

Achim Junglas | Heinrich R. Schradin |  
Marc Wiegard (Hrsg.)

# Steuerung von Versicherungs- unternehmen

Grundlagen, Prozesse, Praxisbeispiele

3. Auflage



SCHÄFFER  
POESCHEL

## **Hinweis zum Urheberrecht:**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Bitte respektieren Sie die Rechte der Autorinnen und Autoren, indem sie keine ungenehmigten Kopien in Umlauf bringen.

**Dafür vielen Dank!**

# Steuerung von Versicherungsunternehmen



Achim Junglas/Heinrich R. Schradin/Marc Wiegard (Hrsg.)

# Steuerung von Versicherungsunternehmen

Grundlagen, Prozesse, Praxisbeispiele

3., überarbeitete Auflage

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

**Herausgeber:**

Dipl.-Kfm. Achim Junglas, Head of Reinsurance Controlling, Munich Re, München;  
Prof. Dr. Heinrich R. Schradin, Seminar für ABWL, Risikomanagement und Versicherungslehre  
und Direktor des Seminars für Versicherungslehre, Universität zu Köln;  
Dipl.-Volksw. Marc Wiegard, Principal, Horváth & Partner AG, Zürich.

---

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

---

**Print:** ISBN 978-3-7910-5140-6 Bestell-Nr. 20245-0003

**ePub:** ISBN 978-3-7910-5142-0 Bestell-Nr. 20245-0100

**ePDF:** ISBN 978-3-7910-5141-3 Bestell-Nr. 20245-0152

Achim Junglas/Heinrich R. Schradin/Marc Wiegard (Hrsg.)

**Steuerung von Versicherungsunternehmen**

3. Auflage, Mai 2021

© 2021 Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH

[www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)

[service@schaeffer-poeschel.de](mailto:service@schaeffer-poeschel.de)

Bildnachweis (Cover): ©Shutterstock

Produktmanagement: Alexander Kühn

Lektorat: Isolde Bacher

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte,  
insbesondere die der Vervielfältigung, des auszugsweisen Nachdrucks, der Übersetzung und  
der Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen, vorbehalten. Alle Angaben/  
Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart

Ein Unternehmen der Haufe Group

---

Die Beschränkung auf die männliche Form in dieser Publikation ist ausschließlich der besseren Lesbarkeit geschuldet. Selbstverständlich sind bei der Nennung von Personengruppen, Berufsbezeichnungen o.Ä. immer alle Geschlechtergruppen eingeschlossen.

---

## Vorwort zur 3. Auflage

*The fundamental things apply as time goes by.*

Das Zitat aus Casablanca (1942) mit Humphrey Bogart und Ingrid Bergmann kommt uns unweigerlich in den Sinn, wenn wir auf IFRS 17 schauen. Im September 2001 ins Arbeitsprogramm des IASB aufgenommen, wird es mehr als zwei Dekaden gebraucht haben, bis der gemeinsame internationale Rechnungslegungsstandard für Versicherungen Wirklichkeit geworden sein wird. Denn für diejenigen, die nach IFRS reporten, wird dieser Standard voraussichtlich 2023 Realität sein.

Aber auch für alle anderen Versicherungsunternehmen hat es Implikationen, denn die langjährige Diskussion über traditionelles Rechnungswesen proportional zur Risikotragung versus ökonomische Rechnungslegung nach dem Informationskonzept hat die Welt verändert. Solvency II, welches wir in der 2. Auflage 2014 noch auf der Grundlage der entsprechenden europäischen Richtlinien thematisiert hatten, ist 2016 komplett in die nationale Gesetzgebung übernommen worden. Seine Marktwertbilanzen sind durchweg ökonomisch und prägen mittlerweile die Aufsichtspraxis nicht nur in Deutschland, Österreich und der Schweiz.

In den vergangenen Jahren haben wir uns in einer Vielzahl an Projekten mit der Frage beschäftigt, was dies für die Steuerung von Versicherungsunternehmen bedeutet. So war aus unserer Sicht mit IFRS 17 die Hoffnung verbunden, nicht nur einen gemeinsamen internationalen Rechnungslegungsstandard zu erhalten, sondern auch einen Standard, der die Profitabilität besser reflektiert und zur internen Steuerung geeignet ist. Ein Standard, der die ungleichen Brüder »Property & Casualty« sowie »Life & Health« näher zusammenbringt und eine sichere Beurteilung der Profitabilität eines Allspartenversicherers ermöglicht. Möglicherweise auch ein Standard, welcher die Zusammenarbeit der Funktionsbereiche im Finanzressort befruchtet.

