in der Zukunft zu zahlenden Beiträge erhält der ADM eine Abschlussprovision. Daraus resultiert die folgende Vergütungsfunktion:

$$(4) \quad \pi_{kl} = BSU_{kl} \cdot \alpha_{kl}$$

mit:

$\pi_{kl}$ : Provisionseinnahme aus Vertrag I des Produktes k

$\alpha_{kl}$ : Provisionssatz des Vertrages I für Produkt k

$$(5) \quad PE = \sum_{k=1}^K \sum_{l=1}^L \pi_{kl} \cdot X_{kl}$$

mit:

PE: Provisionseinnahme des ADM auf BSU-Basis

$X_{kl}$ : Absatzmenge des Vertrages I des Produktes k

Der ADM bekommt eine gesamte Provisionseinnahme, die sich aus der Summe der Provisionen der vermittelten Verträge aller Produkte ergibt.

---

<sup>305</sup> Vgl. Kapitel 4.2.4.7

---

Die Beitragssumme enthält zwar die Beitragseinnahmen der Zukunft, aber sie umfasst keine Diskontierung, keine Erwartungswerte und keine Risikozuschläge. Sie ist also als BMG nicht mit dem beizulegenden Zeitwert kompatibel.

### 3.4.2 Ertragsbarwertorientierte Vergütung

Die Ermittlung der Vergütung oder Provision mit dem EBW als BMG kann durch die folgende Funktion dargestellt werden:

$$(6) \quad P_{kl} = EBW_{kl} \cdot a_{kl}$$

mit:

$P_{kl}$ : Abschlussprovision aus Vertrag I des Produktes k

$a_{kl}$ : EBW-abhängiger Provisionssatz des Vertrages I für Produkt k

Da der EBW der beizulegende Zeitwert eines Versicherungsvertrages ist, muss eine Vergütung, die auf ihm basiert, auch mit den IAS/IFRS kompatibel sein.

Im folgenden Kapitel 4 wird zunächst auf die Bestimmung der Komponenten des EBW eingegangen und dabei das Problem der Prognose der zukünftigen Zahlungsströme und Zinsen analysiert (Kapitel 4.1.1). Danach werden Verfahren zur Ermittlung des Kalkulationszinses betrachtet (Kapitel 4.1.2). Anschließend werden die Verwaltungskosten aus der Deckungsbeitragsrechnung hergeleitet. Nachdem die Komponenten des EBW bestimmt worden sind, wird ein Verfahren zur Ermittlung des EBW aus der Tarifikalkulation eines LV-Vertrages abgeleitet.

---

## 4 Entwicklung eines ertragsbarwertorientierten Vergütungsmodells

In Kapitel 2.5.4 wurde deutlich gemacht, dass der EBW eine Möglichkeit ist den Entity-specific Value eines LV-Vertrages als Approximation des beizulegenden Zeitwertes nach IFRS zu berechnen. Im folgenden Kapitel 4.1 wird deshalb der EBW konkret aus den unternehmensspezifischen Daten der Tarifikalkulation (vgl. Kapitel 3.1.2.2) bestimmt und darauf aufbauend ein Vergütungsmodell entwickelt (Kapitel 4.2).

### 4.1 Berechnung des Ertragsbarwertes

#### 4.1.1 Probleme bei der Erstellung von Prognosen

Die Kalkulation des EBW ist zukunftsorientiert. Das bedeutet, es sind *Prognosen* über die Werte seiner Komponenten Daseins- oder Verbleibwahrscheinlichkeit, Kalkulationszins, Beitrag, Zinseinnahmen, Kosten und Leistungen während der Laufzeit notwendig. Um diese Werte bestimmen zu können, werden so genannte *Prognoseverfahren* eingesetzt. Im Fall der Ertragsbarwert-Bestimmung kommen insbesondere *Zeitreihenanalysen* in Betracht.<sup>306</sup> Diese statistischen Methoden gehen von den Werten der Vergangenheit aus und versuchen, auf der Grundlage bestimmter Annahmen die zukünftigen Werte zu schätzen.<sup>307</sup> Die vorzunehmenden Schätzungen beinhalten aber einen Prognosefehler, weil bestimmte Werte für eine zufällig schwankende Zufallsvariable festgelegt werden. Um diesem Risiko entgegenwirken und somit Fehlallokationen vermeiden zu können, müssen die Modelle entsprechend der Entwicklung der Daten im Zeitablauf angepasst werden.<sup>308</sup>

---

<sup>306</sup> Vgl. dazu Helten (1981) S. 337 und zu den einzelnen Methoden ebd. S. 347ff. und ders. (1976) S. 443f.

<sup>307</sup> Vgl. Thymm (1986) S. 159

<sup>308</sup> Vgl. Fourie et al. (2005) S. 180

---

Die Daseins- oder Verbleibwahrscheinlichkeit eines Versicherungsvertrages ergibt sich aus den Sterbe- und der Stornowahrscheinlichkeiten in der Vergangenheit und ist damit gut abschätzbar.<sup>309</sup> Die Bestimmung des Kalkulationszinses wird im nächsten Kapitel betrachtet (vgl. Kapitel 4.1.2). Die Beiträge während der Laufzeit sind im Allgemeinen bekannt. Dabei hängen die Zinseinnahmen von der Festlegung des Kalkulationszinses ab. Die entsprechenden Leistungen ergeben sich aus den Sterbe- und Erlebenswahrscheinlichkeiten, mit denen die Todesfallsumme, die Rückkaufswerte und die Kapitalauszahlung bei Ablauf gewichtet werden.

Auch die Abschlusskostensätze sind dem Unternehmen bei Vertragsabschluss bekannt, so dass sich auf dieser Basis die Abschlusskosten ermitteln lassen. Problematischer ist dagegen die Zuordnung der Verwaltungskosten zu dem einzelnen Vertrag. Deren Bestimmung erfolgt mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung. Die Verwaltungskosten müssen anschließend mit den oben beschriebenen Prognoseverfahren in die Zukunft projiziert werden (vgl. Kapitel 4.1.3).

#### **4.1.2 Ermittlung des Kalkulationszinsfußes**

Für die Ermittlung des EBW ist die Abschätzung des richtigen Kalkulationszinssatzes von entscheidender Bedeutung.<sup>310</sup> Das Risiko in den Cashflows des Versicherungsvertrages kann durch Zuschläge zum risikolosen Zinssatz (Market Value Margin, vgl. Kapitel 2.4.1) bei der Diskontierung berücksichtigt werden. Der risikolose Zinssatz ist z.B. derjenige risikoloser Wertpapiere.<sup>311</sup> Vorab werden die verschiedenen Verfahren zu seiner Ermittlung vorgestellt (vgl. Kapitel 4.1.2.1 bis 4.1.2.3). Dabei wird ein konstanter Zinssatz für die gesamte Laufzeit angenommen, d.h.  $i_t = i = \text{konstant}$  für alle  $t$  (vgl. Kapitel 2.5.2).<sup>312</sup> Die einzelnen Modelle werden jeweils zunächst kurz dargestellt und anschließend einer kritischen Würdigung unterzogen. Im weiteren Verlauf dieser Arbeit werden die Auswirkungen der Variation des Kalkulationszinsfußes auf die Höhe des EBW durch eine Sensitivitätsanalyse (vgl. Kapitel 4.1.6.3) untersucht.

---

<sup>309</sup> Vertragsmodifikationen wie Teilkündigungen, Beitragsreduktionen und Zahlungsunterbrechungen werden an dieser Stelle nicht berücksichtigt.

<sup>310</sup> Vgl. Damm (1993) S. 114ff., Gessner (1983) S. 62, Feilmeier/Junker (1982a) S. 287 und Nickel-Wanninger (2005) S. 979

<sup>311</sup> Vgl. Hipp (2007) S. 141

<sup>312</sup> Außerdem wird nicht zwischen Haben- und Sollzins unterschieden. Vgl. dazu Grob/Lange (1998) S. 133f.

---

#### 4.1.2.1 Capital Asset Pricing Model und Weighted Average Cost of Capital

Die erste Möglichkeit zur Ermittlung des Kalkulationszinssatzes ergibt sich über das so genannte *Capital Asset Pricing Model (CAPM)*. Es ist eigentlich ein Modell zur Erklärung der Preisbildung auf dem Kapitalmarkt, kann aber hier benutzt werden, um den risikobehafteten Kalkulationszinssatz des EBW abzuleiten.<sup>313</sup> Das CAPM geht von folgenden Annahmen aus:<sup>314</sup>

- Homogene Erwartungen der Aktionäre bezüglich der Erwartungswerte, Varianzen und Kovarianzen der Renditen der handelsfähigen Wertpapiere, d.h. es entstehen keine Informationskosten
- Alle Akteure können unbegrenzt Kapital zum sicheren Zinssatz  $r$  aufnehmen
- Alle Wertpapiere sind beliebig teilbar
- Die Aktionäre maximieren ihren finanziellen Nutzen und orientieren sich am Erwartungswert und der Varianz bzw. der Standardabweichung der Renditen der Wertpapiere
- Die Aktionäre sind risikoavers, d.h. ihr Nutzen steigt mit dem Erwartungswert der Renditen der Wertpapiere und sinkt mit deren Varianz oder Standardabweichung<sup>315</sup>

Die Aktionäre können ihr *unsystematisches investmentspezifisches Risiko* durch die Bildung des so genannten *Marktportfolios*<sup>316</sup> diversifizieren. Das *systematische Marktrisiko* lässt sich allerdings nicht beseitigen. Für die Übernahme dieses Risikos verlangen die Aktionäre eine Risikoprämie. Sie verlangen eine Verzinsung, die aus dem sicheren Zinssatz  $r$ <sup>317</sup> und dieser Risikoprämie besteht.<sup>318</sup>

---

<sup>313</sup> Vgl. Rockel (2004b) S.70ff., Blaufus (2005) 14ff. und Kottke (2006) S. 270ff.

<sup>314</sup> Vgl. Laux (1998) S. 119ff., Hachmeister (2000) S. 160f. und O'Brien (2004) S.4ff.

<sup>315</sup> Vgl. Blaufus (2005) S. 13f.

<sup>316</sup> Marktportfolios bilden den Markt ab. Sie können mit Marktindizes wie z.B. dem Deutschen Aktienindex (DAX), dem Dow-Jones-Index etc. gleichgesetzt werden.

<sup>317</sup> Als sicherer Zins  $r$  wird häufig die Rendite von festverzinslichen Staatspapieren wie Bundesanleihen verwendet, obwohl diese eigentlich nicht risikolos sind. Vgl. dazu Rappaport (1999) S. 46f. und Betsch (2000) S. 209

<sup>318</sup> Vgl. Buck (1997) S. 1660f., Korn (2000) S. 38ff. und Rappaport (1999) S. 44ff.

---

Formal lässt sich das folgendermaßen darstellen:

$$(7) \quad E[i_{EK}^U] = r + (E[i^M] - r) \cdot \beta^U$$

$$(8) \quad \beta^U = \frac{\text{Cov}(i_{EK}^U, i^M)}{\text{Var}(i^M)}$$

mit:

$E[\dots]$ : Erwartungswertoperator

$i_{EK}^U$ : geforderte Eigenkapitalrendite der Aktionäre des Unternehmens U (stochastisch)

$r$ : sicherer Zinssatz (deterministisch)

$i^M$ : Rendite des Marktportfolios M (stochastisch)

$\beta^U$ : Beta-Faktor des Unternehmens U (stochastisch)

$\text{Cov}(i_{EK}^U, i^M)$ : Kovarianz der Eigenkapitalrenditen des Unternehmens U und des Marktportfolios M

$\text{Var}(i^M)$ : Varianz der Renditen des Marktportfolios M

Das systematische Risiko wird durch den *Beta-Faktor*  $\beta^U$  gemessen. Er gibt das Verhältnis der Kovarianz der Rendite des Unternehmens und des Marktportfolios zur Varianz des Marktportfolios wieder. Der Beta-Faktor misst also die Schwankung bzw. das Risiko der Aktie des Unternehmens in Relation zum Marktportfolio.

Bei reiner Eigenfinanzierung kann der erwartete Zinssatz  $i_{EK}^U$  als Kalkulationszinssatz verwendet werden. Besteht darüber hinaus eine Fremdfinanzierung durch die Aufnahme von Krediten bei Bankinstituten oder durch die Ausgabe von Obligationen, so wird das CAPM zum *Weighted Average Capital Cost (WACC)-Ansatz* erweitert. In diesem Modell ergibt sich der Zinssatz durch:<sup>319</sup>

---

<sup>319</sup> Vgl. Drukarczyk (1997) S. 6f. und Drukarczyk (2001) S. 276f.

---

$$(9) \quad WACC = i_{FK}^U \cdot (1 - ST) \cdot \frac{FK}{EK + FK} + E[i_{EK}^U] \cdot \frac{EK}{EK + FK}$$

mit:

WACC: durchschnittlicher Kapitalkostensatz (deterministisch)

$i_{FK}^U$ : Fremdkapitalkostensatz des Unternehmens U (deterministisch)

ST: (Körperschafts-) Steuersatz des Unternehmens U (deterministisch)

EK: Eigenkapital des Unternehmens U (deterministisch)

FK: Fremdkapital des Unternehmens U (deterministisch)

WACC gibt also den gewichteten Eigenkapital- und Fremdkapitalkostensatz wieder und kann deshalb als durchschnittlicher Kapitalkostensatz bezeichnet werden.

Zur Verdeutlichung werden die Werte anhand eines Beispiels berechnet. Es werden folgende Daten angenommen:

$$\text{Cov}(i_{EK}^U, i^M) = 0,8, \text{Var}(i^U) = 1$$

$$\Rightarrow \beta^U = 0,8$$

$$E[i^M] = 10\%, r = 3\%$$

$$\Rightarrow \underline{E[i_{EK}^U] = 8,6\%}$$

$$i_{FK}^U = 10\%, ST = 15\%, EK = \text{EUR } 70 \text{ Mio.}, FK = \text{EUR } 30 \text{ Mio.}$$

$$\Rightarrow \underline{WACC = 8,57\%}$$

In diesem Beispiel kann der Kalkulationszins also bei Eigen- und Fremdfinanzierung mit  $i = 8,57\%$  als deterministische Größe angesetzt werden. Bei reiner Eigenfinanzierung nimmt dieser Zins einen Wert von 8,6% an.

---

Die Kritik am CAPM richtet sich vor allem gegen seine Annahmen. So ist die Existenz eines vollkommen risikolosen Zinssatzes  $r$  ebenso unrealistisch wie die Annahme homogener Erwartungen der Aktionäre. Allerdings werden die Ergebnisse des CAPM bei Aufhebung dieser Prämissen kaum beeinflusst.<sup>320</sup>

Weiterhin werden die beliebige Teilbarkeit der Wertpapiere und die fehlenden Informationskosten kritisiert, wodurch die Möglichkeit der Aktionäre zur Beseitigung ihres unsystematischen Risikos durch die Bildung eines entsprechenden Portfolios erst möglich wird. Allerdings ist für Kapitalgesellschaften dieser Kritikpunkt nicht zutreffend, da sie bereits durch eine geringe Aktienanzahl eine beachtliche Risikoreduktion durch Diversifikation erreichen können. Außerdem werden die mangelnde empirische Validität, die fehlende Berücksichtigung des Insolvenzrisikos und vor allem die geringe Erklärungskraft des Betas im Versicherungsbereich kritisch angemerkt.<sup>321</sup>

Das CAPM ist zwar einerseits theoretisch nicht einwandfrei, aber andererseits liefert es eine geschlossene plausible Erklärung über das Zustandekommen von Preisen und Renditen am Kapitalmarkt, so dass die Verwendung auch wegen fehlender Alternativen durchaus akzeptabel erscheint.<sup>322</sup>

#### **4.1.2.2 Durchschnitts- und Nettoverzinsung**

Eine weitere Möglichkeit, um den Kalkulationszins zu bestimmen, ergibt sich aus der Kapitalanlagepolitik des Unternehmens. Die *Nettoverzinsung* oder durchschnittliche Nettokapitalanlagerendite resultiert aus sämtlichen Kapitalerträgen des Unternehmens in Relation zum angelegten Kapital.<sup>323</sup>

Bei der *Durchschnittsverzinsung* werden Sachwerte wie Immobilien, Aktien etc. ausgeklammert.<sup>324</sup> Da diese Komponenten häufig höhere Renditen als der Rest des an-

---

<sup>320</sup> Vgl. Oletzky (1998) S. 138f.

<sup>321</sup> Vgl. Rockel/Sauer (2004a) S. 304

<sup>322</sup> Vgl. Oletzky (1998) S. 140f. Rockel/Sauer (2004a) S. 304f. lehnen dagegen die Verwendung des CAPM im Versicherungsbereich wegen der genannten Kritikpunkte ab.

<sup>323</sup> Vgl. Damm (1993) S. 113f.

<sup>324</sup> Vgl. Nicolai (1985) S. 1401

---

gelegten Kapitals erzielen, ist die Durchschnittsverzinsung im Allgemeinen niedriger als die Nettoverzinsung. Da die Durchschnittsverzinsung aber nicht die gesamten Kapitalanlagen des Unternehmens wiedergibt und damit nicht die Realität abbildet, ist die Nettoverzinsung zu bevorzugen. Dabei empfiehlt es sich, einen Mittelwert, z.B. der letzten 10 Jahre, zu verwenden, um einen geglätteten und nicht einen jedes Jahr ggf. stark schwankenden Zins zu verwenden. Der Kalkulationszinssatz kann so festgelegt werden, dass zu der Nettoverzinsung ein Zuschlag (Market Value Margin, vgl. Kapitel 2.4.1), z.B. für die Bedienung des Fremdkapitals, addiert wird. Bei einer beispielhaften Nettoverzinsung der letzten 10 Jahre von 5% und einem Zuschlag von 2% beträgt der Kalkulationszins in diesem Fall 7%.

#### **4.1.2.3 Sonstige Zinssätze**

Bei der Ermittlung des Kalkulationszinssatzes gibt es prinzipiell die Möglichkeit, für jede Periode den adäquaten Marktzins festzulegen. Da der Aufwand für die Ermittlung allerdings hoch ist, versucht man mit entsprechenden Vereinfachungen zu operieren.<sup>325</sup>

Einerseits existieren über den Planungszeitraum konstante Zinssätze, wie sie auch oben ermittelt wurden. Weitere Möglichkeiten sind die Anlehnung an die Verzinsung 10- oder 30-jähriger Staatsanleihen oder auch die Verwendung des Rechnungszinses oder Garantiezinses in der LV von 2,25% seit 2007. Zu diesen quasi-sicheren Zinssätzen können zusätzlich wieder Zuschläge (Market Value Margin, s.o.) addiert werden, um das Risiko in den Cashflows abzubilden. Andererseits gibt es Ansätze die unterschiedlichen Zinssätze pro Periode zu approximieren. Dabei werden zum Beispiel Zinskorridore oder Laufzeitbänder verwendet.

Der IASB lässt beide Vorgehensweisen bei der Festlegung des Kalkulationszinssatzes zu. Es können sowohl Zinsvektoren, die den Marktzins angeben und damit pro Periode variieren, als auch konstante Zinssätze verwendet werden, wie sie im weiteren Verlauf dieser Arbeit gelten.<sup>326</sup>

---

<sup>325</sup> Vgl. Kapitel 2.4.1

<sup>326</sup> Vgl. Ludwig/Baumgärtner (2005) S. 36f.

---

### 4.1.3 Exkurs: Ermittlung und Zuordnung der Verwaltungskosten durch die Deckungsbeitragsrechnung

Als Ausgangspunkt dienen die Deckungsbeitragsrechnung (DBR) und die Kostenrechnung der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre. Darauf aufbauend wird der Bezug zur speziellen Ertragsbarwertrechnung durch die Aufstellung eines Kontenschemas in Kapitel 4.1.4 hergestellt.<sup>327</sup>

Die Deckungsbeitragsrechnung basiert auf der Kostenrechnung und wird zur Ermittlung und Zuordnung der Verwaltungskosten des Einzel-Versicherungsvertrages im Sinne der Ertragsbarwert-Berechnung verwendet.<sup>328</sup> Zur Darstellung der DBR werden zuerst die folgenden grundlegenden Begriffspaare der Kostenrechnung erläutert:<sup>329</sup>

#### 1.) Fixe und variable Kosten

Nach RIEBEL ist die Unterscheidung aller Kostenarten relativ. So können Kosten fix oder variabel in Bezug auf den Zeitrahmen, aber auch auf die Erzeugungs- oder Absatzmenge, den Verkaufspreis, die Auftragsgröße oder die Transportentfernungen sein.<sup>330</sup> Es können kurzfristig fixe Kosten faktisch mittel- bis langfristig zu variablen werden.<sup>331</sup> In einer *Bezugsgrößenhierarchie* können fixe Kosten höherer Ebenen durchaus variabel auf unteren Ebenen sein. In diesem Rahmen gibt die Struktur der Bezugsobjekte die Bezugsgrößenhierarchie wieder.

Hier gelten als variable Kosten diejenigen, die von der *Produktionsmenge von Versicherungsverträgen als Ausbringungsmenge direkt abhängen*, alle anderen werden als fix angesehen.

---

<sup>327</sup> Vgl. Wagner (2006b) S. 61ff.

<sup>328</sup> Vgl. Schareck (2005) S. 149ff.

<sup>329</sup> Im Sinne der Deckungsbeitragsrechnung gelten die folgenden Ausführungen zu den Kosten auch jeweils entsprechend für ihr Pendant, den Erlösen.

<sup>330</sup> Vgl. Riebel (1994) S. 184f.

<sup>331</sup> Vgl. ebd., Damm (1993) S. 123 und Famy (1986) S. 172

---

## 2.) Einzel- (EK) und Gemeinkosten (GK)

Die *Einzelkosten* sind einem Produkt direkt zurechenbar. Die *echten Gemeinkosten* werden für mehrere Bezugsobjekte gemeinsam disponiert und sind diesen auch nur *gemeinsam zurechenbar*,<sup>332</sup> vor allem im Fall der Kuppelproduktion. Eine *Kuppelproduktion* ist dadurch gekennzeichnet, dass aus gemeinsamen Produktionsfaktoreinsätzen<sup>333</sup> mehrere Produktarten hervorgehen,<sup>334</sup> d.h. sie entstehen aus naturgesetzlichen oder technischen Gründen simultan in dem gleichen Produktionsprozess.<sup>335</sup> Charakteristisch ist das Problem, dass die anfallenden Kosten den einzelnen Kuppelprodukten nicht eindeutig als Einzelkosten oder Gemeinkosten zugeordnet werden können.<sup>336</sup> Als Beispiel wird häufig die verbundene Produktion von Versicherungsschutz auf der einen und der Finanzanlage der Gelder, die durch das zeitliche Auseinanderfallen von Prämieein- und Leistungsauszahlung als Spar- und Entspargeschäft entstehen, auf der anderen Seite genannt.<sup>337</sup> Typische Einzelkosten des Versicherungsvertrages sind Arztkosten, Porto, Telefon, Gebühren, Formulare, Rückversicherungskosten und RfB-Zinsen. Echte Gemeinkosten existieren in Form der Kosten vom Rechnungswesen und der Geschäftsleitung.<sup>338</sup>

Bezogen auf den LV-Bereich ergibt sich eine *Komplementarität* zwischen der gemischten Kapitallebensversicherung oder der Privaten Leibrentenversicherung und den Zusatzversicherungen, vor allem der Berufsunfähigkeits- (zusatz-) versicherung. Während sich die reinen Risikoprämien problemlos getrennt ermitteln lassen, treten Schwierigkeiten bei der Zuordnung der Verwaltungskosten, wie den Sachbearbeiterkosten, auf.<sup>339</sup> In diesem Fall werden die beiden Komponenten nicht einzeln betrachtet, sondern zu einem Produkt zusammengefasst. Es existieren dann unterschiedliche EBW und damit verschiedene Vergütungen für eine reine Kapitallebensversicherung, für eine Kapitallebensversicherung mit Berufsunfähigkeitszusatzversicherung, mit Unfallzusatzversicherung, mit Pflegerentenzusatzversicherung etc.

---

<sup>332</sup> Vgl. Riebel (1994) S. 619f.

<sup>333</sup> Vgl. zum produktionstheoretischen Ansatz Kapitel 3.3.1 und Degenhardt (2003) S. 173ff.

<sup>334</sup> Vgl. Farny (1995) S. 537

<sup>335</sup> Vgl. Albrecht (1984) S. 318

<sup>336</sup> Vgl. Farny (1995) S. 543 und Albrecht (1984) S. 319

<sup>337</sup> Vgl. Farny (1995) S. 538f., Albrecht (1984) S. 316 und Hipp (2007) S. 15

<sup>338</sup> Vgl. dazu Damm (1993) S. 122-156, insbesondere S. 141f., Farny (1986) S. 170 und Hopp (1973) S. 55ff.

<sup>339</sup> Es müsste z.B. bezüglich der medizinischen Risikoprüfung gemessen werden, wie viel Arbeitszeit auf die LV und wie viel auf die Berufsunfähigkeitszusatzversicherung entfällt.

---

Diese Vorgehensweise entspricht dem Verzicht auf die Entflechtung nach IFRS 4.<sup>340</sup> Alternativ können die EBW der Haupt- und der Zusatzversicherung getrennt ermittelt und die Sachbearbeiterkosten z.B. als unechte Gemeinkosten über Verteilungsschlüssel zugeordnet werden (oder ganz vernachlässigt werden). Diese *unechten Gemeinkosten* entstehen also dadurch, dass sie dem Bezugsobjekt eindeutig zurechenbar sind, aber aus Wirtschaftlichkeitsgründen nur zusammen mit anderen Kosten erfasst werden. Es gibt demnach ein Ermittlungsproblem. Da sich ihr Wert aber mit einem bestimmten Aufwand ermitteln lässt, haben sie Einzelkosten-Charakter. Unechte Gemeinkosten treten in Form der Kosten der Antragsbearbeitung, Folgebearbeitung und der Schadenbearbeitung auf.<sup>341</sup> Daneben gibt es noch *Schein-Einzelkosten*, die eigentlich Gemeinkosten sind, aber über die Ermittlung anteiliger Verbrauchsmengen als Einzelkosten betrachtet werden.

Wie die Unterscheidung von fixen und variablen Kosten ist auch diejenige von Einzelkosten und Gemeinkosten relativ im Hinblick auf die betrachtete Bezugsgröße. Insbesondere können Gemeinkosten einer unteren Hierarchiestufe Einzelkosten der darüber liegenden sein.<sup>342</sup>

### 3.) Vollkosten und Teilkosten

In der traditionellen *Vollkostenrechnung* wurde versucht, *alle* entstandenen Kosten auf die Kostenstellen (Ort der Kostenentstehung) und -träger (Produkt/-gruppe)<sup>343</sup> umzurechnen.<sup>344</sup> Das Problem dabei war, dass die verursachungsgerechte Verrechnung sämtlicher fixer Kosten durch entsprechende *Verteilungsschlüssel* nicht möglich war.<sup>345</sup>

Die *Teilkostenrechnung* geht demgegenüber davon aus nicht alle, sondern nur die entscheidungsrelevanten Größen in die Betrachtung einzubeziehen, um so zu realis-

---

<sup>340</sup> Vgl. Kapitel 2.6.3

<sup>341</sup> Vgl. dazu Damm (1993) S. 122-156, insbesondere S. 141f., Farny (1986) S. 170 und Hopp (1973) S. 55ff.

<sup>342</sup> Vgl. Riebel (1994) S. 183f.

<sup>343</sup> Vgl. Farny (1986) S. 165

<sup>344</sup> Vgl. Riebel (1994) S. 269, Kilger (1993) S. 37 und Albrecht (1990) S. 207

<sup>345</sup> Vgl. Wolfstetter (1997) S. 135

tischeren Einschätzungen zu gelangen. Im weiteren Verlauf wird die DBR als eine Form der Teilkostenrechnung weiterbehandelt.

#### 4.) Direct Costing (DC) und relative Einzelkostenrechnung (EKR)

In der Deckungsbeitragsrechnung sind zwei Hauptformen zu unterscheiden: Das Direct Costing (DC) nach PLAUT und KILGER<sup>346</sup> und die relative Einzelkostenrechnung (EKR) nach RIEBEL.<sup>347</sup> Wie in Tabelle 2 aufgelistet, unterscheiden sich die beiden Ansätze in wesentlichen Punkten:

**Tabelle 2:** Direct Costing und Einzelkostenrechnung

Methoden	DC	EKR
Kosteneinflussgröße	Beschäftigungsgrad, periodenbezogen	Produkteneinheit, objektbezogen
Kostenzurechnung	Variable EK direkt, variable GK über Verteilungsschlüssel	EK direkt Unechte GK durch Schlüssel
Vernachlässigung	Fixe Kosten	Echte GK
Prinzip	Verursachung	Identität
Def. DB	$DB := E - K_V$ $= G + K_F$	$DB := E - EK$ $= G + \text{echte GK}$
Kritik	1. Beschäftigungsgrad 2. Verteilungsschlüssel	Vernachlässigung der relevanten echten GK; Gewinn als Funktion der Beschäftigung nicht bestimmbar

Quelle: Eigene Darstellung

<sup>346</sup> Vgl. grundlegend Kilger (1993) S. 68ff.

<sup>347</sup> Vgl. grundlegend Riebel (1994)

---

So betrachtet das Direct Costing den Beschäftigungsgrad, d.h. den Grad der Kapazitätsauslastung,<sup>348</sup> als wesentliche Kosteneinflussgröße. Die beschäftigungsgradvariablen, d.h. von der Ausbringungsmenge abhängigen, Gemeinkosten werden mittels geeigneter Verteilungsschlüssel auf die Kostenstellen und Kostenträger verteilt. Die fixen Kosten ( $K_F$ ) werden vernachlässigt und en bloc zur Ermittlung des Gewinnes (G) davon abgezogen. Andere Ansätze wie die *Fixkostendeckungsrechnung* nach Agthe<sup>349</sup> und Mellerowicz<sup>350</sup> oder darauf basierende Methoden wie die *Prozesskostenrechnung*<sup>351</sup> und das *Target Costing*<sup>352</sup> versuchen die Fixkosten auf die Bezugsgrößen zu verteilen, wodurch man letztendlich wieder zu einer Vollkostenrechnung gelangt.<sup>353</sup>

Da sich die Kosten nicht eindeutig in fixe und variable Komponenten unterscheiden lassen, kommt es zu einer Vermengung zwischen diesen Arten mit dem Effekt der *Proportionalisierung der Fixkosten*, was letztendlich einen Spezialfall der Schlüsselung echter Gemeinkosten darstellt und zu einer Verzerrung der betrieblichen Wirklichkeit führt.<sup>354</sup> Außerdem geht das Direct Costing von *linearen Verläufen der Erlös- und Kostenfunktionen* in Abhängigkeit von der Ausbringungsmenge aus.<sup>355</sup> Die variablen Kosten entsprechen in diesem Fall den Grenzkosten, so dass auch von der *Grenzplankostenrechnung* gesprochen wird.<sup>356</sup>

Die Einzelkostenrechnung ist eine kombinierte Kostenarten-, Kostenstellen- und Kostenträgerrechnung, da ihre Bezugsobjekte alle selbständigen Maßnahmen, Vorgänge und Tatbestände umfasst, die ein eigenständiges Dispositions- oder Untersuchungsobjekt sein können.<sup>357</sup> Konkret kann man sich darunter eine Zeit- oder Produktmenge

---

<sup>348</sup> Vgl. Farny (1995) S. 524

<sup>349</sup> Vgl. Agthe (1959)

<sup>350</sup> Vgl. Mellerowicz (1961)

<sup>351</sup> Vgl. Proeller (1996) S. 199ff. und Wieseahn (1996)

<sup>352</sup> Vgl. o.V. (2000a): „Wenn Gemeinkostenzuschläge mit der „Gießkanne“ verteilt werden“

<sup>353</sup> Vgl. Riebel (1994) S. 361 und Hieke (1998) S. 17

<sup>354</sup> Vgl. ders. (1994) S. 274

<sup>355</sup> Vgl. ders. (1994) S. 361

<sup>356</sup> Vgl. Kilger (1993) S. 57

<sup>357</sup> Vgl. Riebel (1994) S. 450

---

als kleinste Einheit vorstellen.<sup>358</sup> Auf den Versicherungsbereich bezogen, ist das der Einzelvertrag.

Diese Bezugsgrößen lassen sich hierarchisch anordnen, wobei es je nach Wahl des Entscheidungsobjektes unterschiedliche Ebenen einer solchen *Bezugsgrößenhierarchie* geben kann. Auf die einzelnen Stufen werden nun in der Grundrechnung alle Kosten als Einzelkosten verteilt, wobei immer zur untersten und damit kleinstmöglichen Ebene zugeteilt wird. Die auf einer höheren Stufe als Einzelkosten ermittelten Kosten sind wiederum (unechte) Gemeinkosten auf der nächst tieferen Ebene etc.<sup>359</sup> So entsteht eine Art Vollkostenrechnung, wobei alle Kosten spätestens bei der Betrachtung des Gesamtunternehmens als Ganzem als Einzelkosten behandelt werden können.<sup>360</sup>

In der Einzelkostenrechnung gibt es nur eine Ausnahme vom generellen Schlüsselungsverbot: Da die unechten Gemeinkosten Einzelkosten-Charakter haben, werden diese neben den direkt zurechenbaren Einzelkosten auf die Bezugsgrößen verteilt. Die echten Gemeinkosten werden nicht berücksichtigt. Die Unterscheidung von fixen (Bereitschafts-) und variablen (Leistungs-) Kosten ist relativ und für die Einzelkostenrechnung unbedeutend.<sup>361</sup>

Beim Direct Costing gilt das *Verursachungsprinzip*: Die Kosten werden einer Bezugsgröße dann zugerechnet, wenn sie von ihr ausgelöst worden sind. Darauf aufbauend hat bei der Einzelkostenrechnung das strengere *Identitätsprinzip* Gültigkeit: Demnach sind zwei Größen dann und nur dann einander eindeutig und logisch zwingend zurechenbar, wenn sie durch eine identische Entscheidung oder Einflussgröße ausgelöst worden sind.<sup>362</sup>

---

<sup>358</sup> Vgl. ders. (1994) S. 178f., Riebel (1981) S. 458 und Damm (1993) S. 120

<sup>359</sup> Vgl. Riebel (1981) S. 463

<sup>360</sup> Vgl. ders. (1994) S. 149 und 618, Farny (1992) S. 93 und Zimmermann (1996) S. 167

<sup>361</sup> Vgl. Riebel (1994) S. 370 und 391

<sup>362</sup> Vgl. ders. (1994) S. 100 und ders. (1981) S. 459f.

---

Der *Gewinn* ist allgemein definiert als der Überschuss des Erlöses (E) über die Kosten. Davon ausgehend ergeben sich aufgrund der unterschiedlichen Annahmen der beiden Ansätze auch zwei divergierende Definitionen des Deckungsbeitrages, der wiederum als Überschuss des Erlöses bzw. des Preises über bestimmte Teilkosten betrachtet werden kann.<sup>363</sup> Beim Direct Costing setzt er sich aus Gewinn (G) und Fixkosten ( $K_F$ ) zusammen, d.h. er wird als „*Beitrag zur Deckung der fixen Kosten und des Gewinnes*“ interpretiert.<sup>364</sup> In der Einzelkostenrechnung ergibt sich der Deckungsbeitrag als Summe aus Gewinn und echten Gemeinkosten, so dass er dort als „*Beitrag zur Deckung der echten Gemeinkosten und des Gewinnes*“ bezeichnet wird.<sup>365</sup>

Die Nachteile des Direct Costings liegen in der alleinigen Orientierung an der Ausbringung oder Beschäftigung und die Verwendung nicht identitätskonformer Verteilungsschlüssel. Bei der Einzelkostenrechnung sind durch die Vernachlässigung relevanter Kostenteile ausbringungsabhängige Gewinne nicht ermittelbar. Außerdem können diese Kostenteile nicht immer periodengerecht zugeordnet werden.<sup>366</sup>

Zusammenfassend ist damit bei der Entscheidung zugunsten einer der beiden Rechnungsarten zwischen der Wirtschaftlichkeit, Einfachheit, Transparenz und damit der Akzeptanz durch den Außendienst durch die Nachvollziehbarkeit des Systems und der Flexibilität, Objektivität und Exaktheit abzuwägen.<sup>367</sup> In der kritischen Würdigung der beiden Ansätze sind die Nachteile des Direct Costings allerdings deutlich höher zu bewerten als die der Einzelkostenrechnung. Aufgrund dessen wird die Einzelkostenrechnung präferiert.<sup>368</sup> Dabei muss jedes LVU seine spezifische und individuelle Organisationsstruktur analysieren und die relevanten Bezugsgrößen als Engpass-

---

<sup>363</sup> Vgl. ders. (1994) S. 186

<sup>364</sup> Vgl. ders. (1994) S. 361

<sup>365</sup> Vgl. ders. (1994) S. 186

<sup>366</sup> Vgl. Kilger (1993) S. 112 und Kolibius (1988) S. 340

<sup>367</sup> Vgl. Riebel (1994) S. 28 und 376f. und Brachmann (1985) S. 978f.

<sup>368</sup> Die gleiche Wahl treffen Zimmermann (1996) S. 167, Albrecht (1990) S. 206 und 213 und Schulz (1994) S. 30ff., währenddessen Damm (1993) S. 122ff. der Meinung ist, man sollte *alle outputabhängigen Kosten* berücksichtigen, relativiert dies aber wieder, wenn keine verursachungsnahen Schlüssel ermittelbar sind. Dies nimmt die Einzelkostenrechnung gerade für die echten Gemeinkosten an. Selbst Kolibius (1988) S. 341 stellt als Verfechter des Direct Costings fest, dass die Einzelkostenrechnung bei vertriebsorientierten Dienstleistungsunternehmen angewandt wird.

---

faktoren ermitteln, wobei diese oft im Absatz zu finden sind<sup>369</sup>, um so durch den Aufbau einer entsprechenden Hierarchie ein durchgängiges Rechenwerk zu installieren.<sup>370</sup> Entscheidungsobjekte können Tarife und Produkte, Kunden (-gruppen) sowie auch Absatzkanäle und Regionen sein.<sup>371</sup>

Danach sollen die Einzelkosten und die unechten Gemeinkosten auf jeder Stufe bestimmt werden, um so zu eindeutigen und nachvollziehbaren Zurechnungen zu kommen. Wenn die Verteilungsschlüssel für die unechten Gemeinkosten nicht dem Identitätsprinzip entsprechen, sollte entsprechend dem Schlüsselungsverbot auf deren Zurechnung verzichtet werden. Zur Ermittlung der Kosten des Einzelvertrages aus der Deckungsbeitragsrechnung stellt sich dabei das Problem, dass die Kosten aus dem betrieblichen Rechnungswesen bzw. der Kostenrechnung in zahlungswirksame Größen überführt werden müssen.<sup>372</sup> Diese Überführung ist relativ aufwendig, da zahlreiche manuelle Buchungsvorgänge mit einem gewissen zusätzlichen Aufwand noch einmal nachvollzogen werden müssen.<sup>373</sup> Es geht dabei vor allem um die Überführung von bilanziellen Aufwendungen oder Ausgaben<sup>374</sup> in Auszahlungen.<sup>375</sup> Dabei werden die rechnungslegungsrelevanten Größen nach dem *Erfolgsprinzip* ermittelt,<sup>376</sup> d.h. nach dem Zeitpunkt ihrer Erfolgswirksamkeit. In der Deckungsbeitragsrechnung werden die Größen dagegen nach der Periode ihrer Entstehung zugeordnet. Aufgrund der unterschiedlichen Ausrichtung können bei der exakten Zuweisung der Kosten Abgrenzungsprobleme auftreten.

Bei den auszahlungswirksamen pagatorischen Kosten<sup>377</sup> sind im Unterschied zur Kostenrechnung keine kalkulatorischen Größen enthalten, so dass Abschreibungen,

---

<sup>369</sup> Vgl. Damm (1993) S. 161ff. m.w.N. und Kapitel 3.3.1

<sup>370</sup> Vgl. Farny (1992) S. 93 und Proeller (1996) S. 156f.

<sup>371</sup> Vgl. allgemein Riebel (1994) S. 179f. und insbesondere für die Versicherungswirtschaft Zimmermann (1996) S. 169f., Schradin (1994) S. 409, Schulz (1994) S. 32f., Albrecht (1990) S. 215 und Schlösser (1984) S. 6

<sup>372</sup> Vgl. Thymm (1985) S. 160

<sup>373</sup> Vgl. Schmid (1999) S. 252ff. Dieser schlägt vor, mindestens einmal pro Jahr einen Abgleich beider Datensysteme vorzunehmen.

<sup>374</sup> Vgl. Haudenschild (1991) S. 67ff.

<sup>375</sup> Zur Abgrenzung der Begriffe vgl. Damm (1993) S. 80ff.

<sup>376</sup> Früher wurde das Umsatzprinzip verfolgt. Vgl. dazu Schucht (1991) S. 73ff. und Haudenschild (1991) S. 77ff.

<sup>377</sup> Vgl. Hieke (1998) S. 1

---

Zinsen<sup>378</sup> und Rückstellungen nicht berücksichtigt werden.<sup>379</sup> Der Deckungsbeitrag ist in diesen Fällen mit dem Cashflow identisch und kann mit diesem gleichgesetzt werden.<sup>380</sup> Im Ergebnis ermöglicht die Deckungsbeitragsrechnung die Ermittlung der Verwaltungskosten des EBW entsprechend einer Bezugsgrößenhierarchie mit klar zugeteilten Kostenkomponenten. Diese Bezugsgrößenhierarchie kann entsprechend der Segmentierung des EBW festgelegt werden. Dadurch sind beide Konzepte deckungsgleich. Die Verwendung der Einzelkostenrechnung mit der verursachungsgerechten Zuordnung der Kosten auf die einzelnen Produkte ist außerdem mit den Grundsätzen nach IAS/IFRS konform, die sich ebenfalls auf den Einzelvertrag als Bezugsobjekt konzentrieren.<sup>381</sup>

#### 4.1.4 Ein Kontenschema zur Ertragsbarwert-Berechnung

Nach der Darstellung der Deckungsbeitragsrechnung der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre wird diese nun auf die Spezielle Versicherungsbetriebslehre angewendet und ein Kontenschema zur Bestimmung des EBW abgeleitet.

Der EBW kann entsprechend dem *Identitätsprinzip* für den Einzel-Versicherungsvertrag wie folgt definiert werden:<sup>382</sup> *Sämtliche während seiner Laufzeit von ihm ausgelösten und zurechenbaren originären Ein- und Auszahlungen werden mit ihren jeweiligen periodischen Daseins- oder Verbleibwahrscheinlichkeiten gewichtet und mit einem geeigneten Zinssatz auf einen Bezugszeitpunkt -in der Regel den Vertragsbeginn- abgezinst.*<sup>383</sup> Der EBW ist also ein dynamischer diskontierter Deckungsbeitrag und somit auch ein Kapitalwert.<sup>384</sup>

---

<sup>378</sup> Es existieren auch Ansätze, die den periodischen Ertragsbarwert verzinsen, hier müsste der Ertragsbarwert mit  $(1+i)$  multipliziert werden. Dadurch würde der Ertragsbarwert des Vertrages leicht ansteigen. Vgl. Grob/Lange (1998) S. 133. Dieser Effekt wird aber an dieser Stelle vernachlässigt, da er bereits in der Barwertberechnung integriert ist. Vgl. Schradin (1994) S. 427 und Damm (1993) S. 86ff. und 108f.

<sup>379</sup> Vgl. Nicolai (1984) S. 479ff., Damm (1993) S. 92 und Grob/Lange (1998) S. 139

<sup>380</sup> Dazu muss von entsprechenden Annahmen über die *Erlöse* ausgegangen werden. Nach Kilger (1993) S. 784 unterscheiden sich die einzahlungswirksamen Erlöse aber nicht von denen in der Kostenrechnung.

<sup>381</sup> Vgl. Ammann/Müller (2005) S. 353-370

<sup>382</sup> Auf die Indexierung  $EBW_k$  soll an dieser Stelle aus Gründen der Übersichtlichkeit verzichtet werden.

<sup>383</sup> Vgl. Damm (1993) S. 86 und Grob/Lange (1998) S. 128 und 139

<sup>384</sup> Vgl. Thymm (1985) S. 158ff.

---

Zur Ermittlung des EBW hat das LVU für einen *repräsentativen Vertrag* aus der Produkt-Segmentierung, d.h. für eine bestimmte Tarifart, Eintrittsalter und Geschlecht der versicherten Person, Versicherungsdauer usw. die Beiträge, Kosten, Leistungen, den Kalkulationszins und die Sterbe- und Stornowahrscheinlichkeiten ermittelt. Auf dieser Grundlage wird eine mehrstufige Ertragsbarwertrechnung (EBWR) analog zu einer mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung (DBR) aufgebaut.

In der Literatur gibt es ähnliche Kontenschemen,<sup>385</sup> wobei das hier entwickelte Schema einige Besonderheiten aufweist. Es ist üblich, zuerst die Provisionen oder Vergütungen  $K^\alpha$  und dann die weiteren Verwaltungskosten  $K^{\beta,\gamma}$  abzuziehen. Da in diesem Modell die Abschlussprovision die Entscheidungsvariable ist, ist vor allem die Unterscheidung *des EBW vor und nach den Abschlusskosten, hier als EBWII und EBWIII bezeichnet*, bedeutend.<sup>386</sup> Deshalb werden in unserer Notation vom EBWI zuerst die Verwaltungskosten abgezogen, woraus der EBWII resultiert. Danach werden die Abschlusskosten zur Ermittlung des EBWIII subtrahiert.

---

<sup>385</sup> Bezogen auf die Versicherungswirtschaft vgl. Schareck (2005) S. 164, Schulz (1994) S. 35ff., Schmid (1999) S. 252, Pelizäus (1999) S. 1670, Schlösser (1984) S. 5 und Koch (1988b) S. 1186 oder allgemein Jäger (1996) S. 21f., S. 42 und S. 120ff. mit weiteren Beispielen.

<sup>386</sup> Eine ähnliche Notation wählt Nicolai (1995) S. 14 und bezeichnet die entsprechenden Größen als EBW1 und EBW2.

**Tabelle 3:** Ein Kontenschema zur Ertragsbarwertrechnung<sup>387</sup>

<b>DBR</b>	<b>EBWR</b>
B	D·v·B
+ Z	+ D·v·Z
- L	- D·v·L
<b>=: DBI</b>	<b>=: EBWI</b>
- $K^{\beta,\gamma}$	- D·v· $K^{\beta,\gamma}$
<b>=: DBII</b>	<b>=: EBWII</b>
- $K^\alpha$	- D·v· $K^\alpha$
<b>=: DBIII</b>	<b>=: EBWIII</b>

Quelle: Eigene Darstellung

mit:

DBI: Deckungsbeitrag I vor Kosten

EBWI: Ertragsbarwert I vor Kosten

DBII: Deckungsbeitrag nach Verwaltungskosten

EBWII: Ertragsbarwert nach Verwaltungskosten, aber vor Abschlusskosten

DBIII: Deckungsbeitrag nach Kosten

EBWIII: Ertragsbarwert nach Abschlusskosten

<sup>387</sup> Das Kontenschema dient der übersichtlichen Gegenüberstellung der Deckungsbeitrags- und Ertragsbarwertrechnung. Deshalb werden Summationen nicht verwendet und auf die Diskontierung und Daseins- oder Verbleibwahrscheinlichkeiten im weiteren Verlauf der Arbeit detailliert eingegangen.

---

#### 4.1.5 Bestimmung des Ertragsbarwertes aus der Tarifikalkulation

Es gibt keine konkreten Vorgaben in IFRS 4 zur Berechnung des beizulegenden Zeitwertes oder EBW.<sup>388</sup> Die Ausgangsbasis ist die Schätzung der Vermögensgegenstände und Verbindlichkeiten eines Versicherungsvertrages auf der Grundlage seiner zukünftigen Ein- und Auszahlungen.<sup>389</sup> An dieser Stelle wird eine Verfahrensweise aus der Tarifikalkulation entwickelt. Als Ergebnis wird der EBW im Abschlussjahr ermittelt, der als beizulegender Zeitwert in die Bilanz des Unternehmens eingeht. Durch Schwankungen des Marktwertes der Kapitalanlagen im Zeitablauf kommt es zu einer veränderten Überschussbeteiligung und damit zu einer Veränderung der Rückkaufswerte. Absenkungen des Rechnungs- oder Garantiezinses reduzieren die Höhe der Zinseinnahmen, wodurch sich wiederum der EBW des Vertrages vermindert, d.h. er muss gegebenenfalls in jeder Periode aktualisiert werden.<sup>390</sup> Die Tarifikalkulation baut auf folgenden Daten auf.<sup>391</sup>

- Tarifart: Risiko-, Private Leibrenten- oder gemischte Kapitallebensversicherung
- Höhe der versicherten Summe bzw. Rente
- Alter, Geschlecht und Beruf der versicherten Person
- Versicherungsdauer, Beitragszahlungsdauer, Leistungsdauer
- Sterbewahrscheinlichkeiten
- Höhe der Abschluss- und Folgeprovisionen
- Höhe der Verwaltungskosten
- Beitragszahlungsweise, Rentenzahlungsweise
- Zusatzversicherungen

Die Tarifikalkulation beruht im Allgemeinen auf den Rechnungsgrundlagen 1. Ordnung, die den Finanzierbarkeitsnachweis des §11 I VAG beinhalten. Aus den Rechnungsgrundlagen 2. Ordnung werden dann die Todesfallsumme und die Rückkaufs-

---

<sup>388</sup> Vgl. Rockel/Sauer (2004a) S. 218

<sup>389</sup> Vgl. Rockel/Sauer (2004a) S. 304

<sup>390</sup> Vgl. zu einem ähnlichen Modell und Annahmen Ludwig/Baumgärtner (2005) S. 113 ff.

<sup>391</sup> Vgl. Zimmermann (1996) S. 167ff. und Helbig/Nicolai (1997) S. 75f.

