

Fachartikel



Marc Wiegard



Stefan Homann

# Der Siegeszug der Steuerung

Elf Thesen zu aktuellen Trends  
und Herausforderungen bei der  
Steuerung von Versicherungs-  
unternehmen

Marc Wiegard  
Stefan Homann

erschienen in:  
Schweizer Versicherung  
Axel Springer Schweiz, Handelszeitung  
Fachverlag AG  
Heft 11/2007  
Seite 8-12

Überreicht durch:  
Horváth & Partners  
[www.horvath-partners.com](http://www.horvath-partners.com)

## CONTROLLING

# Der Siegeszug der Steuerung

**Elf Thesen** zu aktuellen Trends und Herausforderungen bei der Steuerung von Versicherungsunternehmen.

MARC WIEGARD, STEFAN HOMANN

Das Thema Steuerung oder Controlling wird in Versicherungsunternehmen immer wichtiger. Die Zeiten geregelter Märkte und ungebremster (Investment-)Profite sind vorbei, der Wettbewerb wird intensiver, die Margen werden enger. Je enger die Margen, desto grösser der Bedarf an betriebswirtschaftlichen Beratern und Lotsen: den Controllern. Das Thema überblickt jedoch niemand, zu viele Fachbereiche sind involviert.

Planung ist zu einem bürokratischen Leviathan verkommen, der unnötig Ressourcen und Zeit frisst.

Auch wenn die exakte Ausgestaltung der neuen Forderungen oft noch nebulös ist; eines ist klar: Sie verlangen ein Sehr-viel-Mehr an akkurater und entscheidungsrelevanter Information. Der Wunsch nach einer integrierten Lösung zur Steuerung von Versicherern wird laut, doch in der Praxis sind zu viele Fragen und Gestaltungsoptionen zu klären, oft ist man angesichts der vielen Interessengruppen froh, für ein klar abgegrenztes Thema eine gangbare Lösung erarbeitet und abgestimmt zu haben.

Marc Wiegard ist Principal und Stefan Homann Managing Consultant bei Horváth & Partners im Competence Team Insurance.

Immerhin: Sehr langsam etabliert sich so etwas wie eine gemeinsame Best Practice im Austausch zwischen den Controllern und Beratern. Dazu hier folgend elf Thesen zu aktuellen Herausforderungen und Trends.

## These 1

Im Corporate Accounting wird immer mehr die Quelle der Wahrheit liegen. Oft sehen wir heute geteilte Welten: Aktuare, Risikomanager, Controller und Accountants organisieren ihre spezifischen Informationsproduktion isoliert. Die Überleitung ist mühsam. Mit dem zunehmenden Übergang auf die IFRS gewinnt im externen Rechnungswesen jedoch ein Zahlenwerk die Oberhand, das zur Steuerung sehr viel geeigneter ist. IFRS 4 fordert auch heute schon deutlich mehr, und es ist abseh-

## HERAUSFORDERUNGEN

### Die Trends

- **1.** Im Corporate Accounting wird immer mehr die Quelle der Wahrheit liegen.
- **2.** Die Kosten werden auf den Einzelvertrag verrechnet.
- **3.** Einheitliche Semantik und bessere Intercompany-Abstimmung im Konzernrechnungswesen.
- **4.** Integrierte Strategieprozesse verzahnen Geschäftsmodell, Strategie und Planung.
- **5.** Weg vom Budgetierungs-Leviathan!
- **6.** Wertorientierte Steuerung – der Trend zum Non-Life-Embedded Value.
- **7.** Das Controlling erobert die Steuerung versicherungsspezifischer Prozesse.
- **8.** Die Industrialisierung der Versicherungsprozesse schreitet voran.
- **9.** Die Integration des Risikos in die Steuerung von Versicherungsunternehmen.
- **10.** Asset Liability Management wird immer mehr auf die dynamische Finanzanalyse setzen.
- **11.** Strukturen: die Controllingfabrik.



Nicht nur in Flugzeugen, sondern auch in

bar, dass Segmente, Line of Business, Zeichnungsjahre und Anfalljahre zum Standard werden. Somit eignen sich die Zahlen aus dem Corporate Accounting auch zunehmend für eine Gesamtsteuerung. Mit den aktuellen Softwareprodukten kann diese Informationsmenge nun auch im Corporate Accounting verarbeitet werden.



BILD: ISTOCKPHOTO

Versicherungsunternehmen ist Steuerung ein zentrales Thema.