Nun, um es vorweg zu nehmen, diese Ziele wurden nur teilweise erfüllt. Die Revolution ist weniger revolutionär ausgefallen als befürchtet bzw. erhofft, und Teile der Versicherungswirtschaft stehen nun inmitten der Herausforderung, einen komplexen Rechnungslegungsstandard mit drei unterschiedlichen Bewertungsmethoden (BBA, VFA und PAA) so umzusetzen, dass er nicht nur zum externen Reporting taugt, sondern möglichst auch etwas zur Steuerung beiträgt.

Wie sich die Steuerung unter dem Primat ökonomischer Rechnungslegungsstandards wie IFRS 9 und 17 sowie Solvency II weiterentwickelt, dieser Thematik fällt die Hauptrolle in dieser 3. Auflage zu. Wir werden sehen, dass informationstechnische Innovationen (Big Data, Artificial Intelligence, In-Memory-Datenbanken, Robotic Process Automation, Cloud-Computing etc.) und die damit einhergehende Digitalisierung der Kern- und Finanzprozesse eine nicht minder wichtige zweite Hauptrolle in der 3. Auflage spielen.



Dabei bleiben wir auch in der 3. Auflage den Grundpfeilern treu, den Fokus nicht auf die Details, sondern auf die Zusammenhänge zu legen. Auch dem bewährten »Reifegradkonzept der Steuerung« bleiben wir treu. Viele CFOs wünschen sich aktuell eine »Verbesserung der Zusammenarbeit« der Funktionsbereiche. Ökonomische Rechnungslegung und technologische Innovationen bieten hier mannigfaltige Lösungsmöglichkeiten. Freuen Sie sich auf die »fluide Finanzorganisation« – ein Trend, den wir Ihnen im letzten Kapitel vorstellen.

Wir möchten an dieser Stelle erneut allen Beteiligten unseren Dank aussprechen: in erster Linie wieder den Versicherungsexperten. Und auch den Beratern von Horváth & Partners gilt unser Dank sowie dem Verlag Schäffer-Poeschel in Stuttgart für die jederzeit professionelle Begleitung und Umsetzung des Manuskriptes. Danke an Jörn Wiegard für die umfangreiche grafische Überarbeitung sämtlicher Abbildungen.

Wir begrüßen ab dieser dritten Auflage Prof. Dr. Heinrich Schradin (Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Risikomanagement und Versicherungslehre an der Universität zu Köln) herzlich im Herausgeberkreis und danken ganz besonders Prof. Dr. Wilhelm Kirchner (Honorarprofessor für Versicherungsbetriebslehre an der Universität Mannheim) und Torsten Hallmann (ehem. Vorstand der VPV Versicherung), die aus unterschiedlichsten Gründen für diese dritte Auflage nicht zur Verfügung standen.

Stuttgart, im November 2020  
Die Herausgeber

*Achim Junglas  
Prof. Dr. Heinrich Schradin  
Marc Wiegard*

---

## Vorwort zur 2. Auflage

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

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

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

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

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

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

Wir bleiben auch in dieser 2. Auflage beim bewährten »Reifegradkonzept der Steuerung von Versicherungsunternehmen« (s. Vorwort zur 1. Auflage). Es wird sich zeigen, dass Solvency II

---

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

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

und das Gedankengut von IFRS 4 Phase II als (nach wie vor im Werden befindliche) externe Anforderungen alle Reifegrade beeinflussen: von den informatorischen Grundlagen, der operativen Steuerung, der strategischen Steuerung und der Steuerung der versicherungsspezifischen Prozesse bis hin zur wert- und risikoorientierten Steuerung selbst.

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

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

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

Stuttgart, im Mai 2014  
Für den Herausgeberkreis

Marc Wiegard

---

# Vorwort zur 1. Auflage

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

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

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

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

Dieses Buch möchte dies ändern. Es richtet sich an

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

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

Die »Steuerung von Versicherungsunternehmen« beginnt mit einer Einführung und einer Zusammenstellung heutiger Anforderungen. Um es dem Leser dieses Fachbuches einfacher zu machen, uns durch die Komplexität der dann folgenden Themen zu folgen, haben wir das Buch entsprechend dem »Reifegradkonzept der Steuerung von Versicherungsunternehmen« struk-

turiert. Das ermöglicht es dem Leser, sich die Inhalte Schritt für Schritt zu erarbeiten oder beim Reifegrad des eigenen Unternehmens mit der Lektüre zu beginnen:

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

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

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

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

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

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

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

Wir möchten an dieser Stelle allen Beteiligten unseren Dank aussprechen. Insbesondere möchten wir den Autoren danken, da ohne ihr Engagement und Wille, gemachte Erfahrungen und Expertise dem Leser zur Verfügung zu stellen, ein solches Buch nicht zustande gekommen wäre. Nicht vergessen möchten wir auch Diplomfachjournalist Dominique-Pascal Frey M.A. für seine ausdauernde und engagierte Unterstützung der Projektleitung, des Herausgeberkreises und der Autorentams. Danke auch an Isabell Marynik in Stuttgart für die Überarbeitung der Abbildungen, Manuela Hirschfeld-Schulz in Berlin für das Lektorat sowie Marita Mollenhauer, stv.