---

werte des Tarifes berechnet.<sup>392</sup> Daraus ergeben sich die *Leistungsauszahlungen*  $L_t$  des Vertrages. Die *Beitragseinzahlungen*  $B_t$  sind ebenfalls kalkuliert. Das Unternehmen ermittelt im Allgemeinen die *Stornowahrscheinlichkeiten* aus dem Verlauf der in der Vergangenheit abgeschlossenen Verträge. Zusammen mit den *Sterbewahrscheinlichkeiten*, die entweder den Tafeln des Deutschen Aktuars-Vereins e.V. (DAV) oder den Sterbetafeln des Statistischen Bundesamtes entnommen werden können oder unternehmensspezifisch ermittelt werden, ergeben sich die *Daseins- oder Verbleibwahrscheinlichkeiten*  $D_t$ . Die *eingerechneten Abschlusskosten*  $K^\alpha$  sind dem Unternehmen bekannt. Schwieriger ist dagegen die Ermittlung des *Kalkulationszinses*  $i$  und der *Verwaltungskosten*  $K^{\beta,\gamma}$ . Die Bestimmung des Kalkulationszinses kann den Möglichkeiten, wie sie in Kapitel 4.1.2 aufgeführt wurden, entnommen werden. Die Ermittlung und die Zuordnung der Verwaltungskosten auf den Einzelvertrag erfolgt prinzipiell durch die *Einzelkostenrechnung* (Kapitel 4.1.3).

#### **4.1.6 Ein Modell zur Bestimmung des Ertragsbarwertes aus der Tarifikalkulation**

Anhand eines konkreten Zahlenbeispiels soll nachfolgend die Vorgehensweise bei der Berechnung des EBW veranschaulicht werden. Dazu wird ein spezifisches Modell entworfen. Im Unterschied zu anderen Modellen (DAMM, NICOLAI, ZIMMERMANN, etc.)<sup>393</sup> basiert die hier entwickelte Methode zur Berechnung des EBW auf der Tarifikalkulation. Die Unternehmen sind dadurch in der Lage, den EBW direkt aus den ihnen zur Verfügung stehenden Daten abzuleiten, um dadurch eine reale Situation kalkulatorisch zu erfassen. Es werden zunächst einige Annahmen definiert (vgl. Kapitel 4.1.6.1), die in einer Modellkalkulation zusammengeführt (vgl. Kapitel 4.1.6.2) und anschließend analysiert werden (vgl. Kapitel 4.1.6.3). In diesem Rahmen werden die Vor- und Nachteile des vorgestellten Modells dargestellt.

##### **4.1.6.1 Annahmen**

Die modellhafte Berechnung des EBW erfolgt für einen charakteristischen Einzelvertrag. Dazu wird aus den Tarifmerkmalen (siehe Kapitel 4.1.5) ein Repräsentant aus-

---

<sup>392</sup> Vgl. Kakies (1986) S. 125

<sup>393</sup> Vgl. Damm (1993) S.86ff., Nicolai (1983, 1984, 1985, 1988 und 1995) und Zimmermann (1996) S.173ff.

---

gewählt. Zur weiteren Betrachtung ist es dann notwendig, diese Tarifmerkmale zu variieren, um Berechnungen für diese Varianten zu erstellen und dadurch Untersuchungen für mögliche Segmente anzustellen (vgl. Kapitel 2.5.3). In diesem Beispiel geht es darum aufzuzeigen, wie die modellhafte Berechnung für einen Repräsentanten konkret durchgeführt werden kann.

Dazu wird eine gemischte Kapitallebensversicherung ohne den Einschluss von Zusatzversicherungen ausgewählt. Das hier verwendete Beispiel umfasst einen 35jährigen Mann, wobei die Vertragslaufzeit 30 Jahre beträgt. Der Jahresversicherungsbeitrag beläuft sich auf 3.500 EUR und die Versicherungssumme beträgt 144.000 EUR. Es sei der Vertrag  $l = 1$  des Produktes  $k = 1$ . Bei den Abschlusskosten  $K_{11,t}^{\alpha}$  wird die Rückzahlungspflicht des ADM im Falle des Stornos in der Stornohafungszeit nicht berücksichtigt. Außerdem werden Bestandspflege- und Folgeprovisionen vernachlässigt. Die Ermittlung der Verwaltungskosten  $K_{11,t}^{\beta,\gamma}$  wird grundsätzlich durch die Einzelkostenrechnung vorgenommen, aber hier als weitere Vereinfachung über einen Kostensatz  $k_{11,t}$  in Höhe von 8%, mit dem der Beitrag  $B_{11,t}$  multipliziert wird, errechnet. Der Kalkulationszinssatz beträgt 4%.

Die für die weitere Betrachtung relevanten Daten werden wie folgt ermittelt:

**1.) Beitrag  $B_{11,t}$ :** vorgegeben

**2.) Kosten  $K_{11,t} := K_{11,t}^{\alpha} + K_{11,t}^{\beta,\gamma}$**  in der Periode  $t$  ( $t = 1, \dots, T$ ) und mit:

$$K_{11,1}^{\alpha} := BSU \cdot 40\%, \quad K_{11,t}^{\alpha} := 0 \text{ in der Periode } t \text{ (} t = 2, \dots, T \text{)}$$

$$K_{11,t}^{\beta,\gamma} := B_{11,t} \cdot k_{11,t} \text{ mit dem Kostensatz } k_{11,t} \text{ in der Periode } t \text{ (} t = 1, \dots, T \text{)}$$

$$K_{11,1} = 8\%, \quad k_{11,t} = 0,99 \cdot k_{11,t-1} \text{ in der Periode } t \text{ (} t = 2, \dots, T \text{)}$$

$$K_{11,t}^{\alpha}: \text{ Abschlusskosten in der Periode } t \text{ (} t = 1, \dots, T \text{)}$$

$$K_{11,t}^{\beta,\gamma}: \text{ Verwaltungskosten in der Periode } t \text{ (} t = 1, \dots, T \text{)}$$

**3.) Stornowahrscheinlichkeiten  $s_{11,t}$ :** durch das LVU ermittelt ( $t = 1, \dots, T$ )

---

4.) **Sterbewahrscheinlichkeit**  $q_{11,t}$ : aus Sterbetafel 2002/2004 des Statistischen Bundesamtes ( $t = 1, \dots, T$ )

5.) **Daseins- oder Verbleibwahrscheinlichkeit**  $D_{11,t}$ :  $= D_{11,t-1} \cdot (1 - q_{11,t} - s_{11,t})$  und

$$D_{11,0} = 1 \quad (t=1, \dots, T)$$

6.) **Todesfallsumme TFS** $_{11,t}$  **und Rückkaufwerte RKW** $_{11,t}$ : aus der Tarifikalkulation des LVU ( $t = 1, \dots, T$ )

7.) **Leistungen**  $L_{11,t}$ :  $= q_{11,t} \cdot TFS_{11,t} + s_{11,t} \cdot RKW_{11,t}$  für  $t = 1, \dots, T-1$

$$\begin{aligned} L_{11,T} &:= q_{11,T} \cdot TFS_{11,T} + s_{11,T} \cdot RKW_{11,T} + D_{11,T} \cdot RKW_{11,T} \\ &= (q_{11,T} + s_{11,T} + D_{11,T}) \cdot RKW_{11,T} \quad (\text{da } RKW_{11,T} = TFS_{11,T}) \end{aligned}$$

8.) **Zinssatz  $i$  (und damit der Abzinsungsfaktor  $v_t$  ( $t = 1, \dots, T$ ))**: durch das LVU vorgegeben

9.) **Zinsen**  $Z_{11,t} = \sum_{w=1}^{t-1} EBW_{11,w} \cdot i$  für  $t = 2, \dots, T$  und  $Z_{11,1} = 0$

10.) **EBW** $_{11,t}$ :  $= D_{11,t} \cdot v^{t-1} \cdot (B_{11,t} - K_{11,t} - L_{11,t} + Z_{11,t})$  ( $t = 1, \dots, T$ )

Die Leistungen  $L_{11,t}$  (8.)) beinhalten die Todesfallauszahlungen und die Auszahlungen für stornierte Verträge. In der letzten Periode  $T$  kommen für die verbleibenden Verträge  $D_{11,T}$  noch die Ablaufleistungen aus dem Rückkaufswert  $RKW_{11,T}$  dazu.

#### 4.1.6.2 Kalkulation

**Tabelle 4:** Daten des Beispiels

Berechnung für einen Mann, 35 Jahre alt, Laufzeit = 30 Jahre,  $k_{11,1} = 8\%$ ,  $i = 4\%$ , Jahresversicherungsbeitrag = 3.500 EUR, Versicherungssumme = 144.000 EUR

t	$B_{11,t}$	$k_{11,t}$	$K_{11,t}$	$s_{11,t}$	$q_{11,t}$	$D_{11,t}$	$TFS_{11,t}$	$RKW_{11,t}$	$L_{11,t}$	$Z_{11,t}$	$EBW_{11,t}$
1	3500	8.0	4480	6%	0.10%	0.93	144002	0	147	0	-1127
2	3500	7.9	277	4%	0.11%	0.90	144060	2091	242	-45	2779
3	3500	7.8	274	3%	0.12%	0.87	144213	5772	343	29	2692
4	3500	7.7	272	2%	0.13%	0.85	144465	9631	386	144	2655
5	3500	7.6	269	1%	0.15%	0.84	144826	13673	354	258	2680
6	3500	7.6	266	1%	0.17%	0.83	145301	17908	423	373	2617
7	3500	7.5	264	1%	0.19%	0.82	145901	22347	493	486	2552
8	3500	7.4	261	1%	0.21%	0.81	146633	26995	584	595	2470
9	3500	7.3	258	1%	0.24%	0.80	147505	31886	671	701	2391
10	3500	7.3	256	1%	0.26%	0.79	148528	36973	754	804	2314
11	3500	7.2	253	1%	0.30%	0.78	149712	42359	867	904	2219
12	3500	7.1	251	1%	0.33%	0.77	151067	48018	973	999	2128
13	3500	7.0	248	1%	0.36%	0.76	152605	53959	108	1090	2034
14	3500	7.0	246	1%	0.39%	0.75	154338	60201	120	1177	1939
15	3500	6.9	243	1%	0.43%	0.74	156277	66752	133	1259	1838
16	3500	6.8	241	1%	0.47%	0.73	158436	73638	147	1336	1731
17	3500	6.8	238	1%	0.49%	0.71	160830	80879	159	1407	1643
18	3500	6.7	236	1%	0.55%	0.70	163472	88501	178	1474	1518
19	3500	6.6	234	1%	0.58%	0.69	166378	96533	193	1533	1413
20	3500	6.6	231	1%	0.63%	0.68	169567	105002	211	1586	1301
21	3500	6.5	229	1%	0.69%	0.67	173055	113936	232	1633	1175
22	3500	6.4	227	1%	0.71%	0.66	176861	123365	249	1670	1075
23	3500	6.4	224	1%	0.78%	0.65	181005	133781	275	1701	938
24	3500	6.3	222	1%	0.85%	0.63	185509	144244	302	1722	801
25	3500	6.2	220	1%	0.93%	0.62	190396	156616	334	1732	652
26	3500	6.2	218	1%	0.99%	0.61	195691	168186	361	1730	524
27	3500	6.1	216	1%	1.04%	0.60	201471	180402	390	1717	396
28	3500	6.1	213	1%	1.16%	0.58	207606	193318	433	1692	225
29	3500	6.0	211	1%	1.22%	0.57	214285	206990	468	1650	83
30	3500	5.9	209	1%	1.32%	0.56	230129	230129	134	1594	-41632
<b>Σ</b>	<b>105000</b>		<b>11488</b>	<b>41%</b>	<b>15,88</b>	<b>56,22</b>			<b>183</b>	<b>32863</b>	<b>4024</b>

Quelle: Eigene Berechnungen

---

Die Werte für die *Stornowahrscheinlichkeiten*  $s_{11,t}$  entsprechen einer häufig verwendeten Annahme über den Verlauf von 6% im ersten Jahr, 4% im zweiten, 3% im dritten, 2% im vierten und 1% in den folgenden Jahren.<sup>394</sup> Die *Sterbewahrscheinlichkeiten*  $q_{11,t}$  (in %) entstammen der Sterbetafel 2002/2004 des Statistischen Bundesamtes<sup>395</sup> und wurden entsprechend kalibriert.<sup>396</sup> Die Tafeln des DAV wurden bewusst nicht benutzt, da in diesen ein Sicherheitszuschlag eingerechnet ist, der für eine objektive Ermittlung herausgerechnet werden müsste.<sup>397</sup>

Als Berechnungsgrundlage wird eine Modellrechnung mit Hilfe der Tarifsoftware eines bedeutenden deutschen LVU durchgeführt. Für unser Beispiel ergeben sich daraus die Todesfallsummen ( $TFS_{11,t}$ ) und die Rückkaufswerte ( $RKW_{11,t}$ ).<sup>398</sup> Die Werte für die Daseins- oder Verbleibwahrscheinlichkeiten  $D_{11,t}$ , die Kosten  $K_{11,t}$ , die Leistungen  $L_{11,t}$  und den  $EBW_{11}$  werden entsprechend kalkuliert. Der Kostensatz  $k_{11,t}$  sinkt dabei annahmegemäß pro Jahr um 1%. So ergeben sich für die Periode  $t = 1$  Kosten in Höhe von 4.480 EUR. Diese berechnen sich aus  $K_{11,1}^{\alpha} = BSU_{11} \cdot 40\text{‰} = 105.000 \text{ EUR} \cdot 40\text{‰} = 4.200 \text{ EUR}$  und  $K_{11,1}^{\beta,\gamma} = B_{11,1} \cdot k_{11,1} = 3.500 \text{ EUR} \cdot 8\% = 280 \text{ EUR}$ . Insgesamt ergibt sich also ein negativer  $EBW_{11,1}$  von 1.127 EUR.

Am Ende der im Modell verwendeten Laufzeit von 30 Jahren erhalten 56,22% der VN die Ablaufleistung. Entsprechend den Annahmen ergibt sich ein  $EBW_{III,11}$  von 4.024 EUR, und damit ein  $EBW_{II,11}$  von 8.224 EUR (4.024 EUR + 4.200 EUR Abschlussprovision).

#### 4.1.6.3 Sensitivitätsanalyse

Eine Sensitivitätsanalyse dient vor allem dazu, die Auswirkungen einer Veränderung einer untergeordneten Variablen auf eine Zielvariable zu untersuchen. Es wird der

---

<sup>394</sup> Vgl. Zwiesler (1996) S. 33

<sup>395</sup> Download unter <http://www.destatis.de/download/d/bevoe/sterbet04.xls>

<sup>396</sup> Da in der Sterbetafel 2002/2004 des Statistischen Bundesamtes bedingte Wahrscheinlichkeiten, die dort auch  $q$  genannt werden, angegeben sind, wird die Anzahl der Gestorbenen  $d$  in eine Sterbewahrscheinlichkeit umgerechnet. Für das Alter 35 ergibt sich zum Beispiel  $d = 102$  (pro 100.000 Personen) und somit in Tabelle 4  $q(1) = 0,00102 = 0,102\%$ .

<sup>397</sup> Vgl. Zwiesler (1996) S. 145

<sup>398</sup> Aufgrund der Urteile des BGV und des BGH aus 2005 werden in Zukunft die  $RKW$  in den ersten Jahren ansteigen, aber voraussichtlich die Ablaufleistungen sinken. Vgl. Kapitel 3.1.2.3

---

Grad oder das Gewicht der Beeinflussung der Zielvariablen durch ihre Komponenten bestimmt, um so zu Aussagen über die Bedeutung der einzelnen maßgeblichen Einflussfaktoren zu gelangen.<sup>399</sup>

Für das im vorherigen Kapitel 4.1.6.2 vorgestellte Modellbeispiel geben die Variationen einiger Größen und die Ermittlung von Kennzahlen Aufschluss darüber, welche Variablen den größten Einfluss auf den EBW haben. Dazu wurde für die Größen Storno (S), Sterblichkeit (Q), Kostensatz (k) und Zinssatz (i) ein oberer (o) und ein unterer (u) Wert gebildet. Die Berechnung der Variablen für die einzelnen Größen wird nachfolgend am Beispiel Storno (S) erläutert.

Bezüglich der absoluten Stornogesamtwahrscheinlichkeit S wurden vom Ausgangswert 41% jeweils 10% auf- und abgeschlagen, d.h. als Obergrenze ein Wert von 45,1% und als Untergrenze von 36,9% betrachtet. Dafür wurde jeweils der EBW ermittelt. Die *%-Abweichung* gibt die Änderung des EBW gegenüber dem Ausgangswert von 8.224 EUR an, im Rechenbeispiel 2,31% und -3,90%. Die *Ertragsbarwert-Elastizität*  $\varepsilon$  gibt an, um wie viel Prozent sich der EBW bei einer Erhöhung der Bezugsgröße um 1% verändert. Bezogen auf S bedeutet das, dass eine Erhöhung von S um ein Prozent zu einer Erhöhung des EBW um 0,23% und eine Senkung um ein Prozent zu einer Verringerung um 0,39% führt. Die Spalte *%-absolut* zeigt auf, um wie viel Prozent sich der EBW bei einer Erhöhung der Bezugsgröße um 1% absolut, also hier bei einem Anstieg von S von 41% auf 42%, verändert. In diesem Fall nimmt der EBW um 0,56% zu. Die entsprechenden Werte der anderen Größen (Sterblichkeit Q, Kostensatz k und Zinssatz i) können der Tabelle 5 entnommen werden.

Die Tabelle 5 veranschaulicht, dass die Variablen S, Q und k geringe Elastizitäten haben. *Den mit Abstand größten Einfluss auf den EBW hat der Zinssatz i.*<sup>400</sup> Die Elastizität ist bis zum Faktor 27,6 höher als bei den anderen Größen. Der Anstieg von i um 1% führt zu einer Erhöhung des EBW um 110,69%. Ein Absenken vermindert den

---

<sup>399</sup> Vgl. Sauter (1997) S. 120

<sup>400</sup> Vgl. dazu auch Ferstl (2000) S. 164, Nickel-Wanninger (2005) S. 979 und Hipp (2007) S. 178. Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Schulz (1994) S. 137-184, vor allem S. 150. Dieser betrachtet allerdings ganze Versicherungs- (Forts.) bestände. Als weitere Haupt-Einflussgröße ermittelt Schulz die Höhe des Neugeschäftes, das hier durch den Bezug auf einen Einzelvertrag nicht berücksichtigt werden kann.

---

EBW sogar um 158,86%. Es existiert allerdings eine Abhängigkeit der Ablaufleistung und damit der Rückkaufswerte vom Zinssatz. Diese Abhängigkeit wurde bei den obigen Ausführungen nicht berücksichtigt und führt nach eigenen Berechnungen dazu, dass die Werte des EBW bei einer Änderung von  $i$  um ca. 20% höher bzw. niedriger ausfallen. Dadurch hat der Zinssatz  $i$  einen noch größeren Einfluss auf den EBW. Da sich die Zinsen in einem historischen Tief befinden, muss zukünftig mit einem höheren Zinssatz gerechnet werden, so dass die EBW ansteigen werden.

Die Faktoren, auf die der Außendienst einen Einfluss hat, wie die Stornoquote und die Sterblichkeit (über die Risikoselektion), haben also eine relativ geringe Wirkung auf die Höhe des EBW. Diese Größen haben aber einen stabilen zeitlichen Verlauf und sind somit im Gegensatz zu Zins und Verwaltungskosten gut abschätzbar, da sich diese während der Laufzeit häufig ändern können und die Abgrenzung der Gemeinkosten oft Probleme bereitet.<sup>401</sup>

---

<sup>401</sup> Vgl. Feilmeier (1981) S. 954, ders. (1982a) S. 287, ders. (1982b) S. 897. Die dort durchgeführten Analysen liegen zwar ungefähr 25 Jahre zurück, deren Ergebnisse sind aber weiterhin gültig und aktuell.

**Tabelle 5:** Sensitivitäten

Variable	EBW	%- Abweichung	$\varepsilon$	%- absolut
$S^o = 45,1$	8.414	+2,31	+0,23	+0,56
$S = 41,0$	8.224			
$S^u = 36,9$	7.961	-3,90	+0,39	+0,95
$Q^o = 17,46$	7.176	-12,74	-1,28	-8,06
$Q = 15,88$	8.224			
$Q^u = 14,29$	9.261	+11,79	-1,18	-7,41
$k^o = 9\%$	7.368	-10,41	-0,83	-10,41
$k = 8\%$	8.224			
$k^u = 6\%$	9.080	+9,61	-0,77	-9,61
$i^o = 5\%$	17.327	+110,69	+4,43	+110,69
$i = 4\%$	8.224			
$i^u = 3\%$	-4.876	-158,86	+6,35	-158,86

Quelle: Eigene Berechnungen

mit:

$S^o$ : Obergrenze der Stornowahrscheinlichkeit

$S$ : Angesetzter Wert der Stornowahrscheinlichkeit

$S^u$ : Untergrenze der Stornowahrscheinlichkeit

$Q^o$ : Obergrenze der Sterbewahrscheinlichkeit

$Q$ : Angesetzter Wert der Sterbewahrscheinlichkeit

$Q^u$ : Untergrenze der Sterbewahrscheinlichkeit

$k^o$ : Obergrenze des Verwaltungskostensatzes

$k$ : Angesetzter Wert des Verwaltungskostensatzes

---

$k^u$ :	Untergrenze des Verwaltungskostensatzes
$i^o$ :	Obergrenze des Kalkulationszinssatzes
$i$ :	Angesetzter Wert des Kalkulationszinssatzes
$i^u$ :	Untergrenze des Kalkulationszinssatzes

## 4.2 Bestimmung des Vergütungsmodells

Nachdem der EBW nach der eigenständig entwickelten Methode aus der Tarifikkulation des LV-Vertrages ermittelt wurde, wird auf dieser Grundlage im Folgenden ein Modell zur Außendienst-Steuerung entworfen.

Im Bereich des persönlichen Verkaufs existieren Modelle, die vor allem als Entscheidungshilfe des Unternehmens bei der Wahl „Handelsvertreter oder Reisende“ dienen.<sup>402</sup> Auf die Assekuranz übertragen, ist dies die Entscheidung zwischen Selbständigen Versicherungsvertretern und Angestellten im Werbeaußendienst. Dabei werden zunächst die Ziele der ADM (vgl. Kapitel 4.2.1) und die Ziele des Unternehmens (vgl. Kapitel 4.2.2) dargestellt. Anschließend werden die Anforderungen an das Vergütungsmodell (vgl. Kapitel 4.2.3) und die funktionale Herleitung des Vergütungsmodells (vgl. Kapitel 4.2.4) definiert. Schließlich werden Modellerweiterungen vorgenommen (vgl. Kapitel 4.2.5), um auf diese Weise die Realität besser abbilden zu können.

In diesen Modellen<sup>403</sup> geht es oft um den Konflikt, dass der ADM seine Provisions-einnahme, das Unternehmen aber seinen Gewinn maximieren möchte. Da der Außendienst nach Umsatz bezahlt wird, strebt er eine Umsatzmaximierung an. Es wird deshalb in den Ansätzen versucht über die entsprechende Gestaltung der Vergütungssysteme den Außendienst dazu zu bewegen, seine Besuchszeit oder -anzahl so aufzuteilen, dass zum einen seine Vergütung und zum anderen der Deckungsbei-

---

<sup>402</sup> Vgl. Albers (1989) S. 19ff.

<sup>403</sup> Wesentliche Modelle sind: CALLPLAN für den Ein-Produkt-Fall (vgl. Lodish (1971) und Köhler/Zimmermann (1977)), DETAILER für den Mehr-Produkt-Fall (vgl. Montgomery et al. (1971)), SALESFORCE (vgl. Zentes (1980) S. 15ff. und 195ff.) und PODCOS (vgl. Albers (1989) S. 319ff.). Als weitere grundlegende Literatur zu dieser Thematik vgl. Farley (1964), Darmon (1974), Weinberg (1978) und Srinivasan (1981).

---

trag für das Unternehmen maximiert werden. Hier wird die Prinzipal- (Unternehmen) Agenten- (ADM) Beziehung deutlich, die in Kapitel 4.2.5.3 ausführlich als Modellerweiterung behandelt wird.

Ziel des in diesem Kapitel zu entwickelnden Modells ist es, bei optimaler Besuchszeitenallokation die ertragsbarwertorientierte Vergütungsfunktion so zu bestimmen, dass der ADM seine Provisionseinnahme und das Unternehmen den EBWIII maximiert. Der EBWII vor Provisionen dient dabei als Bemessungsgrundlage für die Vergütung von ADM.<sup>404</sup> Als Leistung wird das Neugeschäft der entsprechenden Vertriebseinheit vergütet, d.h. die Bemessungsgrundlage ist der EBW der vermittelten Versicherungsverträge.

#### **4.2.1 Die Ziele der ADM**

Der ADM erhält für seine Vermittlungstätigkeit Provisionen. Diese können für die einzelnen Produkte unterschiedlich sein. Er hat eine feste Menge an Besuchszeit zur Verfügung. Der ADM muss also seine Besuchszeitenallokation so vornehmen, dass er seine Provision maximiert. Im Allgemeinen wird davon ausgegangen, dass er risikoneutral ist.

In der gesamten Lebensarbeitszeit maximiert der ADM also sein erwartetes Lebens-einkommen.

Diese monetären Ziele werden von nichtmonetären beeinflusst. Dabei handelt es sich um Streben nach Prestige, Anerkennung, Unabhängigkeit, Arbeitszufriedenheit usw. Zusätzlich sind das Arbeitsklima im Unternehmen und der Führungsstil der Vorgesetzten wichtige Faktoren für den ADM.<sup>405</sup> Diese nichtmonetären Ziele sind sicherlich wichtig, das Verhalten des ADM wird aber vor allem durch monetäre Ziele gesteu-

---

<sup>404</sup> Neben dem hier entwickelten Modell sind grundsätzlich auch andere Schemata denkbar.

<sup>405</sup> Vgl. Kapitel 3.3.3

---

ert.<sup>406</sup> Deshalb erfolgt nachfolgend eine Konzentration auf die Maximierung der Abschlussprovisionen als Ziel des ADM.<sup>407</sup>

## 4.2.2 Die Ziele des Versicherungsunternehmens

### 4.2.2.1 Darstellung

*„Unternehmensziele eines Versicherers sind die angestrebten Zustände der Realität für die Wirtschaftseinheit, d.h. für ein einzelnes VU oder einen Versicherungskonzern. Die angestrebten Zustände werden durch Zielentscheidungen festgelegt; durch die nachfolgenden Mittelentscheidungen sollen sie erreicht werden. Im Interesse einer hohen betriebswirtschaftlichen Entscheidungsqualität sind die Unternehmensziele ... eindeutig zu formulieren. Bei Änderungen von unternehmensinternen und -externen Daten bedarf es unter Umständen einer Anpassung der Unternehmensziele.“*<sup>408</sup>

Die Bestimmung der Ziele bildet den Ausgangspunkt bei der Festlegung der Strategie und der Planung des Unternehmens. Aus *Chandlers These* „structure follows strategy“<sup>409</sup> folgt wiederum, dass sich daraus die weitere Organisationsstruktur mit ihrem Aufbau und ihren Abläufen ergibt. Man erkennt hieran, wie wichtig es für ein Unternehmen ist, sich auf die richtigen Ziele zu verständigen. An dem Zielfindungsprozess sind verschiedene Anspruchsgruppen beteiligt, wie die Eigentümer, die Geschäftsleitung und Interessenvertretungen der ADM. Darüber hinaus können externe Gruppen wie die VN, die Gläubiger, die Aufsichtsbehörden und die Öffentlichkeit einen Einfluss auf die Ziele haben.<sup>410</sup>

---

<sup>406</sup> Vgl. Damm (1993) S. 53

<sup>407</sup> Vgl. Wagner (2006b) S. 31

<sup>408</sup> Zitiert aus Farny (1995) S. 276

<sup>409</sup> Vgl. Chandler (1993) S. 14f.

<sup>410</sup> Einen Überblick über die unterschiedlichen Ziele dieser Stakeholder gibt Farny (1974) S. 1241.

---

Die Unternehmensziele werden anschließend aufgezählt und nachfolgend erläutert:<sup>411</sup>

- (A) Gewinnerzielung
- (B) Wachstum
- (C) Bedarfsdeckung
- (D) Erhaltung und Sicherheit
- (E) Nichtmonetäre Ziele

#### **ad (A) Gewinnerzielung**

In einer Marktwirtschaft gilt das erwerbswirtschaftliche Prinzip. Das Oberziel einer Unternehmung ist es Gewinne zu erwirtschaften, um langfristig die Überlebensfähigkeit zu sichern.

Es kommt die Orientierung am *absoluten Gewinn* genauso vor, wie auch an davon abgeleiteten Größen wie dem handelsrechtlichen *Jahresüberschuss (JÜ)*, als Differenz von Erträgen und Aufwendungen, wie dem *Umsatz* und den *Kosten*.

Wie bereits in Kapitel 3.1.2.3 dargestellt wurde, orientiert sich die LV insbesondere am *Gesamtüberschuss*. Er stellt den Überschuss aus der vorsichtigen Kalkulation dar und umfasst den Risiko-, (Über)zins-, Kosten- und Stornogewinn. Die VN haben gesetzlich einen Anspruch auf mindestens 90% des Gesamtüberschusses, so dass maximal 10% vom Unternehmen einbehalten oder anderweitig verwendet werden können.

#### **ad (B) Wachstum**

Dieses Ziel bezieht sich oft auf Bestandsgrößen: So sollen absolute Größen wie der Versicherungsbestand, gemessen in Umsatzgrößen wie den Versicherungsprämien

---

<sup>411</sup> Zu ähnlichen Einteilungen siehe Farny (1995) S. 275-291, Damm (1993) S. 19-28, Farny (1966) S. 137-150, Hammann (1968) S. 259f., Kubicek (1981) S. 460-462, Bidlingmaier (1970) S. 16, Sautter (1980) S. 42-48, Fourie et al. (2005) S. 103, Oletzky (1998) S. 4ff. und Wagner (2006b) S. 24ff.

---

oder den Versicherungs- oder Beitragssummen, oder das Neugeschäft gesteigert werden. Es kommt auch das Ziel der Steigerung von relativen Größen, wie z.B. des Marktanteils, vor.

Man kann sich das Unternehmen plastisch als einen natürlichen Organismus vorstellen, dessen Existenz im Falle der Stagnation oder Schrumpfung gefährdet ist. Außerdem hängen Bonifikationen und Tantiemen der Geschäftsleitung häufig von solchen Wachstumsgrößen ab. Durch das Wachstum wächst auch ihr Verantwortungsbereich. Deshalb hat die Geschäftsleitung ein starkes Interesse an dieser Zielgröße.<sup>412</sup>

### **ad (C) Bedarfsdeckung**

Dieses Ziel umfasst die Bereitstellung von Versicherungsschutz für die Kunden, wobei entweder eine spezielle Form des Produktes oder das Produkt zu einem besonders günstigen Preis-Leistungs-Verhältnis angeboten wird. Häufig gründen die Bedarfsträger selbst ein solches Unternehmen als Selbsthilfeeinrichtung.

### **ad (D) Erhaltung und Sicherheit**

Dieses Ziel entspricht der Existenzsicherung einer Unternehmung. Die VU sind vielseitigen Risiken ausgesetzt. In der LV existieren Risiken bei der Risikoselektion, also der Prämienkalkulation zur Schadendeckung, und im Finanzanlagegeschäft. Nach der Baisse an den Aktienbörsen ab dem Jahre 2000 gerieten insbesondere die Unternehmen in Schwierigkeiten, die einen hohen Anteil an risikoreichen Aktien hielten. Der maximale Anteil beträgt 30%.<sup>413</sup> Es wurden stille Lasten in Milliardenhöhe aufgebaut, die nach Einführung des §341b HGB zwar zeitlich verschoben, aber dann doch realisiert werden mussten und zu hohen Verlusten geführt haben. Im dem Fall der Mannheimer Lebensversicherung hat dies Existenz der Unternehmung gekostet, die durch die Auffanggesellschaft Protektor übernommen wurde.<sup>414</sup>

---

<sup>412</sup> Vgl. Korn (2000) S. 29 und Nassauer (2000) S. 13

<sup>413</sup> Vgl. §54a Abs.4 VAG

<sup>414</sup> Vgl. Protektor (2003)

---

Die Ziele Erhaltung und Sicherheit werden durch zahlreiche allgemeine unternehmensrechtliche und insbesondere aufsichtsrechtliche Vorschriften gefördert oder sogar gefordert. Sie entsprechen dem Ziel des Gläubigerschutzes der Versicherungsaufsicht, nach dem die Verpflichtungen aus dem Versicherungsgeschäft dauerhaft erfüllt sein müssen. In der LV gilt der „Finanzierbarkeitsnachweis“ des §11 Abs.1 VAG. In dieselbe Richtung gehen die Ziele von Solvency II (vgl. Kapitel 2.1.4) und das Prinzip der Unternehmensfortführung (Going Concern) der IAS/IFRS (vgl. Kapitel 2.2.2).

Für die ADM ist das Ziel der Sicherheit und Erhaltung elementar, da damit die Existenzgrundlage durch einen sicheren Arbeitsplatz verbunden ist. Für die VN bedeutet die Verfolgung dieses Zieles die Sicherstellung von zukünftigen Ansprüchen auf Versicherungsleistungen. Für die Eigentümer entspricht Sicherheit dem Erhalt ihres Kapitaleinsatzes.<sup>415</sup>

#### **ad (E) Nichtmonetäre Ziele**

Hier sind die so genannten *Konsonanzziele* zu nennen, die das Streben nach möglichst konfliktfreien Beziehungen zu Teilnehmern der Umwelt des Unternehmens beinhalten, z.B. zu den Medien oder den Verbänden.

Daneben existieren das Streben nach Ansehen, Prestige und Macht und gesellschaftliche, soziale und ethische Ziele. Diese nichtmonetären Ziele sind nur schwer zu operationalisieren. Sie sollten allerdings in ihrer Wichtigkeit nicht unterschätzt werden.<sup>416</sup>

Das Auftreten der Ziele in den einzelnen Unternehmen ist von deren *Rechtsform* geprägt.<sup>417</sup>

---

<sup>415</sup> Vgl. Oletzky (1998) S. 7

<sup>416</sup> Vgl. Oletzky (1998) S. 9

<sup>417</sup> Vgl. dazu Kürble (1991) S. 43ff.

---

Bei den *Aktiengesellschaften (AG)* kommen vor allem der *Gewinn* und das *Wachstum* (des Umsatzes) als Oberziele vor. Als Nebenziele gelten die *Erhaltung des Unternehmens* und *nichtmonetäre Ziele*.<sup>418</sup> In der LV kommt es zu hohen vorfinanzierten Abschlusskosten für das Neugeschäft durch die Zillmerung.<sup>419</sup> Daraus ergibt sich, dass die beiden Oberziele zumindest kurz- bis mittelfristig zueinander konkurrierend sind.<sup>420</sup> Je nach der Priorität der aktuellen Geschäftspolitik ist eine Orientierung an dem einen oder anderen Ziel zu beobachten.<sup>421</sup>

Langfristig bedingen beide Ziele einander, so dass das Ziel des ertragsorientierten Wachstums zumindest langfristig sinnvoll sein kann.<sup>422</sup> Da Ertrag und Wachstum oft auch die Marktkapitalisierung, d.h. den Wert aller Aktien zu dem aktuellen Börsenkurs, beeinflussen, geht damit auch eine Shareholder Value-Orientierung einher.<sup>423</sup> Da auch die Geschäftsleitung zunehmend an diesen Größen gemessen und ggf. über Aktienoptionen<sup>424</sup> entlohnt wird, ist davon auszugehen, dass eine weitere Orientierung an diesen Zielgrößen erfolgt.

Bei den *Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit (VVG)* und den *Öffentlich-rechtlichen VU (ÖRU)* kann vor allem die *Bedarfsdeckung* als Oberziel beobachtet werden. Daneben treten Ziele wie die *Erhaltung und Sicherheit* und häufig auch das *Wachstum* sowie *nichtmonetäre Kategorien* auf. Da das Wachstum durch die vorfinanzierten gezillmerten Abschlusskosten in der LV einen Kapitalbedarf auslöst, der beim Versicherungsverein lediglich aus der Thesaurierung gedeckt werden kann, kommt nicht selten das *Gewinnstreben* hinzu. Es existiert meistens ein Zielbündel, in dem die Prioritäten nicht eindeutig zu erkennen sind.<sup>425</sup>

---

<sup>418</sup> Vgl. Farny (1995) S. 296. Daneben gibt es die hier nicht vertretene Meinung, dass vor allem die Oberziele Gewinn und Erhaltung / Sicherheit vorherrschen (Vgl. Damm (1993) S. 24ff., Hammann (1968) S. 267 und Farny (1967) S. 76f.).

<sup>419</sup> Vgl. Kapitel 3.1.2.2

<sup>420</sup> Zu formalen Kriterien des Verhältnisses von Wachstum (Umsatz) zu Gewinn vgl. Damm (1993) S. 25f.

<sup>421</sup> Vgl. Farny (1995) S. 295f., Klein (1993) S. 1568 und Graumann/Gusterer (2006) S. 267

<sup>422</sup> Vgl. GDV (1994) S. 6

<sup>423</sup> Vgl. Guthof (1995) S. 60ff. und Buck (1997). Metzler/Kühner (2000) S. 685 schlägt als Ersatzgröße den „Economic Profit“ und den „Economic Value Added“ vor. Zur Definition des letzteren vgl. Greth (1998) S. 72 und zu weiteren unternehmenswertorientierten Entlohnungssystemen vgl. Pellens et al. (1998) und Evers (1998).

<sup>424</sup> Vgl. Guthof (1995) S. 82ff. und Küting/Lorson (1999)

<sup>425</sup> Vgl. Farny (1995) S. 279

---

Bei reiner Gewinnorientierung wäre die logische Konsequenz eine ertragsorientierte Ausrichtung der Vertriebsorganisation. Dazu werden diese zu Profit-Center. Ihre Leistung wird dann nach dem erzielten Gewinn beurteilt und ihre Entlohnung folgt einer ertragsorientierten Vergütungspolitik.<sup>426</sup>

Insbesondere ist zu erkennen, dass das Gewinnziel zwar nicht das allein vorherrschende, aber neben dem Erhaltungs- und Sicherheitsziel als Nebenbedingung das wesentliche ist.<sup>427</sup> Da die Ziele vor allem durch die Eigentümer festgelegt werden, und diese hauptsächlich der Gewinnmaximierung folgen, wird dieses Ziel präferiert.<sup>428</sup> Da das Ziel der Ertragsbarwertorientierung mit dem Gewinnstreben kompatibel ist, werden die nachfolgenden Ausführungen auf dieses Oberziel des Unternehmens ausgerichtet.

#### **4.2.2.2 Kennziffern**

Da die Gewinnerzielung und die Erhaltung und Sicherheit die vorherrschenden Ziele von LVU darstellen, werden an dieser Stelle Kennziffern abgeleitet, die den Grad ihrer Zielerreichung abbilden. Die Kennziffern beziehen sich als Grundlage auf den Umsatz. Er wird im Versicherungsbereich als Brutto-Beiträge angegeben. Die Kennziffern bilden den Erfolg der LVU ab.<sup>429</sup>

##### **4.2.2.2.1 Return on Sales**

Ausgangspunkt ist der *Gesamtüberschuss* (vgl. Kapitel 4.2.2.1). *Der Jahresüberschuss (JÜ)* resultiert nach §275 HGB aus dem Überschuss der Erträge über die Aufwendungen. Er ergibt sich aus dem Gesamtüberschuss, indem von diesem die Direktgutschrift und die Zuführung zur RfB sowie die außerrechnungsmäßigen Abschlusskosten (über 40‰) subtrahiert und die überrechnungsmäßigen Kapitalerträge addiert werden.<sup>430</sup>

---

<sup>426</sup> Zum Zielvereinbarungsprozess in der Praxis vgl. Kunz (1999).

<sup>427</sup> Vgl. Oletzky (1998) S. 9 und Kürble (1991) S. 259

<sup>428</sup> Vgl. Oletzky (1998) S. 5f.

<sup>429</sup> Vgl. GDV (1994) S.14ff. und Schareck (2005) S. 64f.

<sup>430</sup> Vgl. Kurzendörfer (2000) S. 163

---

Der Bilanzgewinn ergibt sich aus dem JÜ und einem eventuellen Gewinnvortrag<sup>431</sup> und wird bei der AG gemäß §174 AktG auf Dividenden, Gewinnrücklagen des *Eigenkapitals* und auf einen erneuten Gewinnvortrag aufgeteilt.

Als eine Erfolgskennzahl, die den Gewinn und damit die Ertragskraft widerspiegelt, wird der *Return on Sales (ROS)* als Quotient des JÜ und der Brutto-Beiträge verwendet.<sup>432</sup> Sie wird auch als *Umsatzrentabilität*<sup>433</sup> bezeichnet.

#### 4.2.2.2 Return on Equity

Als Indikator für Erhaltung und Sicherheit gilt die *Eigenkapitalausstattung*. Deshalb wird hier das Eigenkapital verwendet. Es setzt sich nach §266 HBG (3) A. aus dem gezeichneten Kapital, der Kapitalrücklage, der Gewinnrücklage, einem Gewinn- oder Verlustvortrag und dem JÜ zusammen. In IAS/IFRS ist das EK der Residualbetrag aus der Differenz von Vermögensgegenständen (Assets) und Verbindlichkeiten (Liabilities).<sup>434</sup>

Die Kennzahl *Return on Equity (ROE)* ergibt sich als Verhältnis von EK zu den Brutto-Beiträgen. Sie soll die Ertragslage abbilden und wird auch als *Eigenkapitalrentabilität*<sup>435</sup> bezeichnet.

### 4.2.3 Anforderungen an ein Vergütungsmodell

In der Literatur werden bestimmte Anforderungen (AF) an ein Vergütungsmodell genannt, die den Erfüllungsgrad und die Funktionsfähigkeit des jeweiligen Modells bestimmen.<sup>436</sup>

---

<sup>431</sup> Vgl. Liessmann (1997) S. 329f.

<sup>432</sup> Zu ähnlichen und weiteren Erfolgskennzahlen siehe GDV (1994) S. 14ff. und Settnik (1994) S. 142ff.

<sup>433</sup> Vgl. Farny (1995) S. 281

<sup>434</sup> Vgl. Rockel et al. (2005) S. 148

<sup>435</sup> Vgl. ebd.

<sup>436</sup> Vgl. zu diesen oft ähnlichen Anforderungskatalogen Damm (1993) S. 70ff., Guthof (1995) S. 36ff., Albers (1989) S. 35ff., Skiera (1996) S. 36ff., Rex (1977) S. 255ff., Sautter (1980) S. 87ff., Zietsch (1985) S. 217ff., Laux (1992b) Sp.117, Kossbiel (1994) S. 80f., Schareck/Wagner (1984) S. 106, Wagner (1991) S. 44, Schierenbeck/Arnsfeld (1996) S. 75ff., Pellens et al. (1998) S. 14, Achleitner/Wichels (2000) S. 10f., Ferstl (2000) S. 27-37, Oletzky

---

### **AF 1 Kompatibilität mit den Unternehmenszielen**

Das Vergütungsmodell ist an den Unternehmenszielen, hier der Ertragsbarwertmaximierung, auszurichten.

### **AF 2 Wirtschaftlichkeit**

Die Kosten für den Aufbau, die Durchführung und die Anpassung eines Vergütungsmodells müssen im Sinne eines Kosten-Nutzen-Vergleichs mit dem Nutzen durch die gewonnenen Steuerungseffekte abgewogen werden.

### **AF 3 Flexibilität**

Das Vergütungsmodell soll innerhalb der rechtlichen Grenzen möglichst schnell an sich im Zeitablauf ändernde Situationen angepasst werden können.

### **AF 4 Leistungsorientierung**

Zwischen den Ergebnissen des Vergütungsmodells und der Güte und des Umfangs der Aufgabenerfüllung soll eine positive Korrelation bestehen.

### **AF 5 Anreizwirkung**

Das Vergütungsmodell soll den ADM dazu bewegen, sein Verkaufsverhalten in Richtung der Unternehmensziele zu lenken und zu verstärken.

### **AF 6 Kompatibilität mit dem Marketing-Mix**

Auch die absatzpolitischen Instrumente (Produkt-, Preis-, Absatz- und Kommunikationspolitik) müssen mit dem Vergütungsmodell konform sein. Dabei sollen die Elastizitäten auf die Absatzmenge (Werbe- und Preiselastizität) möglichst groß sein, d.h. auf diese eine möglichst hohe Wirkung haben.

---

### **AF 7 Einfachheit und Transparenz**

Ein ADM wird ein neues Vergütungsmodell nur dann akzeptieren, wenn er es auch versteht. Er muss nachvollziehen können, welche Aktivität bzw. welche Leistung zu welcher Vergütung führt.

### **AF 8 Akzeptanz durch den Außendienst**

Nur wenn ein ADM das Vergütungsmodell akzeptiert, wird es auch eingesetzt werden. Da der Außendienst über seine Interessenvertretungen eine immense Verhandlungsmacht im VU hat, ist dies eine wesentliche Anforderung.

### **AF 9 Vergütungshöhe**

Es sind bestimmte Mindestvergütungen, insbesondere im Vergleich mit den Marktstandards, festzulegen. Ein durchschnittlich begabter ADM soll bei normalem Arbeitseinsatz einen branchenüblichen Verdienst erreichen können.<sup>437</sup>

### **AF 10 Objektivität und Verlässlichkeit der Bemessungsgrundlage**

Die Vergütung muss anhand objektiver und messbarer Kriterien festgelegt werden, damit die Vertriebsleistung überhaupt ermittelt werden kann. An das Vergütungsmodell müssen Mindestanforderungen bezüglich der Validität (Gültigkeit / Objektivität) und Reliabilität (Zuverlässigkeit) gestellt werden.<sup>438</sup>

### **AF 11 Gerechtigkeit**

Die Vergütung soll so konzipiert sein, dass sie von den ADM als angemessen angesehen wird. Bei Verletzung dieser Anforderung kann es zur Demotivation, innerer Kündigung und schließlich zur Abwanderung der benachteiligten ADM kommen.

---

<sup>437</sup> Vgl. Damm (1993) S. 71

<sup>438</sup> Vgl. Guthof (1995) S. 50

---

## AF 12 Individualisierung

Da jeder ADM andere Bedürfnisstrukturen hat, ist es bezüglich der Anreizwirkung optimal, ein individuelles Vergütungsmodell einzuführen. Dem stehen allerdings als Nachteile der hohe Verwaltungsaufwand und die damit einhergehenden Kosten gegenüber. Außerdem können sich Widersprüche und den anderen genannten Anforderungen (z.B. AF 11) ergeben.

Bei dem vorgestellten Anforderungskatalog sind grundsätzlich zwei Teilbereiche zu unterscheiden: Auf der einen Seite die Unternehmensinteressen mit dem grundlegenden Ziel der Ertragsbarwertmaximierung (AF 1 – AF 6) und auf der anderen Seite die Gesichtspunkte, die für den ADM wichtig sind (AF 7 – AF 12).<sup>439</sup> Daraus ergeben sich Interessen- und damit Anforderungskonflikte. So widersprechen sich AF 2 (Wirtschaftlichkeit) und AF 7 (Einfachheit und Transparenz) gegenüber AF 3 (Flexibilität), da ein flexibles Vergütungsmodell in der Regel kompliziert und damit teuer ist.

Aufgrund der Tatsache, dass der Außendienst über eine bestimmte Verhandlungsmacht verfügt, kann das Unternehmen das Vergütungsmodell nur partnerschaftlich mit diesem festlegen. Um Konflikte zu vermeiden, die sich zum Nachteil des Unternehmens auswirken können, sind Kompromisse und Abwägungen notwendig. Unter Berücksichtigung dieser Ausgangslage muss das Unternehmen ein Vergütungsmodell festlegen, das zur Erreichung seiner Ziele bestmöglich geeignet ist.<sup>440</sup>

Die Wechselbeziehung besteht zwischen den beiden Parteien darin, dass einerseits die ADM für die von ihnen erbrachten Leistungen eine ihren Vorstellungen entsprechende Vergütung erwarten. Andererseits verspricht sich das Unternehmen für die in Aussicht gestellte Entlohnung eine ganz bestimmte Leistung. Sofern beide Seiten die von ihnen erreichten Werte als ausgewogen empfinden, kommt es zu einem betriebsinternen Einvernehmen.<sup>441</sup> Wird allerdings ein neues Vergütungsmodell eingeführt und dieses von den ADM nicht akzeptiert, so kann es zu negativen Folgen wie Umsatzrückgängen, Demotivation und Abwanderung guter ADM kommen. Deshalb sollte

---

<sup>439</sup> Vgl. Kossbiel (1994) S. 80

<sup>440</sup> Vgl. Damm (1993) S. 72 und Guthof (1995) S. 40f.

<sup>441</sup> Vgl. Sautter (1980) S. 87

---

die Geschäftsleitung vor Einführung eines solchen neuen Vergütungsmodells mit der Interessenvertretung des ADM kommunizieren, um diese negativen Folgen abwenden zu können. Dafür ist eine entsprechende Überzeugungsarbeit zu leisten.<sup>442</sup>

#### **4.2.4 Funktionale Herleitung des Vergütungsmodells**

Nachdem die Ziele der ADM (vgl. Kapitel 4.2.1) und des VU (vgl. Kapitel 4.2.2) bestimmt worden sind, wird nachfolgend ein mathematisch-funktionales Vergütungsmodell entwickelt, das die Anforderungen an ein solches Modell (vgl. Kapitel 4.2.3) erfüllt.

##### **4.2.4.1 Modellannahmen<sup>443</sup>**

Nachfolgend wird mit Hilfe von 12 Annahmen ein Grundmodell definiert, um die Basis für die Herleitung eines geeigneten Vergütungsmodells zu schaffen. Verschiedene Parameter dieses Grundmodells werden anschließend verändert, um auf diese Weise eine Feinsteuerung des Außendienstes zu erzielen (vgl. Kapitel 4.2.5).

