

**SCHÄFFER**  
**POESCHEL**

---

# 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.<sup>1</sup> 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.<sup>2</sup> Dieses zentrale Thema hat sich auch im Laufe der Jahre bei den Versicherungsunternehmen fest etabliert.<sup>3</sup> 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«.<sup>4</sup>

Im Kern beruht es auf einem der berühmten Management-by-Konzepte, dem Management-by-Objectives (MbO).<sup>5</sup> 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.<sup>6</sup>

---

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.«<sup>7</sup> Dennoch: Aus der wissenschaftlichen Diskussion dieser Jahre haben sich unterschiedliche Controlling-Konzeptionen entwickelt.<sup>8</sup> Die gewinnorientierte Controlling-Konzeption stellt die gemeinsame Grundlage dar. Daneben gibt es die informationsorientierte, die planungs- und kontrollorientierte sowie die koordinationsorientierte Controlling-Konzeption.

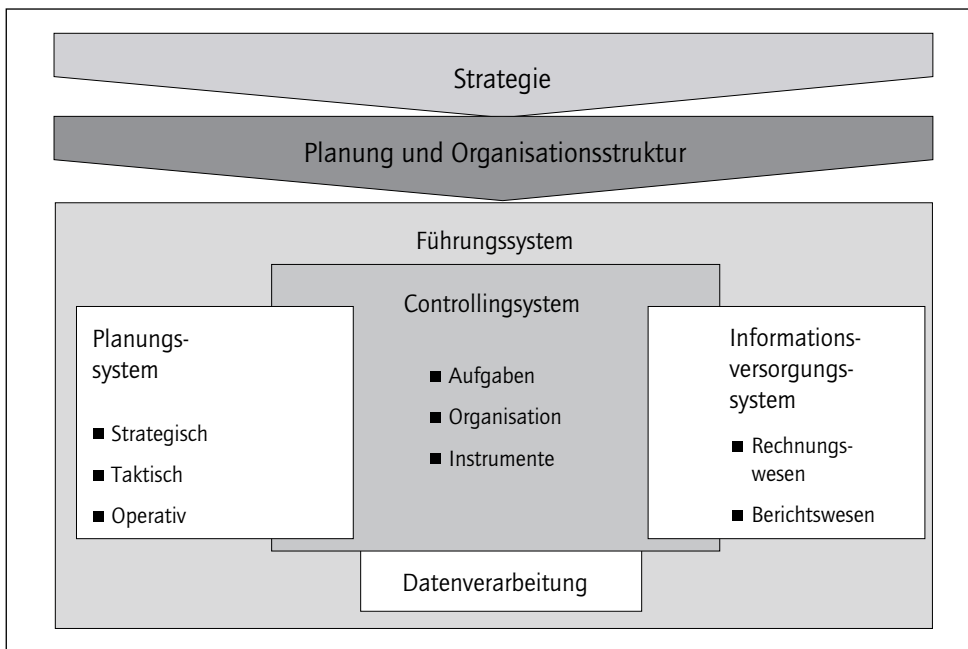


Abb. 1: Das Controlling-System<sup>9</sup>

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.

<sup>7</sup> Vgl. Horváth & Partners (2009), S. 5.

<sup>8</sup> Vgl. Horváth (2006a), S. 77 ff.

<sup>9</sup> Vgl. Horváth & Partners (2003), S. 11.

Die letztere, u. a. von Horváth (Horváth,<sup>10</sup> Küpper<sup>11</sup>) 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.<sup>12</sup> Die Datenverarbeitung dient als Befähiger bzw. Enabler.

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

Auf der rechten Seite von Abbildung 2 ist vereinfachend der Prozess der Steuerung des Unternehmens dargestellt.<sup>15</sup> 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«<sup>16</sup>) 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.<sup>17</sup>

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.<sup>18</sup>

---

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.

