

Leitfaden für das Grundwissen

Unternehmenssteuerung

Köln, 12. September 2018

Vorbemerkung

Das Fach Unternehmenssteuerung umfasst sowohl die strategische als auch die operative Steuerung, deren jeweilige Grundprinzipien in Abschnitt 6.1 dargestellt werden. Als Zielkonzepte werden sowohl Inhalte der periodischen Rechnungslegung (HGB, IFRS) als auch wertorientierte bzw. risikoadjustierte Ansätze (EVA, ROC, RORAC, RAROC, ...) behandelt. Die HGB-Rechnungslegung wird in Abschnitt 6.2 ausführlich behandelt und um einige Aspekte von IFRS ergänzt. Abschnitt 6.3 enthält zum einen die Darstellung der wert- und risikoorientierten Ansätze und zum anderen – anknüpfend an 6.1 – die prozessuale Umsetzung der Steuerungskonzepte in der Praxis. Diese Gliederung bringt einzelne Überschneidungen zwischen Teilabschnitten mit sich. Dies muss aber kein Nachteil sein, sondern bietet die Möglichkeit, Sachverhalte in unterschiedlichem Kontext und aus anderem Blickwinkel zu darzustellen.

Wenngleich die Leitfäden vom Grundsatz her keine Beispiele enthalten sollen, so werden solche in einigen Gliederungspunkten durch die Überschriften explizit angefordert und insofern – zumindest ansatzweise – auch entwickelt. Darüber hinaus ist es zum Verständnis der prozessbezogenen Abschnitte durchaus sinnvoll, die Thematik nicht nur abstrakt, sondern konkret und praxisbezogen darzustellen und dabei zum Teil auch beispielhafte Darstellungen zu verwenden.

Vorkenntnisse

Hilfreich wären: Grundkenntnisse über die Geschäftsmodelle der einzelnen Versicherungssparten, Überblick über die betrieblichen Funktionen in Versicherungsunternehmen, Grundkenntnisse in Bilanzierung und Rechnungslegung, Kenntnisse in Stochastik (für 6.3.5)

Literatur

Keine Angaben gem. Absprache in Autorenkonferenz

Copyright

Prof. Dr. Gerhard Mayr: 6.2.1, 6.2.3, 6.2.5, 6.2.7
6.3.1– 6.3.4, 6.3.6

Dr. Wolfram Nicolai: 6.1
6.2.2, 6.2.4, 6.2.6, 6.2.8
6.3.5, 6.3.7 – 6.3.12

Überarbeitung

Dr. Wolfram Nicolai Dr. Sven Ebert Dr. Bernd Hirschfeld

Inhalt

	1
Vorbemerkung	2
Vorkenntnisse	2
Literatur	2
Copyright	2
6.1 Strategische Unternehmenssteuerung	7
6.1.1 Diskutiere Sinn und Zweck einer strategischen Unternehmenssteuerung. (B2)	7
6.1.2 Erkläre typische Inhalte einer Geschäftsstrategie. (B2)	9
6.1.3 Leite in einfachen Beispielen eine Risikostrategie aus einer Geschäftsstrategie ab. (C3)	10
6.1.3.1 Ableitung einer Risikostrategie	10
6.1.3.2 Risikotragfähigkeitskonzept	11
6.1.3.3 Limitsystem	12
6.1.4 Diskutiere, wie, wann und warum Geschäftsstrategien aktualisiert werden. (B2)	13
6.1.5 Grenze strategische von taktischer Unternehmenssteuerung ab und nenne hierzu Beispiele. (B2)	15
6.1.5.1 Abgrenzung der Begriffe	15
6.1.5.2 Ableitung operativer Zielgrößen aus den strategischen Zielen	16
6.1.5.3 Steuerungsansatz zum Erreichen der operativen Ziele	17
6.2 Externe Rechnungslegung	19
6.2.1 Begründe den Sinn und Zweck externer Rechnungslegung. (B2)	19
6.2.1.1 Informationsfunktion	19
6.2.1.2 Gewinnermittlungs- und Zahlungsbemessungsfunktion	20
6.2.1.3 Dokumentationsfunktion	20
6.2.2 Erkläre Grundprinzipien der HGB-Bilanz. (B2)	21
6.2.2.1 HGB-Bilanzierung allgemein	21
6.2.2.2 HGB-Bilanzierung in der Versicherungswirtschaft	25
6.2.3 Erkläre die Grundprinzipien einer ökonomischen Bilanz und als Spezialfall die Solvenzbilanz. Grenze beide untereinander und von der HGB-Bilanz ab. (B2)	28
6.2.3.1 Ökonomische Bilanz	28
6.2.3.2 Solvenzbilanz	28
6.2.3.3 Abgrenzung ökonomische Bilanz / Solvenzbilanz / HGB-Bilanz	30
6.2.4 Diskutiere Vor- und Nachteile der HGB-Rechnungslegung in Abhängigkeit von Zielgruppe und Geschäftsmodell. (B2)	30

6.2.4.1 Unterschiedliche Interessenlage der Stakeholder	31
6.2.4.2 Aussagekraft in Abhängigkeit vom Geschäftsmodell	32
6.2.5 Interpretiere Buchungssätze von typischen Geschäftsvorfällen im Versicherungsunternehmen. (B3)	33
6.2.5.1 Konto	33
6.2.5.2 Buchungssatz	35
6.2.5.3 Auswirkungen von typischen Geschäftsvorfällen auf den Jahresabschluss von Versicherungsunternehmen (mögliche Beispiele)	36
6.2.6 Beschreibe den prinzipiellen Aufbau und Inhalt einer Finanzberichterstattung anhand HGB (Aktiva, Passiva, GuV, Lagebericht, Chancen- und Risikobericht, Anhang) und erläutere den Nutzen der einzelnen Teile. (B2)	37
6.2.6.1 Die Komponenten des Geschäftsberichtes	37
6.2.6.2 Der Jahresabschluss	38
6.2.6.3 Der Lagebericht	40
6.2.6.4 Freiwillige Angaben	41
6.2.6.5 Zweck und Pflicht Konzernrechnungslegung	41
6.2.7 Erläutere grundsätzlich den aktuellen Diskussionsstand zur internationalen Rechnungslegung (IFRS, Verpflichtungen, Unterschiede zur nationalen Rechnungslegung). (B1)	42
6.2.7.1 Relevanz und Grundprinzipien von IFRS	42
6.2.7.2 IFRS für Versicherungsverträge	43
6.2.7.3 Wichtige Regelungen von IFRS 17	44
6.2.7.4 Die wichtigsten Unterschiede zur nationalen Rechnungslegung	46
6.2.8 Berechne und interpretiere wichtige Kennzahlen anhand einer gegebenen Bilanz. (B4)	47
6.2.8.1 Bilanz- und Erfolgsanalyse	47
6.2.8.2 Bilanz- und Erfolgsanalyse mit Kennzahlen	48
6.2.8.3 Kennzahlen bei Handels- bzw. Industrieunternehmen	48
6.2.8.4 Kennzahlen bei Versicherungsunternehmen	50
6.3 Steuerungsgrößen und Steuerungsprozesse	53
6.3.1 Benenne die typischen Steuerungsgrößen eines Unternehmens und klassifiziere diese nach den Kategorien volumen-/wachstumsorientiert, profitorientiert und risikoadjustiert. (A1)	53
6.3.1.1 Definition Steuerungsgrößen	53
6.3.1.2 Volumen- / wachstumsorientierte Steuerungsgrößen	53
6.3.1.3 Profitorientierte Steuerungsgrößen	53
6.3.1.4 Risikoadjustierte Steuerungsgrößen	54
6.3.2 Erläutere basierend auf 6.2 die Begriffe „benötigtes Risikokapital“ und „vorhandenes Risikokapital“. (B2)	55

6.3.2.1 Definitionen	55
6.3.2.2 Risikokapital unter Solvency I	55
6.3.2.3 Risikokapital unter Solvency II	56
6.3.3 Definiere pro Kategorie mindestens 2 Steuerungsgrößen, davon mindestens eine relative und eine absolute und bewerte die Bedeutung in Abhängigkeit von Unternehmensrechtsform und Geschäftsmodell. Erkläre dabei auch die Verwendung der Erfolgsmessgrößen EVA, ROC, RORAC, RAROC bei einer auf ökonomischem Kapital beruhenden Unternehmenssteuerung und vergleiche sie bezüglich ihrer Aussagekraft. (B2)	57
6.3.4 Fasse grundsätzliche Anforderungen und Problemfelder bei der Berechnung der Steuerungsgrößen zusammen. (B2)	61
6.3.5 Erläutere und vergleiche verschiedene Ansätze für die Allokation von Risikokapital auf Unternehmensteile, Sparten und Produkte. (B4)	62
6.3.5.1 Kapitalallokation	62
6.3.5.2 Anforderungen an Allokationsverfahren	63
6.3.5.3 Allokationsprinzipien und Allokationsverfahren	63
6.3.6 Analysiere Vor- und Nachteile der verschiedenen Steuerungsgrößen. (B4)	66
6.3.6.1 Volumen- / Wachstumsorientierte Steuerungsgrößen	66
6.3.6.2 Profitorientierte Steuerungsgrößen	67
6.3.6.3 Risikoadjustierte Steuerungsgrößen	67
6.3.7 Erörtere Vor- und Nachteile der Steuerung auf verschiedenen Ebenen (Produktenebene, (Teil-)Kollektivebene, Unternehmensebene). (B2)	68
6.3.8 Beschreibe den typischen Planungsprozess in einem Unternehmen (Typischer Ablauf, Top-Down vs. Bottom-Up Planung, eingebundene Bereiche, Konsolidierung in einem Konzern, Plausibilisierung der Ergebnisse). (C2)	75
6.3.8.1 Grundsätzliches	75
6.3.8.2 Prozess der strategischen Planung	75
6.3.8.3 Prozess der operativen Planung	76
6.3.9 Analysiere typische Inhalte der Unternehmensplanung (Beiträge, Ergebnis, Ressourcen, Kapitalbedarf), den zeitlichen Horizont, die einfließenden Daten und deren Granularität. (B4)	79
6.3.10 Beschreibe explizite Steuerungsmaßnahmen. Berücksichtige dabei auch die Themen interne Rechnungslegung, Controlling, Steuerungsimpulse. (B2)	81
6.3.10.1 Operative Steuerung allgemein	82
6.3.10.2 Steuerungsfelder explizit	83
6.3.11 Erläutere die Begriffe des ökonomischen Unternehmenswertes und des Marktwertes eines Versicherungsunternehmens. (B2)	85
6.3.11.1 Unternehmensbewertung	85

6.3.11.2 Bewertung von Versicherungsunternehmen	86
6.3.11.3 Marktwert	87
6.3.12 Fallstudie Unternehmenssteuerung: Wachstumsstrategien, ihr Einfluss auf Profitabilität und die Möglichkeit ihrer Finanzierung. (C3)	88
6.3.12.1 Ausgangslage	89
6.3.12.2 Wachstumsstrategien	91

6.1 Strategische Unternehmenssteuerung

6.1.1 Diskutiere Sinn und Zweck einer strategischen Unternehmenssteuerung. (B2)

Kerninhalte

- Unternehmensziele
- Planungs- und Steuerungsebenen
- Strategische Steuerung

Strategische Unternehmenssteuerung beinhaltet die langfristige, systematische und zielorientierte Ausrichtung des Unternehmens. Sie umfasst die Festlegung der Unternehmensphilosophie, des Leitbildes, der Wertvorstellungen und der Unternehmensziele.

Typische Unternehmensziele sind

- Bedarfsdeckung (der Kunden)
- Gewinn (mit Unterzielen Umsatz und Kosten)
- Absatz, Umsatz
- Wachstum
- Unternehmenserhalt, Sicherheit
- Unternehmenswert
- nichtökonomische oder nichtmonetäre Ziele (z.B. Image, Marktmacht, Unabhängigkeit)

Bezogen auf einen Planungszeitraum sind diese Ziele zum Teil konkurrierende Ziele, die nicht alle gleichzeitig angestrebt werden können. Insofern ist es nötig zu entscheiden, welche Ziele vorrangig verfolgt werden sollen und welche eher den Charakter von Nebenbedingungen haben. Eine solche Entscheidung kann nur auf Basis einer strategischen Positionierung getroffen werden. Man muss wissen, wer man ist und was man will. Schon hieraus ergibt sich die Notwendigkeit einer strategischen Positionierung und damit letztlich einer strategischen Unternehmensführung.

Insbesondere in der Versicherungswirtschaft kann zudem die Charakteristik der Stakeholder (Eigentümer, Vermittler, Kunden, Mitarbeiter) eine erhebliche Rolle bei der strategischen Positionierung und damit der Gewichtung der Unternehmensziele spielen. Z.B. gibt es in einer international tätigen, börsennotierten Aktiengesellschaft andere Interessenlagen als in einem regional tätigen Verein auf Gegenseitigkeit.

Ein sinnvoller Ansatz zur Gestaltung der strategischen Unternehmenssteuerung besteht in einer dreistufigen Vorgehensweise:

Leitbild → Geschäftsstrategie → operative Planung und Controlling

Das Unternehmen entwickelt im ersten Schritt ein Leitbild und beantwortet Fragen wie z.B. „Wie wollen wir dastehen?“ bzw. „Als was wollen wir gelten?“ Beispiele für Leitbilder (grundsätzliche strategische Ausrichtungen / Positionierungen) können sein: Preisführer, Kostenführer, Qualitätsführer, Marktführer, Innovationsführer, usw. Bei etablierten Unternehmen ergeben sich die Leitbilder häufig aus der Historie. Dennoch muss ihre Aktualität in bestimmten Zeitabständen überprüft werden.

Im zweiten Schritt wird – verankert im Leitbild – die Geschäftsstrategie entwickelt. Aus den grundsätzlichen, u.U. abstrakten Aussagen des Leitbilds werden konkrete Vorhaben abgeleitet, und es werden die Zeiträume für die Umsetzung dieser Vorhaben festgelegt.

Es wird bestimmt, was gemacht werden soll und was nicht gemacht werden soll, worauf man sich also konzentrieren will, und wann es gemacht werden soll.

Die Fokussierung der knappen Ressourcen auf die Felder, die die größte Wirkung im Hinblick auf die gewählten Ziele versprechen, ist eine notwendige Voraussetzung für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens. Durch turnusmäßige Überprüfung der Geschäftsstrategie können Marktveränderungen sowie interne Anpassungsnotwendigkeiten (personell und technisch) frühzeitig erkannt und berücksichtigt werden.

Zur Konkretisierung von Geschäftsstrategien siehe Abschnitt 6.1.2 und zu deren Aktualisierung siehe Abschnitt 6.1.4.

Eine strategische Unternehmenssteuerung ist also unerlässlich. Ebenso unerlässlich ist aber ihre Ergänzung durch eine sachgerechte Verknüpfung mit der operativen Steuerung. Es muss sichergestellt werden, dass die strategischen, auf das Gesamtunternehmen bezogenen Ziele in praktikable Ziele auf der operativen Ebene übergeleitet werden, die den unterschiedlichen Arbeitsinhalten angepasst sind und deren Erreichung von den Mitarbeitern durch konkrete Maßnahmen beeinflusst werden kann. Nur durch Integration und konsequentes Praktizieren beider Steuerungsebenen kann eine nachhaltige Wirkung erzielt werden (siehe Abschnitt 6.1.5). Dies hilft, im Tagesgeschäft die langfristigen Ziele nicht aus dem Auge zu verlieren und die konkreten, operativen Entscheidungen an ihnen auszurichten.

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen die wichtigsten Unternehmensziele und deren unterschiedlichen Stellenwert für die einzelnen Stakeholder des Unternehmens. Sie können erläutern, dass sich hieraus die Notwendigkeit einer strategischen Positionierung und einer entsprechenden strategischen Steuerung ergibt. Ferner können sie darstellen, dass letztere auch deshalb benötigt wird, weil ansonsten ein zielgerichteter Einsatz knapper und kostenintensiver Ressourcen nicht möglich ist.

Des Weiteren verstehen sie die strategische Steuerung als eine Ebene im Gesamtsteuerungsprozess, welcher mit dem Leitbild beginnt und auch die operative Steuerung enthält.

6.1.2 Erkläre typische Inhalte einer Geschäftsstrategie. (B2)

Kerninhalte

- Begriffe Geschäftsfeld, Geschäftseinheit und Geschäftsstrategie
- Bestimmungsgrößen und Erfolgsvoraussetzungen für ein Geschäftsfeld
- Organisationsformen und Führungskultur

Jedes Unternehmen operiert in einer bestimmten Region, entwickelt und bearbeitet eine bestimmte Produktpalette, richtet sich an bestimmte Kundengruppen und vertreibt seine Produkte auf eine bestimmte Weise an die Kunden. Dies sind die Merkmale der Unternehmenstätigkeit, die zur Definition eines (strategisches) Geschäftsfelds führen.

Ein (strategisches) Geschäftsfeld ist eine eindeutig abgrenzbare Planungs- und Aktionseinheit im Unternehmen, die definiert ist durch jeweilige Festlegungen in den vier genannten Dimensionen. Welche Produkte sollen über welchen Vertriebskanal an welche Kunden in welcher Region verkauft werden?

Beispiele:

- (1) Küchengeräte für den Gebrauch in Privathaushalten werden produziert und über Internet in den deutschsprachigen Regionen Europas verkauft
- (2) Küchengeräte für den gewerblichen Bedarf werden produziert und über den Großhandel in Deutschland verkauft
- (3) Für Berufsanfänger (junge Leute) werden spezielle, preisgünstige Lebens- und Unfallversicherungen entwickelt und über eine spezielle Vertriebsorganisation (junge Vermittler) in Deutschland und Österreich verkauft

Zum typischen Inhalt einer Geschäftsstrategie gehört also die Entscheidung, ein bestimmtes strategisches Geschäftsfeld (oder mehrere) zu betreiben.

Eine solche Entscheidung setzt fundierte Analysen zur Erfolgsfähigkeit des jeweiligen Geschäftsfelds voraus. Neben der Profitabilität muss zum einen die Marktfähigkeit gegeben sein, und zum anderen muss das Unternehmen imstande sein, die spezifischen personellen und technischen Anforderungen des Geschäftsfelds zu erfüllen. Auch muss die betriebliche Organisation des Unternehmens darauf eingestellt sein, das Geschäftsfeld erfolgreich betreiben zu können. Die Erfüllung dieser Voraussetzungen muss in einem professionellen „Strategiefindungsprozess“ im Unternehmen verifiziert werden, vgl. Abschnitt 6.1.4.

Ferner ist es für die betriebliche Organisation von hoher Bedeutung, ob die Geschäftsfelder sich führungsmäßig und organisatorisch stark überschneiden und in hohem Maße auf dieselben Ressourcen zugreifen oder ob sie als strategische Geschäftseinheit (SGE) relativ autonom agieren, relativ eigenständig am Markt operieren und als Profit-Center geführt werden können.

Die Einrichtung von SGEs berührt unmittelbar die Organisationsform und das Führungssystem des Unternehmens, da sie in hohem Maße Dezentralisierung und Übertragung von Verantwortung und Kompetenzen auf die SGE erfordert. Dies lässt sich umso leichter umsetzen, wenn empowerment der Mitarbeiter und Delegation von Verantwortung ohnehin Merkmale der Führungskultur sind. Ein zentralistisches System mit starker Bündelung der Verantwortlichkeiten an der Un-

Unternehmensspitze ist mit einer effizienten Profit-Center Philosophie schwerlich vereinbar.

Die Unternehmens- und Führungskultur sind oft bereits im Leitbild des Unternehmens verankert und in der Unternehmenshistorie entstanden. In diesem Falle ist bei der Festlegung neuer Geschäftsfelder besonders zu berücksichtigen, dass diese zum vorhandenen Führungssystem passen oder letzteres – wenn nötig – den neuen Geschäftsfeldern angepasst wird.

Eine gute Geschäftsstrategie ist also insgesamt gekennzeichnet durch geeignet festgelegte Geschäftsfelder, die Erfolg versprechen und auf das Führungssystem und die Unternehmenskultur abgestimmt sind.

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen den Begriff des (strategischen) Geschäftsfelds und können seine Bedeutung als Kernelement einer Geschäftsstrategie darstellen. Sie kennen die Notwendigkeit, strategische Geschäftsfelder sowohl organisatorisch als auch passend zur Führungskultur des Unternehmens zu etablieren und können diesen Zusammenhang erläutern.

6.1.3 Leite in einfachen Beispielen eine Risikostrategie aus einer Geschäftsstrategie ab. (C3)

In diesem Abschnitt werden die wesentlichen Inhalte einer Risikostrategie und die grundsätzliche Vorgehensweise bei ihrer Ableitung aus einer Geschäftsstrategie beschrieben. Auf dieser Basis können dann Beispiele entwickelt werden, deren explizite Ausarbeitung dem Dozenten obliegt.

Kerninhalte

- Risikostrategie
- Risikotragfähigkeit
- Limitsystem

6.1.3.1 Ableitung einer Risikostrategie

Unter einer Risikostrategie wird allgemein die Beschreibung des Umgangs mit den sich aus der Geschäftsstrategie resultierenden Risiken verstanden. Diese werden bezüglich ihres Einflusses auf die Wirtschafts-, Finanz- oder Ertragslage des Unternehmens dargestellt, und es werden daraus resultierende Leitlinien für den Umgang mit diesen Risiken festgelegt.

Am Anfang der Ausarbeitung der Risikostrategie steht die Identifizierung und Kategorisierung der aller Risiken denen das Unternehmen unterliegt. In der Versicherungswirtschaft unterscheidet man im Wesentlichen versicherungstechnische Risiken, Risiken aus der Kapitalanlage, Zahlungsausfallrisiken, operationelle Risi-

ken, Reputationsrisiken und strategische Risiken. Insbesondere die versicherungstechnischen Risiken und die Kapitalanlagerisiken werden noch wesentlich feiner in Teilrisiken untergliedert.

Im nächsten Schritt werden alle Festlegungen und Merkmale der Geschäftsstrategie systematisch darauf überprüft, inwieweit sie den zuvor identifizierten Risiken unterliegen. Für eine solche Beurteilung ist es unbedingt erforderlich, dass die Geschäftsstrategie detailliert und konkret beschrieben ist. Weiterhin ist es existenziell, dass die Risiken auch auf der operativen Ebene betrachtet werden, so dass Handlungsvorgaben für die Mitarbeiter im operativen Prozess aufgebaut werden können und diese die Risiken im Tagesgeschäft selbst steuern können. Die Risikostrategie liefert insofern auch die Eckdaten für das im Unternehmen einzurichtende Risikomanagementsystem. Ebenso wie die Geschäftsstrategie sollte auch sie im Jahresturnus durch die Geschäftsleitung überprüft werden.

In der Risikostrategie muss eingegangen werden auf

- die Art der Risiken (welche Risiken sollen überhaupt eingegangen werden?)
- die Risikotoleranz (welche Höhe des Risikos wird gewählt?)
- die Herkunft der Risiken (woher stammt das Risiko, was ist der Auslöser?)
- die Risikotragfähigkeit (sind genügend Eigenmittel zur Bewältigung der Risiken vorhanden?)
- der zeitliche Anfall der Risiken (welche Risiken in welcher Zeitperiode sollen mit dem vorhandenen Potenzial zur Risikodeckung bewältigt werden?)

Möglichkeiten des Umgangs mit Risiken

- Risiken vermeiden (Vorhaben nicht durchführen)
- Risikominderung (z.B. Qualitätsmanagement)
- Risikobegrenzung (z.B. Obergrenzen)
- Risikoabwälzung (z.B. (Rück-)Versicherung)
- Risikoakzeptanz (Eingehen von Risiken)

Der Umgang mit den Risiken und damit die Ausprägung der Risikostrategie hängen wesentlich von der Grundeinstellung des Unternehmens zum Risiko, dem sog. „Risikoappetit“ des Unternehmens (risikofreudig oder risikoscheu) ab.

6.1.3.2 Risikotragfähigkeitskonzept

Ein zentrales Element der Risikostrategie ist das Risikotragfähigkeitskonzept. Hierzu ist zunächst ein Verfahren zur Messung und Bewertung der einzelnen Risiken festzulegen, auf dessen Basis dann das Kapital berechnet wird, das zum Tragen der Risiken benötigt wird. Der Gesamtkapitalbedarf wird durch Aggregation der Kapitalbedarfe der einzelnen Risiken unter Beachtung der Wechselwirkungen zwischen den Risiken (Verstärkung, Kompensation) ermittelt. Risikotragfähigkeit ist gegeben, wenn die Eigenmittel des Unternehmens (vorhandenes Kapital zur Risikoabsicherung) größer sind als der Gesamtkapitalbedarf (benötigtes Kapital).

In der Versicherungswirtschaft ist gemäß Solvency II, Säule 1 die Risikotragfähigkeit mit Hilfe der sog. Standardformel zu bestimmen, der als Risikomaß der Value at Risk zugrunde liegt. Alternativ zur Standardformel kann auch ein unternehmensintern entwickeltes Modell verwendet werden, das allerdings von der BaFin genehmigt werden muss.

Darüber hinaus ist gemäß Solvency II, Säule 2 im Rahmen des ORSA (Own Risk and Solvency Assessment) ein unternehmensspezifisches Risikotragfähigkeitskonzept zu entwickeln, das individuelle Gegebenheiten des Unternehmens besser berücksichtigen soll als die Standardformel und das auch eine mehrjährige Projektion der Risikotragfähigkeit enthält.

6.1.3.3 Limitsystem

Um die Risikotragfähigkeit im Unternehmen nicht nur ex post zu ermitteln und zu beurteilen, sondern ex ante zu steuern und sicherzustellen, müssen den jeweiligen operativen Entscheidungsträgern im Unternehmen Anhaltspunkte für entsprechendes, risikogerechtes Handeln und Grenzen für ihre Entscheidungsspielräume gegeben werden. Das heißt, auf der Grundlage des Risikotragfähigkeitskonzeptes ist ein sog. Limitsystem zur Begrenzung und Steuerung der Risiken zu entwickeln. Dazu ist zunächst der Gesamtkapitalbedarf auf geeignete Steuerungsbereiche aufzuteilen. Dann sind für jeden dieser Steuerungsbereiche Entscheidungsregeln (Limits) für das operative Geschäft aufzustellen, deren Einhaltung sichergestellt, dass der Bedarf an Risikokapital für diesen Steuerungsbereich den zugewiesenen Kapitalbedarf nicht übersteigt. Das Limitsystem muss also so konstruiert sein, dass bei vollständiger Einhaltung aller Entscheidungsregeln die Risikotragfähigkeit des Unternehmens insgesamt gewährleistet ist.

Die Übersetzung von Kapitalbedarfen in praktikable Kennzahlen oder Steuerungsregeln, die in den operativen Bereichen auch verstanden werden, stellt in der Praxis oft eine erhebliche Schwierigkeit dar. Die Ableitung eines Limitsystems aus einem Risikotragfähigkeitskonzept weist in dieser Hinsicht eine gewisse Analogie mit der Ableitung der operativen Steuerung aus der strategischen Steuerung auf.

Als ein Beispiel für ein in der Vergangenheit praktiziertes Limitsystem kann die mit der Einführung von Solvency II abgeschaffte Anlageverordnung des VAG für das gebundene Vermögen angesehen werden, auch wenn diese nicht aus einer Allokation von Risikokapital abgeleitet worden ist, sondern den vorsichtigen, regelbasierten Ansätzen der Zeit vor Solvency II entstammt.

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen die wesentlichen Inhalte und Begrifflichkeiten einer Risikostrategie und können diese aus einer gegebenen Geschäftsstrategie ableiten. Insbesondere kennen sie den konzeptionellen Ansatz der Risikotragfähigkeit und können den Sinn und die Funktion eines Limitsystems erklären.

In der Praxis werden die Geschäftsstrategie und die Risikostrategie oft nicht streng sequenziell entwickelt, sondern bei der Festlegung der Geschäftsstrategie werden die entstehenden Risiken simultan mit ins Auge gefasst. So kann sich z.B. die Risiko-averse Grundeinstellung des Unternehmens schon in der Geschäftsstrategie niederschlagen, und diese enthält somit streng genommen schon Teile der Risikostrategie. Die Entwicklung von Geschäftsstrategie und Risikostrategie sind dann eher ein integrierter und durch iteratives Vorgehen gekennzeichnete Prozess.

6.1.4 Diskutiere, wie, wann und warum Geschäftsstrategien aktualisiert werden. (B2)

Kerninhalte

- Geltungsdauer von Geschäftsstrategien
- Strategiefindungsprozess

Warum:

Eine Geschäftsstrategie wird in aller Regel in einem Strategieprozess entwickelt, in den als wichtigste Grundlage die aktuelle Einschätzung der Marktsituation und die Beurteilung der eigenen Fähigkeiten des Unternehmens einfließen. Da sich die Märkte ständig verändern, und dies in Abhängigkeit der technologischen Entwicklungen (Digitalisierung) mit zunehmender Geschwindigkeit, ist a priori klar, dass jede Geschäftsstrategie (zumindest in einer bestimmten Ausprägung) nur eine begrenzte Lebensdauer besitzt. Die Lebenssituation der Menschen (Kunden) ändert sich, neue Bedürfnisse entstehen und andere, bessere, modernere Artikel werden nachgefragt.

Insbesondere die Versicherungsbranche steht seit der Deregulierung am Ende des letzten Jahrhunderts unter einem permanenten und zunehmenden Veränderungsdruck, der viele Risiken, aber auch viele Chancen in sich birgt:

- Rasante Entwicklung der IT, Industrialisierung der Geschäftsprozesse
- Entwicklung der Kapitalmärkte: mehrere gravierende Krisen, Niedrigzinsphase
- Neue Risiken, z.B. Naturkatastrophen, Terrorismus, technologische Entwicklung
- Demografische Entwicklung
- Globalisierung, neue regulatorische Anforderungen

Parallel hierzu veraltet das Know-How der Mitarbeiter im Unternehmen, und die technische Ausstattung des Unternehmens muss in bestimmten Zeitabständen erneuert werden. Somit behalten auch die einmal in einem Strategieprozess festgestellten Stärken und Schwächen und damit die eigenen Fähigkeiten des Unternehmens nicht ihren Wert, sondern müssen ständig im Einklang mit den beobachteten Marktveränderungen weiterentwickelt werden. Die Geschäftsstrategien müssen also turnusmäßig im Rahmen von Strategieprozessen angepasst werden.

Wann:

Die Häufigkeit solcher Anpassungen hängt entscheidend von der Dynamik des für das Unternehmen relevanten Marktes ab, insbesondere auch davon, wie weit er von technischen Entwicklungen geprägt ist. Die Häufigkeit von Anpassungen der Geschäftsstrategien hat im Vergleich zur Vergangenheit deutlich zugenommen. Allerdings ist aus verschiedenen Gründen auch eine gewisse Kontinuität in der strategischen Ausrichtung sinnvoll und erforderlich. Änderungen der Geschäftsstrategie, insbesondere die Einrichtung neuer Geschäftsfelder erfordert meist die Bereitstellung neuer Ressourcen (personell und materiell) sowie die Neugestaltung oder Umgestaltung von Arbeitsprozessen. Dies ist nicht nur aufwändig, sondern verursacht oft auch hohe Kosten. Es sind Investitionen zu tätigen, die sich amortisieren müssen, woraus ein zusätzliches Risiko entsteht. Zu häufige Anpassungen des Leitbilds und Änderungen der grundlegenden strategischen Ausrichtung könnten auch die Profilierung des Unternehmens beim Kunden und den Wiedererkennungsfaktor und damit den Bekanntheitsgrad der Produkte beeinträchtigen.

Allgemeine Regeln zur Häufigkeit strategischer Anpassungen lassen sich schwer angeben. Zu vielfältig sind die Spezifika der Branchen und die individuellen Charakteristika der Unternehmen. Eine der Kernaufgaben der Geschäftsleitung besteht darin, im konkreten Fall die Aspekte gegeneinander abzuwägen und eine sachgerechte Entscheidung zu treffen. In der Praxis dürfte es in den meisten Fällen angemessen sein, einmal pro Jahr einen Strategieprozess durchzuführen, um die bestehende Geschäftsstrategie zu überprüfen und festzustellen, ob größere oder kleinere Anpassungen erforderlich sind. Überlegungen zur grundsätzlichen Erneuerung des Unternehmens sollten in aller Regel wohl nicht häufiger als alle drei bis fünf Jahre angestellt werden.