- A1** Das Unternehmen verfolgt das Ziel der Gewinnmaximierung und damit der Maximierung des EBWIII (nach Provisionen). Es ist im Grundmodell risikoneutral.
  
- A2** Das Unternehmen gibt die Vergütungsfunktion und den Provisionssatz vor. Die Vergütungsfunktion ist unter Berücksichtigung eines Fixums affin linear<sup>444</sup> und die Bemessungsgrundlage ist der EBWII (vor Provisionen).
  
- A3** Die ADM verfolgen das Ziel der Maximierung ihrer Provisionseinnahmen und sind risikoneutral.<sup>445</sup>

---

<sup>442</sup> Vgl. Sautter (1980) S. 88f. und Gessner (1983) S. 58

<sup>443</sup> Vgl. dazu Damm (1993) S. 157ff. und 189-191 und Krafft (1995) S. 97f.

<sup>444</sup> Vorstellbar sind auch andere monoton wachsende Funktionen, dann ist jedoch eine Zielkongruenz zwischen Außendienst und LVU nicht mehr notwendigerweise gegeben. Vgl. Damm (1993) S. 164ff.

- 
- A4** Das LVU gewährt dem ADM ein Mindesteinkommen, damit er für das Unternehmen arbeitet. Fällt das Einkommen darunter, wechselt der ADM zur Konkurrenz.<sup>446</sup>
- A5** Die ADM haben eine identische fixe Gesamtmenge an zeitlicher Absatzkapazität (Besuchszeit), die sie provisionsmaximal auf die Produkte verteilen.<sup>447</sup> Arbeitsleid wird nicht betrachtet.
- A6** Alle ADM haben identische und konkave Absatzreaktionsfunktionen, die den Zusammenhang von Absatzmenge zur eingesetzten Besuchszeit wiedergeben. Diese Absatzmenge ist nicht ganzzahlig, sondern stetig.<sup>448</sup>
- A7** Die ADM sind vollkommen homogen und werden durch einen Repräsentanten dargestellt.
- A8** Es besteht Informationssymmetrie bezüglich der Absatzreaktions- und der Nutzenfunktionen.
- A9** Man befindet sich in einer Situation unter Sicherheit, exogene Risiken bestehen nicht.<sup>449</sup>
- A10** Die EBWII der einzelnen Produkte sind bekannt und vorgegeben. Wegen der Unabhängigkeit der Produkte können ihre EBW additiv verknüpft werden.

---

<sup>445</sup> Vgl. Damm (1993) S. 99

<sup>446</sup> Das Mindesteinkommen entspricht einem Mindestnutzenniveau, das auch als *Reservationsnutzen* bezeichnet wird und bildet die Teilnahmebedingung („participation constraint“). Vgl. Petersen (1989) S. 116

<sup>447</sup> Die jährliche Arbeitszeit wird durch das Unternehmen vorgegeben und beträgt z.B. 220 Arbeitstage. Bei 4 Stunden reiner Besuchszeit und 4 Stunden Verwaltungstätigkeiten, Vor- und Nachbereitungen von Terminen usw., ergibt sich daraus eine jährliche Besuchszeit von 880 Stunden.

<sup>448</sup> Zur exakten Ermittlung der optimalen Absatzmenge werden somit auch nichtganzzahlige Vertragsstückzahlen zugelassen, obwohl diese de facto nicht vorkommen. Auf- oder Abrundungen auf den nächsten ganzzahligen Wert haben aber keinen substanziellen Einfluss auf die aus dem Modell abgeleiteten grundlegenden Ergebnisse, insbesondere auch nicht auf die Aussagen in den Beispielrechnungen in den Kapiteln 4.2.4.7, 4.2.5.1, 4.2.5.2 und 4.2.5.4.

<sup>449</sup> Vgl. Ferstl (2000) S. 55

---

**A11** Die Prämien bzw. Beiträge der Produkte sind konstant und vorgegeben, die Produkte selbst sind bezüglich ihrer Nachfrage und Kosten voneinander unabhängig. Die Produkte sind beliebig teilbar (siehe auch A6).

**A12** Es existiert ein vollkommener Kapitalmarkt, auf dem Geld zum Zinssatz  $i$  unbegrenzt aufgenommen und angelegt werden kann.<sup>450</sup>

Insgesamt beruht das mit den Annahmen A1 bis A12 definierte Grundmodell auf stark vereinfachenden Annahmen. Bei den Erweiterungen (Kapitel 4.2.5) wird das Modell individualisiert, wobei die Annahme A7 (Homogenität der ADM) aufgehoben wird. Außerdem werden sukzessiv die Annahmen A3 (identische Nutzenfunktionen und Risikoneutralität), A5 (keine Betrachtung von Arbeitsleid), A6 (identische Absatzreaktionsfunktionen) und A8 (Informationssymmetrie) aufgegeben. Durch die Aufgabe der Informationssymmetrie entsteht ein *Prinzipal-Agenten-Problem* mit dem Entscheidungsträger des Unternehmens auf der einen und dem ADM auf der anderen Seite. Insgesamt wird das Modell durch die Erweiterungen individueller und realitätsnäher, aber auch komplexer und aufwendiger.

#### 4.2.4.2 Funktionale Darstellung der ADM-Seite

**(I) Es existiert ein Mindesteinkommen und somit Mindest-Provisions-einnahmen und -Provisionssätze, für das der ADM bereit ist für das LVU tätig zu sein. Fallen sie darunter, wechselt er den Arbeitgeber (A4).**<sup>451</sup>

$$PE^* \geq PE^{\min}$$

$$a \geq a^{\min}$$

mit:

$PE^{\min}$ : Mindest-Provisionseinnahme des ADM

$a^{\min}$ : Mindest-Provisionssatz des ADM

---

<sup>450</sup> Vgl. Laux (1992a) Sp.118 und ders. (1993) S. 536

<sup>451</sup> Vgl. Damm (1993) S. 172 und S. 191 und Nicolai (1985) S. 1408

---

(II) Der ADM ist annahmegemäß Provisionsmaximierer (A3) und kann mit der Formel (10) unter Berücksichtigung von (I) funktional abgebildet werden:

$$(10) \quad PE^* := \sum_{k=1}^K \sum_{l=1}^L P_{kl}$$

mit:

PE\*: Provisionseinnahmen des ADM auf EBW-Basis

P<sub>kl</sub>: Abschlussprovision für Vertrag l des Produktes k

Es gilt:

$$(11) \quad P_{kl} = f(EBWII_{kl}) \\ = EBWII_{kl} \cdot a_{kl} \text{ mit } 0 \leq a_{kl} \leq 1 \forall k, l$$

mit:

f: Vergütungsfunktion

a<sub>kl</sub>: Provisionssatz auf EBW-Basis für Vertrag l des Produktes k

EBWII<sub>kl</sub>: EBWII (vor Abschlusskosten) für Vertrag l des Produktes k

*Die Vergütungsfunktion f ist also in diesem Falle linear vom EBWII abhängig.*

Daraus folgt in Gleichung (10):

$$(10') \quad PE^* = \sum_{k=1}^K \sum_{l=1}^L EBWII_{kl} \cdot a_{kl} \quad \forall k, l$$

(III) Der ADM maximiert seine Provisionseinnahme durch die für ihn optimale Allokation der Gesamtmenge seiner Besuchszeit auf die einzelnen Produkte (A5). Die Absatzreaktionsfunktion ist bekannt und gegeben (A6), exogene Risiken bestehen nicht (A9).

---

Es wird weiterhin angenommen, dass die abgesetzte Menge eine *konkave Funktion* der *Besuchszeit* ist, die ein ADM für den Verkauf benötigt, d.h. der Absatz eines zweiten Versicherungsvertrages erfordert mehr Zeit als der des ersten. Der ADM schließt zunächst die Verträge bei „abschlussfreudigen“ Kunden ab, und sucht erst danach die Kunden auf, bei denen der Verkauf schwieriger ist. Diese Annahme ist in der Literatur üblich und bildet auch die Realität ab.<sup>452</sup>

$$(12) \quad X_{kl} = g_{kl}(h_{kl})$$

$$(13) \quad H = \sum_{k=1}^K \sum_{l=1}^L h_{kl} \text{ mit } h_{kl} \geq 0$$

mit:

$X_{kl}$ : Absatzmenge des Vertrages l des Produktes k in Stück

$g_{kl}$ : Absatzreaktionsfunktion des Vertrages l des Produktes k

$h_{kl}$ : Besuchszeit des Vertrages l für Produkt k in ZE

H: Gesamt-Besuchszeit der ADM

Um ein eindeutiges Optimum bezüglich der Absatzreaktionsfunktion bestimmen zu können, sind je nach Funktionstyp noch Bedingungen an H bzw.  $h_{kl}$  zu stellen.<sup>453</sup> Deshalb soll an dieser Stelle beispielhaft die Potenzfunktion verwendet werden, da dann keine weiteren Bedingungen notwendig sind. Es gilt:

$$(14) \quad X_{kl} = b_{kl} \cdot h_{kl}^{\beta_{kl}}$$

mit:

$b_{kl}$ : Faktor der Absatzreaktionsfunktion des Vertrages l des Produktes k

---

<sup>452</sup> Vgl. Damm (1993) S. 159. Zur Bestimmung der Absatz- (oder auch Umsatzreaktionsfunktion) in der Praxis siehe Albers (1989) S. 112ff. und Skiera (1996) S. 139ff. Schott (1977) S. 53 ist dagegen skeptisch, ob sich solche Funktionen ermitteln lassen, da es viele Unsicherheiten und Störvariablen gibt.

<sup>453</sup> Bei der Logarithmus-Funktion muss z.B. h größer 1 sein oder g entsprechend definiert werden. Ansonsten ergeben sich z.B. negative Werte für h, was ökonomisch unsinnig ist.

---

$\beta_{kl}$ : Exponent der Potenzfunktion mit  $0 < \beta_{kl} < 1$

Unter Berücksichtigung der genannten Annahmen, gilt folgendes:

Die Annahme (A10) einer Konstanz der EBWII innerhalb eines Produktes, d.h.  $EBWII_{kl} = EBWII_k$  gilt für alle  $l$ , ergibt, dass die Anzahl der Verträge  $L$  der Absatzmenge  $X_k$  des Produktes  $k$  entsprechen muss. Dadurch werden die folgenden Formeln einfacher und somit besser verständlich, z.B. durch die Verwendung von  $a_{kl} = a_k$ . Es gilt  $L \equiv X_k$  und damit:

$$\begin{aligned} (15) \quad EBWII &= \sum_{k=1}^K \sum_{l=1}^L EBWII_{kl} \\ &= L \cdot \sum_{k=1}^K EBWII_k \\ &= \sum_{k=1}^K EBWII_k \cdot X_k \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} (16) \quad PE^* &= \sum_{k=1}^K EBWII_k \cdot a_k \cdot X_k \text{ aus (10') und (15)} \\ &= \sum_{k=1}^K P_k \cdot X_k \text{ aus (11)} \end{aligned}$$

Als Nebenbedingung gilt die Formel (13). Die Optimierung erfolgt durch die Bildung der Lagrange-Funktion LF.<sup>454</sup>

---

<sup>454</sup> Da je nach Funktionstyp der Absatzreaktionsfunktion das Problem auftauchen kann, dass durch das Gleichungssystem nur Randoptima und keine globalen Optima ermittelt werden können, sind eventuell weitere Restriktionen notwendig, wie z.B. aus A4 die Berücksichtigung eines Mindesteinkommens  $PE^{\min}$  bzw.  $H \geq \Sigma h_k$ . Für den Fall, dass diese Restriktionen für die Optimierung wesentlich sind, müssen andere Lösungsverfahren z.B. aus dem Bereich Operations Research (Methoden der nichtlinearen Optimierung) verwendet werden. Bei der in dieser Arbeit verwendeten Potenzfunktion sind solche Restriktionen nicht notwendig, so dass A4 im weiteren Verlauf unberücksichtigt bleibt und dies keinen substantziellen Einfluss auf die aus dem Modell abgeleiteten Aussagen und Ergebnisse hat.

---


$$(17) \quad PE^* = \sum_{k=1}^K EBWII_k \cdot a_k \cdot g_k(h_k) \Rightarrow \max!$$

$$\text{u.d.B.: } H = \sum_{k=1}^K h_k$$

$$\Rightarrow LF = PE^* - \lambda_1(H - \sum_{k=1}^K h_k)$$

$$\Rightarrow \frac{\partial LF}{\partial h_1} \stackrel{!}{=} 0 \Leftrightarrow EBWII_1 \cdot a_1 \cdot g'_1(h_1) \stackrel{!}{=} -\lambda_1$$

$$\Rightarrow \frac{\partial LF}{\partial h_2} \stackrel{!}{=} 0 \Leftrightarrow EBWII_2 \cdot a_2 \cdot g'_2(h_2) \stackrel{!}{=} -\lambda_1$$

$$\bullet$$

$$\bullet$$

$$\bullet$$

$$\Rightarrow \frac{\partial LF}{\partial h_K} \stackrel{!}{=} 0 \Leftrightarrow EBWII_K \cdot a_K \cdot g'_K(h_K) \stackrel{!}{=} -\lambda_1$$

$$\Rightarrow \frac{\partial LF}{\partial \lambda_1} \stackrel{!}{=} 0 \Leftrightarrow H = \sum_{k=1}^K h_k$$

Für jeweils zwei Produkte i und j gilt dann im Optimum:

$$(18) \quad \frac{g'_1(h_1)}{g'_2(h_2)} \stackrel{!}{=} \frac{EBWII_2 \cdot a_2}{EBWII_1 \cdot a_1} = \frac{P_2}{P_1} \text{ aus (11)}$$

In einem Leitsatz lautet die Optimalitätsbedingung für den Außendienst:

Teile die Gesamtbesuchszeit so auf, dass das Verhältnis der Grenzabsatzmengen der Produkte genau dem umgekehrten Verhältnis der für sie gezahlten Provisionen entspricht.<sup>455</sup>

---

<sup>455</sup> Vgl. Damm (1993) S.169

---

#### 4.2.4.3 Funktionale Darstellung der Unternehmens-Seite

(I) Die Aufgabe des LVU besteht darin, ein Vergütungssystem zu entwickeln, so dass der ADM einen Anreiz verspürt, das Verkaufsverhalten so zu gestalten, dass der Ertragsbarwert des Unternehmens nach Provisionen (EBWIII) maximiert wird (A2).

(II) Das Unternehmen maximiert den EBWIII (A1). Der EBWII ist gegeben und bekannt (A10).

$$(19) \quad \text{EBWIII} := \sum_{k=1}^K \sum_{l=1}^L \text{EBWIII}_{kl} \Rightarrow \max!$$
$$= \sum_{k=1}^K \text{EBWIII}_k \cdot X_k \text{ aus (15)}$$

mit:

$\text{EBWIII}_{kl}$ : EBWIII (nach Provision) des Vertrages l des Produktes k

Unter Berücksichtigung der Provisionen gilt nun für den EBWIII:

$$(20) \quad \text{EBWIII} := \text{EBWII} - \text{PE}^*$$
$$= \sum_{k=1}^K \sum_{l=1}^L (\text{EBWII}_{kl} - P_{kl}) \text{ aus (10) und (15)}$$
$$= \sum_{k=1}^K \sum_{l=1}^L \text{EBWII}_{kl} \cdot (1 - a_{kl}) \text{ aus (11)}$$
$$= \sum_{k=1}^K \text{EBWII}_k \cdot (1 - a_k) \cdot X_k \text{ aus (15)}$$
$$= \sum_{k=1}^K \text{EBWII}_k \cdot (1 - a_k) \cdot g_k(h_k) \text{ aus (12)}$$

und:

$$(21) \quad \text{EBWIII}_k := \text{EBWII}_k - P_k$$
$$= \text{EBWII}_k \cdot (1 - a_k) \text{ aus (11)}$$

Die Optimierung erfolgt wiederum über Lagrange-Funktion unter Berücksichtigung der Nebenbedingung nach Formel (13):

$$\begin{aligned}
 (22) \quad \text{EBWIII} &= \sum_{k=1}^K \text{EBWII}_k \cdot (1 - a_k) \cdot g_k(h_k) \Rightarrow \max! \\
 \text{u.d.B. : } H &= \sum_{k=1}^K h_k \\
 \Rightarrow \text{LF} &= \text{EBWIII} - \lambda_2 \left( H - \sum_{k=1}^K h_k \right) \\
 \Rightarrow \frac{\partial \text{LF}}{\partial h_1} &\stackrel{!}{=} 0 \Leftrightarrow \text{EBWII}_1 \cdot (1 - a_1) \cdot g'_1(h_1) \stackrel{!}{=} -\lambda_2 \\
 \Rightarrow \frac{\partial \text{LF}}{\partial h_2} &\stackrel{!}{=} 0 \Leftrightarrow \text{EBWII}_2 \cdot (1 - a_2) \cdot g'_2(h_2) \stackrel{!}{=} -\lambda_2 \\
 &\bullet \\
 &\bullet \\
 &\bullet \\
 \Rightarrow \frac{\partial \text{LF}}{\partial h_K} &\stackrel{!}{=} 0 \Leftrightarrow \text{EBWII}_K \cdot (1 - a_K) \cdot g'_K(h_K) \stackrel{!}{=} -\lambda_2 \\
 \Rightarrow \frac{\partial \text{LF}}{\partial \lambda_2} &\stackrel{!}{=} 0 \Leftrightarrow H = \sum_{k=1}^K h_k
 \end{aligned}$$

Für jeweils zwei Produkte  $i$  und  $j$  gilt dann im Optimum:

$$\begin{aligned}
 \text{EBWII}_i \cdot (1 - a_i) \cdot g'_i(h_i) &\stackrel{!}{=} \text{EBWII}_j \cdot (1 - a_j) \cdot g'_j(h_j) \\
 \Rightarrow (23) \quad \frac{g'_i(h_i)}{g'_j(h_j)} &= \frac{\text{EBWII}_j \cdot (1 - a_j)}{\text{EBWII}_i \cdot (1 - a_i)} = \frac{\text{EBWIII}_j}{\text{EBWIII}_i}
 \end{aligned}$$

Die Interpretation der Optimalitätsbedingung für das LVU lautet damit:

*Aus Sicht des Lebensversicherungsunternehmens sollen die Vermittler ihre Besuchszeiten so auf die Produkte verteilen, dass das Verhältnis der Grenzabsatzmengen zweier Vertragstypen pro ZE dem reziproken Verhältnis der Ertragsbarwerte nach Provisionszahlung entspricht.*

---

#### 4.2.4.4 Konvergenz und Optimalität

Aus den in den beiden vorherigen Kapiteln 4.2.4.2 und 4.2.4.3 abgeleiteten Bedingungen lässt sich nun für die gemeinsame Optimalität folgendes herleiten. Aus den Formeln (20) und (21) ergibt sich:

$$\begin{aligned} (24) \quad \text{EBWII} &:= \text{PE}^* + \text{EBWIII} \\ &= \sum_{k=1}^K \text{EBWII}_k \\ &= \sum_{k=1}^K P_k + \text{EBWII}_k \end{aligned}$$

Der EBWII kann als „Quelle von Provisionen ( $\text{PE}^*$ ) und Gewinn des Unternehmens (EBWIII)“ bezeichnet werden und deshalb ist es sinnvoll, ihn als gemeinsame Zielfunktion zu maximieren. Dabei muss als Nebenbedingung Formel (13) für die Besuchszeit  $H$  gelten, so dass die Optimierung wieder unter Verwendung der Lagrange-Funktion erfolgt:

---


$$(25) \quad \text{EBWII} = \sum_{k=1}^K (\text{EBWII}_k \cdot a_k \cdot g_k(h_k)) + (\text{EBWII}_k \cdot (1 - a_k) \cdot g_k(h_k)) \text{ aus (13), (16), (20)}$$

$$\Rightarrow \text{EBWII} = \sum_{k=1}^K \text{EBWII}_k \cdot g_k(h_k) \Rightarrow \max!$$

$$\text{u.d.B. : } H = \sum_{k=1}^K h_k$$

$$\Rightarrow \text{LF} = \text{EBWII} - \lambda_3 \cdot (H - \sum_{k=1}^K h_k)$$

$$\Rightarrow \frac{\partial \text{LF}}{\partial h_1} = 0 \Leftrightarrow \text{EBWII}_1 \cdot g_1'(h_1) = \lambda_3$$

$$\Rightarrow \frac{\partial \text{LF}}{\partial h_2} = 0 \Leftrightarrow \text{EBWII}_2 \cdot g_2'(h_2) = \lambda_3$$

•  
•  
•

$$\Rightarrow \frac{\partial \text{LF}}{\partial h_K} = 0 \Leftrightarrow \text{EBWII}_K \cdot g_K'(h_K) = \lambda_3$$

$$\Rightarrow \frac{\partial \text{LF}}{\partial \lambda_3} = 0 \Leftrightarrow H = \sum_{k=1}^K h_k$$

Für jeweils zwei Produkte  $i$  und  $j$  gilt dann im Optimum für  $\text{EBWII}^{\text{opt}}$ :

$$\text{EBWII}_i \cdot g_i'(h_i) = \text{EBWII}_j \cdot g_j'(h_j)$$

$$\Rightarrow (26) \quad \frac{g_i'(h_i)}{g_j'(h_j)} = \frac{\text{EBWII}_j}{\text{EBWII}_i}$$

*Bei gemeinsamer Optimierung sollen die ADM ihre Besuchszeiten so auf die Produkte verteilen, dass das Verhältnis der Grenzabsatzmengen zweier Vertragstypen pro ZE dem reziproken Verhältnis der Ertragsbarwerte vor Provisionszahlung entspricht.*

Formel (26) kann dann und nur dann erfüllt werden, wenn in den Formeln (18) und (23) gilt:

$a_i = a_j = a$ , also:

$$(27) \quad a = a_1 = a_2 = \dots = a_K$$

---

Ansonsten muss der entsprechende EBWII-Wert kleiner als  $EBWII^{opt}$  sein. Im gemeinsamen Optimum gilt also:

*Allein ein einheitlicher und konstanter und zu dem Ertragsbarwert proportionaler Provisionssatz für alle Produkte und Verträge führt für das Unternehmen und den ADM zu einem Optimum und beseitigt den Interessenkonflikt.*

Ökonomisch ist es auch sinnvoll mit einheitlichen EBW-Provisionssätzen zu arbeiten, da die Vergütung dadurch für den ADM transparent wird. Unterschiedliche Provisionsentnahmen PE ergeben sich für die ADM dadurch, dass die EBWII der Produkte verschieden sind. Bei den augenblicklich üblichen BSU-Provisionssätzen sind diese im Allgemeinen auch einheitlich, so dass sich die ADM nicht umstellen müssen. Deshalb soll auch in dieser Arbeit gelten, dass

$$\alpha = \alpha_1 = \alpha_2 = \dots = \alpha_K$$

In den Modellerweiterungen (ab Kapitel 4.2.5) wird dann diese Annahme (27) aufgegeben, wodurch dann das Modell deutlich komplexer wird. Durch die Überleitung der BSU- in die EBW-orientierte Vergütung (Kapitel 4.2.4.6) werden dann angepasste BSU (Kapitel 4.2.4.6.1) oder angepasste Provisionssätze (Kapitel 4.2.4.6.2) ermittelt, die die Höhe des EBWII beinhaltet und dadurch den ADM veranlassen soll, Produkte mit hohem EBWII zu verkaufen. Dies geht wiederum mit der EBWIII-Maximierung einher.

#### **4.2.4.5 Festlegung des EBW-Provisionssatzes**

Das Unternehmen entscheidet autark, welchen Anteil die ADM am EBWII erhalten sollen. Man erkennt bei der Festlegung in Formel (25) sofort, dass

- für  $a = 1$  gilt:  $EBWII^{opt} = PE$  und
- für  $a = 0$  gilt:  $EBWII^{opt} = EBWIII$  und
- für  $PE = EBWIII$  folgt, dass  $a = 0,5$ .

Das bedeutet also, dass bei  $a = 1$  die ADM den gesamten EBWII erhalten und das Unternehmen nichts bekommt. Bei  $a = 0$  gehen die ADM leer aus, das ist bestenfalls bei Festangestellten ADM mit reinem Fixum möglich, da sie keine Besuchszeit einsetzen würden. Ansonsten liegt  $a = 0$  sicherlich unter  $a^{\min}$ , so dass Annahme (A4) verletzt ist und damit gerechnet werden muss, dass der ADM das Unternehmen verlässt.

Im Fall  $a = 0,5$  wird der EBWII gleichmäßig aufgeteilt. Daneben sind natürlich auch alle weiteren Konstellationen für  $a$  möglich. Eine denkbare Intention bei der Festlegung von  $a$  ist es, dass die Summe der Provisionen aller Produkte im „alten“ und im „neuen“ Vergütungssystem identisch sind:

$$\begin{aligned}
 (28) \quad & \sum_{k=1}^K P_k = \sum_{k=1}^K \pi_k \\
 \Leftrightarrow & \sum_{k=1}^K \text{EBWII}_k \cdot a_k = \sum_{k=1}^K \text{BSU}_k \cdot \alpha_k \text{ aus (11) und (4)} \\
 \Leftrightarrow & a \cdot \sum_{k=1}^K \text{EBWII}_k = \alpha \cdot \sum_{k=1}^K \text{BSU}_k \text{ aus (27)} \\
 \Leftrightarrow (29) \quad & a = \alpha \cdot \frac{\sum_{k=1}^K \text{BSU}_k}{\sum_{k=1}^K \text{EBWII}_k}
 \end{aligned}$$

Der Provisionssatz  $a$  lässt sich also als Verhältnis der Summe der Beitragssummen und der Summe der EBWII der Produkte, multipliziert mit dem Beitragssummen-Provisionssatz  $\alpha$ , bestimmen.

#### 4.2.4.6 Überleitung der umsatzorientierten in die ertragsbarwertorientierte Vergütung

Die in den vorausgehenden Abschnitten beschriebene Vorgehensweise ist ökonomisch sinnvoll, aber kaum kurzfristig umsetzbar,<sup>456</sup> denn der Außendienst muss sich

<sup>456</sup> Vgl. dazu Nicolai (1995) S. 16, der von 2-3 Jahren ausgeht. Damm (1993) S. 174 stellt ausführlich die Gründe dafür dar.

---

an ein vollständig neues Provisionssystem auf Basis des EBW gewöhnen. Bisher wird die Provision entsprechend der Formel (4) berechnet.

Zur Überführung dieser bisherigen Berechnungsmethode in eine ertragsbarwertorientierte Alternative ergibt sich:<sup>457</sup>

$$\begin{aligned}(30) \quad \pi_k^* &= \pi_k \cdot BF_k \\ &= BSU_k \cdot BF_k \cdot \alpha_k \text{ aus (4)} \\ \Rightarrow (31) \quad EBW - BSU_k &:= BSU_k \cdot BF_k \\ \Rightarrow (30') \quad \pi_k^* &:= EBW - BSU_k \cdot \alpha_k \\ \Rightarrow (32) \quad \alpha_k^* &:= BF_k \cdot \alpha_k \\ \Rightarrow (30'') \quad \pi_k^* &:= BSU_k \cdot \alpha_k^* \\ \Rightarrow (33) \quad EBWIII_k^* &:= EBWII_k - \pi_k^*\end{aligned}$$

mit:

$\pi_k^*$ :           Angepasste Provisionseinnahme aus Produkt k

$BF_k$ :           EBW-Bewertungsfaktor für Produkt k

$BSU_k$ :         Beitragssumme des Produktes k

$\alpha_k^*$ :           Angepasster Provisionssatz für Produkt k

$EBW - BSU_k$ :   Ertragsbarwert-Beitragssumme für Produkt k

$EBWIII_k^*$ :     Angepasster EBWIII für Produkt k

Entsprechend der Formel (30) kann die Provision auf Ertragsbarwert-Basis dadurch ermittelt werden, dass die bisherige Provision  $\pi_k$  mit einem Bewertungsfaktor  $BF_k$  multipliziert wird, in dem der EBW enthalten ist. Dabei gibt es zwei Varianten: In Formel (30') wird dazu zuerst die *revidierte Beitragssumme* auf Ertragsbarwert-Basis ermittelt und diese anschließend mit dem bisherigen Provisionssatz  $\alpha_k$  multipliziert. Diese Methode wird als *Ertragsbarwert-Beitragssumme* bezeichnet. Die Ertragsbarwert-Beitragssumme ergibt sich aus der Multiplikation der bisherigen Beitragssumme mit dem Bewertungsfaktor (Formel (31)).

---

<sup>457</sup> Vgl. dazu die „Produktionsbewertungssummen“ bei Schareck (2005) S. 353

Nach Formel (30'') besteht auch die Möglichkeit, die bisherige Beitragssumme  $BSU_k$  beizubehalten, und den Provisionssatz anzupassen, so dass der *Ertragsbarwert-Provisionssatz* entsteht. Zur Berechnung des revidierten Provisionssatzes wird entsprechend Formel (32) der bisherige Provisionssatz mit dem Bewertungsfaktor multipliziert.

Der angepasste Ertragsbarwert nach Provisionen (EBWIII) als Zielgröße des Unternehmens ergibt sich nach Formel (33) durch die Subtraktion der angepassten Provision  $\pi^*$  vom Ertragsbarwert vor Abschlusskosten (EBWII).

#### 4.2.4.6.1 Festlegung der Ertragsbarwert-Beitragssumme

In Anlehnung an NICOLAI<sup>458</sup> wird eine vom Verfasser entwickelte Vorgehensweise beschrieben. Damit die ADM nicht schlechter entlohnt werden, sollen die Provisionen auf BSU- und EBWII-Basis identisch sein. Dazu wird ein *Ertragsbarwert-Bewertungsfaktor*  $BF$  ermittelt, so dass er die Provisionszahlungen angleicht.

Es folgt daraus:

$$\begin{aligned}
 (34) \quad P_k &= \pi_k^* \\
 \Leftrightarrow EBWII_k \cdot a_k &= BSU_k \cdot BF_k \cdot \alpha_k \text{ aus (11) und (28)} \\
 \Leftrightarrow (35) \quad BF_k &= \frac{EBWII_k \cdot a_k}{BSU_k \cdot \alpha_k} \\
 \Leftrightarrow (35') \quad BF_k &= \frac{P_k}{\pi_k} \\
 \Leftrightarrow (31) \quad EBW - BSU_k &= BSU_k \cdot BF_k \\
 \Leftrightarrow (31') \quad EBW - BSU_k &= BSU_k \cdot \frac{P_k}{\pi_k} \text{ aus (35')} \\
 \Leftrightarrow (31'') \quad EBW - BSU_k &= EBWII_k \cdot \frac{a_k}{\alpha_k} \text{ aus (35)}
 \end{aligned}$$

<sup>458</sup> Vgl. Nicolai (1995) S. 15f.

Der Bewertungsfaktor stellt also das Verhältnis der Provisionszahlung auf Ertragsbarwert-Basis zu der auf Beitragssummen-Basis dar. Die revidierte Ertragsbarwert-Beitragssumme wird ermittelt, indem entweder die Beitragssumme mit dem Verhältnis aus den Provisionen auf Ertragsbarwert-Basis und nach der Beitragssumme (Formel (31')) oder der EBWII mit dem Verhältnis aus den Provisionssätzen auf Ertragsbarwert-Basis und nach der Beitragssumme multipliziert wird (Formel (31'')). Durch die Multiplikation dieser Ertragsbarwert-Beitragssumme mit dem Provisionsatz nach der Beitragssumme ergibt sich die angepasste Provisionsauszahlung  $\pi^*$  (Formel (30')).

Für den ADM ist es vorteilhaft, dass er weiterhin die ihm vertraute umsatzorientierte BSU als Bemessungsgrundlage zur Berechnung seiner Provision verwenden kann.<sup>459</sup> Ein weiterer Vorteil dieser Vorgehensweise besteht darin, dass die *Stornohaftungszeiten* entsprechend der 70%-Regel der BaFin berechnet werden können (siehe Formel (2) in Kapitel 3.2.3.1.1).

#### 4.2.4.6.2 Festlegung des revidierten Provisionsatzes

$$\begin{aligned} \text{Aus (32)} \quad \alpha_k^* &= BF_k \cdot \alpha_k \\ \Leftrightarrow (32') \quad \alpha_k^* &= \frac{P_k}{\pi_k} \cdot \alpha_k \text{ aus (35')} \\ \Leftrightarrow (32'') \quad \alpha_k^* &= \frac{EBWII_k}{BSU_k} \cdot a_k \text{ aus (35)} \end{aligned}$$

Der revidierte Provisionsatz  $\alpha^*$  auf Beitragssummen-Basis wird so ermittelt, dass entweder das Verhältnis der Provisionszahlungen auf Ertragsbarwert-Basis und nach der Beitragssumme mit dem Provisionsatz  $\alpha$  (32') oder das Verhältnis von Ertragsbarwert EBWII und Beitragssumme mit dem Provisionsatz  $a_k$  auf Ertragsbarwert-Basis multipliziert wird (32''). Die Berechnung der revidierten Provision  $\pi^*$  erfolgt nach Formel (30''), wobei sich derselbe Wert wie nach (30') ergibt.<sup>460</sup> Der Nachteil dieser

<sup>459</sup> Wagner (2006b) S. 131 stellt dar, dass der (Prämien-) Umsatz prinzipiell die geeignete BMG ist.

<sup>460</sup> Vgl. Damm (1993) S. 175

---

Vorgehensweise besteht allerdings darin, dass es für jedes Produkt einen unterschiedlichen Provisionssatz gibt.<sup>461</sup>

#### 4.2.4.7 Ein Beispiel

Vereinfachend wird in Anlehnung an NICOLAI<sup>462</sup> angenommen, dass es zwei Produkte gibt. Diese Produkte werden jeweils durch einen *charakteristischen Vertrag* repräsentiert.<sup>463</sup> Die Produkte sind gemischte Kapitallebensversicherungen mit 100% Todesfallschutz für einen 35-jährigen Mann mit 30 Jahren Laufzeit und einem Jahresversicherungsbeitrag (JVB) von 3.500 EUR.

Der EBWII des ersten Produktes ist 7.500 EUR, des zweiten 10.000 EUR. Die Provisionssätze  $\alpha$  beider Produkte sind identisch und betragen  $\alpha = \alpha_1 = \alpha_2 = 40\%$ . Den EBW-Provisionssatz  $a$  legt das Unternehmen so fest, dass die Provisionszahlungen auf BSU- und EBW-Basis gleich sind, d.h. nach Formel (29). Es ergibt sich  $a = 0,48$ . Nach den Formeln (12) und (14) sei  $X_k = g_k(h_k) = \sqrt{h_k}$ , d.h.  $b_k = 1$  und  $\beta_k = 0,5$ . Die Besuchszeit  $H$  beträgt 100 Zeiteinheiten (ZE). Daraus ergibt sich:

$$\begin{aligned} \frac{g'_1(h_1)}{g'_2(H-h_1)} &= \frac{EBWII_2}{EBWII_1} \text{ aus (26)} \\ \Rightarrow \frac{\sqrt{100-h_1}}{\sqrt{h_1}} &= \frac{10.000 \text{ EUR}}{7.500 \text{ EUR}} \\ \Rightarrow h_1 &= 36 \text{ ZE} \\ \Rightarrow h_2 &= 64 \text{ ZE} \\ \Rightarrow X_1 &= 6 \\ \Rightarrow X_2 &= 8 \end{aligned}$$

---

<sup>461</sup> Wagner (2006b) S. 39ff. wählt den Ansatz eines unterschiedlichen Provisionssatzes pro Vermittler.

<sup>462</sup> Vgl. Nicolai (1985) S. 1402ff.

<sup>463</sup> Vgl. ders. S. 1409

Für den ADM ist es optimal, von seiner Besuchszeitenkapazität von 100 Zeiteinheiten (ZE) 36 ZE auf Produkt 1 und 64 ZE auf Produkt 2 zu verwenden. Daraus resultieren Absatzmengen von 6 bzw. 8 Stück.

Die übrigen Daten und Kenngrößen können der folgenden Tabelle 6 entnommen werden und berechnen sich nach den Formeln (3), (4), (6), (11), (21), (30'), (30''), (31), (32) und 35').

**Tabelle 6:** Ein Beispiel

Kennzahl	Produkt 1	Produkt 2
JVB[EUR] (1)	3.500	3.500
Laufzeit[Jahre] (2)	30	30
BSU[EUR] (3) = (1) · (2)	105.000	105.000
EBWII[EUR] (4)	7.500	10.000
$\pi$ [EUR] (5) = (3) · $\alpha$	4.200	4.200
EBWIII[EUR] (6) = (4) – (3)	3.300	5.800
P[EUR] (7) = (4) · a = (10) · $\alpha$ = (3) · (11)	3.600	4.800
EBWIII*[EUR] (8) = (4) – (7)	3.900	5.200
BF (9) = (7) / (5)	0,857	1,142
EBW-BSU[EUR] (10) = (3) · (9)	90.000	120.000
$\alpha^*$ [‰] (11) = (9) · $\alpha$	34,28	45,71
$\pi^*$ [EUR] (12) = (3) · (11) = (10) · $\alpha$	3.600	4.800

Quelle: Eigene Berechnungen

Da beide Produkte identische BSU haben, ist der ADM in der bisherigen Vergütung nach BSU indifferent bezüglich des Verkaufes der Produkte. Daraus ergibt sich eine Besuchszeitenallokation von  $h_1 = h_2 = 50$  ZE und somit  $X_1 = X_2 = 7,07$  Einheiten. Der

ADM hat dann eine gesamte Provisionseinnahme PE von 59.388 EUR (ergibt sich aus:  $4.200 \text{ EUR} \cdot 7,07 + 4.200 \text{ EUR} \cdot 7,07$ ).<sup>464</sup>

In dem ertragsbarwertorientierten Vergütungssystem erhält er die Provision auf Basis des EBWII und somit ergeben sich dann die oben genannten Ergebnisse von  $h_1 = 36 \text{ ZE}$ ,  $h_2 = 64 \text{ ZE}$  und  $X_1 = 6$  und  $X_2 = 8$  Einheiten. Daraus ergibt sich eine Provisionseinnahme PE\* von 60.000 EUR ( $3.600 \text{ EUR} \cdot 6 + 4.800 \text{ EUR} \cdot 8$ ).

Das LVU erzielt im alten System einen EBWIII von 64.337 EUR ( $3.300 \text{ EUR} \cdot 7,07 + 5.800 \text{ EUR} \cdot 7,07$ ) und im neuen System von 65.000 EUR ( $3.900 \text{ EUR} \cdot 6 + 5.200 \text{ EUR} \cdot 8$ ). Aus Sicht des Unternehmens ist zu überdenken, a zu erhöhen, um die ADM im neuen System besser zu stellen. Dazu zeigt die folgende Tabelle die entsprechenden Werte auf:

**Tabelle 7:** Provisionen in Abhängigkeit vom Provisionsatz a

a	0,1	0,2	0,3	0,4	0,48	0,5	0,6	0,8	1,0
PE*	12.500	25.000	37.500	50.000	60.000	62.500	75.000	87.500	125.000

Quelle: Eigene Berechnungen

Man erkennt die Aufteilung des EBWII von 125.000 EUR ( $7.500 \text{ EUR} \cdot 6 + 10.000 \text{ EUR} \cdot 8$ ) durch die Festlegung von a. Im alten System hatte er einen Wert von 123.725 EUR ( $7.500 \text{ EUR} \cdot 7,07 + 10.000 \text{ EUR} \cdot 7,07$ ), d.h. EBWII wird, wie in Kapitel 4.2.4.4 beschrieben, optimiert. Es obliegt aber dem Unternehmen, a und dadurch PE\* zu erhöhen, um somit Mindestwerte nach Annahme (A4) zu erreichen und damit die ADM an das LVU zu binden.

Bei den in Kapitel 4.2.4.6 vom Verfasser behandelten Überleitungen von der BSU zur EBW-orientierten Vergütung gibt es zwei Varianten:

<sup>464</sup> In Anhang B wird die Optimierung hergeleitet und berechnet.

---

Bei der ersten Alternative der Ertragsbarwert-Beitragssummen ergeben sich über die Bewertungsfaktoren von 0,857 und von 1,142 (Zeile (9)) für die beiden Produkte Ertragsbarwert-Beitragssummen von 90.000 EUR bzw. 120.000 EUR (Zeile (10)). Diese werden mit dem Provisionssatz  $\alpha$  von 40‰ multipliziert, um die angepasste Provision  $\pi^*$  von 3.600 EUR bzw. 4.800 EUR (Zeile (12)) zu erhalten. Die Summe der Provisionszahlungen im alten und neuen System beträgt somit 8.400 EUR, da  $a = 0,48$  entsprechend Formel (29) festgelegt wurde.

Bei der zweiten Alternative des revidierten Provisionssatzes ergibt sich ein Provisionssatz von 34,28‰ für Produkt 1 und von 45,71‰ für das Produkt 2 (Zeile (11)). Die ursprüngliche Beitragssumme von 105.000 EUR (Zeile (3)) wird mit diesen Provisionssätzen zur Berechnung der Vergütung multipliziert. Es ergeben sich dieselben Provisionszahlungen  $\pi^*$  (Zeile (12)) und derselbe EBWIII (Zeile (8)) wie bei der Ertragsbarwert-Beitragssumme. Allerdings muss für jedes Produkt ein individueller Provisionssatz ermittelt werden. Durch die beiden vorgestellten Verfahren sind die Ziele der ADM und des Unternehmens gleichgerichtet: Für beide Parteien ist der Absatz von Produkt 2 vorteilhaft.

Die für die Bevorschussung der Provision wichtigen Stornohaftungszeiten betragen nach der 70%-Regel der BaFin 17,6 Monate für das Produkt 1 und 23,5 Monate für das Produkt 2.<sup>465</sup>

#### **4.2.5 Modellerweiterungen**

Die vereinfachenden Annahmen aus Kapitel 4.2.4 werden nun sukzessiv aufgegeben: Zuerst wird das Modell bei verschiedenen Absatzreaktionsfunktionen der ADM und der Produkte betrachtet (Kapitel 4.2.5.1). Danach wird der Ansatz für unterschiedliche Nutzenfunktionen der ADM erweitert, wobei in die Nutzenfunktion auch der Disnutzen durch das Arbeitsleid eingeht (Kapitel 4.2.5.2). Anschließend folgt die Betrachtung der Situation unter Informationsasymmetrie zwischen dem Unternehmen bzw. seinen Eigentümern und den ADM (Kapitel 4.2.5.3). Zusätzlich werden die ADM

---

<sup>465</sup> Siehe zur Berechnung Anhang A

---

nicht als risikoneutral, sondern als risikoavers betrachtet (Kapitel 4.2.5.4) und es erfolgt die Einführung von Korrekturfaktoren (Kapitel 4.2.5.5) in die Modellrechnung. Abschließend wird eine Zusammenfassung der Modellerweiterungen gegeben (Kapitel 4.2.5.6).

#### 4.2.5.1 Unterschiedliche Absatzreaktionsfunktionen der ADM

Die Absatzreaktionsfunktion ist gemäß Annahme A6 konkav. Bei konkaven Funktionen erfordert der Absatz eines weiteren Versicherungsvertrages mehr Zeit als der erste. Die Grenz-Besuchszeit (erste Ableitung der Absatzreaktionsfunktion, d.h. ihre Steigung) ist positiv, nimmt aber ab. Wie bereits in Kapitel 4.2.4.2 beschrieben wurde, soll als typischer Repräsentant die Potenzfunktion verwendet werden:

$$(36) \quad X_{mk} = b_{mk} \cdot h_{mk}^{\beta_{mk}}$$

mit:

$X_{mk}$ : Absatzmenge des Produktes k für ADM m

$b_{mk}$ : Faktor der Absatzreaktionsfunktion des Produktes k für ADM m

$h_{mk}$ : Besuchszeit des Produktes k für ADM m

$\beta_{mk}$ : Absatzelastizität mit  $0 < \beta_{mk} < 1$

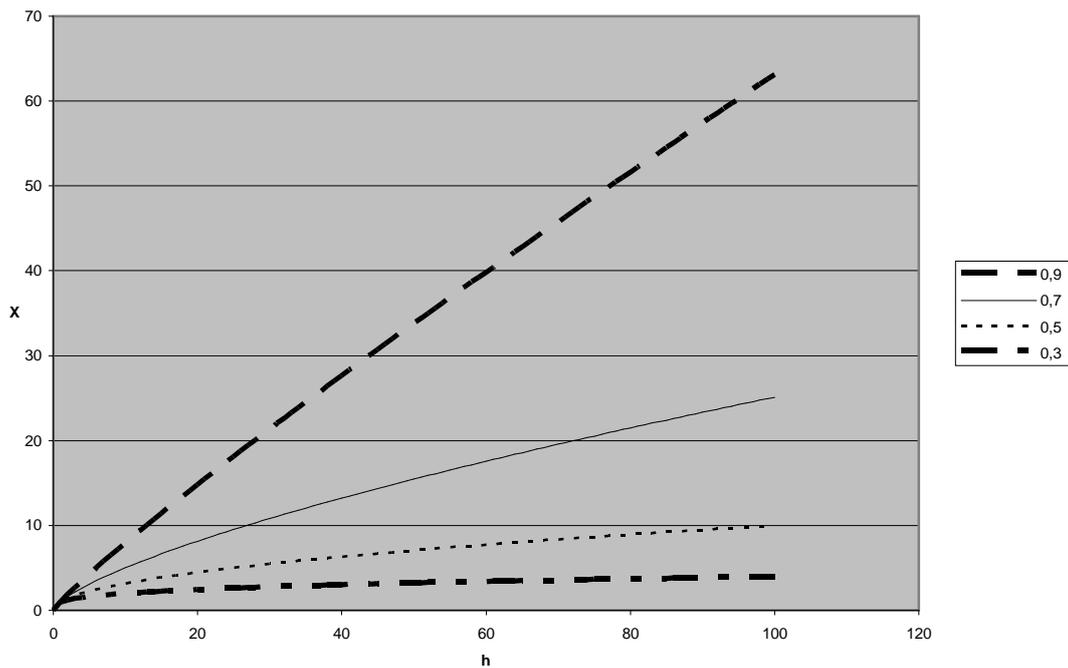
Der Exponent  $\beta_{mk}$  stellt die *Elastizität der Absatzmenge* bezüglich der Besuchszeit dar, d.h. die prozentuale Erhöhung der Absatzmenge durch die Erhöhung der Besuchszeit um 1%.<sup>466</sup>

Die Abbildung 1 zeigt die Verläufe von Potenzfunktionen für unterschiedliche  $\beta$ -Werte auf.<sup>467</sup>

---

<sup>466</sup> Vgl. Albers (1984) S. 23 und Damm (1993) S. 192

<sup>467</sup> Aus Vereinfachungsgründen gilt auch hier  $b_{mk} = 1$ . Die Erhöhung dieses Faktors wirkt ähnlich wie die Erhöhung der Absatzelastizitäten  $\beta_{mk}$ , d.h. führt zu effektiveren Absatzreaktionsfunktionen.



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 1:** Unterschiedliche Absatzreaktionsfunktionen vom Typ Potenzfunktion

Aus Abbildung 1 wird ersichtlich, dass je größer die Absatzelastizität  $\beta$  ist, desto steiler wird die Kurve in der Graphik zwischen der Absatzmenge  $X$  und der Besuchszeit  $h$ .

**Tabelle 8:** Wertetabelle für verschiedene Absatzreaktionsfunktionen

ADM	EBWII <sub>1</sub>	EBWII <sub>2</sub>	$\beta_1$	$\beta_2$	$h_1^{opt}$	$X_1^{opt}$	$h_1^{opt}/X_1^{opt}$	$h_2^{opt}$	$X_2^{opt}$	$h_2^{opt}/X_2^{opt}$	PE*
(1)	7.500	10.000	0,3	0,3	39,9	3,0	13,3	60,1	3,4	17,7	27.120
(2)	7.500	10.000	0,5	0,5	36,0	6,0	6,0	64,0	8,0	8,0	60.000
(3)	7.500	10.000	0,5	0,9	0,4	0,6	0,7	99,6	62,9	1,6	304.080
(4)	7.500	10.000	0,9	0,5	98,6	62,3	1,6	1,4	1,2	1,2	230.040
(5)	10.000	10.000	0,5	0,5	50,0	7,1	7,1	50,0	7,1	7,1	68.160
(6)	7.500	12.500	0,5	0,5	26,5	5,1	5,2	73,5	8,6	8,5	69.960

Quelle: Eigene Berechnungen

---

Die Werte in Tabelle 8 ergeben sich dadurch, dass EBWII und  $\beta$  gegeben sind. Aus Formel (36) ergibt sich dann z.B. für ADM (1):  $X_{11} = h_{11}^{0,3}$  und  $g_{11}'(h_{11}) = 0,3 \cdot h_{11}^{-0,7}$  und  $X_{21} = (H - h_{11})^{0,3}$  und  $g_{21}'(h_{11}) = 0,3 \cdot (100 - h_{11})^{-0,7}$ . Einsetzen in Formel (26) liefert  $h_{11}^{opt}$ ,  $h_{21}^{opt}$ ,  $X_{11}^{opt}$ ,  $X_{21}^{opt}$  und  $PE^*_1 = 27.120 \text{ EUR} = 7.500 \text{ EUR} \cdot 0,48 \cdot 3,0 + 10.000 \text{ EUR} \cdot 0,48 \cdot 3,4$ .

Tabelle 8 zeigt weiterhin die Zusammenhänge für unterschiedliche Potenzfunktionen auf. Dabei gibt das *Verhältnis*  $h_k / X_k$  an,<sup>468</sup> wieviel Besuchszeit für den Verkauf einer Einheit des Produktes k benötigt wird. Je niedriger dieses Verhältnis ist, desto *effektiver* ist der Verkauf des Produktes. Ein Produkt k ist dann effektiver, d.h. leichter zu verkaufen, wenn auf der zugehörigen Absatzreaktionsfunktion für eine gegebene Absatzmenge  $X_k$  eine geringere Besuchszeit  $h_k$  notwendig ist bzw. wenn bei einer gegebenen Besuchszeit  $h_k$  eine höhere Absatzmenge  $X_k$  erzielt werden kann als mit einem anderen Produkt.