### These 2

Die Kosten werden auf den Einzelvertrag verrechnet. In der Kostenrechnung ist es üblich, die Kosten in Akquisition-, Verwaltungs- und Schadenbearbeitungskosten zu trennen und diese im Umlageverfahren auf die Abschlussbranchen zu verrechnen. Je nach Verrechnung machen die Sekundärkosten 20 bis 70 Prozent der Gesamtkosten eines Bereiches aus. Die daraus entwickelten Zuschlagssätze je Branche, die man für das Pricing verwendet, sind eher grob.

Eine feinere und ursachengerechtere Verteilung der Kosten ermöglicht die Prozesskostenrechnung. Mit ihr lassen sich Kosten bis auf Einzelvertrags- oder Tarifebene ermitteln und entsprechend allozieren. Dies führt zu «faireren und transparenteren Prämien» und damit auch zu Wettbewerbsvorteilen. Denn ein nichtproportionaler Vertrag in der Rückversicherung ist in der Quotierung eben aufwendiger als ein proportionaler, ein Quota Share ist in der Abrechnung einfacher als ein Summenexzedent und die Betreuung eines Brokers unterscheidet sich sehr von der eines

direkten Kunden. Damit ergeben sich neue Möglichkeiten im Variantenmanagement sowie in der Ergebnisrechnung nach Produkten, Vertriebskanälen und nach Kunden.

### These 3

Einheitliche Semantik und bessere Intercompany-Abstimmung im Konzernrechnungswesen. Die gemeinsame Informationsproduktion für das interne und externe Reporting. Braucht auch einen gemeinsamen Informationsstrang, der ein konsistentes globales Data Warehouse befüllt. Die verantwortlichen Bereiche für internes und externes Reporting bedienen sich dann quartalsweise aus diesem gemeinsamen Datenpool.

Wenn dies, und das zeichnet sich ab, bald schon monatlich durchgeführt wird, stehen die relevanten Steuerungsinformationen häufiger und in verlässlicherer Datenqualität zur Verfügung. Das Management kann damit frühzeitiger und auch effektiver reagieren, ein u. U. entscheidender Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Grundvoraussetzungen für ein solches Vorge-

hen ist aber eine einheitliche Semantik (ein abgestimmter gruppenweiter Kontenplan) sowie eine gut funktionierende Abstimmung der Intercompany Transactions (ICT Prompting).

### These 4

Integrierte Strategieprozesse verzahnen Geschäftsmodell, Strategie und Planung. Die operative Steuerung zeigt sich vielerorts extrem resistent gegen strategische Veränderungen und Restrukturierungen. Sie liefert die Informationen in althergebrachter Weise und entsprechend erfolgt auch die Steuerung des Unternehmens. Robert Kaplan, der Vater der Balanced Scorecard, hat dies als die «operative Barriere» bezeichnet: einer der vier Gründe, warum Strategien nicht umgesetzt werden.

Kaplan zeigte die Notwendigkeit auf, nicht nur mit einer finanziellen Spitzenkennzahl zu steuern, sondern mit einem Set von bis zu 20 aus der Strategie abgeleiteten Steuerungsgrößen in den Perspektiven Finanzen, Kunde/Markt, Prozesse und Potenziale. Erst wenn alle Ziele mit geeigneten Zielgrößen messbar gemacht wurden, können Strategien wirkungsvoll in Aktionen umgesetzt und die Zielerreichung und Massnahmenumsetzung wirksam gesteuert werden.

### These 5

Weg vom Budgetierungs-Leviathan! Einer aktuellen Planungsstudie zufolge ist Planung oft zu einem bürokratischen Leviathan verkommen, der unnötig viele Ressourcen frisst und Kapazitäten bindet. Zudem ist der Nutzen der Planung dann oft auch noch begrenzt.

## Die Steuerung von Versicherungen ist oft eine Sammlung von heterogenen Insellösungen.

Nun endlich hat die Softwareindustrie eine neue Generation von Planungstools auf den Markt gebracht, die innovativen Lösungsansätzen wie etwa Rolling Forecast, Top-down- und werttreiberbasierter Planung keine technischen Fesseln mehr auferlegen. Damit wird es möglich sein, z. B. die wesentlichen Werttreiber eines Profitcenters wie die

passive Rückversicherung zu beplanen und über intelligente Algorithmen derart zu komplettieren, dass ein rollierendes Target Setting und eine kontinuierliche Analyse zur Ergreifung von Steuerungsimpulsen ermöglicht wird.