Wie:

Zur Entwicklung bzw. Aktualisierung einer Geschäftsstrategie muss im Unternehmen ein effizienter Strategiefindungsprozess etabliert sein, der die schon genannten Aspekte „Einschätzung der aktuellen Marktsituation in der eigenen Branche“ und „Beurteilung der eigenen Fähigkeiten des Unternehmens“ beinhaltet.

Die Analyse der Marktsituation sollte eine Abschätzung von Trends und potenziellen Entwicklungen (kurz-, mittel- und langfristig) enthalten, die ggfs. durch Szenario-Analysen gewonnen werden können.

Die Fähigkeiten des Unternehmens können durch ein nach Geschäftsbereichen und/oder betrieblichen Funktionen untergliedertes Stärken/Schwächen-Profil herausgearbeitet und dargestellt werden. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass die Objektivität u.U. dadurch beeinträchtigt werden kann, dass persönliche Befindlichkeiten berührt werden und Betroffenheit entsteht. In die Stärken/Schwächen-Analyse sind des Weiteren das Führungssystem und die Führungskultur einzubeziehen, da diese ein entscheidender Erfolgsfaktor bei der Festlegung von Geschäftsfeldern sind (vgl. Abschnitt 6.1.2).

Auf der Basis dieser Analysen können das Leitbild und die langfristigen strategischen Aussagen überprüft und bestehende oder neue Geschäftsfelder bezüglich

ihrer Erfolgsaussichten beurteilt werden. Zur Durchführung eines solchen Strategiefindungsprozesses gibt es eine Vielzahl etablierter Methoden mit diversen Varianten, z.B. die SWOT-Analyse.

Lernergebnisse

Die Studierenden können die zeitliche Begrenzung einer Geschäftsstrategie und damit die Notwendigkeit zu deren turnusmäßiger Anpassung begründen. Sie kennen die Methode der SWOT-Analyse zur Strategiefindung und können diese erläutern.

6.1.5 Grenze strategische von taktischer Unternehmenssteuerung ab und nenne hierzu Beispiele. (B2)

Kerninhalte

- Abgrenzung der Planungs- und Steuerungsebenen
- Ableitung operativer Ziele aus strategischen Zielen
- Steuerungsansatz zum Erreichen der operativen Ziele

6.1.5.1 Abgrenzung der Begriffe

Unter „strategischer Steuerung“ wird der in den vorangegangenen Abschnitten beschriebene Gesamtprozess der strategischen Positionierung inkl. der Formulierung und der turnusmäßigen Überprüfung entsprechender strategischer Ziele verstanden. Es wurde dargestellt, dass eine Geschäftsstrategie bei aller Notwendigkeit der regelmäßigen Aktualisierung für einen gewissen mittelfristigen Zeitraum Gültigkeit haben sollte. Sie legt die für diesen Zeitraum gültige Geschäftsplanung fest, d.h. **was** soll **wann** mittel- bis langfristig gemacht werden (doing the right things).

Mit diesem auf Ebene des Gesamtunternehmens vollzogenen Prozess allein werden allerdings die angestrebten Geschäftsergebnisse nicht erzielt werden können. Entscheidend ist, dass auf allen Ebenen des Unternehmens in die gleiche Richtung gesteuert wird. Die eigentliche Steuerungswirkung entsteht in erster Linie auf den unteren Ebenen der Unternehmenshierarchie. In den Abteilungen und Arbeitsgruppen werden die konkreten Arbeitsabläufe konzipiert, geplant und überwacht. Hier wird festgelegt, **wie** im Einzelnen verfahren werden soll, um die operativen Ziele zu erreichen (doing things right). Beim Übergang von der strategischen zur operativen Steuerung findet dazu ferner eine Verkürzung des Planungszeitraums statt. Während die strategische Steuerung in aller Regel einen Zeitraum von mindestens fünf Jahren umfasst, beträgt die operative Planungsperiode meist ein Jahr.

Bemerkung: Zwischen der Ebene der strategischen Steuerung und der operativen Steuerung wird gelegentlich noch die Ebene der „taktischen Steuerung“ eingeführt. Diese wird allerdings in Literatur und Praxis nicht einheitlich definiert und gehandhabt. Mal wird unter Taktik eine inhaltliche Konkretisierung der Stra-

ategie verstanden, mal steht der Zeithorizont im Vordergrund, und die taktische Planung stellt eine mehrperiodische Planung der operativen Größen dar. In diesem Leitfaden soll auf diese Diskussion verzichtet werden, und es soll der Fokus auf die strategische und die operative Ebene gelegt werden.

Da die Merkmale der strategischen Steuerung in den vorangegangenen Abschnitten bereits ausführlich behandelt worden sind, geht es in diesem Abschnitt vor allem um die Darstellung der operativen Steuerung. Deren erster Schritt besteht darin, aus den strategischen Zielen geeignete operative Ziele abzuleiten, siehe folgender Abschnitt 6.1.5.2. Im zweiten, ebenso wichtigen Schritt ist dann ein Verfahren zu etablieren, mit dem die Zielerreichung im Ablauf der Planungsperiode kontinuierlich überwacht werden kann. Man benötigt ein geeignetes Instrument zur Messung / Beurteilung / Prognose von Zielerreichungsgraden, das gleichzeitig Anhaltspunkte für Steuerungsmaßnahmen liefert. Der eigentliche (operative) Steuerungsprozess (Controllingprozess) besteht aus genau dieser Vorgehensweise, genauer siehe Abschnitt 6.1.5.3.

6.1.5.2 Ableitung operativer Zielgrößen aus den strategischen Zielen

Für einen erfolgreichen Geschäftsverlauf und ein nachhaltiges Erreichen der strategischen Ziele ist es also zunächst wichtig, dass die strategischen Ziele in operative Zielgrößen übertragen werden, die in unmittelbarem Zusammenhang mit der konkreten Aufgabe des Ausführenden stehen müssen.

Dabei hat es häufig keinen Sinn, das strategische Unternehmensziel 1:1 auf die operative Ebene zu übertragen. Ist das Unternehmensziel z.B. Wachstum gemessen in Absatz oder Umsatz, so ist es sinnlos, jeder operativen Unternehmenseinheit (z.B. der Schadenabteilung) direkt ein Absatz- oder Umsatzziel zu geben. Gleichwohl wird ein schneller und unbürokratischer Schadenregulierungsprozess, der auch die Möglichkeiten der modernen IT nutzt, zur Attraktivität des Unternehmens und somit mittelbar zu Absatz und Umsatz beitragen. In dieser Richtung könnten dann operative Zielgrößen für die Schadenabteilung und/oder die IT-Abteilung entwickelt werden. Entscheidend beim „Herunterbrechen“ der strategischen Ziele auf operative Ziele ist also, dass die Erreichung eines operativen Ziels die Erreichung des übergeordneten strategischen Ziels befördert.

Ist zum Beispiel der Gewinn der Schwerpunkt der strategischen Ziele, so lassen sich bereichsspezifisch auf folgende Weise operative Ziele ableiten:

Gibt es im Unternehmen Bereiche oder Abteilungen, die den Charakter von Profit-Centern haben, so kann ihr Ergebnisbeitrag durch eine „gewinnorientierte“ Größe, z.B. einen Deckungsbeitrag gemessen und eine entsprechender operativer Zielwert vorgegeben werden.

Andere Bereiche und Abteilungen – wie die genannte Schadenabteilung – liefern zwar einen quantitativ messbaren Output, der aber nicht direkt als Gewinngröße formuliert werden kann. Es kommen als operative Zielgrößen dann z.B. Produktivitätsgrößen, Wirtschaftlichkeitsgrößen oder eine Kostenbudgetgröße in Frage, die zwar selbst keine Gewinngröße darstellen, aber einen erheblichen Beitrag zur Gewinnentstehung leisten.

Bei Bereichen und Abteilungen, bei denen die beiden genannten Charakteristika nicht vorliegen, bleibt die Möglichkeit einer qualitativen Zielvereinbarung, die so formuliert ist, dass die Zielerreichung tendenziell zu einer Gewinnerhöhung führt.

Eine Besonderheit stellt das Kostenziel dar. Dieses Ziel lässt sich direkt von der strategischen Ebene des Gesamtunternehmens auf die operative Ebene der Abteilungen oder Gruppen „herunterbrechen“. Das Gesamtkostenbudget des Unternehmens wird additiv gemäß der Unternehmenshierarchie aufgeteilt auf die Kostenstellenbudgets der einzelnen Bereiche, Abteilungen und Gruppen. Alle Kostenstellenverantwortlichen haben identisch das Ziel „Einhaltung des Kostenbudgets“.

Für eine sinnvolle Übertragung strategischer Ziele in operative Ziele ist es ferner unerlässlich, dass erstere möglichst präzise definiert sind. Es reicht nicht, „Gewinn“ als Zielgröße zu nennen, sondern z.B. HGB-Jahresüberschuss, IFRS-Ergebnis oder, in der Lebensversicherung, Rohergebnis (vor Überschussbeteiligung). Lautet das strategische Ziel „Wachstum“, so muss präzisiert werden, wie dieses gemessen werden soll, z.B. Anzahl der Verträge im Neugeschäft, verdiente Beitragseinnahmen, Jahressollbeitrag oder Versicherungssumme. Nur so wird erreicht, dass die Zielerreichung möglichst gemessen, zumindest aber beurteilt werden kann. Nur so kann sie auf operativer Ebene beeinflusst werden, also überhaupt eine Steuerung stattfinden.

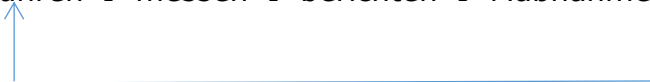
Die organisatorische Umsetzung der Zielübertragung und Zielvereinbarung im Unternehmen und die Festlegung konkreter Werte für die Zielgrößen wird im Abschnitt 6.3.10 im Kontext der Planungs- und Steuerungsprozesse behandelt.

6.1.5.3 Steuerungsansatz zum Erreichen der operativen Ziele

Da die Formulierung von Zielen allein noch nicht deren Erreichung garantiert, geht es im zweiten Schritt darum, ein Instrument und einen Prozess zu etablieren, mit dem die Zielerreichung permanent gemessen und in einer Weise berichtet wird, dass hieraus Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung abgeleitet werden können. Erst dadurch ist es eigentlich angemessen, überhaupt von Steuerung zu sprechen.

Grundmodell für diese Vorgehensweise ist der Controlling-Regelkreis:

Ziele setzen → ausführen → messen → berichten → Maßnahmen festlegen



Nach dem Setzen der Ziele (*Planwerte*) und dem Beginn der operativen Tätigkeit werden turnusmäßig zu festgelegten Zeitpunkten (z.B. monatlich) erreichte Ergebnisse gemessen. Wenn die vorliegende Zielgröße nicht quantitativ gemessen werden kann, so muss eine qualitative Einschätzung des Erreichten vorgenommen werden. Auf dieser Basis (*Ist-Werte*) ist dann eine Prognose der Zielerreichung zum Ende der Planungsperiode (*Prognosewerte*) vorzunehmen. Durch Gegenüberstellung der Planwerte und der Prognosewerte lässt sich der aktuelle Zielerreichungsgrad einschätzen. Es schließt sich dann eine Abweichungsanalyse an, die versucht, die Ursachen der Abweichung zu ergründen und Maßnahmen zur Verbesserung der Zielerreichung zu finden. Dieser Prozess wird turnusmäßig zu bestimmten Zeitpunkten der Planungsperiode wiederholt.

Die Methoden zur Abweichungsanalyse und zur Bestimmung von Maßnahmen können je nach Steuerungsfeld bezüglich Umfang und Aufwand sehr unterschiedlich sein. Bei der Steuerung von Fixkostenbudgets genügt ein relativ einfaches, nach Kostenarten und Kostenstellen gegliedertes Berichtssystem mit Anbindung an das Buchhaltungssystem, in dem die Plan-, Ist- und Prognosegrößen in geeigneter Form gegenübergestellt werden. Beim Projektcontrolling dagegen wird man - zumindest ab einer gewissen Projektgröße - auf aufwändige Methoden der Netzplantechnik nicht verzichten können.

Die organisatorische Umsetzung der operativen Steuerung im Unternehmen wird im Abschnitt 6.3.10 im Kontext der Planungs- und Steuerungsprozesse behandelt.

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen die unterschiedlichen Ebenen der strategischen und der operativen Steuerung und können diese im Zusammenhang erläutern. Sie kennen die unterschiedliche Funktion von strategischen und operativen Zielen und können darstellen, wie operative Ziele auf unterschiedliche Weise aus strategischen Zielen abgeleitet werden.

Ferner können sie die Grundidee der operativen Steuerung (Controlling-Regelkreis) erläutern.

6.2 Externe Rechnungslegung

6.2.1 Begründe den Sinn und Zweck externer Rechnungslegung. (B2)

Kerninhalte

- Informationsfunktion der externen Rechnungslegung
- Adressaten der externen Rechnungslegung
- Gewinnermittlungs- und Zahlungsbemessungsfunktion
- Dokumentationsfunktion

6.2.1.1 Informationsfunktion

Mit der externen Rechnungslegung sollen externen Adressaten mit unterschiedlichen Interessen (z.B. Eigentümer, Gläubiger, Arbeitnehmer, Wettbewerber) Informationen zur Verfügung gestellt werden, mit denen sie ökonomische Entscheidungen treffen können. Die interne Rechnungslegung (z.B. Kostenrechnung, Produktkalkulation, Planung und Prognose) dagegen stellt Informationen ausschließlich unternehmensinternen Empfängern zur Verfügung und soll das Geschehen im Betrieb möglichst detailliert nachbilden.

Mit der externen Rechnungslegung soll vor allem die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Unternehmens beurteilt werden können. Sie ist stark reglementiert, da damit eine einheitliche Berichterstattung aller Unternehmen gewährleistet werden soll. Die nationale Rechnungslegung basiert vor allem auf dem Handelsgesetzbuch (HGB), die internationale Rechnungslegung auf den International Financial Reporting Standards (IFRS).

Mögliche externe Adressaten sind

- Eigentümer (z.B. Aktionär, Gesellschafter)

Man kann die externe Rechnungslegung als Rechenschaftsbericht der Unternehmensleitung gegenüber den (nicht an der Geschäftsführung beteiligten) Eigentümern ansehen. Mit ihr soll die Lage des Unternehmens, seine wirtschaftliche Tätigkeit und seine wirtschaftlichen Interessen, in die es verflochten ist, gezeigt werden, um dem Eigentümer eine sachkundige Ausübung seiner Rechte zu ermöglichen. Eine umfangreiche Berichterstattung ermöglicht es den Eigentümern, ihre Mitgliedschaftsrechte entsprechend wahrzunehmen und die Leistung des Managements zu beurteilen.

- Potenzielle Anleger

Auch potenzielle Anleger haben einen Anspruch darauf, über die finanzielle Lage des Unternehmens informiert zu werden. Die externe Rechnungslegung soll dem Kapitalmarkt die erforderlichen Informationen liefern, um dem am An- und Verkauf von Wertpapieren des Unternehmens interessierten Publikum eine durch Kenntnisse fundierte Entscheidung zu ermöglichen.

- Gläubiger

Gläubigern (Banken, Lieferanten) bietet die externe Rechnungslegung die Möglichkeit, sich über die wirtschaftliche Lage des Schuldners zu informieren (vor Kreditvergabe: Kreditwürdigkeitsprüfung / nach Kreditvergabe: Beurteilung Sicherheit des Kredits).

- Arbeitnehmer

Arbeitnehmer (bzw. ihre Interessenvertreter) können sich mit den Informationen ebenfalls einen Überblick über die Lage ihres Arbeitgebers verschaffen, da sie vor allem am Bestand ihres Unternehmens interessiert sind. Sie können auch einen Vergleich Gewinn- / Lohneinkommen durchführen.

- Wettbewerber

Wettbewerber können mit den Daten aus der externen Rechnungslegung einen Marktvergleich bzw. Unternehmensvergleich durchführen, um die eigene Stellung einschätzen zu können.

- Versicherungsspezifische Adressaten

Bei Versicherungsunternehmen werden die Informationen aus der externen Rechnungslegung von der Aufsicht (BaFin, EIOPA) und von Vertragspartnern (Versicherungsnehmer, Rückversicherungsunternehmen) zur Beurteilung der finanziellen Situation bzw. der Solvabilität verwendet.

6.2.1.2 Gewinnermittlungs- und Zahlungsbemessungsfunktion

Durch die externe Rechnungslegung nach HGB wird ein vorsichtig ermittelter und entziehbarer, d.h. bereits erwirtschafteter und realisierter Gewinn berechnet. Dieser Gewinn dient gleichzeitig als Bemessungsgrundlage für bestimmte fällige Zahlungen, wie Gewinnausschüttungen (z.B. Dividende an Aktionäre), Tantiemen (Erfolgsbeteiligungen von Mitarbeitern) oder zu zahlenden Steuern (externe Rechnungslegung als Grundlage der Steuerberechnung, sogenannte Maßgeblichkeit).

Durch dieses Verfahren wird der Informationszweck der externen Rechnungslegung stark eingeschränkt, da die vorsichtige Ermittlung zu einem niedrigeren ausgewiesenen Gewinn führt, der nicht immer der Realität entspricht.

Bei Lebens- und Krankenversicherungsunternehmen basiert die Überschussbeteiligung der Versicherungsnehmer ebenfalls auf Daten der externen Rechnungslegung.

6.2.1.3 Dokumentationsfunktion

Die Dokumentationsfunktion der externen Rechnungslegung beschreibt die lückenlose Erfassung aller in einem Geschäftsjahr vorgekommenen Aktionen und die Abbildung sämtlicher Austauschbeziehungen zu Dritten.

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen die verschiedenen Funktionen der externen Rechnungslegung und können die externen Empfänger und deren damit verbundene Interessen benennen.

6.2.2 Erkläre Grundprinzipien der HGB-Bilanz. (B2)

Kerninhalte

- Vorsichtsprinzip, Gläubigerschutzprinzip, Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung
- Struktur von Bilanz und GuV (abhängig von Geschäftsmodell)
- Versicherungsspezifische Abbildungsprinzipien

6.2.2.1 HGB-Bilanzierung allgemein

Vorsichtsprinzip und Gläubigerschutzprinzip

Das grundlegende Abbildungsprinzip bei der periodischen Rechnungslegung nach HGB ist das Erfolgsprinzip, d.h. es werden nicht Zahlungsströme, sondern die erfolgswirksamen Erträge und Aufwendungen ausgewiesen. Die Erträge sind die Wertzugänge und die Aufwendungen die Wertabgänge in einer Rechnungsperiode. Diese Stromgrößen werden dargestellt in der Gewinn- und Verlustrechnung (GuV). Die entsprechenden, in der Bilanz dargestellten Bestandsgrößen sind das Vermögen auf der Aktivseite der Bilanz und das Kapital auf der Passivseite. Das Vermögen ist unter den Aspekten der Liquidierbarkeit und dem Verwendungszweck grob gegliedert in Anlagevermögen und Umlaufvermögen. Analog ist das Kapital unter den Aspekten der Herkunft (Eigentumsverhältnisse) und der Fristigkeit grob gegliedert in Eigenkapital und Fremdkapital.

Viele Positionen in Bilanz und GuV sind wertmäßig eindeutig festgelegt, etwa durch einen Verkaufsvorgang mit vereinbartem Preis. Bei den meisten Positionen ist dies aber nicht der Fall, ihr Wert muss eingeschätzt werden, sie müssen bewertet werden. Beispiele hierfür sind Rückstellungen, Abschreibungen oder Wertansätze für Finanzanlagen. Hier besteht also eine gewisse Willkür, ein gewisser Spielraum. Durch Nutzung dieses Spielraums ist es also möglich, für ein und dasselbe Unternehmen in ein und derselben Periode verschiedene Bilanzen und Erfolgsrechnungen zu erstellen, die das Unternehmen in unterschiedlichem Licht erscheinen lassen. Man kann also durch die Art und Weise der Bewertung bei der Bilanzierung unterschiedliche Ziele verfolgen, unterschiedliche Aussagen treffen und unterschiedliche Interessenlagen der verschiedenen Stakeholder des Unternehmens berücksichtigen.

So interessieren sich Eigentümer neben der Sicherheit des Unternehmens insbesondere für die wirtschaftliche Stärke und die effiziente Führung des Unternehmens und damit letztlich für die Werthaltigkeit ihrer Anteile und die Aussicht auf eine zufriedenstellende Dividende. Fremdkapitalgeber und andere Stakeholder,

die mit dem Unternehmer als Gläubiger verbunden sind (z.B. Lieferanten), interessieren sich naturgemäß in erster Linie für den Unternehmenserhalt, seine Zahlungsfähigkeit und die Sicherheit, ihre Forderungen eingelöst zu bekommen. Im Gegensatz zur internationalen Rechnungslegung, die vor allem die für Eigentümer und potenzielle Anleger relevanten Informationen liefert, dient die Rechnungslegung nach HGB den Interessen der Gläubiger und verfolgt das Ziel des Gläubigerschutzes. Vorsichtsprinzip und Gläubigerschutzprinzip sind die fundamentalen Grundprinzipien der HGB-Rechnungslegung. Sie werden im Einzelnen formuliert in den „Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoB)“. Die Einhaltung dieser Grundsätze wird vom HGB gefordert und in diversen Paragraphen und Einzelvorschriften konkretisiert. Die Anwendung der GoB führt tendenziell zu einer Unterbewertung der Aktiva und einer Überbewertung der Passiva. Vermögenswerte werden eher zu niedrig und Rückstellungen eher zu hoch angesetzt. In beiden Fällen entstehen auf diese Weise stille Reserven als Differenz zum tatsächlichen Wert, die bei Realisation der entsprechenden Position aufgedeckt werden.

Grundsätze ordnungsmäßiger Buchführung und Bilanzierung

- Grundsatz der Richtigkeit und Willkürfreiheit
- Grundsatz der Klarheit und Übersichtlichkeit
- Grundsatz der Einzelbewertung
- Grundsatz der Vollständigkeit
- Grundsatz der Wertaufhellung
- Realisationsprinzip
- Imparitätsprinzip
- Grundsatz der sachlichen und zeitlichen Abgrenzung
- Grundsatz der Vorsicht
- Grundsatz der Kontinuität
- Grundsatz der Fortführung der Unternehmenstätigkeit
- Periodisierungsprinzip
- Stichtagsprinzip

Zur Veranschaulichung des Vorsichtsprinzips und des Gläubigerschutzprinzips sollen einige der Grundsätze in der Lehrveranstaltung erläutert werden, z.B. Einzelbewertung, Saldierungsverbot, Realisationsprinzip, Imparitätsprinzip.

Ziele der HGB-Rechnungslegung

Neben der Information über die Lage des Unternehmens liefert die HGB-Bilanzierung ferner die Bemessungsgrundlage für die Gewinnausschüttung an die Eigentümer. Aufgrund der vorsichtigen Bilanzierung kann der Jahresüberschuss „im Prinzip“ ausgeschüttet werden, ohne die Sicherheit des Unternehmens sowie den Gläubigerschutz zu gefährden. Darüber hinaus bildet die HGB-Bilanzierung die maßgebliche Grundlage für die Unternehmensbesteuerung.

Rechtliche Grundlagen für die Rechnungslegung befinden sich außer im HGB selbst auch im Aktiengesetz (AktG) und in den einschlägigen Standards des Deutschen Rechnungslegungs Standards Committee e.V. (DRSC), die die Vorschriften des HGB ergänzen und konkretisieren. Ein Beispiel ist der DRS 20 zur Erstellung von Konzernlageberichten.

Struktur der Bilanz

Für den Umfang und die Gliederungstiefe von Bilanz und GuV gibt es diverse unterschiedliche Vorschriften, die von u.a. von der Größe und der Rechtsform des bilanzierenden Unternehmens abhängen (§267 HGB).

Im vorliegenden Kontext soll nur der Fall einer großen oder mittelgroßen Kapitalgesellschaft betrachtet werden, für die die Bilanz in der in §266 HGB vorgegebenen Gliederung aufzustellen ist. Grundsätzliches Gliederungsmerkmal sowohl auf der Aktivseite als auch auf der Passivseite ist die Fristigkeit der jeweiligen Positionen. Anhand dieser Gliederung sollen die einzelnen Bilanzpositionen in der Lehrveranstaltung erläutert werden.

Dabei sind besonders erklärungsbedürftig auf der Aktivseite die Positionen „Aktive latente Steuern“ und „Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung“. Das Bemerkenswerte an der letzteren Position ist die Tatsache, dass es hier entgegen den allgemeinen HGB-Prinzipien statt des Niederstwertprinzips eine Bewertung zu Zeitwerten gibt und statt des Saldierungsverbots ein Gebot zur Verrechnung von Vermögen und Schulden. Es handelt sich dabei allerdings nur um solche Vermögensgegenstände, die der Erfüllung von Schulden aus Altersversorgungsverpflichtungen oder vergleichbaren langfristig fälligen Verpflichtungen dienen und die dem Zugriff aller übrigen Gläubiger entzogen sind. Damit ist zum einen der Überdeckungsgrad dieser Schulden durch Aktiva unmittelbar aus der Bilanz ersichtlich, und zum anderen sind bedeutende Aktiv- und Passivpositionen, die mit dem eigentlichen Geschäftsbetrieb nur mittelbar zu tun haben, in der Bilanz isoliert. Dies dient deren Übersichtlichkeit und Aussagefähigkeit. Das Niederstwertprinzip und das Saldierungsverbot sind damit aber auch an dieser Stelle keinesfalls vollständig ausgehebelt, denn die entsprechenden Detaildaten sind im Anhang des Geschäftsberichtes anzugeben (vgl. Abschnitt 6.2.6).

Auf der Passivseite sind erläuterungsbedürftig die Eigenkapitalstruktur, die Begriffe Rückstellungen und Verbindlichkeiten und die Position „Passive latente Steuern“. Unter den Rückstellungen sollte insbesondere eingegangen werden auf die Drohverlustrückstellungen und auf die Pensionsrückstellungen.

Struktur der GuV

Bei der Aufstellung der GuV sind zwei verschiedene Vorgehensweisen möglich: es kann wahlweise nach dem Gesamtkostenverfahren oder nach dem Umsatzkostenverfahren vorgegangen werden.

Die Gliederung und die Darstellungsform der GuV für große und mittelgroße Kapitalgesellschaften sind in §275 HGB festgelegt. Anhand dieser Gliederung sollen die einzelnen GuV-Positionen in der Lehrveranstaltung erläutert werden.

Rechnungslegung und Geschäftsmodell

Der periodenbezogene Ansatz der HGB-Rechnungslegung und die Schemata von Bilanz und GuV sind im Großen und Ganzen gut geeignet, den Geschäftsverlauf in den meisten Branchen von Industrie und Handel abzubilden. Charakteristika für das Geschäftsmodell dieser Branchen sind

- Ausgaben vor Einnahmen (Investitionen zur Ingangsetzung des Produktionsprozesses)
- Insofern häufig Fremdfinanzierung erforderlich
- Erbringung der Marktleistung in vielen Fällen kurz-/mittelfristig

- Der Geschäftsverlauf lässt sich im Großen und Ganzen gut in Perioden unterteilen und abbilden
- Bilanzveränderung und GuV spiegeln den Erfolg einer Periode wider

In den Fällen, in denen das Geschäftsmodell in hohem Maße durch Langfristigkeit geprägt ist (z.B. Forschung und Entwicklung), kann der vorsichtige Ansatz von HGB allerdings zu einer nicht sachgerechten Zuordnung von Erträgen und Aufwendungen auf die Perioden führen. Abschreibungen und Rückstellungen mit entsprechenden Spielräumen im Ansatz können die Periodenergebnisse verfälschen. Dies ist insbesondere auch in der Versicherungswirtschaft der Fall (Näheres hierzu siehe Abschnitt 6.2.4).

Konzernbilanzen

Die HGB-Bilanzierung erfolgt in erster Linie für das einzelne Unternehmen. Es geht um die Wahrung der Interessen der Stakeholder des einzelnen Unternehmens, insbesondere der Gläubiger. Gleichwohl ist es auch für das Einzelunternehmen nicht unbedeutend, ob es in einen Konzern eingebunden ist und somit von dessen Interessen und Entwicklungen und den Beziehungen zu anderen Konzerngesellschaften betroffen ist.

Die Idee der Konzernbilanz bzw. der Konzern-GuV besteht darin, den Konzern als eine Wirtschaftseinheit zu betrachten und die Gesamtsituation und den Gesamterfolg dieser Wirtschaftseinheit darzustellen (Einheitstheorie). Insofern ergeben sich die Konzernbilanz und die Konzern-GuV nicht als einfache Summe der Bilanzen und GuVs der Einzelunternehmen, sondern es werden die konzerninternen Forderungen und Verbindlichkeiten sowie die konzerninternen Erträge und Aufwendungen eliminiert. Beteiligungswerte von Tochterunternehmen als Aktiva des Mutterunternehmens werden gegen die entsprechenden Anteile am Eigenkapital der Tochterunternehmen aufgerechnet. Durch diese sogenannte Konsolidierung werden also nur die Außenbeziehungen des Konzerns dargestellt, analog zur Vorgehensweise bei Einzelunternehmen.

Für das interne Wirtschaften in einem Konzern gibt es eine Vielzahl von Vorschriften, z.B. um unsachgerechte Verrechnungen von Dienstleistungen zwischen Konzerngesellschaften und damit Gewinnverschiebungen zu unterbinden. Solche Tatbestände, auch wenn sie sich im legalen Rahmen bewegen, werden durch die Konzernrechnungslegung transparent. Verantwortlich für den Konzernabschluss ist das Mutterunternehmen des Konzerns.

In der Versicherungswirtschaft hat die Konzernbildung wegen des Gebots zur Spartenentrennung und des Verbots versicherungsfremder Geschäfte eine besonders hohe Bedeutung. Will ein VU z.B. eine breite Produktpalette inklusive Lebens-, Kranken- und Kompositversicherungen anbieten, so dürfen diese nicht in einer Gesellschaft betrieben werden. Es bietet sich somit an, die einzelnen Sparten in separaten Gesellschaften zu betreiben und diese in einem Konzern zusammenzufassen.

Einzelheiten zu Konzernbilanzierung und Konsolidierungstechnik sollen im vorliegenden Leitfaden nicht behandelt werden.

6.2.2.2 HGB-Bilanzierung in der Versicherungswirtschaft

Das Geschäftsmodell der Versicherung

Im Gegensatz zu den grundlegenden Merkmalen des Geschäftsmodells von Handel und Industrie weist das Versicherungsgeschäft grundsätzlich andere Charakteristika auf. Es lässt sich unterteilen in die drei Komponenten.

Risikogeschäft:

- Übernahme von Risiken
- Versprechen der Geldzahlung im Schadenfall gegen Zahlung einer Prämie

Spar- und Entspargeschäft:

- Garantie von Geldzahlungen als Folge eines Sparprozesses mit Verzinsung

Dienstleistungsgeschäft:

- Abwicklung aller mit dem Risiko- sowie Spar-/Entspargeschäft verbundenen organisatorischen Aufgaben: Beratung, Unterstützung, Verwaltung, Abwicklung von Schäden, ...

Je nach Versicherungssparte sind diese Komponenten in unterschiedlichem Maße in allen Versicherungsprodukten enthalten.

Charakteristisch für das Risikogeschäft und das Spar- und Entspargeschäft ist die Tatsache, dass zunächst Prämieneinzahlungen erfolgen und entsprechende Auszahlungen erst zu einem späteren Zeitpunkt und nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit erfolgen. Hier besteht also im Gegensatz zur Industrie nicht die Notwendigkeit der Kapitalbeschaffung, um produzieren zu können, sondern es besteht ein mehr oder weniger hoher Kapitalüberschuss mit der daraus entstehenden Aufgabe, dieses Kapital anzulegen.

Im Dienstleistungsgeschäft gelten im Wesentlichen die für das Industrie-Geschäftsmodell getroffenen Feststellungen. Die Auszahlungen liegen im Prinzip vor den Einzahlungen, d.h. es sind Vorfinanzierungen zu leisten. Dies spielt aber wirtschaftlich nur eine Rolle bei Neugründungen von Versicherungsunternehmen bzw. signifikanten Geschäftsausweitungen. Bei im Markt etablierten Unternehmen werden die Vorfinanzierungen durch die umgekehrten Effekte aus dem Risikogeschäft und dem Spar- und Entspargeschäft bei weitem kompensiert.