Auf den Außendienst übertragen bedeutet das, dass geringe Werte des Verhältnisses  $h_{mk} / X_{mk}$  die Effektivität im Verkauf des ADM m im Vergleich zu anderen Verkäufern wiedergibt. Ein Verkäufer ist umso erfolgreicher, je größer die Absatzelastizitäten  $\beta_{mk}$  und die Faktoren  $b_{mk}$  des ADM m für die Produkte k sind. Tabelle 8 verdeutlicht, dass sich bei unterschiedlichen Parametern der Absatzreaktionsfunktion auch verschiedene Optima bezüglich der Besuchszeit  $h_{mk}$  und damit der Absatzmengen  $X_{mk}$  ergeben.

Der ADM (2) übertrifft dabei den ADM (1). Ihre Besuchszeitenallokationen sind ähnlich (36/64 zu 39,9/60,1), aber ADM (2) setzt insgesamt 14,0 Einheiten ab (6,0+8,0), während ADM (1) 6,4 (3,0+3,4) Einheiten erzielt. Die  $\beta_{mk}$ -Werte des ADM (2) sind ebenfalls deutlich höher (0,5 zu 0,3) und folglich erhält er wesentlich höhere Provisionen (60.000 EUR zu 27.120 EUR). Insgesamt arbeitet ADM (2) bezüglich beider Produkte effektiver (6,0/8,0 zu 13,3/17,7).

---

<sup>468</sup> Dieses Verhältnis entspricht der so genannten *Abschlussquote*, wenn  $h_k$  die Anzahl der Besuche ist.

---

In der Tabelle 8 erkennt man weiterhin, dass sich die ADM (3) auf Produkt 2 und (4) auf Produkt 1 spezialisiert haben. Daraus folgt im Optimum eine entsprechende Besuchszeitenallokation von ADM (3) mit 0,4/99,6 und von ADM (4) mit 98,6/1,4. Die jeweiligen Absatzmengen betragen 0,6/62,9 und 62,3/1,2. Ihre Provisionseinnahmen betragen daraus 304.080 EUR und 230.040 EUR. Ihre Effektivitäten sind mit 0,7/1,6 und 1,6/1,2 sehr hoch. Es ist also optimal, sich auf ein Produkt zu spezialisieren und dort hohe Elastizitäten zu entwickeln, am besten auf das Produkt mit dem höchsten EBWII. Eine hohe Elastizität bei mindestens einem Produkt führt dann dazu, dass der ADM hohe Effektivitäten bei allen Produkten erzielt, d.h. ein erfolgreicherer Verkäufer ist als ein ADM, dem das nicht gelingt. ADM (1) z.B. hat niedrige Elastizitäten von jeweils 0,3 und somit geringe Effektivitäten von 13,3 und 17,7, während die erfolgreichen ADM (3) und (4) mit einer maximalen Elastizität von 0,9 ein hohes Effektivitätsniveau bei beiden Produkten erzielen (0,7/1,6 respektive 1,6/1,2).

Im Fall (5) steigt der  $EBWII_1$  im Vergleich zu Fall (2) von 7.500 EUR auf 10.000 EUR an. Das Verhältnis  $h_1 / X_1$  steigt daraufhin von 6,0 auf 7,1, d.h. für den Verkauf des Produktes 1 wird etwa eine Einheit Besuchszeit mehr benötigt. Da die EBWII beider Produkte identisch sind, ergeben sich im Optimum ebenfalls identische Werte für die Absatzmengen  $X$  und die verwendete Besuchszeiten  $h$ . Der erhöhte Wert von  $EBWII_1$  führt dazu, dass die Provisionseinnahme  $PE^*$  von 60.000 EUR auf 68.160 EUR ansteigt. Im Vergleich von Fall (6) zu Fall (2) erhöht sich der  $EBWII_2$  von 10.000 EUR auf 12.500 EUR und die Relation  $h_2 / X_2$  von 8,0 auf 8,5, d.h. hier steigt die benötigte Besuchszeit um 0,5 Einheiten an. Im Optimum verwendet der ADM (6) eine höhere Besuchszeit für Produkt 2 (73,5) als für Produkt 1 (26,5), wodurch der Absatz ebenfalls höher ist (8,6 zu 5,1). Da der  $EBWII_2$  gegenüber Fall (2) deutlich höher ist (12.500 EUR zu 7.500 EUR), steigt dann auch die Provisionseinnahme  $PE^*$  an (69.960 EUR zu 60.000 EUR).

Aus Sicht der ADM ist es also optimal, eine hohe Absatzelastizität  $\beta_k$  bei dem Produkt mit dem höchsten  $EBWII_k$  zu entwickeln, da er dann effektiv verkauft, d.h. einen niedrigen  $h_k/X_k$ -Wert erzielt, und seine Provisionseinnahme  $PE^*$  optimiert.

---

#### 4.2.5.2 Unterschiedliche Nutzenfunktionen von ADM

$$(37) \quad U_m = \sum_{k=1}^K U_{mk} \text{ mit}$$

$$(38) \quad U_{mk} = P_{mk} - D_{mk} \\ = \text{EBWII}_k \cdot a_{mk} \cdot X_{mk} - \mu_m \cdot h_{mk}^{\gamma_{mk}} \text{ aus (15)} \\ = \text{EBWII}_k \cdot a_{mk} \cdot b_{mk} \cdot h_{mk}^{\beta_{mk}} - \mu_m \cdot h_{mk}^{\gamma_{mk}} \text{ aus (36)}$$

mit:

$U_m$ : Nutzenfunktion des ADM m

$P_{mk}$ : Provisionseinnahme des ADM m bezogen auf Produkt k

$D_{mk}$ : Disnutzen / Arbeitsleid des ADM m für Produkt k

$U_{mk}$ : Nutzenfunktion des ADM m bezogen auf Produkt k

$\text{EBWII}_k$ : EBWII des Produktes k

$a_{mk}$ : EBW-Provisionssatz des ADM m für Produkt k

$X_{mk}$ : Absatzmenge des ADM m für Produkt k

$\mu_m$ : Arbeitsaversion des ADM m

$\gamma_{mk}$ : Elastizität des Disnutzens für ADM m mit  $\gamma_{mk} > 1$

$h_{mk}$ : Besuchszeit des ADM m für Produkt k

$b_{mk}$ : Faktor der Absatzreaktionsfunktion des ADM m für Produkt k

Die Nutzenfunktion des ADM m ergibt sich aus der Addition seiner Nutzenwerte bezüglich der Produkte k und ist monetär quantifizierbar. Der Nutzen lässt sich in die zwei Bestandteile der *Provisionseinnahme* auf der einen und dem *Disnutzen durch die geleistete Arbeits- bzw. Besuchszeit, d.h. dem Arbeitsleid*, auf der anderen Seite separieren.

Der Disnutzen aus der Besuchszeit ergibt sich dabei aus der *Arbeitsaversion*  $\mu_m$  und der *Elastizität des Disnutzens*  $\gamma_{mk}$  des ADM m bezüglich Produkt k. Die Arbeitsaversion ist dabei umso stärker ausgeprägt, je höher  $\mu_m$  ist. Das bedeutet, dass  $\mu_m$  als *Preis für eine Einheit Besuchszeit des ADM* aufgefasst werden kann. Die Arbeitsaversion ist als monetäres Äquivalent für den Disnutzen einer Einheit Besuchszeit

definiert. Die Besuchszeit erzeugt damit negative Provisionseinnahmen im Sinne von Opportunitätskosten, d.h. von entgangenen Provisionen, die bei einer anderen Tätigkeit erzielt werden können.<sup>469</sup> Die Elastizität des Disnutzens  $\gamma_{mk}$  ist die prozentuale Steigerung der Provisionseinnahmen bei einer Erhöhung der Besuchszeit des ADM m bezüglich des Produktes k um ein Prozent unter der Annahme eines konstanten Nutzens.<sup>470</sup>

Der optimale Nutzen des ADM m für Produkt k und die optimale Besuchszeitenallokation ergibt sich durch (notwendige Bedingung):<sup>471</sup>

$$\begin{aligned}
 U_{mk} &\Rightarrow \max! \\
 \Leftrightarrow \frac{\partial U_{mk}}{\partial h_{mk}} &= EBWII_k \cdot a_{mk} \cdot b_{mk} \cdot \beta_{mk} \cdot h_{mk}^{\beta_{mk}-1} - \mu_m \cdot \gamma_{mk} \cdot h_{mk}^{\gamma_{mk}-1} \stackrel{!}{=} 0 \\
 \Leftrightarrow EBWII_k \cdot a_{mk} \cdot b_{mk} \cdot \beta_{mk} \cdot h_{mk}^{\beta_{mk}-1} &= \mu_m \cdot \gamma_{mk} \cdot h_{mk}^{\gamma_{mk}-1} \\
 \Leftrightarrow \frac{h_{mk}^{\beta_{mk}-1}}{h_{mk}^{\gamma_{mk}-1}} &= \frac{\mu_m \cdot \gamma_{mk}}{EBWII_k \cdot a_{mk} \cdot b_{mk} \cdot \beta_{mk}} \\
 \Leftrightarrow h_{mk}^{opt} &= \left( \frac{\mu_m \cdot \gamma_{mk}}{EBWII_k \cdot a_{mk} \cdot b_{mk} \cdot \beta_{mk}} \right)^{(\beta_{mk}-\gamma_{mk})^{-1}} \\
 \Leftrightarrow (39) \quad h_{mk}^{opt} &= \left( \frac{EBWII_k \cdot a_{mk} \cdot b_{mk} \cdot \beta_{mk}}{\mu_m \cdot \gamma_{mk}} \right)^{\left( \frac{1}{\gamma_{mk}-\beta_{mk}} \right)}
 \end{aligned}$$

Die hinreichende Bedingung ist auch erfüllt, da:

$$\begin{aligned}
 \frac{\partial^2 U_{mk}}{\partial h_{mk}^2} &= \frac{\partial EBWII_k \cdot a_{mk} \cdot b_{mk} \cdot \beta_{mk} \cdot h_{mk}^{\beta_{mk}-1} - \mu_m \cdot \gamma_{mk} \cdot h_{mk}^{\gamma_{mk}-1}}{\partial h_{mk}^2} \text{ siehe oben} \\
 &= EBWII_k \cdot a_{mk} \cdot b_{mk} \cdot \beta_{mk} \cdot (\beta_{mk} - 1) \cdot h_{mk}^{(\beta_{mk}-2)} - (\mu_m \cdot \gamma_{mk}) \cdot (\gamma_{mk} - 1) \cdot h_{mk}^{(\gamma_{mk}-2)} \\
 &< 0, \text{ da } (\beta_{mk} - 1) < 0 \text{ und } (\gamma_{mk} - 1) > 0, \text{ wenn } h_{mk} > 0
 \end{aligned}$$

Im Fall  $h_{mk} = 0$  ist die hinreichende Bedingung nicht erfüllt und es existiert somit kein eindeutiges Maximum.

<sup>469</sup> Vgl. Albers (1984) S. 23 und Damm (1993) S. 193

<sup>470</sup> Vgl. dies. a.a.O.

<sup>471</sup> Vgl. Albers (1984) S. 27

Im Optimum entspricht die „Grenz-Provisionseinnahme“ aus einer zusätzlichen Besuchszeiteinheit genau dem „Grenz-Disnutzen“, d.h. die ersten Ableitungen der Provisionseinnahme- und der Disnutzenfunktion nehmen den gleichen Wert an.<sup>472</sup>

Zur Ermittlung ertragsbarwertmaximaler Provisionssätze aus Sicht des Unternehmens, wird  $h_{mk}^{opt}$  aus Formel (39) in Formel (20) eingesetzt:

$$\begin{aligned}
 (40) \quad EBWIII_k &= EBWII_k \cdot (1 - a_{mk}) \cdot g_{mk}(h_{mk}^{opt}) \\
 &= EBWII_k \cdot (1 - a_{mk}) \cdot b_{mk} \cdot h_{mk}^{opt \beta_{mk}} \\
 &= EBWII_k \cdot (1 - a_{mk}) \cdot b_{mk} \cdot \left[ \left( \frac{EBWII_k \cdot a_{mk} \cdot b_{mk} \cdot \beta_{mk}}{\mu_m \cdot \gamma_{mk}} \right)^{\left( \frac{1}{\gamma_{mk} - \beta_{mk}} \right)} \right]^{\beta_{mk}}
 \end{aligned}$$

Die Maximierung von EBWIII ergibt sich durch die Bildung der partiellen Ableitungen nach  $a_{mk}$ , die gleich null gesetzt werden.<sup>473</sup>

$$\begin{aligned}
 EBWIII_k &\Rightarrow \max! \\
 \Leftrightarrow \frac{\partial EBWIII_k}{\partial a_{mk}} &= 0 \\
 \Leftrightarrow a_{mk}^{opt} &= \frac{\beta_{mk}}{\gamma_{mk}}
 \end{aligned}$$

Die optimalen Provisionssätze legt das Unternehmen so fest, dass sie dem Verhältnis aus Absatzelastizität und Disnutzenelastizität entspricht.

Im Gegensatz zum allgemeinen EBW mit dem Ergebnis einheitlicher Provisionssätze für alle Produkte (vgl. Kapitel 4.2.4.4), ergeben sich durch die Einbeziehung des Disnutzens individuelle optimale Provisionssätze für jedes Produkt und für jeden ADM, d.h. es existieren bis zu M·K unterschiedliche Provisionssätze.

<sup>472</sup> Vgl. Albers (1984) S. 23 und Srinivasan (1981) S. 739ff.

<sup>473</sup> Die mathematische Herleitung ist in Anhang C zu finden.

---

Das Beispiel aus Kapitel 4.2.4.7 wird anschließend erweitert durch die Ermittlung von optimalen Provisionssätzen für die ADM und Produkte, um so zu einer individuellen und besseren Steuerung des Außendienstes zu gelangen.

**Tabelle 9:** Wertetabelle bei individueller Optimierung

Variable	ADM (1)	ADM (2)	ADM (3)
$\mu_m$	500	500	500
$\beta_{m1}$	0,7	0,5	0,3
$\gamma_{m1}$	1,1	1,075	1,05
$a_{m1}^{opt}$	0,64	0,47	0,29
$h_{m1}^{opt}$	90,9	7,75	1,31
$X_{m1}^{opt}$	23,50	2,80	1,10
$h_{m1}^{opt} / X_{m1}^{opt}$	3,87	2,78	1,21
$P_{m1}^{opt}$ [EUR]	112.800	9.708	2.323
$EBWIII_1^{opt}$ [EUR]	63.450	11.165	5.809
$\beta_{m2}$	0,3	0,5	0,7
$\gamma_{m2}$	1,05	1,075	1,1
$a_{m2}^{opt}$	0,29	0,47	0,64
$h_{m2}^{opt}$	1,92	12,77	186,7
$X_{m2}^{opt}$	1,22	3,60	38,9
$h_{m2}^{opt} / X_{m2}^{opt}$	1,58	3,57	4,80
$P_{m2}^{opt}$ [EUR]	3.476	16.624	247.443
$EBWIII_2^{opt}$ [EUR]	8.690	19.117	141.400
PE [EUR]	115.650	26.332	249.766

Quelle: Eigene Berechnungen

---

Die Werte in Tabelle 9 ergeben sich dadurch, dass z.B. für ADM 1 die Größen  $\mu_1$ ,  $\beta_{11}$  und  $\gamma_{11}$  gegeben sind.  $a_{11}^{\text{opt}}$  ergibt sich aus Formel (40),  $h_{11}^{\text{opt}}$  aus Formel (38),  $X_{11}^{\text{opt}}$  aus Formel (35),  $P_{11}^{\text{opt}} = 7.500 \text{ EUR} \cdot 0,64 \cdot 23,50 = 112.800 \text{ EUR}$  und  $EBWIII_1^{\text{opt}} = 7.500 \text{ EUR} \cdot (1 - 0,64) \cdot 23,50 = 63.450 \text{ EUR}$ .

Tabelle 9 verdeutlicht, dass der ADM (3) die höchsten Provisionseinnahmen erzielt (249.766 EUR), da er seinen Verkauf auf das ertragreiche Produkt 2 konzentriert. ADM (1) hat sich auf den Verkauf von Produkt 1 spezialisiert und erreicht die zweithöchste Provisionseinnahme (115.650 EUR). ADM (2) hat das geringste Einkommen (26.332 EUR), da er bei beiden Produkten nur eine mittelmäßige Absatzelastizität  $\beta_{mk}$  von 0,5 erzielt. Bei Absatzelastizitäten von jeweils 0,6 erhält er Provisionen in Höhe von insgesamt 85.625 EUR, bei Elastizitäten von 0,7 sogar von 506.512 EUR. Die Güte der Ergebnisse hängt also in sehr hohem Maße von der korrekten Festlegung der Parameter der Nutzenfunktionen ab. Die gesamte Besuchszeit  $H$  ist nicht mehr einheitlich, sondern wird vermittlerindividuell festgelegt.

#### 4.2.5.3 Informationsasymmetrie zwischen Unternehmen und ADM

Ausgangspunkt der weiteren Ausführungen bildet die so genannte *Prinzipal-Agenten-Theorie*. Gegenstand ist die Analyse und die optimale Gestaltung von Auftragsbeziehungen zwischen einem Auftraggeber, der häufig als *Prinzipal* oder auch als Instanz bezeichnet wird, und einem Auftragnehmer, für den sich die Begriffe *Agent* oder Entscheidungsträger eingebürgert haben.<sup>474</sup> Zwischen ihnen wird ein Vertrag geschlossen, der eine Klausel über die Entlohnung des Agenten enthält. Der hierarchisch übergeordnete Prinzipal delegiert eine gewisse Entscheidungsbefugnis an den Agenten. Der Agent bringt seinen Arbeitseinsatz („Effort“) ein.<sup>475</sup> Die Ergebnisse für beide Parteien hängen dabei zum einen von den Entscheidungen und Handlungen des Agenten ab, die der Prinzipal jedoch nicht beobachten kann und zum anderen von unbeeinflussbaren exogenen Umwelteinflüssen. Der Prinzipal erfährt lediglich das Ergebnis der Handlung. Übertragen auf die Vergütungssituation nimmt das Unterneh-

---

<sup>474</sup> Zur Übertragung des Prinzipal-Agenten-Ansatzes auf Vergütungssysteme und damit zu den weiteren Ausführungen siehe Krafft (1995) S. 85ff. und Damm (1993) S. 188ff., beide m.w.N. Grundlegend zu dieser Thematik siehe etwa Arrow (1985), Petersen (1989) S. 109ff. und Hartmann-Wendels (1989). Bezogen auf die Versicherungswirtschaft vgl. Nell (1993) und Traub (1995) S. 130-141.

<sup>475</sup> Vgl. Petersen (1989) S. 112.

---

men (oder die Eigentümer bzw. die leitenden Führungskräfte) die Position des Prinzipals, und der ADM die des Agenten ein.

Für beide Parteien bestehen unterschiedliche Nutzenfunktionen. Das Unternehmen maximiert den EBWIII nach Provisionen. Der Nutzen des Agenten setzt sich aus der Provisionseinnahme und dem Disnutzen der Arbeitsleistung (Arbeitsleid) zusammen. Beide sind *Eigennutz-Maximierer*, d.h. *opportunistisches Verhalten* durch eine individuelle Nutzenmaximierung auf Kosten des anderen ist möglich. Der Prinzipal wählt ein *Anreizsystem*, mit dem der Agent zu einem Verhalten in seinem Sinne motiviert werden soll. Die Kontrolle von Verhaltensnormen durch Instrumente wie dem Berichtswesen und Sanktionen bei Abweichungen davon bilden die Rahmenbedingungen der Verhaltenssteuerung.

Das Unternehmen und der ADM besaßen bisher identische Informationen. Diese Annahme ist allerdings realitätsfremd. Der ADM hat wegen der größeren Marktnähe einen Informationsvorsprung. Das *Agency-Problem* besteht darin, dass der Prinzipal den Agenten nicht vollständig kontrollieren kann, da die Umwelt unsicher und der Agent besser informiert ist. Dem Prinzipal entstehen somit *Agency-Costs* in Form von Überwachungs- und Kontrollkosten.

Aus der Informationsasymmetrie ergeben sich für das Unternehmen vor allem drei Problembereiche. Erstens kann der ADM seinen Wissensvorsprung durch so genannte „Hidden Characteristics“ dazu nutzen, dem Unternehmen eine höhere Qualifikation als die tatsächliche zu suggerieren, was zu einer Falsch Auswahl („Adverse Selection“) führen kann. Das Unternehmen kann seinerseits versuchen durch eine Überprüfung („Screening“) die Eigenschaften des ADM offen zu legen, so dass ihm die geeigneten Kandidaten entsprechende Signale senden („Signalling“). Zweitens besitzt der ADM einen Informationsvorsprung („Hidden Informations“) z.B. über die tatsächliche Absatzreaktionsfunktion.<sup>476</sup> Das kann dazu führen, dass der ADM einen Erfolg als persönliche Leistung darstellt und den Misserfolg des Nichtverkaufs durch exogene Umwelteinflüsse begründet, ohne dass das Unternehmen die wirklichen

---

<sup>476</sup> Die Absatzmenge ergibt sich nicht mehr nur aus der Besuchszeit, sondern wird durch exogene Risiken wie der Umwelt etc. mitbestimmt. Der funktionale Zusammenhang kann dann wie folgt dargestellt werden:  $X = g(h, \varepsilon)$ , wobei  $\varepsilon$  das exogene Risiko darstellt.

---

Gründe verifizieren kann. Das Unternehmen kann nur versuchen, den ADM zu einer wahrheitsgemäßen Berichterstattung zu motivieren. Dieser Ansatz wird als Selbststeuerung („Self-selection“) bezeichnet<sup>477</sup>.

Drittens ist der Arbeitseinsatz als „Hidden Action“ des ADM oft nicht direkt beobachtbar (s.o.). Durch die Überlagerung der Ergebnisse mit exogenen Umwelteinflüssen kann sich der ADM bestimmten Arbeiten entziehen („Shirking“). Es kann zu „Moral Hazard“-Effekten kommen, indem der ADM opportunistisch handelt und zu Lasten des Prinzipals einen geringeren Arbeitseinsatz leistet als er vertraglich zugesichert hat oder sich durch die Arbeit persönlichen Nutzen verschafft („Consumption on the Job“, „Perquisites“ etc.).<sup>478</sup>

Um die wahren Parameterwerte für die Absatzreaktionsfunktion und die Nutzenfunktion zu bekommen, werden die Daten durch Befragungen des ADM erhoben. Da sich der ADM opportunistisch verhält, sind seine Angaben eventuell unwahr. Das Unternehmen kann zur Vermeidung unwahrer Berichterstattungen einen Kontrollmechanismus einführen, um die Güte der übermittelten Informationen zu bestimmen. Dazu können z.B. die optimalen Werte für die Besuchszeitenallokation ( $h_{mk}^{opt}$ ) und damit für die Absatzmengen ( $X_{mk}^{opt}$ ) mit den tatsächlich realisierten Werten verglichen werden. Allerdings muss der ADM bei einer Abweichung nach den Gründen befragt werden, da sich diese auch durch externe Umweltzustände, wie z.B. einem Einbruch eines anderen ADM in den Kundenstamm, ergeben kann. Ein geringer Arbeitseinsatz kann zusammen mit einem günstigen Umweltzustand das gleiche Ergebnis wie ein hoher Arbeitseinsatz gepaart mit einem ungünstigen Umweltzustand bewirken.<sup>479</sup> Ist die Abweichung hingegen vermittlerinduziert, so greift ein Selbststeuerungsinstrument (s.o.). Gute Informationsübermittler mit einer geringen Differenz der optimalen und

---

<sup>477</sup> Hartmann-Wendels (1989) S. 714 unterscheidet zwischen der Prinzipal-Agenten-, der Signalling- oder der Self-Selection-Theorie. Dieser Auffassung wird hier nicht gefolgt. Die letzten beiden Punkte sind Bestandteil des ersten Ansatzes.

<sup>478</sup> Einen grundlegenden Beitrag zur Erzielung wahrheitsgemäßer Berichterstattungen durch die Vermeidung des Spartenegoismus liefert Groves/Loeb (1979). Laux hat mehrere Beiträge zu diesem Thema durch die Einführung eines gesamtleistungsbezogenen Prämienystems, das Manipulationen durch die Spartenleiter vermeiden soll, beigetragen (siehe exemplarisch Laux/Liermann (1993) S. 523f. und 547ff.). Holmström (1984) und Myerson (1982) entwickeln je ein Anreizsystem, das den Agenten zu wahren Berichten veranlassen soll.

<sup>479</sup> Spremann (1990) S. 571 beschreibt diesen Zusammenhang anschaulich als „Glück und Faulheit“ bewirken dieselbe Gegenleistung wie „Pech und Fleiß“. Vgl. Laux (1999) S. 12 und Damm (1993) S. 222

---

der realen Werte bekommen dann einen Bonus und schlechte Informanten einen Malus.<sup>480</sup>

#### 4.2.5.4 Berücksichtigung der Risikoaversion von ADM

Die bisherigen Berechnungen zur Bestimmung einer leistungsbezogenen, insbesondere einzelleistungsbezogenen, Vergütung betrachteten die ADM als risikoneutral. Nachfolgend wird diese Annahme durch die realitätsnähere ersetzt, dass sich die ADM auch risikoavers verhalten können, d.h. es existiert eine *Risikoallokation zwischen ADM und Unternehmen*. Grundsätzlich birgt die leistungsbezogene Provision das Risiko des Misserfolges, d.h. dass der ADM ein Verkaufsgespräch nicht erfolgreich abschließt. Die Einkommenskomponente des *Fixums* ist dagegen risikolos. Bei der Betrachtung der Risikoallokation wird deshalb sowohl das Fixum als auch die risikobehafteten variablen Provisionen miteinbezogen, um dadurch das Gewicht dieser Komponenten im Einkommen des ADM zu bestimmen. Das Unternehmen erhält dagegen die Differenz aus dem Ertragsbarwert EBWII und dem Einkommen des ADM.

Formal lässt sich das nach LAUX wie folgt darstellen.<sup>481</sup>

$$(41) \quad E[EK_{mk}] = E[P_{mk}] + F_{mk}$$

$$(42) \quad S\ddot{A}_{mk} = E[EK_{mk}] - E[RP_{mk}] = E[EK_{mk}] - A_{mk} \cdot \sigma_{mk}^2(EK_{mk})$$

$$\Rightarrow (43) \quad E[EK_{mk}] = S\ddot{A}_{mk} + E[RP_{mk}] = S\ddot{A}_{mk} + A_{mk} \cdot \sigma_{mk}^2(EK_{mk})$$

Aus (41)  $\equiv$  (43) folgt:

$$\Leftrightarrow (44) \quad E[EK_{mk}] = EBWII_k \cdot a_{mk} \cdot E[X_{mk}] + F_{mk} \equiv S\ddot{A}_{mk} + A_{mk} \cdot \sigma_{mk}^2(EK_{mk})$$

mit:

$E[\dots]$ : Erwartungswertoperator

$EK_{mk}$ : Einkommen des ADM m für Produkt k (stochastisch)

---

<sup>480</sup> Siehe zu diesem Ansatz Damm (1993) S. 214-224

<sup>481</sup> Vgl. Laux (1999) S. 51f., ders. (1988a) S. 34f., ders. (1988d) S. 1108 und ders. (1992c) S. 397f.

---

$P_{mk}$ :	Provisionseinnahme des ADM m für Produkt k (stochastisch)
$F_{mk}$ :	Fixum (fester EK-Bestandteil) des ADM m für Produkt k (deterministisch)
$S\ddot{A}_{mk}$ :	Sicherheitsäquivalent des ADM m für Produkt k (deterministisch)
$RP_{mk}$ :	Risikoprämie des ADM m für Produkt k (stochastisch)
$A_{mk}$ :	Risikoaversionsgrad des ADM m für Produkt k (deterministisch) mit $A_{mk} \geq 0$
$\sigma_{mk}^2(EK_{mk})$ :	Varianz des Einkommens des ADM m für Produkt k
$EBWII_k$ :	Ertragsbarwert II des Produktes k (deterministisch)
$a_{mk}$ :	Provisionssatz des ADM m für Produkt k (deterministisch)
$X_{mk}$ :	Absatzmenge des ADM m für Produkt k (stochastisch)

Das *Einkommen*  $EK_{mk}$  des ADM m für Produkt k ist eine Zufallsvariable und soll durch den *Erwartungswert beschrieben werden*, weil die Verwendung der vollständigen Wahrscheinlichkeitsverteilung komplex ist und an dieser Stelle auch nicht möglich ist, da sie nicht bekannt ist.<sup>482</sup> Der Erwartungswert des Einkommens setzt sich aus den *variablen (subjektiv) erwarteten Provisionseinnahmen*  $P_{mk}$  und dem *Fixum*  $F_{mk}$  zusammen. Die erwartete Provision entspricht dabei einem *Sicherheitsäquivalent*  $S\ddot{A}_{mk}$  als „*der mit Sicherheit eintretende (subjektive) Ergebniswert, der einer (unsicheren) Verteilung alternativ möglicher Ergebnisse äquivalent ist.*“<sup>483</sup>

Je größer die Risikoaversion des ADM ist, desto niedriger ist ceteris paribus das Sicherheitsäquivalent.<sup>484</sup> Außerdem gilt: Je größer die Risikoaversion des ADM, desto geringer ist sein Provisionssatz bei gleichem Gesamteinkommen.<sup>485</sup> Für dieses Modell gilt, dass bei der stärksten Risikoaversion ( $A_{mk} = A_{mk}^{\max}$ )  $a_{mk}$  gleich null folgt und sich bei der geringsten Aversion ( $A_{mk} = 0$ ), d.h. bei Risikoneutralität,  $a_{mk} = a_{mk}^{\text{opt}}$  ergibt. Bei  $0 < A_{mk} < A_{mk}^{\max}$  ist dann  $a_{mk}^{\text{opt}} > a_{mk} > 0$ . Der maximale Aversionsgrad  $A_{mk}^{\max}$

---

<sup>482</sup> Vgl. Damm (1993) S. 99 und Zimmermann (1996) S. 176

<sup>483</sup> Vgl. Gabler (1988) S. 1471

<sup>484</sup> Vgl. Laux (1999) S. 51

<sup>485</sup> Vgl. Laux (1999) S. 64

---

muss pro ADM  $m$  und pro Produkt  $k$  festgelegt werden. Der optimale Provisionsatz  $a_{mk}^{\text{opt}}$  ergibt sich dabei aus Kapitel 4.2.5.2. Das Fixum wird als *erwartete Risikoprämie*  $RP_{mk}$  interpretiert. Sie ergibt sich aus dem Produkt des *Risikoaversionsgrades*  $A_{mk}$  und der *Varianz des Einkommens*  $\sigma_{mk}^2(EK_{mk})$ .

Bei einem vorgegebenen Risikoaversionsgrad wird nun die Kombination aus den variablen und den fixen Einkommensbestandteilen gesucht, die *pareto-optimal* ist, d.h. die Kombination, bei der sich eine Partei nur dann verbessern kann, wenn sich die andere verschlechtert.<sup>486</sup>

Im ersten Fall<sup>487</sup> der stärksten Risikoaversion ( $A_{mk} = A_{mk}^{\text{max}}$ ) folgt aus  $a_{mk} = 0$ , dass das  $E[EK_{mk}]$  lediglich aus dem Fixum bzw. der erwarteten Risikoprämie besteht, das Sicherheitsäquivalent bzw. die erwartete Provisionseinnahme ist null. Diese Einkommenszusammensetzung ist zwar pareto-optimal, aber nicht anreizkompatibel. Der ADM verspürt keinen Anreiz zur Nutzenmaximierung, d.h. durch das Empfinden von Arbeitsleid minimiert er seine Besuchszeit.<sup>488</sup> Dementsprechend trägt das Unternehmen das komplette exogene Risiko.

Die Vergütung ist also leistungsunabhängig und der ADM verspürt keinen finanziellen Anreiz, überhaupt eine Handlung durchzuführen. Jede Risikoübernahme durch das Unternehmen ist also anreizverzerrend.<sup>489</sup> Aus Sicht des Unternehmens entsteht ein Konflikt zwischen der Kompatibilität und der Pareto-Optimalität des Anreizes.<sup>490</sup> Präferiert das Unternehmen die Anreizkompatibilität, so wird es dem ADM anreizwirksame erwartete Provisionen gewähren. Durch die dadurch höhere Streuung des erwarteten Einkommens erhöhen sich die Varianz und damit die erwartete Risikoprämie in Form des Fixums, so dass die Vergütung aus Sicht des Unternehmens zu teuer wird.<sup>491</sup>

---

<sup>486</sup> Vgl. Laux (1999) S. 31

<sup>487</sup> Die folgenden Aussagen lassen sich formal aus dem so genannten LEN-Modell ableiten. Vgl. dazu Spremann (1990) S. 583ff.

<sup>488</sup> Vgl. Hartmann-Wendels (1989) S. 715

<sup>489</sup> Vgl. Nell (1993) S. 104. und Schnabel (1998) S. 36f.

<sup>490</sup> Vgl. Laux (1999) S. 31

<sup>491</sup> Vgl. Laux (1999) S. 63

---

Im zweiten Fall der Risikoneutralität ( $A_{mk} = 0$ ) besteht  $E[EK_{mk}]$  nur aus den erwarteten Provisionen, d.h. dem Sicherheitsäquivalent. Ein Fixum oder eine erwartete Risikoprämie ist nicht vorgesehen. Je niedriger das Fixum bzw. die erwartete Risikoprämie ist, desto höher ist ceteris paribus die Anreizkompatibilität durch die höheren erwarteten Provisionen bzw. Sicherheitsäquivalente. Bei dieser rein leistungsbezogenen Vergütung trägt ausschließlich der ADM das Risiko des Nichtabschlusses.

Drittens kommt der Fall vor, dass der Risikoaversionsgrad des ADM einen Wert zwischen null und dem Maximum annimmt ( $0 < A_{mk} < A_{mk}^{max}$ ). Bei einer pareto-optimalen Allokation wird das exogene Risiko bei Risikoneutralität des Unternehmens nur von diesem getragen und bei beidseitiger Risikoaversion entsprechend dem jeweiligen Grad aufgeteilt. Durch die Kenntnis des Risikoaversionsgrades  $A_{mk}$  des ADM kann das Risiko optimal zwischen diesem und dem Unternehmen aufgeteilt und die Anreizwirkung durch die Kombination einer variablen und einer fixen Entlohnungskomponente maximiert werden.<sup>492</sup>

Vor diesem Hintergrund kann die Unterscheidung zwischen den unternehmenseigenen und unternehmensfremden ADM risikotechnisch betrachtet werden: Die erste Gruppe erhält oft leistungsunabhängige Einkommensbestandteile, die zweite dagegen nur leistungsbezogene Entgelte. Daraus kann gefolgert werden, dass die unternehmenseigenen ADM risikoaverser sind als die unternehmensfremden. Insgesamt steigt die Vergütung mit dem Risikoaversionsgrad der ADM an, wenn die Provisionsätze identisch sind, da dann zusätzlich ein Fixum als erwartete Risikoprämie gezahlt wird.<sup>493</sup> Daraus folgt, dass unternehmenseigene ADM für das Unternehmen ceteris paribus teurer sind als unternehmensfremde Vermittler. Allerdings sinkt auch der Provisionssatz mit dem Risikoaversionsgrad. Deshalb sind die unternehmenseigenen ADM dann und nur dann teurer, wenn ihr Fixum die höheren erwarteten Provisions-einnahmen der unternehmensfremden Vermittler überkompensiert. Dieser Fall ist in der Realität häufig anzutreffen.<sup>494</sup>

---

<sup>492</sup> Vgl. zu diesen Ausführungen insbesondere Traub (1995) S. 132f.

<sup>493</sup> Vgl. Damm (1993) S. 211, Laux (1988a) S. 36 und ders. (1988d) S. 1109

<sup>494</sup> Vgl. Laux (1988a) S. 36 und ders. (1988d) S. 1109

Darüber hinaus sind die Vergütungssätze nicht mehr produkteinheitlich: Für die Produkte mit hohen exogenen Risiken bekommen die ADM eine erwartete Risikoprämie durch die Gewährung eines Fixums. Zum Abschluss wird die Zusammensetzung des Einkommens anhand der Fortführung des Beispiels aus Kapitel 4.2.5.2 (Tabelle 9) verdeutlicht.  $A_{m1}^{\max}$  ist 10 und  $A_{m2}^{\max}$  ist 20 für alle ADM.

**Tabelle 10:** Einkommen der ADM

Variable	ADM 1	ADM 2	ADM 3
$a_{m1}^{\text{opt}}$ (1)	0,64	0,47	0,00 <sup>495</sup>
$E[P_{m1}^{\text{opt}}]$ (2)	112.174	9.708	0
$A_{m1}$ (3)	0	5	10
$\sigma_{m1}^2(EK_{m1})$ (4)	10.000	7.500	5.000
$F_{m1}$ (5) = (3) · (4)	0	37.500	50.000
$E[EK_{m1}]$ (6) = (2) + (5)	112.174	47.208	50.000
$a_{m2}^{\text{opt}}$ (7)	0,00 <sup>496</sup>	0,47	0,64
$E[P_{m2}^{\text{opt}}]$ (8)	0	16.624	247.443
$A_{m2}$ (9)	20	10	0
$\sigma_{m2}^2(EK_{m2})$ (10)	5.000	7.500	10.000
$F_{m2}$ (11) = (9) · (10)	100.000	75.000	0
$E[EK_{m2}]$ (12) = (8) + (11)	100.000	91.624	247.443

Quelle: Eigene Berechnungen

<sup>495</sup>  $a_{31} = 0$ , da  $A_{31} = A_{31}^{\max}$ .

<sup>496</sup>  $a_{12} = 0$ , da  $A_{12} = A_{12}^{\max}$ .

---

Die Werte für die erwarteten Provisionseinnahmen  $P_{mk}^{opt}$  und die Provisionssätze  $a_{mk}^{opt}$  werden aus der Tabelle 9 übernommen bzw. entsprechend angepasst. Dadurch wird der Sachverhalt abgebildet, dass eine hohe Risikoaversion ( $A_{mk} = A_{mk}^{max}$ ) zu einer erwarteten Provisionseinnahme von 0, und Risikoneutralität ( $A_{mk} = 0$ ) zu hohen Provisionsätzen  $a_{mk}^{opt}$  und somit zu hohen erwarteten Provisionseinnahmen  $P_{mk}^{opt}$  führt. Eine hohe Risikoaversion beinhaltet außerdem eine geringe Schwankung (Varianz) des Einkommens. Risikoneutralität bewirkt dagegen eine große Einkommensschwankung.

In Tabelle 10 verhält sich der ADM 1 bezüglich des Produktes 1 risikoneutral und erhält lediglich erwartete Provisionen  $P_{11}^{opt}$  als erwartetes Einkommen, da das Fixum  $F_{11}$  entfällt. Bezogen auf Produkt 2 ist der Mitarbeiter risikoavers und erzielt ein erwartetes Einkommen  $E[EK_{12}]$  nur aus dem Fixum  $F_{12}$ . Bei ADM 3 verhält es sich genau umgekehrt. Mitarbeiter 2 ist mittelmäßig risikoeingestellt ( $A_{2k} = 10$ ) und bekommt damit erwartete Provisionseinnahmen und ein Fixum. Man erkennt, dass Risikoneutralität immer dann zu hohen erwarteten Einkommen führt, wenn der Provisionsatz  $a_{mk}^{opt}$  und der  $EBWII_k$  hoch sind.

Die risikoadäquate Aufteilung von variablen und fixen Einkommensbestandteilen wird zwar durch das Modell bestimmt, allerdings kann insbesondere die Ermittlung bzw. Schätzung der Risikoaversionsgrade und der Varianz des Einkommens Schwierigkeiten bereiten. Auf die Einbeziehung der Risikoeinstellung der ADM bei der Festlegung eines Vergütungssystems kann erstens verzichtet werden, wenn der ADM viele heterogene Kunden besitzt, da er dann über diese sein Risiko streuen kann und somit risikoneutral handelt.<sup>497</sup> Zweitens kann das Risiko vernachlässigt werden, wenn die Gruppe der ADM relativ homogen und ihre Risikoeigung sehr ähnlich ist.<sup>498</sup> Das Unternehmen kann durch einen Kosten-Nutzen-Vergleich bestimmen, inwieweit die Einbeziehung der Risikostruktur der ADM in ein Vergütungsmodell sinnvoll ist bzw. ob einer angemessenen Anreizkompatibilität der Vorrang vor einer pareto-optimalen Risikoteilung zu geben ist.<sup>499</sup> In diesem Fall wird das Fixum minimiert oder sogar darauf verzichtet und nur eine leistungsbezogene anreizwirksame Provision gezahlt. Das

---

<sup>497</sup> Vgl. Albers (1989) S. 264

<sup>498</sup> Vgl. ders. (1989) S. 370

<sup>499</sup> Vgl. Laux (1999) S. 71f.

---

Unternehmen legt dann den Fokus auf risikoneutrale ADM. Die risikoaversen Vermittler, die auf einer erwarteten Risikoprämie in Form des Fixums bestehen, werden das Unternehmen verlassen oder ihre Risikoeinstellung ändern.<sup>500</sup> Kritisch an diesem Modell muss weiterhin angemerkt werden, dass es unrealistisch ist, dass derselbe Mitarbeiter unterschiedliche Risikoeinstellungen bei verschiedenen Produkten haben kann. Die Risikoeinstellung ist eine persönliche Eigenschaft des ADM und ist daher für einen Mitarbeiter für alle Produkte identisch.

#### **4.2.5.5 Korrekturfaktoren**

Der Ertragsbarwert-Bewertungsfaktor BF passt die umsatzorientierten Provisionen an diejenigen auf Ertragsbarwert-Basis an. BF enthält also den EBW. Aus geschäftspolitischen Gründen sind aber möglicherweise Korrekturen dieser reinen Ertragsausrichtung notwendig. Dazu wird der Ertragsbarwert-Bewertungsfaktor BF mit so genannten Korrekturfaktoren multipliziert. Es existieren dabei die folgenden Faktoren:<sup>501</sup>

##### **1.) Unternehmensstrategie-Faktor (UF)**

Der Unternehmensstrategie-Faktor (UF) dient dazu, den Ertragsbarwert-Bewertungsfaktor BF aufzuwerten ( $UF > 1$ ), um dadurch den Absatz eines neuen Produktes oder eines Komplementärproduktes zu forcieren. Insbesondere bei der Neueinführung eines Produktes kann es aus Gründen des Preiswettbewerbs notwendig sein, eine so geringe Prämie zu verlangen, dass der Ertragsbarwert sehr gering oder sogar negativ ausfällt. Der Faktor BF ist dann deutlich kleiner 1 und der Verkauf des Produktes ist nur gering verprovisioniert. Ohne eine Aufwertung ist in einer solchen Situation mit geringen Absatzmengen zu rechnen.

Es kommt vor, dass ein Unternehmen ein Produkt mit hohem Bewertungsfaktor z.B. aufgrund rechtlicher Vorgaben nur noch in geringer Stückzahl absetzen kann. In diesem Fall wird ein Korrekturfaktor von UF kleiner 1 verwendet, um die Vergütung und damit den Absatz des Produktes zu verringern.

---

<sup>500</sup> Vgl. Laux (1999) S. 65

<sup>501</sup> Vgl. Nicolai (1995) S. 15f.

---

## 2.) Kapazitätsbindungs-Faktor in der Verwaltung (KF)

Es gibt Produkte, welche die Arbeitszeit der Sachbearbeiter stärker in Anspruch nehmen als andere.<sup>502</sup> Diese Produkte können mit einem Kapazitätsbindungs-Faktor in der Verwaltung (KF) kleiner als 1, die Produkte mit einer geringen Bindung mit einem Faktor größer als 1 einfließen.

## 3.) Schwierigkeits-Faktor beim Verkauf des Produktes (SF)

Schwer und zeitaufwendig zu verkaufende Produkte, die stark erklärungsbedürftig sind, erhalten einen Schwierigkeits-Faktor beim Verkauf des Produktes (SF) größer 1, besonders beratungsarme Produkte einen SF unter 1. Bei einem Produkt  $k$  mit einem hohen Verhältnis  $h_k/X_k$  ist dieses schwerer zu verkaufen und SF sollte in diesem Fall über eins liegen. Das führt dazu, dass auch der BF ansteigt.

## 4.) Normierungsfaktor (NF)

Der Normierungsfaktor (NF) ist ein Faktor, der dazu dient, die Provisionen auf ein bestimmtes Niveau anzupassen, z.B. um die Summe der Provisionszahlungen in einem neuen System dem alten System entsprechend anzupassen.

Aus diesen vier Korrekturfaktoren ergibt sich durch Multiplikation ein revidierter Ertragsbarwert-Bewertungsfaktor BF\*:

$$(45) \quad BF^* := BF \cdot UF \cdot KF \cdot SF \cdot NF$$

In dem Beispiel aus Kapitel 4.2.4.7 ergibt sich für das Produkt 1 folgende exemplarische Anpassung unter Berücksichtigung der angegebenen Faktorenwerte:

$$UF = 0,9; \quad KF = 1; \quad SF = 1,1; \quad NF = 1,1$$

$$\Rightarrow BF^* = 0,857 \cdot 0,9 \cdot 1 \cdot 1,1 \cdot 1,1 = \underline{0,933}$$

---

<sup>502</sup> Prinzipiell sollte dieser Punkt bereits über die Verwaltungskosten  $K^{B\gamma}$  abgegolten sein.

---

Alle Korrekturfaktoren sind strategisch bedingt, so dass sich das Unternehmen eventuell nur auf einen Faktor konzentrieren kann (z.B. den Faktor UF der Unternehmensstrategie). Grundsätzlich muss das Unternehmen vorsichtig mit dem Instrument der Korrekturfaktoren umgehen, da ansonsten die Gefahr besteht, die Ertragsorientierung zu konterkarieren.<sup>503</sup> Des Weiteren nimmt durch die Verwendung der Korrekturfaktoren die Einfachheit, Transparenz und Nachvollziehbarkeit ab. Schließlich entstehen durch den erhöhten Aufwand zusätzliche Kosten, die das Unternehmen mit dem gewonnenen Nutzen abwägen muss, um anschließend über den Einsatz der Korrekturfaktoren zu entscheiden.

#### **4.2.5.6 Zusammenfassung der Modellerweiterungen**

Bezogen auf die Anforderungen an das Vergütungsmodell (vgl. Kapitel 4.2.3) sind durch das Grundmodell bereits AF 1 (Kompatibilität mit den Unternehmenszielen, vor allem der Gewinnmaximierung), AF 4 (Leistungsorientierung), AF 5 (Anreizwirkung), AF 6 (Kompatibilität mit dem Marketing-Mix) und AF 10 (Objektivität und Verlässlichkeit der Bemessungsgrundlage) ausreichend erfüllt. Die Vergütungshöhe kann durch die Korrekturfaktoren auf ein marktübliches Niveau gebracht werden (AF 9).

Die Akzeptanz durch den Außendienst (AF 8) und die Einfachheit und Transparenz (AF 7) ist beim Grundmodell höher als bei den Modellerweiterungen. Diese Erweiterungen haben aber den Vorteil der größeren Flexibilität (AF 3) durch eine stärkere Individualisierung (AF 12) und Gerechtigkeit (AF 11). Allerdings ergeben sich daraus die Nachteile der größeren Komplexität und der höheren Kosten für solche Modelle, so dass die Einfachheit und Transparenz (AF 7) und die Wirtschaftlichkeit (AF 2) darunter leiden.

Das Unternehmen hat durch die Verwendung der dargestellten Erweiterungen die Möglichkeit, das Vergütungsmodell vermittler- und produktspezifisch festzulegen. Allerdings muss der zusätzliche Nutzen eines solchen Modells mit den entstehenden Kosten und der damit verbundenen sinkenden Einfachheit und Transparenz abgeglichen werden. Deshalb kann es sinnvoll sein, mit einem möglichst einfachen Modell,

---

<sup>503</sup> Vgl. Nicolai (1995) S. 15

---

z.B. den Ertragsbarwert-Beitragssummen des Grundmodells, zu beginnen und dann sukzessive Individualisierungen vorzunehmen.

Besonders bei den Erweiterungen bezüglich der Absatzreaktionsfunktion, der Nutzenfunktion, der Informationsasymmetrie und der Risikoaversion ergibt sich eine *Individualisierung des Modells*. Die entsprechenden Parameter werden vermittler- und produktspezifisch erhoben und damit ein Modell pro ADM aufgestellt. Negativ wirkt sich der entsprechend hohe Aufwand aus, positiv ist dagegen die größere Realitätsnähe des erweiterten Modells. Allerdings wird es auch komplexer und damit schwerer nachvollziehbar,<sup>504</sup> da für jeden ADM und jedes Produkt individuelle Optima bezüglich der Besuchszeitenallokation und damit der Absatzmenge ermittelt werden.<sup>505</sup>

Das Unternehmen erhebt die Werte der Absatzreaktionsfunktionen und der Nutzenfunktionen und damit die optimale Besuchszeitenallokation für die unterschiedlichen ADM (-segmente). Auf den Abgleich der optimalen mit den tatsächlich realisierten Werten kann die Vertriebssteuerung aufsetzen. Der ADM verhält sich rational, indem er die optimalen Werte erzielt. Eine gravierende Abweichung deutet darauf hin, dass der ADM seinen Informationsvorsprung ausgenutzt hat und die Berichte nicht die wahren Informationen enthalten, so dass die Absatzreaktionsfunktion nicht objektiv festgelegt werden konnte. Außerdem erkennt das Unternehmen die ineffektiven ADM mit niedrigen Absatzelastizitäten  $\beta_{mk}$ - und  $b_{mk}$ -Faktoren bzw. hohen Verhältnissen  $h_{mk}/X_{mk}$  in der Absatzreaktionsfunktion sehr deutlich. Die Führungskraft eruiert in diesem Fall die Ursachen und kann entsprechende Maßnahmen einleiten.

