

Torsten Hallmann/Achim Junglas
Wilhelm Kirchner/Marc Wiegard
(Hrsg.)



Steuerung von Versicherungs- unternehmen

Grundlagen, Prozesse, Praxisbeispiele

2. Auflage

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS

eBook
SCHÄFFER
POESCHEL

SCHÄFFER
POESCHEL

Torsten Hallmann/Achim Junglas/Wilhelm Kirchner/
Marc Wiegard (Hrsg.)

Steuerung von Versicherungs- unternehmen

Grundlagen, Prozesse, Praxisbeispiele

2., überarbeitete Auflage

2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Herausgeber

Dipl.-oec. Torsten Hallmann, Vorstand, VPV Versicherungen, Stuttgart

Dipl.-Kfm. Achim Junglas, Head of Reinsurance Controlling, Munich Re, München

Prof. Dr. Wilhelm Kirchner, Geschäftsführer der Prof. Dr. Kirchner GmbH – Institut für angewandte Betriebswirtschaft, Düsseldorf

Dipl.-Volksw. Marc Wiegand, Principal, Horváth & Partner AG, Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

E-Book ISBN 978-3-7992-6895-0

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2014 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH
www.schaeffer-poeschel.de
info@schaeffer-poeschel.de
Einbandgestaltung: Willy Löffelhardt
Satz: Johanna Boy, Brennborg

September 2014

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart
Ein Tochterunternehmen der Haufe Gruppe

Vorwort zur 2. Auflage

»Nichts geschieht ohne Risiko, aber ohne Risiko geschieht auch nichts.«
Walter Scheel (*1919), dt. Politiker, 1974–79 Bundespräsident.

Das Zitat unterstreicht die aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen in der Steuerung von Versicherungsunternehmen: Es geht um die weitere Integration des Risikos in die Steuerung. Vieles dreht sich um Themen wie barwertiges Rechnungswesen (IFRS 4 Phase II, Solvency II), die Rolle interner Risikomodelle bei ORSA und FLAOR,¹ ein weiterentwickeltes Economic Value Management, ein damit verzahntes Economic Capital Management, ein Asset Liability Management und die Rolle, die insbesondere Accountants, Aktuare, Controller und Risikomanager in diesem Orchester spielen.

Aktuelle Studien u.a. zum Thema »Solvency II und Implikationen für die Unternehmenssteuerung« zeigen auf, dass eine neue Ära der Planung und Steuerung von Versicherungsunternehmen angebrochen ist. Von Solvency II und IFRS 4 Phase II wird der Durchbruch für die barwertige Steuerung erwartet. Die Veränderungen, die damit einhergehen, könnten kaum gravierender sein. Die Bilanz avanciert zum primären Instrument der Gewinnermittlung. Die Gewinn- und Verlustrechnung wird an die Peripherie gedrängt und barwertige Steuerungsgrößen werden zunehmend auch für Sparten, Vertriebswege und Kundensegmente eingesetzt. Wir haben es mit folgender These zusammengefasst:²

»Der Regulator will die Versicherungsunternehmen zu einer professionellen wert- und risikoorientierten Steuerung zwingen.«

Das Steuerungskonzept der Versicherungsunternehmen wird weiterentwickelt: Es wird faktenbasierter, strategischer, ziel- und engpassorientierter. Dies ist Gegenstand der 2. Auflage, die gegenüber der 1. Auflage aktualisiert den neuesten Stand der wissenschaftlichen Diskussion und Praxis aufzeigt.

Dabei wird in der 2. Auflage der Ansatz weitergeführt, nicht Partiaillösungen für die einzelnen Disziplinen im Detail zu erörtern, sondern die Gesamtzusammenhänge der Steuerung von Versicherungsunternehmen fachbereichs- und ressortübergreifend transparent zu machen, um eine verbesserte und nachhaltige Steuerung zu erreichen.

Wir bleiben auch in dieser Auflage beim bewährten »Reifegradkonzept der Steuerung von Versicherungsunternehmen« (s. Vorwort zur 1. Auflage). Es wird sich zeigen, dass Solvency II und das Gedankengut von IFRS 4 Phase II als (nach wie vor im Werden be-

1 ORSA – Own Risk and Solvency Assessment, FLAOR – Forward Looking Assessment of Own Risks

2 Vgl. Wiegard, Hiendlmeier, VW 212, S. 716

findliche) externe Anforderungen alle Reifegrade beeinflussen: von den informatorischen Grundlagen, der operativen Steuerung, der strategischen Steuerung und der Steuerung der versicherungsspezifischen Prozesse bis hin zur wert- und risikoorientierten Steuerung selbst.

Wir möchten an dieser Stelle erneut allen Beteiligten unseren Dank aussprechen: in erster Linie den Versicherungsexperten und Horváth & Partners. Deren Engagement und Wille, Erfahrungen und Expertise mit der Leserschaft zu teilen, sind eine *Conditio sine qua non* für dieses Werk.

Neben unserem Dank an die Autoren gilt dieser speziell auch Dr. Konstantin Wehrum und Jan-Georg Sodies für deren professionelle Unterstützung der Autoren (Kapitel 4.1 Reporting), Sascha Borsig (Kapitel 4.2 Operative Planung) und Daniel Engels (Kapitel 6.5 Steuerung der Schadenbearbeitungsprozesse).

Danke auch an Judy Mossier und Lea Dirkwinkel, den Projektleiterinnen der 2. Auflage, Isabell Marynik in Stuttgart für die Überarbeitung der Abbildungen und dem Verlag Schäffer-Poeschel in Stuttgart für die jederzeit professionelle Begleitung und Umsetzung des Manuskripts.

Stuttgart, im Juli 2014

Für den Herausgeberkreis
Marc Wiegand

Vorwort zur 1. Auflage

»Der Langsamste, der sein Ziel nicht aus den Augen verliert, geht noch immer geschwinder als jener, der ohne Ziel umherirrt.«

Das Lessing Zitat pointiert die immer aktuelle Problematik der Steuerung, speziell aber auch die der Steuerung von Versicherungsunternehmen: Die Anforderungen haben sich in den letzten Jahren derart kumuliert, dass das Risiko des Herumirrens gestiegen ist.

Die International Financial Reporting Standards, speziell IFRS 4, das sich abzeichnende Fair Value Accounting, die Harmonisierung der europäischen Versicherungsaufsicht (Solvency II), Interne Risikomodelle, Asset Liability Management, VVG-Reform, Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz und MaRisk sind nur einige der schlagwortartigen Themen, deren Umsetzung im Versicherungsunternehmen ein hohes Maß an Spezialistentum erfordert.

Die wissenschaftliche Diskussion um diese Themen entfacht sich meist an Details der anzuwendenden Methoden der wertorientierten Steuerung, den Finessen der Auslegung einzelner IFRS oder z. B. der Anwendbarkeit des Capital Asset Pricing Modells (CAPM) bei nicht börsennotierten Versicherungsunternehmen. Dies reflektiert die praktische Umsetzung von in der Regel hochentwickelten und komplexen Partiaallösungen, die nur von wenigen Spezialisten verstanden werden. Noch viel weniger werden die Gesamtzusammenhänge verstanden.

Dieses Buch möchte dies ändern. Es richtet sich an

- Führungskräfte von Versicherungsunternehmen
- Controller, Accountants, Aktuare und Risikomanager
- Studierende der Versicherungsbetriebslehre.

Mit diesem Buch wird erstmals der Versuch unternommen, nicht Partiaallösungen für Fachleute im Detail zu erörtern, sondern die Gesamtzusammenhänge fachbereichs- und ressortübergreifend transparent zu machen. An geeigneter Stelle wird daher auf vertiefende Literatur verwiesen. Wir hoffen so, ein gemeinsames Verständnis für die Zusammenhänge zu vermitteln und Steuerungssysteme zu ermöglichen, deren Elemente sich sinn- und maßvoll zu einem Gesamtoptimum ergänzen.

