

# Unternehmenssteuerung von Versicherungen in Zeiten von IFRS und Solvency II – Wertorientierte Steuerung auf dem Vormarsch

von Prof. Dr. Tristan Nguyen, Dipl.-Math. oec. Christine Späth, Universität Ulm  
Dipl.-Kfm. Helmut Ahr, **Partner** und Dipl.-Kfm. Stefan Hiendlmeier,  
**Managing Consultant**, bei Horváth & Partners

*Das Center for Applied Research in Finance and Insurance (CARFI) der Sektion Aktuarwissenschaften an der Universität Ulm und das Competence Team Insurance der auf Controllingfragen spezialisierten Unternehmensberatung Horváth & Partners haben in einem Gemeinschaftsprojekt im Sommer 2005 eine Studie über den aktuellen Stand der eingesetzten Steuerungsinstrumente in der Sachversicherung im deutschsprachigen Raum durchgeführt. Die hierbei gewonnenen Ergebnisse sind von hoher Bedeutung und Aktualität und zeigen auch Anhaltspunkte für eine nachhaltige Weiterentwicklung der Ansätze zur Unternehmenssteuerung in der Sachversicherungsbranche auf.*

## **Ausgangssituation: Turbulente Zeiten für die Versicherungswirtschaft**

Vor dem Hintergrund der Auswirkungen neuer Bilanzierungsrichtlinien (**IAS, IFRS**)<sup>1</sup>, der Verschärfung aufsichtsrechtlicher Anforderungen (**Solvency II**)<sup>2</sup> und des zunehmenden Verdrängungswettbewerbs ergeben sich für die Versicherungswirtschaft zahlreiche nachhaltige Veränderungen<sup>3</sup>. Aufgrund der Börseneinbrüche zwischen den Jahren 2000 und 2003, der anhaltenden Niedrigzinsphase am Rentenmarkt sowie der verstärkten Häufung von Groß-

---

<sup>1</sup> Die ab dem 1.1.2005 für alle europäischen börsennotierten Konzerngesellschaften verbindlichen International Financial Reporting Standards (IFRS) haben eine höhere Transparenz und bessere internationale Vergleichbarkeit von Konzernabschlüssen zum Ziel. Vgl. Hoffmann, M. und R. Fischer (2002), A Change of Paradigms in Financial Accounting?

<sup>2</sup> Im Rahmen des laufenden Projektes „Solvency II“ soll ein europataugliches Solvabilitätssystem entwickelt werden, das besser an die tatsächlichen Risiken einer Versicherungsgesellschaft angepasst ist, Vgl. Europäische Kommission (2005), Einleitung zu Solvabilität II.

<sup>3</sup> Die Dynamik und die Komplexität der Veränderungen im Unternehmensumfeld machen ein effizientes Planungs- und Steuerungssystem erforderlich und erhöhen den Druck, die traditionellen Steuerungskonzepte an neue Gegebenheiten anzupassen. Vgl. Horváth, P. (2003), Neugestaltung der Planung – Notwendigkeiten und Lösungsansätze, in: Horváth, P. und R. Gleich (Hrsg.), Innovative Konzepte und erfolgreiche Praxislösungen, S. 3 ff.

schadenereignissen bekamen einige Versicherungsunternehmen sogar Probleme, die vertraglich zugesicherten Leistungsversprechungen zu erwirtschaften.

Um unter diesen Rahmenbedingungen die finanzielle Performance der Unternehmen nachhaltig sicherzustellen, müssen die Instrumente der Unternehmenssteuerung, insbesondere auch der Ergebnisrechnung dem Management richtige und verlässliche Steuerungsimpulse liefern. Vor diesem Hintergrund, war das Ziel der Studie „Steuerung von Versicherungsunternehmen in Zeiten von IFRS und Solvency II“

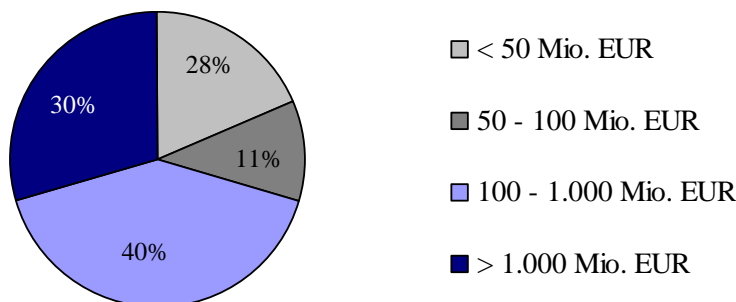
- den gegenwärtigen Stand der Unternehmenssteuerung von Versicherungen zu ermitteln sowie
- Ansatzpunkte für eine nachhaltige Weiterentwicklung der Instrumente der Unternehmenssteuerung aufzuzeigen.