Auswirkungen des Geschäftsmodells auf die Bilanzierung

Insgesamt ist das Versicherungsgeschäft also dadurch charakterisiert, dass Einzahlungen vor Auszahlungen stattfinden, somit - in Abhängigkeit der Sparte mehr oder weniger starke - Geldmittel für spätere Leistungen gebunden werden und in der Bilanz entsprechende Rückstellungen und sie überdeckende Aktivwerte gebildet werden.

Diese „versicherungstechnischen“ Rückstellungen können in vier Gruppen klassifiziert werden:

- Typ „Schwankungsrückstellung“: zusätzliche Rückstellung zur Erhöhung der Sicherheit im Risikogeschäft (ohne konkret eingetretenem Schaden)
- Typ „Schadenrückstellung“: Rückstellung für die Abwicklung eingetretener Schäden, deren Regulierung einen längeren Zeitraum beansprucht
- Typ „Deckungsrückstellung“: Rückstellung für Verpflichtungen aus Spar- und Entsparprozessen

- Typ „Rückstellung für Beitragsrückerstattung“: Rückstellung aufgrund der Verpflichtung zur Auszahlung von Gewinnanteilen an die Versicherungsnehmer

In der Realität nimmt die Geldmittelbildung aus dem Versicherungsgeschäft in den einzelnen Sparten in folgender Reihenfolge ab:

- Lebensversicherung, Unfallversicherung mit Beitragsrückgewähr (Sparprozesse)
- Krankenversicherung (Sparprozesse)
- Kfz-Haftpflicht- und sonstige Haftpflichtversicherungen (hohe Schadenquoten und teilweise langwierige Schadenregulierung)
- Rechtsschutzversicherung (langwierige Schadenregulierung)
- Sonstige Zweige der Kompositversicherung

Entsprechend hohe oder weniger hohe Bedeutung haben die jeweiligen Rückstellungstypen in den einzelnen Spartenbereichen.

Die Gewichtigkeit der einzelnen Bilanz- und GuV-Positionen im Versicherungsgeschäft weicht insgesamt deutlich von der im Handels- oder Industriebereich ab. Je nach Spartenschwerpunkt besteht die Passivseite der Bilanz in unterschiedlich hohem Maße aus den genannten versicherungstechnischen Rückstellungen. Die in Industrie und Handel übliche Fremdfinanzierung findet in der Versicherungswirtschaft praktisch nicht statt. Die Aktivseite der Bilanz besteht entsprechend mehr oder weniger aus Kapitalanlagen zur Überdeckung der versicherungstechnischen Rückstellungen.

Dies schlägt sich auch in der gesetzlich vorgeschriebenen Bilanzstruktur (Anlage 2 RechVersV – Formblatt 1) nieder, die für alle Versicherungsunternehmen unabhängig von den betriebenen Sparten gültig ist. Im Gegensatz zur Industriebilanz werden auf der Aktivseite die Kapitalanlagen fein untergliedert, während z.B. die Sachanlagen nur ein wenig bedeutender Unterpunkt sind. Auf der Passivseite dominieren die differenziert dargestellten versicherungstechnischen Rückstellungen, die in der Industriebilanz überhaupt nicht vorkommen. Einen besonderen Stellenwert haben darüber hinaus – wie auch in Bilanzen von Industrieunternehmen – die Pensionsrückstellungen, die zu bilden sind, wenn Mitarbeitern passivierungspflichtige Pensionszusagen erteilt wurden.

Versicherungsspezifische Abbildungsprinzipien in der Erfolgsrechnung

Die dargestellten Besonderheiten des Versicherungsgeschäfts erfordern also zusätzliche Regelungen und spezielle Ausformungen der Rechnungslegungsinstrumente, die in Ergänzung zum HGB bzw. den GoB im Versicherungsaufsichtsgesetz (VAG) sowie der Verordnung über die Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen (RechVersV) festgelegt sind.

Stärker als die Bilanz weicht die Erfolgsrechnung in Versicherungsunternehmen von der in Industrieunternehmen ab. Zunächst lässt sich feststellen, dass die Struktur der GuV bei Versicherungsunternehmen eher der beim Umsatzkostenverfahren in der Industrie verwendeten Form entspricht. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass Produktion von physischen Gütern in der Versicherungswirtschaft keine Rolle spielt.

Darüber hinaus benötigt aber die sachgerechte Darstellung versicherungsspezifischer Sachverhalte zusätzlich spezifische Abbildungsprinzipien. Diese sind im Wesentlichen

- Das Brutto- und Nettoprinzip, d.h. diverse Erträge und Aufwendungen sind vor und nach Rückversicherung auszuweisen.
- Primär- und Sekundärprinzip, d.h. die Erträge und Aufwendungen werden primär nach Art der Entstehung und sekundär nach Funktionsbereichen ausgewiesen. Das bedeutet, dass die zunächst primär vorliegenden Werte mit geeigneten Methoden in sekundäre Werte umgerechnet werden müssen.
- Gesamterfolgs- und Teilerfolgsprinzip, d.h. das Gesamtergebnis ist zu unterteilen in das versicherungstechnische Ergebnis, das Kapitalanlageergebnis und das sonstige Ergebnis.
- Gesamtbestands- und Spartenrechnungsprinzip, d.h., das versicherungstechnische Ergebnis des Unternehmens ist in die Teilergebnisse nach Sparten zu unterteilen, wenn das Unternehmen mehrere Sparten betreibt.

Diese Abbildungsprinzipien finden sich zu einem großen Teil in den für die GuVen vorgeschriebenen Schemata wieder. Diese sind festgelegt in Anlage 3 RechVersV – Formblatt 2 für Schaden-/Unfallversicherer und in Anlage 4 RechVersV – Formblatt 3 für Lebens- und Krankenversicherer. Das Gesamtbestands- und Spartenrechnungsprinzip, das in erster Linie für Schaden-/Unfallversicherer von Bedeutung ist, findet sich nicht in der GuV wieder, sondern im Anhang des Geschäftsberichts (vgl. Abschnitt 6.2.6).

Die GuV-Schemata für Schaden-/Unfallversicherer und Lebens- bzw. Krankenversicherer unterscheiden sich vor allem in der Anwendung des Gesamterfolgs- und Teilerfolgsprinzips. Während bei Schaden-/Unfallversicherern das versicherungstechnische Ergebnis und das Kapitalanlageergebnis getrennt ausgewiesen werden, wird bei Lebens- und Krankenversicherern das Kapitalanlagegeschäft und das Versicherungsgeschäft als Einheit betrachtet und zusammen im versicherungstechnischen Ergebnis ausgewiesen. In diesen Sparten wird die Kapitalanlage als Produktbestandteil angesehen und nicht nur als Vermögenswert, der den versicherungstechnischen Rückstellungen gegenübersteht.

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen die grundlegenden Prinzipien und die Ziele der HGB-Bilanzierung und die Stakeholder, deren Interessen hierbei vorrangig berücksichtigt werden. Sie kennen die grundsätzliche Gliederung von Bilanz und GuV und die beiden zulässigen Ansätze zur Darstellung der Kosten in der GuV. Sie können die Grundidee der Konzernbilanzierung darstellen.

Die Studierenden kennen die grundlegenden Unterschiede der Geschäftsmodelle von Industrie/Handel und Versicherungswirtschaft und können die daraus resultierenden, unterschiedlichen Abbildungsprinzipien erläutern.

6.2.3 Erkläre die Grundprinzipien einer ökonomischen Bilanz und als Spezialfall die Solvenzbilanz. Grenze beide untereinander und von der HGB-Bilanz ab. (B2)

Kerninhalte

- Ökonomische Bilanz zu Marktwerten
- Solvency II-Bilanz
- Vergleich der unterschiedlichen Bilanzen

6.2.3.1 Ökonomische Bilanz

Eine ökonomische Bilanz beruht auf einem Gesamtbilanzansatz, bei dem Vermögensgegenstände auf der Aktivseite und Verbindlichkeiten (Fremdkapital) auf der Passivseite nach Marktwerten bestimmt werden.

Die **Aktivseite** von Versicherungsunternehmen besteht vor allem aus

- Kapitalanlagen
- Sonstigen Vermögensgegenständen

Die ökonomische Bewertung der Aktivseite ist verhältnismäßig unproblematisch, da vor allem bei Kapitalanlagen sehr häufig ein liquider und transparenter Markt vorhanden ist („markt to market“). Falls keine Marktwerte vorhanden sind, stehen eine Reihe von anerkannten betriebswirtschaftlichen Bewertungsmethoden (z.B. Discounted-Cash-Flow-Methode) zur Verfügung („mark to model“).

Die **Passivseite** von Versicherungsunternehmen besteht vor allem aus

- Versicherungstechnischen Rückstellungen
- Sonstigen Passiva
- Eigenkapital (Residualgröße)

Da für versicherungstechnische Rückstellungen grundsätzlich kein Markt existiert, wird der ökonomische Wert in der Regel durch die Summe des „besten“ Schätzwerts der Verpflichtung und der Risikomarge ermittelt. Als bester Schätzwert wird der wahrscheinlichkeitsgewichtete Durchschnitt des erwarteten Barwerts künftiger Zahlungsströme („Cashflows“) unter Verwendung der risikofreien Zinskurve verwendet. Mit der Risikomarge wird das Risiko von Abweichungen der tatsächlichen Aufwendungen für einen Versicherungsvertrag vom Erwartungswert berücksichtigt.

Das ökonomische Eigenkapital ist eine Residualgröße und ergibt sich aus der Differenz ökonomischer Wert Vermögen und ökonomischer Wert Fremdkapital.

6.2.3.2 Solvenzbilanz

Die Solvenzbilanz stellt eine Sonderform der ökonomischen Bilanz dar. Auch hier werden die Vermögensgegenstände auf der Aktivseite und die versicherungstechnischen Rückstellungen / sonstige Passiva auf der Passivseite grundsätzlich mit ökonomischen Ansätzen bewertet, wobei das Aufsichtsrecht Bewertungsmethoden vorschreiben kann.

Die sich ergebenden Eigenmittel (als Residualgröße) müssen ausreichen, um die berechneten Kapitalanforderungen (Capital Requirement, z.B. aus Modellierung des Risikokapitals) decken zu können.

Eigenkapital das die Solvenzkapital-Anforderungen übersteigt wird als „Freie Eigenmittel“ (Excess-Capital) bezeichnet. Wenn das Eigenkapital nicht zur Bedeckung des geforderten Solvenzkapitals ausreichen sollte, müssen geeignete Maßnahmen eingeleitet werden, um die Bedeckung wiederherzustellen.

Die Solvenzbilanz unter Solvency II (im VAG als Solvabilitätsübersicht bezeichnet) enthält auf der Aktivseite die (ggf. approximierten) Marktwerte der Vermögensgegenstände und auf der Passivseite die Werte der Verpflichtungen sowie das ökonomische Eigenkapital. Sofern eine Aktiv- oder Passivposition in einem liquiden Markt gehandelt wird und ein Marktwert verfügbar ist, muss diese Position zum Marktwert bilanziert werden. Ist für eine Position kein Marktpreis vorhanden, so ist ein modellbasierter Ansatz zu wählen. Dieser soll so weit wie möglich die von den Finanzmärkten bereitgestellten Informationen sowie allgemein verfügbare Daten über versicherungstechnische Risiken berücksichtigen. Damit hängt die Bewertung stark von aktuellen Marktdaten und ihren ständigen Änderungen ab. Die Solvenzbilanz als Marktwertbilanz und damit die Höhe des Solvenz-Eigenkapitals sind damit eine „Momentaufnahme“ des Versicherungsunternehmens zu einem Zeitpunkt.

Bei versicherungstechnischen Rückstellungen ist für die Bewertung zuerst zu prüfen, ob die zukünftigen Zahlungsströme aus Versicherungsverpflichtungen durch ein Portfolio aus Finanzinstrumenten mit verlässlichen Marktwerten nachzubilden, d.h. replizierbar, sind. Replizierbar bedeutet, dass die Versicherungsverpflichtungen zu jedem Zeitpunkt mit Zahlungen aus dem Portfolio übereinstimmen. „Verlässliche Marktwerte“ bedeutet, dass die Marktwerte der replizierbaren Instrumente öffentlich verfügbar sind und der Kauf / Verkauf der Instrumente keine signifikanten Folgen für deren Preis haben. Sind diese Voraussetzungen erfüllt, so ist als Rückstellung der Marktwert des replizierbaren Portfolios anzusetzen.

Ist der Replikationsansatz nicht möglich (was in der Praxis der Fall sein dürfte), wird die versicherungstechnische Rückstellung mittels zweier Komponenten bewertet. Die erste Komponente ist der „beste Schätzwert“ (best estimate) der zukünftigen Zahlungsströme, die aus den Versicherungsverträgen resultieren. Zahlungsströme sind Versicherungsprämien, Versicherungsleistungen und die mit der Abwicklung verbundenen Aufwendungen. Im Zusammenhang mit der Unsicherheit der Zahlungsströme sollen möglichst realistische Wahrscheinlichkeitsannahmen getroffen werden (basierend auf aktuellen und glaubhaften Informationen wie zum Beispiel zu Schadenhöhen, Schadenhäufigkeiten, Schadenzeitpunkten, Storno, Ausübung von Optionen). Diese Zahlungsströme sind mit dem risikofreien Zins der entsprechenden Laufzeit und Währung zu diskontieren (diese Zinsstrukturkurve wird mindestens quartalsweise von der EIOPA vorgegeben).

Die zweite Komponente ist eine Risikomarge, welche die Kapitalkosten der Eigenmittel widerspiegelt, die ein anderes Versicherungsunternehmen bei Übernahme der Verpflichtungen vorzuhalten hätte. Der ermittelte Kapitalbedarf wird dazu mit einem einjährigen Kapitalkostensatz multipliziert.

6.2.3.3 Abgrenzung ökonomische Bilanz / Solvenzbilanz / HGB-Bilanz

Ökonomische Bilanz	Solvenzbilanz	HGB-Bilanz
Empfänger: Interne	Empfänger: Aufsicht	Empfänger: Externe
Bewertung mit Marktwerten	Bewertung mit Marktwerten bzw. aufsichtsrechtlichen Bewertungsvorschriften	Bewertung nach dem Vorsichtsprinzip, Realisationsprinzip, Imparitätsprinzip
Ökonomisches Eigenkapital	Solvenz-Eigenkapital	Eigenkapital unter Vorsichtsprinzip (tendenziell niedriger)
Rückversicherung Keine spezielle Vorschrift	Bruttorückstellung und separater Ausweis der Rückversicherung	Nettorückstellung

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen die unterschiedlichen Bewertungsansätze der jeweiligen Bilanz und können als Beispiel für eine Solvenzbilanz die Solvency II-Bilanz darstellen. Basierend auf diesen Kenntnissen können sie eine Abgrenzung von ökonomischer Bilanz, Solvenzbilanz und HGB-Bilanz vornehmen.

6.2.4 Diskutiere Vor- und Nachteile der HGB-Rechnungslegung in Abhängigkeit von Zielgruppe und Geschäftsmodell. (B2)

Kerninhalte

- HGB-Rechnungslegung berücksichtigt die Interessen der Stakeholder mit Gläubigerfunktion
- HGB-Rechnungslegung berücksichtigt die Interessen der übrigen Stakeholder nur ungenügend
- Aussagekraft der HGB-Rechnungslegung hängt vom Geschäftsmodell des bilanzierenden Unternehmens ab, insbesondere von der Fristigkeit des Geschäfts

6.2.4.1 Unterschiedliche Interessenlage der Stakeholder

Die Vor- und Nachteile der HGB-Rechnungslegung können nur vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Interessenlage der einzelnen Stakeholder beurteilt werden.

Die HGB-Rechnungslegung ist von großem Wert für die Stakeholder mit Gläubigerfunktion

Wie in Abschnitt 6.2.2 erläutert, wendet sich die HGB-Rechnungslegung in erster Linie an die Stakeholder mit Gläubigerfunktion, z.B. Banken als Fremdkapitalgeber, Lieferanten oder Mitarbeiter, die vom Unternehmen eine unmittelbare Pensionszusage erhalten haben. Letztere sind allerdings nicht nur durch die vorsichtige HGB-Bilanzierung geschützt. Wesentlicher ist, dass Ihre Pensionszusagen weitgehend beim Pensionssicherungsverein abgesichert sind. Auf die Belange der genannten Stakeholder ist HGB abgestellt, und diese Funktion erfüllt HGB gut. Der Fokus liegt auf der Bilanz, und der Grad der Sicherheit lässt sich aus dem Vergleich vom Vermögen einerseits und den Verbindlichkeiten sowie dem Eigenkapital andererseits erkennen. Die GuV ist vor allem eine Veränderungsrechnung der Bilanzpositionen (Statische Bilanztheorie).

Laut HGB sollen Bilanz und GuV zwar „ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage“ darstellen, jedoch steht dieses Postulat streng genommen im Gegensatz zu dem Vorsichtsprinzip, das sich den GoB entsprechend durch die Bilanzierungsvorschriften des HGB zieht. Dem Anspruch, die Situation des Unternehmens möglichst realistisch darzustellen, wird eher durch die internationale Rechnungslegung Genüge getan. Trotz der prinzipiellen Eignung der HGB-Rechnungslegung für die Belange der Gläubiger gibt es Grenzen der Aussagekraft. Die Zahlen in Bilanz und GuV sind vergangenheitsbezogen und stichtagsbezogen und lassen nur in begrenztem Maße Rückschlüsse auf die Zukunft zu. Darüber hinaus lassen sich kaum Aussagen zur Liquidität des Unternehmens aus ihnen ableiten.

Des Weiteren enthalten Bilanz und GuV nur quantitative Größen, nicht quantifizierbare „weiche“ Tatsachen wie Qualität der Mitarbeiter, Innovationskraft, Potenzial des Kundenkreises oder Qualität der Organisation und der Führung des Unternehmens lassen sich aus ihnen nicht oder nur sehr mittelbar ableiten. Im Berichtswesen zum Jahresabschluss wird diese Lücke zum Teil ausgefüllt durch den Lagebericht (vgl. Abschnitt 6.2.6). Allerdings ist zu berücksichtigen, dass der Lagebericht nicht nur Fakten in narrativer Form vermittelt, sondern auch ein Instrument zur Selbstdarstellung des Unternehmens ist.

Die HGB-Rechnungslegung ist von geringerem Wert für die übrigen Stakeholder

Nur von geringerem Wert ist die HGB-Rechnungslegung für die übrigen Stakeholder, insbesondere für potenzielle Anleger (EK-Geber). Diese erhalten durch die vorsichtige HGB-Rechnungslegung keine Transparenz über die wirkliche Leistungsfähigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens oder die Qualität der Geschäftsleitung. Potenzielle Anleger favorisieren mehr den Ansatz einer dynamischen Bilanztheorie, in der die GuV im Vordergrund steht und die den Charakter einer Periodenerfolgsrechnung besitzt. Der Unternehmenserfolg und die damit verbundene Dividende oder die Wertsteigerung des Unternehmens (Aktienkurs) stehen im Fokus und nicht der Gläubigerschutz. Die Bilanz tritt gegenüber der

GuV in den Hintergrund. Diesen Ansatz verfolgt die internationale Rechnungslegung (IFRS).

Qualifizierte Informationen zur langfristigen Sicherheit erhält man in der Versicherungswirtschaft neuerdings durch die veröffentlichte Risikoberichterstattung gemäß Solvency II (Banken: Basel II).

6.2.4.2 Aussagekraft in Abhängigkeit vom Geschäftsmodell

Die Aussagekraft der HGB-Rechnungslegung hängt auch vom Geschäftsmodell des bilanzierenden Unternehmens ab:

In den Fällen, in denen das Geschäftsmodell in hohem Maße durch Langfristigkeit geprägt ist, kann der vorsichtige Ansatz von HGB zu einer nicht sachgerechten Zuordnung von Erträgen und Aufwendungen auf die Perioden führen. Dies betrifft z.B. Unternehmen mit hohem Forschungs- und Entwicklungsaufwand sowie viele Sparten in der Versicherungswirtschaft. In diesen Fällen besitzt der Jahresüberschuss nur eine eingeschränkte Aussagekraft über den tatsächlichen Periodenerfolg.

Im Folgenden werden exemplarisch einige Sachverhalte angegeben, in denen dies eintreten kann:

1. In den meisten Unternehmen besteht die Notwendigkeit, zur Aufrechterhaltung der Geschäftstätigkeit in bestimmten Zeitabständen Investitionen in Produktionsmittel zu tätigen (z.B. in Maschinen), die mehrere Jahre genutzt werden. Wenn die Ausgaben für eine Investition eine bestimmte Höhe überschreiten, werden die angeschafften Produktionsmittel aktiviert und die angefallene Ausgabe als Aufwand auf die Nutzungsdauer der Produktionsmittel verteilt. Zum einen hat insofern bereits die Art der Verteilung (z.B. linear, degressiv), für deren Wahl oft ein Ermessensspielraum besteht, einen mehr oder minder hohen Einfluss auf die Ergebnisse der Folgejahre. Stimmen zum anderen Abschreibungsdauer und tatsächliche Nutzungsdauer nicht überein, so entstehen auch hieraus potenzielle Verfälschungen der Jahresergebnisse. Je höher die geplante Nutzungsdauer, desto eher und stärker können solche Verfälschungen auftreten.
2. Im Bereich der Schadenversicherung gibt es Sparten, bei denen sich die Abwicklung von Schadenfällen u.U. über viele Jahre hinziehen kann (z.B. Haftpflicht oder Unfall). Durch die in HGB vorgeschriebene, vorsichtige Einzelfallreservierung werden die beim Schadeneintritt zu bildenden Rückstellungen in aller Regel zu hoch angesetzt und es entstehen stille Reserven in diesen Schadenrückstellungen. Das Jahr des Schadeneintritts wird somit zu hoch belastet und Folgejahre, in denen Abwicklungsgewinne durch Auflösung nicht benötigter Rückstellungsanteile anfallen, zu stark entlastet.
3. Noch stärker sind die langfristigen Effekte bei Versicherungen, bei denen das Spar- und Entspargeschäft ein überwiegender Bestandteil der Produkte ist, insbesondere bei der Lebensversicherung. In dem Maße, in dem der tatsächliche Versicherungsverlauf nicht den gebildeten Rückstellungen entspricht oder Änderungsrisiken schlagend werden, entstehen Be- oder Ent-

lastungen einzelner Perioden, die nicht ursächlich mit dem Geschäftserfolg dieser Perioden zusammenhängen.

4. Eine weitere Ursache für Verfälschungen von Jahresergebnissen sind langjährige Versicherungsverträge wie z.B. Lebensversicherungen, für die Abschlussprovisionen gezahlt werden. Diese werden nur teilweise auf die vorgesehene Versicherungsdauer umgelegt (Zillmerung), so dass ein u.U. erheblicher Teil als Aufwand im Abschlussjahr verbleibt und das Jahresergebnis belastet. Ein hocheurefreulicher Boom im Neugeschäft kann zu einem miserablen Jahresergebnis führen.

Lernergebnisse

Die Studierenden können erläutern, dass die HGB-Rechnungslegung die Interessen der Stakeholder mit Gläubigerfunktion gut und die der anderen Stakeholder nur ungenügend vertritt. Ferner können sie erläutern, dass die HGB-Rechnungslegung insbesondere bei langfristig wirkenden Geschäftsmodellen nur eingeschränkte Aussagekraft besitzt. Sie können hierzu ein Beispiel angeben.

6.2.5 Interpretiere Buchungssätze von typischen Geschäftsvorfällen im Versicherungsunternehmen. (B3)

Kerninhalte

- Grundzüge der Buchführung (Kontenarten, Buchungssatz)
- Auswirkungen von typischen Geschäftsvorfällen auf den Jahresabschluss von Versicherungsunternehmen

6.2.5.1 Konto

In der Praxis ist es nicht möglich, die Bilanz (siehe 6.2.6) laufend fortzuschreiben, d.h. nach jedem Geschäftsvorfall eine neue Bilanz aufzustellen.

Deshalb wird für jeden einzelnen Bilanzposten eine Einzelabrechnung geführt, die alle Änderungen sowie den Wert lt. Eröffnungsbilanz (Stand am Anfang des Wirtschaftsjahres) erfasst. Die Bilanz wird dazu in Einzelkonten zerlegt.

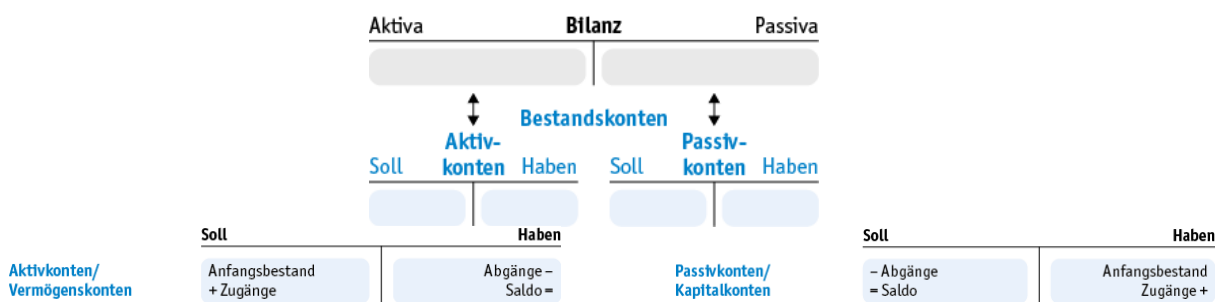
Für die buchmäßige Fortführung der Anfangsbestände und die laufende Darstellung aller Geschäftsvorfälle wird das sogenannte „T-Konto“ verwendet.

Auf dem Konto werden die Geschäftsvorfälle nicht untereinander, sondern Zu- und Abgänge auf zwei verschiedenen Seiten nebeneinander dargestellt. Die linke Seite wird als Sollseite, die rechte Seite als Habenseite bezeichnet. Das Konto wird abgeschlossen durch den Saldo, d.h. den Unterschiedsbetrag zwischen den beiden Seiten des Kontos, der zum Ausgleich auf der kleineren Seite eingesetzt wird.

Einteilung der Konten

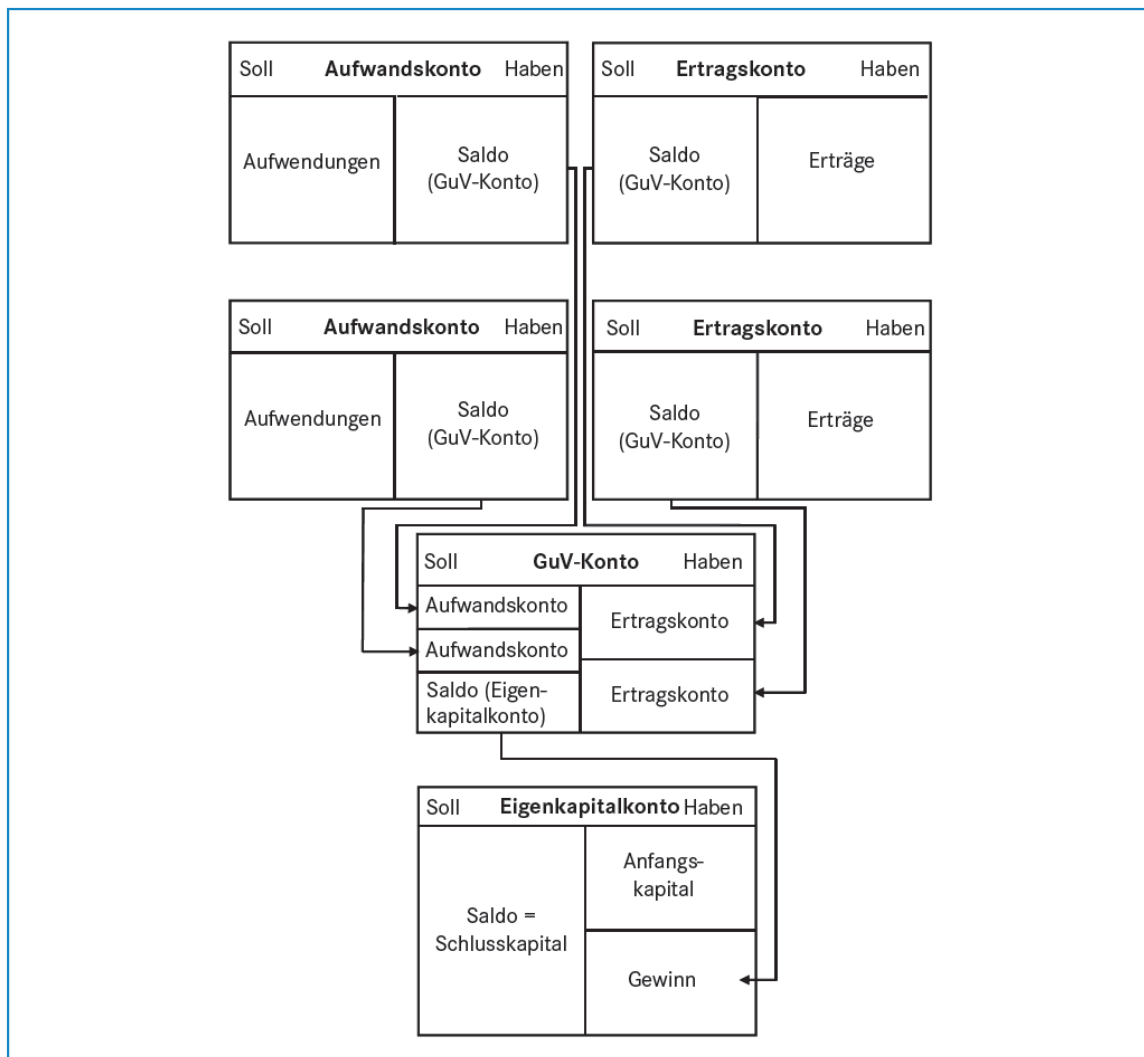
- Sachkonten (im Hauptbuch)
 - Bestandskonten (Konten für die Bilanzwerte)
 - Erfolgskonten (Konten für die Gewinn- und Verlustrechnung)
- Personenkonten (im Nebenbuch)
 - Beispiele
 - Debitoren-Buchhaltung
 - Kreditoren-Buchhaltung
 - Vertragskonten (Lebensversicherung)

Systematik Bestandskonten



Erfolgskonten (Ertrags- und Aufwandskonten) sind dabei als Unterkonten des Eigenkapitals einzuordnen und unterliegen damit den Regeln dieses Kontos (Ertrag = Erhöhung Eigenkapital; Aufwand = Verminderung Eigenkapital)

Systematik Erfolgskonten



6.2.5.2 Buchungssatz

Der Buchungssatz ist eine Buchungsanweisung in der Buchführung. Mit einem Buchungssatz wird festgelegt, mit welchem Betrag auf welchem Konto gebucht wird. Dabei gilt die Regel „Ohne Buchungsbeleg keine Buchung“.

Jeder Geschäftsvorfall muss nach den Grundsätzen der doppelten Buchführung auf mindestens zwei Konten gebucht werden:

- mindestens ein Konto im Soll
- mindestens ein Konto im Haben

Das Grundbuch (Journal) nimmt die Geschäftsvorfälle in zeitlicher Reihenfolge auf. Im Hauptbuch werden anschließend die Geschäftsvorfälle systematisch auf den entsprechenden Konten erfasst. Im Buchungssatz wird zuerst das Sollkonto und dann das Habenkonto benannt, verbunden mit dem Wort „an“.

Formen von Buchungssätzen

- Einfacher Buchungssatz
jeweils ein Sollkonto und ein Habenkonto

- Zusammengesetzter Buchungssatz
mehrere Konten im Soll und/oder Haben

6.2.5.3 Auswirkungen von typischen Geschäftsvorfällen auf den Jahresabschluss von Versicherungsunternehmen (mögliche Beispiele)

a) in Zusammenhang mit Kapitalanlagen

Kauf von Kapitalanlagen. Bezahlung über das Bankkonto (Guthaben-Basis)

- 1) Zunahme der entsprechenden Kapitalanlagen auf der Aktivseite
- 2) Abnahme des Bankkontos auf der Aktivseite in gleicher Höhe

=> Bilanzsumme Aktivseite ändert sich nicht

b) in Zusammenhang mit Rückstellungen (Schadenversicherung)

Schadenfall wird gemeldet und als Schadenaufwand werden 2.000.000 € geschätzt. Der Versicherungsfall ist bis zum 31.12. des Geschäftsjahres nicht abgewickelt.