Die »Steuerung von Versicherungsunternehmen« beginnt mit einer Einführung und einer Zusammenstellung heutiger Anforderungen. Um es dem Leser dieses Fachbuches einfacher zu machen, uns durch die Komplexität der dann folgenden Themen zu folgen, haben wir das Buch entsprechend dem »Reifegradkonzept der Steuerung von Versicherungsunternehmen« strukturiert. Das ermöglicht dem Leser, sich die Inhalte Schritt für Schritt zu erarbeiten oder beim Reifegrad des eigenen Unternehmens mit der Lektüre zu beginnen:

Reifegrad 1 »die informatorische Grundlagen der Steuerung« – das Themenfeld 1 vermittelt die Basis; jedwede Steuerung basiert auf Ist-/Ist-Vergleichen des externen Rechnungswesens. Wir stellen den State-of-the-Art nach IFRS vor.

Reifegrad 2 »die operative Steuerung« – Pläne sind Ziele und ermöglichen erst eine Ziel-/Ist-Steuerung. Im Themenfeld 2 diskutieren wir auch innovative Konzepte wie Beyond und Advanced Budgeting.

Reifegrad 3 »die strategische Steuerung« – die Steuerung im dritten Themenfeld schließt die Kapitalkosten sowie die nicht-finanziellen Steuerungsgrößen mit ein und dient der Strategieumsetzung.

Reifegrad 4 »die Steuerung der versicherungsspezifischen Prozesse« bzw. das »Value Chain Controlling« – Themenfeld 4 erörtert die Frage, welche Überlegungen hinter der Steuerung von Prozessen als Profit-, Service- oder Cost Center stehen.

Reifegrad 5 »die Steuerung der Risiken in Versicherungsunternehmen« – wir diskutieren Wege zur Integration der Dimension Risiko in die Steuerung (Themenfeld 5).

Das Buch schließt mit Überlegungen zur Integration von Unternehmens- und Mitarbeiterzielen und fordert die heute herrschende Meinung zum Thema Strukturorganisation der Steuerung heraus.

Für die Führungskräfte der großen Versicherungskonzerne, bei denen oft eine gewisse Bürokratie im Führungssystem unvermeidlich ist, sollen ebenso wie für die Führungskräfte mittlerer und kleiner Versicherer, die alle diese Probleme mit weniger Personal und auf kurzem Wege lösen müssen, die aktuellen Fragen und Lösungsansätze beschrieben werden. Es wird allen Lesern also ein verständliches Arbeitsbuch an die Hand gegeben, das eine Vielzahl von praktischen Beispielen darbietet, die die aktuellen Führungsaufgaben auf übersichtliche und einfache Weise lösen helfen können.

Wir möchten an dieser Stelle allen Beteiligten unseren Dank aussprechen. Insbesondere möchten wir den Autoren danken, da ohne ihr Engagement und ihren Willen, Erfahrungen und Expertise dem Leser zur Verfügung zu stellen, ein solches Buch nicht zustande gekommen wäre. Nicht vergessen möchten wir auch Herrn Diplomfachjournalisten Dominique-Pascal Frey M.A. und Jenny Radziwolek für ihre ausdauernde und engagierte Unterstützung der Projektleitung, des Herausgeberkreises und der Autorentams. Danke auch an Isabell Marynik in Stuttgart für die Überarbeitung der Abbildungen, Manuela Hirschfeld-Schulz in Berlin für das Lektorat sowie Frau Marita Mollenhauer, stv. Verlagsleiterin des Schäffer-Poeschel Verlages für ihre stets professionelle und konstruktive Kritik.

Abschließend gilt unser Dank Horváth & Partners, ohne deren Expertise, Ressourcen und Unterstützung dieses Buch nicht möglich gewesen wäre.

Stuttgart, im Juni 2008

Torsten Hallmann
Achim Junglas
Wilhelm Kirchner
Marc Wiegard

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| Vorwort zur 2. Auflage | V |
| Vorwort zur 1. Auflage | VII |
| Abkürzungsverzeichnis | XIII |
| | |
| <i>Wilhelm Kirchner/Marc Wiegard</i> | |
| 1 Einführung in die Steuerung von Versicherungsunternehmen | 1 |
| | |
| <i>Achim Junglas/Marc Wiegard</i> | |
| 2 Anforderungen an die Steuerung von Versicherungsunternehmen | 15 |
| | |
| 3 Themenfeld 1: Die informatorischen Grundlagen der Steuerung | 41 |
| | |
| <i>Christian Bergler/Marc Wiegard</i> | |
| 3.1 Rechnungswesen | 43 |
| | |
| <i>Markus Brenner/Alexander Zeyher</i> | |
| 3.2 Kostenrechnung | 74 |
| | |
| <i>Martin Hartmann/Markus Hees/Marc Wiegard</i> | |
| 3.3 Konzernrechnungswesen | 103 |
| | |
| 4 Themenfeld 2: Die operative Steuerung | 127 |
| | |
| <i>Jens Gräf/Sebastian Preil</i> | |
| 4.1 Reporting | 129 |
| | |
| <i>Carsten Bork/Jörg Leyk</i> | |
| 4.2 Operative Planung | 152 |
| | |
| <i>Stefan Homann/Ulrich Klinge</i> | |
| 4.3 Steuerung des Beteiligungsportfolios | 177 |

| | |
|--|-----|
| 5 Themenfeld 3: Die strategische Steuerung | 195 |
| <i>Oliver Greiner/Heiko Oppermann</i> | |
| 5.1 Integrierter Strategieprozess..... | 197 |
| <i>Wilhelm Kirchner</i> | |
| 5.2 Investitionssteuerung | 220 |
| <i>Achim Junglas/Marc Wiegard</i> | |
| 5.3 Wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen (Komposit)..... | 242 |
| <i>Markus Bogendörfer/Randolf von Estorff</i> | |
| 5.4 Wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen (Leben)..... | 268 |
| | |
| 6 Themenfeld 4: Die Steuerung der versicherungsspezifischen Prozesse ... | 285 |
| <i>Armin Betschart/Christian Haas</i> | |
| 6.1 Steuerung der Produktentwicklungsprozesse | 287 |
| <i>Sonja Hambach/Stefan Hiendlmeier</i> | |
| 6.2 Steuerung der Vertriebsprozesse | 317 |
| <i>Sven Heinrich/Marc Wiegard</i> | |
| 6.3 Steuerung der Underwriting-Prozesse | 335 |
| <i>Hilmar Ax/Thomas Brunauer/Stefan Ziegler</i> | |
| 6.4 Steuerung der Betriebsprozesse | 349 |
| <i>Thomas Brunauer/Steffen Guttenbacher/Alexander-Boris Waschkowitz</i> | |
| 6.5 Steuerung der Schadenbearbeitungsprozesse..... | 388 |
| <i>Benno Flury/Mark René Hertting/André Keller</i> | |
| 6.6 Steuerung der Kapitalanlageprozesse | 426 |
| | |
| 7 Themenfeld 5: Die Steuerung der Risiken im Versicherungsunternehmen | 449 |
| <i>Markus Kopetzky/Peter Lang</i> | |
| 7.1 Risikomanagement und Solvency II | 451 |
| <i>Jörg Dittrich/Marc Wiegard</i> | |
| 7.2 Risikomodelle und Kapitaladäquanz..... | 481 |

| | |
|---|-----|
| <i>Wilhelm Kirchner/Marko Melzer/Markus Schmidt</i> | |
| 7.3 Asset Liability Management | 508 |
| <i>Stephan Herrmann</i> | |
| 7.4 Steuerung versicherungstechnischer Risiken | 543 |
| <i>Marko Melzer</i> | |
| 7.5 Steuerung von Kapitalanlagerisiken | 558 |
| <i>Michael Blüm/Alexander Fehn/Ingo Kipker/Roland Wessely</i> | |
| 8 Unternehmenssteuerung und Personalführung | 583 |
| <i>Heinz-Theo Fürtjes/Achim Junglas/Marc Wiegard</i> | |
| 9 Aufbauorganisation der Steuerung von Versicherungsunternehmen | 601 |
| | |
| Autorenverzeichnis | 621 |
| Literaturverzeichnis | 631 |
| Stichwortverzeichnis | 647 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|--------|--|
| ABS | Asset Backed Securities |
| ALM | Asset Liability Management |
| APT | Arbitrage-Preistheorie |
| ART | Alternativer Risikotransfer |
| BAB | Betriebsabrechnungsbogen |
| BaFin | Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht |
| BOP | Business Operating Profit |
| BspVAG | Beispiel Versicherungs-AG |
| c. p. | ceteris paribus |
| CAPM | Capital Asset Pricing Model |
| CAY | Current Accident Year |
| CC | Cost Center |
| CD | Corporate Design |
| CDO | Collateralized Debt Obligations |
| CFO | Chief Financial Officer |
| CI | Corporate Identity |
| CPPI | Constant Proportion Portfolio Insurance |
| CFRoI | Cash-flow Return on Investment |
| CRM | Customer Relationship Management |
| DB | Deckungsbeitrag |
| DCF | Discounted Cash-flow |
| DFA | Dynamische Finanzanalyse |
| DWH | Data Ware House |
| EEV | European Embedded Value |
| ERM | Enterprise Risk Management |
| ERP | Enterprise Resource Planning |
| ES | Expected Shortfall |
| EVA | Economic Value Added |
| EVM | Economic Value Management |
| F & A | Finance & Accounting |
| FASB | Financial Accounting Standards Board |
| GDV | Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e.V. |
| GuV | Gewinn- und Verlustrechnung |
| HGB | Handelsgesetzbuch |
| HR | Human Resource |
| IASB | International Accounting Standards Board |