Hierzu wurden von Juni bis September 2005 Vorstandsvorsitzende, Leiter des Controllingbereichs und der Versicherungsmathematik ausgewählter Allsparten-, Schaden/ Unfall- und Rück-Versicherungen befragt. Die Datenerhebung erfolgte mittels persönlicher Interviews und Fragebögen. An der Studie beteiligten sich insgesamt 27 Versicherungsunternehmen.

### Statistische Angaben zu den teilnehmenden Unternehmen

Bereits die Teilnehmerstruktur deutet darauf hin, dass die Frage nach geeigneten Steuerungsinstrumenten in der Versicherungsbranche aktuell insbesondere bei größeren Unternehmen einen hohen Stellenwert zu haben scheint. Eine Aufteilung der Studienteilnehmer nach Größenklassen wird in folgender Graphik dargestellt:

**Diagramm 1: Höhe der Bruttobeiträge der Teilnehmer**



Basis: Alle Teilnehmer (N = 27)

An der Studie haben zudem vornehmlich Versicherungsaktiengesellschaften teilgenommen. Dies bestätigt die Vermutung, dass die zunehmende Ausrichtung der Aktiengesellschaften auf den Shareholder Value den Auf- und Ausbau von Instrumenten zur Unternehmenssteuerung massiv vorantreibt. Nichts desto trotz ist es nach Ansicht der Autoren auch für Versicherungsvereine von essentieller Wichtigkeit, die Instrumente zur Unternehmenssteuerung weiter zu professionalisieren, da die oben dargestellten externen Einflussfaktoren auch vor Versicherungsvereinen nicht halt machen werden.

Knapp die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen stellt neben dem handelsrechtlichen Jahresabschluss zusätzlich einen Jahresabschluss nach IFRS/IAS auf.

### **Status Quo der Unternehmenssteuerung von Versicherungen**

Im ersten Teil der Befragung zur Steuerung von Versicherungsunternehmen sollte geklärt werden, welche Arten der Ergebnisrechnung zur Steuerung einzelner Dimensionen (z.B. Konzern, Gesellschaft, Ressort, Sparten) eingesetzt werden. Hierbei war auffallend, dass die gesetzlichen Änderungen der Vorschriften für die externe Berichterstattung (Umstellung auf IAS/IFRS) auch einen erheblichen Einfluss auf die eingesetzten Methoden bei der internen Steuerung der Versicherungsunternehmen zu haben scheinen. Während lediglich die Hälfte aller teilnehmenden Unternehmen, die ihre Gewinn- und Verlustrechnung nach HGB aufstellen, eine Wertbeitragsrechnung durchführen, nutzen alle Unternehmen, die einen Jahresabschluss nach IFRS/IAS aufstellen, eine Wertbeitragsrechnung für die interne Steuerung einzelner Dimensionen (z.B. Konzern, Gesellschaft, Ressort, Sparten).

### **Exkurs: Wertorientierte Unternehmenssteuerung**

Bei der wertorientierten Unternehmenssteuerung steht die Frage im Mittelpunkt, ob im Unternehmen der Wert des investierten Kapitals auch tatsächlich erhöht wird<sup>4</sup>. Begründet wird dieser Shareholder-Ansatz damit, dass der Anspruch der Eigentümer auf Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals anders als die Ansprüche der übrigen Anspruchsberechtigten nicht durch vertragliche Vereinbarungen mit dem Unternehmen abgesichert ist, sondern direkt vom Unternehmenserfolg abhängt<sup>5</sup>. Eine wertorientierte Unternehmenssteuerung stellt aber bei entspre-

---

<sup>4</sup> Vgl. Oletzky, T. (1998), Wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen, Ein Steuerungskonzept auf der Grundlage des Shareholder-Value-Ansatzes, S. 35.