Durch die Einbeziehung der Risikostruktur der ADM kann das Unternehmen die optimale Aufteilung des Einkommens in seine variablen und fixen Bestandteile festlegen. In dem Konflikt zwischen der Anreizkompatibilität und der pareto-optimalen Risikoteilung wird von den Unternehmen häufig die Anreizwirkung als wichtiger empfunden. In diesem Fall wird der Anteil der variablen erwarteten Provisionen über die pareto-optimale Risikoallokation hinaus maximiert und der Anteil des Fixums minimiert

---

<sup>504</sup> Vgl. Krafft (1995) S. 109ff.

<sup>505</sup> Vgl. Damm (1993) S. 191

---

oder ein solches Fixum gar nicht gewährt.<sup>506</sup> Damit kann eine Konzentration auf risikoneutrale ADM einhergehen, um die Zahlung einer erwarteten Risikoprämie zu umgehen.<sup>507</sup>

Damit die Ziele von Unternehmen und ADM gleichgerichtet sind, ist ein einheitlicher und konstanter und zu dem Ertragsbarwert proportionaler Provisionssatz für alle Produkte und Verträge notwendig (vgl. Kapitel 4.2.4.4).

Aus Sicht des ADM ist es optimal zur Erzielung hoher Provisionseinnahmen und damit hoher Einkommen, dass er

- die Gesamtbesuchszeit so aufteilt, dass das Verhältnis der Grenzabsatzmengen der Produkte genau dem umgekehrten Verhältnis der für sie gezahlten Provisionen entspricht (vgl. Kapitel 4.2.4.2)
- sich auf den Verkauf des Produktes mit dem höchsten EBWII konzentriert (vgl. Kapitel 4.2.5.1 und 4.2.5.2)
- effektiv bezüglich dieses Produktes verkauft, d.h.  $\beta_{mk}$  und  $b_{mk}$  maximiert und ein niedriges Verhältnis von  $h_{mk}/X_{mk}$  aufweist (vgl. Kapitel 4.2.5.1)
- Risikoneutralität besitzt (vgl. Kapitel 4.2.5.4)

Ein ADM, der Produkte mit hohem EBWII vermittelt, erhält eine hohe Provision, da der Bewertungsfaktor BF und somit die Ertragsbarwert-Beitragssumme bzw. der Ertragsbarwert-Provisionssatz ebenfalls hoch sind. Da der EBWIII dann auch hoch ausfällt, sind die Ziele von Unternehmen und ADM identisch.

Durch die Verwendung von Korrekturfaktoren ist eine Anpassung der Ertragsbarwert-Bewertungsfaktoren an geschäftspolitisch-strategische Notwendigkeiten möglich. Allerdings besteht dadurch die Gefahr, die Ertragsorientierung zu unterminieren.

---

<sup>506</sup> Vgl. Laux (1999) S. 71ff.

<sup>507</sup> Vgl. ders. (1999) S. 65

---

## **5 Befragung zur ertragsbarwertorientierten Vergütung und deren Einsatz in den Unternehmen**

Der EBW ist eine konkrete Operationalisierung des beizulegenden Zeitwertes nach IFRS für einen LV-Vertrag. Dazu entwickelte der Verfasser ein Verfahren zur Berechnung des EBW auf der Grundlage der Tarifikalkulation eines LVU (Kapitel 4.1.5 und 4.1.6). Darauf aufbauend wurde ein Vergütungsmodell entworfen. In Kapitel 4.2.4.6.1 wurde dazu die Methode der Ertragsbarwert-Beitragssumme entwickelt. Um die Praxistauglichkeit dieser Methode zu verifizieren, führte der Verfasser in den Jahren 1999 und 2000 eine schriftliche Befragung mittels Fragebogen und anschließenden mündlichen Interviews zum Thema der ertragsbarwertorientierten Vergütung in den Unternehmen durch.

In Kapitel 5.1 wird das Ziel und das Vorgehen der Befragung beschrieben. Es beinhaltet den Ablauf der Untersuchung (Kapitel 5.1.1), die Befragungsmethoden (Kapitel 5.1.2), die Auswahl der Stichprobe (Kapitel 5.1.3) und den konkreten Einsatz des Fragebogens und der Interviews in der Hauptuntersuchung (HU) (Kapitel 5.1.4). Im Anschluss daran wird auf die Nachuntersuchung (NU) (Kapitel 5.1.5) eingegangen, die im Wesentlichen darauf abzielt, die Unternehmen nach dem Einsatz des Ertragsbarwertes in der Zeit zwischen 2000 und 2006 zu befragen. Außerdem wurde im Rahmen der NU die Verwendung der Bilanzierung nach IFRS in den Unternehmen untersucht.

In Kapitel 5.2 werden zunächst die Ergebnisse der Untersuchung in den Bereichen Unternehmensdaten (Kapitel 5.2.1), Erfolgskennziffern (Kapitel 5.2.2), Vergütung nach der Beitragssumme (Kapitel 5.2.3) und nach dem Ertragsbarwert (Kapitel 5.2.4), der Verwendung von ungezillmerten Tarifen und der p.r.t.-Vergütung (Kapitel 5.2.5), der Vorteile (Kapitel 5.2.6) und der Nachteile der Ertragsbarwertorientierung (Kapitel 5.2.7) dargestellt sowie anschließend jeweils kritisch gewürdigt und diskutiert. Nach der Zusammenfassung der Ergebnisse der Untersuchungen (Kapitel 5.2.8) erfolgt die Darstellung der Relevanz der Untersuchung für diese Arbeit (Kapitel 5.3).

---

## 5.1 Ziel und Vorgehen der Befragung

### 5.1.1 Ablauf der Untersuchung

In diesem Kapitel wird empirisch untersucht, inwieweit die ertragsbarwertorientierte Vergütung bereits in den Unternehmen eingesetzt wird. Durch die Befragung wird der Status Quo erhoben und die zukünftige Planung bezüglich der Vergütungspolitik in Erfahrung gebracht. Insbesondere wird die Meinung der Entscheidungsträger in den Unternehmen über die ertragsbarwertorientierte Vergütung eruiert.

### 5.1.2 Befragungsmethoden

In der empirischen Sozialforschung<sup>508</sup> existieren verschiedene Kriterien, nach denen die unterschiedlichen Befragungsmethoden eingeteilt werden:<sup>509</sup>

#### 5.1.2.1 Offene und standardisierte Befragung

Die *offene Befragung* wird häufig in der Form des Interviews durchgeführt und geht bis zum Extremfall des vollkommen freien Gespräches. Sie ist sehr flexibel einsetzbar und es besteht die Möglichkeit, Problemfeldern detailliert nachzugehen und komplexen Einzelfällen gerecht zu werden. Der Nachteil besteht allerdings darin, dass die Ergebnisse häufig nur schwierig miteinander zu vergleichen sind.<sup>510</sup>

Bei der *standardisierten Befragung* sind die Reihenfolge und der Wortlaut der Fragen sowie die Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Dadurch ist die Flexibilität zwar eingeschränkt, aber eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse und die Einfachheit der Auswertung sind eher möglich.

---

<sup>508</sup> Aus der umfangreichen Literatur zur empirischen Sozialforschung im Allgemeinen und zur Marktforschung im Besonderen erfolgt eine Auswahl. So liefern Laatz (1993), Hüttner (1997), Roth (1995) und Schnell (1999) einen umfassenden Überblick mit vielen Hinweisen für den praktischen Einsatz. Insbesondere wird dazu auf das Literaturverzeichnis bei Schnell (1999) verwiesen. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird zu einzelnen Themen noch einmal gesondert Bezug genommen. Einen weiteren Überblick über die Methoden der Marktforschung und deren bisherige Vernachlässigung in der Assekuranz liefert Kasten (1997).

<sup>509</sup> Vgl. dazu Laatz (1993) S. 103-114. Dieser unterscheidet noch die Einzel- und Gruppenbefragung. Da hier nur eine Einzelbefragung sinnvoll ist, wird auf diese Unterscheidung nicht weiter eingegangen.

<sup>510</sup> Vgl. Laatz (1993) S. 104

---

Es herrschte früher ein „Methodenstreit“ vor: Die Verfechter der *Standardisierung* argumentierten, dass nur bei der Verwendung ihrer Methode die Ergebnisse vergleichbar sind. Die so genannten *Motivforscher* meinten dagegen, ausschließlich durch völlig offene Gespräche tiefere Einsichten gewinnen zu können. Inzwischen haben sich beide Standpunkte angenähert.<sup>511</sup>

„In der kommerziellen Umfrageforschung, insbesondere in den USA, setzt sich immer mehr die vollkommen standardisierte Befragung durch, während in den früheren Phasen der empirischen Sozialforschung offene Befragungsformen wesentlich verbreiteter waren“.<sup>512</sup>

### **5.1.2.2 Mündliche und schriftliche Befragung**

Bei *mündlichen Befragungen*, die auch als *Interviews* bezeichnet werden, stellt der Interviewer die Fragen und registriert die Antworten der Befragten.

In der *schriftlichen Befragung* lesen die Befragten die Fragen in einem Formular und tragen die Antworten selbst ein. Der Fragebogen wird in der Regel an die Versuchsperson per Post übersendet.<sup>513</sup>

Ein Vorteil der mündlichen Befragung besteht darin, dass die Repräsentativität höher ist als bei der schriftlichen Befragung. Es lassen sich durchschnittlich 80% der Stichprobe mündlich befragen, während bei schriftlichen Befragungen die Rücklaufquote lediglich bei ca. 10 % liegt. Ein weiterer Vorteil der mündlichen Befragung ist darin zu sehen, dass die Reihenfolge der gestellten Fragen durch den Interviewer festgelegt wird, und beim Fragebogen die Gefahr besteht, dass der Befragte die Reihenfolge nicht einhält.

---

<sup>511</sup> Vgl. Hüttner (1997) S. 84f.

<sup>512</sup> Zitiert aus Laatz (1993) S. 104

<sup>513</sup> Vgl. Laatz (1993) S. 108

---

Bei der schriftlichen Befragung hat die Versuchsperson mehr Zeit zur Beantwortung der Fragen und kann sich fehlende Informationen dazu beschaffen, was bei der mündlichen Befragung in der Regel nicht möglich ist. Mündliche Befragungen sind dann vorzuziehen, wenn komplizierte Sachverhalte dargestellt werden müssen und die Versuchspersonen nicht über die notwendigen intellektuellen Fähigkeiten verfügen, der schriftlichen Darstellung zu folgen.

Der wesentliche Nachteil der mündlichen Befragung ist der so genannte *Interviewer-Einfluss*, d.h. der Interviewer steuert den Ablauf der Befragung stark und kann durch Fehler zu Antwortverzerrungen führen. Bei sensiblen Themen hat die schriftliche Befragung oft eine höhere Zuverlässigkeit erzielt. Außerdem machen die reinen Erhebungskosten bei der schriftlichen nur ca. ein Fünftel derjenigen der mündlichen Befragung aus.

### **5.1.2.3 Persönliche, telefonische und postalische Befragung**

Die mündliche Befragung (Kapitel 5.1.2.2) wird im Allgemeinen *persönlich* oder in Ausnahmefällen auch *telefonisch* durchgeführt. Die schriftliche Befragung findet häufig *postalisch* statt, kann aber auch in einer Gruppe an einem bestimmten Ort durchgeführt werden (z.B. Klassenzimmerbefragung).<sup>514</sup>

### **5.1.2.4 Auswahl der Befragungsmethode**

Aufgrund des sensiblen Themas wurde eine standardisierte, schriftliche und postalische Befragung ausgewählt. Die Tatsache, dass die Versuchspersonen mehr Zeit zum Überlegen der Antwort hatten und gegebenenfalls sogar den Fragebogen vorher komplett durchlesen konnten, fiel nach Ansicht des Verfassers nicht negativ ins Gewicht, denn die abgefragte Thematik stellte einen relativ schwierigen Sachverhalt dar, bei dem „sorgfältige Nachforschung und gründliches Nachdenken sogar gewünscht war.“<sup>515</sup> Eine strikte Einhaltung der Reihenfolge bei der Beantwortung war daher nicht notwendig.

---

<sup>514</sup> Vgl. Laatz (1993) S. 108

<sup>515</sup> Vgl. Laatz (1993) S. 149

---

Auch bei der Behandlung komplexer Sachverhalte wurde versucht, die Fragen inhaltlich bewusst einfach zu halten, um der Gefahr von Missverständnissen vorzubeugen. Es galt das Prinzip: „Soviel Einfachheit wie möglich und soviel Komplexität wie nötig“.

Zur Ergänzung und Vertiefung der Thematik wurden persönliche Gespräche mit den Betroffenen geführt. Durch die Kombination der schriftlichen Befragung mit den Interviews besaßen die Resultate der Untersuchung eine ausreichende Güte.

### **5.1.3 Auswahl der Stichprobe**

Ziel der Analysen war es, selbsttätig auf dem LV-Markt agierende Unternehmen zu befragen. Zur Erfassung der relevanten Unternehmen wurden die einschlägigen Branchenreports<sup>516</sup> gesichtet. Auf diese Weise konnten 83 Unternehmen bei der Befragung berücksichtigt werden.

In der Marktforschung findet man bei der Stichprobenauswahl Mindest-Erhebungsgrößen, z.B. von 100 Einheiten.<sup>517</sup> Allerdings ist dabei das Erreichen einer *Repräsentativität* ausschlaggebend. Repräsentativität bedeutet, dass die Stichprobe dieselben Merkmale wie die Grundgesamtheit aufweist und die Ergebnisse der Untersuchung damit auf die Grundgesamtheit hochgerechnet werden können. Die Repräsentativität ist selbstverständlich immer dann gegeben, wenn die Grundgesamtheit befragt wird, d.h. sie kann für unsere Untersuchung angenommen werden.<sup>518</sup>

Die Befragungen richteten sich insbesondere auf die Vertriebsressorts der Unternehmen. Deshalb wurden soweit möglich, die entsprechenden Vorstände persönlich angeschrieben, da zu erwarten war, dass diese Personengruppe über die relevanten Informationen zu dem Thema „Vergütung in der LV“ verfügt.<sup>519</sup> Darüber hinaus können diese Personen von sich aus entscheiden, welche Informationen aus dem Unternehmen nach außen gegeben werden können, so dass für die Beantwortung des

---

<sup>516</sup> Vgl. Rehnert (1999) und Hoppenstedt (1998)

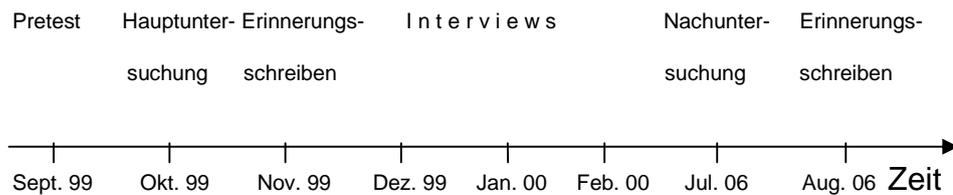
<sup>517</sup> Vgl. ZfES (1997) S. XII

<sup>518</sup> ähnlich Hüttner (1997) S. 72

<sup>519</sup> Roth (1995) S. 158 beschreibt die Probleme beim Auffinden der richtigen Zielgruppe.

Fragebogens keine weiteren Entscheidungsebenen innerhalb des Unternehmens einbezogen werden mussten. Außerdem weist diese Zielgruppe im Allgemeinen ein hohes bis sehr hohes Bildungsniveau auf, so dass mit einem höheren Rücklauf der versendeten Fragebögen zu rechnen war (vgl. Kapitel 5.1.4.1).

#### 5.1.4 Konkreter Einsatz der Methoden



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 2:** Zeitlicher Ablauf der Untersuchung

Am Anfang der Untersuchung wurde entsprechend Abbildung 2 ein detaillierter Zeitplan aufgestellt. So wurde im September 1999 eine *Voruntersuchung oder Pretest*<sup>520</sup> durchgeführt. Hierzu wurden zufällig 20 Unternehmen ausgewählt. Ziel der Voruntersuchung war festzustellen, ob der Fragebogen so gestaltet ist, dass ihn die Befragten akzeptierten oder ob er noch einmal überarbeitet werden musste. Diese Voruntersuchung erzielte einen zufriedenstellenden Rücklauf (s.u.) von sieben Bögen, was einer Quote von 35% entspricht. Daraufhin wurde die HU im Oktober 1999 gestartet, ohne Änderungen am Fragebogen vorgenommen zu haben. Neben einem kurzen Anschreiben wurden der Fragebogen und ein frankierter Rückumschlag versendet.

Die Rücksendung wurde über eine Identifikationsnummer (ID) kontrolliert. Vier Wochen später wurden ein Erinnerungsschreiben sowie ein neues Exemplar des Fragebogens an diejenigen Teilnehmer geschickt, die bis dahin nicht geantwortet hatten. Die Auswertung erfolgte anonym.<sup>521</sup> Diese Anonymität war den Teilnehmern zuvor zugesichert worden.

<sup>520</sup> Vgl. Hüttner (1997) S. 123 und Schnell (1999) S. 324ff., und dort zum Pretest insbesondere S. 328

<sup>521</sup> Vgl. Schnell (1999) S. 340

---

Insbesondere durch die Verwendung der Voruntersuchung war der Stichtag der Erhebung zwar nicht einheitlich, aber auch nicht so gravierend unterschiedlich, dass es dadurch eine hohe Antwortverzerrung gab.<sup>522</sup>

Von den 83 angeschriebenen LVU sendeten 28 den Fragebogen bis Dezember 1999 zurück. Dies entsprach einer Rücklaufquote von 33,7%, was in Anbetracht des sensiblen Themas als zufriedenstellend angesehen werden konnte.<sup>523</sup> Anschließend waren von den 28 antwortenden LVU 16 zu einem persönlichen Gespräch bereit (57,14% der Antwortenden bzw. 19,27% aller angeschriebenen Unternehmen).

Diese mündlichen Befragungen in Form eines teilgestützten Tiefeninterviews fanden im Dezember 1999 und im Januar und Februar 2000 statt. Außerdem gab es wegen Termenschwierigkeiten ein Telefoninterview.<sup>524</sup> Die Interviews ergaben weitere, tiefere Einblicke in die Sichtweise der Thematik durch die Praktiker.

Im Jahr 2006 führte der Verfasser eine NU durch. Dazu wurde ein neuer Fragebogen an jene Unternehmen versendet, die sich bereits 1999 / 2000 an der Befragung beteiligt hatten. Die Vorgehensweise entsprach der HU. Im Juli 2006 wurde der Fragebogen nebst Anschreiben an die Antwortenden aus der HU persönlich geschickt, vier Wochen später erfolgte eine Erinnerung. Die Kontrolle wurde wiederum über die ID vorgenommen. Von den 28 angeschriebenen Unternehmen beteiligten sich 18 an der NU. Die erzielte Rücklaufquote von 64,28% war wiederum durchaus zufriedenstellend.

Die so generierten Daten wurden codiert<sup>525</sup> und mit dem Statistikpaket SPSS/PC+<sup>®</sup>, Version 3.0, ausgewertet. Dabei wurden neben Häufigkeitstabellen und Korrelations-

---

<sup>522</sup> Vgl. Hüttner (1997) S. 73

<sup>523</sup> Vgl. Laatz (1993) S. 109, Hüttner (1997) S. 71 m.w.N., Roth (1995) S. 171f. Schäfer erzielte in ihrer eigenen Untersuchung einen Rücklauf von 35% und beurteilt diese Quote als zufriedenstellend. Vgl. Schäfer (1996) S. 62f. m.w.N.

<sup>524</sup> Vgl. zu dieser Methode z.B. Laatz (1993) S. 112 und 147f.

<sup>525</sup> Schnell (1999) S. 391ff. gibt eine Einführung und praktische Hinweise für die Erstellung eines entsprechenden Codeplans und für die anschließende Datenanalyse.

---

koeffizienten auch Kreuztabellen erzeugt.<sup>526</sup> Als statistische Maßzahlen wurden der Mittelwert und die Standardabweichung benutzt.<sup>527</sup> Eine weiterreichende statistische Auswertung war aufgrund des vorrangigen Zieles der Bestimmung von Häufigkeiten der Verwendung von Vergütungsmethoden nicht notwendig.

Die Ergebnisse sind in Kapitel 5.2 wiedergegeben.

Nachfolgend werden die verwendeten Formen der Erhebung genauer dargestellt.

#### **5.1.4.1 Fragebogen aus dem Jahr 1999**

Umfragen mit Hilfe von Fragebögen weisen in der Regel nur einen geringen prozentualen Rücklauf auf. Um die Rücklaufquote zu erhöhen, sind aus methodischer Sichtweise einige Punkte zu beachten. Grundsätzlich haben folgende Faktoren auf diese Quote einen positiven Einfluss:<sup>528</sup>

- Hohes Bildungsniveau der interviewten Person
- Aktualität des Themas
- Kürze des Fragebogens
- Persönliche Ansprache im Begleitschreiben
- Beigabe von Geschenken
- Zusicherung von Anonymität und Vertraulichkeit
- Vorherige Ankündigung (postalisch oder telefonisch)

Mit Ausnahme der Beigabe von Geschenken und der vorherigen Ankündigung wurden sämtliche angegebenen Punkte berücksichtigt. Die Ausarbeitung des Fragebo-

---

<sup>526</sup> Korrelationskoeffizienten und Kreuztabellen geben die Stärke des Zusammenhangs von zwei Zufallsvariablen oder Merkmalen an. Vgl. Brosius (1988) S. 211ff.

<sup>527</sup> Vgl. Laatz (1993) S. 189ff.

<sup>528</sup> Vgl. Laatz (1993) S. 109f. und Hüttner (1997) S. 71f.

---

gens orientierte sich außerdem an der *Total-Design-Method von Dillman*<sup>529</sup> mit folgenden Kriterien:

- Mit leichten interessanten Fragen beginnen
- Inhaltlich gleiche Fragen im gleichen Komplex stellen
- Sensible bzw. heikle Fragen am Ende stellen
- Demographie am Ende
- Nützlichkeit der Studie darstellen
- Wichtigkeit des Befragten herausstellen
- Vertraulichkeit zusichern
- Erklärung der ID-Nummer
- Frankiertes Rückkuvert beilegen
- Versand jeweils Mitte der Woche
- 3 Wochen später Nachfassaktion: Zusendung eines kurzen Briefes und eines erneuten Fragebogens

Dabei wird dem Befragten der Eindruck eines möglichen Nutzens durch die Kooperation vermittelt und sein Aufwand gering gehalten.<sup>530</sup>

Bei der Konzeption wurden die aufgeführten Punkte berücksichtigt. So wurde zwischen *geschlossenen Bewertungsfragen auf einer 5-stufigen Ratingskala und offenen Fragen* variiert<sup>531</sup>, um einer gewissen Eintönigkeit und damit der Gefahr einer unkonzentrierten Beantwortung vorzubeugen.<sup>532</sup> In diesem Zusammenhang waren die richtige Reihenfolge der Fragen und die bewusste Unterscheidung der Antwortalternativen „Weiß-nicht“ und „Indifferenz“ von entscheidender Bedeutung.<sup>533</sup>

---

<sup>529</sup> Vgl. Laatz (1993) S. 110f. und Schnell (1999) S. 337ff.

<sup>530</sup> Vgl. Schnell (1999) S. 337

<sup>531</sup> Vgl. zu den unterschiedlichen Frageformen Laatz (1993) S. 118f. und insbesondere Holm (1976)

<sup>532</sup> Vgl. Laatz (1993) S. 149

<sup>533</sup> Zu weiterführenden Hinweisen zu dieser Thematik vgl. Laatz (1993) S. 134ff.

---

Zur semantischen Formulierung der Fragen,<sup>534</sup> speziell bei sensiblen Themen, sowie der Fragetechnik über die Filterführung mit den Formen der „Auskopplung“ und der „Gabelung“ etc. gibt es in der Fachliteratur zur Marktforschung etliche Hinweise für den praktischen Einsatz, die zusätzlich berücksichtigt wurden, aber auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden soll.<sup>535</sup>

Schließlich sollte die Dauer der Befragung 30-60 Minuten nicht überschreiten.<sup>536</sup> Entsprechende Nachfragen bei den Antwortenden im Rahmen der Tiefeninterviews (vgl. Kapitel 5.1.4.2) ergab, dass im Durchschnitt ca. 45 Minuten benötigt wurden.

Wie oben bereits erwähnt wurde, waren die Rücklaufquoten zufriedenstellend, so dass das Verfahren erfolgreich war.

Der zur Erhebung entwickelte Fragebogen aus dem Jahr 1999 hatte folgenden konkreten Aufbau:

### **1.) Teil I: Das Vergütungssystem (Fragen 1-10)**

Beginnend mit drei „Warming-up“- oder „Eisbrecher“-Fragen<sup>537</sup> zur Einstimmung auf das Thema wurde zunächst eruiert, ob das bisher im jeweiligen Unternehmen verwendete Vergütungssystem für sinnvoll erachtet wurde (Fragen 1-3). Anschließend wurde nach der Bemessungsgrundlage für die Provisionsberechnung (Fragen 4 und 5) sowie nach der Berücksichtigung oder der kurzfristigen Einbeziehung des Ertrages in das aktuelle Vergütungssystem gefragt (Fragen 6-8). Abschließend wurde die Verwendung ungezillmerter Tarife (Frage 9) und die pro-rata-temporis-Provisionszahlung behandelt (Frage 10).

---

<sup>534</sup> Vgl. hierzu das Standardwerk von Payne (1951) mit dem vielsagenden Titel: „The art of asking questions“ und auch Költringer (1997): „Richtig fragen heißt besser messen“.

<sup>535</sup> Vgl. etwa Schnell (1999) S. 312ff., Hüttner (1997) S. 118f. und Laatz (1993) S. 124-128, m.w.N.

<sup>536</sup> Vgl. Roth (1995) S. 153

<sup>537</sup> Vgl. Schnell (1999) S. 338 und Hüttner (1997) S. 121

---

## **2.) Teil II: Ertragsorientierte Vergütung (Fragen 11-22)**

In einer kurzen Erläuterung wurde zunächst das neue Konzept einer Berechnung des Ertragsbarwertes vorgestellt. Anschließend wurde ermittelt, ob eine entsprechende Datenbasis in den Unternehmen vorhanden war (Fragen 11-13). Danach wurden die Methoden der Umrechnung der umsatz- in die ertragsbarwertorientierte Vergütung<sup>538</sup> erklärt und die Meinung nach der Praxistauglichkeit dazu abgefragt (Fragen 14-18). Abschließend wurde um die Beurteilung der Vorteile und Nachteile der Ertragsorientierung im Allgemeinen gebeten (Fragen 19 und 20). Außerdem wurden zwei *Kontrollfragen* gestellt,<sup>539</sup> um die Konsistenz zu ermitteln (Fragen 21 und 22). Obwohl die Ergebnisse der Untersuchung erst in Kapitel 5.2 vorgestellt werden, kann hier aber bereits vorweggenommen werden, dass die Antworten der 28 LVU als konsistent eingestuft werden konnten.

## **3.) Teil III: Unternehmensdaten (Fragen 23-25)**

Nach der Total-Design-Method wurden am Ende der eigentlichen Befragung allgemeine Informationen abgefragt, wie die Rechtsform (Frage 23) und verschiedene Kennzahlen wie die Brutto-Beiträge und der JÜ (jeweils insgesamt und im LV-Bereich), die Anzahl der Mitarbeiter, insgesamt und im Außendienst, das LV-Neugeschäft, die Abschlusskosten- und Verwaltungskostensätze und die Nettoverzinsung der Kapitalanlagen im LV-Bereich. Diese Kennzahlen wurden jeweils für die Jahre 1996 bis 1998 ermittelt (Frage 24). Die Verwendung der Vertriebswege wurde danach erfragt (Frage 25).

## **4.) Teil IV: Beurteilung der Untersuchung (Fragen A-C)**

Zum Schluss hatten die Teilnehmer die Gelegenheit, ihre Meinung zu der Untersuchung im Allgemeinen (Frage C) und zu den einzelnen Fragen im Besonderen (Frage A) zu äußern. Insgesamt wurden kaum kritische Anmerkungen gemacht, so dass der Fragebogen offensichtlich die Zustimmung der Befragten fand. Außerdem wurde die Funktion der befragten Person ermittelt (Frage B).

---

<sup>538</sup> Vgl. Kapitel 4.2.4.6

<sup>539</sup> Vgl. Laatz (1993) S. 151

---

### 5.1.4.2 Tiefeninterviews

Allgemein werden Tiefeninterviews eingesetzt, um nicht bewusste Tatbestände offen zu legen. In den Gesprächen haben die Partner ein gewisses Vorverständnis und Expertenwissen auf diesem Gebiet. Die im Rahmen dieser Erhebung durchgeführten persönlichen Gespräche wurden offen, mündlich und persönlich in Form von *Tiefeninterviews* bzw. Expertenbefragungen geführt.

Hierzu wurde ein *Interviewerleitfaden* verwendet, der eine grobe Vorgabe der anzusprechenden Fragen beinhaltet, wobei der genaue Wortlaut und die Reihenfolge dem Interviewer freigestellt waren. Es bestand auch die Möglichkeit, zusätzliche (Nach-) Fragen zu stellen, um die Thematik genauer zu erklären.<sup>540</sup>

Der Interviewerleitfaden sah folgende Komplexe vor:

- Wie wird der Ertragsbarwert in praxi ermittelt?
- Wie wird der Ertragsbarwert eingesetzt?
- Was sind die Vorteile und Nachteile des Einsatzes von Ertragsbarwerten?
- Welche strategische Ausrichtung hat das Unternehmen in den nächsten Jahren?

An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass keine psychologischen Methoden, wie z.B. projektive Techniken<sup>541</sup> angewendet wurden, um Informationen zu bekommen, die der Proband eigentlich gar nicht preisgeben wollte. Deshalb waren die Gespräche in den Bereich der *Expertenbefragung*<sup>542</sup> einzuordnen. Insgesamt war der Interviewer-Einfluss<sup>543</sup> durch den Verfasser bestimmt und verursacht, da alle Gespräche selbst durchgeführt wurden.

---

<sup>540</sup> Vgl. Laatz (1993) S. 105 und Hüttner (1997) S. 84f.

<sup>541</sup> Vgl. Hüttner (1997) S. 93ff.

<sup>542</sup> Vgl. ebd. S. 68 und 84

<sup>543</sup> Vgl. Laatz (1993) S. 107 und Hüttner (1997) S. 89

---

Es ergaben sich keine gravierenden Unterschiede in der Einstellung zu dem Thema der Vergütung in dem Interview gegenüber den Antworten des Fragebogens sowie in der schriftlichen Voruntersuchung gegenüber der Hauptuntersuchung, so dass eine hohe Konsistenz gegeben war. Die aus den Interviews gewonnenen Einsichten gehen vor allem in die Diskussion der unterschiedlichen Themen der nächsten Kapitel ein.

#### **5.1.4.3 Fragebogen aus dem Jahr 2006**

##### **1.) Teil I: IFRS-Bilanzierung (Fragen 1 und 2)**

Als Einstieg wurde erfragt, ob bereits nach IFRS bilanziert wird oder ob die Einführung der IFRS-Bilanzierung in den nächsten zwei Jahren geplant ist.

##### **2.) Teil II: Das Vergütungssystem (Fragen 3-13)**

Zunächst wurde die Basis für die Provisionszahlung ermittelt (Frage 3). Anschließend wurde gefragt, ob in den Unternehmen ein Trend hin zu ungezillmerten Tarifen und zu ratierlich ausgezahlten Provisionen zu erkennen ist (Frage 4). In Frage 5 wurde der Anteil der ungezillmerten oder teilgezillmerten Tarife und in Frage 6 der Anteil der Tarife mit pro rata temporis ausgezahlten Provisionen ermittelt.

Danach wurde eruiert, ob momentan (Frage 7) Ertragsbarwerte in der Vergütung verwendet werden oder deren Einsatz innerhalb der nächsten zwei Jahre geplant ist (Frage 8). Wenn eine der beiden Fragen bejaht wurde, wurde die Methode des Einsatzes von Ertragsbarwerten (Frage 9) und in welchen Vergütungsbestandteilen sie eingesetzt werden (Frage 10), ermittelt. Danach wurde nach den Vorteilen (Frage 11) und den Nachteilen (Frage 12) der Ertragsorientierung gefragt. Anschließend wurde der Vertriebsweg für den Absatz der Lebensversicherungsprodukte erfragt (Frage 13).

##### **3.) Teil III: Beurteilung der Untersuchung (Fragen 14-16)**

Zum Schluss wurde nach der Entwicklung in dem Unternehmen bezüglich der ertragsbarwertorientierten Vergütung gefragt (Frage 14). In Frage 15 konnte angege-

---

ben werden, welche Bereiche der Vergütung ebenfalls weiter analysiert werden sollten. Schließlich sollte die befragte Person ihre Funktion im Unternehmen angeben (Frage 16).

## **5.2 Ergebnisse der Untersuchung**

Im Folgenden werden die Resultate der Fragebogenaktion dargestellt.

In Kapitel 5.2.1 werden zunächst die Unternehmensdaten aus Teil III des Fragebogens der HU dargestellt. Danach werden in Kapitel 5.2.2 die Erfolgskennziffern aus den Kennzahlen in Teil III des Fragebogens der HU ermittelt. Die Werte für das Eigenkapital (EK) wurden nachträglich den Branchenreports entnommen. In Kapitel 5.2.3 wird das aktuelle Vergütungssystem auf der Grundlage der Beitragssumme betrachtet (Teil I der HU und Teil II der NU). Kapitel 5.2.4 widmet sich der ertragsbarwertorientierten Vergütung. In Kapitel 5.2.5 wird die Verbreitung der ungezillerten und der p.r.t.-Vergütung untersucht. In Kapitel 5.2.6 werden ausführlich die Vorteile und in Kapitel 5.2.7 die Nachteile der Ertragsorientierung dargestellt und diskutiert (Teil II der HU und Teil II der NU).

Die Ergebnisse der Tiefeninterviews gehen vor allem in die Diskussion der Vorteile und Nachteile der Ertragsorientierung ein (Kapitel 5.2.6 und 5.2.7) und werden teilweise bei der ertragsbarwertorientierten Vergütung berücksichtigt (Kapitel 5.2.4).

Wie bereits ausgeführt (Kapitel 5.1.3), wurden für die HU 83 LVU ausgewählt, von denen 28 Unternehmen den Fragebogen zurückschickten, was einer Rücklaufquote von 33,7% entsprach. An der NU beteiligten sich 18 der 28 LVU, d.h. die Rücklaufquote lag bei 64,28%. Diese Rücklaufquoten können in Anbetracht des sehr sensiblen Themas der Vergütung als durchaus zufriedenstellend angesehen werden.

Es gibt einige Hinweise auf eine gute Qualität der Ergebnisse, die sich zusammenfassend durch folgende Punkte bestätigt:

- 
- Die Kontrollfragen führen in 18 Fällen zu einer konsistenten Einschätzung und somit zu einer Validität (Gültigkeit) von über 64% (18 aus 28).<sup>544</sup>
  - Die ähnlichen Ergebnisse von Vor- und Hauptuntersuchung und Nachuntersuchung deuten auf eine hohe (Test-Pretest-) Reliabilität (Zuverlässigkeit) hin.<sup>545</sup>
  - Die Ergebnisse aus dem Fragebogen und dem Interview stimmen überein, so dass die Reliabilität offensichtlich hoch ist.
  - Die Standardisierung des Fragebogens führt zu einer hohen Reliabilität.

Obwohl die Untersuchung keine direkte Messung der Güte zulässt, existieren also Hinweise dafür, dass die Ergebnisse gültig und zuverlässig sind.

### 5.2.1 Unternehmensdaten

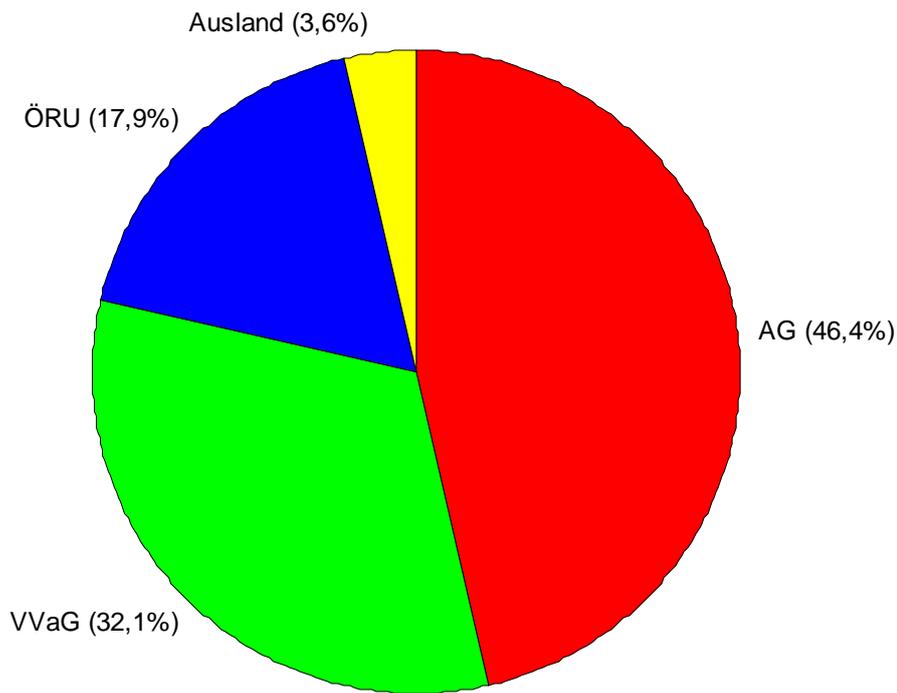
In der Bundesrepublik Deutschland gibt es insgesamt 663 Versicherungsunternehmen. Davon sind 333 (50,2%) in der *Rechtsform* der Aktiengesellschaft (AG), 270 (40,7%) des Versicherungsvereins auf Gegenseitigkeit (VVaG), 18 (2,7%) der Öffentlich-rechtlichen Unternehmen (ÖRU) und 10 (1,5%) ausländische Niederlassungen und 32 (4,8%) sonstige Unternehmen.<sup>546</sup> Durch Konzentration auf die 28 aus der Grundgesamtheit von 83 eigenständigen LVU im Jahr 1999, die sich an der Erhebung beteiligt haben, ergeben sich hinsichtlich dieser prozentualen Angaben leichte Verschiebungen (vgl. Abbildung 3). Es dominiert die AG mit 13 Unternehmen (46,4%) gegenüber den 9 Versicherungsvereinen (VVaG) (32,1%), den 5 Öffentlich-rechtlichen Unternehmen (ÖRU) (17,9%) und einer Niederlassungen ausländischer Unternehmen (Ausland) (3,6%).

---

<sup>544</sup> Die Validität einer Messmethode gibt das Ausmaß an, in dem eine Messgröße tatsächlich das Konstrukt (Motive, Meinungen und Einstellungen) misst, das gemessen werden soll. Vgl. Laatz (1993) S. 57ff. und S. 75-89

<sup>545</sup> Die Reliabilität misst den Grad der Übereinstimmung, der bei gleichen Bedingungen mit identischen Messverfahren erreicht wird. Vgl. Laatz (1993) S. 59ff. und zu den einzelnen Arten von Reliabilitäten vgl. ders. S. 69-75

<sup>546</sup> Vgl. GDV (2007) Punkte 2 und 3



Quelle: Eigene Darstellung

**Abbildung 3:** Rechtsformen der LVU (HU Teil III Frage 23)

Nach den *Absatzmethoden* können die Teilnehmer wie folgt eingeteilt werden:

**Tabelle 11:** Absatzmethoden der LVU (HU Teil III Frage 25 und NU Teil II Frage 13)

Absatzmethode	Anzahl	Prozent
A-orga + M / MGA	10	35,7
A-orga	5	17,9
A-orga + Bank	5	17,9
A-orga + Bank + M / MGA	5	17,9
M / MGA	1	3,6

Es überwogen die LVU, die ihre Produkte sowohl über eine Ausschließlichkeitsorganisation (A-orga) als auch über unternehmensfremde ADM wie Makler und Mehrfach-Generalagenten (M / MGA) vertreiben (10). Danach folgten die LVU, die lediglich eine A-orga hatten (5), die die Absatzmethode A-orga und Bank haben (5) und diejenigen, die sowohl über die A-orga, die Bank und über M / MGA ihre Produkte absetzen (5). Ein Unternehmen hat nur den Vertrieb über diese unternehmensfremden Absatzorgane. Zwei Unternehmen machten keine Angaben.

Die Absatzwege wurden in der NU im Allgemeinen bestätigt. Allerdings war ein Trend dahingehend zu erkennen, dass der Anteil des Vertriebs über Makler zugenommen und über Banken abgenommen hat.

**Tabelle 12:** Funktionen der Versuchsperson

(HU Teil IV Frage B und NU Teil III Frage 16)

Bereich	Anzahl	Prozent
Vertrieb	11	39,3
Controlling	5	17,9
Vorstand	5	17,9
Vorstands-Assistent	3	10,7
Marketing	1	3,6

Die Antwortenden der HU kamen überwiegend aus dem Vertrieb (11), aber auch das Ressort Controlling (5) war häufig vertreten. Ein Proband war aus dem Bereich Marketing. Es waren oft Prokuristen oder Abteilungsleiter, die die Fragebögen ausgefüllt haben. Zu mehr als einem Viertel antworteten die persönlich angeschriebenen Vorstände direkt (5) oder über ihre Assistenten (3). Drei LVU machten hierzu keine Angaben. Die Beteiligten der NU kamen überwiegend aus denselben Bereichen wie in der HU. Insgesamt kann festgehalten werden, dass das Spektrum der Antwortenden breit gefächert war und die befragten Personen hoch qualifiziert waren.

**Tabelle 13:** Bruttobeiträge 1997 (HU Teil III Frage 24)

<b>Bruttobeiträge in Mio. EUR</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
0-100	4	14,3
101-500	4	14,3
501-1000	6	21,4
1001-2000	7	25,0
2001-3000	4	14,3
Größer 3000	3	10,7

**Tabelle 14:** Anzahl der ADM (HU Teil III Frage 24)

<b>ADM</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
0-100	4	14,3
101-500	6	21,4
501-1000	7	25,0
1001-2000	6	21,4
2001-5000	2	7,1
Größer 5000	3	10,7

Aus Tabelle 13 und Tabelle 14 ergibt sich, dass auch die Größe der Unternehmen breit gestreut war, wobei die *Bruttobeiträge* und die *Anzahl der ADM* stark positiv korrelierten.

---

## 5.2.2 Erfolgskennziffern

Entsprechend Kapitel 4.2.2.2 werden die Kennziffern Return on Sales (ROS) und Return on Equity (ROE) als Erfolgskennziffern aus den erhobenen Daten ermittelt. Das Eigenkapital (EK) wurde den Branchenreports entnommen (vgl. Kapitel 5.1.3).

### 5.2.2.1 Darstellung der Ergebnisse

**Tabelle 15:** Return on Sales (ROS) (HU Teil III Frage 24)

Return on Sales in %	Anzahl	Prozent
Bis 0,5	9	32,1
0,5-1,0	11	39,3
Größer 1,0	8	28,6

**Tabelle 16:** Return on Equity (ROE) (HU Teil III Frage 24)

Return on Equity in %	Anzahl	Prozent
Bis 5	9	32,1
5-10	12	42,9
Größer 10	7	25,0

Diese Kennzahlen ROS und ROE korrelierten stark positiv. Die Einteilung erfolgte in die Klassen „hoch“ (beim ROS größer 1,0%, beim ROE größer 10%), „mittel“ (beim ROS von 0-0,5%, beim ROE von 5-10%) und „gering“ (beim ROS unter 0,5%, beim ROE unter 5%). Die Verteilung auf diese Klassen war ziemlich gleichmäßig (9-11-8 und 9-12-7).

---

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die teilnehmenden LVU und deren Repräsentanten einen guten Querschnitt durch die LV-Branche darstellten und somit die Ergebnisse als Expertenbefragung aussagekräftig sind.

### **5.2.2.2 Auswertung**

Abschließend werden einige statistische Zusammenhänge zwischen der Rechtsform, der Größe und der Absatzmethode auf der einen und den Erfolgsfaktoren auf der anderen Seite aufgezeigt und inhaltlich erläutert. Als statistische Methode werden dazu Korrelationen berechnet (vgl. Kapitel 5.1.4).

#### **1.) Der ROS und der ROE sind hoch bei der Rechtsform AG, mittel bei den VVaG und mittel-gering bei den ÖRU**

Durch die Shareholder Value-Orientierung bei der AG wird dort auf hohe Erträge und Rentabilitäten geachtet.

Der VVaG kann sich nur über thesaurierte Gewinne Eigenkapital beschaffen. Daneben gibt es aber kontroverse Ziele, wie z.B. die Bedarfsdeckung. Im Durchschnitt ist die Ertragsorientierung dadurch mittelmäßig.

Bei den ÖRU stehen das Sicherheits- und Bedarfsdeckungsziel im Mittelpunkt und weniger die Gewinne, so dass die Ertragsorientierung nur gering ausgeprägt war.<sup>547</sup>

#### **2.) Der ROS und der ROE sind mittel-hoch bei großen LVU mit vielen ADM**

Die großen Unternehmen mit hohen Bruttobeiträgen und vielen Mitarbeitern sind häufig börsennotierte AG. Die Unternehmen dieser Rechtsform sind stärker auf den Ertrag ausgerichtet und achten auf eine hohe Umsatz (ROS)- und Eigenkapitalrentabilität (ROE).

---

<sup>547</sup> Vgl. Farny (1995) S. 296

---

**3.) Der ROS und der ROE sind hoch bei den Absatzmethoden**

**A-orga+M / MGA und M / MGA+Bank**

Die Rentabilität war im Bereich der unternehmensfremden ADM stärker ausgeprägt als bei den anderen Absatzformen, wie z.B. der A-orga.

**4.) Der ROS und der ROE sind mittel-hoch bei den LVU, die angeben, den Ertrag in der Abschlussprovision zu berücksichtigen und als größten Vorteil des Ertragsbarwertes die „Ertragsorientierung“ nennen**

Die LVU, die den Ertrag bereits in der Abschlussprovision berücksichtigten (vgl. Tabelle 19 und Tabelle 20), orientierten sich stärker am Ertrag und erzielten bessere Werte in den Erfolgskennziffern ROS und ROE.

**5.) Die großen LVU halten die jetzige Vergütung nach der Beitragssumme für sinnvoll**

Die Branche ist konservativ, und hält gerne am Vorhandenen fest. Deshalb orientierten sich die großen AG z.B. am Ertrag, hielten aber in der Vergütung am bisherigen System der Umsatzverprovisionierung nach der Beitragssumme fest (vgl. Tabelle 17).

**5.2.3 Vergütungssysteme (HU Teil I Fragen 1-8 und NU Teil II Fragen 3 und 7-10 )**

Zuerst wurde abgefragt, ob die LVU das jetzige System auf Basis der Beitragssumme für sinnvoll erachten.

---

**Tabelle 17:** Präferenz für die Vergütung nach der Beitragssumme

(HU Teil I Fragen 4-5)

<b>Antwort</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
Ja	15	53,6
Nein	5	17,9
Sowohl als auch	5	17,9

Mehr als die Hälfte der Unternehmen beurteilten das bisherige System positiv (15), bei fast 20 Prozent gab es sowohl positive als auch negative Einstellungen dazu (5). Lediglich fünf Unternehmen waren uneingeschränkt dagegen. Drei Unternehmen äußerten sich nicht dazu. Alle Unternehmen verwendeten die Beitragssumme als Bemessungsgrundlage für die Provisionsberechnung.

**Tabelle 18:** Argumente für die Vergütung nach der Beitragssumme

(HU Teil I Frage 3)

<b>Argument</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
Einfachheit	16	57,1
Transparenz	13	46,4
Umsatz ist die „richtige“ Größe	13	46,4
BAV-Vorschrift R5/95	9	32,1
Tradition	6	21,4
Akzeptanz durch den ADM	5	17,9
Ertrag in Umsatz integrierbar	4	14,3
Umsatz und Ertrag korrelieren	2	7,1

Das wichtigste Argument für die Vergütung nach dem Umsatz war die *Einfachheit* (57,1% insgesamt bzw. 80% in der Gruppe der 20 LVU, die das jetzige Modell für sinnvoll erachteten („Ja“ und „Sowohl-als-auch“, siehe Tabelle 17), gefolgt von der *Transparenz* (46,4% bzw. 65%) und der Meinung, dass der *Umsatz die richtige Bemessungsgrundlage ist* (ebenfalls 46,4% bzw. 65%). Als bedeutend wurde auch das Argument der *Vorschrift R5/95 des BAV* (vgl. Kapitel 3.2.2) angesehen (32,1% bzw. 45%).

Daneben gab es noch die Argumente der *Tradition*<sup>548</sup> (21,4% bzw. 30%), der *Akzeptanz durch die ADM* (17,9% bzw. 25%), und dass der *Ertrag in den Umsatz integrierbar war* (14,3% / 20%, siehe Tabelle 20 zu den Möglichkeiten der Integration) bzw. *beide Größen stark positiv korrelierten* (7,1% / 10%).<sup>549</sup>

**Tabelle 19:** Integration des Ertrages im Vergütungssystem (HU Teil I Frage 6)

Antwort	Anzahl	Prozent
Ja	12	42,3
Nein	13	46,4
Weiß nicht	3	10,7

12 Probanden meinten, dass der Ertrag in ihrem Vergütungssystem berücksichtigt wurde, 13 verneinten dies. Drei Unternehmen waren sich nicht sicher.

<sup>548</sup> Das aktuelle System existiert mehr oder weniger unverändert seit über 100 Jahren. Vgl. Kapitel 3.2.3.2

<sup>549</sup> Die Beitragssumme korreliert stärker mit dem Ertrag als die bis 1994 verwendete Versicherungssumme. Allerdings ist die Höhe der Korrelation insgesamt auf einem niedrigen Niveau, da Kostengrößen überhaupt nicht eingehen.