| | |
|---------|---|
| IBNER | Incurred But Not Enough Reserved |
| IBNR | Incurred But Not Reported |
| IFRS | International Financial Reporting Standards |
| IGC | International Group of Controlling |
| IKS | Internes Kontrollsystem |
| ILW | Industry Loss Warrants |
| KMU | Kleine und mittlere Unternehmen |
| KonTraG | Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich |
| KPI | Key Performance Indicator |
| Lmi | Leistungsmengeninduziert |
| Lmn | Leistungsmengenneutral |
| MaRisk | Mindestanforderungen an das Risikomanagement |
| MbO | Management by Objectives |
| MCEV | Market Consistent Embedded Value |
| MCR | Minimum Capital Requirements |
| MIS | Management Informationssystem |
| NOPRAT | Net Operating Profit after Tax |
| OLW | Original Loss Warrants |
| PAY | Prior Accident Years |
| PC | Profit Center |
| QIS | Quantitative Impact Studies |
| RAROC | Risk Adjusted Return on Capital |
| RARORAC | Risk Adjusted Return on Risk Adjusted Capital |
| RoE | Return on Equity |
| RoEV | Return on Embedded Value |
| ROIC | Return on Invested Capital |
| RORAC | Return on Risk Adjusted Capital |
| SC | Service Center |
| SCR | Solvency Capital Requirement |
| SEC | US Securities and Exchange Commission |
| SLA | Service Level Agreement |
| SOX | Sarbanes Oxley Act |
| TVaR | Tail Value at Risk |
| VaR | Value at Risk |
| WAAC | Weighted Average Cost of Capital |

1 Einführung in die Steuerung von Versicherungsunternehmen

*Wilhelm Kirchner/Marc Wiegard**

- 1 Einleitung
- 2 Theoretische Grundlagen der Steuerung von Versicherungsunternehmen
 - 2.1 Die Controllingkonzeption
 - 2.2 Das Controllingsystem
 - 2.3 Das Controlling
 - 2.4 Fragestellungen für das Controlling
- 3 Praktische Umsetzung der Steuerung von Versicherungsunternehmen
 - 3.1 Ausgestaltung der Steuerung
 - 3.2 Ein Beispiel der Steuerung von Versicherungsunternehmen

* Prof. Dr. rer. pol. Wilhelm Kirchner, Geschäftsführer der Prof. Dr. Kirchner GmbH – Institut für angewandte Betriebswirtschaft, Düsseldorf; Marc Wiegard, Principal, Horváth & Partner AG, Zürich

1 Einleitung

Das Thema Steuerung von Versicherungsunternehmen wird immer wichtiger. »Die Zeiten geregelter Märkte und ungebremster (Investment-)Profite sind vorbei, der Wettbewerb wird intensiver, die Margen werden enger.¹ Und je enger die Margen, desto größer der Bedarf an betriebswirtschaftlichen Beratern und Lotsen, den Controllern.«

- Das Thema »Steuerung von Versicherungsunternehmen« ist komplex und wird von kaum jemandem vollständig überblickt, denn es tangiert sehr viele Fachbereiche: Controlling, Rechnungswesen, Kostenrechnung, Aktuariat, Underwriting, Rückversicherung, Kapitalanlage, Risikomanagement etc. Es besteht Bedarf an einem ganzheitlichen Verständnis und einer integrierten Lösung zur Steuerung von Versicherungsunternehmen.
- Radikale Veränderungen in der internationalen Versicherungsbranche, wie z.B. Verschärfung des Wettbewerbs, Solvency II und IFRS 4 Phase II stellen die Steuerung von Versicherungsunternehmen vor neue Herausforderungen. Die Steuerungssysteme können dieser rasanten Entwicklung nicht immer standhalten. Die Etablierung einer State-of-the-Art-Lösung ist dringend notwendig, um diesen neuen Herausforderungen erfolgreich gegenüberzutreten.

Heute herrscht die eindeutige Auffassung in Wissenschaft und Praxis vor, dass Controlling ein fester Bestandteil moderner Führungssysteme ist.² Dieses zentrale Thema hat sich auch im Laufe der Jahre bei den Versicherungsunternehmen fest etabliert.³ Die Steuerung von Versicherungsunternehmen ist heute ohne Controlling nicht mehr denkbar. Controlling bildet daher den zentralen Ausgangspunkt dieses Fachbuches für die Steuerung von Versicherungsunternehmen.

Dabei darf Controlling nicht einfach als »Kontrolle« oder als »Erbsenzählerei« verstanden werden. Es handelt sich um ein komplexes System zur »ergebniszielorientierten Koordination von Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung«.⁴

Im Kern beruht es auf einem der berühmten Management-by-Konzepte, dem Management-by-Objectives (MbO).⁵ Das MbO ist eines der bekanntesten Führungsmodelle in der betrieblichen Praxis. Es wurde in der angloamerikanischen Führungspraxis entwickelt und geht auf die theoretischen Arbeiten von Peter F. Drucker, Douglas M. McGregor und George S. Odiorne zurück.⁶

1 Vgl. Wiegard/Homann (2007b), S. 7–12.

2 Vgl. Horváth (2006a).

3 Vgl. Kirchner (2003: Versicherungs-Controlling; Strategische Steuerungsfelder des Versicherungs-Controllings; Investitionssteuerung in Versicherungsunternehmen; Operative Steuerungsfelder des Versicherungs-Controllings. In: Horvath & Reichmann (Hrsg.) (2003); Wiegard/Hiendlmeier (2012), S. 716 f., Kirchner/Wilhelm (2001).

4 Vgl. Horváth (2006a), S.132.

5 Vgl. Horváth (1996), S. 563 ff.

6 MbO bedeutet die Führung durch Zielvereinbarung und bezieht entsprechend die Mitarbeiter in den Prozess der Zielabstimmung mit ein. Allgemein werden die Ziele im »Gegenstromverfahren« von oben nach unten und umgekehrt vereinbart (Top-down- und Bottom-up-Verfahren). Der Kern des MbO ist die Zielsetzungsvereinbarung zwischen dem Management und den Mitarbeitern. Es werden Leistungsstandards präzisiert und Kontrolldaten definiert, mit denen kontrolliert

2 Theoretische Grundlagen der Steuerung von Versicherungsunternehmen

2.1 Die Controlling-Konzeption

»Das Controllingkonzept in der Unternehmenspraxis hat sich in den letzten 20 Jahren stetig weiterentwickelt und ist zu einer Führungsfunktion geworden, die aus keinem modernen Unternehmen mehr wegzudenken ist.«⁷ Dennoch: Aus der wissenschaftlichen Diskussion dieser Jahre haben sich unterschiedliche Controlling-Konzeptionen entwickelt.⁸ Die gewinnorientierte Controlling-Konzeption stellt die gemeinsame Grundlage dar. Daneben gibt es die informationsorientierte, die planungs- und kontrollorientierte sowie die koordinationsorientierte Controlling-Konzeption.