<sup>5</sup> Vgl. Graf von der Schulenburg, J.-M. (2005), Versicherungsökonomik, Ein Leitfaden für Studium und Praxis, S. 535.

chender Reinvestition der erwirtschafteten Gewinne darüber hinaus auch sicher, dass zusätzliches Risikokapital für weiteres Wachstum geschaffen wird. Diese Berücksichtigung der Innenfinanzierung im Konzept der Unternehmenssteuerung ist von wesentlicher Bedeutung für viele Versicherer gerade auch im Hinblick auf die aufsichtsrechtlichen Veränderungen im Rahmen von Solvency II. Das Besondere am Konzept der wertorientierten Unternehmenssteuerung ist, dass zusätzlich zu den herkömmlichen Ergebnisgrößen wie verdiente Beiträge, Schadenaufwendungen und Verwaltungskosten das notwendige Risikokapital und damit die Kosten der Kapitalinanspruchnahme berücksichtigt werden müssen<sup>6</sup>. Hierbei ist aber insbesondere durch wertorientierte Anpassungen der herkömmlichen Größen darauf zu achten, dass ähnlich wie bei IFRS ein „true and fair view“ für die Bewertung der Ergebniskomponenten zur Anwendung kommt. Dadurch kann das Risikoprofil der einzelnen Versicherungsprodukte genauer abgebildet und die Unternehmenssteuerung risikogerechter gestaltet werden. Traditionelle Steuerungsinstrumente sind hierzu nur begrenzt in der Lage<sup>7</sup>.

### **Exkurs Ende**

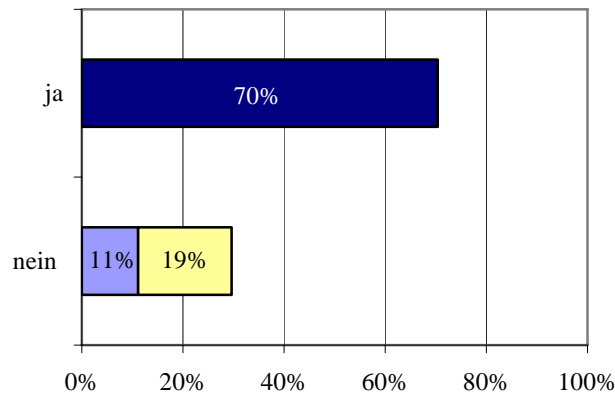
---

<sup>6</sup> Vgl. Zietsch, D. und H.-T. Fürtges (2005), Grundzüge einer wertorientierten Steuerung in Versicherungsunternehmen, S. 18.

<sup>7</sup> Vgl. Oletzky, T. (1998), S. 34 sowie Zietsch, D. und H.-T. Fürtges (2005), S. 3 ff.

Insgesamt führen fast drei Viertel aller an der Studie teilnehmenden Unternehmen eine wertorientierte Ergebnisrechnung durch und nutzen diese auch für die Steuerung einzelner Dimensionen:

**Diagramm 2: Wertorientierte Unternehmen im engeren Sinne**



Basis: Alle Teilnehmer (N = 27)

- Wertorientierte Unternehmen
- Versicherungsunternehmen, die erstmalig die Implementierung einer wertorientierten Kennzahl planen bzw. noch keine anteiligen Kapitalerträge bzw. Kapitalkosten berücksichtigen.
- Unternehmen, die nach eigenen Angaben weder wertorientiert steuern noch die Einführung einer wertorientierten Unternehmenssteuerung planen. All diese Teilnehmer haben jährliche Bruttobeiträge von weniger als 100 Mio. EUR.

Die am häufigsten verwendeten Methoden zur wertorientierten Unternehmenssteuerung sind der **Economic-Value-Added-Ansatz** und die **Discounted-Cash-Flow-Methode**<sup>8</sup>. Diese werden von knapp der Hälfte der wertorientierten Unternehmen gleichzeitig ermittelt. Für die Steuerung nutzen die Studienteilnehmer jedoch überwiegend den Economic-Value-Added.

<sup>8</sup> Zu den einzelnen „Basistechniken“ der wertorientierten Steuerung, vgl. Oletzky, T. (1998), S. 41 ff. sowie Zietsch, D. und H.-T. Fürtges (2005), S. 15 ff.