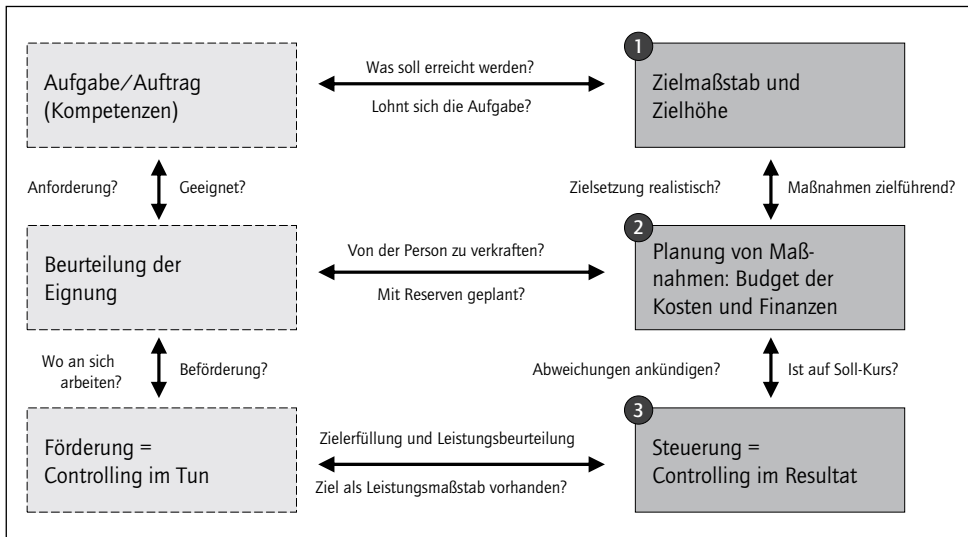


Abb. 2: Controlling-System zur ergebnisorientierten Koordination im Rahmen des Führungssystems

## 2.3 Das Controlling

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

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:<sup>21</sup>

- 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.

<sup>19</sup> Vgl. Horváth & Partners (2009), S. 5.

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

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

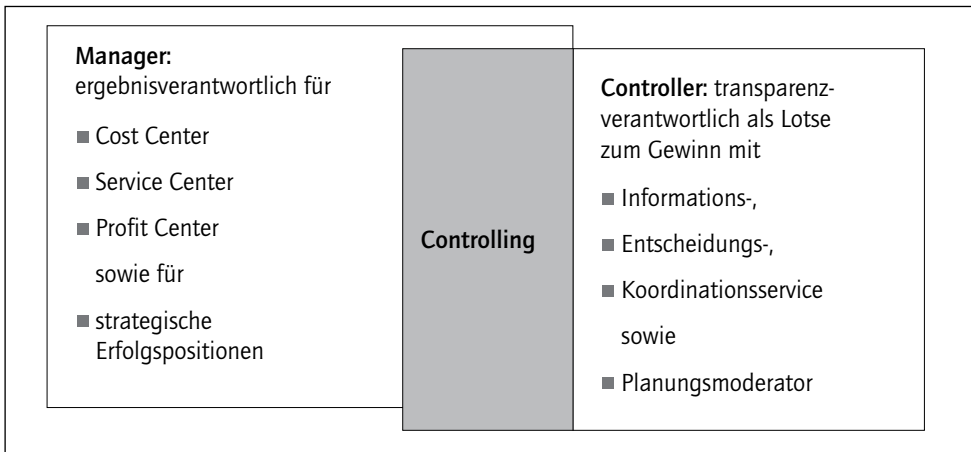


Abb. 3: Controlling als Steuerung durch Manager und Controller im Team

- 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.<sup>22</sup>

### 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

<sup>22</sup> Vgl. Kirchner (2001), S. 794 ff.

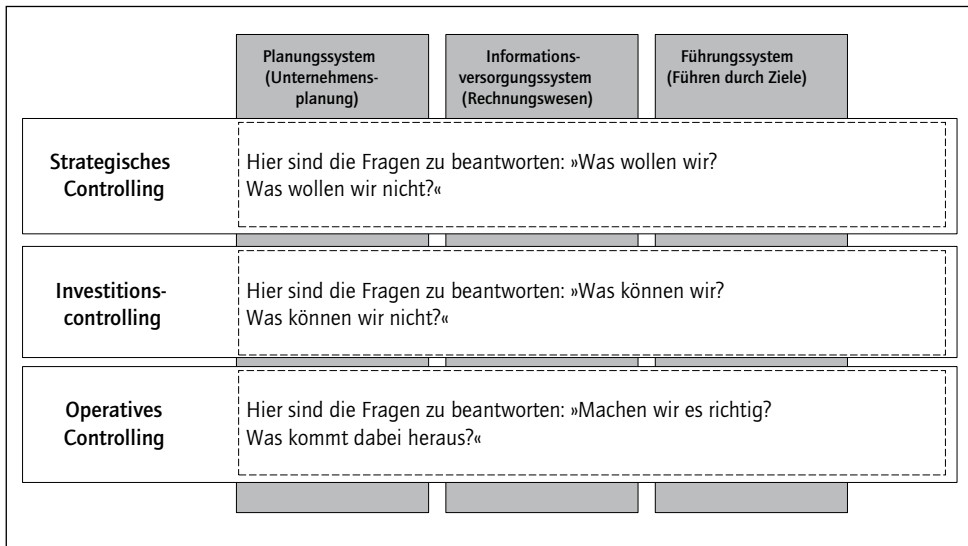


Abb. 4: Anwendung von Methoden auf zu steuernde Fragestellungen

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).<sup>23</sup>

---

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.