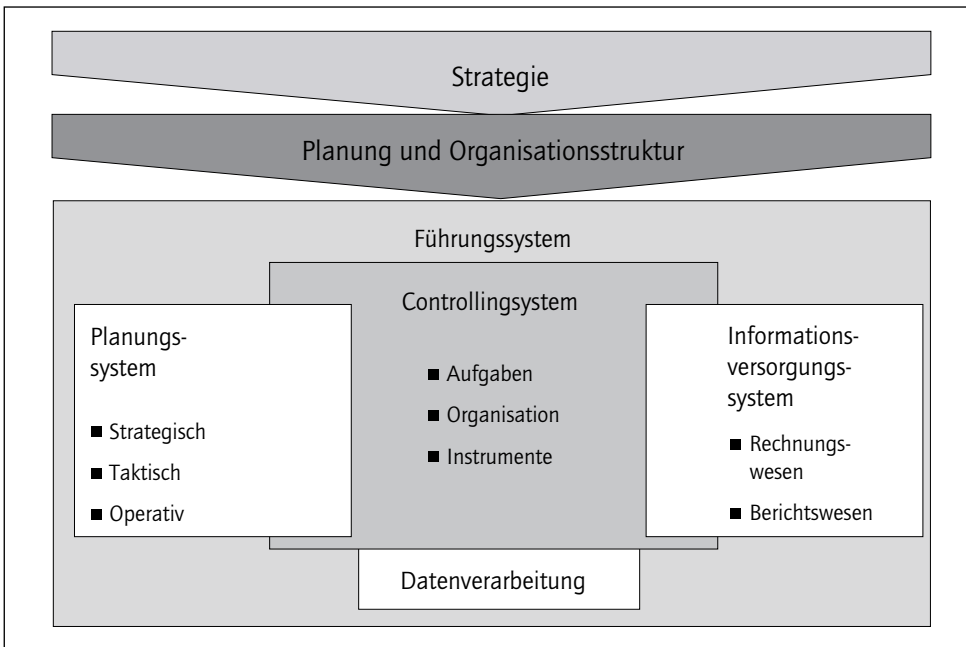


Abb. 1: Das Controlling-System⁹

wird, ob die Ziele erreicht wurden. Im Gegensatz zu den detaillierten Verhaltensanweisungen beim Management by Decision Rules und den Zielvorgaben von oben beim Management by Results wird den Mitarbeitern beim MbO die Möglichkeit zur Mitbestimmung bzw. Partizipation an den zu erreichenden Ergebnissen eingeräumt. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass MbO in diesem Sinne ergebnisorientiert ist.

⁷ Vgl. Horváth & Partners (2009), S. 5.

⁸ Vgl. Horváth (2006a), S. 77 ff.

⁹ Vgl. Horváth & Partners (2003), S. 11.

Die letztere, u. a. von Horváth (Horváth,¹⁰ Küpper¹¹) vertretene Controlling-Konzeption umfasst die anderen als Spezialfälle. Dies wird nachfolgend zugrunde gelegt (siehe Abbildung 1).

2.2 Das Controlling-System

Die wichtigsten Bestandteile des Führungssystems, auf die sich die Arbeit des Controllers richtet, sind zum einen das Planungs- und Kontrollsystem und zum anderen das Informationsversorgungssystem.¹² Die Datenverarbeitung dient als Befähiger bzw. Enabler.

Das folgende Modell erklärt das Prinzip der »ergebnisorientierten Abstimmung von Planung und Kontrolle sowie Informationsversorgung«.¹³ Ebenso erklärt es die »konzeptionelle Integration in das Führungssystem«.¹⁴

Auf der rechten Seite von Abbildung 2 ist vereinfachend der Prozess der Steuerung des Unternehmens dargestellt.¹⁵ Er setzt sich aus Zielfindung, Planung und Steuerung zusammen. Ein solcher Prozess findet z. B. im Vorstand, im Vertrieb, im Underwriting, im Betrieb und in der Administration statt. Die nach Zielmaßstab und Zielhöhe definierten Unternehmensziele sind der Ausgangspunkt (1). Im Rahmen der anschließenden Planung (2) werden Maßnahmen zur Erreichung der Ziele entwickelt, diskutiert, verabschiedet und letztlich monetär bewertet (»budgetiert«). Im Rahmen dieses iterativen Prozesses wird geprüft, ob die Maßnahmen zielführend und die gesteckten Ziele realistisch sind. Dies erfolgt oft einmal pro Jahr oder z. B. quartalsweise rollierend. Auf der Basis der Planung (»Planung heißt Zukunft gestalten«¹⁶) folgt die Realisierung, in der die Maßnahmen ergriffen und das Konzept umgesetzt wird. Um ergebnisorientiert steuern zu können (3), wird der Zielerreichungsgrad laufend berichtet (Monats- oder Quartalsberichte), um rechtzeitig korrigierend eingreifen zu können. Soll/Ist-Vergleiche und Abweichungsanalysen sind hierbei hilfreich.¹⁷

Daneben hat der Manager die Unternehmenssteuerung mit der Mitarbeitersteuerung in Einklang zu bringen, die auf der linken Seite der Abbildung 2 dargestellt ist: Die Anforderungen an die Stellen sind entsprechend den Zielen zu definieren und zu besetzen. Die Qualifikation des Stelleninhabers wird dann laufend hinsichtlich seiner Fähigkeit zur Erreichung der vereinbarten Ziele beurteilt. Daraufhin wird der Stelleninhaber gefördert bzw. befördert.¹⁸

10 Vgl. Horváth (2006a), S. 98 ff.

11 Vgl. Küpper (2001), S. 15 ff.

12 Vgl. Horváth & Partners (2006a), S. 98 und Horváth (1996), S. 106 ff.

13 Vgl. Horváth (1996), S. 105.

14 Vgl. Horváth (1996), S. 105.

15 In Anlehnung an Deyhle (1989a).

16 Vgl. Gleich/Hofmann/Leyk (2006), S. 79 ff.

17 Vgl. Horváth (1996), S. 467 ff.

18 Vgl. Deyhle (1990), Band IV, S. 57 ff.

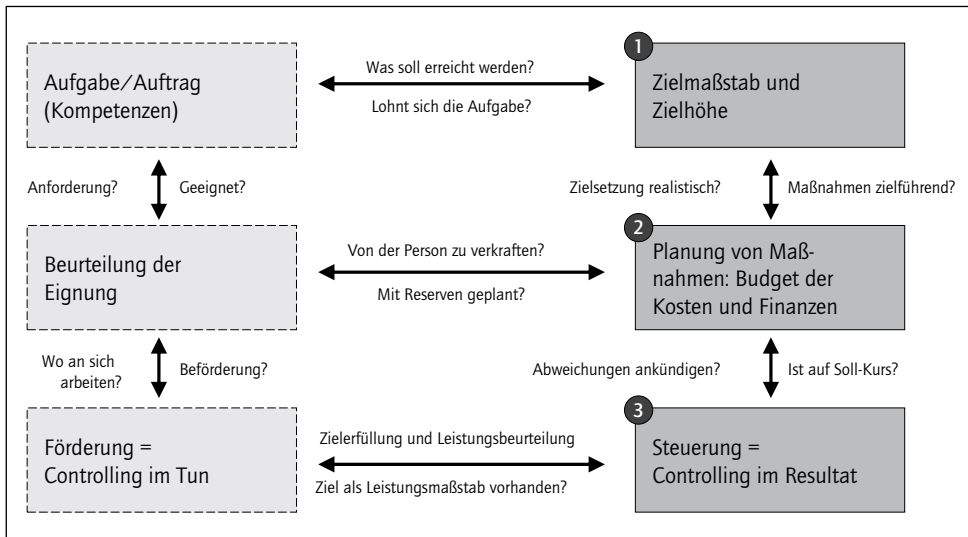


Abb. 2: Controlling-System zur ergebnisorientierten Koordination im Rahmen des Führungssystems

2.3 Das Controlling

»Tatsächlich ist Controlling im Sinne von Steuerung eine zentrale Aufgabe des Managements.«¹⁹ Zur Abgrenzung der Verantwortlichkeiten bei der Steuerung gibt es in Literatur und Praxis eine klar herrschende Meinung:²⁰

Für die Steuerung des Versicherungsunternehmens bzw. deren Teile sind die jeweiligen Manager selbst verantwortlich. Sie verantworten entsprechend die Ergebnisse.