---

**Tabelle 20:** Methoden der Ertragsintegration (HU Teil I Frage 8)

Methode	Anzahl	Prozent
Stornoquote	15	53,6
Profit-Testing	7	25,0
Profit-Center	5	17,9
DB in Bonifikation	5	17,9
DB in AP	4	14,3
DB in BP	2	7,1

Von den 12 „Ja-Sagern“ und 3 „Weiß-nicht“-Antwortenden aus Tabelle 19 waren alle 15 der Meinung, dass sie den Ertrag in Form der *Stornoquote* (53,6% aller LVU bzw. 100% des „Ja“-Segmentes) berücksichtigen. Sieben Unternehmen (25% bzw. 46,6%) führten ein *Profit-Testing*<sup>550</sup> durch, fünf (17,9% bzw. 33,3%) hatten *Profit-Centers*, ebenfalls fünf (17,9% bzw. 33,3%) berücksichtigten den Deckungsbeitrag (DB) in der Bonifikation, vier (14,3% bzw. 26,6%) nahmen ihn als Grundlage für die Abschluss (AP)- und zwei (7,1% bzw. 13,3%) für die Bestandspflegeprovision (BP). Bei den vier LVU, die den Deckungsbeitrag in der Abschlussprovision berücksichtigten, bestand die Möglichkeit, dass sie dazu den Ertragsbarwert verwendeten. Weitere Analysen und Rückfragen *in den Tiefeninterviews* bei diesen Unternehmen ergaben auch, dass sie tatsächlich den Ertragsbarwert bzw. Ertragsbarwert-Bewertungsfaktor (vgl. Kapitel 4.2.4.6.1) berechneten.

Allerdings ergab sich im weiteren Verlauf der Tiefeninterviews, dass ein Unternehmen den Ertragsbarwert zwar ermittelte, ihn aber nicht in der Vergütung verwendete. Ein anderes LVU benutzte den Ertragsbarwert zur Kalkulation neuer Tarife (d.h. dieser Ansatz geht in Richtung Profit-Testing (s.o.)). Das dritte Unternehmen gab an, Ertragsbarwert-Bewertungsfaktoren in der Abschlussprovision zu verwenden. Bei ge-

---

<sup>550</sup> Vgl. zu dieser Methode Zwiesler (1996) S. 26ff.

nauer Nachfrage stellte sich heraus, dass die dabei verwendeten Bewertungsfaktoren lediglich dazu dienten, die Tarife auf der Grundlage der Versicherungssumme an die mit der Bemessungsgrundlage Beitragssumme der Tarifgeneration 1995 anzupassen, aber nicht den Ertragsbarwert abbildeten. Das vierte Unternehmen war nicht zu Auskünften bereit. Das bedeutete, dass letztendlich kein Unternehmen eine ertragsbarwertorientierte Abschlussvergütung benutzte.

**Tabelle 21:** Ausrichtung auf den Ertrag innerhalb von zwei Jahren (HU Teil I Frage 7)

<b>Antwort</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
Ja	8	28,6
Nein	7	25,0
Weiß nicht	1	3,6

Zum Schluss wurden noch die 16 „Nein“- und „Weiß-nicht“-Antwortenden der Frage 6 (Tabelle 19) danach befragt, ob sie in den nächsten zwei Jahren eine Ertragsorientierung geplant haben. Acht Unternehmen bejahten das (28,6%), sieben verneinten die Frage (25%) und eines war unsicher (3,6%).

Nur acht LVU beschäftigten sich nicht mit dem Thema der Ertragsorientierung (Sieben „Nein“ und ein „Weiß nicht“ in Tabelle 21), sehr wohl aber 20 Unternehmen (12 „Ja“ aus Tabelle 19 und acht „Ja“ aus Tabelle 21), d.h. 71,4%. Allerdings ging die Deckungsbeitrags- bzw. Ertragsbarwert-Berechnung erst rudimentär in die Vergütung ein.

Zusammengefasst war in der HU die Ausrichtung am Ertrag vor allem bei den großen AG und im Vertrieb über unternehmensfremde ADM erkennbar, allerdings weniger eine Übertragung auf die Vergütung. Lediglich im Bereich der Bonifikation oder der Bestandspflegeprovision wurde der Ertrag teilweise berücksichtigt, aber nicht bei der Abschlussprovision.

In der NU im Jahre 2006 sollte eruiert werden, inwieweit EBW in die Vergütung eingegangen sind und ob die Unternehmen, die in der HU eine solche Vergütung planten (Tabelle 21), dies auch zwischenzeitlich umsetzen konnten.

**Tabelle 22:** Verwendung des Ertragsbarwertes im Vergütungssystem

(NU Teil II Frage 7)

Antwort	Anzahl	Prozent
Ja	4	22,2
Nein	14	77,7
Weiß nicht	0	0

In der NU gaben vier Unternehmen (22,2%) der 18 teilnehmenden LVU an EBW in der Vergütung zu benutzen.

**Tabelle 23:** Bestandteile der Vergütung (NU Teil II Frage 10)

Bestandteil	Anzahl	Prozent
Abschlussprovision	4	22,2
Bestandspflegeprovision	4	22,2
Bonifikationen	4	22,2
Wettbewerbe	2	11,1

Alle vier Unternehmen, die den EBW in der Vergütung einsetzten, gaben an, dass sie ihn in der Abschlussprovision, der Bestandspflegeprovision und in Bonifikationen verwenden. In Wettbewerben kam der EBW bei zwei Unternehmen zum Einsatz.

In der HU gab ein Unternehmen an, EBW über die Bewertungsfaktoren in der Abschlussprovision zu verwenden. Dieses Unternehmen war damals nicht zu weiteren Auskünften bereit. Zwei weitere LVU gaben zwar 1999 an, dass sie den Ertrag als Basis für die Vergütung benutzten, aber weder in der Abschluss- noch in der Bestandspflegeprovision. Ein Unternehmen verwendete damals überhaupt keine EBW. Bei diesen drei letztgenannten Unternehmen hat sich also ein Wandel hin zur Verwendung von EBW in der Vergütung vollzogen.

**Tabelle 24:** Verwendung Erträge/EBW (HU Teil I Frage 6 und NU Teil II Frage 10)

<b>HU – Verwendung Erträge</b>	<b>NU – EBW ja</b>	<b>NU –EBW nein</b>
Ja (davon: DB in AP)	3 (1)	5 (2)
Nein, aber geplant	0	3
Nein und nicht geplant	1	6

Von den 18 teilnehmenden LVU gaben acht Unternehmen in der HU (Tabelle 19) an, dass sie Erträge in der Vergütung berücksichtigen. Von ihnen verwenden momentan, wie oben beschrieben, drei den EBW und fünf nicht (Tabelle 24). Drei Unternehmen hatten in der HU geplant, Erträge in der Vergütung zu verwenden (Tabelle 21), allerdings hat das kein LVU umgesetzt. Von den sieben Unternehmen, die 1999 angaben, keine Erträge zu verwenden und dies auch nicht geplant haben, hat sich ein LVU doch entschlossen, den EBW einzuführen.

Von den vier Unternehmen, die 1999 den EBW berechnet haben (DB in AP in Tabelle 20), verwendet lediglich eines den EBW weiterhin in der Vergütung, und zwar dasjenige, das damals nicht zu weiteren Auskünften bereit war. Zwei Unternehmen haben sich gegen die Verwendung des EBW entschieden. Ein LVU hat sich an der NU nicht beteiligt.

---

**Tabelle 25:** Methoden der Ertragsbarwertverwendung (NU Teil II Frage 9)

Methoden	Anzahl	Prozent
Faktoren	2	11,1
Stornoquote	2	11,1
Profit-Testing	2	11,1
Profit-Center	3	16,6

Zwei LVU, die EBW benutzen, geben an, Ertragsbarwert-Bewertungsfaktoren (vgl. Kapitel 4.2.4.6.1) zu verwenden. Beide Unternehmen verwenden den EBW sowohl in der Abschlussprovision als auch in der Bestandspflegeprovision. Hier besteht durchaus die Möglichkeit, dass inzwischen eine ertragsbarwertorientierte Vergütung eingeführt wurde.

**Tabelle 26:** Verwendung von Ertragsbarwerten innerhalb von zwei Jahren

(NU Teil II Frage 8)

Antwort	Anzahl	Prozent
Ja	1	7,1
Nein	11	78,6
Weiß nicht	2	14,3

Von den 14 LVU, die noch keine EBW verwenden (Tabelle 22), besteht bei einem die Überlegung, diesen innerhalb von zwei Jahren einzuführen. 11 Unternehmen sind dagegen und zwei noch unentschlossen.

In der NU sollten vor allem Entwicklungen und Tendenzen seit der HU herausgearbeitet werden. Vier Unternehmen verwenden den EBW in der Vergütung: Ein Unternehmen vergütet sowohl in der HU als auch in der NU nach EBW. Es sind drei Unternehmen dazugekommen, die den EBW in der Zwischenzeit verwenden. Eines von ihnen benutzt sogar den EBW, obwohl es in der HU keine ertragsorientierte Vergütung geplant hatte.

#### 5.2.4 Ertragsbarwert (HU Teil II Fragen 11-18)

In diesem Kapitel wird die Möglichkeit der Vergütung nach dem Ertragsbarwert anhand der Auswertung der Fragen 11-18 untersucht. Zunächst wurde ermittelt, inwieweit die Datenbasis zur Berechnung des Ertragsbarwertes vorhanden war.

**Tabelle 27:** Verfügbarkeit der Komponenten des Ertragsbarwertes

(HU Teil II Frage 11)

Komponente	Anzahl	Prozent
Beiträge	26	92,9
Kosten	25	89,3
Kalkulationszins	24	85,7
Leistungen	24	85,7
Kapitalerträge	23	82,1
Daseinswahrscheinlichkeit	23	82,1

**Tabelle 28:** Verfügbarkeit der Daten für Tarifvarianten (HU Teil II Frage 12)

<b>Kriterium</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
Laufzeiten	25	89,3
Eintrittsalter / Geschlecht	25	89,3
Tarife	25	89,3
Beiträge	22	78,6
Zusatzversicherungen	20	71,4
Überschussbeteiligungsarten	17	60,7

**Tabelle 29:** Möglichkeiten der Segmentierung (HU Teil II Frage 13)

<b>Kriterium</b>	<b>Anzahl</b>	<b>Prozent</b>
Vertriebswege	24	85,7
ADM	21	75,0
Vertriebseinheiten	21	75,0
Versicherungssparten	18	64,3
Kunden	17	60,7

Damit wurde offensichtlich, dass kein Datenproblem vorlag. Die Komponenten des Ertragsbarwertes waren zu ca. 82%- 93% ermittelbar (Tabelle 27). Der Ertragsbarwert war auch für unterschiedliche Varianten zu ca. 61%-89% errechenbar (Tabelle 28). Auch die Segmentierung der Einzelvertrags- zu Gruppen-Ertragsbarwerten war zwischen ca. 61%-86% darstellbar (Tabelle 29).

---

**Tabelle 30:** Praxis-Eignung der Ertragsbarwert-Methoden (HU Teil II Frage 18)

Methode	Anzahl	Prozent
EBW-BSU	11	39,3
Revidierte Provisionssätze	2	7,1
Keine Meinung	13	46,4

**Tabelle 31:** Gründe für die Präferenz der Ertragsbarwert-Beitragssumme

(HU Teil II Frage 14-18)

Antwort	Anzahl	Prozent
Größere Akzeptanz beim Außendienst	10	35,7
Größere Transparenz	9	32,1

Bezüglich der in Kapitel 4.2.4.6 vorgestellten Methoden wurde eindeutig die Ertragsbarwert-Bewertungssumme (EBW-BSU) präferiert (39,3% in Tabelle 30), da diese eher vom Außendienst akzeptiert wurde und die Methode transparenter war (Tabelle 31).

### **5.2.5 Ungezillmerte Tarife und p.r.t.-Vergütung (HU Teil I Fragen 9-10, NU Teil II Fragen 4-6 und Teil III Fragen 14 und 15)**

Zum Zeitpunkt der HU beschäftigten sich 11 Unternehmen (39,3%) mit verteilten Provisionen, wobei der Anteil der ungezillmerten Tarife dieser LVU am Neugeschäft 6,55% und derjenige mit p.r.t.-Vergütung 12,64% betrug. Im Jahr 2006 (NU) verwendeten inzwischen 14 LVU (77,7%) solche Tarife und Vergütungen, allerdings war ihr Anteil am Neugeschäft mit im Durchschnitt 12% (ungezillmerte Tarife) und 4% (p.r.t.-Vergütung) weiterhin gering.

---

Am Ende der NU wurde nach Entwicklungen und weiteren wichtigen Themen der Vergütung gefragt. Vier Unternehmen (22,2%) nannten im Zusammenhang mit der Reform des VVG (vgl. Kapitel 3.1.2.3) die verteilte Provision mit ungezillmerten Tarifen als weitere untersuchungswürdige Entwicklungen.

## **5.2.6 Vorteile der Ertragsbarwertorientierung (HU Teil II Frage 19 und NU Teil II Frage 12)**

Hier werden nun die wichtigsten Argumente vorgestellt, wie sie von den Versuchspersonen wiedergegeben wurden. Dabei gehen in die Diskussion vor allem die Ergebnisse der Tiefeninterviews mit ein.

### **5.2.6.1 Ausrichtung der gesamten Geschäftspolitik am Ertrag**

#### **5.2.6.1.1 Darstellung der Ergebnisse**

Der Vorteil der Ausrichtung der gesamten Geschäftspolitik am Ertrag war als Antwort vorgegeben und sollte, falls als wichtig angesehen, von den Probanden auf einer 5-stufigen Ratingskala bewertet werden (1 = unwichtig, 5 = sehr wichtig). In der HU (1999) fanden 21 der 28 Teilnehmer (75%) diesen Aspekt so wichtig, dass sie ihn im Mittel mit 3,95 Punkten bewerteten. In der NU (2006) beurteilten ihn 16 der 18 Teilnehmer im Durchschnitt mit 3,81 Punkten.

#### **5.2.6.1.2 Beurteilung**

Ziel der Unternehmen bzw. der Eigentümer ist die Ertragsbarwertmaximierung. Die gesamte Preis-, Produkt- und Distributionspolitik wird auf den Ertrag ausgerichtet, so dass dieser Vorteil als bedeutend beurteilt werden kann.

---

## **5.2.6.2 Ermittlung der Gewinn- und Verlustträger**

### **5.2.6.2.1 Darstellung der Ergebnisse**

Dieser Vorteil war ebenfalls auf einer 5er-Skala zu bewerten, falls er genannt worden war. In der HU fanden 22 Personen den Vorteil wichtig (78,5%) bei einem Mittelwert von 3,95. Sechs Jahre später bewerteten ihn 16 Teilnehmer im Mittel mit 3,0.

### **5.2.6.2.2 Beurteilung**

Es sind entsprechend der vorgenommenen Segmentierung Gewinn- und Verlustträger für Produkt (-gruppen), Kunden (-gruppen) und Vermittler (-gruppen) ermittelbar. Aus diesen Informationen lassen sich entsprechende Maßnahmen ableiten. Es können verlustbringende Tarife geschlossen werden. Von nicht erfolgreichen Vermittlern kann sich das Unternehmen trennen, wenn sie z.B. nicht bereit sind, ihr Verkaufsverhalten zu ändern. Defizitäre Kunden kann man kündigen, die Versicherungsverträge z.B. über Prämien erhöhungen sanieren oder diese Gruppe zumindest nicht aktiv umwerben. Auch dieser positive Aspekt ist als gravierend zu bewerten.

## **5.2.6.3 Der Ertragsbarwert als Beitrag zum Unternehmenserfolg**

### **5.2.6.3.1 Darstellung der Ergebnisse**

Dieser Vorteil war ebenfalls auf einer fünfwertigen Ratingskala zu beurteilen. 20 Teilnehmer wählten ihn in der HU aus (71,4%) und evaluierten ihn mit dem Durchschnittswert von 3,35 Punkten. In der NU ergab sich ein Wert von 3,13 Punkten bei einer Teilnahme von 16 Personen.

### **5.2.6.3.2 Beurteilung**

Der Gesamt-Ertragsbarwert des Unternehmens kann auf die verschiedenen Segmentgruppen aufgeteilt werden. Durch diese Dekomposition ergibt sich der Beitrag der Produkt (-gruppen), der Kunden (-gruppen) und der ADM (-gruppen) zu diesem Gesamt-Ertragsbarwert. Dadurch sind lukrative und weniger lukrative Produkte verifi-

---

zierbar und die ADM evaluierbar. Das ist sicherlich ein wichtiger Vorteil einer ertragsbarwertorientierten Vergütung.

#### **5.2.6.4 Ertragsbarwertorientierte Vergütung honoriert den Beitrag des ADM zum Unternehmenserfolg**

##### **5.2.6.4.1 Darstellung der Ergebnisse**

Auch hier war die 5er-Skala vorgegeben. 21 Probanden fanden diesen Vorteil wichtig (75%) und bewerteten ihn in der HU mit 3,43 Punkten. In der NU kamen 16 Antwortende auf einen Wert von durchschnittlich 3,06 Punkten.

##### **5.2.6.4.2 Beurteilung**

Entsprechend Kapitel 5.2.6.2 kann eindeutig festgelegt werden, welchen Beitrag jeder ADM bzw. jede Vertriebsseinheit zum Gesamt-Ertragsbarwert des Unternehmens leistet. Je höher dieser Beitrag ist, desto höher ist auch die Vergütung, da diese vom Ertragsbarwert abhängig ist. Erfolgreiche ADM werden dadurch belohnt und weniger erfolgreiche schlechter vergütet, bzw. dazu bewegt, ihr Verkaufsverhalten in Richtung auf die ertragreichen Produkte zu verlagern. Dadurch wird die Vergütung stärker erfolgsorientiert und damit aus Unternehmenssicht besser.

#### **5.2.6.5 Konfliktreduktion zwischen Unternehmen und ADM**

##### **5.2.6.5.1 Darstellung der Ergebnisse**

Dieser Vorteil wurde in der HU von 21 Teilnehmern als wichtig erachtet und im Mittel mit 3,0 Punkten beurteilt. In der NU beteiligten sich 16 LVU an der Frage mit einer Beurteilung von durchschnittlich 3,31 Punkten.

---

### **5.2.6.5.2 Beurteilung**

Das Unternehmen hat das Ziel, den EBW zu maximieren. Die ADM hingegen orientieren sich in dem klassischen Vergütungsmodell am Umsatz, d.h. an der Beitragssumme. Durch die Änderung der Bemessungsgrundlage für die Vergütung auf den Ertragsbarwert verfolgt auch der ADM eine Ertragsbarwertmaximierung. Auf diese Weise werden die Ziele der Eigentümer und der ADM vereinheitlicht. Der bisher bestehende Konflikt wird dadurch deutlich reduziert, wenn nicht sogar beseitigt. Dies ist ein großer Vorteil des ertragsbarwertorientierten Vergütungsmodells.

### **5.2.6.6 Kompatibilität mit den IAS/IFRS**

#### **5.2.6.6.1 Darstellung der Ergebnisse**

Durch die Verwendung des EBW wird eine wichtige Möglichkeit benutzt, die Vergütung IAS/IFRS-kompatibel zu gestalten. Auf einer 5er-Skala sollte die Wichtigkeit dieses Punktes beurteilt werden. 12 Teilnehmer kamen in der NU zu einem Mittelwert von 2,33 Punkten. Da der Wert unterhalb der 50%-Marke liegt, scheint dieser Vorteil noch nicht wahrgenommen zu werden.

#### **5.2.6.6.2 Beurteilung**

In der NU haben sechs Unternehmen (33,3%) angegeben, dass sie nach IAS/IFRS bilanzieren, vier LVU (22,2%) planen es innerhalb der nächsten zwei Jahre (NU Teil I Fragen 1-2).<sup>551</sup> Für acht Unternehmen (44,4%) ist das Thema also nicht akut, so dass in diesem Zusammenhang der Vorteil der Kompatibilität des EBW mit IAS/IFRS noch nicht erkannt wurde.

---

<sup>551</sup> Zu ähnlichen Ergebnissen kommt eine Studie der Universität Leipzig. Vgl. Wagner/Schinke (2006a) S. 787

---

## **5.2.7 Nachteile der Ertragsbarwertorientierung (HU Teil II Frage 20 und NU Teil II Frage 12)**

Von den teilnehmenden LVU wurden Nachteile und Probleme im Zusammenhang mit der Umstellung auf eine ertragsbarwertorientierte Vergütung aufgezeigt, die nachfolgend erläutert werden. Dabei werden jeweils zunächst die Ergebnisse aus Frage 20 bzw. 12 dargestellt und anschließend die Ergebnisse diskutiert, wobei vor allem die Inhalte der Tiefeninterviews aus der HU mit eingehen.

### **5.2.7.1 Datenbeschaffung, Wartung und Pflege**

#### **5.2.7.1.1 Darstellung der Ergebnisse**

Im Fragebogen der HU ergänzten zwei Unternehmen diesen Aspekt als zusätzlichen Nachteil und bewerteten ihn mit 4,5 Punkten als wesentlich. Mit diesen Teilnehmern wurde dieses Thema anschließend im Tiefeninterview diskutiert.

#### **5.2.7.1.2 Beurteilung**

Wie in Tabelle 27 aufgezeigt wurde, sind im Allgemeinen die Daten zur Ermittlung des Ertragsbarwertes verfügbar oder generierbar. Zur Bestimmung der erforderlichen Tiefe und Güte der benutzten Daten sind Kosten-Nutzen-Analysen hilfreich: Dabei werden Aspekte wie die Exaktheit und Flexibilität auf der einen und die Praktikabilität und die Wirtschaftlichkeit auf der anderen Seite miteinander verglichen.<sup>552</sup> Eventuell können Vereinfachungen, Approximationen und mit dem Ertragsbarwert korrelierende Ersatzgrößen<sup>553</sup> eingesetzt werden.

Darüber hinaus müssen in gewissen zeitlichen Abständen die Daten aktualisiert und gepflegt werden. Hieraus entsteht ein Aufwand für das Unternehmen. Es ist z.B. die jährliche Berechnung der Ertragsbarwerte sinnvoll,<sup>554</sup> wobei die Bewertungsfaktoren

---

<sup>552</sup> Vgl. Damm (1993) S. 255ff.

<sup>553</sup> Vgl. Damm (1993) S. 238ff.

<sup>554</sup> Vgl. Nicolai (1995) S. 16

---

erst dann angepasst werden, wenn sich erhebliche Veränderungen ergeben.<sup>555</sup> Die Grenzen des Toleranzbereiches, deren Überschreiten zu einer Anpassung führt, hat dabei jedes LVU individuell festzulegen. Damit kann es den Aufwand der Wartung und Pflege selbstständig bestimmen, so dass dieser Nachteil weniger ins Gewicht fällt.

## 5.2.7.2 Rechtliche Probleme

### 5.2.7.2.1 Darstellung der Ergebnisse

Die rechtlichen Probleme waren im Fragebogen der HU vorgegeben und wurden von 22 Personen angekreuzt (78,5%). Sie bewerteten diesen Nachteil auf einer 5er-Skala mit 3,32 Punkten. In der NU gaben 17 Teilnehmer (94,4%) eine Beurteilung von durchschnittlich 3,41 Punkten ab.

### 5.2.7.2.2 Beurteilung

Einerseits gibt es bei der Umstellung der Provisionen einerseits *rechtliche Probleme mit den Vergütungsverträgen der ADM*. So sind mögliche Restriktionen des §92a HGB (Mindestvergütung) und des §19 Manteltarifvertrag (MTV) i.V.m. §3 Gehaltstarifvertrag (GTV) (Mindesteinkommen) vor allem für den Bereich der Angestellten im Werbeaufendienst nach §§59ff. HGB zu beachten.<sup>556</sup>

Andererseits kann bei allen ADM einzeln eine *Änderung der Provisionsgrundlage* einvernehmlich auf Basis des §305 BGB (Parteivereinbarung) vorgenommen werden. Die Gewinner des neuen Systems stimmen einer entsprechenden Änderung eher zu als die Verlierer. Bei den ADM, die der vertraglichen Änderung nicht zustimmen, muss der Arbeits- oder Agenturvertrag gekündigt und neu verhandelt werden, wobei das LVU bei separaten Provisionstabellen den administrativen Vorteil hat, dass nur dieser Teil geändert werden muss. Bei Handelsvertretern nach §§84ff. HGB besteht

---

<sup>555</sup> Vgl. Damm (1993) S. 249f.

<sup>556</sup> Vgl. Damm (1993) S. 247f. Zu den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates siehe Kazmierczak (1987) S. 347ff.

---

dann allerdings die Gefahr, dass das LVU Ausgleichsansprüche nach §89b HGB zu leisten hat.<sup>557</sup>

Wenn eine Vielzahl der Verträge geändert werden muss, ist der Aufwand für das Unternehmen sehr hoch. Deshalb sollte bei der Einführung des ertragsbarwertorientierten Systems für jeden ADM ein Vergleich der Provisionsauszahlungen nach diesem und dem alten System vorgenommen werden. Daraus kann das Unternehmen die Anzahl und die Struktur der Gewinner und Verlierer ableiten. Aus dieser Aufstellung lässt sich damit der wahrscheinlich notwendige Umstellungsaufwand abschätzen.<sup>558</sup>

Bei der Umstellung auf das neue System sollte für eine bestimmte Übergangszeit, z.B. für zwei Jahre, mindestens die Vergütung nach dem bisherigen Verfahren garantiert werden. Auf diese Weise kann der Nachteil behoben werden.<sup>559</sup>

### **5.2.7.3 Keine Transparenz für den Außendienst**

#### **5.2.7.3.1 Darstellung der Ergebnisse**

Das Problem, dass das neue Vergütungssystem für den Außendienst nicht verständlich ist, wurde von 22 Teilnehmern in der HU genannt (78,5%). Diese Personen beurteilten diesen Nachteil mit einem Wert von 3,59 Punkten. In der NU gaben 17 Versuchspersonen diesen Aspekt an (94,4%) und bewerteten ihn mit 2,94 Punkten, d.h. deutlich niedriger als zum Zeitpunkt der HU.

#### **5.2.7.3.2 Beurteilung**

Je detaillierter die Berechnung des Ertragsbarwertes vorgenommen wird, desto komplizierter ist seine Ermittlung. Für den Einsatz in der Praxis ist es deshalb von beson-

---

<sup>557</sup> Vgl. Damm (1993) S. 251-253

<sup>558</sup> Eine entsprechende Rückfrage bei einem Versicherer ergab, dass es bei einer früheren Umstellung des Provisionssystems (ohne Ertragsorientierung) z.B. 80% Gewinner und nur 20% Verlierer gab. Die Verlierer waren zum Großteil diejenigen ADM, von denen man sich trennen wollte.

<sup>559</sup> Vgl. Schareck et al. (2006) S. 414

---

derer Wichtigkeit, dass alle Werte, die dort eingehen, nachvollziehbar sind. Es gehen deshalb z.B. im Kostenbereich nur die direkt zurechenbaren Einzel- und eventuell noch die unechten Gemeinkosten ein. Auf die Berücksichtigung von echten Gemeinkosten wird verzichtet.<sup>560</sup> Es ist ein Kompromiss zwischen der Exaktheit und der Einfachheit der verwendeten Größen zu machen. Es gilt das Prinzip: „Der Deckungsbeitrag gibt den Beitrag wieder, den das betrachtete Segment zur Deckung der Gemeinkosten beisteuert“.<sup>561</sup>

Als weiterer Problemkreis wurde gesehen, dass das Unternehmen durch die Veröffentlichung der Bewertungsfaktoren die Ertragsstruktur seiner Tarife bekannt macht. Die Teilnehmer, die diesen Punkt als wichtig erachteten, korrigierten ihre Meinung in den Tiefeninterviews, weil die Mitwettbewerber allenfalls Rückschlüsse auf die Einzelkosten, aber nicht auf die (echten) Gemeinkosten und damit die Gewinnsituation des LVU ziehen können.<sup>562</sup>

Bei dem Problem der Prognose (vgl. Kapitel 4.1.1) ist zu verdeutlichen, dass das jeweilige Unternehmen von bestimmten Annahmen ausgeht und auf dieser Basis Hochrechnungen vornimmt. Der ADM bekommt seine Vergütung bei Vertragsabschluss aber endgültig und unwiderruflich, unabhängig von zukünftigen Veränderungen der Storno- und Sterbewahrscheinlichkeiten und der Leistungsauszahlungen des vermittelten Vertrages.<sup>563</sup>

In der vorherrschenden Vergütung existieren außerdem Bewertungs- und Korrekturfaktoren (die nicht unbedingt den Ertrag widerspiegeln, sondern z.B. geschäftspolitisch-strategisch festgelegt werden), die dem ADM in Form einer Tabelle an die Hand gegeben werden. Dabei werden dem ADM die Höhe und das Zustandekommen der Bewertungsfaktoren im Allgemeinen nicht erläutert. Deshalb stellt die Transparenz bei der Ermittlung des Ertragsbarwertes und der Bewertungsfaktoren nach Ansicht

---

<sup>560</sup> Vgl. Kapitel 4.1.3

<sup>561</sup> Zusätzlich tritt das Problem auf, dass der Ertragsbarwert oder auch der Deckungsbeitrag vom Außendienst mit dem Gewinn verwechselt wird und somit fälschlicherweise noch Preisspielräume angenommen werden. Vgl. zu diesem Thema Körlin (1984) S. 23 und Schott (1977) S. 56

<sup>562</sup> Vgl. Jäger (1996) S. 26f.

<sup>563</sup> Vgl. Damm (1993) S. 256 und Wagner (2006b) S.227

---

des Autors keinen Nachteil dar und wird von den Befragten der NU auch nicht mehr als gravierendes Problem angesehen.

#### **5.2.7.4 Außendienst ohne Einfluss auf den EBW<sup>564</sup>**

##### **5.2.7.4.1 Darstellung der Ergebnisse**

Dieser Aspekt war für 23 Unternehmen in der HU wichtig (82,1%). Sie bewerteten ihn im Durchschnitt mit 4,0 Punkten als sehr wichtig.

##### **5.2.7.4.2 Beurteilung**

Da auch die Größen Storno und Sterbewahrscheinlichkeit einen Einfluss auf die Höhe des Ertragsbarwertes haben, leisten die ADM über die Kundenauswahl und die Qualität des persönlichen Verkaufs ihren Beitrag zu diesem Wert (vgl. Kapitel 4.1.6.3).

Es ist zu erwarten, dass eine Art *Selbstregulierung*<sup>565</sup> entstehen wird, da nur die ADM von dem neuen Vergütungssystem profitieren, die ertragstarke Produkte verkaufen, und dessen Beiträge mindestens während der Stornohaftungszeit vom Kunden bezahlt werden. Ansonsten müssen sie die erhaltenen Abschlussprovisionen zeitanteilig zurückerstatten. Sie bekommen ihre Vergütung für die aktuell getätigten Abschlüsse, die wiederum über Storni und Leistungsfälle den Bewertungsfaktor dieses Produktes für die Zukunft beeinflussen. Ein ADM, der in einem ertragreichen Produktsegment erfolgreich ist, wird deshalb versuchen, durch sein Verkaufsverhalten dazu beizutragen, dass dessen Bewertungsfaktor hoch bleibt, in dem er dem Unternehmen nur Kunden zuführt, die wahrscheinlich nicht stornieren oder kurzfristig Leistungen in Anspruch nehmen.

---

<sup>564</sup> Vgl. Damm (1993) S. 255ff.

<sup>565</sup> Vgl. Nicolai (1995) S. 16

---

Außerdem wird die Höhe der Ertragsbarwerte und damit der Bewertungsfaktoren in der Zukunft von weiteren Bereichen beeinflusst, auf die der einzelne ADM kaum Einfluss hat. Dies ist z.B. das Kapitalanlagemanagement, das die Überschussbeteiligung beeinflusst oder die Effizienz der Verwaltung, die zu entsprechenden Kosten führt und das Verhalten der anderen ADM. Diese Imponderabilien bestehen für den ADM allerdings auch bei der umsatzorientierten Vergütung. Denn wird aufgrund einer schlechten Kapitalanlage die Überschussbeteiligung gesenkt, ist das Produkt nicht mehr wettbewerbsfähig. Durch den ausfallenden Absatz sinken der Umsatz und damit die Provisionseinnahmen des ADM. Diese Problematik ist also keine Folge der Umstellung des Vergütungssystems, sondern besteht durchgängig und ist an dieser Stelle vernachlässigbar.

#### **5.2.7.5 Fehlende Akzeptanz durch den Außendienst**

##### **5.2.7.5.1 Darstellung der Ergebnisse**

Für 23 LVU der HU (82,14%) ist dieser Nachteil so wesentlich, dass sie ihn mit 4,0 Punkten bewerten. In der NU beteiligen sich 17 Unternehmen an der Beantwortung dieser Frage (94,11%) mit einem durchschnittlichen Punktwert von 3,18.

##### **5.2.7.5.2 Beurteilung**

Da der Außendienst über Hausvereinigen usw. über eine hohe Verhandlungsmacht verfügt, sind Änderungen im Vergütungssystem nur dann möglich, wenn dieser zustimmt. Falls diese Akzeptanz nicht gegeben ist, wird eine ertragsbarwertorientierte Vergütung nicht durchsetzbar sein. Dieses Akzeptanzproblem wird zwischen der HU im Jahre 1999 und der NU 2006 als nicht mehr wesentlich beurteilt, d.h. die Einführung einer solchen Vergütung wird positiver gesehen.

---

## 5.2.7.6 Konflikte mit der Geschäftspolitik und der Unternehmensstrategie

### 5.2.7.6.1 Darstellung der Ergebnisse

Als zusätzliches Kriterium wurde dieser Nachteil von einem Unternehmen in der HU genannt und mit 5,0 Punkten bewertet. Anschließend wurde dieses Thema in jedem Tiefeninterview diskutiert, so dass die wesentlichen Resultate der mündlichen Befragung entstammen.

### 5.2.7.6.2 Beurteilung

Zu den wahrscheinlichen Konfliktsituationen mit der Geschäftspolitik und der Unternehmensstrategie sind zwei Aussagen genannt worden:

- 1.) **„Es existieren Produkte, deren Absatz von dem LVU forciert werden möchte, die aber einen geringen oder sogar einen negativen Ertragsbarwert aufweisen“.**

Gerade bei der Einführung neuer Produkte, wird das Unternehmen versuchen, den Absatz zu forcieren. Außerdem gibt es möglicherweise *komplementäre Beziehungen* zwischen den einzelnen Produkten, z.B. zwischen der kapitalbildenden LV und der Berufsunfähigkeits- (Zusatz-) Versicherung (BUZ) (vgl. Kapitel 3.1.2.1).

Die *Korrekturfaktoren* (vgl. Kapitel 4.2.5.5) können zur Gewichtung des Ertragsbarwert-Bewertungsfaktors eingesetzt werden. Man muss mit deren Einsatz aber äußerst zurückhaltend sein, um den Effekt der Ertragsorientierung nicht wieder aufzuheben. Es ist aber durchaus sinnvoll, für einen bestimmten Zeitraum z.B. den Ertragsbarwert-Bewertungsfaktor einer Berufsunfähigkeitsversicherung entsprechend anzupassen. Angenommen, dieser Ertragsbarwert-Bewertungsfaktor hat einen Wert von 0,8, so wird er z.B. mit einem Korrekturfaktor von 1,5 multipliziert, um so zu einem Gesamt-Bewertungsfaktor von 1,2 zu kommen. Genauso gut kann es vernünftig sein, für eine neue Absatzmethode einen Korrekturfaktor einzusetzen. Da der ADM natürlich einen möglichst hohen Ertragsbarwert-Bewertungsfaktor haben möchte, können sich daraus Interessenkonflikte ergeben.

---

**2.) „Im Bereich der unternehmensfremden ADM sind Wettbewerbsnachteile und der Verlust von Marktanteilen zu befürchten, wenn man als erstes LVU damit auf den Markt kommt“.**

Kleinere Unternehmen werden nicht als Innovator auftreten können. Da die ADM befürchten, Provisionseinbußen durch ein neues Vergütungssystem zu erleiden, werden die ADM der A-orga tendenziell das Unternehmen verlassen und die unternehmensfremden ADM nicht mehr die Produkte des Unternehmens anbieten. Deshalb muss die Einführung des neuen Systems über die Marktführer geschehen, denn sie verfügen über eine entsprechende Verhandlungsmacht und sind damit eher in der Lage, Marktstandards zu setzen. In diesem Fall wird dann voraussichtlich die ertragsbarwertorientierte Vergütung auch von anderen Unternehmen zügig eingeführt.

Von einer solchen Einführung zieht jedes Unternehmen seinen Vorteil daraus, weil im Wettbewerb vor allem die ertragstarken Produkte des Unternehmens vertrieben werden. Dabei haben die Unternehmen je nach Ausgangslage ganz unterschiedliche Produkte, die für sie ertragreich sind. Bei einem Unternehmen ist möglicherweise die Kapitallebensversicherung das ertragreichste Produkt, bei dem nächsten ist es die Leibrentenversicherung. Durch den somit forcierten Wettbewerb gibt es mehr *Transparenz* auf dem Markt und bezüglich der Produkte, da die LVU über die Ertragsbarwert-Bewertungsfaktoren die Ertragsstruktur ihrer Produkte (aber nicht ihre Gewinnstruktur wegen der nicht eingehenden echten Gemeinkosten, oft als Fixkosten, s.o.) offenlegen. Deshalb wurden die LVU danach befragt. 22 Unternehmen der HU bewerten das Publikwerden interner Daten mit 1,82 Punkten und 14 Unternehmen der NU mit 2,64 Punkten als gering, so dass dieses Thema vernachlässigt werden kann.

Der Assekuranz und insbesondere der LV wird häufig mangelnde Transparenz vorgeworfen.<sup>566</sup> In den Bilanzen gibt es über die *stillen Reserven (Bewertungsreserven) vor allem in Form von Wertpapieren und Immobilien und über die freien RfB* eine Verzerrung der Ertragslage eines Unternehmens. Sie sind prinzipiell dem Eigenkapital zuzuordnen.<sup>567</sup> Außerdem werden diese Werte nicht als RfB an die VN ausgeschüttet. Durch die Einführung von IFRS 4 wird es zu mehr Transparenz kommen, da

---

<sup>566</sup> Deshalb versuchen einige Unternehmen das Gegenteil heraus zu stellen. Vgl. o.V. (2000b): „Volksfürsorge bekennt sich zu Transparenz“.

<sup>567</sup> Vgl. Hipp (2007) S. 110

---

die stillen Reserven ab Phase II aufgelöst und über die beizulegenden Zeitwerte den Verträgen kurzfristig zugeschrieben werden.

Durch die Urteile des BGH und des BGV und den Änderungen des VVG mit der vorzeitigen Auflösung der Bewertungsreserven (vgl. Kapitel 3.1.2.3) werden die Rechte der LV-Kunden gestärkt und insbesondere im frühzeitigen Stornofall die Mindestrückkaufswerte deutlich erhöht. Die Transparenz bei der Berechnung der Überschussbeteiligung wird verbessert. Es ist also ein Trend zu größerer Transparenz erkennbar. Die Umstellung auf IFRS 4 und bei der Vergütung auf Ertragsbarwerte leisten ihre Beiträge dazu.

### **5.2.7.7 Mangelnde Kundenorientierung**

#### **5.2.7.7.1 Darstellung der Ergebnisse**

Die mangelnde Kundenorientierung wurde von einem Unternehmen in der HU als weiterer Nachteil genannt und mit 4,0 Punkten bewertet. Dieses Kriterium wurde ebenfalls in den Tiefeninterviews besprochen.

#### **5.2.7.7.2 Beurteilung**

Die Gesprächspartner in den Tiefeninterviews führten häufig das Argument an, dass bei einer Ertragsorientierung die Interessen des Unternehmens bzw. seiner Eigentümer zu Lasten des Kunden gewahrt werden. Der ADM verkauft die Produkte mit den höchsten Provisionssätzen. Die Tarife mit den geringsten Leistungen für den Kunden haben den höchsten Ertragsbarwert und werden am höchsten verprovisioniert.

Der Verkauf geht dann einerseits am Bedarf des Kunden vorbei. Andererseits ist ein Produkt mit geringeren Leistungen aufgrund des herrschenden Wettbewerbs deutlich schwerer absetzbar. Die geringere Nachfrage führt deshalb zu einer Selbstregulierung auf der Angebotsseite.

---

Der Kunde hat einen Bedarf, der unabhängig von Produkten und Provisionen ist. Der ADM muss diesen Bedarf ermitteln und ihn durch adäquate Produkte decken. Dabei stehen ihm verschiedene gleichartige Produktalternativen zur Verfügung und er hat gewisse Spielräume bei deren Auswahl. Im bisherigen Vergütungssystem wird nach der Beitragssumme verprovisioniert. Längere Laufzeiten führen zu höheren Beitragssummen und damit zu höheren Provisionseinnahmen. Deshalb besteht in diesem Modell ein Anreiz für den ADM, über den Kundenbedarf hinaus lange Laufzeiten anzubieten. Durch die kurzen Laufzeiten ist der Kunde flexibler und kann früher über sein Geld verfügen. Das ist sicherlich ein Vorteil gegenüber dem alten System, da dann die Interessen des Kunden besser verfolgt werden.

Bei der Kalkulation neuer Produkte, unter anderem wegen des Gleichbehandlungsgrundsatzes des §11III VAG, bewegen sich die Ertragsbarwert-Bewertungsfaktoren um den Wert 1. Bei bestehenden Tarifen ist der Ertragsbarwert-Bewertungsfaktor deutlich höher oder niedriger als dieser Wert.<sup>568</sup> Es ist dann eine strategische Entscheidung des Unternehmens, wie es den entstandenen Ertrag eines Versicherungsvertrages zwischen den Kunden, den ADM und den Eigentümern aufteilt. Dabei hat der Kunde einen Anspruch auf mindestens 90% des Gesamtüberschusses des Vertrages (vgl. Kapitel 3.1.2.3).<sup>569</sup> Aus Kundensicht besteht dann das Interesse, einen Vertrag nur bei den Unternehmen abzuschließen, die einen hohen Gesamtüberschuss erzielen. Im Allgemeinen sind das die Unternehmen, die auch den Vertriebsbereich planvoll und effektiv steuern und Erträge nicht zufällig erzielen.<sup>570</sup> Damit entspricht die Ertragsorientierung dem Kundeninteresse und ist kein Nachteil.

Der Bedarf ist deshalb a-priori zu ermitteln und der Kunde entsprechend zu versorgen. Bewegt sich der ADM in einem ertragschwachen Segment, so muss er die *Kundenstruktur* ändern, mit einem reduzierten Einkommen leben oder sich sogar ein Unternehmen suchen, das gerade die Produktvarianten, die seinem Kundenbestand

---

<sup>568</sup> Bei dem strategischen Portfolio-Ansatz der Boston-Consulting-Group sind die Tarife mit hohen Ertragsbarwert-Bewertungsfaktoren die so genannten „Cash Cows“, d.h. die Ertragsträger. Vgl. dazu Damm (1993) S. 256f. und zum Portfolio-Ansatz in der Assekuranz Farny (1995) S. 428f., Farny/Kirsch (1987) S. 383 und Kreikebaum (1997) S. 88

<sup>569</sup> Vorausgesetzt wird, dass der Kunde bereits seinen Anteil am Ertrag des Versicherungsvertrages über die Leistungen des Tarifes bekommen hat. Der dann verbleibende Ertrag ist der EBWII, der zwischen dem Unternehmen und den ADM verteilt wird.

<sup>570</sup> Vgl. Nicolai (1988) S. 1358

---

entsprechen, hoch vergütet. Letztendlich kehrt dann eine größere Effizienz in die Vertriebssteuerung ein.

### **5.2.8 Zusammenfassung der Befragungsergebnisse**

1999 führte der Verfasser eine schriftliche Befragung bei 83 LVU durch. Davon beteiligten sich 28 an der Fragebogenaktion. Anschließend fanden 16 Tiefeninterviews in den Unternehmen statt. Im Jahr 2006 gab es eine Nachuntersuchung zu Entwicklungen im Bereich der ertragsbarwertorientierten Vergütung, an der 18 Unternehmen teilnahmen.

Die Untersuchungen sind repräsentativ für die deutsche LV-Branche, weil sich erstens ungefähr ein Drittel aller vorhandenen LVU an der Umfrage beteiligte und zweitens die teilnehmenden Unternehmen und ihre Repräsentanten einen Querschnitt dieses Sektors abbilden. Die Repräsentativität war dadurch gegeben, weil die Grundgesamtheit von 83 selbständigen LVU in 1999 befragt wurde und die Stichprobe dieselben Merkmale wie diese aufwies.

Die Befragten waren hochqualifiziert, so dass die Untersuchung als Expertenbefragung eingestuft werden kann (Tabelle 11 bis Tabelle 16). Eine zufriedenstellende Konsistenz, Validität und Reliabilität waren damit gegeben, ohne das allerdings konkrete Berechnungen entsprechender Koeffizienten aufgrund des Datenmaterials möglich waren.

Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen beurteilten das bestehende Vergütungssystem nach der Beitragssumme positiv. Fast 20% sahen positive und negative Aspekte. Weitere 17,9% lehnten das System ab (Tabelle 17).

Die Argumente für die geltende Vergütung waren die Einfachheit, die Transparenz und die Vereinbarkeit mit den Vorschriften des BAV bzw. der BaFin. Außerdem war der Umsatz die angemessene Bemessungsgrundlage (Tabelle 18). 12 Befragte waren der Meinung, dass der Ertrag über das bestehende Verfahren der Umsatzprovision integriert ist (Tabelle 19). Die dazugehörenden Methoden sind die Stornoquote,

---

das Profit-Testing und die Profit-Centers. Außerdem geht der Deckungsbeitrag in die Bonifikation und die Bestandspflegeprovision ein. Vier Unternehmen berücksichtigten den Deckungsbeitrag auch in der Abschlussprovision (Tabelle 20). In den darauf folgenden Tiefeninterviews stellte sich jedoch heraus, dass zwar drei Unternehmen Ertragsbarwerte berechneten, aber nicht in der Abschlussprovision verwendeten. Ein Unternehmen gab dazu keine Auskunft.

Genau dieses Unternehmen blieb aber in der NU beim EBW, während ihn zwei nicht mehr verwendeten und sich ein Unternehmen nicht an der NU beteiligte. Acht der 12 Unternehmen, die in der HU eine ertragsorientierte Vergütung benutzen, nahmen an der NU teil. Drei von ihnen verwenden den EBW in der Vergütung, fünf machen das nicht (Tabelle 24).

Von den 16 Unternehmen, die in der HU keine Ertragsorientierung in der Vergütung hatten oder sich diesbezüglich nicht sicher waren, beabsichtigten acht eine Einführung innerhalb der nächsten zwei Jahren, also bis 2002 (Tabelle 21). An der NU nahmen drei LVU teil, die eine Ertragsorientierung 1999 planten, allerdings führte kein Unternehmen den EBW ein. Dafür tat das ein Unternehmen, dass in der HU noch den EBW strikt abgelehnt hatte (Tabelle 24).

Alle vier Unternehmen, die in der NU angaben, den EBW zu benutzen (Tabelle 22), verwenden ihn in der Abschluss- und Bestandspflegeprovision (Tabelle 23). Zwei LVU verwenden die vom Verfasser entwickelte Methode der Ertragsbarwert-Bewertungsfaktoren (Tabelle 25). Ein weiteres Unternehmen beabsichtigt die Einführung von EBW innerhalb der nächsten zwei Jahre (Tabelle 26).

Es stellte sich heraus, dass die Daten zur Berechnung des Ertragsbarwertes im Allgemeinen verfügbar waren. Sogar für verschiedene Tarifvarianten und Segmentierungen waren Ertragsbarwerte ermittelbar (Tabelle 27 bis Tabelle 29). Bei der Umrechnung der umsatzbezogenen in die ertragsbarwertorientierte Vergütung wurde die vom Verfasser entwickelte Methode der Ertragsbarwert-Beitragssumme wegen der größeren Transparenz und damit der größeren Akzeptanz durch den Außendienst bevorzugt (Tabelle 30 und Tabelle 31).

---

Bei der Diskussion der Nachteile der Ertragsorientierung standen die Akzeptanz durch den Außendienst und die Transparenz im Vordergrund. Offensichtlich war der Außendienst das größte Hindernis bei der Einführung eines neuen Vergütungssystems. Da die Werte von der HU zur NU deutlich sanken, war erkennbar, dass die Einstellung des Außendienstes gegenüber der Einführung einer ertragsbarwertorientierten Vergütung deutlich besser geworden ist.

Darüber hinaus wurde eine mangelnde Kundenorientierung befürchtet, da bei einer Ertragsorientierung die Interessen der Eigentümer verfolgt und diejenigen der Kunden und ADM vernachlässigt werden. Außerdem wurden Probleme im geschäftspolitischen und strategischen Bereich gesehen, wenn z.B. ein neues Produkt mit negativem Ertragsbarwert eingeführt werden soll oder wenn das Unternehmen eine ertragsbarwertorientierte Vergütung als Innovator im Markt installieren will.

Als mögliche Lösungen boten sich bei der Neuprodukteinführung die Korrekturfaktoren der Ertragsbarwert-Bewertungsfaktoren an, beim Auftritt als Innovator bei der Vergütung könnten die Marktführer diese Rolle übernehmen und Marktstandards setzen. Bei genauer Betrachtung sind Kunden- und Eigentümer-Interessen gleichgerichtet. Der Außendienst hat die Chance durch den Verkauf ertragreicher Produkte, sein Einkommen zu erhöhen. Er muss dazu allerdings eventuell sein Verkaufsverhalten in Richtung kurzer Laufzeiten ändern. Daneben gab es noch die Probleme der Beschaffung, der Wartung und der Pflege der Daten des Systems und möglicherweise der Notwendigkeit, die Verträge mit den ADM anzupassen. Die Probleme sind aber im Allgemeinen lösbar.

Die Vorteile der Ertragsorientierung wurden von den Befragten sehr wohl erkannt. Sie beinhalteten vor allem die folgenden sechs Aspekte:

- 1.) Die gesamte Geschäftspolitik wird am Ertrag ausgerichtet.
- 2.) Es sind Gewinn- und Verlustträger ermittelbar.
- 3.) Der Ertragsbarwert zeigt den Beitrag zum Unternehmenserfolg auf.
- 4.) Die Vergütung nach dem Ertragsbarwert honoriert somit den Erfolgsbeitrag des ADM.