Ein konsistentes System für wertorientierte Ergebnisrechnungen („Show Value“)<sup>9</sup> erfordert neben der Einführung und der Berechnung einer wertorientierten Kennzahl das Herunterbrechen dieser Steuerungsgröße bis auf die operativen Ebenen. Dadurch wird die Transparenz erhöht und eine differenzierte Steuerung der operativen Einheiten ermöglicht. Für die meisten wertorientierten Unternehmen bildet allerdings die Spartenebene bereits die tiefste Steuerungsdimension, auf der eine Steuerung nach wertorientierten Gesichtspunkten erfolgt. Eine Steuerung nach Verträgen und Tarifen ist bei den teilnehmenden Versicherungsgesellschaften nur in vereinzelt Fällen mit Hilfe der Wertbeitragsrechnung möglich. Dies liegt insbesondere daran, dass der Kapitalbedarf und damit die Kapitalkosten nur mit erheblichem Aufwand bis auf dieser Ebene zu ermitteln sind. Auf diesem Gebiet erwarten die Autoren im Kontext von Solvency II eine Detaillierung und Verfeinerung der internen Modelle.

### **Aufbau und Berechnungskomponenten der Produktergebnisrechnung**

Die meisten an der Studie teilnehmenden Unternehmen steuern die Sachversicherung grundsätzlich nach folgendem generischen Ergebnisrechnungsschema<sup>10</sup>:

#### *Verdiente Beiträge*

– *Schaden (Schadenaufwendungen, Schadenzahlungen oder endgültiger Schadenaufwand)*

– *Betriebskosten (z.B. Vertriebskosten, Kostenstellenkosten, Overheadzuschlag)*

[+ *Kapitalerträge*]

[– *Ertragssteuern*]

ggf. [– *Kapitalkosten*]

---



---

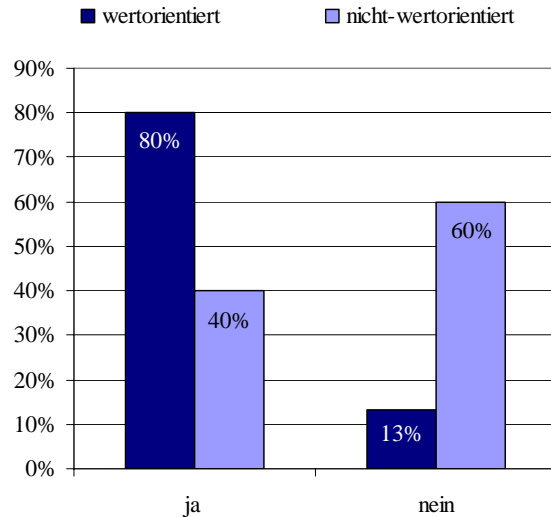
*Ergebnis-, ggf. Wertbeitrag*

Hierbei versuchen manche Versicherungsunternehmen jedoch, die Berechnung zu vereinfachen und den Ergebnis- bzw. Wertbeitrag praktikabler zu ermitteln. Die Zuteilung von Betriebskosten erfolgt in vielen Fällen sehr vereinfachend (z. B. nach einem intern festgelegten Schlüsselungsverfahren). Über die Hälfte der nicht-wertorientierten Unternehmen führen keine innerbetriebliche Leistungsverrechnung durch. Auf diesem Weg kann eine *verursachungsgerechte* Kostenallokation nicht gewährleistet werden.

### **Diagramm 3: Führen Sie eine innerbetriebliche Leistungsverrechnung durch?**

<sup>9</sup> vgl. Horváth & Partners (2003), "Value Based Management - Ein Konzept zur nachhaltigen Steigerung des Unternehmenswertes", in: The Performance Architect, Ausg. 4, Stuttgart, 2003

<sup>10</sup> Vgl. auch Zietsch, D. und H.-T. Fürtges (2005), S. 30 f.



Keine Angabe: 7% der wertorientierten Unternehmen

Zudem berechnet knapp die Hälfte der auf Produktebene wertorientierten Unternehmen ihre Ergebnisrechnung vor Ertragssteuern. Vereinzelt werden auch die Veränderungen ausgewählter versicherungstechnischer Rückstellungen nicht in der Produktergebnisrechnung berücksichtigt. Anteilige Kapitalerträge durch die zur Anlage zur Verfügung stehenden versicherungstechnischen Rückstellungen werden von den nicht-wertorientierten Unternehmen kaum zugerechnet. Die Autoren sehen diese Entwicklung insgesamt als problematisch an, denn je pauschaler die Ergebniskomponenten den Produkten zugeteilt werden, desto mehr verliert die Ergebnisrechnung auch an Präzision und Aussagekraft.

### **Eingesetzte Methoden und deren Umsetzung zur Unternehmenssteuerung**

Im folgenden kann nur ein kleiner Ausschnitt über die eingesetzten Methoden und deren Umsetzung in der Unternehmenssteuerung gegeben werden.