Die Controller erbringen eine interne Dienstleistung für die Manager, indem sie den Managementprozess der Zielfindung, Planung und Steuerung verantworten, moderieren und unterstützen. Sie tragen damit Mitverantwortung für die Zielerreichung, indem sie im Analyse-, Planungs- und Kontrollprozess für die Transparenz der Ergebnisse sorgen. Kurzum: Der Manager ist ergebnisverantwortlich, der Controller ist verantwortlich für die Transparenz der Ergebnisse. Die Tätigkeit der Steuerung (bzw. des Controlling) liegt in der Schnittmenge (siehe Abbildung 3).

Nach der International Group of Controlling (IGC) wird Controlling wie folgt definiert:²¹

- Controlling bedeutet Steuern oder Regeln. Das heißt Führen zum praktischen Erreichen der vereinbarten Ziele.
- Der Controller sorgt dafür, dass jeder sich selbst kontrollieren kann im Rahmen der erarbeiteten Ziele und Pläne.

¹⁹ Vgl. Horváth & Partners (2009), S. 5.

²⁰ Vgl. Horváth (1996), S. 140 ff. und Deyhle (1990), Band II, S. 5 ff.

²¹ Zur Definition des Controllings siehe bei Horváth (1996), S. 140 ff.

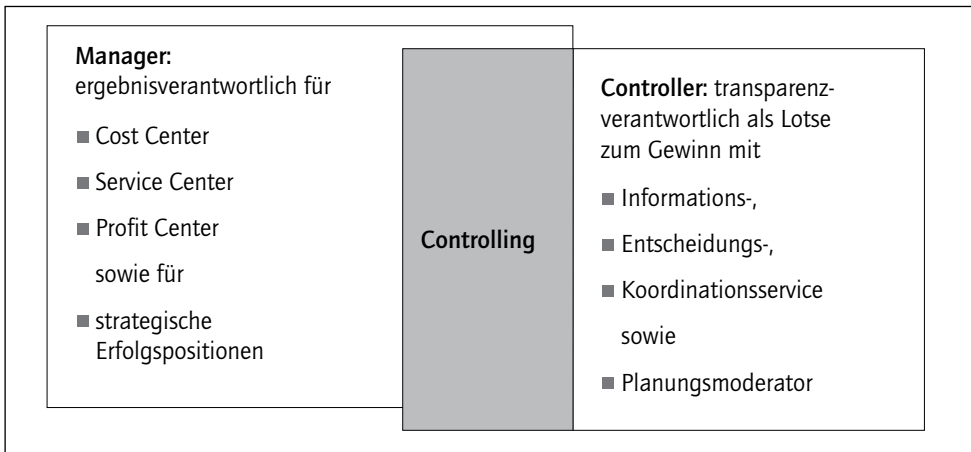


Abb. 3: Controlling als Steuerung durch Manager und Controller im Team

- Die Aufgaben- und Rollenverteilung zwischen Manager und Controller im Team wird durch das Bild der Schnittmenge deutlich.
- Die Manager betreiben etwas, die Controller sorgen für Einsehbarkeit in das wirtschaftliche Ergebnis. Hier zeigt sich, dass nicht die Controller allein das Controlling betreiben.

2.4 Fragestellungen für das Controlling

Das Steuerungssystem lässt sich anhand der verschiedenen Fragestellungen, die die jeweils verantwortlichen Führungskräfte eines Versicherungsunternehmens beantworten müssen, in die verschiedenen Inhalte, die zu analysieren, zu planen und zu steuern sind, und in die dabei verwendbaren Methoden noch weiter unterscheiden.

Steuerung bedeutet stets die Anwendung von geeigneten Methoden aus den Bereichen Planung, Informationsversorgung und Führung auf ein zu steuerndes Thema (siehe Abbildung 4).

Kirchner unterscheidet hierbei strategische Steuerung, Investitionssteuerung und operative Steuerung.²²

Die strategische Steuerung

Hier sind die langfristigen Fragen, wie z.B. »Was wollen wir? Was wollen wir nicht?«, zu beantworten. Inhaltlich ist zu analysieren, zu planen, zu entscheiden und zu kontrollieren, welche qualitativen und quantitativen Ziele verfolgt werden sollen und mit welchen

²² Vgl. Kirchner (2001), S. 794 ff.

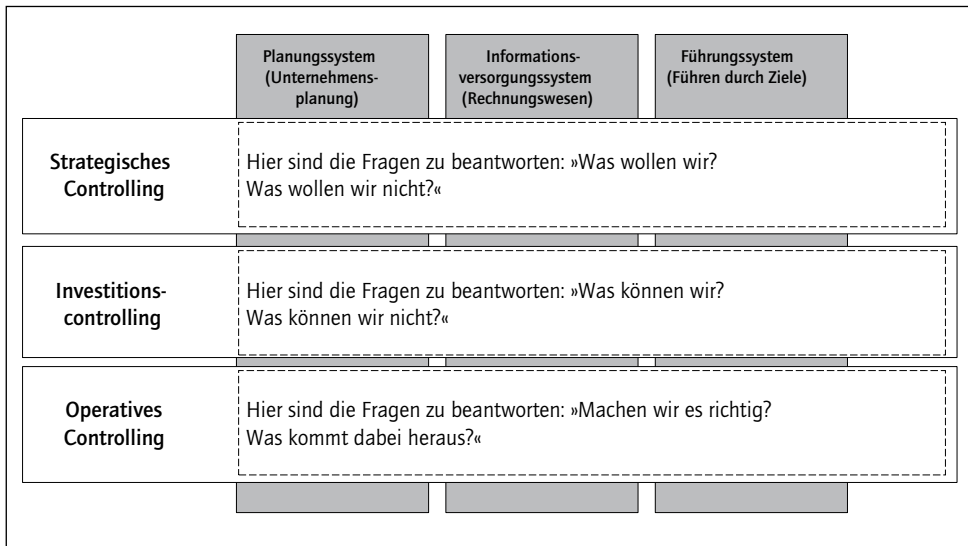


Abb. 4: Anwendung von Methoden auf zu steuernde Fragestellungen

Maßnahmen sie erreicht werden können. Als Methoden kommen dabei beispielsweise die Umfeld- und die Unternehmensanalyse, die Analyse der kritischen Erfolgsfaktoren und die Portfolioanalyse zum Einsatz.

Die Investitionssteuerung

Hier sind die Fragen »Was können wir? Was können wir nicht?« zu beantworten. Inhaltlich ist zu analysieren, zu planen, zu entscheiden und zu kontrollieren: welche Investitionen müssen/sollen/können getätigt werden? Als Methoden kommen beispielsweise die Investitionssystematik, die qualitative systemische Analyse der wichtigsten Investitionsvorhaben, die Szenario-Analyse und die Break-Even-Analyse zum Einsatz.

Die operative Steuerung

Hier sind folgende Fragen zu beantworten: »Machen wir es richtig? Was kommt dabei heraus?« Inhaltlich ist z. B. zu analysieren, zu planen, zu entscheiden und zu kontrollieren:

Welche Produkte, Kundengruppen, Vertriebswege, Regionalmärkte, andere Segmente, Kooperationspartner und Leistungen erwirtschaften welche Deckungsbeiträge vor Gemeinkosten und Gewinnbeitrag?

- Welche Kern-, Unterstützungs-, Informations- und Führungsprozesse in den einzelnen Profit-, Service- und Cost Centern verursachen welche Prozesskosten?
- Welche dauerhaften (nach hierarchischer Struktur des Versicherungsunternehmens), temporären (nach Projekten) und abrechnungstechnischen (z. B. Kosten der Reinigung usw.) Organisationseinheiten benötigen und erhalten welche Budgets? Als Methoden

kommen beispielsweise die gestufte Deckungsbeitragsrechnung, die Prozess-Einzelkosten-Rechnung und die Budgetrechnung mit ihren Informationsgrößen (Beispiel Gehaltskosten der Mitarbeiter), ihren Steuerungsgrößen (Beispiel Art und Anzahl der Mitarbeiter, Vollzeit oder Teilzeit, Gehalt und andere Bestandteile) und ihren Vor-Steuerungsgrößen (Anzahl der zu leistenden Arbeiten, Zeitbedarf dieser Arbeiten entsprechend den Geschäftsprozessen, Art der Mitarbeiter für die einzelnen Prozessschritte, z.B. erfahrene Spezialisten, Hilfskräfte, First-Second-Third-Level-Service mit ihren unterschiedlichen Tagessätzen als Preiskomponenten und dem Zeitbedarf der einzelnen Prozessschritte) zum Einsatz.