### These 6

Wertorientierte Steuerung – der Trend zum Non-Life-Embedded Value. Die explizite Berücksichtigung der Kapitalkosten im Controlling ist für fast alle Versicherungen heute selbstverständlich. Dabei ist jedoch sehr oft ein Bruch zwischen Leben- und Nicht-Leben-Sparten zu beobachten. Während zum Beispiel die Sparte MF sich hervorragend nach Konzepten wie dem Economic Value Added steuern lässt, ist dies im Lebensbereich nicht sinnvoll, da nicht die Profitabilität der aktuellen Zeitscheibe entscheidend ist, sondern die im Vertrag enthaltenen zukünftigen Profite, die «embedded values», massgeblich sind. Da man mehr und mehr erkennt, dass dies prinzipiell auch für Long-Tail-Business der Nicht-Leben-Sparten gilt, wird die Frage aufgeworfen: Warum nicht auch einen Non-Life-Embedded Value?

## VERTRIEBSSTEUERUNG

### Innovative Lösungen

■ **Besonders innovative Controlling-Lösungen** werden gerade in der Vertriebssteuerung entwickelt und umgesetzt. Aus der Erkenntnis, dass man Wachstum nicht planen und budgetieren kann, sondern tragen und fördern muss, werden Beyond-Budgeting-Gedanken, die z. B. im Bankenbereich sehr erfolgreich eingesetzt werden, aktuell auch auf Versicherungen übertragen. Eine sehr schlanke Top-down-orientierte Planung wird unterfüttert mit einer Steuerung und Incentivierung über League Tables (Ist-Ist-Vergleiche) und interne Benchmarks. In der «Champions League» spielt nur, wer Topwerte bei Bestand und Bestandswachstum im Vergleich zur Peer Group vorweisen kann.

### These 7

Das Controlling erobert die Steuerung versicherungsspezifischer Prozesse. Wurden wir noch vor Jahren mit der Frage konfrontiert, ob der Steuerungsansatz des Controllings überhaupt für Versicherungen sinnvoll ist, so stellt sich diese Frage heute gar nicht mehr, denn das Controlling hat seinen Siegeszug auch bei der Steuerung der versicherungsspezifischen Prozesse fortgesetzt. Controlling wird heute u. a. genutzt zur Steuerung des Marketings, des Vertriebs, des Underwritings, des Schadenmanagements, des Betriebs und auch der Kapitalanlagen.

### These 8

Die Industrialisierung der Versicherungsprozesse schreitet voran. In der Industrie ist es seit Jahren bekannt, dass gut organisierte Prozesse bessere Ergebnisse hervorbringen. Und spätestens seit auch viele erfolgreiche Finanzdienstleister bewiesen haben, dass standardisierte Prozesse, hohe Qualität und Erfolg beim Kunden keine Widersprüche sind, ist die «Industrialisierung» in aller Munde. Und gerade für Unternehmen, welche als zentralen Pfeiler ihrer Wettbewerbsstrategie «Operational Excellence» gewählt haben, ist das Thema ein Muss.

### These 9

Die Integration des Risikos in die Steuerung von Versicherungsbetrieben: Eine der grossen Herausforderungen heute ist die Vorbereitung auf Solvency II. Zurzeit werden viele Modelle diskutiert: Aufsichtsmodelle (GDV, NAIC, SST u. a.), Modelle zur Ermittlung des

## INDUSTRIALISIERUNG

### Prinzipien

■ **Was bedeutet Industrialisierung?** Es ist die Anwendung von in der Industrie bewährten Prinzipien der Prozessorientierung, Qualitätsorientierung, Kostenorientierung und Wertschöpfungsorientierung. Besonders im Backoffice nähert sich die Branche industriellen Skaleneffekte und hohen Prozessreifegraden an.

## RISIKOMODELLE

### Intern oder extern

■ **Es existieren Standardmodelle**, aber es können und sollen insbesondere auch interne Risikomodelle verwendet werden. Jedes Versicherungsunternehmen wird entscheiden müssen, ob es sich auf die Standardmodelle abstützen will oder die Investition in interne Risikomodelle wagen will. Es ist wahrscheinlich, dass etwa Rückversicherer hier Lösungen anbieten werden. Herausforderungen: (1) Berechnung des Risikokapitals (für RoRAC u. a.), (2) Allokation des Risikokapitals (für eine Profitcenter-Steuerung u. a.) und (3) Berechnung der Kapitalkosten des Eigenkapitals (CAPM-Methode, WACC).