Verlagsleiterin des Schäffer-Poeschel Verlages für ihre stets professionellen und konstruktiven Kritiken.

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

Stuttgart, im Juni 2008

Der Herausgeberkreis

Torsten Hallmann, Achim Junglas, Prof. Dr. Wilhelm Kirchner, Marc Wiegard



---

# Inhaltverzeichnis

Vorwort zur 3. Auflage .....	7
Vorwort zur 2. Auflage .....	9
Vorwort zur 1. Auflage .....	11
Abkürzungsverzeichnis .....	19
A Einführung in die Steuerung von Versicherungsunternehmen .....	27
<i>Marc Wiegard</i>	
B Anforderungen an die Steuerung von Versicherungsunternehmen .....	45
<i>Achim Junglas/Marc Wiegard</i>	
C <b>THEMENFELD 1: Die informatorischen Grundlagen der Steuerung</b> .....	75
C1 Rechnungswesen .....	77
<i>Christian Bergler/Marc Wiegard</i>	
C2 Kostenrechnung .....	115
<i>Markus Brenner/Mark René Hertting/Lukas Weber</i>	
C3 Konzernrechnungswesen .....	143
<i>Martin Hartmann/Marc Wiegard</i>	
D <b>THEMENFELD 2: Die operative Steuerung</b> .....	169
D1 Reporting .....	171
<i>Achim Junglas/Robert Sichert/Konstantin Wehrum</i>	
D2 Operative Planung und Budgetierung .....	197
<i>Sascha Brosig/Michael Kappes</i>	
D3 Steuerung des Beteiligungsportfolios .....	223
<i>Stefan Homann/Ulrich Klinge</i>	



<b>E</b>	<b>THEMENFELD 3: Die strategische Steuerung</b> .....	243
E1	Integrierter Strategieprozess .....	245
	<i>Jörg Rheinländer/Martin Müller/Oliver Greiner</i>	
E2	Steuerung des Projektportfolios .....	273
	<i>Mario Stephan/Marc Wiegard</i>	
E3	Wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen (Komposit) .....	295
	<i>Achim Junglas/Marc Wiegard</i>	
E4	Wertorientierte Steuerung von Versicherungsunternehmen (Leben) .....	327
	<i>Alexander Mägebier/Fabian Müri</i>	
<b>F</b>	<b>THEMENFELD 4: Die Steuerung der versicherungsspezifischen Prozesse</b> .....	357
F1	Steuerung der Produktentwicklungsprozesse .....	359
	<i>Armin Betschart/Pirmin Mussak</i>	
F2	Steuerung der Vertriebsprozesse .....	391
	<i>Sonja Hambach/Stefan Hiendlmeier</i>	
F3	Steuerung der Underwritingprozesse .....	409
	<i>Sven Heinrich/Marc Wiegard</i>	
F4	Steuerung der Betriebsprozesse .....	425
	<i>Hilmar Ax/Thomas Brunauer</i>	
F5	Steuerung der Schadenbearbeitungsprozesse .....	475
	<i>Steffen Guttenbacher/Philipp Steinbrück/Alexander-Boris Waschkowitz</i>	
F6	Steuerung der Kapitalanlageprozesse .....	515
	<i>André Keller/Mark René Hertting</i>	
F7	Steuerung der IT-Prozesse .....	539
	<i>Björn Feser/Mark René Hertting</i>	

<b>G</b>	<b>THEMENFELD 5: Die Steuerung der Risiken im Versicherungsunternehmen</b> .....	<b>569</b>
G1	Risikosteuerung nach Solvency II .....	571
	<i>Peter Lang/Alexander Mägebier</i>	
G2	Risikomodelle und Kapitaladäquanz .....	603
	<i>Jörg Dittrich/Marc Wiegard</i>	
G3	Asset Liability Management .....	633
	<i>Dominique Löbach/Marko Melzer/Markus Schmidt</i>	
G4	Steuerung versicherungstechnischer Risiken .....	673
	<i>Stephan Herrmann</i>	
G5	Steuerung von Kapitalanlagerisiken .....	691
	<i>Marko Melzer</i>	
H	Unternehmenssteuerung und Personalführung .....	717
	<i>Michael Hinssen/Sascha Kolbuch</i>	
I	Aufbauorganisation der Steuerung von Versicherungsunternehmen .....	741
	<i>Achim Junglas/Marc Wiegard</i>	
	Autorenverzeichnis .....	765
	Literaturverzeichnis .....	775
	Stichwortverzeichnis .....	803