3 Praktische Umsetzung der Steuerung von Versicherungsunternehmen

3.1 Ausgestaltung der Steuerung

Je nach Geschäftsfeld eines Versicherungsunternehmens sind die entsprechenden Inhalte zu gestalten. Große und kleine sowie mittlere Versicherungsunternehmen unterscheiden sich in der Regel nicht nur alleine in Bezug auf das Geschäftsfeld, sondern auch hinsichtlich der Anforderungen bei der Unternehmenssteuerung: Die Größe des Versicherungsunternehmens spielt demnach eine wesentliche Rolle. Die großen Unternehmen verfügen zum Beispiel über ausreichende fachliche und methodische Kompetenz und entsprechende interne Dienstleister wie Controller, Revisoren und Risikomanager. Sie haben aber den entscheidenden Nachteil der Bürokratie(fälle), denn durch lange Berichts- und Entscheidungswege findet oft ein Prozess der »kollektiven Entantwortung« statt. Die kleinen Unternehmen haben im Gegensatz dazu kurze Entscheidungswege. Der Vorstand ist in aller Regel auch in das operative Tagesgeschäft eingebunden und kennt die dabei bestehenden Chancen und Risiken sowie die eigenen Stärken und Schwächen aus eigenem Erleben. Im Gegenzug fehlen oft zeitliche, fachliche, methodische oder persönliche Kapazitäten, um eine systematische und organisierte Steuerung zu etablieren. Hier ist oft temporäre externe Hilfe notwendig, mit dem Ziel, die fehlende Kapazität zu ergänzen, damit das Versicherungsunternehmen selbst die erforderlichen Methoden, Systeme und Verfahren »lernen« kann.

Insofern sind die Informationsbedürfnisse, -inhalte, -perioden und -kriterien in den verschiedenen Versicherungsunternehmen völlig unterschiedlich, die Aufbereitungs-, Verarbeitungs- und Darstellungsmethoden im Führungsprozess jedoch im Prinzip die gleichen (siehe hierzu auch vertiefend Kapitel 2).²³

23 Vgl. Gleich/Michel (2007), S. 13 ff.

3.2 Ein Beispiel der Steuerung von Versicherungsunternehmen

Die (beispielhafte) Versicherungs-AG vertreibt Versicherungen der Branchen Haftpflicht, Unfall und Kfz in den Regionen Nord, Ost, Süd und West in Deutschland. Dies erfolgt über Makler bzw. über das Internet (siehe Abbildung 5).

Ihr Ziel ist es, nachhaltig Gewinne zu erwirtschaften, stärker als der Markt zu wachsen und in der Lage zu sein, entsprechende Dividenden auszuschütten.

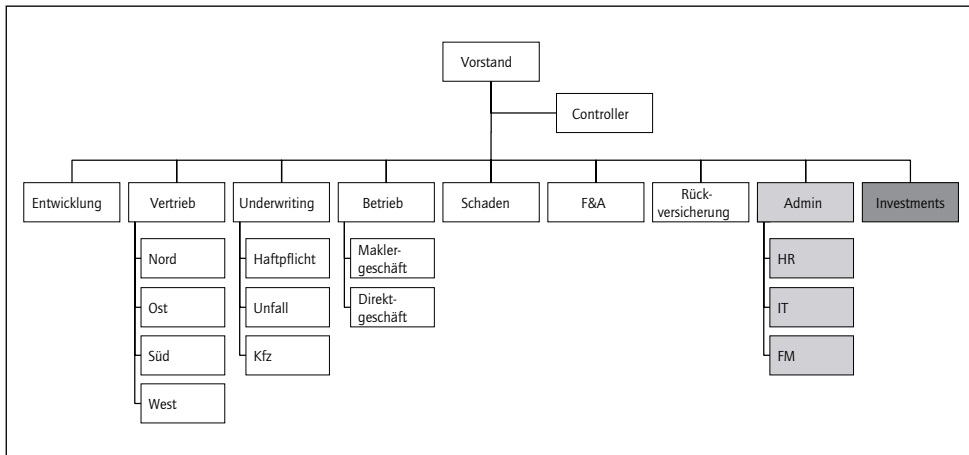


Abb. 5: Das Organigramm der Versicherungs-AG

Anhand der in einem Controlling-Jahr ablaufenden Prozesse wird im Folgenden erläutert, wie der Regelkreis der Steuerung in einer vereinfachten Form funktioniert. Dazu werden das Planungs-, Informationsversorgungs- und Führungssystem analysiert.

Das Planungssystem der Versicherungs-AG

Der jährliche Planungsprozess der Versicherungs-AG (siehe Abbildung 6) beginnt in der Regel im Frühjahr mit der Strategieklausur. Das Ergebnis dieser Strategieklausur – auf die an dieser Stelle noch nicht eingegangen werden soll – ist das überarbeitete Strategiepapier mit neuer Zielpositionierung und strategischen Stoßrichtungen für die Regionen, die Vertriebswege und die Produktverantwortlichen.

Dabei ist eine der ersten entscheidenden strategischen Weichenstellungen die Prognose der Marktsituation, die Sicherstellung einer optimalen Kapitalausstattung und die Allokation des Risikokapitals auf die zeichnenden Bereiche.

Primärer Engpassfaktor ist das Risikokapital. Bei dessen Berechnung arbeiten die Aktuarien der Versicherungs-AG mit dem Risikomaß »Value at Risk (VaR)«. Für einen vom Vorstand definierten Zeitraum, ein definiertes Konfidenzniveau (»Risk Appetite« oder »akzeptierte Ruinwahrscheinlichkeit«), eine angenommene Portfoliostruktur des gezeichneten Geschäftes und einige weitere Parameter (Selbstbehalt, Kapitalanlagerichtlinien etc.) lässt

sich so das notwendige Risikokapital berechnen. Hierzu verwenden sie interne Modelle. Auch das Modell von Standard & Poor's für das Insurer Financial Strength Rating (IFSR) wird berücksichtigt, da ein Rating von AA erhalten bleiben soll.

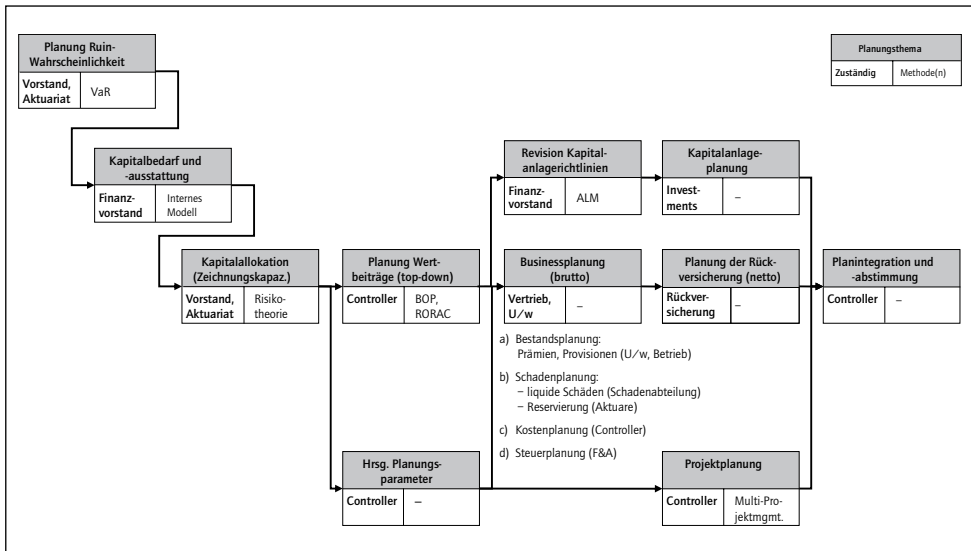


Abb. 6: Der Planungsprozess der Versicherungs-AG

Im Rahmen der Strategieklausur berät und entscheidet der Vorstand über die Kapitalausstattung für die nächste Planungsperiode und die Allokation des Risikokapitals auf die zeichnenden Bereiche. Es ist dabei notwendig, die Underwriting-Bereiche wie Haftpflicht, Unfall und Kfz zu betrachten. Sie werden bei der Versicherungs-AG als Profit Center geführt. Jedes Profit Center erhält einen Anteil am Risikokapital zugewiesen, das seine Netto-Zeichnungskapazität determiniert.