---

5.) Der Konflikt zwischen Unternehmen und ADM wird gemildert.

6.) Die Kompatibilität mit IAS/IFRS ist gegeben.

Es beschäftigten sich 20 von 28 Unternehmen in der HU mit dem Thema der ertragsbarwertorientierten Vergütung, nur 8 LVU machten das nicht. Allerdings ging der Ertrag erst geringfügig in die Vergütung ein. Bei der Abschlussprovision wurde der Ertrag weiterhin überhaupt nicht verwendet. Die NU ergab, dass vier Unternehmen EBW sowohl in der Abschluss- als auch in der Bestandspflegeprovision verwenden. Ein weiteres LVU beabsichtigt das innerhalb von zwei Jahren. Während in der HU zwar die Vorteile einer ertragsbarwertorientierten Vergütung erkannt wurden, überwog aber noch die mangelnde Akzeptanz durch den Außendienst.<sup>571</sup>

In der NU ist eine Tendenz hin zu höherer Transparenz und Akzeptanz durch den Außendienst erkennbar, so dass das Klima zur Einführung der ertragsbarwertorientierten Vergütung deutlich besser geworden ist. Das wird durch den Einsatz in vier Unternehmen bestätigt.

Ungezillmerte Tarife und p.r.t.-Vergütung spielen im Neugeschäft momentan nur eine untergeordnete Rolle. Im Zuge der VVG-Reform sehen vier Unternehmen allerdings einen Trend in diese Richtung, d.h. befürchten ein Ende der gezillmerten Abschlussprovision.

### **5.3 Relevanz der Untersuchungen für den Verlauf der Arbeit**

Das vom Verfasser entwickelte ertragsbarwertorientierte Vergütungsmodell ist ein theoretisches Konzept, das durch die Erhebung auf seine praktische Relevanz in den Unternehmen untersucht werden sollte. Es sollte weiterhin eruiert werden, ob der Nutzen eines solchen Modells erkannt wird und wo die Schwierigkeiten bei der Umsetzung gesehen werden.

---

<sup>571</sup> Vgl. Schareck et al. (2006) S. 412

---

Durch die Befragungen konnte nachgewiesen werden, dass die Voraussetzungen, z.B. eine vorhandene Datenbasis, für die Ermittlung des Ertragsbarwertes gegeben sind und eine entsprechende Vergütung eingeführt werden kann.

Die Unternehmen haben ebenfalls die Vorteile einer ertragsbarwertorientierten Vergütung erkannt, da einerseits das Ziel der Gewinnmaximierung dadurch besser abgebildet wird und andererseits der ADM zur Verfolgung desselben Zieles angehalten wird. Dadurch wird der Interessenkonflikt gelöst und durch die Konzentration auf die ertragreichen Produkte die Gewinnsituation in den Unternehmen verbessert.

Lediglich die Angst, dass der Außendienst sich gegen eine Umstellung der Vergütung zur Wehr setzen könnte, verhindert derzeit die Einführung des entsprechenden Modells.<sup>572</sup> Allerdings ist das Klima zur Einführung der ertragsbarwertorientierten Vergütung aus Sicht des Außendienstes deutlich besser geworden.

Wie die Befragungen in den Jahren 1999 und 2006 in den Unternehmen ergeben haben, sind die vom Verfasser entwickelten Methoden der Ertragsbarwert-Bewertungssummen und Ertragsbarwert-Bewertungsfaktoren damit nachweislich nicht nur theoretische Konstrukte, sondern besitzen eine adäquate praktische Relevanz. Diese vorgenommenen Untersuchungen runden damit die Entwicklung des ertragsbarwertorientierten Vergütungsmodells ab.

---

<sup>572</sup> Vgl. Schareck (2005) S. 287 und S. 349

---

## 6 Zusammenfassung und Ausblick

- (1) In Phase II der IFRS 4 ab dem Geschäftsjahr 2012, müssen alle Verbindlichkeiten aus LV-Verträgen mit beizulegenden Zeitwerten evaluiert werden, so dass die augenblickliche Vorschrift der Verwendung von fortgeführten Anschaffungskosten entfällt. Über den so genannten Angemessenheitstest besteht bereits in Phase I die Möglichkeit, Verbindlichkeiten mit beizulegenden Zeitwerten zu bewerten. Seit dem Jahr 2005 muss der Konzernabschluss börsennotierter Unternehmen nach IFRS erfolgen, wobei bei der Bewertung von Versicherungsverträgen bis 2012 die bisherige Bilanzierungsmethode beibehalten werden darf. Die Bilanzierung nichtkapitalmarktorientierter Konzerne und der Einzelabschluss sind sowieso weiterhin nach HGB möglich. In den zwei Studien von DELOITTE & TOUCHE sowie STERIA MUMMERT UND RELEAS wurde aufgezeigt, dass die Bedeutung von IAS/IFRS zunimmt und ab 2012 die dominierende Rolle spielen wird. Die Vergütung des Versicherungs-Außendienstes muss dann auch entsprechend angepasst werden. Dazu soll diese Arbeit einen Beitrag leisten.
  
- (2) IFRS soll den Abschlussadressaten Informationen vermitteln, die die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens objektiv und willkürfrei widerspiegeln (True and fair View / Fair Presentation). Dadurch werden Aktiva und Passiva konsistent bewertet, die Berichterstattung erfolgt auf einer einheitlichen Basis, die internen Kontrollmöglichkeiten werden verbessert und die Kapitalkosten durch die erhöhte Transparenz und Vergleichbarkeit der Unternehmen verringert. Durch die zahlreichen Wahlrechte in Phase I der IFRS ist eine Objektivität und Willkürfreiheit aber nicht gegeben. Insbesondere existiert keine Berechnungsmethode zur Ermittlung des beizulegenden Zeitwertes, der ab Phase II der IFRS der Bewertungsstandard werden soll. Es ist dabei vollkommen unklar, wie für die Verbindlichkeiten von LV-Verträgen Marktwerte bestimmt werden sollen, die sich „zwischen sachverständigen, vertragswilligen und voneinander unabhängigen Geschäftspartnern unter marktüblichen Bedingungen“ bilden.
  
- (3) Der Entity-specific Value baut auf unternehmensinternen Daten auf und bildet eine wesentliche Möglichkeit, den beizulegenden Zeitwert zu approximieren und damit zu operationalisieren. Da der EBW dem Entity-specific Value entspricht,

---

kann der EBW das Dilemma der bisher fehlenden Bewertung von LV-Verträgen beseitigen. Ein Vergütungssystem, das auf dem EBW aufbaut, beinhaltet somit den beizulegenden Zeitwert und entspricht den Anforderungen der Phase II der IFRS 4. Ziel der vorliegenden Arbeit war es, ein Vergütungsmodell für den Versicherungs-Außendienst in der LV zu entwickeln, das mit den gesetzlichen Vorgaben der IFRS übereinstimmt.

- (4) Der EBW kann der Tarifikalkulation des Unternehmens entnommen werden. Deshalb wurde der EBW auf der Grundlage der Tarifikalkulation konkret berechnet. Dazu entwarf der Verfasser eine entsprechende Methode. Auf Basis dieser Berechnung wurde anschließend ein Vergütungsmodell entwickelt. Der Verfasser entwarf dabei das Konzept der Ertragsbarwert-Beitragssummen und Ertragsbarwert-Faktoren, das den Vorteil hat, den EBW zu integrieren und mit den gesetzlichen Vorgaben der BaFin kompatibel zu sein.
  
- (5) Die Berechnung des Ertragsbarwertes ergibt sich dabei wie folgt: Die Beiträge und Leistungen können der Tarifikalkulation entnommen werden. Die Abschlusskostensätze auf der Grundlage der Beitragssumme sind vorgegeben. Die Ermittlung und Zuordnung der Verwaltungskosten erweist sich allerdings als komplizierter. Unter Verwendung der Deckungsbeitragsrechnung, insbesondere der Einzelkostenrechnung nach RIEBEL, lassen sich durch die Aufstellung einer Bezugsgrößenhierarchie die Verwaltungskosten verursachungsgerecht zuordnen. Dabei werden die Einzelkosten direkt zugeordnet, die unechten Gemeinkosten über Schlüssel verteilt und die echten Gemeinkosten nicht berücksichtigt. Die Daseins- oder Verbleibwahrscheinlichkeit ergibt sich aus unternehmensindividuellen Daten. Im Abzinsungsfaktor ist ein Kalkulationszinssatz enthalten. Zu seiner Festlegung lässt sich die Methode des Capital Asset Pricing Modells (CAPM) in Verbindung mit dem Weighted Average Cost of Capital (WACC) einsetzen. Vereinfachend kann auch die Durchschnitts- oder die Nettoverzinsung der Kapitalanlagen des Unternehmens verwendet werden. Da in den Ertragsbarwert Zukunftswerte eingehen, müssen seine Komponenten prognostiziert werden. Insbesondere bei den Kosten und der Bestimmung des Kalkulationszinsses ist die Gefahr einer Fehlschätzung und der damit verbundenen Fehlallokation am größten, so dass deren Werte in der Planungsperiode ständig kontrolliert und eventuell angepasst werden müssen.

- 
- (6) Anhand eines Beispiels wird aufgezeigt, wie der Ertragsbarwert konkret berechnet werden kann. In der darauf folgenden Sensitivitätsanalyse hat der Kalkulationszins den mit Abstand größten Einfluss auf die Höhe des Ertragsbarwertes. Die Stornoquote, die Sterbewahrscheinlichkeiten und der Verwaltungskostensatz haben deutlich geringere und in etwa gleich große Elastizitäten.
- (7) Auf Basis dieser Berechnungen wird ein ertragsbarwertorientiertes Vergütungsmodell entworfen. Im Grundmodell wird von vereinfachenden Annahmen ausgegangen, wie z.B. dass die ADM risikoneutral sind und das Ziel der Provisionsmaximierung verfolgen, ohne Arbeitsleid zu empfinden, dass sie ihre Besuchszeit provisionsoptimal auf die Produkte verteilen und dass eine Informationssymmetrie bezüglich der Absatzreaktions- und der Nutzenfunktionen zwischen dem Unternehmen und den ADM besteht. Es ergibt sich für den ADM die Optimalitätsbedingung, dass er seine Besuchszeiten so verteilt, dass das Verhältnis der Grenzabsatzmengen der Produkte genau dem umgekehrten Verhältnis der für sie gezahlten Provisionen entspricht. Aus Sicht des Unternehmens, das eine Gewinnmaximierung bzw. eine Maximierung des EBWIII betreibt, nehmen die ADM ihre optimale Besuchszeitenallokation so vor, dass das Verhältnis der Grenzabsatzmengen zweier Produkte dem umgekehrten Verhältnis der Ertragsbarwerte nach Provisionszahlung (EBWIII) entspricht. Aus der gemeinsamen Zielsetzung der Maximierung des EBWII als „Quelle von Provisionen und Gewinn“ resultiert das Ergebnis, dass allein ein einheitlicher und zu den Ertragsbarwerten proportionaler Provisionssatz über alle Produkte und Verträge zu einem Optimum für das Unternehmen und die ADM führt und den Interessenkonflikt zwischen ihnen abschwächt oder sogar beseitigt.
- (8) Um die Akzeptanz durch die ADM zu erhöhen, wird danach das bestehende umsatzbezogene Vergütungssystem dahingehend modifiziert, dass es den Ertragsbarwert beinhaltet. Dazu wird entweder die Beitragssumme oder der Provisionssatz mit einem Ertragsbarwert-Bewertungsfaktor multipliziert, der den Ertragsbarwert beinhaltet. Dadurch ergeben sich die Methoden der vom Verfasser entwickelten Ertragsbarwert-Beitragssumme und des revidierten Provisionssatzes. Der Nachteil des revidierten Provisionssatzes liegt darin, dass die aufsichtsamtlich höchstzulässigen 44% überschritten werden können und außerdem für jedes Produkt ein unterschiedlicher Provisionssatz besteht. Der Außen-

---

dienst wird momentan mit einheitlichen Provisionssätzen vergütet. Da die Verwendung bewerteter Beitragssummen gängige Praxis ist, muss sich der Außendienst bei den Ertragsbarwert-Beitragssummen nur geringfügig umgewöhnen. Diese Zusammenhänge werden durch die Weiterführung des Beispiels veranschaulicht. Es werden die optimale Besuchszeitenallokation und damit die Absatzmengen, Provisionseinnahmen und Ertragsbarwerte (nach Abschlusskosten) ermittelt. Allerdings ist eine optimale Festlegung des Ertragsbarwert-Provisionssatzes nicht möglich. Es werden Möglichkeiten zu seiner Bestimmung aus Sicht des Unternehmens vorgestellt, z.B. die Orientierung daran, dass die Provisionszahlungen im alten und im neuen Vergütungssystem identisch sind.

- (9) Bei den Erweiterungen des Grundmodells wird zunächst die Annahme aufgegeben, dass alle ADM homogen bezüglich ihrer Erwartungen sind. Für die ADM werden dann produktspezifische Absatzreaktionsfunktionen ermittelt. Bei dem Vergleich dieser Absatzreaktionsfunktionen sinkt das Verhältnis Besuchszeit durch Absatzmenge, das als Abschlussquote interpretiert werden kann, vor allem mit der Absatzelastizität. Aus Vermittlersicht ist es optimal, sich auf das Produkt mit dem höchsten EBWII zu spezialisieren. Durch den Vergleich der Abschlussquoten und Absatzelastizitäten lassen sich effektive von ineffektiven ADM und Produkten unterscheiden.
- (10) Die zweite Erweiterung ist die Betrachtung von individuellen Nutzenfunktionen der ADM und die Einbeziehung von Arbeitsleid. Für diesen Fall lässt sich eine optimale Besuchszeitenallokation pro ADM und Produkt ermitteln. Der daraus abgeleitete Provisionssatz ist nicht mehr einheitlich, sondern entspricht dem vermittlerindividuellen Verhältnis aus Absatzelastizität und Disnutzenelastizität.
- (11) Die dritte Erweiterung bezieht die Informationsasymmetrie zwischen den ADM und den Eigentümern ein. Die Grundlage dafür bildet die Prinzipal-Agenten-Theorie. Dabei delegiert das Unternehmen Handlungsbefugnisse an den ADM. Dieser führt bestimmte Handlungen durch und trifft Entscheidungen. Das Ergebnis für beide Parteien kommt nun durch diese Handlungen und Entscheidungen und darüber hinaus durch eine unbeeinflussbare exogene Umweltgröße zustande. Aus Sicht des Unternehmens besteht das Problem darin, dass der ADM

---

durch seine Marktnähe in Bezug auf die Kunden besser informiert ist und diesen Informationsvorsprung opportunistisch zum Nachteil der Eigentümer nutzen kann. Das Unternehmen kann die Handlungen nicht direkt beobachten und wegen der Überlagerung durch die exogene Größe auch keine Rückschlüsse auf das Verhalten des ADM ziehen. Das Unternehmen und seine Führungskräfte können nur das Ergebnis beobachten. Zur Beseitigung dieser Schwierigkeiten kann das Unternehmen einen Kontrollmechanismus einsetzen. Der ADM übermittelt Daten zur Bestimmung seiner Absatzreaktions- und Nutzenfunktion. Daraus lässt sich die optimale Besuchszeitenallokation ableiten. Anschließend wird die tatsächliche Allokation mit der optimalen verglichen. Starke Abweichungen weisen auf eine unwahre Berichterstattung hin und der ADM erhält einen Malus, wahre Berichterstatter einen Bonus.

(12) Die vierte Erweiterung betrachtet die Risikoneigung der ADM. Es wird das Verhältnis der risikobehafteten variablen Vergütung zu dem risikolosen Fixum bestimmt. Es ergibt sich, dass es bei einer vollständigen Risikoaversion des ADM pareto-optimal ist, dass er lediglich ein Fixum erhält. Das Unternehmen trägt das exogene Risiko. Allerdings ist die Vergütung dann leistungsunabhängig und der ADM minimiert durch das Empfinden von Arbeitsleid seine Besuchszeit. Diese Vergütungsform ist also nicht anreizkompatibel. Das Unternehmen hat einen Konflikt zwischen der pareto-optimalen Risikoallokation und der Anreizkompatibilität zu lösen. Entscheidet es sich für die Anreizkompatibilität, so wird durch die Gewährung einer erwarteten Risikoprämie in Form des Fixums die Vergütung risikoaverser ADM teuer. Bei risikoneutralen ADM besteht das erwartete Einkommen nur aus den leistungsbezogenen erwarteten Provisionen. Die ADM tragen das exogene Risiko. Das Vergütungsmodell entspricht der Anreizkompatibilität, d.h. aus Sicht des Unternehmens ist es sinnvoll, sich auf risikoneutrale ADM zu fokussieren. Dadurch kann auf die Zahlung eines Fixums verzichtet werden. Auch in der Geschäftsleitung können die fixen Vergütungsbestandteile, vor allen Dingen das Gehalt, zugunsten einer leistungsbezogenen anreizkompatiblen Entlohnung auf der Basis des Ertragsbarwertes des Gesamtunternehmens minimiert werden.

(13) Die letzte Erweiterung umfasst die Korrekturfaktoren. Sie ermöglichen die Anpassung der Ertragsbarwert-Bewertungsfaktoren an geschäftspolitisch-strate-

---

gische Notwendigkeiten, wobei ihr Einsatz eine Ertragsorientierung konterkarieren kann und deshalb nur vorsichtig eingesetzt werden sollte.

- (14) Durch die Erweiterungen des Grundmodells hat das Unternehmen die Möglichkeit, das Vergütungsmodell vermittler- und produktspezifisch festzulegen. Allerdings muss der zusätzliche Nutzen eines solchen Modells mit den entstehenden Kosten und der damit verbundenen geringeren Wirtschaftlichkeit sowie der geringeren Einfachheit und Transparenz abgeglichen werden. Deshalb kann es sinnvoll sein, mit einem möglichst einfachen Modell, z.B. den Ertragsbarwert-Beitragssummen des Grundmodells, zu beginnen und dann sukzessive individuelle Erweiterungen vorzunehmen.
- (15) Zur ertragsbarwertorientierten Vergütung und deren Einsatz in den Unternehmen wurden vom Verfasser zwei Befragungen durchgeführt. Der HU 1999 und 2000 schloss sich eine NU im Jahre 2006 an, so dass Entwicklungen und Tendenzen bei der Einführung des EBW erstmals ermittelt werden konnten. Die Untersuchungen waren repräsentativ für die deutsche LV-Branche. Die teilnehmenden Unternehmen und ihre Repräsentanten bildeten einen Querschnitt durch diesen Sektor ab. Die Befragten waren hochqualifiziert, so dass die Untersuchung als Expertenbefragung eingestuft werden kann. Eine zufriedenstellende Konsistenz, Validität und Reliabilität waren gegeben.
- (16) Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen beurteilten das bestehende Vergütungssystem nach der Beitragssumme positiv. Fast 20% sahen positive und negative Aspekte. Ungefähr 20% lehnten das System ab.
- (17) Die Argumente für die bestehende Vergütung nach der Beitragssumme waren die Einfachheit, die Transparenz und die Vereinbarkeit mit den Vorschriften des BAV bzw. der BaFin. Außerdem wurde die Beitragssumme als die angemessene Bemessungsgrundlage beurteilt. 12 Befragte der HU waren der Meinung, dass in ihrem Unternehmen der Ertrag im Vergütungssystem integriert ist. Dazu wurden die Instrumente der Stornoquote, des Profit-Testings und der Profit-Centers eingesetzt. Außerdem ging der Deckungsbeitrag in die Bonifikation und

---

die Bestandspflegeprovision ein. Vier Unternehmen berücksichtigten den Deckungsbeitrag auch in der Abschlussprovision. Es stellte sich aber heraus, dass drei Unternehmen keine Ertragsbarwerte in der Abschlussprovision verwendeten. Ein LVU gab dazu keine Auskünfte. Von den 16 Unternehmen, die keine Ertragsorientierung in der Vergütung hatten oder sich diesbezüglich nicht sicher waren, beabsichtigten acht eine Einführung innerhalb der nächsten zwei Jahre.

- (18) An der NU nahmen acht der 12 befragten Unternehmen teil, die bereits in der HU Erträge in der Vergütung verwendeten. Von ihnen hatten inzwischen drei den EBW im Vergütungssystem integriert, davon das eine Unternehmen, das bereits in der HU DB in der AP benutzte, aber damals nicht zu weiteren Auskünften bereit war. Von den acht LVU, die eine Einführung des Ertrages in der Vergütung in der HU planten, nahmen drei an der NU teil. Keines von ihnen hatte die Planung umsetzen können. Dafür setzte ein Unternehmen, dass zum Zeitpunkt der HU noch die Ertragsorientierung strikt ablehnte, den EBW inzwischen in der Vergütung ein.
- (19) Von den insgesamt vier Unternehmen, die den EBW verwendeten, integrierten ihn alle in der Abschluss- und Bestandspflegeprovision. Zwei von ihnen benutzten dabei die vom Verfasser entwickelte Methode der Ertragsbarwert-Bewertungsfaktoren. Ein weiteres Unternehmen plante die Einführung des EBW innerhalb von zwei Jahren.
- (20) Die Daten zur Berechnung des Ertragsbarwertes waren im Allgemeinen verfügbar, sogar für verschiedene Tarifvarianten und Segmentierungen. Bei der Umrechnung der umsatzbezogenen in die ertragsbarwertorientierte Vergütung wurde die vom Verfasser entwickelte Methode der Ertragsbarwert-Beitragssumme wegen der größeren Transparenz und der damit verbundenen größeren Akzeptanz durch den Außendienst bevorzugt.
- (21) Als Nachteile der Ertragsorientierung wurden gerade diese mangelnde Transparenz und Akzeptanz durch den Außendienst am häufigsten genannt. Während in der HU noch der Außendienst das größte Hindernis bei der Einführung eines

---

neuen Vergütungssystems war, ergab die NU, dass die ertragsbarwertorientierte Vergütung transparenter wurde und somit an Akzeptanz gewonnen hatte. Darüber hinaus wurde eine fehlende Kundenorientierung unterstellt, da bei einer Ertragsorientierung die Interessen der Eigentümer verfolgt und diejenigen der Kunden und ADM vernachlässigt werden. Außerdem wurden Probleme im geschäftspolitischen und strategischen Bereich gesehen, wenn z.B. ein neues Produkt mit negativem Ertragsbarwert eingeführt werden sollte oder wenn das Unternehmen eine ertragsbarwertorientierte Vergütung als Innovator im Markt installieren wollte.

- (22) Als mögliche Lösungen dafür boten sich bei der Neuprodukteinführung die Korrekturfaktoren der Ertragsbarwert-Bewertungsfaktoren an. Bei der Einführung eines ertragsbarwertorientierten Vergütungssystems könnten die Marktführer als Innovator auftreten und somit entsprechende Marktstandards setzen. Bei genauer Betrachtung waren Kunden, ADM- und Eigentümer-Interessen gleichgerichtet. Der Außendienst hat die Chance durch den Verkauf ertragreicher Produkte sein Einkommen zu erhöhen. Er muss dazu allerdings sein Verkaufsverhalten in Richtung kurzer Laufzeiten der Verträge ändern. Außerdem gab es die Probleme der Beschaffung, der Wartung und der Pflege der Daten des Systems und möglicherweise der Notwendigkeit, die Anstellungsverträge mit den ADM anzupassen. Die Probleme waren im Allgemeinen aber lösbar.
- (23) Die Vorteile der Ertragsorientierung waren die folgenden sechs Punkte: Die gesamte Geschäftspolitik wird am Ertrag ausgerichtet. Es sind Gewinn- und Verlustträger ermittelbar. Der Ertragsbarwert zeigt den Beitrag zum Unternehmenserfolg auf. Die Vergütung nach dem Ertragsbarwert honoriert den Erfolgsbeitrag des ADM. Der Konflikt zwischen Unternehmen und ADM wird somit gemildert, wenn nicht sogar beseitigt. Last but not least ist die Kompatibilität mit IAS/IFRS gewährleistet.
- (24) Die Ausrichtung an der leistungsbezogenen ertragsbarwertorientierten Vergütung hat insbesondere den schon erwähnten Vorteil, dass der Interessenkonflikt zwischen den Eigentümern, den Führungskräften und den ADM durch die Anreizkompatibilität weitgehend aufgehoben wird und sich die Unternehmen auf ih-

---

re ertragstarken Produkte konzentrieren können. Der Wettbewerb zwischen den Gesellschaften wird sich dadurch erhöhen. Der Außendienst muss von der Notwendigkeit der Umstellung der Vergütung nach dem Ertragsbarwert zum Wohle aller Beteiligten überzeugt werden. Die Ergebnisse der NU lassen eine Tendenz in der Einstellung des Außendienstes zu einer höheren Akzeptanz erkennen, so dass der Einführung einer ertragsbarwertorientierten Vergütung nichts mehr im Wege steht. Der Einsatz des EBW in der Vergütung bei vier Unternehmen sowohl in der Abschluss- wie auch in der Bestandspflegeprovision lassen die ersten Ansätze hin zu einer ertragsorientierten Vergütung und damit zu einer effizienten Vertriebssteuerung erkennen.

- (25) Obwohl die Bedeutung der IFRS-Bilanzierung stetig zunimmt und ab 2012 Standard sein wird, wurde der Vorteil der Verwendung des EBW als Bewertungsmaßstab und als Grundlage der Vergütung noch nicht erkannt. Der EBW ist mit relativ geringem Aufwand zu ermitteln, da die Datenbasis und mit den vom Verfasser entwickelten EBW-BSU eine einfache Umrechnungsmethode zur aktuell verwendeten Bemessungsgrundlage der Beitragssumme vorhanden sind. Die Verwendung des EBW bildet als Entity-specific Value den beizulegenden Zeitwert ab und beseitigt somit das Dilemma der Bewertung von LV-Verträgen. Obwohl diese Vorteile offensichtlich sind, scheut sich die Mehrheit der LVU offenbar noch, ihre Vergütung umzustellen. Die gesetzlichen Rahmenbedingungen und der Wettbewerbsdruck in Richtung auf den Ertrag werden aber dazu führen, dass die Unternehmen ihre Vergütung umstellen müssen. Das sollten sie kurzfristig machen, um schnell die Vorteile der Umstellung auf IAS/IFRS und somit der Ertragsbarwertorientierung nutzen zu können.

---

# Anhang

## Anhang A: Berechnung der Stornohaftungszeiten

Nach der 70%-Regel der BaFin sind 70% der gezahlten Beiträge verdiente Provision. Das bedeutet formal für die Stornohaftungszeit (SHZ):

$$P_k = JVB_k \cdot 0,7 \cdot SHZ_k$$
$$\Leftrightarrow SHZ_k = 1/0,7 \cdot \frac{P_k}{JVB_k}$$

Durch Einsetzen der Werte aus Kapitel 4.2.4.7 ergibt sich:

$$SHZ_1 = 1,47 \text{ Jahre} \approx 17,6 \text{ Monate und}$$

$$SHZ_2 = 1,96 \text{ Jahre} \approx 23,5 \text{ Monate}$$

---

## Anhang B: Berechnung des Optimums auf BSU-Basis

Die Optimierung erfolgt durch die Bildung der Lagrange-Funktion LF (Quelle jeweils: Eigene Darstellung):

$$PE = \sum_{k=1}^K \pi_k \cdot g_k(h_k) \Rightarrow \max! \quad \text{aus (5)}$$

$$\text{u.d.B. : } H = \sum_{k=1}^K h_k$$

$$\Rightarrow LF = PE - \lambda_4 \left( H - \sum_{k=1}^K h_k \right)$$

$$\Rightarrow \frac{\partial LF}{\partial h_1} = 0 \Leftrightarrow \pi_1 \cdot g'_1(h_1) = -\lambda_4$$

$$\Rightarrow \frac{\partial LF}{\partial h_2} = 0 \Leftrightarrow \pi_2 \cdot g'_2(h_2) = -\lambda_4$$

- 
- 
- 

$$\Rightarrow \frac{\partial LF}{\partial h_K} = 0 \Leftrightarrow \pi_K \cdot g'_K(h_K) = -\lambda_4$$

$$\Rightarrow \frac{\partial LF}{\partial \lambda_4} = 0 \Leftrightarrow H = \sum_{k=1}^K h_k$$

Für jeweils zwei Produkte  $i$  und  $j$  gilt dann im Optimum:

$$\pi_i \cdot g'_i(h_i) = \pi_j \cdot g'_j(h_j)$$

$$\Rightarrow \frac{g'_i(h_i)}{g'_j(h_j)} = \frac{\pi_j}{\pi_i}$$

In einem Leitsatz lautet die Optimalitätsbedingung für den Außendienst:

Teile die Gesamtbesuchszeit so auf, dass das Verhältnis der Grenzabsatzmengen der Produkte genau dem umgekehrten Verhältnis der für sie gezahlten Provisionen auf BSU-Basis entspricht.

---

Im Beispiel in Kapitel 4.2.4.7 ergibt sich daraus:

$$\frac{g'_1(h_1)}{g'_2(H-h_1)} \stackrel{!}{=} \frac{\pi_2}{\pi_1}$$
$$\Rightarrow \frac{\sqrt{100-h_1}}{\sqrt{h_1}} = \frac{4.200 \text{ EUR}}{4.200 \text{ EUR}}$$

$$\Rightarrow h_1 = 50 \text{ ZE}$$

$$\Rightarrow h_2 = 50 \text{ ZE}$$

$$\Rightarrow X_1 = \sqrt{50} = 7,07$$

$$\Rightarrow X_2 = \sqrt{50} = 7,07$$

## Anhang C: Mathematische Herleitung der optimalen Provisionsätze

### Notwendige Bedingung:

$$EBWIII_k = EBWII_k \cdot (1 - a_{mk}) \cdot b_{mk} \cdot \left[ \left( \frac{EBWII_k \cdot a_{mk} \cdot b_{mk} \cdot \beta_{mk}}{\mu_m \cdot \gamma_{mk}} \right)^{\left( \frac{1}{\gamma_{mk} - \beta_{mk}} \right)} \right]^{\beta_{mk}} \quad \text{aus (40)}$$

$$\Leftrightarrow \frac{\partial EBWIII_k}{\partial a_{mk}} = EBWII_k \cdot b_{mk} \cdot \left( \frac{b_{mk} \cdot \beta_{mk}}{\mu_m \cdot \gamma_{mk}} \right)^{\left( \frac{\beta_{mk}}{\gamma_{mk} - \beta_{mk}} \right)} \cdot \left( \frac{\beta_{mk}}{\gamma_{mk} - \beta_{mk}} \right) \cdot a_{mk}^{\left( \frac{\beta_{mk}}{\gamma_{mk} - \beta_{mk}} - 1 \right)}$$

$$- EBWII_k \cdot b_{mk} \cdot \left( \frac{b_{mk} \cdot \beta_{mk}}{\mu_m \cdot \gamma_{mk}} \right)^{\left( \frac{\beta_{mk}}{\gamma_{mk} - \beta_{mk}} \right)} \cdot \left( \frac{\beta_{mk}}{\gamma_{mk} - \beta_{mk}} + 1 \right) \cdot a_{mk}^{\left( \frac{\beta_{mk}}{\gamma_{mk} - \beta_{mk}} \right)} = 0$$

$$\Leftrightarrow \left( \frac{\beta_{mk}}{\gamma_{mk} - \beta_{mk}} \right) \cdot a_{mk}^{\left( \frac{\beta_{mk}}{\gamma_{mk} - \beta_{mk}} - 1 \right)} = \left( \frac{\beta_{mk}}{\gamma_{mk} - \beta_{mk}} + 1 \right) \cdot a_{mk}^{\left( \frac{\beta_{mk}}{\gamma_{mk} - \beta_{mk}} \right)}$$

$$\Leftrightarrow \frac{\beta_{mk}}{a_{mk} \cdot (\gamma_{mk} - \beta_{mk})} = \frac{\beta_{mk} + \gamma_{mk} - \beta_{mk}}{\gamma_{mk} - \beta_{mk}}$$

$$\Leftrightarrow \frac{\beta_{mk}}{a_{mk}} = \gamma_{mk}$$

$$\Leftrightarrow a_{mk}^{\text{opt}} = \frac{\beta_{mk}}{\gamma_{mk}}$$

### Hinreichende Bedingung:

$$\frac{\partial^2 EBWIII_k}{\partial a_{mk}^2} = \frac{\partial \left( \frac{\beta_{mk}}{a_{mk}} - \gamma_{mk} \right)}{\partial a_{mk}} \quad \text{siehe oben}$$

$$= - \frac{\beta_{mk}}{a_{mk}^2}$$

$$< 0, \text{ da } \beta_{mk} > 0 \text{ und } a_{mk}^2 > 0, \text{ wenn } a_{mk} \neq 0$$

Im Fall  $a_{mk} = 0$  ist die hinreichende Bedingung nicht erfüllt und es existiert somit kein eindeutiges Maximum.

---

## Anhang D: Der Fragebogen 1999

### Fragebogen

ZUR ERMITTLUNG DER IMPLEMENTIERUNG UND DES PRAKTISCHEN  
EINSATZES VON ERTRAGSORIENTIERTEN  
VERGÜTUNGSSYSTEMEN

### Inhaltsverzeichnis

	Fragen
I. Das Vergütungssystem	1-10
II. Ertragsorientierte Vergütung	11-22
III. Unternehmensdaten	23-25
IV. Beurteilung der Untersuchung	A-C

ID \_\_\_\_

---

Einige Hinweise zur Beantwortung der Fragen

In dieser Untersuchung werden Experten über den **Bereich der Vergütungssysteme** befragt.

Planen Sie bitte ungefähr **45 Minuten** für die Beantwortung ein!

Bei den Fragen gibt es drei Arten:

**1.) Geschlossene Fragen mit Vorgaben (Fragen 5-13, 23-25)**

Hier gibt es Antwortvorgaben, aus denen Sie eine oder bei der Angabe "Mehrfachnennungen möglich" auch mehrere durch ein Kreuz im Kästchen kenntlich machen können. Unter der Rubrik "Sonstige" besteht meistens auch die Möglichkeit, weitere Alternativen aufzuzählen.

**2.) Offene Fragen (1-4, 14-18, 21-22)**

Dort ist eine freie Formulierung auf den gestrichelten Linien möglich.

**3.) Bewertungsfragen auf Punkteskala (19-20)**

Hier sind die einzelnen Vorgaben mit Punkten zu bewerten, wiederum sind auch eigene Alternativen möglich, die aber auf jeden Fall bewertet werden müssen!

Und nun viel Spaß bei der Beantwortung der Fragen! Die eingetragene Identifikationsnummer dient lediglich der Kontrolle des Rücklaufs, die oben **garantierte Anonymität** bleibt dadurch auf jeden Fall gewahrt!

Noch eine letzte große Bitte: **Senden Sie den Bogen ruhig auch zurück, wenn Sie nicht alle Fragen beantwortet haben.**

Vielen Dank!









---

5. Auf welcher Basis wird in Ihrem Unternehmen die **Provision für die Vermittlung einer Lebensversicherung** ermittelt?

Mehrfachnennungen möglich

- Ertrag/Gewinn des einzelnen Vertrages
- Versicherungssumme
- Summe der eingezahlten Beiträge
- Aufwertungsfaktoren für bestimmte Produkte (z.B. Berufsunfähigkeit) Faktor(>1)

.....

.....

.....

- Abwertungsfaktoren für bestimmte Produkte (z.B. Firmensondertarife) Faktor(<1)

.....

.....

.....

- Maximierungen, z.B. auf 100% des Jahresbeitrages
- Andere, bisher nicht genannte Formen

.....

.....

.....

.....

.....

---

6. Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Orientierung hin zur **Berücksichtigung des Ertrages/Gewinnes** im Vergütungssystem oder nicht?

- Ja → Frage 8
- Nein → Frage 7
- Bin mir nicht sicher → Frage 7

7. Ist in Ihrem Hause mittelfristig eine **Orientierung** hin zur Berücksichtigung des Ertrages/Gewinnes im Vergütungssystem **geplant**?

- Ja → Frage 8
- Nein → **Teil II**
- Bin mir nicht sicher → **Teil II**

8. Nach welcher **Methode**?

Mehrfachnennungen möglich

- Orientierung an der Stornoquote
- Profit-Testing: Ermittlung des Ertrages eines einzelnen LV-Vertrages unter Verwendung einer vorgegebenen Gewinnmarge und den individuellen Vertragsdaten
- Profit-Center: Ermittlung des Gewinnes pro Vermittler, Geschäftsstelle, etc.
- Sonstige:  
.....  
.....  
.....

---

9. Gibt es in Ihrem Hause **ungezillmerte oder teilgezillmerte Tarife** und wenn ja, welchen Anteil haben diese am Neugeschäft?

- Ja, .....% des Neugeschäftes
- Nein

10. Gibt es bei Ihnen die Möglichkeit, **Provisionen pro rata temporis** auszuzahlen und wenn ja, welchen Anteil hat dieser Bereich am Neugeschäft?

- Ja, .....% des Neugeschäftes
- Nein

→ weiter mit **Teil II**

---

## II. Ertragsorientierte Vergütung

Die in Teil I behandelte Orientierung an der Beitragssumme und/oder der Stornoquote ist ein erster Schritt bei der Ermittlung der **Ertragskraft** eines einzelnen Vertrages.

Zu deren Bestimmung gibt es eine weitere Vorgehensweise, die wir hier kurz vorstellen möchten.

Dazu wird pro Segment(im Normalfall pro Tarif) ein repräsentativer Vertrag (z.B. Eintrittsalter 30 Jahre, Laufzeit 30 Jahre, Monatsbeitrag 100 DM) und hierfür ein so genannter „**Ertragsbarwert**“ (**EBW**) bestimmt.

Dieser EBW ergibt sich aus der Multiplikation des **Deckungsbeitrages** mit der **Daseinswahrscheinlichkeit** des Vertrages zu einem bestimmten Zeitpunkt (d.h. es wird die Wahrscheinlichkeit ermittelt oder geschätzt, dass in einem bestimmten zukünftigen Jahr der Vertrag noch weiterhin bedient wird, also nicht storniert wurde) und mit einem **Abzinsungsfaktor**, der sich aus einem Kalkulationszinssatz, z.B. der Nettoverzinsung, ergibt.

Der **Deckungsbeitrag** wiederum setzt sich aus den **Beiträgen** und den **Kapitalerträgen** des Vertrages abzüglich der **Kosten** (vor allem Abschluss- und Verwaltungskosten) und der **Leistungen**(Tod, Erleben, Rückkauf, etc.) zusammen.

11. Welche **Komponenten des Ertragsbarwertes** sind Ihres Erachtens momentan oder **in den nächsten zwei Jahren** in Ihrem Unternehmen verfügbar, schätzbar oder mit erträglichem Aufwand generierbar?

Mehrfachnennungen möglich

- Daseinswahrscheinlichkeiten
- Kalkulationszins (Nettoverzinsung)
- Beiträge
- Kapitalerlöse(Zinseinnahmen)
- Leistungsauszahlungen
- Kosten
- Daten nicht verfügbar → **weiter mit Frage 14**

---

## Aggregation

12. Ist es für Sie denkbar, in Ihrem Unternehmen nicht nur den Ertragsbarwert für einen repräsentativen Vertrag zu ermitteln, sondern auch für unterschiedliche (eventuell mit Klasseneinteilung):

Mehrfachnennungen möglich

- Laufzeiten
- Eintrittsalter und Geschlecht der VP
- Beiträge
- Tarife/Produkte/Segmente
- Zusatzversicherungen
- Arten der Überschussbeteiligung, -verwendung?
- Nein

13. Die Ertragsbarwerte sind wegen der **Unabhängigkeit der Verträge** für Gruppenbildungen einfach zu **addieren**. Könnten Sie sich vorstellen, Ertragsbarwerte zu ermitteln pro

Mehrfachnennungen möglich

- Kunden
- Vermittler
- Vertriebsweg
- Organisationsbereich / Geschäftsstelle
- Produkt / andere Sparte (SUHK etc.)
- Nein

---

Die Ermittlung des Ertragsbarwertes ist natürlich kein Selbstzweck, sondern er kann im Vergütungssystem zur **Ermittlung optimaler Provisionssätze** eingesetzt werden, um so den Gewinn des Unternehmens zu maximieren.

Dazu werden nun zwei Methoden vorgestellt.

**Methode 1: Revidierte Provisionssätze**

Hier geht der EBW in die Provisionssätze des Produktes direkt ein. Dadurch bekommen Produkte mit hohem EBW einen höheren, solche mit einem niedrigen EBW einen niedrigeren Provisionssatz. Zum Beispiel bekommt der Außendienst bisher für alle Produkte 40% Abschlussprovision. Bei EBW-Orientierung wird dann für ein Produkt mit hohem EBW z.B. 45%, für eines mit niedrigem EBW nur noch 35% gezahlt.

14. Was sind Ihres Erachtens **die größten Vorteile** eines solchen Vorgehens? (z.B. der Außendienst hat das gleiche Ziel wie das Unternehmen, nämlich den Verkauf ertragsmaximaler Produkte)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

15. Was sind Ihres Erachtens **die größten Nachteile** eines solchen Vorgehens?

.....  
.....  
.....  
.....

---

**Methode 2: Bewertungsfaktoren**

Hier geht der EBW in einen **Bewertungsfaktor** ein. Wie in der bisherigen Praxis könnte eine Bewertungstabelle auf Basis des EBW erstellt werden. Man erhält die EBW-Bewertungssumme, in dem man die Beitragssumme mit diesem Faktor multipliziert. So bekommt z.B. ein Produkt mit hoher Ertragskraft einen Faktor von 1,5 und eines mit niedrigem EBW einen Faktor von 0,8.

16. Was sind Ihres Erachtens **die größten Vorteile** eines solchen Vorgehens? (z.B. keine große Umstellung, da es Bewertungsfaktoren bereits für andere Bereiche gibt)

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

17. Was sind Ihres Erachtens **die größten Nachteile** eines solchen Vorgehens?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

---

**18. Welche Methode(n)** ist Ihres Erachtens für die **Praxis** am besten geeignet (möglicherweise auch eine ganz andere, eigene Methode; bitte beschreiben Sie diese dann kurz)

Methode.....

weil.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

---

19. Welches sind für Sie ganz allgemein **die größten Vorteile einer Orientierung am Ertrag?**

Bitte bewerten Sie jeden Vorteil von 1 ("unwichtig") bis 5 Punkte ("sehr wichtig")

Punkte

- Die gesamte Vertriebs- Produkt- und Kundenpolitik wird am Ertrag ausgerichtet (auch z.B. die Tarifkalkulation)
  - Der Ertragsbarwert gibt auf jeder Hierarchiestufe den Beitrag zum Gesamt-Ertrag des Unternehmens wieder
  - Ermittlung von Gewinn- und Verlustträgern auf jeder Stufe, sowohl für Vermittler-, Produkt- und Kundensegmente
  - Die Vergütung des Außendienstes orientiert sich an seinem Beitrag zum Gewinn des Unternehmens
  - Aufhebung des Interessenkonfliktes Unternehmen zum Außendienst
- Sonstige: (bitte unbedingt bewerten!)
- .....
  - .....
  - .....
  - .....

---

20. Welches sind für Sie die größten **Nachteile** eines solchen Konzeptes?

Bitte bewerten Sie jeden Nachteil von 1 ("unwichtig") bis 5 Punkte ("sehr wichtig")

Punkte

Die Methode wird möglicherweise durch den Außendienst nicht akzeptiert

Rechtliche Probleme bei der Umstellung der Vermittlerverträge

Mangelnde Transparenz

Wir befürchten, dass dadurch interne Daten (Kostenstrukturen, Gewinnsituation, etc.) publik werden

Sonstige Gründe: (bitte unbedingt bewerten!)

.....

.....

.....

---

21. Meinen Sie, dass in Ihrem Unternehmen der **Gewinnbeitrag für jede Hierarchiestufe im Außendienst** ermittelt werden kann und wenn ja, wie?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

22. Warum und wie könnte Ihres Erachtens der **Interessenkonflikt von Geschäftsleitung und Außendienst** durch die Ertragsorientierung aufgehoben werden?

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

→ weiter mit **Teil III**

---

### III. Unternehmensdaten

23. Welche **Rechtsform** besitzt Ihr Unternehmen?

- Aktiengesellschaft
- Verein auf Gegenseitigkeit
- Öffentlich-rechtliches Unternehmen

24. Bitte tragen Sie folgende **Kennzahlen** für Ihr Unternehmen ein.

	1998	1997	1996
Gebuchte Brutto-Beiträge[Mio. DM]			
Davon: Leben [in Mio. DM]			
Jahresüberschuß [in Mio. DM]			
Davon: Leben [in Mio. DM]			
Mitarbeiter [in Tsd.]			
Davon: im Außen- dienst[in Tsd.]			
Neugeschäft Leben [in Mio. VSU]			
Abschlußkosten- satz Leben [in % des Neuzugangs]			
Verwaltungs- kostensatz Leben [in % der Brutto- Beiträge]			
Nettoverzinsung d. Kapitalanlagen Leben [in %]			

---

25. Über welche **Vertriebswege** werden Ihre Lebensversicherungsprodukte verkauft?

Mehrfachnennungen möglich

- |                          |                                     |      |
|--------------------------|-------------------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | Außendienstangestellte              | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Direktvertrieb                      | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Selbständige Versicherungsvertreter | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Mehrfirmenvertreter                 | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Versicherungsmakler                 | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Anlage-/Finanzberater               | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Kreditkartenfirmen                  | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Banken                              | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Bausparkassen                       | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Post                                | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Versandhandel                       | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Kaufhäuser                          | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Sonstige                            | ...% |
|                          | .....                               | ...% |
|                          | .....                               | ...% |
|                          | .....                               | ...% |

---

#### IV. Beurteilung der Untersuchung

Vielen Dank, dass Sie **im Dienste der Wissenschaft** an dieser Untersuchung teilgenommen haben. Ich bin sicher, dass die Ergebnisse in irgendeiner Form **Einzug in die Praxis** halten werden, wovon Sie dann wieder **Ihren Nutzen** haben werden.

Abschließend bitte ich Sie noch um einige statistische Angaben, die der Beurteilung der Güte des Fragebogens dienen:

Welche Fragen bereiteten Ihnen **Schwierigkeiten bei der Beantwortung** und warum?

Frage....,

weil.....  
.....

Frage....,

weil.....  
.....

Frage....,

weil.....  
.....

In welcher Funktion sind Sie für Ihr Unternehmen tätig?  
(Anonymität bleibt gewahrt!)

.....  
.....



---

## Anhang E: Der Fragebogen 2006

### Nachuntersuchung

#### ZUM PRAKTISCHEN EINSATZ VON ERTRAGSORIENTIERTEN VERGÜTUNGSSYSTEMEN

### Inhaltsverzeichnis

	Fragen
I. IFRS und beizulegender Zeitwert	1-2
II. Das Vergütungssystem	3-13
III. Beurteilung der Untersuchung	14-16

ID 000

---

## **Einige Hinweise zur Beantwortung der Fragen**

In dieser Untersuchung werden Experten über den **Bereich der Vergütungssysteme** befragt. Ihr Unternehmen hatte sich bereits an der Hauptuntersuchung 1999 / 2000 beteiligt. Es wiederholen sich deshalb bewusst einige Fragen (insbesondere Fragen 3 bis 13), um Entwicklungen und Trends durch diese Nachuntersuchung zu erkennen. Zur Beantwortung der Fragen werden die Antworten der Hauptuntersuchung aber nicht benötigt. Zusätzlich wird in den Fragen 1 und 2 nach der Umsetzung des aktuellen Themas "IFRS" gefragt.

Planen Sie bitte ungefähr **30 Minuten** für die Beantwortung ein!

Bei den Fragen gibt es drei Arten:

### **1.) Geschlossene Fragen mit Vorgaben (1-10 und 13)**

Es gibt Antwortvorgaben, aus denen Sie eine oder bei der Angabe "Mehrfachnennungen möglich" auch mehrere durch ein Kreuz im Kästchen kenntlich machen können. Unter der Rubrik "Sonstige" besteht meistens auch die Möglichkeit, weitere Alternativen aufzuzählen.

### **2.) Bewertungsfragen auf Punkteskala (11 und 12)**

In diesen Fragen sind die einzelnen Vorgaben mit Punkten zu bewerten, wiederum sind auch eigene Alternativen möglich. Bitte geben Sie aber auf jeden Fall eine Bewertung ab.

### **3.) Offene Fragen (14-16)**

Dort ist eine freie Formulierung auf den gestrichelten Linien möglich.

Die eingetragene Identifikationsnummer dient lediglich der Kontrolle des Rücklaufs, ansonsten wird **die Anonymität auf jeden Fall gewahrt!**

Zuletzt noch ein weiterer Hinweis: **Senden Sie den Bogen bitte auch zurück, wenn Sie nicht alle Fragen beantwortet haben.**

---

## I. IFRS und beizulegender Zeitwert

1. Hat Ihr Unternehmen in der Bilanzierung bereits auf IFRS umgestellt?

- Ja → weiter mit Frage 3
- Nein → weiter mit Frage 2
- Bin mir nicht sicher → weiter mit Frage 2

2. Ist in Ihrem Haus die Einführung der IFRS-Bilanzierung innerhalb der nächsten 2 Jahre geplant?

- Ja
- Nein
- Bin mir nicht sicher

---

## II. Das Vergütungssystem

3. Auf welcher Basis wird in Ihrem Unternehmen die **Provision für die Vermittlung einer Lebensversicherung** ermittelt?

Mehrfachnennungen möglich

- Ertragsbarwert des Einzelvertrages
- Versicherungssumme
- Beitragssumme
- Aufwertungsfaktoren für bestimmte Produkte (z.B. Berufsunfähigkeit) Faktor(>1)

.....

.....

.....

- Abwertungsfaktoren für bestimmte Produkte (z.B. Firmensondertarife) Faktor(<1)

.....

.....

.....

- Limitierung, z.B. auf 100% des Jahresbeitrages
- Andere, bisher nicht genannte Formen(bitte aufzählen)

.....

.....

