

Impulse für die Geschäftssteuerung

Die Bayerische gibt Einblick, wie sie ihre Kennzahlen mit neuer Software ermittelt, analysiert und adäquate Schlussfolgerungen zieht

Von Martin Gräfer, Christian Veit und Dr. Gero Nießen

In Zeiten von Niedrigzinsen und überbordender Regulierung kommt es entscheidend auf die Ertragskraft der Schaden-/Unfall-Versicherer an. Gerade auch in Unternehmensgruppen mit Fokus auf die Lebensversicherung ist es heute von großer Bedeutung, dass auch der Schaden-/Unfallversicherer einen spürbaren Beitrag zur Konzernfinanzierung leistet und damit von strategischer Bedeutung auch für die unternehmerische Zukunft der Gruppe ist. Dies bedingt, dass die eigene Kompetenz sowie die eigenen Instrumente zur Steuerung der Ertragskraft signifikant ausgebaut werden. Eine wesentliche Grundlage dabei ist die Fähigkeit, die IST-Situation richtig einschätzen und geeignete Impulse für die Geschäftssteuerung daraus ableiten zu können. Dies gelingt jedoch nur mit einer detaillierten Aufbereitung und adäquaten Darstellung der relevanten Kennzahlen wie HGB-Ergebnisse, Profitabilitätschätzungen oder Neugeschäftszahlen. Dass solch

ausgefeilte Steuerungssysteme nicht nur den Großen der Branche vorbehalten sind, zeigt „die Bayerische“ (Bayerische Beamten Versicherung AG, BBV). In Zusammenarbeit mit Willis Towers Watson wurde ein umfassendes Software Tool zum Monitoring der Kennzahlen sowie zur Geschäftssteuerung entwickelt.

ZENTRALES INSTRUMENT FÜR UNTERSCHIEDLICHE STAKEHOLDER

Der Leitgedanke im Projekt war, unterschiedlichste interne Stakeholder (wie Vorstand, Controlling, Schadenabteilung, Vertrieb, Aktuariat, etc.) mit einem einzigen System bedienen zu können. Unter anderem sollten die folgenden Handlungsfelder geeignet abgedeckt werden:

- Darstellung wesentlicher HGB-Steuerungsgrößen im IST und bei unterjähriger Betrachtung als Hochrechnung per Jahresende inklusive Vergleich zu den beiden Vorjahren