- 1) Zunahme der Schadenrückstellung um 2.000.000 € auf der Passivseite (ungewisse Verpflichtung, die im Geschäftsjahr verursacht ist, aber erst in den Folgejahren abgewickelt wird)
- 2) Zunahme Schadenaufwand 2.000.000 € (Aufwandskonto als Unterkonto des Eigenkapitals) und damit geringere Zunahme des Eigenkapitals (geringerer Gewinn) bzw. Verminderung Eigenkapital (falls Verlust entsteht)

=> Bilanzsumme Passivseite verändert sich nicht

c) in Zusammenhang mit Betriebsaufwendungen (Schadenversicherung)

Dem Vertreter wird für Vertragsabschlüsse eine Provision in Höhe von 10.000 € gutgeschrieben und zunächst als Verbindlichkeit erfasst. Die Auszahlungen an den Vertreter erfolgt zu einem späteren Zeitpunkt.

- 1) Zunahme der Verbindlichkeiten um 10.000 € auf der Passivseite
- 2) Zunahme Provisionsaufwand 10.000 € (Aufwandskonto als Unterkonto des Eigenkapitals) und damit geringere Zunahme des Eigenkapitals (geringerer Gewinn) bzw. Verminderung Eigenkapital (falls Verlust entsteht)

=> Bilanzsumme Passivseite verändert sich nicht

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen die unterschiedlichen Kontoarten und können die Systematik eines Buchungssatzes erläutern.

Die Studierenden können die Auswirkungen von ausgewählten Geschäftsvorfällen auf den Jahresabschluss (Bilanz und GuV) erklären.

6.2.6 Beschreibe den prinzipiellen Aufbau und Inhalt einer Finanzberichterstattung anhand HGB (Aktiva, Passiva, GuV, Lagebericht, Chancen- und Risikobericht, Anhang) und erläutere den Nutzen der einzelnen Teile. (B2)

Kerninhalte

- Komponenten des Geschäftsberichtes
- Jahresabschluss (Bilanz, GuV, Anhang)
- Inhalte des Lageberichts
- Grundzüge der Konzernrechnungslegung

6.2.6.1 Die Komponenten des Geschäftsberichtes

Die HGB-Rechnungslegung will den Stakeholdern des Unternehmens, insbesondere denen mit Gläubigerfunktion, einen ausführlichen und zutreffenden Eindruck von der Lage des Unternehmens vor allem unter dem Blickwinkel der Sicherheit und Existenzfähigkeit des Unternehmens liefern. Dazu muss ein entsprechendes, geeignetes Berichtsinstrument zur Verfügung gestellt werden. Die Elemente dieses Berichtsinstruments sind im sogenannten Geschäftsbericht zusammengefasst, der jährlich als Dokumentation des Jahresabschlusses für Einzelunternehmen und auch für Konzerne erstellt wird. Für die Finanzberichterstattung von Konzernen bestehen umfangreichere Berichtspflichten als für Einzelunternehmen, die auch Elemente der internationalen Rechnungslegung enthalten. Der vorliegende Leitfaden beschränkt sich auf die Finanzberichterstattung von Einzelunternehmen.

Kern des Geschäftsberichts sind Bilanz und GuV. Sie werden in der gesetzlich vorgeschriebenen Gliederungstiefe dargestellt und ergänzt durch den Anhang, der diverse Erläuterungen und Vertiefungen der Bilanz- und GuV-Positionen enthält. Bilanz, GuV und Anhang zusammen bilden den Jahresabschluss.

Des Weiteren enthält der Geschäftsbericht den Lagebericht, der in narrativer Form eine ausführliche Darstellung der aktuellen wirtschaftlichen Situation des Unternehmens und seines Umfelds sowie eine Einschätzung der Chancen und Risiken des Geschäfts und einen Ausblick auf die zukünftige Entwicklung enthält. Die gesetzlichen Anforderungen an die Inhalte des Lageberichts sind sehr allgemein gehalten, so dass für seine Ausformulierung ein relativ ein großer Spielraum besteht. Neben der Erfüllung der gesetzlichen Offenlegungspflicht (§§ 325 bis 329 HGB) im „Pflichtteil“ dient der Geschäftsbericht in aller Regel auch zu einer Selbstdarstellung des Unternehmens im „freiwilligen Teil“. Die freiwilligen Berichtsinhalte werden meist in den Lagebericht integriert oder in gesonderten Abschnitten dargestellt.

Der Prozess des Jahresabschlusses verläuft in mehreren Phasen. Nach Aufbereitung aller Zahlen, Fakten und Berichte erfolgt die Aufstellung durch den Vorstand, d.h. die Ergebnisse werden vorgelegt und ihre Erstellung wird für beendet erklärt. Im Anschluss wird sie dem Wirtschaftsprüfer zur Prüfung zur Verfügung gestellt (In der Realität erfolgt die Prüfung weitgehend begleitend zum Prozess des Jahresabschlusses). Die Prüfung wird abgeschlossen durch die Erteilung des

Testats durch den Wirtschaftsprüfer. Im letzten Schritt wird der testierte Abschluss dem Aufsichtsrat vorgelegt, und der Abschluss wird durch den Aufsichtsrat festgestellt. Er ist damit rechtskräftig und zur Veröffentlichung im Handelsregister freigegeben.

Diesem Procedere entsprechend enthält der Geschäftsbericht neben den Unterschriften aller Vorstandsmitglieder als Verantwortliche für die Aufstellung auch einen Bericht der Wirtschaftsprüfer mit Erteilung des Testats und einen Bericht des Aufsichtsrats, in dem dieser sein Prüfungsergebnis und die Feststellung bestätigt.

Bei börsennotierten Aktiengesellschaften ist darüber hinaus eine Corporate Governance Erklärung abzugeben, in der bestätigt wird, dass das Unternehmen den Verhaltensempfehlungen des „Deutscher Corporate Governance Kodex“ gefolgt ist („Entsprechungserklärung“).

Bei Versicherungsunternehmen wird die Bilanz ggfs. zusätzlich unterschrieben vom verantwortlichen Aktuar (Bestätigung Deckungsrückstellung) und vom Treuhänder (Bestätigung Sicherungsvermögen).

Die gesetzlich vorgeschriebenen Anforderungen an die Finanzberichterstattung sind im Detail stark abhängig von der Unternehmensgröße. Der geschilderte Umfang des Geschäftsberichtes trifft zu für mittelgroße und große Aktiengesellschaften sowie die Unternehmen, die der vollen Publizitätspflicht unterliegen. Abhängig von der Unternehmensgröße und der Rechtsform des Unternehmens kann auf Teile verzichtet werden. Für Versicherungsgesellschaften gelten unabhängig von der Rechtsform im Wesentlichen die Regelungen für große Aktiengesellschaften. Im vorliegenden Kontext soll daher nur dieser Fall betrachtet werden.

6.2.6.2 Der Jahresabschluss

Der Jahresabschluss besteht aus Bilanz, GuV und Anhang. Inhalte und Struktur von Bilanz und GuV sind in Abschnitt 6.2.2 ausführlich behandelt worden und werden deshalb hier nicht weiter betrachtet.

Die vorgeschriebenen Inhalte des Anhangs sind

- *Angabe der Bilanzierungs- und Bewertungsmethoden*

Es muss dargestellt werden, welche Sachverhalte in die Bilanz aufgenommen wurden und mit welchem Wert sie ausgewiesen werden. Werden Vermögenswerte mit Zeitwerten bilanziert (wie z.B. solche, die Pensionsrückstellungen gegenüberstehen), so muss die Art der Bestimmung dieser Zeitwerte dargestellt werden. Haben sich die Methoden im Vergleich zu den Vorjahren geändert, sind die Abweichungen und ihr Einfluss auf die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage darzustellen.

- *Erläuternde, ergänzende und korrigierende Informationen zur Bilanz und zur Gewinn- und Verlustrechnung*

Posten, die in der Bilanz aus Klarheitsgründen zusammengefasst wurden, müssen im Anhang aufgeschlüsselt und erläutert werden. Das betrifft auf der Aktivseite insbesondere das Anlagevermögen und in der Versicherungswirtschaft die Kapitalanlagewerte schlechthin. Wert und Entwicklung der einzelnen Anlagegüter werden im Anlagespiegel erläutert. Dabei ist auch die gewählte Art der Abschreibungen darzustellen. Auf der Passivseite sind vertiefende Erläuterungen zu geben insbesondere zu bedeutungsvollen Rückstellungspositionen wie z.B. Pensionsrückstellungen oder – in der Lebensversicherung – die Rückstellung für Beitragsrückerstattung. Lebensversicherungsunternehmen machen in aller Regel detaillierte Angaben zur Überschussbeteiligung, die meist gesondert als Anlage dargestellt werden. Während die Erläuterungen zur GuV bei Lebensversicherern relativ knapp ausfallen können, ist bei Schaden-/Unfallversicherern für jede betriebene Versicherungssparte eine komplette Teil-GuV bis zur Stufe des versicherungstechnischen Ergebnisses aufzubauen. Hiermit wird dem Gesamtbestands- und Spartenrechnungsprinzip Genüge getan, vgl. Abschnitt 6.2.2.

Ergänzende Angaben sind zu machen zu Sachverhalten, die nicht bilanziert werden müssen, deren Kenntnis aber zur realistischen Beurteilung der Lage notwendig ist. Dies können z.B. Informationen zu schwebenden Geschäften sein, oder es sind Detailangaben zu der Bilanzposition „Aktiver Unterschiedsbetrag aus der Vermögensverrechnung“ zu machen (§285, Nr. 25 HGB). Als Ergänzung zu der in der Bilanz vorgenommenen Saldierung müssen hier insbesondere die verrechneten Aufwendungen und Erträge einzeln dargestellt werden (vgl. Abschnitt 6.2.2.1).

Korrigierende Angaben können notwendig sein, um ein zu günstiges oder ein zu ungünstiges Bild aufzuhellen. Beispiele dafür sind einmalige außergewöhnliche Gewinne oder Verluste durch den Verkauf oder Kauf von Tochtergesellschaften oder Immobilien.

- *Sonstige Angaben*

Zu nennen sind die Namen aller Mitglieder von Geschäftsleitung und Aufsichtsgremien sowie ihre sämtlichen Bezüge und Bezugsrechte sowie die Anzahl der beschäftigten Arbeitnehmer. Ggfs. sind weitere Angaben zu machen zur Konzernzugehörigkeit, zu Haftungsverhältnissen oder zu sonstigen finanziellen Verpflichtungen. Des Weiteren sind Angaben zu machen über Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des Geschäftsjahres eingetreten sind. Auch deren Art und finanzielle Auswirkung ist darzustellen (Nachtragsbericht).

- *Gewinnverwendungsvorschlag*
- *Unterschriften der Vorstände bzw. Geschäftsführer*

6.2.6.3 Der Lagebericht

Die Anforderungen an den Lagebericht ergeben sich aus den Vorschriften des §289 HGB. Für Konzernlageberichte ist zusätzlich der Standard DRS 20 anzuwenden, für Einzelunternehmen besteht eine „faktische Anwendungspflicht“.

Der Lagebericht ist untergliedert in die folgenden Teile:

- *Wirtschaftsbericht (Bericht über Geschäftsverlauf)*
Es muss eine umfassende Darstellung des Geschäftsverlaufs der Gesellschaft gegeben werden vor dem Hintergrund der volkswirtschaftlichen Gesamtsituation und der speziellen Situation in der betriebenen Branche, so dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild der Lage des Unternehmens vermittelt wird. Die Darstellung des Geschäftsverlaufs kann z.B. anhand folgender Kriterien erfolgen: Marktstellung des Unternehmens, Struktur der Gesellschaft, Produktionsprogramm, Entwicklung der Auftragseingänge, Investitionsprogramm, Personalentwicklung, Auslastung der vorhandenen Ressourcen, Entwicklung von Umsatz und Kosten, Geschäftsergebnis, Kennzahlen.
In Versicherungsunternehmen ist speziell die Geschäftsentwicklung in den betriebenen Versicherungszweigen und -arten darzustellen, eine entsprechende Übersicht über die betriebenen Versicherungszweige und -arten wird meist als Anlage zum Lagebericht hinzugefügt. In der Lebensversicherung werden zusätzlich Informationen zur Bestandsentwicklung gegeben, meist in Form einer detaillierten Darstellung der Bestandsbewegung als Anlage zum Lagebericht.
- *Risiko- und Chancenbericht*
Die Risiken der zukünftigen Entwicklung sind zu kategorisieren, darzustellen und zu bewerten, und es sind die Strategien und Maßnahmen zu deren Bewältigung anzugeben. Risikokategorien können sein: Umfeld- und Branchenrisiken, leistungswirtschaftliche Risiken, strategische Risiken, Personalrisiken, IT-Risiken, finanzwirtschaftliche Risiken und sonstige Risiken.
Bei Industrieunternehmen sollte sich der Bericht im Detail an den Erfordernissen des DRS 20 orientieren und insofern auch Aussagen zum Risikomanagementsystem enthalten.
Bei Versicherungsunternehmen haben sich Struktur und Inhalt des Berichts an den konkreteren Erfordernissen von Solvency II zu orientieren. Es ist sicherzustellen, dass der Geschäftsbericht gemäß HGB und das Berichtswesen von Solvency II (insbesondere der SFCR) in allen getroffenen Aussagen und Darstellungen konsistent sind.
- *Prognosebericht*
Die voraussichtliche Entwicklung der Gesellschaft muss eingeschätzt werden. Dabei sind die bei der Prognose getroffenen Prämissen darzustellen, um die Zuverlässigkeit und Plausibilität der Prognosen nachvollziehbar zu machen.
- *Forschungsbericht*
Bericht über Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten, soweit das Unternehmen in diesen Bereichen aktiv ist.

- *Zweigniederlassungsbericht*
In- und ausländische Zweigniederlassungen müssen mit ihren Orten genannt werden. Wesentliche Veränderungen wie z.B. Sitzverlegungen sind darzustellen.

Der Lagebericht muss die Inhalte der genannten Teilberichte enthalten, braucht aber nicht notwendig in dieser Gliederung abgefasst zu werden. So können z.B. der Risiko- und Chancenbericht und der Prognosebericht integriert werden und die Risiken und Chancen im direkten Zusammenhang mit den Szenarien zur zukünftigen Entwicklung behandelt werden.

6.2.6.4 Freiwillige Angaben

Zusätzlich zu den genannten obligatorischen Angaben können verschiedene freiwillige, nicht prüfungspflichtige Informationen im Geschäftsbericht gegeben werden.

- Brief des Vorstands an die Aktionäre
- Sozialbericht
- Umweltbericht
- Segmentberichterstattung
- Übersichten über Kennzahlen
-

6.2.6.5 Zweck und Pflicht Konzernrechnungslegung

Gehört ein Unternehmen als Mutter- oder Tochterunternehmen einem Konzern an, so ist die Aussagefähigkeit seines Jahresabschlusses aufgrund konzerninterner Beziehungen sowie der Möglichkeit konzerninterner Sachverhaltsgestaltungen eingeschränkt. Damit können die dem Jahresabschluss zgedachten Funktionen (siehe 6.2.1) nur eingeschränkt erfüllt werden. Mit der Erstellung eines Konzernabschlusses sollen diese Funktionsverluste zumindest teilweise beseitigt werden, indem nicht die einzelne rechtliche Einheit, sondern die gesamte wirtschaftliche Einheit (Konzern) abgebildet wird. Der Konzernabschluss ist grundsätzlich ein reines Informationsinstrument und dient nicht als Basis für Dividendenausschüttungen bzw. Steuerzahlungen.

Die Konzernrechnungslegungspflicht ist für Kapitalgesellschaften in § 290 HGB geregelt. Im Grundsatz ist jedes in Deutschland ansässige Mutterunternehmen, das weltweit mindestens über ein Tochterunternehmen verfügt, zur Erstellung eines Konzernabschlusses verpflichtet. Nach HGB wird ein Tochterunternehmen als Unternehmen definiert, auf welches ein Unternehmen (Mutterunternehmen) unmittelbar oder mittelbar einen beherrschenden Einfluss ausübt bzw. ausüben könnte (Control-Prinzip). Es werden dazu vier Kriterien genannt, bei denen ein beherrschender Einfluss besteht bzw. bestehen könnte:

- Stimmrechtsmehrheit
- mehrheitliches Organbesetzungsrecht als Gesellschafter
- Beherrschungsvertrag bzw. Satzungsbestimmung

- Tragung der Mehrheit der Risiken und Chancen bei einer Zweckgesellschaft.

Das Mutterunternehmen und die Tochterunternehmen (Konsolidierungskreis) sind dann im Wege der Vollkonsolidierung in den Konzernabschluss einzubeziehen.

Die Aufstellung erfolgt grundsätzlich nach den Prinzipien der HGB-Bilanzierung. Gemäß einer EU-Verordnung müssen jedoch alle kapitalmarktorientierten Mutterunternehmen ihren Konzernabschluss nach internationalen Rechnungslegungsstandards (IAS/IFRS) erstellen. Daneben gestattet der deutsche Gesetzgeber auch nicht kapitalmarktorientierten Mutterunternehmen die Erstellung eines IAS/IFRS-Konzernabschlusses, was sie dann von der Aufstellung eines HGB-Konzernabschlusses befreit.

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen die Bestandteile des Geschäftsberichts und können zwischen obligatorischen und fakultativen Angaben unterscheiden. Sie kennen sowohl die Komponenten des Jahresabschlusses als auch die des Lageberichts und können die Aussagefähigkeit der einzelnen Teile beschreiben.

Die Studierenden kennen den Zweck der Konzernrechnungslegung und die Pflicht zur Anwendung der internationalen Rechnungslegungsvorschriften bei kapitalmarktorientierten Mutterunternehmen.

6.2.7 Erläutere grundsätzlich den aktuellen Diskussionsstand zur internationalen Rechnungslegung (IFRS, Verpflichtungen, Unterschiede zur nationalen Rechnungslegung). (B1)

Kerninhalte

- Relevanz und Grundprinzipien von IFRS
- IFRS 4, IFRS 17: Entwicklung und wesentlicher Regelungsgehalt
- Unterschiede IFRS / HGB

6.2.7.1 Relevanz und Grundprinzipien von IFRS

Der Konzernabschluss nach IFRS besteht aus Bilanz, GuV, umfangreichen Notes (vergleichbar dem Anhang), einer Eigenkapitalveränderungsrechnung, einer Kapitalflussrechnung und einer Segmentberichterstattung. Die Systematik der IFRS gestaltet sich völlig losgelöst vom bekannten Aufbau des HGB. Dem angelsächsischen Rechtssystem (Case Law) folgend, werden die Regelungen nicht mit einem hohen Abstraktionsgrad (Regeln gelten für alle gleichartigen Fälle) erstellt, sondern die Regelungen gelten jeweils für speziell definierte Einzel-Sachverhalte (in Standards geregelt).

International Financial Reporting Standards (IFRS)

- keine Gesetzesvorschriften
- durch eine private Standardisierungsinstitution entwickelt
- Beteiligung Berufs- und Interessengruppen
- bis 2001 International Accounting Standards „IAS“ (derzeit 28 noch gültig), ab 2001 „IFRS“ (derzeit 17)
- v.a. Informationsfunktion an Investoren

IFRS werden vom International Accounting Standards Board (IASB) entwickelt

- Privatrechtliche Organisation gegründet 1973 als IASC (International Accounting Standards Committee) durch berufsständische Organisationen (v.a. Wirtschaftsprüfer) aus neun Ländern; Neuausrichtung 2001 (IASB)
- Ziel: Entwicklung von einheitlichen, qualitativ hochwertigen, verständlichen, durchsetzbaren und global akzeptierten Rechnungslegungsstandards => weltweite Vergleichbarkeit der Bilanzierung
- IASB hat keine hoheitliche Autorität
=> enge Zusammenarbeit mit nationalen Standardsetzern und Organisationen, die für die Durchsetzung verantwortlich sind (z.B. IOSCO – International Organisation of Securities Commission oder in den USA die SEC – Securities and Exchange Commission; in Europa EFRAG)
- 2002 IAS-Verordnung
=> ab 1.1.2005 sind alle kapitalmarktorientierten Gesellschaften in der EU verpflichtet ihren Konzernabschluss nach IAS/IFRS aufzustellen (Voraussetzung: Anerkennung der IFRS durch EU – Endorsement)
Daneben gestattet der deutsche Gesetzgeber auch nicht kapitalmarktorientierten Mutterunternehmen die Erstellung eines IAS/IFRS-Konzernabschlusses, was sie dann von der Aufstellung eines HGB-Konzernabschlusses befreit.

Den internationalen Rechnungslegungsvorschriften liegt als grundlegendes Bewertungsprinzip der Fair Value (Marktwert) zugrunde. Das Vorsichtsprinzip ist damit von nachrangiger Bedeutung. Der Fair Value ist der Preis, der in einem geordneten Geschäftsvorfall zwischen Marktteilnehmern am Bemessungsstichtag für den Verkauf eines Vermögenswertes eingenommen bzw. für die Übertragung einer Schuld gezahlt würde. Wenn kein Marktpreis vorhanden ist kommt eine alternative Wertermittlung (Vergleichspreise, Modelle) zum Einsatz.

6.2.7.2 IFRS für Versicherungsverträge

Entstehung / aktueller Stand Versicherungsstandard

- 1997: IASC Einrichtung Steering Committee „Insurance Contracts“
- 1999: Issue-Paper (v.a. Fair Value-Ansatz)
- 2002: Teilung des Projekts in Phase 1 und 2
- 2004: IFRS 4 (Phase 1) Grundlage eines umfassenden Regelwerks, aber keine weitreichenden Änderungen der bisherigen Bilanzierungspraxis
- Phase 2: vollständiger IFRS zu Ansatz und Bewertung von Versicherungsverträgen

- 2004: Vereinbarung Zusammenarbeit IASB /FASB (Standardsetter USA) „Modified Joint Approach“
- 2007: Discussion Paper „Preliminary Views on Insurance Contracts“
- 2010: Exposure Draft
- 2013: Revised Exposure Draft
- Finaler IFRS 17 am 18. Mai 2017 verabschiedet

Derzeit nutzen Versicherungsunternehmen IFRS 17 in Verbindung mit IAS 39 (Kapitalanlagen). Die Erstanwendung von IFRS 17 ist ab 1.1.2021 vorgesehen. Da IAS 39 zum 01.01.2018 von IFRS 9 abgelöst wurde, bedurfte es einer Ausnahmeregelung, damit Versicherungsunternehmen die Einführung von IFRS 9 bis zur Einführung von IFRS 17 aufschieben dürfen.

Gegenstand von IFRS 4 sowie IFRS 17 sind jeweils die Abbildung der sich aus Versicherungsverträgen ergebenden Vermögenswerten und Verbindlichkeiten. Es wird nicht die Bilanzierung von Versicherungsunternehmen im Ganzen geregelt, sondern nur die Bilanzierung von entsprechenden Verträgen (einschließlich aktiver und passiver Rückversicherung). Daher sind für die Bilanzierung von Versicherungsunternehmen je nach Sachverhalt die weiteren IAS und IFRS ebenfalls zu beachten (z.B. IFRS 9 „Financial Instruments“, der die Bilanzierung von Kapitalanlagen regelt).

Mit IFRS 4 wurden erste Vereinheitlichungen eingeführt. Innerhalb von IFRS 4 kann aber auf unterschiedliche nationale Rechnungslegungsstandards zurückgegriffen werden. So basiert auch die IFRS-Berichterstattung von manchen in Deutschland ansässigen Versicherungskonzernen auf US-GAAP während andere auf HGB basieren. Einheitlich sind:

- Keine Rückstellungen für nicht existente Verträge (d.h. keine SchaRü)
- Liability adequacy test (LAT), Werthaltigkeitstest für RV
- Brutto-Prinzip bzgl. Rückversicherung

Auch wenn IFRS 4 einen Fair Value und eine einheitliche Berichterstattung anstrebt, blieb dabei doch auch die Fortführung gegenteiliger Regelungen gestattet:

- Keine Diskonierung
- Vorsichtsprinzip
- Unterschiedliche Bilanzierung für Tochtergesellschaften

6.2.7.3 Wichtige Regelungen von IFRS 17

Ein Versicherungsvertrag im Sinne von IFRS 17 ist "ein Vertrag, nach dem eine Partei (der Versicherer) ein signifikantes Versicherungsrisiko von einer anderen Partei (dem Versicherungsnehmer) übernimmt." **Das Versicherungsrisiko beinhaltet jedes Risiko, ausgenommen von Finanzrisiken, das durch den Vertrag vom Versicherungsnehmer auf den Versicherer übertragen wird.** Wesentliche Ausnahmen, die nicht unter IFRS 17 fallen, sind:

- Erstversicherungsverträge bei denen das Unternehmen der Versicherungsnehmer ist

- Bestimmte Gewährleistungen und Restwertgarantien
- Finanzgarantien unter bestimmten Voraussetzungen
- Vermögen und Verbindlichkeiten des AG aus Pensionsplänen

Insgesamt unterscheidet sich der Anwendungsbereich von IFRS 4 und 17 kaum. Hinsichtlich der einzubeziehenden Teile eines Vertrags („Vertragsgrenzen“) gilt: Zukünftige Zahlungsströme aus aktuellen, substanziellen Rechten und Pflichten, die der zukünftigen Versicherungsdeckung dienen, sind einzubeziehen; andere zukünftige Zahlungsströme aber nicht (ähnlich Solvency II).

Es ist zu prüfen, ob ein „Versicherungsvertrag“, der aus mehreren Komponenten besteht (z.B. Versicherung und Finanzderivat) zu separieren („unbundling“) und dann entsprechenden nach dem zutreffenden Standard zu bilanzieren ist.

Anders wie nach nationalen Vorschriften erfolgt grundsätzlich keine Einzelbewertung von Versicherungsverträgen, sondern es werden (Teil-)Portfolios gebildet (mit ähnlichen Risiken, die gemeinsam gesteuert werden).

Allerdings gilt das Imparitäts- und Realisationsprinzip: Verluste werden sofort bilanziert, Gewinne erst mit Realisierung. Daher sind defizitäre von profitablen Verträgen grundsätzlich zu trennen. Die Bildung von Vertragsgruppen bei Erstantritt muss mindestens nach Profitabilitätserwartungen und Jahreskohorten erfolgen.

Die Bewertung der Versicherungsverträge erfolgt nach dem allgemein Bewertungsgrundsatz, der wegen seiner vier Bausteine zeitweilig „block building approach“ genannt wurde:

- Baustein 1
Bei Erstbewertung Schätzung der zukünftigen Cashflows (Ein- und Auszahlungen in Zusammenhang mit der Erfüllung des Versicherungsvertrags).
Beispiele:
Einzahlungen: Prämien
Auszahlungen: Schadenzahlungen / Schadenabwicklungskosten / Zahlungen, die sich aus im Versicherungsvertrag eingebetteten Optionen und Garantien ergeben / Abschluss- und Verwaltungskosten
- Baustein 2
Die im Baustein 1 erwarteten Cashflows werden diskontiert, sodass die Verhältnisse am Stichtag abgebildet werden.
- Baustein 3
Um Unsicherheiten abzubilden, wird eine risikobedingte Anpassung vorgenommen (Risikoanpassung).

Diese drei Bausteine ergeben den sogenannten Erfüllungswert („fulfilment cashflows“ FCF).

Da die erwarteten Einzahlungen zu Beginn des Vertrages in der Regel über den erwarteten Auszahlungen liegen werden und es damit zum Ausweis von unrealisierten Gewinnen kommen würde, wird noch eine vertragliche Servicemarge als Baustein 4 berücksichtigt („contractual service margin“ CSM), die über den Deckungszeitraum aufgelöst wird.

Bei einem profitablen Vertrag ergeben sich Gewinne aus dem Release von CSM und Risikoanpassung.

FCF und CSM bestimmen dann den Bilanzansatz der Verbindlichkeit, unterteilt in Verbindlichkeit für zukünftigen Versicherungsschutz („liability for remaining coverage“) und Verbindlichkeit für bereits eingetretene Schadenfälle („liability for incurred claims“).

Es gibt die Wahlmöglichkeit, über OCI bestimmte Zinseffekte aus der GuV zu nehmen.

Verträge mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr können auch nach einer vereinfachten Methode abgebildet werden („premium allocation approach“), die mit Beitragsüberträgen arbeitet und die explizite Berechnung der CSM vermeidet.

Verträge mit Gewinnbeteiligung werden mit dem Variable Fee approach bewertet, der auf dem allgemeinen Bewertungsgrundsatz basiert. Die Gewinnbeteiligung wird insbesondere bei der Ermittlung bzw. Fortschreibung der CSM berücksichtigt.

6.2.7.4 Die wichtigsten Unterschiede zur nationalen Rechnungslegung

	HGB	IFRS
Normsetzende Instanz	Gesetzgeber	Private Organisation IASB bzw. EU
Rechnungslegungsziele	Informationsfunktion Gewinnermittlung Zahlungsbemessung Dokumentation	Informationen für Investoren
Dominierender Rechnungslegungsgrundsatz	Vorsichtsprinzip (Gläubigerschutz)	Fair Presentation / Periodengerechte Gewinnermittlung
Verbindung Handelsbilanz / Steuerbilanz	Prinzip der Maßgeblichkeit	Keine
Bewertungsprinzipien	Aktiva: Maximal Anschaffungskosten Passiva: Erfüllungsbetrag	Fair Value (Marktwerte) (erfolgswirksam / erfolgsneutral)

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen die Pflicht zur Anwendung der internationalen Rechnungslegungsvorschriften bei kapitalmarktorientierten Mutterunternehmen.

Die Studierenden können die Grundprinzipien der internationalen Rechnungslegung (Entstehung IFRS, Standardsetter, wichtige Bewertungsprinzipien) erläutern und einen Vergleich mit HGB vornehmen.

Die Studierenden können einen Überblick über die Entstehungsgeschichte und den aktuellen Inhalt des IFRS 17 geben.

6.2.8 Berechne und interpretiere wichtige Kennzahlen anhand einer gegebenen Bilanz. (B4)

Kerninhalte

- Bilanz- und Erfolgsanalyse, Bildung von Kennzahlen
- Kennzahlen für Industrieunternehmen
- Kennzahlen für Versicherungsunternehmen

6.2.8.1 Bilanz- und Erfolgsanalyse

Das in Abschnitt 6.2.6 dargestellte Berichtswesen stellt das gesetzlich vorgeschriebene Standardberichtswesen dar und hat bereits einen erheblichen Umfang, aus dem sich die interessierten Stakeholder ausführlich informieren können.

Gleichwohl kann darüber hinaus weiteres Informationsbedürfnis bestehen. Die vorgegebene Struktur von Bilanz und GuV repräsentiert nur eine von vielen Gliederungsmöglichkeiten und Zusammenfassungen der Zahlen, aus denen man nur bestimmte Aussagen auf einen Blick erkennen kann. Auch die im Anhang gegebenen Zusatzinformationen entsprechen nur einer bestimmten, gesetzlich vorgeschriebenen Auswahl. Für tiefergehende Analysen ist man häufig darauf angewiesen, sich weitere Daten und Informationen, die nicht unmittelbar aus dem Geschäftsbericht ablesbar sind, durch eigene, individuelle Untersuchungen zu erzeugen.

Viele solcher Untersuchungen bestehen zunächst einmal darin, die vorliegenden Zahlen umzusortieren, umzugruppieren, anders zusammenzufassen oder andere Zwischensummen zu bilden. Des Weiteren können Relationen und neue Begrifflichkeiten gebildet werden, anhand derer bestimmte wirtschaftliche Tatbestände gemessen, veranschaulicht und in komprimierter Form dargestellt werden können, die also die Funktion von Kennzahlen erfüllen.

6.2.8.2 Bilanz- und Erfolgsanalyse mit Kennzahlen

Diverse Kennzahlen sind bereits im Standardberichtswesen enthalten (z.B. Kostenquoten oder Schadenquoten in Geschäftsberichten von Versicherungen), andere müssen aber aus dem vorliegenden Zahlenmaterial abgeleitet werden.

Kennzahlen sind immer nur (mehr oder weniger gute) Näherungen zur Beschreibung von Sachverhalten, Geschäftsergebnissen oder Entwicklungen. Häufig sind sie nur Indikatoren für Tendenzen, die dann genauer und tiefer untersucht werden müssten.