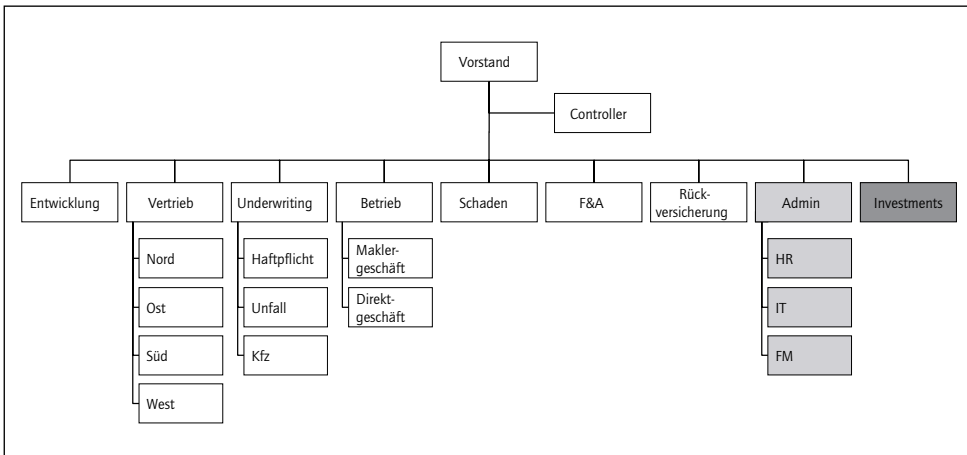


Abb. 5: Das Organigramm der Versicherungs-AG

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 Aktiare 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.

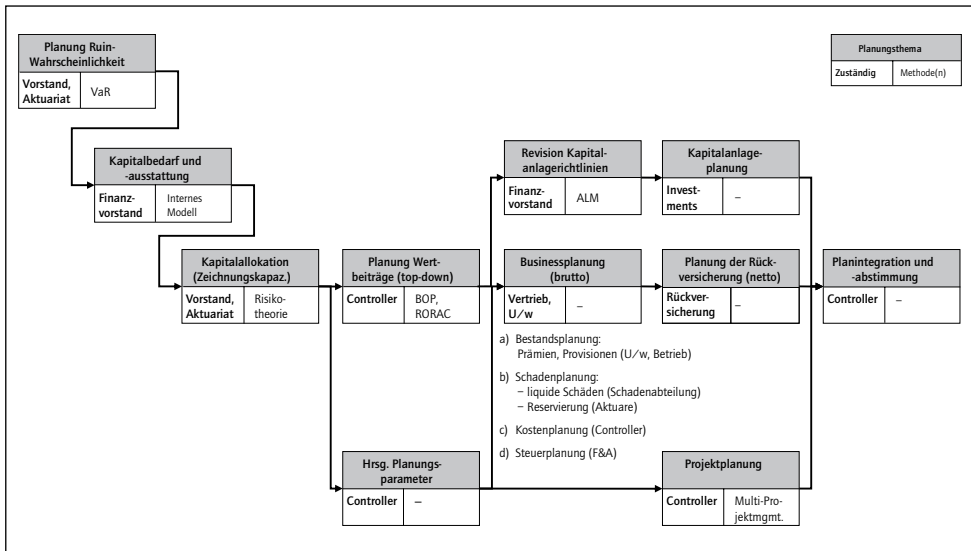


Abb. 6: Der Planungsprozess der Versicherungs-AG

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	<b>Gezeichnete Prämien</b>	11.000.000,00	-6.600.000,00	4.400.000,00
1.1	Veränderung der Prämienüberträge	0,00	0,00	0,00
2	<b>Verdiente Prämien (vor direkten Kosten)</b>	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	<b>Verdiente Prämien (nach direkten Kosten)</b>	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	<b>Versicherungstechnisches Ergebnis</b>	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	<b>Vor-Steuer-Ergebnis</b>	1.210.000,00	-897.600,00	312.400,00
5.1	Steueraufwand	-302.500,00	224.400,00	-78.100,00
6	<b>Nach-Steuer-Ergebnis</b>	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	<b>Business Operating Profit (BOP)</b>	907.500,00	-673.200,00	234.300,00
8	<b>Kennzahlen</b>			
8.1	Schadenquote	60%	n.a.	50%
8.2	Kostenquote	28%	n.a.	52%
8.3	Kombinierte Schaden-/Kostenquote	88%	n.a.	102%
9	<b>Kapitalausstattung</b>			
	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	<b>RORAC</b>	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,<sup>24</sup> das seine Gesprächsführung unterstützt (siehe Abbildung 8).<sup>25</sup>

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 Begründung für Abweichung (Diagnose)		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"> <li>■ Vertriebsinitiative, um Stornierungen zu vermeiden</li> <li>■ Aktives Schadenmanagement einführen</li> <li>■ Etc.</li> </ul>																																																																															

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

<sup>24</sup> In Anlehnung an Deyhle (1989a), S. 152.

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