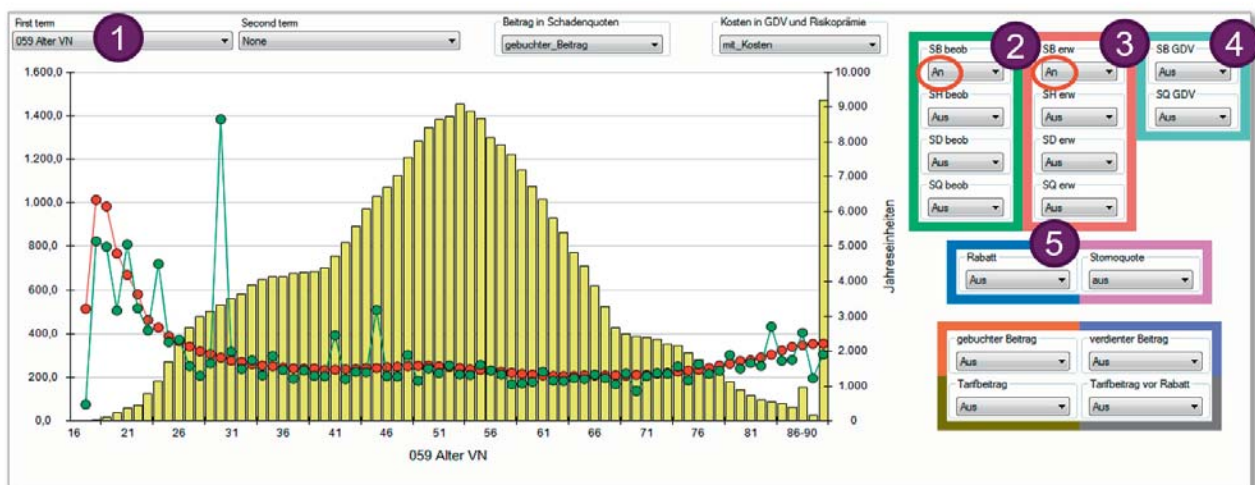


Abbildung 1: Dashboard mit umfangreichen Auswertungsoptionen

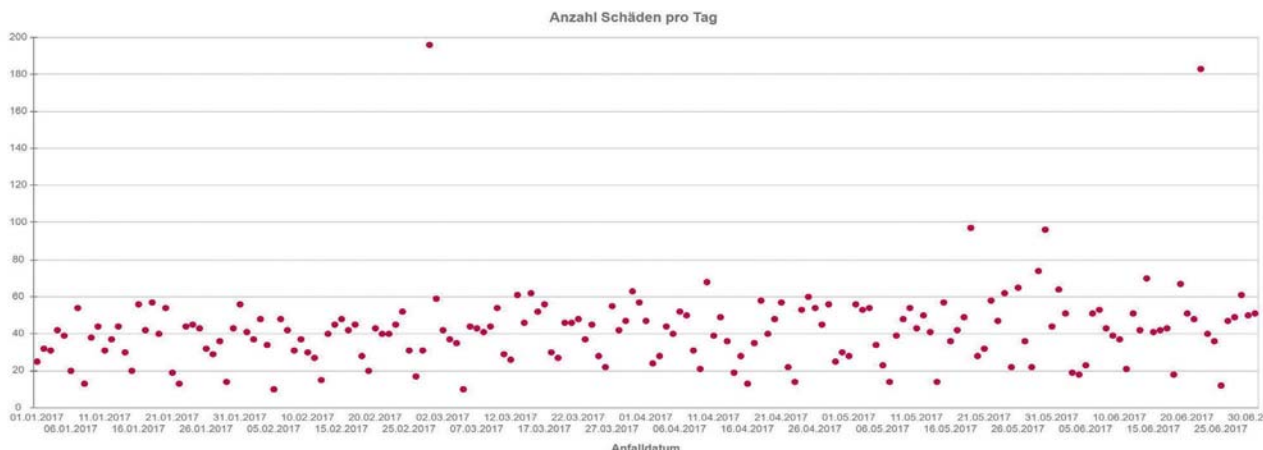


Abbildung 2: Einfache Identifikation von Kumulschäden, z.B. für separate Analysen.

- Einschätzung der Profitabilität ausgewählter Segmente durch geeignete Kombination von Bestandsdaten mit aktuariellen Prognosemodellen, z.B. „Die erwartete Schaden-Kosten-Quote des im letzten Quartal abgeschlossenen Geschäfts in der Sparte Hausrat beträgt 74 Prozent. Für Geschäfte in den Hausratzonen 1 – 3 beträgt sie 53 Prozent, für die Zonen 4 und 5 89 Prozent sowie 103 Prozent für Zone 6.“
- Analyse der Neugeschäftsproduktion nach unterschiedlichen Vertriebswegen oder Vertriebspartnern
- Übersicht über die Rabattvergabe nach einzelnen Tarifmerkmalen
- Ableitung von Maßnahmen zur personellen Besetzung und Steuerung der Schadenabteilung beispielsweise in Peak-Phasen.

GRANULARE DATENBASIS ERLAUBT TRANSPARENZ BIS IN FEINSTE DETAILS

Einige der hierfür notwendigen Auswertungen – z.B. die Darstellung wesentlicher HGB-Steuerungsgrößen – existierten natürlich bisher auch schon bei der Bayerischen, allerdings hatten unterschiedliche Adressaten unterschiedliche Tools in der Anwendung. Herausfordernd war es, diese verschiedenen Sichtweisen aus diversen Auswertungsquellen mit differierenden Datengrundlagen übereinander zu legen. Überleitungsrechnungen dieser Art erforderten beachtliche Ressourcen – und so entschloss sich die Bayerische, sämtliche Auswertungen einheitlich in der Software *Radar Base* von Willis Towers Watson zu implementieren. Ausschlaggebend war vor allem die Möglichkeit, mit *Radar Base* in beliebige Detailtiefen des Portefeuilles vordringen zu können, ohne neue Analysen erstellen zu müssen.