Daher ist die Relevanz von Kennzahlen immer kritisch zu hinterfragen:

- Was genau soll die Kennzahl messen/beschreiben?
- Wie genau trifft die Kennzahl den Sachverhalt, den zu messen sie vorgibt?
- Welcher Stakeholder ist in erster Linie an der Kennzahl interessiert?
- Ist die Kennzahl handwerklich sauber definiert?
 - formelmäßig und systematisch richtig
 - nicht manipulierbar

Mit „Manipulation“ ist auch die zielgerichtete Ausübung eines Ermessensspielraums im zulässigen Rahmen umfasst. Dies wirkt sich beispielsweise auf Kostenquoten aus, die sich als Resultat der Kostenverteilung ergeben. Wie in Abschnitt 6.2.2 dargestellt geschieht dies im Rahmen einer Vollkostenrechnung durch Schlüsselung, also mit einem gewissen Gestaltungsspielraum.

Ein Beispiel für eine häufig nicht korrekt definierte Kennzahl, die allerdings nicht nur auf Daten der externen Rechnungslegung basiert, ist die auf das Neugeschäft bezogene Abschlussprovisionsquote in der Lebensversicherung:

Gezahlte Abschlussprovisionen – Provisionsrückzahlungen / Nettoneugeschäft (BtrSu)

Wenn hier die zeitlichen Abgrenzungen bei der Rückrechnung von Storno nicht übereinstimmen, passen Zähler und Nenner nicht zusammen. Diese handwerkliche Unsauberkeit kann dann in der Praxis zu erheblichen Missverständnissen und unproduktiven Diskussionen führen, die den Wert der Kennzahl ad absurdum führen.

6.2.8.3 Kennzahlen bei Handels- bzw. Industrieunternehmen

Einige wichtige, für Handels- bzw. Industrieunternehmen aussagefähige Kennzahlen, die sich sämtlich aus der Bilanz und der GuV eines Handels- bzw. Industrieunternehmens ableiten lassen, gibt die folgende Tabelle:

Kennzahl	Definition	Bemerkungen
Anlageintensität (Anlagequote)	Anteil des Anlagevermögens am Gesamtvermögen	Zu hoher Wert signalisiert finanzielle Unbeweglichkeit, zu niedriger Wert kann auf veralteten Maschinenpark (Investitionsstau) hindeuten
Umlageintensität (Umlaufquote)	Anteil Umlaufvermögen am Gesamtvermögen	Zu hoher Wert signalisiert zu hohe Lagerbestände
Liquidität ersten Grades	Verhältnis Geldmittel zu kurzfristigem Fremdkapital	Prüft, ob die kurzfristigen Verbindlichkeiten mit den vorhandenen Geldmitteln erfüllt werden können
Liquidität zweiten Grades	Verhältnis Geldmittel und Forderungen zu kurzfristigem Fremdkapital	Prüft, ob die vorhandenen Geldmittel und die Forderungen zusammen zur Erfüllung der kurzfristigen Verbindlichkeiten ausreichen
Liquidität dritten Grades	Verhältnis Umlaufvermögen zu kurzfristigem Fremdkapital	Prüft, ob das gesamte Umlaufvermögen zur Erfüllung der kurzfristigen Verbindlichkeiten ausreicht
Eigenkapitalquote	Anteil vom Eigenkapital am Gesamtkapital	Einschätzung der vorhandenen Haftungsmasse im Verhältnis zu den aufgenommenen Schulden
Fremdkapitalquote	Anteil vom Fremdkapital am Gesamtkapital	Komplement zur Eigenkapitalquote
Verschuldungsgrad	Verhältnis Fremdkapital zu Eigenkapital	Dto.
Deckungsgrad 1	Wie viel Prozent des Anlagevermögens werden durch das Eigenkapital gedeckt?	Zielwert: über 100%, Maß für Solidität der Finanzierung (Goldene Bilanzregel)
Deckungsgrad 2	Wie viel Prozent des Anlagevermögens werden durch das Eigenkapital und das langfristige Fremdkapital finanziert?	Zielwert: über 100%, Maß für Solidität der Finanzierung (Silberne Bilanzregel)
Eigenkapitalrendite (ROE)	Ergebnis nach Steuern in % des Eigenkapitals	Verzinsung des Eigenkapitals, Aussage zur Vorteilhaftigkeit der Beteiligung am Unternehmen bei Vergleich mit Verzinsung alternativer Anlagen
Umsatzrentabilität	Betriebsergebnis in % des Umsatzes	Maßzahl für Produktivität und Wirtschaftlichkeit
Umschlagshäufigkeit des Eigenkapitals	Verhältnis Umsatzerlöse zu Eigenkapital	Faustformel: je höher die Umschlagshäufigkeit, desto weniger Eigenkapital wird benötigt. In Industrie höher wegen höherem Anlagevermögen, in Handel niedriger

Zur Veranschaulichung werden die aus dem Geschäftsbericht eines realen Industrieunternehmens entnommene und komprimierte Bilanz und GuV betrachtet und die Werte der beschriebenen Kennziffern daraus abgeleitet.

Zur Beurteilung der Unternehmenssituation an Hand von Kennzahlen ist zumindest die Kenntnis markttypischer Werte der betrachteten Kennzahlen wichtig. So liegen beispielsweise die Liquiditätskennzahlen oft bei 100% und darüber, der Verschuldungsgrad in der Regel unter 200% sowie die Deckungsgrade über 100%. Bei der Beurteilung muss aber auch die Kenntnis der Unternehmenssituation mit einfließen. Schließlich sei daran erinnert, dass Kennzahlen stets nur Indikatoren für tatsächliche Sachverhalte sind und diese nur näherungsweise oder tendenziell beschreiben können.

6.2.8.4 Kennzahlen bei Versicherungsunternehmen

Wie in Abschnitt 6.2.2 dargestellt gibt es grundlegende Unterschiede in den Geschäftsmodellen von Industrie und Handel einerseits sowie in der Versicherungswirtschaft andererseits, was demgemäß zu ebenso grundlegenden Unterschieden in der jeweiligen Rechnungslegung führt. Entsprechend unterschiedlich sind die jeweils relevanten Kennzahlen. Darüber hinaus gibt es auch innerhalb des Versicherungsgeschäfts erhebliche Unterschiede zwischen den Geschäftsmerkmalen der einzelnen Sparten, was wiederum zu spezifischen Kennzahlen für einzelne Spartenbereiche führt.

Eine Auswahl wichtiger, für Lebensversicherungen bzw. Kompositversicherungen aussagefähiger Kennzahlen gibt die folgende Tabelle:

Kennzahl	Definition	Bemerkungen
Kennzahlen zu Prämieinnahmen		
Zuwachsraten verdient brutto	Verdiente Bruttoprämien in% der verdienten Bruttoprämien des Vorjahrs	aus GuV errechenbar
Zuwachsraten verdient netto	Verdiente Nettoprämien in% der verdienten Nettoprämien des Vorjahrs	aus GuV errechenbar
Marktanteil (-Veränderung)	keine Bilanzkennzahl	aus externen Quellen, ggfs. Geschäftsbericht
Kennzahlen zu Aufwendungen		
Schadenquote brutto (Komposit)	Aufwendungen für Versicherungsfälle brutto in % der verdienten Bruttoprämien	Schadenquote im operativen Geschäft (vor RV), aus GuV errechenbar
Schadenquote netto (Komposit)	Aufwendungen für Versicherungsfälle netto in % der verdienten Nettoprämien	Schadenquote im Geschäftsergebnis (nach RV), aus GuV errechenbar
Abschlusskostenquote netto (Leben)	Abschlussaufwendungen netto in % der verdienten Nettoprämien	aus GuV errechenbar
Verwaltungskostenquote netto (Leben)	Verwaltungsaufwendungen netto in % der verdienten Nettoprämien	aus GuV errechenbar
Betriebskostenquote netto (Komposit)	Nettoaufwendungen für den Versicherungsbetrieb in % der verdienten Nettoprämien	aus GuV errechenbar
Combined Ratio netto (Komposit)	Summe aus Schadenquote netto und Betriebskostenquote netto	aus GuV errechenbar

Kennzahlen zu Kapitalanlagen		
Zusammensetzung (asset allocation)	%-Anteil der einzelnen Anlagearten am gesamten Kapitalanlagebestand	aus der Aktivseite der Bilanz errechenbar, Detailinformationen im Anhang
Aktienquote	Bestand der Aktien in % des gesamten Kapitalanlagebestands	aus der Aktivseite der Bilanz errechenbar
Durchschnittsverzinsung	Saldo der laufenden Erträge und Aufwendungen aus Kapitalanlagen in % des mittleren Kapitalanlagebestands	aus Bilanz und GuV errechenbar, meist auch im Lagebericht genannt
Nettoverzinsung	Saldo der gesamten Erträge und Aufwendungen aus Kapitalanlagen in % des mittleren Kapitalanlagebestands	aus Bilanz und GuV errechenbar, meist auch im Lagebericht genannt
Kennzahlen zur Sicherheit		
Solvabilität	gesondertes Berichtssystem Solvency II	nicht aus Jahresabschluss ableitbar
Kennzahlen zum Erfolg		
Versicherungstechnisches Ergebnis	-----	aus GuV direkt ablesbar
Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit	-----	aus GuV direkt ablesbar
Eigenkapitalrentabilität (ROE)	Ergebnis nach Steuern in % des Eigenkapitals	aus Bilanz und GuV errechenbar
RfB-Quote (Leben)	RfB in % der Deckungsrückstellung	aus Bilanz und GuV errechenbar
RfB-Zuführungsquoten (Leben)	RfB-Zuführung in % der verdienten Bruttobeiträge	aus Bilanz und GuV errechenbar

Die Entscheidung, ob man Brutto- oder Nettoquoten betrachtet, hängt davon ab, ob man eher den operativen Erfolg des Unternehmens oder eher das bilanzielle Geschäftsergebnis betrachten und beurteilen will.

Es gibt darüber hinaus eine Vielzahl weiterer, zur Beurteilung von Versicherungsunternehmen interessanter Kennzahlen, solche, die sich aus der Bilanz und der GuV ableiten lassen, und solche, die sich nicht aus den veröffentlichten Berichten der Versicherungsunternehmen (HGB, IFRS oder Solvency II) entnehmen lassen. Letztere sind z.B. Stornoquoten, Schadenquoten nach Eintrittsjahren, Abwicklungsgewinne oder differenziertere Informationen zu den Kosten. Informationen hierzu erhält man ggfs. sporadisch im Anhang oder im Lagebericht des Geschäftsberichts sowie in den narrativen Berichten im Rahmen von Solvency II. Zur internen Rechnungslegung und zur Steuerung werden darüber hinaus in den Unternehmen diverse, weitere Kennzahlen ermittelt und Begrifflichkeiten entwickelt. Hierauf wird in Abschnitt 6.3 eingegangen.

Zur Veranschaulichung der Ableitung der o.g. Kennzahlen werden aus Geschäftsberichten eines Lebensversicherungsunternehmens und eines Kompositversicherungsunternehmens entnommene und komprimierte Bilanzen und GuVen betrachtet.

Typische Beurteilungsaspekte sind auch hier Vergleiche mit dem Marktdurchschnitt, wobei beispielsweise negative Prämienzuwächse auch direkt als Bestandsabrieb interpretierbar sind. Im Kompositbereich muss eine Combined Ratio über 100% durch Kapitalanlageerträge ausgeglichen werden (spartenabhängige Abwicklungsdauer!). Ein weiterer Aspekt ist die Durchschnittsverzinsung und die

Frage, in welchem Maße stille Reserven aufgelöst wurden, um das Jahresergebnis zu erzielen.

Aber es gilt auch hier die schon bei dem Industriebeispiel getroffene Feststellung, dass diese wenigen Kennzahlen nur Indikatoren darstellen und keine fundierte Analyse ersetzen. Bei Kompositversicherern erfordert beispielsweise die solide Beurteilung einer Schadenquote Kenntnisse über den Spartenmix.

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen die Aufgabe der Bilanzanalyse, den Sinn von Kennzahlen und die Anforderungen, die an diese zu stellen sind. Sie kennen die unterschiedlichen Arten von Kennzahlen und können zu unterschiedlichen Analysezielen adäquate Kennzahlen ableiten bzw. benennen. Sie kennen die jeweils wichtigsten Kennzahlen für die Bilanzanalyse von Industrieunternehmen und von Versicherungsunternehmen.

6.3 Steuerungsgrößen und Steuerungsprozesse

6.3.1 Benenne die typischen Steuerungsgrößen eines Unternehmens und klassifiziere diese nach den Kategorien volumen-/wachstumsorientiert, profitorientiert und risikoadjustiert. (A1)

Kerninhalte

- Definition Steuerungsgrößen
- Arten von Steuerungsgrößen

6.3.1.1 Definition Steuerungsgrößen

Mit Steuerungsgrößen soll das Management eines Unternehmens bei der Vorbereitung, Ausführung und Auswertung ihrer Entscheidungen unterstützt werden. Damit eine Steuerungsgröße eindeutig identifiziert werden kann, ist eine klare Definition, ihre Erfassung und Darstellung erforderlich.

In der Praxis ist die Untergliederung in folgende Kategorien zu finden:

- Volumen- / wachstumsorientiert
- Profitorientiert
- Risikoadjustiert

6.3.1.2 Volumen- / wachstumsorientierte Steuerungsgrößen

Steuerungsgrößen dieser Kategorie dienen dazu, das Geschäftsvolumen bzw. dessen Veränderung (oder Veränderungsgeschwindigkeit) zu beurteilen. Das Volumen ist den Unternehmenserfolg relevant, um Skaleneffekte zu erzielen (also Fixkosten bestmöglich zu nutzen).

Bei Versicherungsunternehmen findet man insbesondere:

- Bruttobeiträge (Umsatz)
- Neuzugang
- Stornoquote
- Bestand an Verträgen (Bestandszusammensetzung)
- Schadenaufwand

6.3.1.3 Profitorientierte Steuerungsgrößen

Steuerungsgrößen dieser Kategorie dienen dazu, das Geschäftsergebnis (Erträge abzüglich Aufwendungen) zu beurteilen bzw. dessen Veränderung oder Veränderungsgeschwindigkeit. Hierzu zählen auch Kenngrößen, die Erträge oder Aufwendungen in Relation zu Geschäftsvolumen o.ä. setzen.

Bei Versicherungsunternehmen findet man übergreifend insbesondere:

- Jahresüberschuss / Gewinn
- Verwaltungskostenquote
- Abschlusskostenquote
- Nettoergebnis Kapitalanlagen

- Nettoverzinsung Kapitalanlagen
- Laufende Durchschnittsverzinsung
- Stille Reserven bzw. Lasten auf Kapitalanlagen
- ROC (Return on Capital)

Bei Lebensversicherungsunternehmen sind gebräuchlich:

- Gesamtüberschuss
- Überschussquote
- RfB-Quote (Rückstellung für Beitragsrückerstattung)
- Freie RfB-Quote
- RfB-Zuführungsquote

Bei Krankenversicherungsunternehmen sind gebräuchlich:

- Versicherungsgeschäftliches Ergebnis
- Überzinsergebnis
- Überschussverwendungsquote
- RfB-Quote (Rückstellung für Beitragsrückerstattung)
- RfB-Zuführungsquote
- RfB-Entnahmequote

Bei Schadenversicherungsunternehmen sind gebräuchlich:

- Versicherungstechnisches Ergebnis
(brutto, netto, vor / nach Schwankungsrückstellung)
- Schadenquote (GJ, bilanziell)
- Schaden-/Kostenquote (Combined Ratio)
- Abwicklungsergebnis
- Reserve-Beitrags-Verhältnis
- Überdeckungsquote Reserven (HGB zu Best Estimate)

6.3.1.4 Risikoadjustierte Steuerungsgrößen

Risikoadjustierte Steuerungsgrößen sind Kennzahlen, in die Risikoaspekte einfließen. In der Regel sind dies Risikokapitalbedarf oder Risikokapitalkosten. Da es hier meist um Kapitaleffizienz geht, sind sie i.d.R. auch profitorientiert.

Bei Versicherungsunternehmen findet man insbesondere

- EVA (Economic Value Added)
- RORAC (Return on Risk Adjusted Capital)
- RAROC (Risk Adjusted Return on Capital)
- Bedeckungsquote SCR

Lernergebnisse

Die Studierenden können die typischen Steuerungsgrößen von Versicherungsunternehmen benennen und den drei Kategorien zuordnen.

6.3.2 Erläutere basierend auf 6.2 die Begriffe „benötigtes Risikokapital“ und „vorhandenes Risikokapital“. (B2)

Kerninhalte

- Definition Risikokapital
- Risikokapital unter Solvency I und Solvency II

6.3.2.1 Definitionen

Der Begriff Risikokapital ist nicht eindeutig definiert. Nach WAGNER versteht man darunter die „Gesamtheit der Risikodeckungspotenziale (Eigenkapital u.a. zur Verlustdeckung taugliche Kapitalkategorien), die mindestens vorgehalten werden müssen, um selbst dann, wenn eine vorab definierte Maximalbelastungssituation durch Verlustrealisationen eintreten sollte, als Unternehmen solvent zu bleiben.“ Damit ist bezogen auf das eingegangene Risiko des Unternehmens (sogenannter Risikoappetit) ein benötigtes Risikokapital zu berechnen („Was muss als Risikokapital vorhanden sein?“) und dieses mit dem vorhandenen Risikokapital („Was ist im Unternehmen als Risikokapital tatsächlich vorhanden?“) zu vergleichen. Dabei sollte das vorhandene Risikokapital größer bzw. mindestens gleich groß dem benötigten Risikokapital sein. Falls das vorhandene Risikokapital unterhalb des benötigten Risikokapitals liegt, hat das aufsichtsrechtliche Konsequenzen zur Folge (z.B. Vorlage eines Sanierungs- bzw. Finanzierungsplan).

6.3.2.2 Risikokapital unter Solvency I

Unter Solvency I (Anwendung für kleinere Versicherungsunternehmen und Pensions-/Sterbekassen) lässt sich das **benötigte Risikokapital** basierend auf dem HGB-Jahresabschluss in drei Stufen unterteilen:

1. Solvabilitätsspanne
In der Schadenversicherung prozentuale Berechnung in Abhängigkeit der Beiträge (Beitragsindex) bzw. Schadenaufwendungen (Schadenindex).
In der Lebensversicherung Bemessung in Relation zur Deckungsrückstellung und zum riskierten Kapital.
Rückversicherung wird mit maximal 50 % berücksichtigt.
2. Garantiefonds
Ein Drittel der Solvabilitätsspanne.
3. Mindestgarantiefonds
Schadenversicherung 2,5 Mio. €
Lebensversicherung 3,7 Mio. €
Pensions-/Sterbekassen 3,0 Mio. €

Das **vorhandene Risikokapital** (Ist-Solvabilität) wird basierend auf dem Jahresabschluss nach HGB durch die freien, unbelasteten Eigenmittel bestimmt. Dazu zählen vor allem das bilanzielle Eigenkapital sowie funktionsgleiches Fremdkapital (z.B. Nachrangdarlehen), bestimmte stille Reserven (z.B. Bewertungsreserven in den Kapitalanlagen) sowie bei Lebensversicherungsunternehmen die freie RfB und der Schlussüberschussanteilsfonds.

6.3.2.3 Risikokapital unter Solvency II

Unter Solvency II wird beim **benötigten Risikokapital** zwischen Mindestsolvenzkapital (MCR: minimal capital requirement) und Zielsolvvenzkapital / Solvenzkapitalanforderung (SCR: solvency capital requirement) unterteilt.

Für die Berechnung des SCR wird in einem ersten Schritt aus der HGB-Bilanz eine Solvenzbilanz abgeleitet (siehe 6.2.3). Ursprünglich sollte die Ermittlung der Solvenzbilanz nahezu komplett auf Basis der IFRS erfolgen, damit Aufsichtsrecht und Rechnungslegung im Einklang stehen und bürokratischer Aufwand begrenzt wird. Da bei Einführung von Solvency II jedoch kein endgültiger IFRS für Versicherungsverträge vorlag (siehe 6.2.7), mussten für Solvency II eigene aufsichtsrechtliche Bewertungsvorschriften vor allem im Bereich der versicherungstechnischen Rückstellungen geschaffen werden.

In einem zweiten Schritt ist auf Basis der Risiken in allen Aktiv- und Passivposten (v.a. Kapitalanlagen und Versicherungstechnik) der Kapitalbedarf SCR zu bestimmen. Dabei soll das SCR ausreichend sein, um mit hoher Wahrscheinlichkeit einen maximalen Verlust im folgenden Jahr ausgleichen zu können (Value at Risk auf dem 99,5 % Konfidenzniveau). Die Bestimmung des SCR kann grundsätzlich mittels einer Standardformel („Standardmodell“) oder eines internen Modells erfolgen. Es sind auch Vereinfachungen der Standardformel sowie Mischformen aus beiden Methoden zulässig („Partialmodelle“). Interne Modelle werden von den Versicherungsunternehmen selbst ermittelt und sind von der Aufsichtsbehörde BAFin zu zertifizieren. Interne Modelle sind grundsätzlich komplexer und aufwändiger zu erstellen, bilden jedoch Risiken, stochastische Abhängigkeiten und unternehmensspezifische Besonderheiten besser ab. Dies führt im Allgemeinen zu entsprechend niedrigeren SCR-Werten (Spannungsfeld Modelpräzision versus Berechnungsaufwand).

Das MCR stellt die Kapitaluntergrenze, bei deren andauernder Unterschreitung die Erlaubnis zum Geschäftsbetrieb entzogen wird. Das MCR wird mittels einer im Vergleich zum SCR einfachen Formel bestimmt und soll einem Value at Risk der Basiseigenmittel auf dem 85% Konfidenzniveau über den Zeitraum eines Jahres entsprechen. Außerdem beträgt das MCR minimal 25 % und maximal 45 % des SCR. Außerdem sind spartenspezifische Untergrenzen vorgeschrieben (Nichtlebensversicherungsunternehmen 2,5 Mio. €; Lebensversicherungsunternehmen 3,7 Mio. €).

Das **vorhandene Risikokapital** wird unter Solvency II in Basiseigenmittel und ergänzende Eigenmittel unterteilt. Die Basiseigenmittel ergeben sich als Residualgröße aus der Solvenzbilanz (Vermögenswerte – Verpflichtungen + nachrangige Verbindlichkeiten – eigene Aktien). Ergänzende Eigenmittel sind außerbilanzielle Positionen, die zusätzlich Verluste abfangen können (z.B. nicht eingezahltes Grundkapital, Nachschusspflichten bei VVaG). Für ihre Verwendung ist die Zustimmung der BAFin einzuholen.

Die vorhandenen Eigenmittel werden nach ihrer Fähigkeit, Risiken zu bedecken, qualifiziert. Die Qualifikation erfolgt nach den folgenden Kriterien:

- Ständige Verfügbarkeit
- Nachrangigkeit
- Laufzeit
- Keine Rückzahlungsverpflichtung und -anreize
- Keine obligatorischen festen Kosten
- Freiheit von sonstigen Belastungen

Nach diesen Kriterien erfolgt eine Einteilung der Eigenmittel in drei Qualitätsstufen (sog. Tiers). Basiseigenmittel können allen drei Tiers angehören, ergänzende Eigenmittel nur den Tiers 2 und 3:

- Tier 1
Basiseigenmittel, die alle sechs Kriterien weitgehend erfüllen, d.h. ständig unbeschränkt verfügbar sind und die eine Unternehmensfortführung trotz Verluste gewährleisten. Sie sind frei von allen Belastungen und ihre Inhaber sind im Falle der Liquidation nachrangig zu behandeln.
Beispiele: Einbezahltes Grundkapital, Kapitalrücklage, Gewinnrücklage, freie RfB
- Tier 2
Basiseigenmittel, welche zwar nicht ständig verfügbar sind, aber die anderen fünf Kriterien erfüllen. Ergänzende Eigenmittel in dieser Stufe müssen alle sechs Kriterien erfüllen.
Beispiele: Nachrangdarlehen, Genussrechtskapital
- Tier 3
Alle Eigenmittel, die nicht als Tier 1 und 2 eingestuft werden.

Darüber hinaus besteht bei der Anrechenbarkeit der Eigenmittel noch folgende Begrenzung:

- Das SCR muss mindestens zu 50 % mit Tier 1-Eigenmittel bedeckt werden
- Das SCR darf höchstens zu 15 % mit Tier 3-Eigenmittel bedeckt sein
- Das MCR muss mindestens zu 80 % mit Tier 1-Eigenmittel bedeckt werden
- Das MCR darf nicht mit Tier 3-Eigenmittel bedeckt werden

Lernergebnisse

Die Studierenden können die Begriffe benötigtes und vorhandenes Risikokapital unter Solvency I und Solvency II erläutern und kennen die Vorgehensweise zur jeweiligen Bestimmung.

6.3.3 Definiere pro Kategorie mindestens 2 Steuerungsgrößen, davon mindestens eine relative und eine absolute und bewerte die Bedeutung in Abhängigkeit von Unternehmensrechtsform und Geschäftsmodell. Erkläre dabei auch die Verwendung der Erfolgsmessgrößen EVA, ROC, RORAC, RAROC bei einer auf ökonomischem Kapital beruhenden Unternehmenssteuerung und vergleiche sie bezüglich ihrer Aussagekraft. (B2)

Kerninhalte

- Relative und absolute Steuerungsgrößen
- Definition von Steuerungsgrößen
- EVA, ROC, RORAC, RAROC

Bei Steuerungsgrößen wird zwischen absoluten und relativen Zahlen unterschieden.

- Absolute Steuerungsgröße
Darstellung unabhängig von anderen Zahlen.
- Relative Steuerungsgröße
Absolute Kennzahlen werden miteinander in Verbindung gesetzt.

Volumen- / Wachstumsorientierte Steuerungsgrößen (Beispiele, in den Schulungen können auch weitere Größen dargestellt werden)

- Bruttobeiträge (absolute Steuerungsgröße)
Im Geschäftsjahr fällig gewordene Beiträge und Beitragsraten (einschließlich der Ratenzuschläge), auch wenn sie sich ganz oder teilweise auf ein anderes Geschäftsjahr beziehen. Ausweis in der GuV.
- Stornoquote bei Lebensversicherungsunternehmen (relative Steuerungsgröße)
Vorzeitiger Abgang / mittlerer Jahresbestand (jeweils Anzahl der Verträge)
- Schadenaufwand bei Schadenversicherungsunternehmen (absolute Steuerungsgröße)
Brutto- bzw. Netto-Wert. Ausweis in der GuV.

Bedeutung unabhängig von der Rechtsform und des Geschäftsmodells.

Profitorientierte Steuerungsgrößen (Beispiele, in den Schulungen können auch weitere Größen dargestellt werden)

- Kostenquote (relative Steuerungsgröße)
Kosten brutto / Brutto-Beiträge
Ausweis in der GuV.
- Schadenquote (relative Steuerungsgröße)
Schadenaufwand / Verdiente Beiträge
Mehrere Definitionen möglich: brutto, netto. Ausweis in der GuV.
- Versicherungstechnisches Ergebnis (absolute Steuerungsgröße)
Mehrere Definitionen möglich: brutto, netto, vor / nach Schwankungsrückstellung
Ausweis in der GuV.
- Combined Ratio (Schaden-Kostenquote) bei Schadenversicherungsunternehmen (relative Steuerungsgröße)
Summe aus Schadenquote und Kostenquote. Mehrere Definitionen möglich: brutto bzw. netto.
Ausweis in der GuV.

Kostenquote vor allem bei Lebens- und Krankenversicherungsunternehmen von großer Bedeutung, da Effizienz der Verwaltung von Externen beurteilt werden kann.

Versicherungstechnisches Ergebnis und Combined Ratio bei Schadenversicherungsunternehmen von großer Bedeutung, da damit der Erfolg des Kerngeschäfts zum Ausdruck kommt. Bei Lebens- und Krankenversicherungsunternehmen nicht von großer Bedeutung.

- Eigenkapitalquote (relative Steuerungsgröße)
Eigenkapital / Brutto-Deckungsrückstellung (Lebensversicherungsunternehmen)
Eigenkapital / Verdiente Bruttobeiträge (Krankenversicherungsunternehmen)
- Stille Lasten auf Kapitalanlagen (absolute Steuerungsgröße)
Unterlassene Abschreibungen auf Kapitalanlagen, da von einer nicht dauerhaften Wertminderung ausgegangen wird.

Eigenkapitalquote vor allem bei Lebens- und Krankenversicherungsunternehmen von Bedeutung, da damit die Fähigkeit zur Erfüllung der langfristigen Verpflichtungen beurteilt werden kann.

Stille Lasten auf Kapitalanlagen ebenfalls bei Lebens- und Krankenversicherungsunternehmen von Bedeutung, da unterlassene Abschreibungen zu zukünftigen Verlusten und damit zur Belastung des Ergebnisses führen können, wenn sich die Wertminderung als dauerhaft herausstellt.

Risikoadjustierte Steuerungsgrößen (Beispiele, in den Schulungen können auch andere Größen dargestellt werden)

EVA – Economic Value Added (absolute Steuerungsgröße)

- EVA® ist eine eingetragene und geschützte Marke von Stern Stewart & Co.
- Ermittlung einer periodenbezogenen Differenz zwischen dem durch das eingesetzte Kapital erwirtschafteten betriebswirtschaftlichen Gewinn (vor Kapitalkosten) und den mit dem Kapitaleinsatz verbundenen Kosten
- $EVA = \text{Nettogewinn nach Steuern} - (\text{Risikokapital} * \text{Hurdle Rate})$
- $EVA > 0$: Mehrwert wird geschaffen
- $EVA < 0$: Unternehmenswert wird vernichtet

ROC – Return on Capital (relative Steuerungsgröße)

- Unterschiedliche Definitionen vorhanden
- $ROC = \text{Nettogewinn vor Steuern} / \text{Eigenkapital}$
- Von zugrundeliegender Bewertung des Gewinns und des Eigenkapitals abhängig

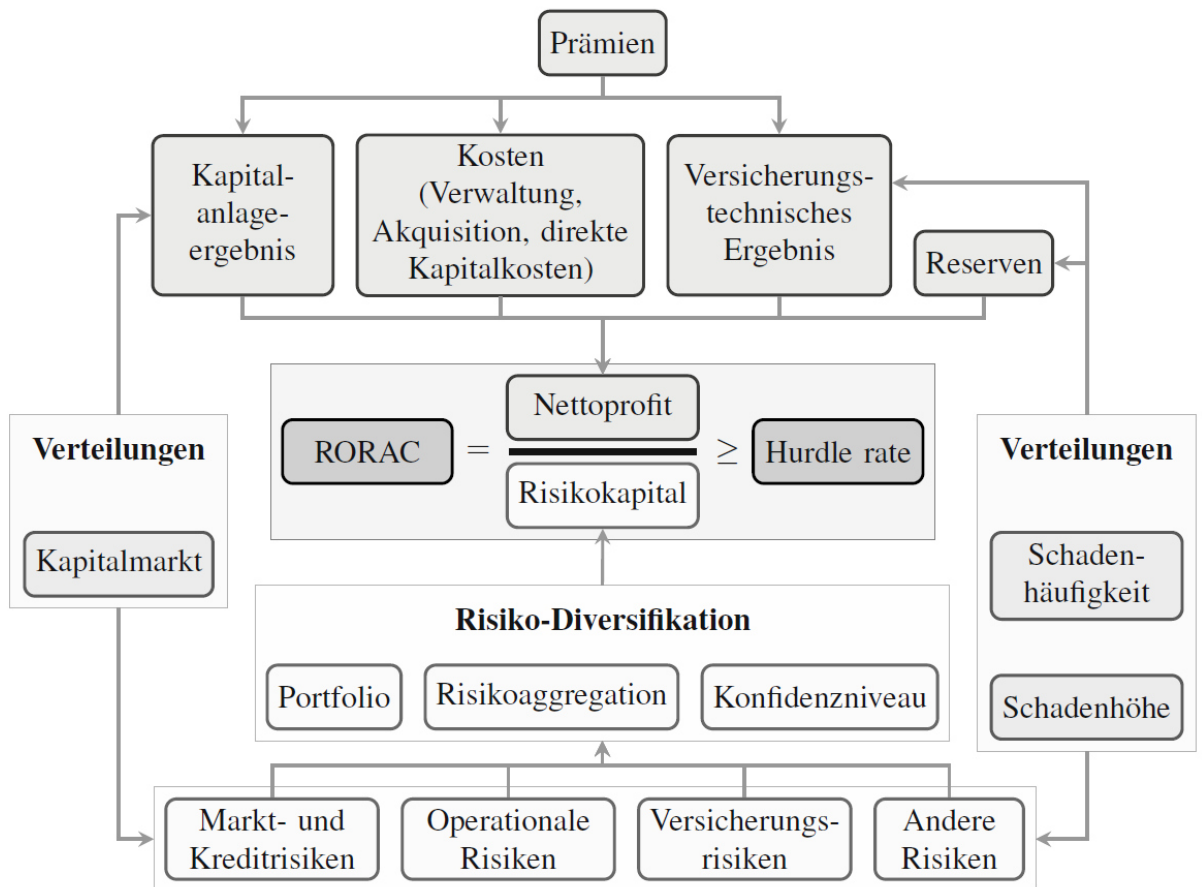
RAROC – Risk Adjusted Return on Capital (relative Steuerungsgröße)

- $RAROC = EVA / \text{Eigenkapital}$
- Von zugrundeliegender Bewertung des Eigenkapitals abhängig

RORAC – Return on Risk Adjusted Capital (relative Steuerungsgröße)

- zum EVA korrespondierende relative Größe
- $RORAC = \text{Nettogewinn vor Steuern} / \text{Risikokapital} = (EVA / \text{Risikokapital}) + \text{Hurdle Rate}$
- Ein Unternehmen schafft genau dann Wert, wenn der RORAC größer als die Hurdle Rate ist.
- Von zugrundeliegender Bewertung des Gewinns abhängig

Schematische Darstellung (nach Kriele / Wolf:
Wertorientiertes Risikomanagement von Versicherungsunternehmen)



Aussagekraft EVA, ROC, RORAC, RAROC

- EVA als absolute Größe schlecht zum Unternehmensvergleich geeignet
- ROC ist keine risikoadjustierte Erfolgsgröße (da bilanzielles Eigenkapital) und zur Unternehmenssteuerung nur sehr bedingt geeignet
- RAROC verzerrt den wirklichen risikoadjustierten Erfolg, da das bilanzielle Eigenkapital keine direkte ökonomische Größe ist. Daher zur Unternehmenssteuerung nur bedingt geeignet
- ROC und RAROC von zugrundeliegender Bewertung abhängig (HGB, IFRS...)
- RORAC zum Unternehmensvergleich geeignet (da relative Größe)

Lernergebnisse

Die Studierenden können unterschiedliche Steuerungsgrößen definieren und bewerten.