Nach Abschluss der Strategieklausur verfügt der Controller über alle Daten, um die Erwartungen des Vorstandes an die zukünftigen Wertbeiträge top-down zu modellieren. Das Ziel wird gemessen über den Business Operating Profit (BOP) und den Return on Risk Adjusted Capital (RORAC). Damit ist die erste Planungsphase, die Top-down-Planung, beendet.

Mit der Herausgabe der Planungsparameter (Zielrating, alloziertes Risikokapital, Selbstbehalte, strategische Asset-Allokation, erwarteter Wertbeitrag) und der Planungsrichtlinien startet die zweite Planungsphase, die Bottom-up-Planung. Alle Bereiche planen ihre Anteile an der operativen Planung der Versicherungs-AG:

- Der Vertrieb und die Underwriter bestimmen das Neugeschäft und schätzen die Storquote.
- Der Betrieb analysiert die Bestände und plant die Prämien und Provisionen.
- Die Schadenabteilung kalkuliert die liquiden Schäden und die Aktuare die Reserven.
- Nach Abschluss der Kostenplanung kann das versicherungstechnische Ergebnis dann brutto errechnet werden.

- Danach plant die (passive) Rückversicherung das abgegebene Geschäft, sodass nun das versicherungstechnische Ergebnis auch netto berechnet werden kann.

Der Finanzvorstand und der Bereich Investments planen parallel dazu das Kapitalanlageergebnis auf der Basis der strategischen Asset-Allokation. Damit sind die zwei Hauptbestandteile der Bottom-up-Planung vorerst beendet.

Die internen Dienstleistungsstellen (Service Center) und die allgemeinen Bereiche (Cost Center) sowie alle Fachbereiche des Versicherungsunternehmens planen ihr eigenes Leistungsportfolio und die daraus abgeleiteten Zielprioritäten. Primär aus diesen Quellen speist sich in einem nächsten Schritt auch die jährlich erstellte mittelfristige Investitionsplanung.

Mit diesen Zahlen und der Steuerplanung kann der Controller nun erstmals vollständig den geplanten Wertbeitrag bottom-up berechnen. Dies erfolgt bei der Versicherungs-AG nach dem in der Abbildung 7 dargestellten (traditionellen) Schema.

| | Ergebnisrechnung | Versicherungs-AG | | |
|-------|--|------------------|---------------|---------------|
| | | Brutto | Zediert | Netto |
| 1 | Gezeichnete Prämien | 11.000.000,00 | -6.600.000,00 | 4.400.000,00 |
| 1.1 | Veränderung der Prämienüberträge | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 2 | Verdiente Prämien (vor direkten Kosten) | 11.000.000,00 | -6.600.000,00 | 4.400.000,00 |
| 2.1 | Provisionen und Maklercourtage (gezahlt) | -1.100.000,00 | 660.000,00 | -440.000,00 |
| 2.2 | Rückversicherungsprovision (erhalten) | 0,00 | 1.320.000,00 | 1.320.000,00 |
| 3 | Verdiente Prämien (nach direkten Kosten) | 9.900.000,00 | -4.620.000,00 | 5.280.000,00 |
| 3.1 | Schadenaufwand | -6.600.000,00 | 3.960.000,00 | -2.640.000,00 |
| 3.1.1 | Schadenzahlungen | -4.400.000,00 | 2.640.000,00 | -1.760.000,00 |
| 3.1.2 | Veränderung der Schadenrückstellungen | -2.200.000,00 | 1.320.000,00 | -880.000,00 |
| 3.1.3 | Schadenbearbeitungsaufwand | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 3.2 | Verwaltungsaufwand | -2.750.000,00 | 0,00 | -2.750.000,00 |
| 4 | Versicherungstechnisches Ergebnis | 550.000,00 | -660.000,00 | -110.000,00 |
| 4.1 | Kapitalanlageergebnis (risikolos) | 660.000,00 | -237.600,00 | 422.400,00 |
| 4.2 | Sonstiges nicht-technisches Ergebnis | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 5 | Vor-Steuer-Ergebnis | 1.210.000,00 | -897.600,00 | 312.400,00 |
| 5.1 | Steueraufwand | -302.500,00 | 224.400,00 | -78.100,00 |
| 6 | Nach-Steuer-Ergebnis | 907.500,00 | -673.200,00 | 234.300,00 |
| 6.1 | Korrektur: Ergebnis aus dem Verkauf von Portfolios | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 7 | Business Operating Profit (BOP) | 907.500,00 | -673.200,00 | 234.300,00 |
| 8 | Kennzahlen | | | |
| 8.1 | Schadenquote | 60% | n.a. | 50% |
| 8.2 | Kostenquote | 28% | n.a. | 52% |
| 8.3 | Kombinierte Schaden-/Kostenquote | 88% | n.a. | 102% |
| 9 | Kapitalausstattung | | | |
| | Verfügbares Kapital | 1.700.000,00 | n.a. | 1.700.000,00 |
| | Solvenzkapital (notwendig) | 3.000.000,00 | n.a. | 1.200.000,00 |
| | Risikokapital (notwendig) | 4.015.000,00 | n.a. | 1.606.000,00 |
| 10 | RORAC | 23% | n.a. | 15% |

Abb. 7: Struktur der Ergebnisrechnung der Versicherungs-AG

Im Vergleich zu den Erwartungen des Vorstandes zeigt sich regelmäßig ein größeres Delta, das dann in Planungsdurchsprachen mit den drei Profit Centern detailliert besprochen und einvernehmlich geschlossen wird.

Das Informationsversorgungssystem der Versicherungs-AG

Die Versicherungs-AG betreibt ein eigenes Berichtswesen. Sie ist Bestandteil eines Konzernverbundes und berichtet nach International Financial Reporting Standards (IFRS). Dazu werden sämtliche Buchungen in den Nebenbüchern (Versicherungstechnik, Kapitalanlagen etc.) und im Hauptbuch dual nach Local GAAP und IFRS gebucht. Bei jeder Buchung wird u. a. codiert, welche Branche, welche Region und welcher Vertriebsweg betroffen sind. Auf dieser Basis kann im Bereich Finance & Accounting (F & A) nicht nur ein Quartalsbericht nach IFRS, sondern auch die wertorientierte (interne) Ergebnisrechnung für die Profit Center Haftpflicht, Unfall und Kfz erstellt werden. Sie baut ebenso auf IFRS-Zahlen auf. Dies geschieht brutto und netto sowie gesplittet nach Vertriebswegen und Regionen.

Nach jedem Quartalsabschluss rechnet der Controller auf Grundlage der Erfahrungen des Vorjahres die kumulierten Quartalswerte auf das Jahresende hoch. Dies geschieht in der Regel mittels mathematischer Algorithmen. Die Profit Center beteiligen sich zunächst nicht daran. Nach der Aufbereitung und Analyse der Reports trifft sich der Controller mit den Leitern der Profit Center, um die Ergebnisse zu erörtern und gegebenenfalls Korrekturmaßnahmen anzustoßen.