Als Pilotsparte wurde die Kraftfahrt gewählt, die Sparte mit dem größten Prämienanteil im Portefeuille der Bayeri-

schen. Die Datenbasis für das heutige Modell ist umfangreich: Sie besteht aus den Einzelverträgen mit sämtlichen Risikoinformationen, ergänzt um die Schadeninformationen sowie um Planwerte. Weitere Bestandteile sind monatliche Muster zur Schadenabwicklung sowie zum monatlichen Prämienaufkommen. Darüber hinaus sorgen hochwertige Risikomodelle dafür, dass aktuariell fundierte Aussagen bezüglich der erwarteten Profitabilität getroffen werden können. Diese Modelle basieren auf einem Datenpool, der aktuariell seit nahezu zwanzig Jahren von Willis Towers Watson betreut wird.

Die vielfältigen Möglichkeiten zur Auswertung zeigt Abbildung 1: Der Nutzer kann beispielsweise je nach Risikofaktor (der mit dem Drop-Down in „1“ zu wählen ist und dessen Ausprägungen auf der x-Achse erscheinen) den mittleren beobachteten Schadenbedarf je Ausprägung (grüne Linie) mit dem erwarteten Schadenbedarf (rote Linie) vergleichen. Durch geeignete Kombination der Drop-Downs in „2“ und „3“ können auch Schadenhäufigkeiten, -durchschnitte und -quoten verglichen werden. Möchte der Anwender zusätzlich die Prognose aus der „unverbindlichen Risikoprämienempfehlung“ des GDV heranziehen, so kann er dies in Drop-Down-Box „4“ auswählen. Menüpunkt „5“ zeigt schließlich die Darstellung des prozentualen Rabatts je Ausprägung an. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, zusätzlich nach Teilsegmenten zu filtern, zum Beispiel nach der Kombination „SF-Klasse 25+“ plus „Alter Fahrzeug bei Erwerb > 5 Jahre“ plus „Vertragsalter < 1 Jahr“. Die Bayerische kann so ihr Portefeuille einerseits als Ganzes betrachten, auf der anderen Seite aber auch in allen Dimensionen durchkämmen und bis in die feinsten Details vordringen – ein unschätzbare Vorteil für die Geschäftssteuerung des Unternehmens. Darstellbar ist beispielsweise auch die Schadenanzahl pro Tag, eingeschränkt auf spezielle Schadenarten.

Abbildung 2 zeigt, wie man exemplarisch zwecks separater Abwicklungsanalyse Kumulschäden identifizieren oder aber gewisse Häufungen von speziellen Schäden im Jahresverlauf erkennen kann. Sinnvoll ist eine solche Grafik auch für die Personalsteuerung in der Schadenabteilung, etwa um Peak-Phasen adäquat abdecken zu können.

Die Darstellung der HGB-Hochrechnung schließt die Reihe der Beispiele ab, die sich jedoch beliebig fortführen ließe. In Abbildung 3 ist auf das Segment Vollkasko gefiltert worden, welches über einen speziellen Vertriebsweg gezeichnet wurde. Das System stellt relevante HGB-Kennzahlen für beliebige Segmentierungen im IST-Zustand sowie als Projektion bis Jahresende dar. Sämtliche Auswertungen liefert *Radar Base* auf direktem Wege online. Darüber hinaus kann sich jeder Nutzer der Bayerischen sein eigenes vordefiniertes Report-Paket als PDF zustellen lassen. Somit erhalten unterschiedlichste Stakeholder regelmäßig und automatisiert ihre individuellen Berichte – ein enormer Mehrwert zur bisherigen Situation im Unternehmen.

FAZIT UND AUSBLICK

Derzeit wird die Datenbasis für die Auswertungen monatlich aktualisiert. Das System stellt also sowohl Bestands- als auch Schadeninformationen monatlich neu und in der dargestellten Granularität zusammen. Das Modell könnte auch schnell angepasst werden, um hier wöchentliche oder sogar tagesaktuelle Auswertungen zu ermöglichen. Bislang erfolgten Auswertungen in dieser Detailtiefe – und damit auch die Datenaufbereitung – bei der Bayerischen lediglich in einem jährlichen Turnus. Prozessuale Verände-

rungen mussten daher auch bei der Belieferung durch die IT angestoßen werden, um monatliche Aktualisierungen zu gewährleisten.