6.3.4 Fasse grundsätzliche Anforderungen und Problemfelder bei der Berechnung der Steuerungsgrößen zusammen. (B2)

Kerninhalte

- Anforderungen an Steuerungsgrößen
- Probleme Steuerungsgrößen

Um Steuerungsgrößen sinnvoll einsetzen zu können, sollten sie möglichst eine Reihe von Anforderungen erfüllen:

- Sie sollen für den Einsatzzweck geeignet sein, d.h. relevant sein und Aussagekraft haben.
- Die zur Berechnung notwendigen Daten müssen verfügbar sein
- Der Berechnungsaufwand bzw. die Berechnungsdauer dürfen nicht zu groß sein: Die Steuerungsgröße soll aktuell sein.
- Die Steuerungsgröße muss verständlich sein für alle die sie berechnen, verwenden oder nach ihr beurteilt werden. Hierzu trägt eine klare Definition bei, reicht aber nicht aus.
- Die Steuerungsgröße muss einerseits sensitiv auf Veränderungen reagieren, andererseits sollte sie nicht unnötig volatil sein. Insbesondere sollten nicht relevante Umstände keinen Einfluss auf den Wert haben.
- Zur Beurteilung eines Wertes ist ein Vergleichsmaßstab erforderlich (Zielgröße, Wettbewerber)

Problemfelder

- Unterschiedliche Bezugszeiträume wie Fiskaljahr, Zeichnungsjahr, Anfalljahr
- Berücksichtigung Zeitwert des Geldes
- Berichtigung von „Ausreißern“ / Großschäden
- Unklare Verantwortlichkeiten können die Qualität reduzieren
- Zugelieferte Daten können fehlerhaft sein oder gar bewusst verfälscht worden sein.
- Die zur Berechnung notwendigen Daten sind nicht zeitnah bzw. nicht rechtzeitig verfügbar.
- Die zur Berechnung verwendeten Daten sind falsch (Datenqualität)
- Unterschiedliche Metriken (HGB, IFRS, US-GAAP, Solvabilität) können zu sich widersprechenden Aussagen führen.
- Veränderte Datengrundlagen oder Ermittlungsmethoden (z.B. Modelländerungen) verfälschen die Aussagekraft

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen die Anforderungen und die Problemfelder von Steuerungsgrößen.

6.3.5 Erläutere und vergleiche verschiedene Ansätze für die Allokation von Risikokapital auf Unternehmensteile, Sparten und Produkte. (B4)

Kerninhalte

- Diversifikationseffekte bei der Berechnung von benötigtem Risikokapital
- Ziel und Problematik der Allokation von Risikokapital auf Unternehmenssegmente
- Anforderungen an Allokationsverfahren
- Verschiedene Ansätze für Allokationsverfahren

6.3.5.1 Kapitalallokation

Die Funktion des Risikokapitals und die Grundsätze von dessen Bildung sind in den vorangegangenen Abschnitten angesprochen worden. In diesem Abschnitt geht es um den Zusammenhang des benötigten Risikokapitals einzelner Unternehmensteile und dem benötigten Risikokapital des Gesamtunternehmens. So wird im Folgenden stets ein Unternehmen betrachtet, das sich in Segmente unterteilen lässt. Die Segmente können z.B. organisatorische Einheiten, Sparten oder Produkte sein.

Die möglichen Verluste, die in den einzelnen Segmenten und im Gesamtunternehmen eintreten können, werden jeweils durch Zufallsvariable (mit bekannter gemeinsamer Verteilung) beschrieben. Die Verlustvariable des Gesamtunternehmens ist die Summe der Verlustvariablen der Segmente. Die Möglichkeit, die gemeinsame Verteilung der Verlustvariablen realitätsnah zu modellieren, ist eine Kernvoraussetzung für den Sinn der weiteren Überlegungen.

Es wird angenommen, dass das auf Ebene des Gesamtunternehmens benötigte Risikokapital kleiner ist als die Summe der benötigten Risikokapitalien der einzelnen Segmente, dass also auf Ebene des Gesamtunternehmens ein Diversifikationseffekt eintritt. Dies ist z.B. erfüllt, wenn die Einzelrisiken der Segmente nicht vollständig positiv korreliert sind und das gewählte Risikomaß im gegebenen Kontext dem Axiom der Subadditivität genügt. Somit führt das Zusammenwirken der einzelnen Segmente zu einer Reduktion des benötigten Risikokapitals auf Unternehmensebene gegenüber dem „Stand-alone-Bedarf“ der einzelnen Segmente bei isolierter Betrachtung.

Nun stellt sich die Frage, wie stark die einzelnen Segmente an dieser Reduktion beteiligt sind, d.h. wieviel Risikokapital sie im Verbund mit den anderen Segmenten „wirklich“ brauchen. Dies ist die Frage nach der adäquaten (risikogerechten) Verteilung (Allokation) des insgesamt benötigten Kapitals auf die einzelnen Segmente.

Die Allokation von Risikokapital dient insbesondere zwei Zielen:

- Zum einen ist es im Rahmen einer risikoadjustierten Performance-Steuerung erforderlich, die für das Gesamtunternehmen festgelegte

Steuerungsgröße (z.B. RORAC) auch für die Segmente zur Verfügung zu haben. Hierzu benötigt man als Bezugsgröße das dem Segment zugewiesene Risikokapital.

- Zum anderen lassen sich auf Basis des den Segmenten jeweils zugewiesenen Risikokapitals Limite (Risikotoleranzschwellen) für die Segmente ableiten, die diese im operativen Geschäft einzuhalten haben. Eine solche „Risikobudgetierung“ kann im Rahmen des Risikomanagements gemäß Solvency II eingesetzt werden, um die Risikotragfähigkeit pro Segment und insgesamt sicherzustellen.

6.3.5.2 Anforderungen an Allokationsverfahren

Da der Diversifikationseffekt in aller Regel nicht von linearer Natur ist, kann es eine einzig richtige, willkürfreie Allokation nicht geben. Um aber dennoch gewisse Qualitätsaussagen über Allokationsmethoden treffen zu können, kann man grundsätzlich gewünschte Eigenschaften von Allokationsverfahren formulieren.

Ein Allokationsverfahren sollte der folgenden Axiomatik von Denault genügen:

- Axiom 1: Vollständige Allokation (Das Gesamtrisikokapital muss vollständig auf die Segmente aufgeteilt werden)
- Axiom 2: Exzessverbot / no Undercut (Jedem einzelnen Segment und je der Teilgesamtheit von Segmenten darf höchstens Risikokapital in Höhe des Stand-alone-Kapitals des einzelnen Segments bzw. der Teilgesamtheit zugewiesen werden)
- Axiom 3: Symmetrie (Segmenten, deren Verlustvariablen identisch verteilt sind und die die gleiche stochastische Abhängigkeitsstruktur zur Gesamtheit der übrigen Segmente besitzen, ist das gleiche Risikokapital zuzuweisen)
- Axiom 4: Risikolose Allokation (Ist die Verlustvariable eines Segmentes eine Konstante, so ist dem Segment dieser konstante Betrag als Risikokapital zuzuweisen)

Es gibt in der Literatur eine schwer überschaubare Vielzahl von Allokationsverfahren mit diversen Varianten, die die genannten Axiome in unterschiedlichem Maße erfüllen und somit als mehr oder weniger akzeptable Näherungen einer „idealen“ Allokation gelten können.

6.3.5.3 Allokationsprinzipien und Allokationsverfahren

Im Folgenden werden sechs verschiedene Ansätze der Allokation betrachtet, bei denen für jedes Segment ein Allokationsfaktor bestimmt wird, der den Anteil des Segments am Gesamtdiversifizierungseffekt beschreibt. Die Allokationsfaktoren summieren sich dementsprechend zu eins auf. Jeder der sechs Ansätze ist gekennzeichnet durch ein bestimmtes „Allokationsprinzip“, das zusammen mit dem

gewählten Risikomaß zu einem konkreten Allokationsverfahren (Allokationsmethode) führt.

1. Stand-alone-proportionale Allokation

Bei diesem einfachen, naheliegenden Ansatz werden die Diversifikationseffekte dem Anteil des Stand-alone-Risikokapitals jedes Segments an der Summe der Stand-alone-Risikokapitale aller Segmente entsprechend verteilt. Nachteil dieser Methode ist, dass zwar die Axiome 1 und 3 gelten, dass aber die Erfüllung der Axiome 2 und 4 nicht immer gewährleistet ist. Ferner wird die stochastische Abhängigkeitsstruktur der Segmente nicht berücksichtigt. Insofern sollte diese Allokationsmethode zur Unternehmenssteuerung eher nicht angewendet werden, höchstens dann, wenn sie im konkret vorliegenden Kontext als „ausreichend genau“ eingeschätzt werden kann und/oder die einfache Berechenbarkeit ein wichtiger Gesichtspunkt ist.

2. Kovarianz-basierte Allokation

Diese Allokationsmethode nutzt die Tatsache, dass sich die Varianz der Gesamtverlustvariablen aufspalten lässt in die Summe der Kovarianzen der Verlustvariablen der einzelnen Segmente mit der Gesamtverlustvariablen.

Das Allokationsgewicht eines Segmentes ergibt sich dann als Anteil der entsprechenden Kovarianz an der Varianz der Gesamtverlustvariablen. Als Besonderheit ergibt sich dabei, dass die Allokationsgewichte unabhängig sind vom verwendeten Risikomaß. Somit liegt hier auch ohne Festlegung des Risikomaßes bereits eine konkrete Allokationsmethode vor.

Diese berücksichtigt die stochastische Abhängigkeitsstruktur der Segmente besser als die Stand-alone-proportionale Allokationsmethode. Allerdings erfüllt sie ebenso wie Letztere generell nur die Axiome 1 und 3.

3. Allokation nach CVaR-Prinzip

Dieses Prinzip (Conditional Value-at-Risk-Prinzip) nutzt die Additivität von (bedingten) Erwartungswerten. Der CVaR des Gesamtunternehmens lässt sich zerlegen in die Summe der CVaR der einzelnen Segmente, und aus der unterschiedlichen Höhe der Summanden gewinnt man die Allokationsfaktoren. Dieses Verfahren erfüllt alle vier Axiome und kann daher in vielen Fällen als das überlegene Verfahren eingestuft werden, insbesondere, wenn der CVaR auch das verwendete Risikomaß ist.

4. Inkrementelle Allokation (nach Merton / Perold)

Bei der Inkrementellen Allokation wird für jedes Segment sein Beitrag zum Gesamtrisiko bestimmt unter der Annahme, dass es als letztes zum Gesamtunternehmen hinzugefügt wurde. Dies geschieht, indem zunächst vom Risikokapital des Gesamtunternehmens der Kapitalbetrag subtrahiert wird, der sich für das Gesamtunternehmen ohne das betreffende Segment ergeben würde.

Der Allokationsfaktor eines Segmentes ergibt sich dann aus der für das Segment ermittelten Differenz geteilt durch die Summe der Differenzen aller Segmente.

5. Marginale Allokation (nach Myers / Reed)

Unter Annahme der partiellen Differenzierbarkeit des Risikomaßes in allen Komponenten wird bei diesem Ansatz für jedes Segment die Auswirkung einer marginalen Veränderung der Risikoposition des Segments auf das Gesamtrisiko untersucht. Es handelt es sich somit um einen Grenzübergang von der Inkrementellen Allokation zur Betrachtung infinitesimaler Änderungen. Die Bestimmung der Allokationsfaktoren erfolgt analog zur Vorgehensweise bei der Inkrementellen Allokation. Der erste Schritt, also die Bestimmung der Veränderung der Risikoposition durch eine marginale Änderung des Risikos (Ableitung nach der Volumengröße des Segments), kann als eine Sensitivitätsanalyse aufgefasst werden. Für die Marginale Allokation lassen sich Zusammenhänge mit der bereits diskutierten Kovarianz-basierten Methode herstellen. Wird das Marginale Allokationsprinzip mit dem Risikomaß „Standardabweichung“ kombiniert, so ergibt sich die Kovarianz-basierte Allokation.

6. Spieltheoretischer Ansatz

Ein weiterer Allokationsansatz basiert auf Ergebnissen der Theorie der kooperativen Spiele. Das dort zu einer „fairen“ Verteilung von Kosten oder Auszahlungen entwickelte Konzept des Shapley-Werts kann direkt auf die Kapitalallokation übertragen werden. Die Kooperationsbereitschaft kann hier so interpretiert werden, dass Koalitionen (auch einzelne Segmente) nur bereit sind am Unternehmen teilzunehmen, wenn sich die Kapitalallokation auf die Koalition durch Teilnahme an einer größeren Koalition / am Gesamtunternehmen verringert.

Der Shapley-Wert ist im Allgemeinen kein kohärentes Allokationsprinzip, da er zwar die Axiome A1, A3 und A4 erfüllt, für das Axiom A2 jedoch teilbare Segmente erfordert. Des Weiteren ist er für größere Segmentanzahlen nur mit erheblichem Aufwand zu ermitteln. Obwohl er originär die Kooperation im Unternehmen zur Generierung von Diversifikationseffekten beschreibt, bleibt daher dieser Ansatz in der Praxis von nur geringer Bedeutung.

Wie schon ausgeführt gibt es nicht das universell richtige Allokationsverfahren, und auch bei den sechs hier angesprochenen, grundlegenden Ansätzen werden bestimmte Aspekte überbetont und andere vernachlässigt. So lässt sich z.B. feststellen, dass die Kovarianz-basierte Allokation die Konzentrationsrisiken besonders stark gewichtet, so dass Unternehmen, die gerade diesen Risiken stark unterliegen, dazu neigen werden, diese Methode zu präferieren.

Die vier Axiome sind zwar wünschenswerte Eigenschaften, doch sie decken nicht alle für die Praxis relevanten Fragestellungen und Gegebenheiten ab. Alle Allokationsverfahren haben Schwächen, die falsche Implikationen geben und zu Fehlsteuerungen führen können. Die Qualität der vorhandenen Daten und der Aufwand bei der praktischen Berechnung können weitere Gesichtspunkte bei der Wahl eines Allokationsansatzes sein.

Lernergebnisse

Die Studierenden können erklären, wodurch es bei der Berechnung von Risikokapital in einem Unternehmen zu Diversifikationseffekten kommt, und Sie können begründen, warum diese auf die beteiligten Unternehmenssegmente verteilt werden sollten. Sie kennen die Grundproblematik der Allokation von Risikokapital und können verschiedene Ansätze zur Allokation beschreiben, anwenden und beurteilen.

6.3.6 Analysiere Vor- und Nachteile der verschiedenen Steuerungsgrößen. (B4)

Kerninhalte

- Analyse der Vor- und Nachteile von Steuerungsgrößen

6.3.6.1 Volumen- / Wachstumsorientierte Steuerungsgrößen

Bruttobeiträge

- Vorteile
 - Klare Definition (HGB bzw. IFRS)
 - aus externer Rechnungslegung ablesbar
 - Verständlich und gut kommunizierbar
 - Guter Vergleich mit Mitbewerbern / Branche möglich
- Nachteile
 - absolute Steuerungsgröße
 - Beeinflussung durch Einmalbeiträge in der Lebensversicherung

Stornoquote bei Lebensversicherungsunternehmen

- Vorteile
 - klare Definition (Kennzahlenkatalog GDV)
 - Branchenzahlen vorhanden
- Nachteile
 - nicht direkt aus externer Rechnungslegung ablesbar
 - Bezug auf Vertragsanzahl (nicht auf Versicherungssummen)

Schadenaufwand bei Schadenversicherungsunternehmen

- Vorteile
 - klare Definition (HGB) möglich
 - aus externer Rechnungslegung ableitbar
 - Unternehmens- und Branchenvergleich
- Nachteile
 - Brutto oder Netto?
 - durch bilanzpolitische Maßnahmen beeinflussbar (neben Schadenzahlungen ist auch das Abwicklungsergebnis aus den Veränderungen der Schaden-Rückstellung enthalten)

6.3.6.2 Profitorientierte Steuerungsgrößen

Kostenquoten

- Vorteile
 - klare Definition (HGB) möglich (bei Lebensversicherungsunternehmen Kennzahlenkatalog GDV)
 - aus externer Rechnungslegung ableitbar
 - Unternehmens- und Branchenvergleich
- Nachteile
 - durch bilanzpolitische Maßnahmen beeinflussbar („Verschiebung“ zwischen unterschiedlichen Aufwandspositionen)
 - Nicht alle Betriebskosten enthalten

Versicherungstechnisches Ergebnis

- Vorteile
 - klare Definitionen (HGB) möglich
 - aus externer Rechnungslegung ableitbar
- Nachteile
 - absolute Steuerungsgröße
 - Klare Festlegung der Definition notwendig
 - durch bilanzpolitische Maßnahmen beeinflussbar (Verschiebung von Kosten in die nichtversicherungstechnische Rechnung)

Combined Ratio (Schaden-Kostenquote) bei Schadenversicherungsunternehmen

- Vorteile
 - klare Definition (HGB) möglich
 - aus externer Rechnungslegung ableitbar
 - Unternehmens- und Branchenvergleich
- Nachteile
 - Brutto oder Netto?
 - durch bilanzpolitische Maßnahmen bei Kosten- und Schadenquote beeinflussbar
 - Kapitalanlageergebnis wird nicht berücksichtigt

6.3.6.3 Risikoadjustierte Steuerungsgrößen

Eigenkapitalquote (Lebensversicherungsunternehmen)

- Vorteile
 - klare Definition (HGB)
 - aus externer Rechnungslegung ableitbar
- Nachteile
 - Vergleich nur innerhalb der Branche möglich

Stille Lasten Kapitalanlagen

- Vorteile
 - aus Anhang ersichtlich
 - latentes Verlustpotential im Kapitalanlagebereich ersichtlich
- Nachteile
 - stille Lasten müssen nicht zwangsläufig in der Zukunft zu realisierten

- Verlusten führen
- absolute Steuerungsgröße

EVA

- Vorteile
 - Verwendung buchhalterischer Größen
 - Einfach verständlich und gut kommunizierbar
 - gute periodenbezogene Performance-Messung
- Nachteile
 - durch einperiodisches Konzept bleiben Erfolgswirkungen zukünftiger Perioden außer Ansatz
 - keine Ermittlung Unternehmenswert
 - Kein Vergleich mit Mitbewerbern / Branche

ROC, RAROC, RORAC

- Vorteile
 - verständliche Darstellung (Zähler wichtige Zielgröße / Nenner Knappheitsfaktor)
- Nachteile
 - von zugrundeliegender Bewertung beeinflusst (HGB, IFRS, ökonomische Ansätze)
 - keine Ermittlung Unternehmenswert
 - Vergleich mit Mitbewerbern / Branche schwierig, da unterschiedliche Bewertungsansätze vorhanden

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen die Vor- und Nachteile von verschiedenen Steuerungsgrößen.

6.3.7 Erörtere Vor- und Nachteile der Steuerung auf verschiedenen Ebenen (Produktebene, (Teil-)Kollektivebene, Unternehmensebene). (B2)

Kerninhalte

- Konzept zur Messung der Profitabilität eines einzelnen Produktes oder Produktbereiches
- Bildung von Geschäftssegmenten und Profitabilitätsmessung durch Deckungsbeitragsrechnung
- Profitabilitätsmessung bei Versicherungen
- Differenzierte Steuerung der Profitabilität auf verschiedenen Ebenen
- Vorteile und Grenzen der Steuerung auf verschiedenen Ebenen (Verantwortlichkeiten, Kostenzurechnung, hoher Aufwand)

Mit Steuerung auf verschiedenen Ebenen ist im vorliegenden Kontext gemeint, dass die Gewinnentstehung und die Profitabilität im Unternehmen nicht nur auf Ebene des gesamten Unternehmens, sondern auch spezifisch für einzelne Geschäftssegmente analysiert werden soll. So lassen sich ertragreiche und ertragschwache Segmente identifizieren und es können Steuerungsmaßnahmen zur Optimierung der Gesamtprofitabilität abgeleitet werden. Ein solcher Ansatz zur Unterstützung der wertorientierten Steuerung ist insbesondere wichtig vor dem Hintergrund steigender Anforderungen an Risikokapital bei gleichzeitig hohen Renditeerfordernissen und geringen Gewinnmargen.

Ein in der Industrie gebräuchliches Verfahren hierzu ist die Deckungsbeitragsrechnung, von der es verschiedene Varianten gibt. Bei der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung wird das Gesamtgeschäft hierarchisch unterteilt in Segmente, die analog zur Definition von strategischen Geschäftsfeldern durch Festlegungen in den vier Dimensionen Produkt / Vertrieb / Kunde / Region gebildet werden können. Das kleinste (unterste) Segment ist in aller Regel ein Produkt oder ein Produktbereich und das größte (oberste) Segment ist das Unternehmen insgesamt. Veranschaulichung s.u. am Beispiel Versicherungsbranche.

Die Profitabilität eines Segments der untersten Stufe wird beschrieben durch den Deckungsbeitrag, der sich ergibt als Saldo der Erlöse und der Einzelkosten des Segments. Dies ist der Beitrag des Segments zur Deckung der übrigen Gemeinkosten. In einer höheren Stufe wird der Deckungsbeitrag eines Segments berechnet als Summe der Erlöse aller in der Hierarchie darunterliegenden Segmente abzüglich aller Kosten, die dem Segment als Einzelkosten zugerechnet werden können.

So entsteht insgesamt ein differenziertes, aussagekräftiges Bild der Gewinnentstehung im Unternehmen, das in vielfältiger Weise zur Steuerung verwendet werden kann.

Zur Veranschaulichung sollte eine einfache Hierarchie (z.B. nur in der Produktdimension) und ein einfaches Zahlenbeispiel betrachtet werden.

Diese für Industrieunternehmen nutzbringende Vorgehensweise lässt sich aufgrund der unterschiedlichen Geschäftsmodelle nur bedingt auf die Versicherungswirtschaft übertragen. Charakteristisch für das Geschäft in Industrie und Handel ist, dass sich der Geschäftsverlauf im Großen und Ganzen gut in Perioden unterteilen und abbilden lässt. Das aus der Saldierung von Erlösen und Kosten abgeleitete Betriebsergebnis einer Periode spiegelt den Erfolg der Periode im Wesentlichen zutreffend wider. So lässt sich die Gewinnentstehung ex post detailliert analysieren, und hieraus können dann ex ante Planrechnungen und Steuerungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Diese Situation ist bei Versicherungsverträgen in aller Regel nicht gegeben. Der jährliche Saldo von Erlösen und Kosten ist als Kenngröße für die Profitabilität im Großen und Ganzen nur bei einjährigen Verträgen mit kurzen Schadenabwicklungsdauern sinnvoll anwendbar.

Bei langfristigem Geschäft wie in der Lebens- oder Krankenversicherung oder im Kompositgeschäft bei Zweigen mit langen Abwicklungsdauern ist der periodenbezogene Ansatz nicht geeignet, da Dispositionen in einer Periode meist systematisch den Erfolg in anderen Perioden beeinflussen. Es sind statt dessen Barwertkonzepte die im Hinblick auf das Geschäftsmodell adäquaten Instrumente. Sie berücksichtigen die gesamte Laufzeit der Versicherungsverträge und die in den einzelnen Jahren systematisch unterschiedlichen Zahlungsströme.

Sie weisen allerdings im Gegensatz zu einer Deckungsbeitragsrechnung der Industrie einen unvergleichlich höheren Komplexitätsgrad auf. Der einfachen Berechnung der Stückerlöse in der Industrie stehen in der Versicherungsbranche komplexe Barwertberechnungen bereits auf der untersten Ebene der einzelnen Produkte gegenüber.

Man unterscheidet bestandsbezogene Modelle (z.B. embedded value) für Zwecke der Unternehmensbewertung und neugeschäftsbezogene Modelle (z.B. Ertragsbarwert) für Zwecke der operativen Steuerung.

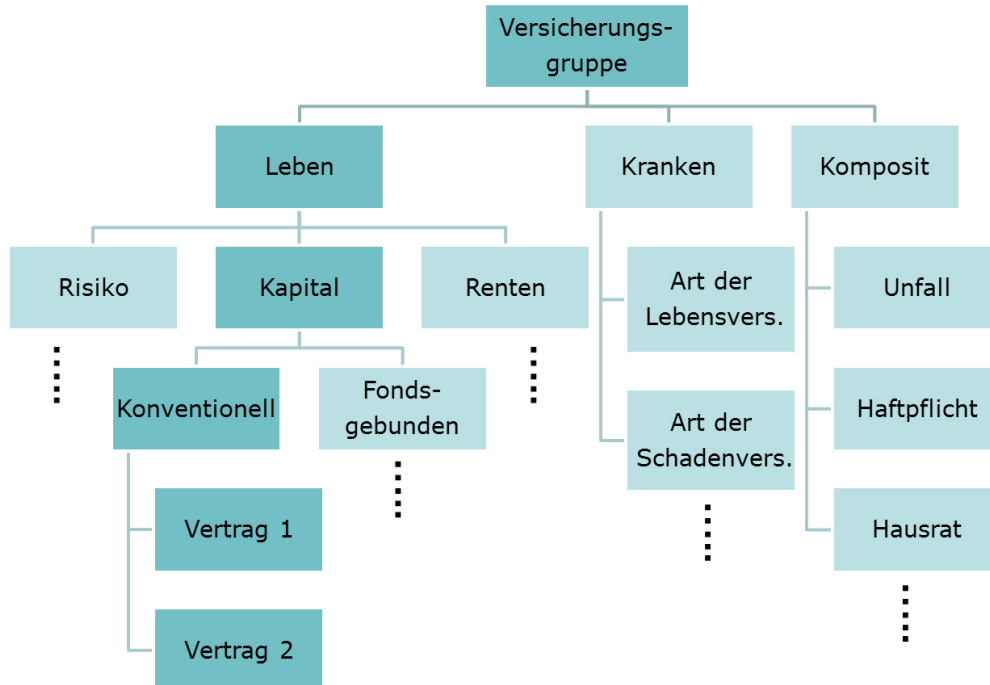
Im Kontext der Steuerung auf verschiedenen Ebenen betrachten wir demnach im Folgenden den Ertragsbarwert (EBW), der vom Grundsatz her definiert ist für einen einzelnen Versicherungsvertrag als Barwert der erwarteten jährlichen Überschüsse des Vertrags.

Für diesen Begriff gibt es unterschiedlich definierte Varianten und andere Bezeichnungen wie Neugeschäftswert (NGW), New Business Value (NBV) oder Present Value of Future Profits (PVFP).

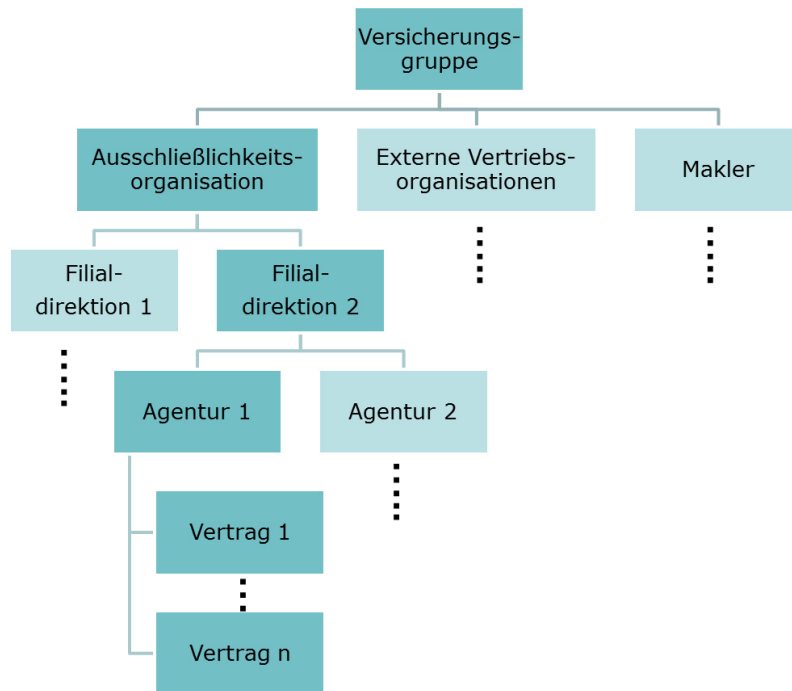
Verwendet man in der Versicherungsbranche anstelle der jahresbezogenen Erlöse eines Produkts den Ertragsbarwert eines Vertrags, so kann man auf diese Weise auch hier ein System analog zur Deckungsbeitragsrechnung aufbauen.