- Bei der Klärung von Ergebnisverantwortlichkeiten und der Ausrichtung der einzelnen Unternehmenseinheiten unterstützt das Instrument der Centersteuerung, über das dezentrale Verantwortlichkeitsstrukturen in Form von Profit-, Service- und Cost Centern geschaffen werden. Unter den Studienteilnehmern wird der Ansatz der Centersteuerung vornehmlich von wertorientierten Unternehmen eingesetzt.
- Um die Verursachungsgerechtigkeit in der Kostenallokation auf Produktebene zu verbessern, wenden einige Studienteilnehmer zudem eine Prozesskostenrechnung an. Es ist hierbei wiederum auffallend, dass die Verbreitung der Prozesskostenrechnung gerade bei den wertorientierten Unternehmen am höchsten ist.

Im Hinblick auf die eingesetzten Methoden insbesondere bei der Berechnung von Wertbeiträgen sollen an dieser Stelle noch die Ermittlung der Kapitalkosten und das notwendige Risikokapital herausgegriffen werden<sup>11</sup>:

- Zur Berechnung des notwendigen Risikokapitals verwendet kein Unternehmen, das dem Produkt Kapitalkosten zurechnet, die aktuellen Solvabilitätsvorschriften oder das GDV-Modell. Dahingegen haben bereits 30% aller Unternehmen interne Risikomodelle, die zum größten Teil auf dem „Value at Risk“ basieren, entwickelt und in ihrer Ergebnisrechnung auf Produktebene verankert. Bis zur Einführung von Solvency II im Jahr 2008 wird sich dieser Anteil voraussichtlich noch weiter erhöhen.
- Zur Ermittlung der Kapitalkosten benutzt die Mehrzahl der teilnehmenden Unternehmen das kapitalmarkttheoretische Capital Asset Pricing Model (CAPM). Alle anderen Versicherungsunternehmen, die Kapitalkosten auf Produktebene berücksichtigen, halten sich hierbei an unternehmenspolitische Vorgaben. Die Arbitrage Pricing Theory (APT) hat sich wie erwartet in der Praxis nicht durchgesetzt.

Damit die Unternehmenssteuerung die beabsichtigte Wirkung nicht verfehlt, ist es unerlässlich, die jeweiligen Ergebnisgrößen in der Zielvereinbarung der Führungskräfte zu verankern. Bei den nicht-wertorientierten Unternehmen nehmen dabei persönliche Ziele der Führungskräfte den klar größten Stellenwert vor Deckungsbeiträgen ein. Bei den wertorientierten Unternehmen werden dagegen vor allem die Zielvereinbarungen des Top Managements an Wertbeiträgen festgemacht, aber auch auf der Ebene von Bereichsleitern ist dies immer noch bei mehr als der Hälfte der wertorientierten Unternehmen der Fall. Bis auf Mitarbeiterebene werden die Ergebnisgrößen aus der Unternehmenssteuerung in nur wenigen Fällen heruntergebrochen, hier dominieren persönliche Ziele die jeweiligen Zielvereinbarungen.

---

<sup>11</sup> Die Kapitalkosten spielen für das Konzept der wertorientierten Steuerung eine wichtige Rolle. Sie sollen grundsätzlich marktorientiert bestimmt werden. Vgl. Zietsch, D. und H.-T. Fürtges (2005), S. 18 f, Oletzky, T. (1998), S. 130 ff sowie Brealey, R. und S. Myers (2000), Principles of Corporate Finance, S. 195 ff.