---

4. Momentan werden die meisten Tarife in der Lebensversicherung gezillmert. Ist Ihres Erachtens ein **Trend hin zu ungezillerten Tarifen und ratierlich ausgezahlten Provisionen zu erkennen?**

- Ja
- Nein

5. Gibt es in Ihrem Hause **ungezillmerte oder teilgezillmerte Tarife** und wenn ja, welchen Anteil haben diese am Neugeschäft?

- Ja, .....% des Neugeschäftes
- Nein

6. Gibt es bei Ihnen die Möglichkeit, **Provisionen pro rata temporis** wie bei der Förderrente auszuzahlen und wenn ja, welchen Anteil hat dieser Bereich am Neugeschäft?

- Ja, .....% des Neugeschäftes
- Nein

7. Werden in Ihrem Unternehmen **Ertragsbarwerte** im Vergütungssystem verwendet?

- Ja → weiter mit Frage 9
- Nein → weiter mit Frage 8
- Bin mir nicht sicher → weiter mit Frage 8

8. Ist in Ihrem Hause innerhalb der nächsten 2 Jahren die Verwendung **des Ertragsbarwertes im Vergütungssystem geplant?**

- Ja → weiter mit Frage 9
- Nein → weiter mit Frage 11
- Bin mir nicht sicher → weiter mit Frage 11

---

9. Nach welcher **Methode** erfolgte die **Umstellung auf Ertragsbarwerte im Vergütungssystem bzw. ist diese geplant?**

Mehrfachnennungen möglich

- Faktoren, die den Ertragsbarwert abbilden und die mit der Beitragssumme multipliziert werden
- Orientierung an der Stornoquote
  
- Profit-Testing: Ermittlung des Ertrages eines einzelnen LV-Vertrages unter Verwendung einer vorgegebenen Marge und den unternehmensspezifischen Vertragsdaten
  
- Profit-Center: Ermittlung des Ertrages pro Vermittler, Geschäftsstelle, etc.
  
- Sonstige (bitte nennen):

.....  
.....  
.....

10. In welche **Bestandteile der Vergütung** gehen Ertragsbarwerte ein?

Mehrfachnennungen möglich

- Abschlussprovision
- Bestandspflegeprovision
- Bonifikationen aus Geschäftsplänen
- Wettbewerbe
- Sonstige (bitte nennen):

.....  
.....  
.....

---

11. Welches sind Ihres Erachtens **die größten Vorteile einer ertragsbarwertorientierten Vergütung?**

Bitte bewerten Sie jeden Vorteil von 1 ("unwichtig") bis 5 Punkte ("sehr wichtig")

Punkte

- Die gesamte Vertriebs-, Produkt- und Kundenpolitik wird am Ertrag ausgerichtet (auch z.B. die Tarifkalkulation).
- Der Ertragsbarwert gibt auf jeder Vertriebsstufe den Beitrag zum Gesamtertrag des Unternehmens wieder.
- Gewinn- und Verlustträgern können auf jeder Ebene, sowohl für Vermittler-, Produkt- und Kundensegmente, ermittelt werden.
- Die Vergütung des Außendienstes orientiert sich an seinem Beitrag zum Ertrag des Unternehmens.
- Ein Interessenkonflikt zwischen dem Unternehmen (Ertragsmaximierung) und seinem Außendienst (Provisionsmaximierung) tritt nicht auf.
- Durch die Vergütung nach Ertragsbarwerten wird die in der Bilanzierung nach IFRS geforderte Bewertung mit beizulegenden Zeitwerten erfüllt.

---

Weitere Vorteile: (bitte unbedingt bewerten!)

.....

.....

.....

.....

.....

---

12. Welches sind Ihres Erachtens **die größten Nachteile einer ertragsbarwertorientierten Vergütung?**

Bitte bewerten Sie jeden Nachteil von 1 ("unwichtig") bis 5 Punkte ("sehr wichtig")

Punkte

Die Methode wird durch den Außendienst nicht akzeptiert.

Es gibt rechtliche Probleme bei der Umstellung der Vermittlerverträge.

Die Methode ist nicht transparent.

Es besteht die Befürchtung, dass dadurch interne Daten (Kostenstrukturen, Gewinnsituation, etc.) publik werden.

Weitere Nachteile: (bitte unbedingt bewerten!)

.....

.....

.....

.....

---

13. Über welche **Vertriebswege** werden Ihre Lebensversicherungsprodukte verkauft?

Mehrfachnennungen möglich

- |                          |                                     |      |
|--------------------------|-------------------------------------|------|
| <input type="checkbox"/> | Außendienstangestellte              | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Direktvertrieb                      | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Selbständige Versicherungsvertreter | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Mehrfirmenvertreter                 | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Versicherungsmakler                 | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Anlage-/Finanzberater               | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Kreditkartenfirmen                  | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Banken                              | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Bausparkassen                       | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Post                                | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Versandhandel                       | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Kaufhäuser                          | ...% |
| <input type="checkbox"/> | Sonstige                            | ...% |
|                          | .....                               | ...% |
|                          | .....                               | ...% |
|                          | .....                               | ...% |

---

**III. Beurteilung der Untersuchung**

14. Was hat sich seit der letzten Befragung 1999 / 2000 in Ihrem Unternehmen bezüglich der ertragsbarwertorientierten Vergütung insbesondere verändert, d.h. welche Entwicklungen gab es?

.....  
.....  
.....

Welche Bereiche der Vergütung sollten aus Ihrer Sicht ebenfalls weiter analysiert werden?

.....  
.....  
.....

In welcher Funktion sind Sie für Ihr Unternehmen tätig?  
(Anonymität ist gewahrt!)

.....  
.....

**Vielen Dank für Ihre Mithilfe und alles Gute für Sie und Ihr Unternehmen!**

---

## Literaturverzeichnis

**Achleitner, A.-K. und Wichels, D. (2000):** Stock Option-Pläne als Vergütungsbestandteil wertorientierter Entlohnungssysteme. Eine Einführung, in: Achleitner, A.-K. und Wollmert, P. (Hrsg.): Stock Options: Finanzwirtschaft, Gesellschaftsrecht, Bilanzierung, Steuerrecht, Unternehmensbewertung, S. 2-25, Stuttgart 2000

**Agthe, K. (1959):** Stufenweise Fixkostenrechnung im System des Direct Costing, in: ZfB, 29. Jg., 1959, S. 404-418

**Albers, S. (1984), S.:** Zum Einsatz von umsatzabhängigen Provisionsätzen bei der Steuerung von Handelsvertretern, in: Marketing ZFP, 6. Jg., 1984, Nr. 1, S. 21-30

**Albers, S. (1989):** Entscheidungshilfen für den persönlichen Verkauf, Berlin 1989

**Albrecht, P. (1984):** Ausgleich im Kollektiv und Prämienprinzipien, in: ZVersWiss, 73. Bd., 1984, S. 167-180

**Albrecht, P. (1990):** Zur Anwendung der Deckungsbeitragsrechnung in der Schadenversicherung, in: ZVersWiss, 79. Bd., 1990, S. 205-250

**Altenburger, A.O. (1975):** Entscheidungsorientierte Kostenrechnung im Versicherungsvertrieb, in: ZVersWiss, 64. Bd., 1975, S. 441-502

**Altenburger, O. (2002):** Der aktuelle Stand der Entwicklung des IFRS insurance: neue Lösungen für Grundprobleme der Rechnungslegung?, Univ. Regensburg, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften 2002

---

**Ammann, H. und Müller, S. (2004):** IFRS – International Financial Reporting Standards – Bilanzierungs-, Steuerungs- und Analysemöglichkeiten, Herne/Berlin 2004

**Arrow, K. J. (1985):** The Economies of Agency, in: Pratt, J. W. und Zeckhäuser, R. J. (Hrsg.): Principles and Agents: The Structure of Business, Boston 1985, S. 37-51

**Bach, C. (2007) und Zimmermann, C. (2007):** IFRS – Eine Vorstudie bringt Transparenz, in: VW, 62. Jg., 7/2007, S. 477-481

**Baumhauer, M. (2005):** Karlsruhe und die stillen Reserven: Nicht wirklich kundenfreundlich, in: VW, 60. Jg., 16/2005, S. 1228

**Betsch, O. (2000):** Corporate finance: Unternehmensbewertung, M&A und innovative Kapitalmarktfinanzierung, München 2000

**BGH Bundesgerichtshof (2005):** Mitteilung der Pressestelle Nr. 138/2005

**Bidlingmaier, J. (1970):** Unternehmensziele und Absatzziele, in: MJ, 3. Jg., Nr. 1, 1970, S. 16-20

**Bittermann, L. und Gabriel, J. (2005a):** IAS 39 und IFRS 4: Banken bevorzugt? in: VW, 60. Jg., 4/2005, S. 263-265

**Bittermann, L. (2005b):** Was ein Versicherungsvertrag wirklich Wert ist in: VW, 60. Jg., 11/2005, S. 818-820

**Bittner, A.K. und Trapp, J. (2004):** Die Mühen der Ebenen, in: VW, 59. Jg., 11/2004, S. 815-818

- 
- Blaufus, K. (2005):** Fair Value Accounting – Zweckmäßigkeitanalyse und konzeptioneller Rahmen, Wiesbaden 2005, zugl.: Diss. Univ. Berlin 2005
- Böckli, P. (2005):** Einführung in die IFRS/IAS –International Financial Reporting Standards- knapp und deutsch, Zürich/Basel/Genf 2005
- Bonin, C. (2007):** Vergleich von IFRS Konzernabschlüssen inländischer Versicherungen zum 31. Dezember 2006, Deloitte & Touche GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft 2007
- Braun, H. (1963):** Geschichte der Lebensversicherung und der Lebensversicherungstechnik, Berlin 1963
- Brosius, G. (1988):** SPSS/PC+ Basics und Graphics, Einführung und praktische Beispiele, Hamburg 1988
- Brosius, G. (1989):** SPSS/PC+ Advanced Statistics und Tables, Einführung und praktische Beispiele, Hamburg 1989
- Buck, H. (1997):** Die Anwendung des Shareholder-Value-Konzeptes zur Steuerung von Versicherungsunternehmen, in: VW, 52. Jg., 23/1997, S. 1660-1668
- BWV (1988a):** Die Ausbildung zum Versicherungskaufmann, Band 1, Versicherungslehre I, Besondere Versicherungslehre, Karlsruhe 1988
- BWV (1988b):** Die Ausbildung zum Versicherungskaufmann, Band 2, Versicherungslehre II, Besondere Versicherungslehre, Karlsruhe 1988
- Chandler, A. (1993):** Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise, Cambridge (Massachusetts) 1993

- 
- Damm, P. (1993):** Ertragsbarwertbezogene Vergütungspolitik von Versicherungsunternehmen zur Steuerung von Absatzorganen, Karlsruhe 1993, zugl.: Diss. Univ. Hamburg 1993
- Darmon, R. Y. (1974):** Salesmen's Response to Financial Incentives: An Empirical Study, in: JMR, vol.11, 1974, S. 418-426
- Degenhardt, M. (2003):** Zeitwertbilanzierung finanzieller Vermögenswerte von Versicherungsunternehmen nach IFRS, Lohmar/Köln 2004, zugl. Diss. Univ. Göttingen 2003
- Dewor, E. und Dirnberger, E. (2005):** Solvency II: Der Nebel lichtet sich, in: VW, 60. Jg., 1/2005, S. 34-35
- Diewald, R. (2002):** Fair Value – (auch) eine Glaubensfrage?, in: VW, 57. Jg., 21/2002, S. 1654-1658
- Diewald, R. (2003):** Fair Value – (auch) eine Glaubensfrage? – Der Versicherungsstandard des IASB aus kritischer Sicht, in: Fourie, D. (Hrsg.): Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen im Wandel – Die Pflicht zur Rechnungslegung nach IAS/IFRS; Karlsruhe 2003, S. 82-84
- Diewald, R. (2004):** IFRS 4: Zurück an den Start, in: VW, 59. Jg., 22/2004, S. 1730-1733
- Dotterweich, A. (2004):** Wertorientierte Steuerung von Schadenversicherungsunternehmen, Karlsruhe 2004

---

**Drukarczyk, J. (1997):** Wertorientierte Unternehmenssteuerung - Besprechung des Buches von Rappaport, A.: Shareholder value, Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, Univ. Regensburg, Diskussionspapier Nr.296, 1997

**Drukarczyk, J. (2001):** Unternehmensbewertung, München 2001

**Engeländer, S. und Kölschbach, J. (2003):** Der Fair-Value-Standard ist schwer umzusetzen, in: VW, 58. Jg., 17/2003, S. 1324-1328

**Engeländer, S. und Kölschbach, J. (2004):** Der International Reporting Standard 4 für Versicherungsverträge, in: VW, 59. Jg., 8/2004, S. 574-579

**Erlenbach, E. (2005):** Der zweite Tod des August Zillmer, in: VV, 1. Jg., 4/2005, S. 14

**EU (2002):** EG-Verordnung 1606/2002 in: Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften L243/1 vom 11.9.2002, download unter: [http://europa.eu.int/eur-lex/pri/oj/dat/2002/l\\_243/l\\_2430020911de00010004.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/pri/oj/dat/2002/l_243/l_2430020911de00010004.pdf)

**EU (2004a):** Internationale Rechnungslegungsstandards 39, in: Amtsblatt der Europäischen Union, download unter: [http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/de/oj/2004/l\\_363/l\\_36320041209de00010065.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/de/oj/2004/l_363/l_36320041209de00010065.pdf)

**EU (2004b):** International Financial Reporting Standard 4 Versicherungsverträge, in: Amtsblatt der Europäischen Union, download unter: [http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/de/oj/2004/l\\_392/l\\_39220041231de00010145.pdf](http://europa.eu.int/eur-lex/lex/LexUriServ/site/de/oj/2004/l_392/l_39220041231de00010145.pdf)

**Evers, H. (1998):** Variable Bezüge für Führungskräfte: Wertorientierung als Herausforderung, in: Pellens, B. (Hrsg.): Unternehmenswertorientierte Entlohnungssysteme, Stuttgart 1998

- 
- Farley, J. U. (1964):** An Optimal Plan for Salesmen's Compensation, in: JMR, vol.1, 1964, S. 39-43
- Farny, D. (1966):** Unternehmerische Ziel- und Mittelentscheidungen in der Versicherungswirtschaft, in: ZVersWiss, 55. Bd., 1966, S. 129-159
- Farny, D. (1967):** Gewinn und Sicherheit als Ziele von Versicherungsunternehmen, in: ZVersWiss, 56. Bd., 1967, S. 49-78
- Farny, D. (1974):** Zielkonflikte in Entscheidungsinstanzen der Versicherungsunternehmen, in: VW, 29. Jg., 21/1974, S. 1238-1248
- Farny, D. (1986):** Modelle der Plankostenrechnung in Versicherungsunternehmen, in: Hammer, G. et al. (Hrsg.): Planung und Prognose in Dienstleistungsunternehmen, Karlsruhe 1986, S. 163-176
- Farny, D. und Kirsch, W. (1987):** Strategische Unternehmenspolitik von Versicherungsunternehmen, in: ZVersWiss, 76. Bd., 1987, S. 369-401
- Farny, D. (1992):** Buchführung und Periodenrechnung im Versicherungsunternehmen, Wiesbaden 1992
- Farny, D. (1995):** Versicherungsbetriebslehre, Karlsruhe 1995
- Feilmeier, M. (1981):** Unternehmensplanung in der Lebensversicherung, in: VW, 36. Jg., 14/1981, S. 954-962
- Feilmeier, M. und Junker, M. (1982a):** Bestandsorientierte Bilanzprojektion eines Lebensversicherungsunternehmens, in: BDGVM, 15. Band, 1981/82, S. 287-306

- 
- Feilmeier, M. (1982b):** Bestandsorientierte Bilanzprojektion eines Lebensversicherungsunternehmens - Konzept, Durchführung, Ergebnisse, in: Göppl, H. und Henn, R. (Hrsg.): Geld, Banken und Versicherungen, 1982, Bd. II, S. 887-902
- Ferstl, J. (2000):** Managervergütung und Shareholder-value: Konzeption einer wertorientierten Vergütung für das Top-Management, Wiesbaden 2000, zugl.: Diss. Univ. Regensburg 1999
- Fiala, J. und Schramm, P. A. (2006):** Was ist der Rückkaufswert einer Kapitallebensversicherung, in: VW, 61. Jg., 2/2006, S. 116-119
- Fourie, D., Müller-Arnold, M. und Uden, B. (2005):** Abschlussanalyse quo vadis?, in: VW, 60. Jg., 2/2005, S. 101-106 (Teil 1), VW, 60. Jg., 3/2005, S. 172-181 (Teil 2) und VW, 60. Jg., 4/2005, S. 266-270 (Teil 3)
- Fourie, D. (2006):** Das neue Finanzberichtswesen –Die Neuausrichtung des Finanzberichtswesens in Versicherungskonzernen unter Berücksichtigung von Fast Close, IAS/IFRS, Corporate Governance und Solvency II, in: VW Spezial, 61. Jg., 1/2006, S. 1-16
- Friedrich, T. (2005):** Kommission übernimmt IAS 39-Regeln, in: VW, 60. Jg., 1/2005, S. 52-53
- Gabler (1988) (Hrsg.):** Gabler Wirtschaftslexikon, Taschenbuch-Kassette mit 6 Bänden, Wiesbaden 1988
- GDV Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (1994):** Wettbewerbsfaktoren von Lebensversicherungsunternehmen in Deutschland, Karlsruhe 1994

- 
- GDV Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (2007):** Statistisches Taschenbuch der Versicherungswirtschaft 2007
- Gessner, P. (1983):** Die Planung eines Lebensversicherungsunternehmens, in: ZfV, 34. Jg., 1983, S. 58-62
- Geib, G. und Engeländer, S. (2006):** Mehr oder weniger nach Ermessen?, in: VW, 61. Jg., 7/2006, S. 541-546
- Goecke, O. (2007):** Lebensversicherung: Sind Zinsgarantien zeitgemäß?, in: VW, 62. Jg., 3/2007, S. 157-161
- Görsdorf-Kegel, S. (2005):** Vertrauen wecken durch Information – Vor- und Nachteile der Bilanzierung nach HGB und IAS bei Lebensversicherungsunternehmen
- Graumann, M. und Gusterer, E. (2006):** Wachstum wieder vor Sicherheit, in: VW, 61. Jg., 4/2006, S. 267-270
- Greth, M. (1998):** Managemententlohnung aufgrund des Economic Value Added (EVA), in: Pellens, B. (Hrsg.): Unternehmenswertorientierte Entlohnungssysteme, Stuttgart 1998
- Griess, H. A. und Zinnert, M. (1992):** Versicherungsmakler, Position und Funktion aus rechtlicher und wirtschaftlicher Sicht, Karlsruhe 1992
- Grob, H. L. und Lange, W. (1998):** Die Dynamische Deckungsbeitragsrechnung - Ein neues Konzept zur Barwertkalkulation im Vertriebscontrolling von Lebensversicherungsunternehmen, in: ZVersWiss, 87. Bd., 1998, S. 125-142

- 
- Große, W., Müller-Lutz, H. L. und Schmidt, R. (Hrsg.) (1991):** Versicherungszyklopädie, Wiesbaden 1991
- Groves, T. und Loeb, M. (1979):** Incentives in a divisionalized firm, in: MS, vol. 25, 1979, S. 221-230
- Guthof, P. (1995):** Strategische Anreizsysteme: Gestaltungsoptionen im Rahmen der Unternehmensentwicklung, Wiesbaden 1995, zugl.: Diss. Hochschule St. Gallen 1994
- Habersetzer, A. und Hilpisch, Y. (2004):** Wertorientierung in der Assekuranz, in: VW, 59. Jg., 19/2004, S. 1469-1472
- Hachmeister, D. (2000):** Der Discounted Cash Flow als Maß der Unternehmenswertsteigerung, Frankfurt am Main et al. 2000, zugl.: Diss. Univ. München 1994
- Hammann, P. (1968):** Gewinnmaximierung - Dominantes Ziel oder Zieldominante?, in: ZfB, 38. Jg., 1968, S. 257-268
- Hartmann-Wendels, T. (1989):** Principal-Agent-Theorie und asymmetrische Informationsverteilung, in: ZfB, 59. Jg., 1989, Heft 7, S. 714-734
- Haudenschild (1991), P.:** Die Erfolgsrechnung des Lebensversicherers und das Nutzenkonzept: eine praxisbezogene wissenschaftliche Synthese von kaufmännischer Buchführung und Lebensversicherungsmathematik, Zürich 1991, zugl.: Diss. Univ. Zürich 1991
- Helbig, M. (1978):** Maßzahlen zur Rentabilität einer Lebensversicherung, in: BDGVM, 13. Bd., 1977/78, S. 309-315

- 
- Helbig, M. und Nicolai, W. (1997):** Ertragsmessung und Ertragssteuerung, in:  
Feilmeier, M. und Kunz, R.: Planung und Kontrolle, Karlsruhe 1997, S. 70-97
- Helten, E. (1976):** Planung betrieblicher Prozesse im VU unter Anwendung von  
Prognosemethoden, in: VW, 31.Jg., 8/1976, S. 309-315
- Helten, E. (1981):** Methoden und Grenzen der Prognose im Versicherungsunter-  
nehmen, in: ZVersWiss, 70. Bd., 1981, S. 335-365
- Hieke, H. (1998):** Teilkosten- und Deckungsbeitragsrechnung, Herne/Berlin 1998
- Hipp, J. M. (2007):** IAS/IFRS für Versicherungsunternehmen, Änderung der jahres-  
abschlusspolitischen Gestaltungsmöglichkeiten und weiter reichende Conse-  
quenzen für die Unternehmenspolitik deutscher Lebensversicherungsaktien-  
gesellschaften, Karlsruhe 2007, zugl.: Diss. Univ. Leipzig 2006
- Hopp, F. W. (1973):** Die Deckungsbeitragsrechnung in Komposit-  
Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 1973
- Hoppenstedt (Hrsg.) (1998):** Versicherungsjahrbuch 1999, Verlag Hoppenstedt  
GmbH, Darmstadt et al. 1998
- Holm, K. (1976):** Die Befragung, München 1976
- Holmström, B. (1984):** On the theory of delegation, in: Boyer, M. und Kihlstrom, R.  
(Hrsg.): Bayesian Models in Economic theory, Amsterdam et al., S. 115-141
- Horbach, L. (1988):** Der EG-Versicherungsbilanzrichtlinien-Entwurf: Grundfragen der  
Gestaltung der externen Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen,  
Bergisch Gladbach/Köln 1988

---

**Hüttner, M. (1997):** Grundzüge der Marktforschung, München / Wien / Oldenbourg  
1997

**IASB (2004):** Rahmenkonzept für die Aufstellung und Darstellung von Abschlüssen  
(Framework), download unter <http://www.ifrs-portal.com/textedeutsch>

**IASB (2005):** Amendments to IAS 39: The Fair Value Option – Effective date and  
transition provisions, IASB Staff Paper vom 23. März 2005, download unter  
<http://www.iasb.org>

**IFRS-Portal (2002):** download unter [http://www.ifrs-portal.com/grundlagen/unterschiede\\_hgb\\_ifrs.pdf](http://www.ifrs-portal.com/grundlagen/unterschiede_hgb_ifrs.pdf)

**Jäger, H.-G. (1996):** Gewinnorientierte Entlohnung im Vertrieb: Deckungsbeitrags-  
provision und Profit-Center-Beteiligungen in der Praxis mittelständischer Un-  
ternehmen, Freiburg im Breisgau 1996

**Jäger, K. (2005):** Um Risiken bereinigt, aber um Chancen nicht ergänzt, in: VW, 60.  
Jg., 15/2005, S. 1138-1141

**Jannott, E. (1988):** Recht der Versicherungsvermittlung, in: Farny, D. et al. (Hrsg.):  
HdV, S. 1159-1170, Karlsruhe 1988

**Kakies, P. (1986):** Computergestützte Deckungsbeitragsrechnung in der Lebensver-  
sicherung, in: Hammer, G. et al. (Hrsg.): Planung und Prognose in Dienstleis-  
tungsunternehmen, S. 121-136, Karlsruhe 1986

**Karten, W. und Nell, M. (1994):** Das Provisionsabgabeverbot für Versicherungsver-  
mittler, in: Hübner, U. u.a. (Hrsg.): Recht und Ökonomie der Versicherung -  
Festschrift für Egon Lorenz zum 60. Geburtstag, S. 393-405, Karlsruhe 1994

- 
- Kazmierczak, R. (1987):** Personalwirtschaft in privaten Versicherungsunternehmen, Berlin 1987
- Kasten, H.-H. (1997):** Marktforschung in der Versicherungswirtschaft, in: ZfV, 48. Jg., 1997, Nr.2, S.30-37
- Kilger, W. (1993):** Flexible Plankostenrechnung und Deckungsbeitragsrechnung, Wiesbaden 1993
- Klein, S. (1993):** Gewinn- und Wachstumssituation der großen deutschen Lebensversicherer im Fünfjahreszeitraum 1988/1992, in: VW, 48. Jg., 24/1993, S. 1565-1569
- Knospe, J. (2006):** Stammvertrieb garantiert sichere und steuerbare Umsätze, in: VW, 61. Jg., 11/2006, S. 942-944
- Koch, G. (1988a):** Zur Deckungsbeitragsrechnung in der Lebensversicherung, in: VW, 43. Jg., 1988, S. 176-178
- Koch, G. (1988b):** Periodenrechnung und Deckungsbeitrag, in: VW, 43. Jg., 1988, S. 1186-1188
- Koch, P. (1995):** Einführung, in Beck-Text: Privatversicherungsrecht, München 1995
- Köhler, R. und Zimmermann, H. J. (1977):** Entscheidungshilfen im Verkauf, Stuttgart 1977
- Költringer, R. (1997):** Richtig fragen heißt besser messen - Optimale Formulierungstechniken für Umfragen, Mannheim 1997

- 
- Körlin, E. (1982):** Gewinnorientiertes Verkaufsmanagement mit Deckungsbeitragsrechnung und Profit-Centers, Landsberg/Lech 1982
- Körlin, E. (1984):** Deckungsbeitragsprovision als Entlohnungssystem im Verkauf, in: cm, 1984, Heft 1, S. 21-24
- Kolibius, G. (1988):** Vertriebssteuerung mit Deckungsbeiträgen, in: A.W. Scheer (Hrsg.): Grenzplankostenrechnung: Stand und aktuelle Probleme, Wiesbaden 1988, S. 337-352
- Koob, D. (2004):** Bilanzpolitische Spielräume versicherungstechnischer Rückstellungen nach HGB, IFRS 4 und IFRS Insurance – Eine vergleichende Darstellung, Norderstedt 2004, zugl.: Diplomarbeit Univ. Gießen 2004
- Korn, B. (2000):** Vorstandsvergütung mit Aktienoptionen. Sicherung der Anreizkompatibilität als gesellschaftsrechtliche Gestaltungsaufgabe, Sternenfels 2000, zugl.: Diplomarbeit Univ. Hohenheim 1999
- Kossbiel, H. (1994):** Überlegungen zur Effizienz betrieblicher Anreizsysteme, in: DBW, 1994, S. 75-93
- Kottke, T. (2006):** Fair Value Bilanzierung versicherungstechnischer Verpflichtungen vor dem Hintergrund der Entwicklung und der Implementierung eines einzuführenden IFRS für Versicherungsverträge, Diss. Univ. Gießen 2006
- Krafft, M. (1995):** Außendienstentlohnung im Licht der Neuen Institutionenlehre, Wiesbaden 1995, zugl.: Diss. Univ. Kiel 1994
- Kreikebaum, H. (1997):** Strategische Unternehmensplanung, Stuttgart / Berlin / Köln 1997

- 
- Kriele, M. und Lim, G. (2004):** Das Solvabilitätskapital in Solvency II, in: VW, 59. Jg., 14/2004, S. 1048-1054
- Kubicek, H. (1981):** Unternehmensziele, Zielkonflikte und Zielbildungsprozesse, in: WiSt, 1981, Heft 10, S. 458-466
- Kunz, G. (1999):** Selbstdarstellungsrituale und Hahnenkämpfe- Zielvereinbarungen in Teams – Hinweise zur praktischen Umsetzung, in: FAZ vom 25.5.1999, S. 34
- Kürble, G. (1991):** Analyse von Gewinn und Wachstum deutscher Lebensversicherungsunternehmen: ein Beitrag zur empirischen Theorie der Versicherung, Wiesbaden 1991, zugl.: Diss. Univ. Mannheim 1990
- Kurzendörfer, V. (2000):** Einführung in die Lebensversicherung, Karlsruhe 2000
- Küting, K. und Lorson, P. (1999):** Anmerkungen zur unternehmenswertorientierten Unternehmensführung, in: FAZ vom 4.10.1999, S. 33
- Laatz, W. (1993):** Empirische Methoden: Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler, Frankfurt am Main 1993
- Laux, H. (1988a):** Grundprobleme der Ermittlung optimaler erfolgsabhängiger Anreizsysteme, in: ZfB, 58. Jg., 1988, S. 24-36
- Laux, H. (1988b):** Optimale Prämienfunktionen bei Informationsasymmetrie, in: ZfB, 58. Jg., 1988, S. 588-611
- Laux, H. (1988c):** (Pareto-) Optimale Anreizsysteme bei sicheren Erwartungen, in: ZfbF, 40. Jg., 1988, S. 959-987

- 
- Laux, H. (1988d):** (Pareto-) Optimale Anreizsysteme bei unsicheren Erwartungen, in: ZfbF, 40. Jg., 1988, S. 1093-1111
- Laux, H. (1992a):** Anreizsysteme, ökonomische Dimension, in: Frese, E. (Hrsg.): HdO, Stuttgart 1992, Sp. 111-133
- Laux, H. (1992b):** Anreizsysteme, entscheidungslogisch orientierte, in: Frese, E. (Hrsg.): HdO, Stuttgart 1992, Sp. 1734-1745
- Laux, H. und Schenk-Mathes, H. Y. (1992c):** Erfolgsorientierte Belohnungssysteme mit und ohne Verlustbeteiligung, in: ZfbF, 44. Jg., 1992, S. 395-424
- Laux, H. und Liermann, F. (1993):** Grundlagen der Organisation, Berlin et al. 1993
- Laux, H. (1998):** Risikoteilung, Anreiz und Kapitalmarkt, Berlin et al. 1998
- Laux, H. (1999):** Unternehmensrechnung, Anreiz und Kontrolle, Berlin et al. 1999
- Lier, M. (2006a):** VVG-Reform mit großen handwerklichen Fehlern, in: VW, 61. Jg., 11/2006, S. 905
- Lier, M. (2006b):** Wachstum statt Kostensenkung , in: VW, 61. Jg., 17/2006, S. 1376-1377
- Liessmann, K. (Hrsg.) (1997):** Gabler-Lexikon Controlling und Kostenrechnung, Wiesbaden 1997
- Lindner, H.-C. und Gollnow, C. (1975):** Vergütungssysteme für den Verkaufsaussendienst, Frankfurt / New York 1975

- 
- Lodish, L. M. (1971):** CALLPLAN: An Interactive Salesman's Call Planning System, in: MS, vol. 18, 1971, S. P25-P40
- Ludwig, F. und Baumgärtner, R. (2005):** Drohende Gefahr durch Phase II des IASB-Insurance Contracts Project?, in: VW, 60. Jg., 1/2005, S. 33-38 (Teil I), VW, 60. Jg., 2/2005, S. 112-115 (Teil II) und VW, 60. Jg., 3/2005, S. 181-185 (Teil III)
- Lüdenbach, N. (2004):** IAS/IFRS, Der Ratgeber zur erfolgreichen Umstellung von HGB auf IAS/IFRS, Freiburg/Berlin/München/Zürich 2004
- Mellerowicz, K. (1961):** Planung und Plankostenrechnung, Bd. I: Betriebliche Planung, Freiburg/Breisgau 1961
- Metzler, M. und Kühner, C. (2000):** Wertorientierte Steuerungsinstrumente, in: VW, 55. Jg., 10/2000, S. 680-687
- Meyer, C. P. (1999):** Courtage, Honorare und Konflikte, in: VK 1999, 1/99, S. 24-25
- Moll-Iffland, E. (1998):** Die Vergütung des Versicherungsmaklers: Schlechte Karten für Beratungshonorare, in: VW, 53. Jg., 24/1998, S. 1760-1762
- Moll-Iffland, E. (1999):** Die Vergütung des Versicherungsmaklers: Über Courtage und Honorar, in: VW, 54. Jg., 2/1999, S. 131-133
- Montgomery, D. B., Silk, A. J. Und Zaragoza, C. E. (1971):** A Multiple-Product Sales Force Allocation Model, in: MS, vol. 18, 1971, S. P-3 bis P-24
- Myerson, R. (1982):** Optimal coordination mechanism in generalized principal-agent-problems, in: JoME, vol. 10, 1982, S. 67-81

---

**Nassauer, F. (2000):** „Corporate Governance“ und die Internationalisierung von Unternehmen, Frankfurt am Main et al. 2000, zugl.: Diss. Univ. Gießen 2000

**Neill, M. (1993):** Versicherungsinduzierte Verhaltensänderungen von Versicherungsnehmern: eine Analyse der Substitutions-, Moral-hazard- und Markteffekte unter besonderer Berücksichtigung der Krankenversicherung, Karlsruhe 1993, zugl.: Diss. Univ. Hamburg 1993

**Nguyen, T. (2008):** Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen,  
Karlsruhe 2008

**Nickel-Wanninger, H. (2005):** Selbst Kalkulation und Beitragshöhen werden betroffen sein – IFRS und Solvency II als Herausforderung für das gesamte Management, in: VW, 60. Jg., 13/2005, S. 974-980 (Teil 1) und VW, 60. Jg., 14/2005, S. 1062-1067 (Teil 2)

**Nicolai, W. (1983):** Ertragswirksamkeit verschiedener Lebensversicherungsverträge aus der Sicht des Unternehmens, in: Göppl, H. und Renn, R. (Hrsg.): Geld, Banken und Versicherungen 1982, Bd. II, Karlsruhe 1983, S. 1043-1054

**Nicolai, W. (1984):** Ein stochastisches Modell zur Messung des Produktbeitrages und zur Ertragssteuerung in der Versicherungswirtschaft, in: BDGVM, 16. Bd., 1983/84, S. 475-492

**Nicolai, W. (1985):** Ertragsorientierte Geschäftssteuerung in der Lebensversicherung, in: Göppl, H. und Renn, R. (Hrsg.): Geld, Banken und Versicherungen 1984, Band II, Karlsruhe 1985, S. 1399-1412

**Nicolai, W. (1988):** Steuerung des Verkaufs von Personenversicherungen unter Ertragsaspekten, in: Heilmann, W. R. u.a. (Hrsg.): Geld, Banken und Versicherungen 1987, Band II, Karlsruhe 1988, S. 1355-1363

- 
- Nicolai, W. (1995):** Umsteuern auf Ertragskurs, in: VK, 1995, 8/1995, S. 12-16
- O'Brien, T. J. (2004):** Asset Pricing of InsuranceLiabilities: Some Examples, University of Connecticut 2004
- Oletzky, T. (1998):** Wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen – Ein Steuerungskonzept auf der Grundlage des Shareholder-Value-Ansatzes, Karlsruhe 1998, zugl.: Diss. Univ. Hannover 1998
- Ostmeier, V. (2004):** Das Informationspotenzial neuerer Rechnungslegungsinstrumente in International Financial Reporting Standards (IAS/IFRS) basierten Jahresabschlüssen und seine Nutzung für die Abschlussanalyse, Frankfurt/Main 2004, zugl. Diss. Univ. Paderborn 2003
- o.V. (1995a):** Ertragsorientierte Steuerung des Vertriebs einer Bauparkasse, in: VW, 50. Jg., 15/1995, S. 1054-1056
- o.V. (1995b):** Vergütung noch zu stark umsatzorientiert, in: VW, 50. Jg., 23/1995, S. 1651
- o.V. (2000a):** Wenn Gemeinkostenzuschläge mit der „Gießkanne“ verteilt werden, in: FAZ vom 27.2.2000, S. 34
- o.V. (2000b):** Volksfürsorge bekennt sich zu Transparenz, in: FAZ vom 13.4.2000, S. 23
- o.V. (2004):** IFRS: Bilanz-Revolution oder –Evolution? – Vom Rückversicherungsseminar der Converium, in: VW, 59. Jg., 24/2004, S. 1937-1939

---

**o.V. (2005):** Mit kontrollierter Vorwärtsstrategie zu mehr Transparenz in: VW, 60. Jg., 23/2005, S. 1937-1939

**o.V. (2006a):** Provisionen unter Druck, in: VV, 2. Jg., 3/2006, S. 5-6

**o.V. (2006b):** Lebensversicherung wird attraktiver, in: VV, 2. Jg., 4/2006, S. 12-15

**o.V. (2006c):** Versicherer kritisieren Gesetzentwurf, in: FAZ vom 09.05.2006, S. 12

**o.V. (2006d):** Zugeständnis an Lebensversicherer, in: FAZ vom 16.09.2006, S. 12

**o.V. (2006e):** Lebensversicherer behalten mehr für sich, in: FAZ vom 20.10.2006, S. 23

**Payne, S. (1951):** The art of asking questions, Princeton 1951

**Pellens, B., Crasselt, N. und Rockholtz, C. (1998):** Wertorientierte Entlohnungssysteme für Führungskräfte -Anforderungen und empirische Evidenz-, in: Pellens, B. (Hrsg.): Unternehmenswertorientierte Entlohnungssysteme, Stuttgart 1998

**Penzel, A. (2005):** Fair Value-Option weiter in der Diskussion – Konzernabschluss nach IAS/IFRS: Die Bilanzierung der Kapitalanlagen nach IAS 39, in: VW, 60. Jg., 9/2005, S. 652-657

**Pelizäus, R. (1999):** Zeit des Versicherungs-Controlling - Situation und Perspektiven, in: VW, 54. Jg., 22/1999, S. 1668-1675

**Petersen (1989), T.:** Das Delegationsproblem zwischen Prinzipalen und Agenten, in: Albach, H. (Hrsg.): Organisation: mikroökonomische Theorie und ihre Anwendungen, Wiesbaden 1989, S. 109-131

- 
- Poweleit, M. (2006):** Ist die vermurkste VVG-Reform noch zu retten?, in: VV, 2. Jg., 5/2006, S. 5
- Proeller, M. (1996):** Konzipierung und Einführung eines Vertriebs-Controlling-Systems, Diss. HSG Univ. St. Gallen, Hallstadt 1996
- Protektor (2003):** Bestandsübertragung durch BaFin genehmigt – Protektor übernimmt Vertragsbestand der Mannheimer Lebensversicherung AG – Sicherheit für Kunden wiederhergestellt, Pressemitteilung der Protektor Lebensversicherungs-AG vom 2. Oktober 2003, download unter <http://www.protektor-ag.de/protektor/presse/31.aspx>
- Quick, R. (2004):** Die Bedeutung von IFRS in der Versicherungsbranche, in: ZfV, Nr. 21/2004, S. 627-630
- Rappaport, A. (1999):** Shareholder value: ein Handbuch für Manager und Investoren, Stuttgart 1999
- Rehnert, K.-H. (Hrsg.) (1999):** Versicherungsreport 1999, Jahrbuch der Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 1999
- Rendenbach, H.-G. (1998):** Deckungsbeitragsrechnung für Lebensversicherungen, in: VW, 53. Jg., 1998, S. 698-699
- Rex, R. D. (1977):** Bereitstellung und Führung der Absatzorgane im Außendienst des Versicherungsunternehmens, Diss. Univ. Köln 1977
- Riebel, P. (1994):** Einzelkosten und Deckungsbeitragsrechnung, 7. Auflage, Wiesbaden 1994

- 
- Rockel, W. und Sauer, R. (2004a):** IFRS für Versicherungsverträge, in: VW 4/2004, 59. Jg., S. 215-219 (Teil I) und VW, 59. Jg., 5/2004, S. 303-307 (Teil II)
- Rockel, W. (2004b):** Fair Value-Bilanzierung versicherungstechnischer Verpflichtungen – Eine ökonomische Analyse, Wiesbaden 2004, zugl.: Diss. Univ. München 2004
- Rockel, W. und Ott, P. (2004c):** Bilanzierung von Drohverlustrückstellungen bei Versicherungsunternehmen nach HGB, US-GAAP und IAS/IFRS, in: Die Wirtschaftsprüfung, Heft 15/2004, S. 798-806
- Rockel, W. und Rittmann, M. (2004d):** Rechnungslegung und Aufsicht von Versicherungsunternehmen – Zur Vereinbarkeit von IFRS und Solvency II-, Münchner Betriebswirtschaftliche Beiträge, Nr. 2004/03
- Rockel, W., Helten, E. und Ott, P. (2005):** Versicherungsbilanzen – Rechnungslegung nach HGB, US-GAAP und IFRS, Stuttgart 2005
- Röhl, A. (2006):** Von IFRS über Solvency II zur wertorientierten Unternehmenssteuerung, in: VW, 61. Jg., 5/2006, S. 362-364
- Roth, E. (Hrsg.) (1995):** Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis, Lehr- und Handbücher der Sozialwissenschaften, herausgegeben von Roth, E. unter Mitarbeit von Heidenreich, K. München/Wien/Oldenbourg 1995
- Sauter, U. (1997):** Anwendbarkeit des Shareholder-Values zur Managementbeurteilung, Bamberg 1997, zugl.: Diss. Univ. St. Gallen 1997
- Sautter, H. (1980):** Vergütungen als absatzpolitisches Instrument der Versicherungsunternehmung, Frankfurt am Main 1980

- 
- Schäfer, S. (1996):** Erfolgsfaktoren von deutschen Lebensversicherungsunternehmen, Wiesbaden 1996, zugl.: Diss. Univ. München 1995
- Schareck, B. und Wagner, R. (1984):** Ertragsorientiertes Provisionssystem-Ein neuer Weg zur Steuerung des Außendienstes eines Versicherungsunternehmens?, in: HMD, 21. Jg., 1984, Heft 120, S. 105-112
- Schareck, C. (2005):** Wertorientierung im Versicherungsvertrieb, Karlsruhe 2005, zugl.: Diss. Univ. Leipzig 2005
- Schareck, C. B., Deppe, S. und Rosenbaum, M. (2006):** Versicherer zwischen Bestandssicherung und neuen Vorschriften, in: VW, 61. Jg., 5/2006, S. 412-414
- Schierenbeck, H. und Arnsfeld, T. (1996):** Leistungsorientierte Vergütungssysteme in Banken, Basel 1996
- Schlösser, G. (1984):** Deckungsbeitragsrechnung und Führungsinformationen in Versicherungsunternehmen, in: vb, 1984, Nr. 6, S. 4-6
- Schmalenbach, E. (1919):** Grundlagen dynamischer Bilanzlehre, in: ZfhF 1919, S. 1-101
- Schmalenbach, E. (1926):** Dynamische Bilanzlehre, Köln / Opladen 1926
- Schmid, J. (1999):** Die Deckungsbeitragsrechnung in der PKV, in: VW, 54. Jg., 4/1999, S. 252-254
- Schmidt, R. (1987):** Versicherungsalphabet, Karlsruhe 1987

---

**Schmidt-Kasperek, U. (2006):** Makler drängen zur Honorarberatung, in: VV, 2. Jg., 2/2006, S. 8-9

**Schmidt-Tobler, R. (1993):** Tatort Glaspalast, Hamburg 1993

**Schnabel, H. (1998):** Wertorientierte Vergütung von Führungskräften, Wiesbaden 1998, zugl.: Diss. Univ. Köln 1998

**Schnell, R. (1999):** Methoden der empirischen Sozialforschung, München Wien/Oldenbourg 1999

**Schott, B. (1977):** Die Steuerung des Außendienstes mit Deckungsbeiträgen, in: ZfbF-Kontaktstudium, 29. Jg., 1977, S. 49-60

**Schradin, H. R. (1994):** Erfolgsorientiertes Versicherungsmanagement: betriebswirtschaftliche Steuerungskonzepte auf risikotheorietischer Grundlage, Karlsruhe 1994, zugl.: Diss. Univ. München 1993

**Schradin, H. R., Pohl, B. und Koch, O. (2006):** Herausforderungen für die Lebensversicherung in Deutschland, Institut für Versicherungswissenschaft an der Universität Köln, Abteilung A: Versicherungswirtschaft, Mitteilungen 02/2006

**Schröder, J. (2005):** Stille Reserven als Quelle der Überschussbeteiligung in: VW, 60. Jg., 16/2005, S. 1226-1229

**Schubert, T. und Gießmann, G. (2004):** Solvency II = Basel II + X, in: VW, 59. Jg., 18/2004, S. 1399-1403

- 
- Schucht, F. (1991):** Die Aussagefähigkeit der Gewinn- und Verlustrechnung von Lebensversicherungsunternehmen: Überschneidungsprobleme aus versicherungsmathematischer und betriebswirtschaftlicher Sicht, Bergisch Gladbach/Köln 1991, zugl.: Diss. Univ. Bielefeld 1991
- Schüler, W. (1987):** Der Erfolg in der Lebensversicherung: Entstehung, Darstellung und Beurteilung, Univ. Bielefeld 1987
- Schulz, J. (1994):** Integrierte Langfristplanung eines Lebensversicherungsunternehmens - ein Simulationsmodell zur Bilanzprognose, Diss. Univ. Köln 1994
- Skiera, B. (1996):** Verkaufsgebietseinteilung zur Maximierung des Deckungsbeitrags, Wiesbaden 1996, zugl.: Diss. Univ. Kiel 1995
- Spremann, K. (1990):** Asymmetrische Information, in: ZfB, 60. Jg., 1990, S. 561-586
- Srinivasan, V. (1981):** An Investigation of the Equal Commission Rate Policy for a Multi-Product Salesforce, in: MS, vol. 27, 1981, S. 731-756
- Stephan, R. (2003):** Wertorientierte Steuerung schafft Transparenz, in: VW, 58. Jg., 22/2003, S. 1830-1833
- Thymm, B. (1986):** Kostenträgerrechnung für Lebensversicherungen in: G. Hammer et al. (Hrsg.): Planung und Prognose in Dienstleistungsunternehmen, Karlsruhe 1986, S. 153-161
- Tonndorf, F. und Horn, G. (1999):** Lebensversicherung von A bis Z, Karlsruhe 1999

- 
- Traub, W. (1995):** Marktfunktion und Dienstleistung des Versicherungsmaklers, Karlsruhe 1995, zugl.: Diss. Univ. Hamburg 1994
- Trinkhaus, H. (1955):** Handbuch der Versicherungsvermittlung, Berlin 1955
- Umhau, G. (2003):** Vergütungssysteme für die Versicherungsvermittlung im Wandel, Karlsruhe 2003
- Wagner, R. (1991):** Ertragsorientiertes Provisionssystem - Ein neuer Weg zur Steuerung des Außendienstes eines Versicherungsunternehmens? in: vb, 1991, Nr. 4, S. 44-48
- Wagner, F. und Schinke, D. (2006a):** Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen nach IAS/IFRS, in: VW, 61. Jg., 10/2006, S. 786-791
- Wagner, S. (2006b):** Provisionssatzdifferenzierung in finanziellen Anreizsystemen für Versicherungsvermittler – Analyse von Bemessungsgrundlagen und Konzeption eines leistungsadäquaten Provisionssatzsystems, Karlsruhe 2006
- Weinberg, C. B. (1978):** Jointly Optimal Sales Commissions for Non-income Maximizing Sales Forces, in: MS, vol. 24, 1978, S. 1252-1258
- Widmann, R. und Korkow, K. (2003):** Spielräume bei der IAS-Bilanzierung noch zu groß – Stand der Entwicklungen eines IFRS-Standards für Versicherungsverträge, in: Fourie, D. (Hrsg.): Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen im Wandel – Die Pflicht zur Rechnungslegung nach IAS/IFRS, Karlsruhe 2003, S. 79-81
- Widmann, R. (2006):** IFRS – Welche Sicht setzt sich durch?, in: VW, 61. Jg., 22/2006, S. 1840-1846

---

**Wittmann, S. und Penzel, A. (2007):** Die Ausgestaltung von Angaben in den IFRS-Abschlüssen, in: VW, 62. Jg., 7/2007, S. 478-479

**Wieseahn, A. (1996):** Ausgestaltung der Prozesskostenrechnung in Versicherungsunternehmen, in: VW, 51. Jg., 1996, S. 1559-1561 und S. 1644-1649

**Wolfstetter, G. (1997):** Moderne Verfahren der Kostenrechnung: Kostenauflösung; Maschinenstundensatz-, Plankosten-, Deckungsbeitrags- und Fixkostendeckungs-Rechnung; Selbstkostenkalkulation; Verrechnung von Innenleistungen, Pfaffenweiler 1997

**Zech, J. (1988):** Außendienst in: Farny, D. et al. (Hrsg.): HdV, S. 23-27, Karlsruhe 1988

**Zentes, J. (1980):** Außendienststeuerung, Stuttgart 1980

**ZfES Zentrum für Empirische Sozialforschung (Hrsg.) (1997):** Empirische Sozialforschung ... : eine Dokumentation, Frankfurt 1997

**Zielke, C. (2005):** IFRS für Versicherer, Hintergründe und Auswirkungen, Wiesbaden 2005

**Zielke, C. (2006):** Zillmerung ade - IFRS ahoi! Die Reform des VVG kommt in Gang - Mögliche Szenarien. in: VW, 61. Jg., 6/2006, S. 456-461

**Zietsch, D. (1985):** Grundlagen der Gestaltung außenorganisationsbezogener Vertriebssteuerungssysteme in Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 1985

---

**Zimmermann, J. (1996):** Wertmessung und Erfolgssteuerung in Lebensversicherungsunternehmen, Karlsruhe 1996, zugl.: Habilitations-Schrift, Univ. Mannheim 1996

**Zimmermann, J. und Schweinberger, S. (2006):** Künftige Überschussbeteiligung und Verbraucherinformation: Eine „latente RfB“ hätte viele Vorteile. in: VW, 61. Jg., 7/2006, S. 542-543 und VW, 61. Jg., 10/2006, S. 795-798

**Zwiesler, H.-J. (1996):** Der Profit-Test in der Lebensversicherung - eine Einführung, IFA Ulm 1996