Die Segmentierung des Geschäfts kann dabei im Prinzip wie folgt vorgenommen werden:

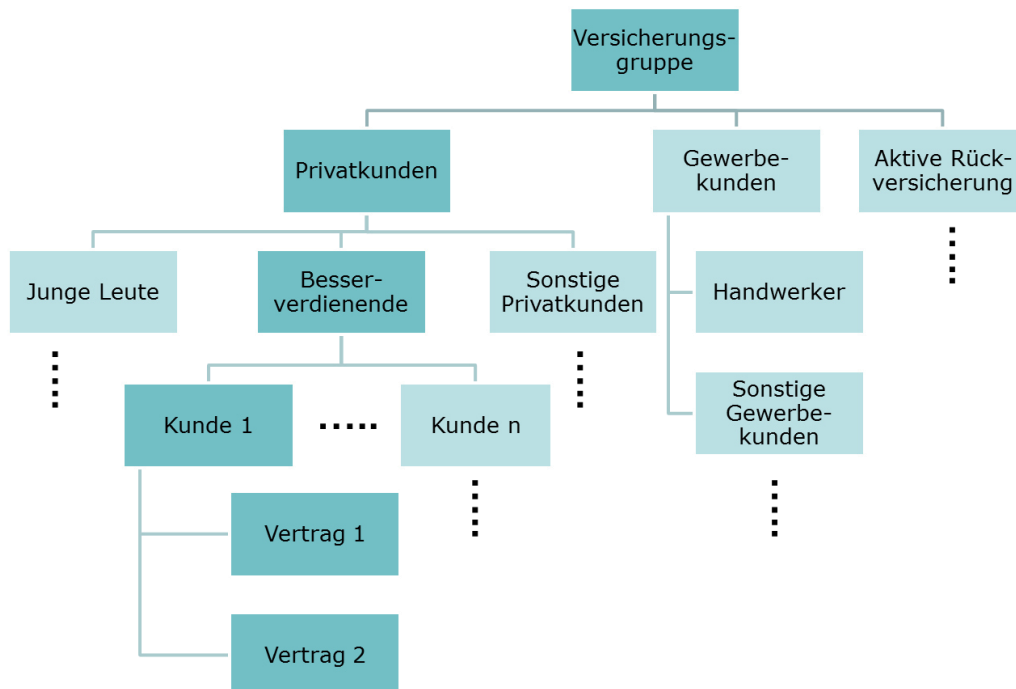
Prinzip-Darstellung Produktdimension:



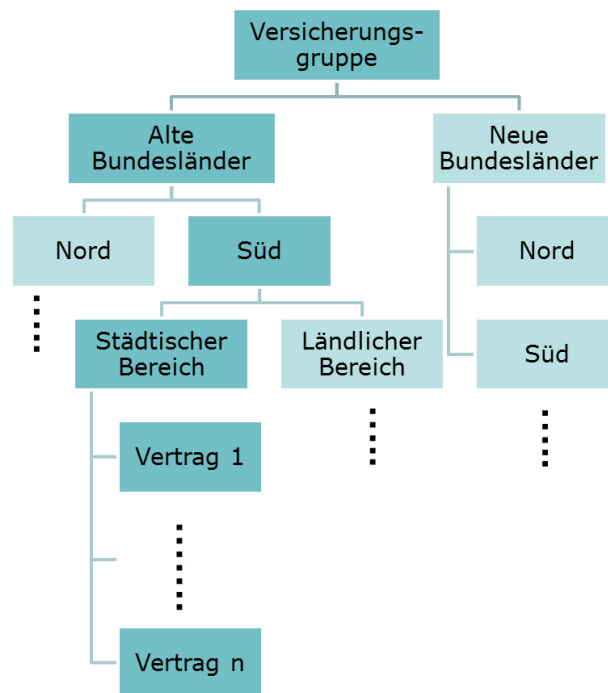
Prinzip-Darstellung Vertriebsdimension:



Prinzip-Darstellung Kundendimension:



Prinzip-Darstellung Regionaldimension:



Aus diesen Untergliederungen lässt sich ein relevantes Geschäftssegment bilden, indem man in jeder Dimension eine für die betreffende Analyse interessante Hierarchiestufe herausgreift und diese in Kombination betrachtet.

Aus den obigen Beispielhierarchien ließe sich z.B. das Geschäftssegment „Über Makler vermitteltes Haftpflicht-Geschäft an gewerbliche Kunden im süddeutschen Raum bilden“.

Die Inhalte der jeweiligen Gliederungsebenen legen in Kombination die Möglichkeiten zur Bildung von Geschäftssegmenten fest.

Diese Geschäftssegmente sollen analysiert und bezüglich ihrer Profitabilität beurteilt und verglichen werden, und es soll auf diesen, durch die Geschäftssegmente definierten Ebenen Steuerung ausgeübt werden.

Insofern ist es unabdingbar, dass insbesondere auch die in der strategischen Planung festgelegten SGF bzw. SGE auch Geschäftssegmente im hier betrachteten Sinne darstellen. Darüber hinaus kann aber durch feinere Untergliederung von Segmenten eine noch differenziertere und wirksamere Steuerung auf operativer Ebene erfolgen. Je mehr die Geschäftssegmente mit den Verantwortungsbereichen der aus der Strategie abgeleiteten operativen Steuerung übereinstimmen, desto besser ist dies möglich.

Bezogen auf die einzelnen Dimensionen möchte man z.B. Fragen der folgenden Art beantworten (dimensionsübergreifend stellen sich entsprechende Fragen):

1. Produktdimension
 - Welche Tarife/Sparten sind besonders ertragreich?

- Ist der Einschluss von Zusatzversicherungen für das Unternehmen vorteilhaft?
 - Wie wirkt sich das Storno auf den Ertrag aus?
 - Lohnt sich eine bestimmte Verkaufsförderungsmaßnahme?
 - Wie können Pakete aus Einzelprodukten unter Ertragsaspekt gebildet werden?
2. Vertriebsdimension
- Welche Provisionszahlung ist für ein bestimmtes Produkt angemessen?
 - Über welche Vertriebsseinheiten werden ertragreiche/ertragschwache Produkte verkauft?
 - Wie verhalten sich die spezifischen Kosten der Vertriebswege zur Ertragskraft des produzierten Geschäfts?
 - Wie wirtschaftlich arbeiten die einzelnen Vertriebsseinheiten, z.B. Filialdirektionen?
 - Gibt es bei den Vermittlern unter Ertragsaspekt problematische Einzelfälle?
3. Kundendimension
- Welche Kunden (Alter, Beruf, ...) sind unter Ertragsaspekt besonders wünschenswert?
 - Wie kann der Versicherungsbedarf des Kunden im gesamten Lebensverlauf für ihn und das Unternehmen optimal gedeckt werden?
4. Regionale Dimension
- Gibt es unter Ertragsaspekt signifikante Unterschiede zwischen städtischen Bereichen und ländlichen Bereichen?
 - Gibt es innerhalb Deutschlands signifikante Unterschiede zwischen Nord und Süd bzw. West und Ost?

Es ist offensichtlich, dass ein so gestaltetes, ertragsorientiertes System zur Steuerung auf verschiedenen Ebenen für alle Branchen inkl. der Versicherungsbranche ein äußerst wirksames Instrument zur Verbesserung der Profitabilität im Gesamtunternehmen sein kann.

Zum einen tritt – wie schon festgestellt – Steuerungswirkung in erster Linie dort ein, wo operative Maßnahmen ergriffen werden, also auf unteren Ebenen oder in Teilkollektiven. Hier liegen auch die Detailkenntnisse über das Geschäft und dessen Profitabilität in den Segmenten.

Zum anderen lassen sich bei einer systematischen Strukturierung und Detailanalyse des Geschäfts mögliche Synergieeffekte zwischen den Segmenten eher erkennen und nutzen, oder es lässt sich die Gesamtprofitabilität durch geeignete Kombination von Segmenten (z.B. Produkten) erhöhen. Des Weiteren lassen sich verlustbringende Segmente identifizieren, die durch den Gewinn anderer Segmente subventioniert werden müssen bzw. auf deren Betrieb man – zumindest in der vorliegenden Form – verzichten sollte.

Insbesondere lässt sich eine Deckungsbeitragsrechnung auch als wertvolles Hilfsmittel bei der Festlegung der Geschäftsfelder im Rahmen der strategischen Planung nutzen.

Trotz dieser offensichtlichen Vorteile und der erkennbaren Möglichkeit, die wertorientierte Steuerung auf die operative Ebene zu transferieren, bestehen leider auch einige gravierende Nachteile und Grenzen.

- Für die Versicherungswirtschaft lässt sich feststellen, dass das Modell des EBW zwar hervorragend zum langfristigen Geschäftsmodell der Versicherung passt, im Kern aber aus einer Modellrechnung in die mehr oder weniger ferne Zukunft besteht. Demgemäß sind diverse Annahmen über künftige Entwicklungen zu treffen, die naturgemäß unsicher sind und u.U. zu fragwürdigen Ergebnissen führen können. Dies gilt insbesondere für absolute Werte. Wenn bei der anstehenden Fragestellung aber die Analyse von Veränderungen, Zeitreihen oder relativen Werten im Vordergrund steht, so sind häufig auch bei unsicheren Prämissen aussagekräftige Resultate erzielbar.
- Ein Kernprinzip der Deckungsbeitragsrechnung besteht darin, dass den Segmenten Kosten nur als Einzelkosten zugerechnet werden, wodurch unsachgemäße, willkürbehaftete Schlüsselungen ausgeschlossen werden sollen. Insofern spielt die Frage der zuverlässigen Erfassung der Kosten und ihrer Zurechenbarkeit eine entscheidende Rolle für die Qualität der Ergebnisse. Häufig liegen die Daten aber nicht in der erforderlichen Granularität vor, so dass letzten Endes doch mit Schlüsselungen und Schätzungen gearbeitet werden muss und die Philosophie der Deckungsbeitragsrechnung nicht konsequent durchgehalten werden kann. Die Ergebnisse können damit subjektiv beeinflusst und fragwürdig werden. Ihre Akzeptanz im Unternehmen wird dann nicht hoch und die Steuerungswirkung mehr oder weniger begrenzt sein.
- Je mehr Geschäftssegmente betrachtet und je tiefer Ebenen gebildet werden, desto aufwändiger, komplexer und unübersichtlicher wird das Steuerungssystem. Dies betrifft zum einen den erheblichen technischen Aufwand bei der Einrichtung sowie der permanenten Pflege und Aktualisierung (Rechenmodule, Datenbeschaffung, Datenhaltung). Zum anderen werden auch die entsprechenden Steuerungsprozesse und Abstimmungsnotwendigkeiten im Unternehmen immer aufwändiger und komplexer. Es stellt sich irgendwann die Frage, ob Kosten und Nutzen noch im richtigen Verhältnis stehen. Hier gilt es, das richtige Maß zu finden, damit nicht im ungünstigsten Fall das System insgesamt zum Scheitern verurteilt ist.

Lernergebnisse

Die Studierenden können das Ziel und die Systematik der Steuerung über verschiedene Ebenen erläutern. Dabei können sie das Prinzip der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung darstellen und Beispiele für Segmentierungen unter Verwendung verschiedener Gliederungsdimensionen angeben.

Ferner können sie die Problematik der Übertragung dieses Prinzips auf die Versicherungsbranche erläutern und die Grundidee des hier verwendeten Barwertmodells beschreiben.

Des Weiteren können sie sowohl den Nutzen der Steuerung auf verschiedenen Ebenen für Strategie und Operative als auch die dabei bestehenden Probleme und Grenzen der Modelle erläutern.

6.3.8 Beschreibe den typischen Planungsprozess in einem Unternehmen (Typischer Ablauf, Top-Down vs. Bottom-Up Planung, eingebundene Bereiche, Konsolidierung in einem Konzern, Plausibilisierung der Ergebnisse). (C2)

Kerninhalte

- Typischer Ablauf eines (operativen) Planungsprozesses
- Vorgehensweise bei Ableitung operativer Ziele
- Top-Down vs. Bottom-Up Planung
- Eingebundene Bereiche
- Konsolidierung der Planung in einem Konzern
- Plausibilisierung der Ergebnisse der Planung

6.3.8.1 Grundsätzliches

Die grundlegenden Inhalte, Aufgaben und Ziele der strategischen und der operativen Steuerung sind im Abschnitt 6.1 behandelt worden. Hier war die Rede davon, was „das Unternehmen“ macht oder was „man“ machen sollte. Die Frage, wer „man“ ist, d.h. welche Abteilungen oder Personen die Aufgaben in Kooperation erfüllen sollen, wurde bisher nicht betrachtet. Es ist die Frage nach der betrieblichen Organisation der Planungs- und Steuerungsprozesse, die im Folgenden behandelt werden soll.

Während die strategische Planung organisatorisch weniger aufwändig ist, erfordert die operative Planung aufgrund der Einbeziehung weiterer Unternehmensteile einen wesentlich höheren Organisations- und Koordinationsaufwand.

Ferner hängt die Ausprägung des operativen Planungsprozesses sehr stark von den Spezifika der jeweiligen Branche ab. Die einzelnen Planungsfelder (Absatz, Einkauf, Produktion, Finanzen, ...) unterscheiden sich sehr stark in Industrie, Handel, Bankwesen oder Versicherungswesen bzw. haben sehr unterschiedliche Gewichte. Aber auch innerhalb der Branchen können die Planungsprozesse aus unterschiedlichen Gründen (Unternehmenskultur, Organisationsform, Führungssystem, Spartenschwerpunkt, ...) sehr unterschiedlich verlaufen.

Nachdem der prinzipielle Ablauf des Planungsprozesses in diesem Abschnitt zunächst branchenunabhängig dargestellt worden ist, wird er im Abschnitt 6.3.9 für die Versicherungswirtschaft durch Analyse der typischen Inhalte konkretisiert.

6.3.8.2 Prozess der strategischen Planung

Zur Durchführung der strategischen Planung im betrieblichen Ablauf gibt es unterschiedliche Möglichkeiten. Der Prozess kann stark top-down geprägt sein, d.h. die Geschäftsleitung gibt die strategische Positionierung und die strategischen Ziele vor, die sie zuvor allein oder mit interner Unterstützung durch die Planungsabteilung oder mit externer Unterstützung durch Berater festgelegt hat. Das andere Extrem ist ein breit angelegter Strategieprozess im Unternehmen unter Einbeziehung vieler Führungskräfte und interner Fachspezialisten, die in

Brainstorming-Veranstaltungen ihr Know-How einbringen und damit die letztlich von der Geschäftsleitung zu treffende Strategieentscheidung mit beeinflussen. In einem solchen Prozess kommen dann in aller Regel Methoden wie z.B. die SWOT-Analyse zum Einsatz.

6.3.8.3 Prozess der operativen Planung

Die Ziele und Inhalte der operativen Planung sind in Abschnitt 6.1.5 behandelt worden. Daraus ergibt sich, dass in den operativen Planungsprozess im Prinzip alle betrieblichen Funktionen und organisatorischen Bereiche einbezogen sind, allerdings in unterschiedlichem Maße. Alle haben den Auftrag, im Rahmen ihrer Aufgabe zum Erreichen der strategischen Unternehmensziele beizutragen und erhalten dazu aus den strategischen Zielen abgeleitete individuelle Ziele. Der operative Planungsprozess ist somit ein sehr komplexes Vorhaben und muss sorgfältig vorbereitet und abteilungsübergreifend koordiniert und überwacht werden.

Im ersten Schritt der operativen Planung sind die operativen Zielgrößen (Zielbegriffe) aus den strategischen Zielvorgaben abzuleiten (vgl. 6.1.5.2). Hierbei ist zu unterscheiden, ob die Übertragung direkt erfolgen kann, ob hilfsweise quantitative Messgrößen zur Verfügung stehen oder ob qualitative Zielvorgaben formuliert werden sollen.

Die Zielgrößen für die operativen Einheiten können für sich allein stehen wie z.B. ein qualitativ formuliertes, bilateral zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem zu vereinbarendes Ziel für die Presseabteilung. Die Zielgrößen können aber auch stark miteinander verknüpft sein wie z.B. bei der Planung der Kostenbudgets der einzelnen organisatorischen Einheiten, die sich zum gesamten Kostenbudget des Unternehmens aufaddieren.

Zur Konzipierung und Koordination dieses gesamten Prozesses benötigt man eine gegenüber Abteilungsinteressen (weitgehend) neutrale Serviceinstanz im Unternehmen. Meist ist dies eine Abteilung, die „Planung und Controlling“, „Unternehmenssteuerung“, oder „Controller-Dienst“ genannt wird und unmittelbar einem Vorstandsmitglied untersteht. Sie hat meist keine unmittelbare Weisungsbefugnis. Sie sollte versuchen, die von ihr entwickelten Konzepte durch Überzeugen und Vermitteln durchzusetzen (ggfs. auch zu modifizieren) und möglichst nur in Ausnahmefällen die Weisungskompetenz der Geschäftsleitung zur Unterstützung in Anspruch nehmen.

Der Controller-Dienst besitzt die Methodenkompetenz, während die Linienführungskräfte und -mitarbeiter die Fachkompetenz besitzen und die inhaltliche Verantwortung tragen. So erfolgt die Festlegung der konkreten Zielwerte dann ausschließlich in der Linie, d.h. auf jeder Führungsebene vereinbart der Vorgesetzte die Zielwerte mit seinen Mitarbeitern.

Dabei gibt es zwei prinzipiell unterschiedliche Ansätze:

- Werden die Zielwerte in hohem Maße von der Leitungsebene vorgegeben und haben die untergeordneten Führungsebenen und die Mitarbeiter dabei

nur ein geringes Mitspracherecht, so spricht man von einer Top-Down Vorgehensweise.

- Im gegenteiligen Fall der Bottom-Up Vorgehensweise werden die Ziele und Planungen in hohem Maße von den untergeordneten Stellen bestimmt und von dem Controller-Dienst aggregiert und plausibilisiert. Beide Vorgehensweisen haben Vor- und Nachteile.

Bei der Top-Down Vorgehensweise wird die Ableitung der operativen Ziele aus den strategischen Zielen a priori sichergestellt, und es werden tendenziell anspruchsvolle, herausfordernde Ziele gesetzt, deren Erreichung das Unternehmen „nach vorn bringen würde“. Allerdings besteht dabei die Gefahr, dass an der Unternehmensspitze Unkenntnis besteht über gewisse Gegebenheiten an der Basis und diese dann ignoriert werden. So kann eine von Wunschenken geprägte Planung unrealistisch sein und ein Erreichen der Ziele unmöglich werden. Solche Gegebenheiten können z.B. unabänderliche Erfordernisse bei der Arbeitsorganisation oder Personalbemessung sein. Auch können (arbeits-)rechtliche Bestimmungen gewisse Planansätze unmöglich machen sein. Solch eine undurchführbare Planung würde Frustration auslösen und letztlich ihr Ziel verfehlen.

Bei der Bottom-Up Vorgehensweise fließt zwar der gesamte Sachverstand der unteren Ebenen in die Planung ein, und die eben genannten Nachteile der Top-Down Vorgehensweise werden weitgehend vermieden. Allerdings liegt es auf der Hand, dass Mitarbeiter (Menschen), die ihre Bereiche planen und sich dabei selbst Ziele setzen, nicht das Interesse haben, sich durch möglichst herausfordernde Ziele möglichst stark unter Druck zu setzen. Darüber hinaus haben sie tendenziell eher ihren eigenen Bereich im Blick und weniger die strategische Sicht für das Unternehmen insgesamt. Der durch Aggregation von Einzelzielwerten einer Bottom-Up Planung gebildete Gesamtzielwert wird selten zu einer anspruchsvollen strategischen Zielsetzung passen.

In der Praxis hat sich eine Kombination der beiden Ansätze, das sogenannte Gegenstromverfahren, bewährt, das sowohl die Top-Down- als auch die Bottom-Up-Komponente enthält. Ausgangspunkt ist in der ersten Phase meist ein anspruchsvoller, Top-Down vorgegebener Plan aus dem Blickwinkel der Geschäftsleitung („was wollen wir“). In der zweiten Phase wird dieser Bottom-Up aus dem Blickwinkel der Führungskräfte und Mitarbeiter („was brauchen wir“) auf Machbarkeit geprüft. In aller Regel klafft zwischen Top-Down Zielwert und Bottom-Up Zielwert eine mehr oder weniger erhebliche Lücke. Diese wird in der anschließenden Abstimmungsphase („was müssen wir zulassen“) in einem meist iterativen Prozess geschlossen. So kann es gelingen, die beiden grundsätzlichen Plananforderungen „herausfordernd“ und „erreichbar“ angemessen zu berücksichtigen. Insbesondere in der Abstimmungsphase ist der Controller meist stark als Analyst, Berater und Vermittler gefordert, um sicherzustellen, dass ein allseits akzeptiertes und sachgerechtes Ergebnis des Planungsprozesses erzielt wird.

Der Controller-Dienst als federführende Koordinationsstelle hat insbesondere einen Zeit- und Ablaufplan für diesen Prozess aufzustellen.

Außer den operativen Zielgrößen gibt es wichtige, mit diesen verknüpfte Planungsbereiche wie die GuV- und Bilanzplanung oder – in der Versicherungswirtschaft – die Bestandsplanung oder die Schadenplanung. In diese Instrumente fließen dann Größen als „Plangrößen“ ein, die keine eigentlichen Zielgrößen sind,

sondern eher auf Annahmen oder Prognosen beruhen. Die im Kontext der operativen Zielfindung und bei den an die Planung anschließenden Steuerungsprozessen sehr wichtige Unterscheidung von „Plan“ und „Prognose“ wird an dieser Stelle meist vernachlässigt.

Auch die GuV-Planung ist eine wichtige Koordinationsaufgabe des Controllerdienstes, da viele Informationen aus den einzelnen Teilen oder Fachbereichen des Unternehmens eingeholt und zusammengeführt werden müssen. Falls das GuV-Ergebnis kein wesentlicher Bestandteil der strategischen Zielsetzung ist, so schließt sich die GuV-Planung an den Prozess der operativen Zielplanung an und stellt dar, wie sich die operativen Vorhaben in der Rechnungslegung und letztlich im Geschäftsergebnis niederschlagen. Ist jedoch das Geschäftsergebnis gemäß GuV ein wesentliches strategisches Ziel, so setzt die GuV-Planung zu einem früheren Zeitpunkt ein, und es werden die operativen Ziele aus dem strategischen Ergebnisziel abgeleitet. Hierbei kommt sinnvollerweise das Gegenstromverfahren zum Einsatz, das in diesem Falle prüft, ob eine herausfordernde „Wunsch-GuV“ durch operative Ziele und Maßnahmen erreicht werden kann oder sie in der Abstimmphase mit der Realität in Einklang gebracht werden muss.

Dem Controllerdienst kommt also im Planungsprozess eine zentrale Rolle zu. Insbesondere obliegt ihm während des Prozesses die permanente Plausibilisierung und Konsistenzprüfung der (Zwischen-)Resultate. Unstimmigkeiten sind durch Gespräche zu beheben oder es sind vorgesehene Eskalationsverfahren auszulösen.

Diese Aufgabe wird noch umfangreicher und komplexer, wenn es sich nicht nur um ein Einzelunternehmen, sondern um einen Konzern handelt, in dem unterschiedliche Tochterunternehmen am Planungsprozess beteiligt sind und unabhängig voneinander Daten in den Planungsprozess einbringen. In diesem Falle ist es unerlässlich, dass der Controllerdienst auch hierfür einheitliche Verfahren und Raster zur Datenmeldung festlegt sowie das zusammengetragene Ergebnis plausibilisiert und auf Konsistenz überprüft. Sollen auch eine Plan-GuV und Plan-Bilanz für den Konzern erstellt werden, sind hierzu entsprechende Kenntnisse über Konsolidierung und Konzernrechnungslegung erforderlich. Insgesamt stellt die Durchführung eines operativen Planungsprozesses für einen Konzern erheblich höhere Anforderungen an die Beteiligten, insbesondere an die Controller, als für ein Einzelunternehmen.

Lernergebnisse

Die Studierenden können den Ablauf eines strategischen Planungsprozesses beschreiben.

Sie kennen die grundsätzlichen Merkmale und Anforderungen des operativen Planungsprozesses und können die unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Ableitung operativer Ziele beschreiben.

Die Studierenden können ferner die jeweiligen Vor- und Nachteile des Top-Down- und bzw. Bottom-Up-Ansatzes sowie deren sinnvolle Verknüpfung im Gegenstromverfahren erläutern.

Sie können die operative Planung von der GuV-Planung abgrenzen sowie die Rolle des Controllers im gesamten Planungsprozess beschreiben.

Sie können ferner besondere Anforderungen beim Planungsprozess im Konzern nennen.

6.3.9 Analysiere typische Inhalte der Unternehmensplanung (Beiträge, Ergebnis, Ressourcen, Kapitalbedarf), den zeitlichen Horizont, die einfließenden Daten und deren Granularität. (B4)

Kerninhalte

Typische Inhalte der (operativen) Unternehmensplanung bei Versicherungsunternehmen: Vertriebsergebnisse, Ressourcen, Beitragseinnahmen, Schäden/Leistungen, Kapitalanlage, Kosten, Ergebnis

Weitere Merkmale: zeitlicher Horizont, Granularität der einfließenden Daten

Im vorangegangenen Abschnitt 6.3.8 wurde ein typischer Planungsprozess dargestellt, so wie er in allen Unternehmen unabhängig von der Branche vom Grundsatz her anzutreffen ist.

In diesem Abschnitt soll dieser Prozess durch die Analyse typischer Inhalte konkretisiert werden. Da diese stark von der Branche abhängen, wird – um den Rahmen nicht zu sprengen – im Folgenden nur die Versicherungsbranche betrachtet.

Unabhängig davon, ob die GuV als strategisches Ziel im Vordergrund steht oder sich mehr als Resultat der Planung anderer Größen ergibt, ist die Aufstellung einer Plan-GuV in aller Regel ein fester Bestandteil eines Planungsprozesses. Insofern ist es naheliegend, sich bei der Auflistung der Inhalte eines Planungsprozesses an den GuV-Positionen zu orientieren und jeweils zu berücksichtigen, ob diese selbst operative Zielgrößen sind, ob sie sich aus vorgelagerten operativen Zielgrößen ableiten oder als Schätz- bzw. Prognosegrößen festgelegt werden.

Während die strategische Planung sich auf einen mehrjährigen Zeitraum bezieht, ist der Zeithorizont für die operative Planung in aller Regel ein Jahr. So beginnt der Jahresplanungsprozess in Versicherungsunternehmen nach Abschluss der strategischen Planung häufig mit einer Planung der Produktentwicklung sowie einer Maßnahmen- und Ressourcenplanung. Letztere enthält einerseits die Planung von Absatzförderungsmaßnahmen und andererseits die Planung von Maßnahmen zur sonstigen Weiterentwicklung des Unternehmens. Beide Planungsblöcke knüpfen meist sehr eng an die strategischen Vorgaben an.

Hierauf baut dann die Absatz- oder Vertriebsplanung auf, die in starkem Maße Zielcharakter trägt. Sie erfolgt zwar prinzipiell im Gegenstromverfahren, enthält aber meist eine starke Top-Down Komponente. Als Planungsgrößen kommen z.B. Beiträge, Beitragssummen, Versicherungssummen, Vertragsstückzahlen in Frage. Des Weiteren wird ein Versicherungsvertrieb in aller Regel gesteuert durch eine unternehmensindividuelle Äquivalenzziffer, z.B. „Einheit“, „Punkt“ oder „Bewertungssumme“ genannt, die die einzelnen Vertragsabschlüsse spartenübergreifend bewertet und somit eine Kennziffer für die Vertriebsleistung bildet. Sie wird zusätzlich zu obigen Planungsgrößen als Zielgröße für den Außendienst verwendet, und insbesondere an sie werden meist Bonifikationszahlungen geknüpft.

Aus der Vertriebsplanung wird anschließend zunächst die Neugeschäftsplanung abgeleitet und dann weiter die Bestandsplanung entwickelt, indem man die sonstigen Zugänge und die Abgänge (Abläufe, Storni) schätzt. Gleichzeitig können die Umsatzgrößen, also die Beiträge (gebuchte, verdiente) ermittelt und in die Plan-GuV eingefügt werden.

Direkt verknüpft mit Absatzplanung und Bestandsplanung ist die Planung der variablen Kosten, die fast ausschließlich aus Provisionen (Abschluss und Bestandspflege) bestehen. Die Planung der Provisionen hat keinen wirklichen Zielcharakter, da diese bei gegebenem Provisionssystem mehr oder weniger linear von der Absatz- und Umsatzplanung abhängen.

Des Weiteren erfolgt die Schaden-/Leistungsplanung, die meist keinen Zielcharakter hat, sondern auf Annahmen und Schätzungen beruht. Im Bereich der Kompositversicherung ist insbesondere den Großschäden besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Im engen Zusammenhang mit der Schaden-/Leistungsplanung steht die Rückversicherungsplanung.

Ein weiterer, wichtiger Planungsblock betrifft die Kapitalanlagen. Ihre Planung orientiert sich zum einen an der (z.T. langfristigen) Entwicklung der versicherungstechnischen Verpflichtungen (Stichwort: ALM). Zum anderen hat die Kapitalanlageplanung risikobegrenzende Restriktionen zu beachten. Bis Ende 2015 ergaben sich diese aus der im VAG enthaltenen Anlageverordnung, seit Beginn 2016 sind die Regularien gemäß Solvency II, insbesondere der vom Unternehmen individuell aufzustellende Kapitalanlagekatalog maßgeblich.

Relevant für die GuV ist das aus den Planansätzen abgeleitete Kapitalanlageergebnis (Erträge aus Kapitalanlagen minus Aufwendungen für Kapitalanlagen).

Ein weiterer, besonders wichtiger Planungsblock betrifft die Fixkosten. Die Planung der Budgets für alle Kostenstellen ist neben der Absatzplanung der umfangreichste und in hohem Maße von Zielsetzungen geprägte Teil der operativen Planung. Die Kosten werden als Primärkosten pro Kostenstelle gegliedert nach Kostenarten geplant. Das Gliederungsraster muss für alle Kostenstellen gleich sein, damit die Planbudgets der Hierarchie der Kostenstellen entsprechend aggregiert werden können. Die Planung der Kostenbudgets ist der klassische Einsatzbereich für das Gegenstromverfahren, in dem dieses mit besonderem Nutzen angewendet werden kann.

Ist die Planung der Kostenbudgets für das gesamte Unternehmen abgeschlossen, so werden die auf diese Weise für das gesamte Unternehmen geplanten Primärkosten zur Integration in die GuV durch Kostenverteilung in Sekundärkosten umgerechnet. Hierbei sind Ansätze für Schlüsselungen zu bilden, für die wiederum Schätzungen und Annahmen getroffen werden müssen.

Auf der Basis der bis hierhin geplanten Daten können dann die Werte für Beitragsrückerstattungen und die diversen versicherungstechnischen Rückstellungen berechnet werden, die dann ebenfalls als abgeleitete Größen in die Plan-GuV eingehen.

Wenn das Ziel besteht, eine vollständige Plan-GuV zu erstellen, um nach Ablauf des Planungsjahres einen vollständigen Plan/Ist-Vergleich zu ermöglichen, so

sind noch die übrigen GuV-Positionen wie sonstige Erträge und Aufwendungen, außerordentliche Erträge und Aufwendungen sowie die Steuern zu schätzen, um schließlich den geplanten Jahresüberschuss zu erhalten.

Besteht dieses Ziel jedoch nicht und soll der Fokus vor allem auf das operative Geschäft und die steuerbaren Ergebnisse gerichtet werden, so wird man nur entsprechende Teile der GuV planen und die Plan-GuV z.B. nur bis zur Zwischensumme „Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit“ oder nur bis zum „versicherungstechnischen Ergebnis“ aufstellen.

Generell ist bei dem gesamten Planungsvorhaben besonderes Augenmerk auf die Granularität der Daten und Plangrößen zu richten. Im Gegensatz zur externen Rechnungslegung, bei der die Berichtstiefe und der Aufgliederungsgrad der Daten fest vorgeschrieben sind, besteht für die interne Rechnungslegung, von der die Planung ein Teil ist, bezüglich dieser Kriterien völlige Freiheit.

Für die Festlegung der Granularität gibt es keine allgemeingültigen Regeln, sondern es muss im konkret vorliegenden Fall das richtige Maß gefunden werden. Einerseits müssen die Planungsgrößen so detailliert sein, dass die wichtigen Einflussbereiche und Entscheidungsfaktoren erkennbar sind und in der Planung berücksichtigt werden können. Andererseits kann eine zu hohe Detailtiefe neben dem Verlust an Flexibilität im Planungsprozess vor allem bei geschätzten Daten auch inhaltlich zu unbefriedigenden Ergebnissen und zu Scheingenauigkeit führen. Eine Schätzung auf höherer Aggregationsstufe liefert oft ein sachgerechteres Ergebnis als die Summation vieler auf Detailebene (ungenau) geschätzter Größen.

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen die wichtigsten Inhalte der Unternehmensplanung und können die Merkmale der einzelnen Planungsblöcke und deren Beziehungen zueinander erläutern. Sie können unterscheiden zwischen operativen Zielgrößen und Plangrößen, die abgeleitet werden oder auf Schätzungen beruhen. Sie können eine Aussage treffen zur angemessenen Granularität der einfließenden Daten.

6.3.10 Beschreibe explizite Steuerungsmaßnahmen. Berücksichtige dabei auch die Themen interne Rechnungslegung, Controlling, Steuerungsimpulse. (B2)

Kerninhalte

Reporting zur unterjährigen Steuerung der Zielerreichung, spezifische Ausprägung bei verschiedenen Steuerungsfeldern, Steuerungsimpulse durch variable Vergütungen, Abgrenzung interne und externe Rechnungslegung

6.3.10.1 Operative Steuerung allgemein

Die erste Stufe der Steuerung ist die Planung (sowohl strategisch als auch operational) wie in 6.3.8 und 6.3.9 beschrieben.