Der Controller nutzt dafür ein Reporting-Formular,²⁴ das seine Gesprächsführung unterstützt (siehe Abbildung 8).²⁵

| 1 | Ist-Situation (Anamnese) | 2 | Hochrechnung (Prognose) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------|--|---------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|--|--|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|-----|---|---|----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--------------|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------|--|--|----|---|---|----|---|---|----|---|---|----|--|--|
| | Quartalsbericht März 200x <table border="1"> <thead> <tr> <th>[EUR m]</th> <th colspan="12">BOP für Sparte Kfz</th> </tr> <tr> <th>Monat</th> <th>1</th><th>2</th><th>3</th><th>4</th><th>5</th><th>6</th><th>7</th><th>8</th><th>9</th><th>10</th><th>11</th><th>12</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Soll</td> <td>6</td><td>13</td><td>19</td><td>25</td><td>31</td><td>38</td><td>44</td><td>50</td><td>56</td><td>63</td><td>69</td><td>75</td> </tr> <tr> <td>Ist</td> <td>-</td><td>-</td><td>18</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td><td>-</td> </tr> <tr> <td>Hochrechnung</td> <td>-</td><td>-</td><td>18</td><td>24</td><td>30</td><td>36</td><td>41</td><td>47</td><td>53</td><td>59</td><td>65</td><td>71</td> </tr> <tr> <td>Abweichung</td> <td></td><td></td><td>-1</td><td>-</td><td>-</td><td>-2</td><td>-</td><td>-</td><td>-3</td><td>-</td><td>-</td><td>-4</td> </tr> </tbody> </table> | [EUR m] | BOP für Sparte Kfz | | | | | | | | | | | | Monat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | Soll | 6 | 13 | 19 | 25 | 31 | 38 | 44 | 50 | 56 | 63 | 69 | 75 | Ist | - | - | 18 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | Hochrechnung | - | - | 18 | 24 | 30 | 36 | 41 | 47 | 53 | 59 | 65 | 71 | Abweichung | | | -1 | - | - | -2 | - | - | -3 | - | - | -4 | | |
| [EUR m] | BOP für Sparte Kfz | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Monat | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Soll | 6 | 13 | 19 | 25 | 31 | 38 | 44 | 50 | 56 | 63 | 69 | 75 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ist | - | - | 18 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Hochrechnung | - | - | 18 | 24 | 30 | 36 | 41 | 47 | 53 | 59 | 65 | 71 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Abweichung | | | -1 | - | - | -2 | - | - | -3 | - | - | -4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 4 | 3 | Korrekturmaßnahmen (Therapie) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Durch den harten Wettbewerb hat sich die Stornoquote erhöht, was besonders die Kfz-Sparte getroffen hat. Ferner ist der Trend hin zur Regulierung von Klein- und Kleinstschäden zu beobachten, was die Kosten im Betrieb negativ beeinflusst. | | <ul style="list-style-type: none"> ■ Vertriebsinitiative, um Stornierungen zu vermeiden ■ Aktives Schadenmanagement einführen ■ Etc. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

Abb. 8: Reporting-Formular zur Diskussion von Abweichungen mit den Profit Centern

²⁴ In Anlehnung an Deyhle (1989a), S. 152.

²⁵ Analog werden auch die meist monatlichen Berichte für die Service Center und Cost Center mit Hochrechnungen auf das voraussichtliche Jahresergebnis aufbereitet und diskutiert.

Die mithilfe dieses Formblattes geführten Gespräche sind der Nukleus des Controlling: nämlich die Steuerung bei Abweichungen. Im abgebildeten Beispiel wurden nach drei Monaten lediglich 18 Millionen statt 19 Millionen Wertbeitrag erwirtschaftet. Unter Zugrundelegung der Verteilung aus der Zeile »Soll« bedeutet ein Ist-Wert von 18 Millionen einen hochgerechneten Wertbeitrag von 71 Millionen zum Jahresende. Anders ausgedrückt: Das Delta von minus 1 Million vergrößert sich auf minus 4 Millionen, wenn nicht korrigierend eingegriffen wird.

Der Controller bereitet sich vor (Abweichungsanalyse, Vorbereitung denkbarer Korrekturmaßnahmen etc.) und führt das Gespräch. Zunächst wird die Prognose zum Jahresende vorgestellt und dann gemeinsam erörtert, was zu tun ist, um die Ziele zu erreichen.²⁶ Diese von Deyhle vorgeschlagene Gesprächsführung vermeidet konfliktträchtiges und rückwärtsgerichtetes Fragen.²⁷ Damit sinkt auch das damit verbundene Konfliktpotenzial.

Das Führungssystem der Versicherungs-AG

Ein Plan ist ein Ziel. Er legt zukünftige Zustände fest, die erreicht werden sollen. Das unterscheidet den Plan von der Prognose oder der Erwartung.²⁸

Im Sommer liegen der Versicherungs-AG zwei unterschiedlich gerechnete Wertbeiträge für das kommende Geschäftsjahr vor.

Der eine wurde top-down aus Simulationen, der Strategie und den Erwartungen des Vorstandes abgeleitet. Der zweite wurde bottom-up aus den Beständen und dem Machbaren abgeleitet. Die sich daraus regelmäßig ergebende Lücke ist die Basis für die Budgetdurchsprachen und die sich daran anknüpfenden Zielvereinbarungsgespräche zwischen Vorstand und den Leitern der Profit Center.

Passen Bottom-up- und Top-down-Planung nicht zueinander, muss über Maßnahmen gesprochen werden, die notwendig sind, um das Delta zu schließen. Auf der einen Seite erfordert dies eine Bereitschaft, sich neuen Herausforderungen zu stellen. Auf der anderen Seite muss die Bereitschaft vorhanden sein, entsprechendes Budget für zusätzliche Maßnahmen zu bewilligen.²⁹ Die Synthese der zwei Pläne stellt die Grundlage für den Zielvereinbarungsprozess dar. Prozesseigner des MbO-Prozesses ist der Human-Ressource-Bereich (HR). Die so vereinbarten Ziele sind für alle Beteiligten verbindlich, sowohl für die Unternehmensziele als auch für die Ziele der davon betroffenen Fach- und Funktionsbereiche.

26 Kleine und mittlere Versicherungsunternehmen sind mit ihren kurzen Entscheidungswegen klar im Vorteil. Sie können sehr schnell nach Analyse der Abweichungen die notwendigen Korrekturentscheidungen treffen und umsetzen. Bei größeren Versicherungsunternehmen sind diese Prozesse meist langwierig und komplex.

27 Z.B. »Wie konnte es zu dieser Abweichung kommen?« Vgl. Deyhle (1990), Band I, S. 139.

28 Ziele können qualitativ oder quantitativ, dauerhaft oder temporär sein. Qualitative dauerhafte Ziele sind beispielsweise die Fachkompetenz der Mitarbeiter, die immer und überall mit einer bestimmten Ausprägung vorhanden sein muss. Quantitative temporäre Ziele sind zum Beispiel Stornoquoten im Neugeschäft in einer bestimmten Periode.

29 Die in der Praxis zu beobachtenden Spiele (Budget Gambling, Warm-Anziehen etc.) bei der Planung und Budgetierung und wie man ihnen entgegen kann, wird an anderer Stelle im Buch thematisiert. Dies gilt auch für das Finden eines entsprechend herausfordernden Anspannungsgrades (Stichworte: »moderates Übererfüllen milder Ziele«, Benchmarking, relative Ziele).

Im Falle der Versicherungs-AG werden nur zwei Ziele vorgegeben: der BOP und der RORAC. Beide sind Gegenstand der Zielvereinbarung zwischen dem zuständigen Ressortvorstand und dem Leiter des Profit Center.

Die Versicherungs-AG belohnt die Zielerreichung über ein sehr einfaches Tantiememodell: 50 Prozent des Zielgehalts des Profit-Center-Leiters sind variabel und direkt abhängig vom erwirtschafteten Wertbeitrag (BOP, RORAC) im Verantwortungsbereich. Auf den halbjährlichen Performance Reviews zwischen dem zuständigen Ressortvorstand und dem Profit-Center-Leiter werden die Förderung und gegebenenfalls die weitere Karriereplanung des Managers thematisiert.

2 Anforderungen an die Steuerung von Versicherungsunternehmen

*Achim Junglas/Marc Wiegard**

- 1 Einleitung
 - 1.1 Interne Anforderungen
 - 1.2 Externe Anforderungen
- 2 Theoretische Grundlagen der Ausgestaltung des Steuerungssystems
- 3 Praktische Anforderungen an die Elemente des Steuerungssystems
 - 3.1 Informationstechnische Grundlagen
 - 3.2 Operative Steuerung
 - 3.3 Strategische Steuerung
 - 3.4 Steuerung der versicherungsspezifischen Prozesse
 - 3.5 Steuerung der Risiken im Versicherungsunternehmen
 - 3.6 Unternehmenssteuerung und Personalführung
 - 3.7 Aufbau- und Ablauforganisation der Steuerung

* Achim Junglas, Head of Reinsurance Controlling, Munich Re, München; Marc Wiegard, Principal, Horváth & Partner AG, Zürich