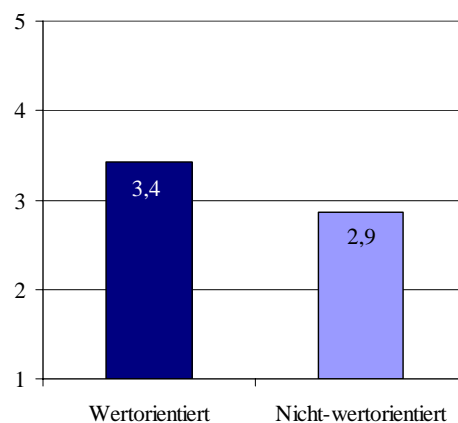


## Quantitative und qualitative Bewertung der Unternehmenssteuerung

Die Studienteilnehmer selbst beurteilen die Aussagekraft ihrer eingesetzten Ergebnisrechnung sehr unterschiedlich. Alle Unternehmen, die ausschließlich die Gewinn- und Verlustrechnung für die Steuerung nutzen, sind nur eingeschränkt mit der Aussagekraft dieser Ergebnisrechnung zufrieden. Dies entspricht der Hälfte aller nicht-wertorientierten Unternehmen. Es gibt allerdings auch vereinzelt wertorientierte Unternehmen, die ebenfalls nicht mit ihrer Ergebnisrechnung zufrieden sind. Diese befinden sich jedoch noch in der Einführungsphase wertorientierter Steuerungsinstrumente oder nutzen die Wertbeitragsrechnung ausschließlich auf Gesellschaftsebene für die Steuerung und haben den Wertbeitrag zudem noch nicht in der Zielvereinbarung der Führungskräfte und Mitarbeiter verankert.

Über die Hälfte der wertorientierten Unternehmen sind dahingegen sehr mit der Aussagekraft zufrieden. Darunter sind alle Unternehmen, die eine Wertbeitragsrechnung bis auf Vertrags-/Tarifebene durchführen.

**Diagramm 5: Subjektiver Zufriedenheitsgrad der Aussagekraft der Ergebnisrechnung (1: eingeschränkt; 5: vollständig)**

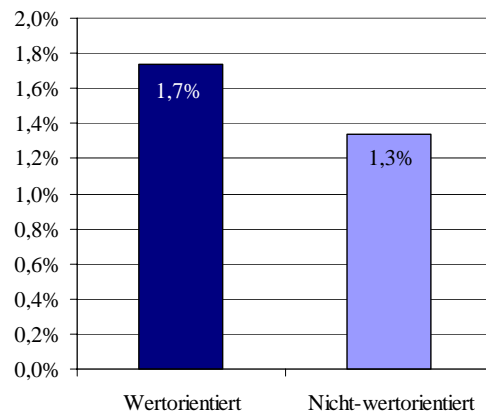


### Fazit: Wertorientierte Unternehmenssteuerung lohnt sich!

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die wertorientierte Unternehmenssteuerung bei den Studienteilnehmern bereits heute einen sehr hohen Stellenwert einnimmt und damit die interne Unternehmenssteuerung auf die Rahmenbedingungen wie Solvency II und IFRS ausgerichtet wird. Obwohl der Aufwand einer Implementierung einer wertorientierten Unter-

nehmenssteuerung in Versicherungen keineswegs gering ist, weder in fachlicher noch in kommunikativer Hinsicht, scheint sich dieser Aufwand jedoch langfristig auszuzahlen. Eine Erfolgsmessung ist zwar anhand von Daten aus der externen Rechnungslegung sehr vorsichtig zu interpretieren, dennoch ist es bemerkenswert, dass die wertorientierten Unternehmen, die an der Studie teilgenommen haben, durchschnittlich ein um **30% besseres Jahresergebnis** (gemessen in Relation zu den jährlichen Nettobeiträgen) haben als diejenigen teilnehmenden Unternehmen, die keine Wertbeitragsrechnung durchführen.

**Diagramm 6: Durchschnittliches Jahresergebnis (in % der verdienten Nettobeitragseinnahmen)<sup>12</sup>**



Nach Meinung der Autoren besteht ein wesentlicher Erfolgsfaktor bei der Sicherstellung der finanziellen Performance für zukunftsorientierte Versicherungsunternehmen in einem durchgängigen System der Unternehmenssteuerung, das alle relevanten Steuerungsebenen abzudecken vermag.

Nicht nur der subjektive Zufriedenheitsgrad hinsichtlich der Aussagekraft und des Kosten-/Nutzenverhältnisses, sondern auch der wirtschaftliche Erfolg als solcher bestärken all diejenigen Unternehmen, die ihre Steuerungsinstrumente und -methoden kontinuierlich weiterentwickeln und gezielt auf die Rahmenbedingungen wie IFRS und Solvency II und damit im Sinne einer wertorientierten Unternehmenssteuerung ausrichten.

<sup>12</sup> 3-jahres-Durchschnitt von 2001 – 2003. Quelle: jeweils zuständiges Aufsichtsamt.

**Autoren:** Prof. Dr. Tristan Nguyen ist Professor für Versicherungswirtschaft in der Abteilung Unternehmensplanung der Universität Ulm, Dipl.-Math. oec. Christine Späth ist Diplomandin in der Abteilung Unternehmensplanung ,Dipl.-Kfm. Helmut Ahr ist Partner und Dipl.-Kfm. Stefan Hiendlmeier ist Managing Consultant bei Horváth & Partners.