Die zweite Stufe, die die operative Steuerung betrifft, ist in Abschnitt 6.1.5 dargestellt worden. Es ist unerlässlich, nicht nur Ziele zu formulieren oder einen Planungsprozess durchzuführen, sondern auch Instrumente und Vorgehensweisen zu etablieren, mit denen die Erreichung der Ziele bzw. die Einhaltung der Pläne kontrolliert und befördert werden kann. Von Steuerung im eigentlichen Sinne kann erst gesprochen werden, wenn über die Zielformulierung hinaus auch Prozesse zur Förderung der Zielerreichung im Unternehmen etabliert sind.

Die prinzipielle Vorgehensweise dabei (Controlling-Regelkreis) wurde in Abschnitt 6.1.5.3 beschrieben. Ein wichtiges Element ist hierbei ein geeignetes Berichtssystem, in dem turnusmäßig unterjährig den Planwerten Ist- und Prognosewerte gegenübergestellt werden, so dass hieraus eine Abweichungsanalyse durchgeführt werden kann. Ferner muss es so gestaltet ist, dass sich Ursachen der Abweichungen sowie Impulse und Anhaltspunkte für die Steuerung möglichst unmittelbar daraus ablesen lassen.

Je nach operativem Steuerungsfeld (z.B. Absatz, Bestandsverwaltung, Schadenbearbeitung, Kapitalanlage, Projektmanagement, ...) müssen die Berichtssysteme entsprechend angepasst und ausgestaltet werden. Die im folgenden Abschnitt für das Steuerungsfeld Kosten ausführlich dargestellte Vorgehensweise lässt sich analog übertragen auf viele andere Steuerungsfelder, insbesondere auf solche, bei denen quantitative Plangrößen vorliegen (nachfolgender Abschnitt 6.3.10.2).

Besondere Steuerungsanreize können dadurch geschaffen werden, dass an die Zielerreichungsgrade der Entscheidungsträger variable Vergütungen geknüpft werden. Insbesondere dann sind eine präzise Definition der Zielgrößen und ein qualifizierter Controlling-Prozess besonders wichtig.

Das gesamte mit den Planungs- und Steuerungsprozessen verbundene Reporting inkl. einer zu internen Steuerungszwecken angepassten Plan-GuV wird auch als interne Rechnungslegung bezeichnet. Sie soll abgesehen vom unmittelbaren Steuerungszweck innerhalb des Unternehmens für Transparenz über die wirtschaftlichen Vorgänge sorgen und das Management durch die Bereitstellung von Daten und Informationen in die Lage versetzen, fundierte und sachgerechte Entscheidungen zu treffen. Ihre Ausgestaltung ist an keine Vorschriften gebunden und liegt allein im Ermessen des Unternehmens. Ein zentrales Element der internen Rechnungslegung ist die Kostenrechnung.

Im Gegensatz zur internen Rechnungslegung bildet die externe Rechnungslegung die finanzielle Situation des Unternehmens nach außen ab und unterliegt bezüglich Inhalt und Form den Vorschriften des HGB (vgl. Abschnitt 6.2).

6.3.10.2 Steuerungsfelder explizit

Steuerungsfeld Fixkosten

Im Folgenden wird ein solcher Controlling-Prozess (Konkretisierung des Controlling-Regelkreises) für das Steuerungsfeld „Fixkosten“ ausführlich dargestellt, und es werden einige explizite Steuerungsmaßnahmen beschrieben:

Im betrachteten Unternehmen gebe es ein Reporting-System, das für alle Kostenstellen monatlich ein Tableau der folgenden Struktur bereitstellt:

Beispiel

Monatsbericht Kostenstelle XY

Stand: März

Kostenart		Jan	Feb	Mrz	Apr	Mai	Nov	Dez	Jahr
Gehälter	Plan	500	600	500	500	700		700	500	6.500
	Ist/Progn.	500	605	470	500	720		665	545	6.873
	+/-	0	5	-30	0	20		-35	45	373
Reisekosten	Plan	30	30	30	30	30		30	30	360
	Ist/Progn.	30	35	20	25	32		33	22	332
	+/-	0	5	-10	-5	2		3	-8	-28
.....	Plan									
	Ist/Progn.
	+/-									
Summe Kostenarten	Plan	1.400	1.250	1.250	1.300	1.100	1.600	1.500	16.200
	Ist/Progn.	1.377	1.264	1.285	1.366	1.234	1.590	1.658	17.345
	+/-	-23	14	35	66	134	-10	158	1.145

In diesem Tableau sind für alle Kostenarten und Monate die jeweiligen Planwerte für die Kostenbudgets in der mit „Plan“ bezeichneten Zeile fest eingetragen. Die mit „Ist/Progn.“ bezeichnete Zeile wird zum Jahresbeginn mit Prognosewerten gefüllt. So ist pro Kostenart, Monat und für das Jahr insgesamt zu erkennen, wieweit der prognostizierte Jahreswert (der eintreten wird, wenn „keine besonderen Maßnahmen ergriffen werden und alles so weiterläuft wie bisher“) vom Planwert abweicht und welcher Handlungsbedarf sich daraus ergibt.

Im Jahresverlauf werden dann von Monat zu Monat die monatlichen Prognosewerte dem Buchungsstand entsprechend durch Ist-Werte ersetzt, und es werden die Prognosewerte für die verbleibenden Monate des Jahres überprüft und ggfs. aufgrund neu eingetretener Tatbestände oder als Folge von Steuerungsentscheidungen aktualisiert. Aggregiert man diese Tabellen der Kostenstellenhierarchie entsprechend über alle Führungsebenen, so erhält man einen fortlaufenden Überblick über die aktuelle Kostensituation und den voraussichtlichen Grad der Zielerfüllung im Unternehmen insgesamt.

Dieses Reporting gibt dem Kostenstellenverantwortlichen monatlich diverse Anhaltspunkte zur Steuerung seiner Kostensituation und für Maßnahmen zur Verbesserung seiner Zielerfüllung. Er kann die Ursache von Budgetüberschreitungen im Detail erkennen und Möglichkeiten der Kompensation im Zeitverlauf oder zwischen den Kostenarten analysieren. Es lassen sich „What/If-Analysen“ durchführen, indem man beispielsweise simuliert, welche Kostenentlastung durch Perso-

nalabbau oder Verzicht auf eine Sachinvestition erreichbar wäre. In der Praxis sind weitere Regelungen zum Kostensteuerungsprozess erforderlich, wie Belohnung bei Zielerfüllung (Bonifikationszahlungen) oder Eskalationsregelungen bei dauerhaften, gravierenden Zielverfehlungen.

Steuerungsfeld Außendienst

Insbesondere im Vertrieb gibt es diverse quantitative Messgrößen wie die bereits genannten Äquivalenzziffern (Punkte, Einheiten, ...), mit denen die Produktion der Vermittler dokumentiert und gesteuert werden kann. Weitere maßgebliche Zielgrößen für Vertriebsführungskräfte sind Kennzahlen zur Fluktuation der Mitarbeiter oder zu deren Produktivität, u.U. gestaffelt nach deren Tätigkeitsdauer. Passend zu diesen Messgrößen lassen sich Berichtsinstrumente analog zum Steuerungsfeld Fixkosten entwickeln. Unterschiede werden insbesondere darin bestehen, wie man zu Prognosewerten kommt.

Steuerungsfeld Innendienst mit quantitativer Leistungsmessung

Auch im Versicherungsinnendienst gibt es Funktionen, in denen viele und gleichartige Vorgänge abgearbeitet werden (z.B. in Bestandsverwaltung, Schadenbearbeitung oder Call-Center), so dass eine Messung der Arbeitsleistung durch quantitative Größen wie Produktivitäts- oder Wirtschaftlichkeitskennziffern möglich ist. Entsprechend kann auch hier ein Berichts- und Steuerungsinstrument entwickelt werden.

Steuerungsfeld GuV

Die für das Steuerungsfeld Fixkosten beschriebene Vorgehensweise lässt sich auch analog zu einem Steuerungsinstrument für die komplette GuV erweitern, bei dem dann allerdings mehr der Bericht als die operative Steuerung im Vordergrund steht. Da dieses Instrument sowohl unterjährige Ist-Werte der GuV als auch deren Prognose auf das Jahresende enthält, liefert es damit faktisch unterjährige Abschlüsse und eine Prognose des Jahresabschlusses. Dies kann besonders von Nutzen sein im Zusammenhang mit der unterjährigen Berichterstattung nach Solvency II (QRTs) oder für (börsennotierte) Aktiengesellschaften, die zur Erstellung von Quartalsabschlüssen verpflichtet sind.

Steuerungsfeld Innendienst mit qualitativer Leistungsmessung

In den Bereichen, in denen es nicht sinnvoll möglich ist, mit quantitativen Messgrößen zu steuern, muss im Prinzip derselbe Controlling-Prozess durchgeführt werden, nur hat dann ein mechanisches System der oben beschriebenen Art wenig Sinn. Hier kommt es darauf an, dass die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern dennoch möglichst präzise Zielvereinbarungen treffen, die so formuliert sind, dass man unterjährig die Zielerreichung wenn schon nicht messen, dann wenigstens beurteilen/einschätzen kann. Es müssen hierzu unterjährig Meilensteingespräche geführt werden, bei denen bei erwarteter Zielverfehlung Gegenmaßnahmen überlegt werden. Die konsequente Durchführung eines solchen

„qualitativen“ Controlling-Prozesses erfordert von Führungskräften und Mitarbeitern eine gewisse Disziplin und ist insbesondere dann unabdingbar, wenn an die Zielerreichung Bonifikationszahlungen geknüpft sind.

Lernergebnisse

Die Studierenden haben den an die Planung anschließenden Controlling-Prozess und das zugrundeliegende Modell des Controlling-Regelkreises verstanden. Sie können die Grundidee allgemein oder beispielhaft durch Anwendung auf verschiedene Steuerungsfelder wie Fixkosten, Außendienst, Innendienst und GuV erläutern.

Sie können den Begriff der internen Rechnungslegung erklären und ihn von der externen Rechnungslegung abgrenzen.

6.3.11 Erläutere die Begriffe des ökonomischen Unternehmenswertes und des Marktwertes eines Versicherungsunternehmens. (B2)

Kerninhalte

Unternehmensbewertung, ökonomischer Unternehmenswert, Embedded Value, Problematik ökonomischer Unternehmenswerte, Marktwert eines Unternehmens

6.3.11.1 Unternehmensbewertung

Es gibt diverse Situationen im Leben eines Unternehmens, in denen es von Bedeutung ist, dessen Wert zu kennen, um damit eine unter ökonomischem Gesichtspunkt angemessene Entscheidung treffen zu können. Solche Situationen liefern somit den Anlass für eine Unternehmensbewertung.

Man unterscheidet transaktionsbezogene und nicht transaktionsbezogene Anlässe:

- Transaktionsbezogene Anlässe sind z.B. Liquidation/Insolvenzverfahren, Kauf/Verkauf, Börseneinführung, Übertragung von Versicherungsbeständen, Squeeze-out
- Nicht transaktionsbezogene Anlässe sind z.B. Ermittlung von Besteuerungsgrundlagen, Kreditwürdigkeitsprüfung, Erbschaft, Analysen im Rahmen der wertorientierten Unternehmenssteuerung.

Die Bestimmung eines solchen ökonomischen Unternehmenswertes erfolgt also immer zu einem bestimmten Stichtag und ist immer mit einem bestimmten Anlass und damit einhergehend mit einer bestimmten Interessenlage verknüpft. Die Bewertung hängt wesentlich von den gewählten methodischen Ansätzen und den Schätzungen des Bewertenden ab. Jede Unternehmensbewertung ist somit subjektiv, unabhängig davon, ob sie nach Substanzwert oder Ertragswert erfolgt.

Historische Ansätze zur Methodik einer objektiven Unternehmensbewertung sind weitgehend gescheitert.

Der Substanzwert gilt als der Wiederbeschaffungswert der materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände des Unternehmens, also als der hypothetische Aufwand, der erbracht werden müsste, um das bewertete Unternehmen wiederherzustellen. Meist ist man aber interessiert an der Fähigkeit des Unternehmens, künftig Überschüsse zu produzieren und setzt daher in erster Linie die zukunftsorientierten Ertragswertverfahren oder Elemente von ihnen ein. Bei diesen wird der Unternehmenswert mit Hilfe von Verfahren der Investitionsrechnung als Kapitalwert der künftig erwarteten Überschüsse errechnet. Während die klassischen Rechnungslegungsinstrumente vom Grundsatz her stets eine Geschäftsperiode des betreffenden Unternehmens betrachten und bewerten, wird mit dem Ertragswertverfahren versucht, durch den so ermittelten ökonomischen Wert des Unternehmens auch dessen Zukunft zu berücksichtigen, d.h. insbesondere dessen Potential, zukünftig Gewinn zu erwirtschaften.

Zur Berechnung der künftig erwarteten Überschüsse gibt es verschiedene Ansätze und Varianten. Man unterscheidet im Wesentlichen das Ertragswertverfahren (im engeren Sinne) und das Discounted-Cash-Flow-Verfahren (DCF-Verfahren). Während beim Ertragswertverfahren die künftigen Erträge abgezinst werden, legt man beim DCF-Verfahren die künftigen Zahlungsströme zugrunde.

Der systematische Ansatz der Verfahren ist naheliegend und sinnvoll. Die Problematik besteht darin, dass notwendigerweise eine Vielzahl von Annahmen über die künftige Entwicklung (u.U. über einen langen Zeitraum) getroffen werden müssen. Die künftig erwarteten Überschüsse sind unsicher und müssen geschätzt werden, und auch zur Abzinsung müssen Annahmen getroffen werden. Diese subjektiven Festlegungen können die Glaubwürdigkeit und damit den Nutzen eines ökonomischen Unternehmenswertes beeinträchtigen.

6.3.11.2 Bewertung von Versicherungsunternehmen

In der Versicherungswirtschaft entspricht der ökonomische Wert des Unternehmens in hohem Maße dem Wert des vorhandenen Bestandes. Der ökonomische Bestandwert, auch Embedded Value genannt, setzt sich zusammen aus dem Eigenkapital zum Bewertungszeitpunkt plus dem Barwert der aus der Abwicklung des Bestandes noch zu erwartenden Jahresüberschüsse abzüglich des Barwerts der Kapitalkosten für das über den Abwicklungszeitraum gebundene Eigenkapital. Zur präzisen Definition und Berechnungsweise des Embedded Value existieren diverse Varianten, die u.a. in unterschiedlicher Weise versuchen, die Garantien und Optionen im Lebensversicherungsgeschäft angemessen zu berücksichtigen oder die Kapitalmarktentwicklung in den Zahlungsströmen möglichst realistisch abzubilden. Die wichtigsten Varianten sind der Traditional Embedded Value (TEV), der European Embedded Value (EEV) und der Market Consistent Embedded Value (MCEV). Es kommen sowohl deterministische als auch stochastische Modelle zum Einsatz. Der Grundansatz des Embedded Value passt systematisch sehr gut zum langfristigen Geschäftsmodell der Versicherung (insbesondere der Lebensversicherung), nur besteht auch hier die genannte Problematik langjähriger Zukunftsrechnungen mit entsprechender Willkür und Unsicherheit.

Im Prinzip muss in den (zukunftsorientierten) ökonomischen Wert eines Versicherungsunternehmens auch dessen Fähigkeit zur Akquise von künftigem Neugeschäft einbezogen werden. So kann man zu dem Embedded Value (Barwert des vorhandenen Bestandes) auch den analog gebildeten Barwert des Neugeschäfts einer gewissen Zeitspanne addieren und kommt dann zum Appraisal Value. Dieser ist von der Systematik her ein angemessener ökonomischer Unternehmenswert, wegen der zusätzlich zu treffenden Annahmen über das künftige Neugeschäft aber noch spekulativer als der Embedded Value allein.

Aufgrund der genannten Unsicherheiten ist häufig nicht der absolute ökonomische Unternehmenswert von hauptsächlichem Interesse, sondern mehr dessen Veränderung von einem Bewertungsstichtag zum nächsten. Hierbei ist aber stark darauf zu achten, welche Veränderungen auf Änderungen der Parameter des Berechnungsmodells zurückzuführen sind und welche der Veränderung der tatsächlichen wirtschaftlichen Situation zuzurechnen sind, also die eigentliche Wertveränderung darstellen.

Unabhängig von der ökonomischen Bewertung des Gesamtunternehmens sind die im Kontext des Embedded Value entwickelten Barwert-bezogenen Instrumente auch für die operative Steuerung von Versicherungsunternehmen von großem Interesse. In der Produktentwicklung kommen diese z.B. beim Profit-Testing zum Einsatz, und in diversen Situationen, in denen unter dem Gesichtspunkt der Profitabilität entschieden werden muss, können „Ertragsbarwertanalysen“ von großem Nutzen sein. Beispiele hierfür sind Fragen zur Bonifikation in der Vertriebssteuerung (generell oder im Einzelfall), die Entwicklung von Vergütungssystemen oder die Gestaltung von Kundenwertmodellen.

Streng genommen kann man erst dann von wertorientierter Steuerung sprechen, wenn diese – harmonisiert mit der strategischen Steuerung – auch auf operativer Ebene stattfindet. Insbesondere vor dem Hintergrund von Solvency II wird dies immer wichtiger, wenn es darum geht, den Bedarf an Risikokapital möglichst niedrig zu halten und andererseits den Gewinn zu steigern. Trotz der genannten Schwächen kann das Konzept des ökonomischen Unternehmenswerts somit eine gute Grundlage zur wertorientierten Unternehmenssteuerung bilden. Ferner liefert es notwendige Informationen im Zusammenhang mit den eingangs genannten Bewertungsanlässen. Insbesondere kann es auch einen Anhaltspunkt für einen Verkaufspreis des Unternehmens liefern.

6.3.11.3 Marktwert

Für einen Unternehmensverkauf kann aber auch auf andere Weise ein Marktwert bestimmt werden. Man geht dabei nicht wie beim ökonomischen Wert von einer Detailbetrachtung der Gegebenheiten und Fähigkeiten des Unternehmens aus. Das Unternehmen wird als handelbares Gut angesehen, für das ein Markt existiert, und es wird versucht, durch die Analyse dieses Marktes eine Einschätzung für einen möglichen Kaufpreis zu erhalten.

So ist es naheliegend, dass bei börsennotierten Unternehmen der an der Börse erzielte Verkaufspreis von Unternehmensanteilen als Marktwert angenommen wird, der allerdings im Zeitverlauf auch kurzfristig schwanken kann.

Bei nicht börsennotierten Unternehmen ist die Bestimmung eines Marktwertes deutlich schwieriger. Es muss versucht werden, aus diversen Informationen eine möglichst gute Näherung für den Marktwert zu finden.

Grundsätzlich gibt es zwei Ansätze:

1. Mark-to-Market-Bewertungsverfahren
Diese auch mit „Comparative Company Approach“ bezeichneten Verfahren versuchen, den Marktwert von Unternehmen direkt aus tatsächlich beobachtbaren Marktdaten abzuleiten, z.B. indem andere, nicht börsennotierte Unternehmen als Vergleichsunternehmen herangezogen werden.
2. Mark-to-Model-Bewertungsverfahren
Hier werden Unternehmensbewertungen in der Systematik des ökonomischen Unternehmenswerts durchgeführt, also z.B. nach dem Ertragswertverfahren oder dem DCF-Verfahren, und der erhaltene Wert wird als Näherung für den Marktwert angesehen.

Welcher Wert bei einem realen Verkaufsvorgang tatsächlich erzielt wird, ist dann – wie bei vielen Verkaufsvorgängen – häufig ein Ergebnis von subjektiven Interessenlagen und Verhandlungen, die in Bewertungsmodellen nur unzureichend berücksichtigt werden können. Die Bewertungen können aber Grundlagen oder Ausgangspunkte für Verhandlungen liefern, einen Verhandlungsrahmen abstecken und/oder Entscheidungshilfen bereitstellen.

Lernergebnisse

Die Studierenden kennen die unterschiedlichen Anlässe und Ansätze zur Unternehmensbewertung und deren Problematik. Sie können den Begriff des ökonomischen Unternehmenswerts erklären und seine spezielle Ausprägung in der Versicherungswirtschaft darstellen. Sie können die Begriffe Marktwert und ökonomischer Wert eines Unternehmens voneinander abgrenzen und ihre Bedeutung bei einem Unternehmensverkauf erläutern.

6.3.12 Fallstudie Unternehmenssteuerung: Wachstumsstrategien, ihr Einfluss auf Profitabilität und die Möglichkeit ihrer Finanzierung. (C3)

In der Fallstudie sollen im Wesentlichen die unterschiedlichen Auswirkungen von organischem bzw. anorganischem Wachstum auf die kurz- und langfristige Kosten- und Ertragslage eines Versicherungsunternehmens und die unterschiedlichen damit verbundenen Finanzierungserfordernisse analysiert werden.

Im vorliegenden Leitfaden wird die Grundstruktur der Fallstudie beschrieben, indem Vorschläge für eine mögliche Vorgehensweise bei der konkreten Gestaltung gemacht werden. Ihre Ausarbeitung im Detail bleibt wie generell bei der Entwicklung von Beispielen dem Dozenten überlassen.

Kerninhalte

Auswirkung verschiedener Wachstumsstrategien (organisch vs. anorganisch) in einem Versicherungsunternehmen auf

- Finanzierungsbedarf
- Kostensituation (Fixkosten vs. Grenzkosten)
- kurz- und langfristige Profitabilität

Probleme bei Bestandsübertragungen

6.3.12.1 Ausgangslage

Angangspunkt für die Fallstudie könnte das folgende Beispiel der Primavera Allgemeine Versicherung AG sein:

Primavera Allgemeine Versicherung AG			
Bilanz			
Aktiva	Mio. €	Passiva	
<i>Anlagevermögen</i>		<i>Eigenkapital</i>	
Imm. WG u. Sachanlagen	5	Eigenkapital	200
Grundstücke	10		
Beteiligungen	50		
Aktien	250		
Festver			
zinsliche Wertpap.	250		
Hypotheken	0		
Sonstige	530		
Kapitalanlagen (Vj. 1.000)	1.090		
<i>Umlaufvermögen</i>		<i>Fremdkapital</i>	
Vorräte	5	Deckungsrückstellung	0
Forderungen	90	RfB	0
Kasse, Bank	10	übrige vt. Rückstellungen	950
		Verbindlichkeiten	50
	1.200		1.200

Primavera Allgemeine Versicherung AG	
GuV	
	Mio. €
Verdiente Bruttobeiträge (Vj: 635)	650
Abgegebene RV-Beitr. inkl. BÜ (Vj: 55)	60
Verdiente Nettobeiträge	590
Bruttoaufwendungen für Vers.fälle	440
RV-Anteile	70
Nettoaufwendungen für Vers.fälle	370
Nettoaufwendungen für den Vers.betrieb	230
Veränderung Schwankungsrückstellung	10
Versicherungstechnisches Ergebnis	-20
Lfd. Erträge aus Kapitalanlagen	40
Zuschreibungen und realisierte Gewinne	45
Erträge aus Kapitalanlagen	85
Lfd. Aufwendungen für Kapitalanlagen	5
Abschreibungen u. realisierte Verluste	5
Aufwendungen für Kapitalanlagen	10
sonstige Erträge	15
sonstige Aufwendungen	35
Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit	35
Außerordentliches Ergebnis	-4
Steuern	1
Jahresüberschuss	30

Kennzahlen			
Prämienzuwachs brutto	2,4%	Schadenquote brutto	67,7%
Prämienzuwachs netto	1,7%	Schadenquote netto	62,7%
Betr.kostenquote netto	39,0%	Combined Ratio netto	101,7%
Aktienquote	22,9%	Asset allocation: direkt ablesbar	
Durchschnittsverzinsung	3,3%	Nettoverzinsung	7,2%
Vers.techn. Ergebnis	-20	Erg. d. norm. Gesch.tätigk.	35
Jahresüberschuss	30	Eigenkapitalrentabilität	15,0%

Weitere Informationen zur Ausgangslage können wie folgt angegeben werden:

Es handelt sich um einen Kompositversicherer mit moderatem organischem Wachstum. Die Schadenquote entspricht dem Spartenmix, und die aktuelle Rückversicherung ist risikogerecht. An diesen Stellen gibt es kein nennenswertes, strategisches Optimierungspotenzial.

Die Kostensituation ist allerdings äußerst unbefriedigend. Die Betriebskostenquote ist so hoch, dass die Combined Ratio die 100%-Marke überschreitet. Da auch die Kapitalerträge zu niedrig sind, um dies zu kompensieren, kann mittelfristig ein existenzielles Problem entstehen. Im aktuellen Jahresabschluss hat die Durchschnittsverzinsung allein nicht ausgereicht, um ein positives Jahresergebnis zu erzielen. Es mussten in erheblichem Maße stille Reserven aufgelöst werden, was nicht beliebig oft wiederholt werden kann. Es ist davon auszugehen, dass die Kapitalanlagepolitik kurzfristig nicht geändert werden kann.

Die Kosten enthalten insbesondere einen hohen fixen Anteil. Nach mehreren Kostensenkungsprogrammen und interner Prozessoptimierung konnte dieser auf den heutigen Stand gebracht werden. Weiteres, signifikantes Potenzial zur kurzfristigen Absenkung ist derzeit nicht vorhanden.

Das Unternehmen ist traditionell auf mehrere, bestimmte Kundengruppen ausgerichtet, die etwa zur Hälfte von der unternehmensgebundenen Ausschließlichkeitsorganisation und zur anderen Hälfte von Maklern betreut werden. Eine SWOT-Analyse hat ergeben, dass eine kurzfristige Änderung der Kundengruppenstrategie wenig erfolgsversprechend erscheint.

Die Aktionäre des Unternehmens erwarten einen ROE von 15%, was bei einem derzeitigen Eigenkapital von 200 Mio. € einen geforderten Jahresüberschuss von 30 Mio. € bedeutet.

Vor dem Hintergrund dieser gesamten Ausgangslage erscheint das Anstreben von nachhaltigem Wachstum als aussichtsreichste Strategie, wenn das Unternehmen nicht mittelfristig zum Abwicklungsfall werden will.

6.3.12.2 Wachstumsstrategien

Es gibt zunächst zwei grundsätzlich unterschiedliche Arten des Wachstums. Mit organischem Wachstum oder internem Wachstum ist derjenige Teil des Wachstums des Unternehmens gemeint, der aus eigener Kraft erfolgt. Mit anorganischem Wachstum oder externem Wachstum ist derjenige Teil des Wachstums gemeint, der durch andere Ursachen (z. B. Zukäufe, Bestandsübernahmen oder Fusionen) entsteht.

Organisches Wachstum

Angesichts der geschilderten Ausgangslage gibt es für die Primavera im Wesentlichen zwei Ansätze, um organisches Wachstum zu erzielen: die Produktpolitik und die Vertriebspolitik.

Die Produktpolitik kann zum einen die Entwicklung neuer, innovativer und ertragreicher Produkte beinhalten oder zum anderen eine Niedrigpreisstrategie bedeuten. Niedrig kalkulierte Beiträge, ggfs. noch ergänzt durch großzügiges Underwri-

ting und kulante Schadenregulierung kann durchaus zu deutlichem Wachstum, aber auch zu höheren Schadenquoten und schrumpfenden Gewinnmargen führen. Eine solche Strategie ist nicht grundsätzlich zu verwerfen, aber mit Vorsicht und Fingerspitzengefühl und u.U. nur temporär zu verfolgen.

In der Vertriebspolitik hängen Absatzsteigerung und Kostensteigerung sehr eng zusammen. Werden hohe Provisionen und ggfs. noch zusätzliche Bonifikationen gezahlt, lässt sich der Absatz u.U. sogar schnell in die Höhe treiben. Die hohe Kostenbelastung kann dann aber ebenso schnell zu einem Problem werden. Darüber hinaus ist die Entscheidung über die Vertriebskanäle von hoher Bedeutung. Bisher ist die eigene Ausschließlichkeitsorganisation der eine Vertriebsweg der Primavera. Eine Ausschließlichkeitsorganisation besteht typischerweise aus Verkäufern, die zwar relativ moderate Provisionen erhalten, zu deren Führung und Betreuung aber eine Vielzahl von Spezialisten und regional verteilte Geschäftsstellen erforderlich sind. Letztere verursachen einen meist erheblichen Fixkostenblock. Im zweiten Vertriebsweg der Primavera, dem Maklervertrieb, ist das Provisionsniveau zwar deutlich höher, die anfallenden Fixkosten für die Betreuung der Makler sind dagegen aber sehr gering.

Für die Fallstudie könnte die durchschnittliche Provisionsbelastung in der Ausschließlichkeitsorganisation mit 15% und bei den Maklern mit 25% der gebuchten Bruttobeiträge angenommen werden. Weitere Annahme: gebuchte und verdiente Bruttobeiträge sind annähernd gleich hoch. Die entsprechenden Fixkosten könnten 29 Mio. € in der Ausschließlichkeitsorganisation und 1 Mio. € bei den Maklern betragen. Auf dieser Basis können dann verschiedene Wachstumsszenarien entwickelt und berechnet werden und die jeweiligen Auswirkungen auf die mittelfristige Kosten- und Ertragslage analysiert werden.

Anorganisches Wachstum

Der Vorteil einer Bestandsübernahme oder eines Unternehmenskaufs besteht darin, dass das Wachstum sich nicht allmählich einstellen und erarbeitet werden muss, sondern dass sich das Geschäfts- und damit das Ertragsvolumen schlagartig erhöhen. Außerdem erhofft man sich Synergieeffekte und eine Fixkostendegression.

Allerdings ist für die Übernahme ein Preis zu bezahlen, und hierfür muss das benötigte freie Kapital zur Verfügung stehen. Falls die Finanzierung durch einen Einschuss von Eigenkapital erfolgen soll, so müsste im Beispiel der Primavera auch dieses zusätzliche Eigenkapital eine Rendite von 15% erbringen, was u.U. nicht kurzfristig zu realisieren ist.

Wenn nicht genügend freie Mittel zur Verfügung stehen, bestünde eine andere Finanzierungsmöglichkeit in der Auflösung stiller Reserven. Dies nimmt dem Unternehmen aber Spielräume für die Zukunft und würde die Risikosituation verschlechtern.

Allgemein erweisen sich die erwarteten Synergieeffekte in der Praxis häufig als zu hoch. Bei Bestandsübertragungen und Unternehmensfusionen treten bei der Umsetzung in aller Regel diverse Probleme auf, deren Ausmaß vor einer Kaufentscheidung sorgfältig zu prüfen ist. Hierzu einige Stichworte:

- Unterschiedliche technische Bestandsführungssysteme führen zu aufwändiger Migration

- Unterschiedliche Tarife und Versicherungsbedingungen, erhöhter (perso-
neller) Aufwand bei Bestandsführung und Schadenbearbeitung, Vereinheit-
lichung nur langfristig möglich
- Mögliche Verbesserungen der Wirtschaftlichkeit hängen stark von der Art
der zusammengeführten Sparten ab: je stärker und individueller die lau-
fende Bearbeitung (vor allem Schaden/Leistung), desto geringer sind ten-
denziell die möglichen Synergieeffekte

Beispielhafte Auswirkungsanalysen

In der Fallstudie könnten – ausgehend von den Jahresabschlussdaten der Prima-
vera – verschiedene Szenarien bezüglich der dargestellten Strategien mit den
entsprechenden Auswirkungen untersucht werden. Dies kann in Einzelanalysen
(What-If-Analysen) geschehen oder in einer gesamthaften GuV-Simulation oder
in einem mehrjährigen Businessplan.

Es soll dem Dozenten überlassen bleiben, ein dem zur Verfügung stehenden Zeit-
rahmen angepasstes und didaktisch geeignetes Modell (z.B. EXCEL-Tabelle) zu
entwickeln.

Lernergebnisse

Die Studierenden haben wichtige Elemente der Unternehmenssteuerung an ei-
nem konkreten Beispiel kennengelernt und ein Gefühl für die Wirkungszusam-
menhänge einzelner Erfolgskomponenten bekommen. Sie können zwischen or-
ganischem und anorganischem Wachstum unterscheiden und die jeweils charak-
teristischen Merkmale, Erfolgsvoraussetzungen und Probleme beschreiben. Ins-
besondere können sie dabei auf die möglichen Probleme bei Bestandübertragun-
gen eingehen.