Um die beschriebene Flexibilität bzgl. des Detailgrades erfüllen zu können, müssen sämtliche Daten auf Einzelvertragebene – und damit ohne jegliche Aggregation – bereitgestellt werden. Damit kann das Tool der Bayerischen deutlich über klassische Data-Warehouse-Auswertungen hinausgehen und ermöglicht das Monitoring sowie Portfoliomanagement und Geschäftssteuerung auf beliebiger Detailebene, von der High-Level-Gesamtsicht bis auf die Ebene eines einzelnen Vertrages.

Aktuell erweitert der Versicherer das Modell um die restlichen Sparten, so dass dann eine umfassende Sicht auf das Portefeuille des Unternehmens existiert, aus der in beliebige Details vorgedrungen werden kann. Diese Weiterentwicklung führt die Bayerische in Eigenregie durch, da seitens Willis Towers Watson bei der Erstellung des Modells mit der Pilotsparte Kraftfahrt viel Wert auf den notwendigen Know-how-Transfer gelegt wurde. Die Bayerische hat nun ein Steuerungssystem im Einsatz, das eine detaillierte Aufbereitung und adäquate Darstellung relevanter Kennzahlen ermöglicht, um die IST-Situation richtig einschätzen und geeignete Impulse für die Geschäftssteuerung ableiten zu können.

Martin Gräfer, die Bayerische, Vorsitzender des Vorstands der Bayerische Beamten Versicherung AG
Christian Veit, die Bayerische, Leiter Aktuariat Komposit
Dr. Gero Nießen, Willis Towers Watson, Director – Sales & Practice Leader P&C Insurance Germany

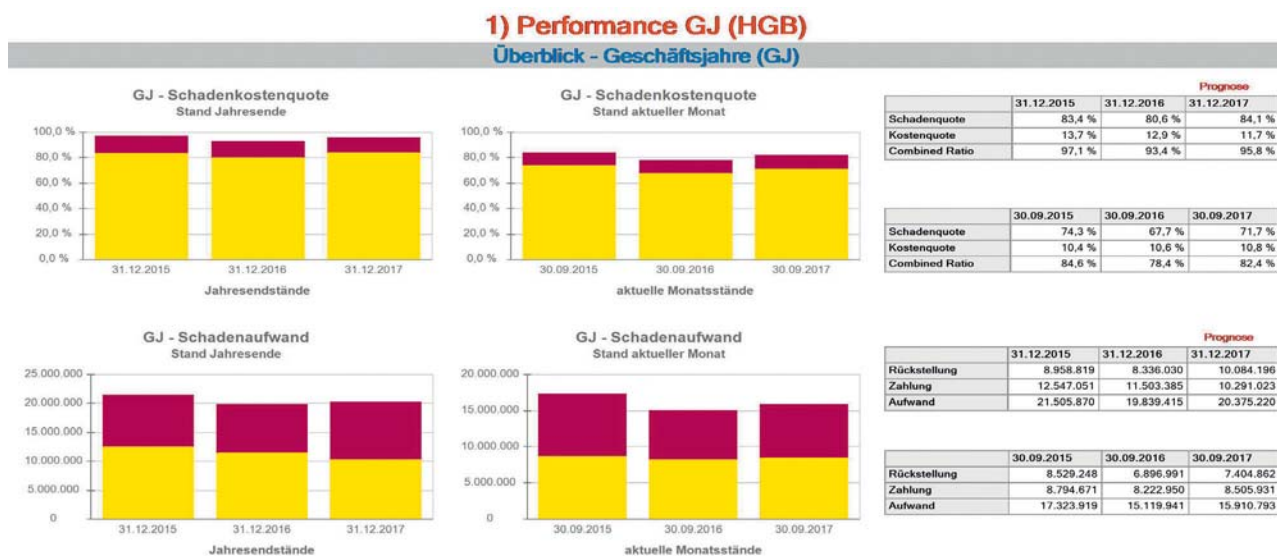


Abbildung 3: HGB-Kennzahlen im IST und als Projektion auf beliebigen Segmenten