Ist-Kapitals (GDV, CEIOPS, IAA u. a.) und Modelle zur Risikomessung (VaR, TVaR u. a.). Was daraus wird, ist in vielen Teilen Europas noch unklar.

Was daraus werden kann, zeigt das Beispiel des Swiss Solvency Test (SST). Hier werden die Markt-, Kredit- und versicherungstechnischen Risiken quantifiziert. Ausgangspunkt ist die marktnahe Bewertung der Assets und Liabilities. Das Risiko wird gemessen mittels des Conditional Value at Risk des risikotragenden Kapitals binnen Jahresfrist und unter Einbeziehung eines Minimalbetrages, welcher die Run-off-Risiken reflektiert.

Der SST definiert das Kapital eines Versicherers als ausreichend, falls das Zielkapital kleiner ist als das risikotragende Kapital. Dabei müssen sowohl eigene Szenarien als auch Szenarien der Aufsichtsbehörde ausgewertet werden. Die Rückversicherung kann vollständig berücksichtigt werden.

### These 10

Asset Liability Management (ALM) wird immer mehr auf die dynamische Finanzanalyse (DFA) setzen. Traditionell gibt es in den Unternehmen eine Vielzahl von Massnahmen zur Handhabung versicherungstechnischer Risiken (Rückversicherung bzw. Retrozession, alternativer Risikotransfer, Verbriefung

von Risiken usw.) und von Kapitalanlage- risiken (Überwachung der Limitaus- lastung, Simulationen, Hedging usw.). Aufgabe des ALM ist es nun, diese Ri- siken, welche sich auf der Aktiv- bzw. Passivseite der Bilanz niederschlagen, aufeinander abzustimmen.

Traditionell hat man ALM sequenzi- ell betrieben, d.h., man hat den versicherungstechnischen Teil als gegeben gesehen und die Kapitalanlage- seite darauf abstimmt (strategische Asset Al- lokation). Mit den Möglichkeiten der dynamischen Finanzanalyse (DFA) wird u.a. von Schaden- und Unfallver- sicherungen ALM simultan angewendet, um eine optimale Produkt-, Kapi- talanlage- und Rückversicherungszu- sammensetzung zu bestimmen.

Die Herausforderung für den Con- troller besteht darin, den Prozess des ALM mit den Planungsprozessen zu verzahnen, denn über die dynamisch stochastischen Simulationsverfahren können die wesentlichen Planungspara- meter simultan optimiert und gesetzt werden. Damit entsteht unweigerlich die Vision, zukünftige Entscheidungen nicht mehr je Fachbereich singulär zu treffen und mühsam abstimmen zu

müssen, sondern, Entscheidungen auf Basis eines integrierten Gesamtmo- dells simultan fällen zu können.

**These 11**

Strukturen – die Controllingfabrik als Lösung? Solche Lösungen erscheinen in einem dezentralen Set-up schwer machbar. Vermutlich kommt erst durch das Nutzen entsprechender Skaleneffekte die Realität der Vision einen Schritt näher. Zurzeit lässt sich die Tendenz zu einer Zentralisierung der Unterneh- menssteuerung beobachten. Dies muss nicht immer die richtige Lösung sein, aber die Frage darf erlaubt sein, ob spe- zialisierte Servicecenter wie die Con- trolling Factory zukunftsweisend sind.

**Zentralisierungswelle**

Das Thema Controlling ist in der Versicherungswirtschaft angekommen. Dennoch, durch die Vielzahl der in der Praxis betroffenen Fachbereiche und die in Forschung und Lehre zu beklagende Distanz zur (Controlling-)Praxis, ist die Steuerung von Versicherungen eine Sammlung heterogener Insellö- sungen und selten ein integriertes Sys- tem.

**CONTROLLING FACTORY Organisation**

■ **Die Controlling Factory** ist eine hochprofessionelle, hochautomatisierte und sehr arbeitsteilige Organisation, bei der prozessorientiert zwischen Datenbewirtschaftung, Reporting und Analyse getrennt wird. Transaktionale Prozesse wie die Datensammlung und -bewirtschaftung sowie das Standardreporting erfolgen dabei zentral und weitestgehend automatisiert in der Controlling Factory. Weiterführende Auswertungen und Analysen hingegen verbleiben weiterhin im Controlling, damit bleibt für das Controlling Zeit, sich auf seine Kernkompetenz zu fokussieren: die betriebswirtschaftliche Beratung der Geschäftsführung auf Basis umfangreicher steuerungsrelevanter Informationen.

**CHANCEN UND GEFAHREN**

**Neue strategische Herausforderungen für Versicherungen**

