

Frank Romeike

Balanced Scorecard in Versicherungen

Frank Romeike

Balanced Scorecard in Versicherungen

Strategien erfolgreich
in der Praxis umsetzen



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

ISBN 978-3-322-90204-7

ISBN 978-3-322-90203-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-90203-0

1. Auflage Mai 2003

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2003

Softcover reprint of the hardcover 1st edition 2003

Lektorat: Susanne Kramer

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen der Fachverlagsgruppe BertelsmannSpringer.

www.gabler.de



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Druck und buchbinderische Verarbeitung: Wilhelm & Adam, Heusenstamm

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Geleitwort

Balanced Scorecard – B(etter) S(eeing) C(hances)

Zu Beginn des neuen Jahrtausends zeigt sich die globalisierte Weltwirtschaft mehrdimensionalen Repressalien ausgesetzt. Volatile Kapitalmärkte lassen finanzielle Investitionen und Transaktionen unsicher erscheinen, während gleichzeitig Binnenkonjunktoren durch ausbleibende Einzelhandelsumsätze unter Druck geraten. Veränderte juristische Transparenzfordernisse erwecken die internationale Corporate-Governance-Kultur zum Leben und schaffen somit eine veränderte Erwartungshaltung der Stakeholder. Aufgrund einer fehlenden Homogenität der Unternehmensentwicklung werden Planwerte schneller zu Makulatur als sie in mühsamen Prozessen entwickelt wurden. In diesem Szenario veränderter Anforderungsparameter einer Post-Wachstumsphase reanimieren die Unternehmen ihre Controlling- und Risikomanagement-Abteilungen als zentrale Funktionen, um ihrer Unternehmensentwicklung Nachhaltigkeit und Stabilität verleihen zu können.

In diesem spannenden Szenario aufbrechender struktureller Integritäten sind Steuerungs- und Kontrollinstrumente ebenso wie Simulations- und Frühwarnmodelle in den Fokus der Unternehmenspolitik gerückt. Dabei kommt jedoch den prognostischen und prophylaktischen Fähigkeiten der Controllinginstrumente eine permanent wachsende Bedeutung zu, lassen doch die Strukturbrüche der Unternehmensumwelt keine langfristige Planung, geschweige denn die Unterstellung einer Zeitstabilitätshypothese zu. Ex-post-Betrachtungen erlauben die Analyse der Entwicklung des Ist-Zustandes, negieren jedoch einen Forecast in die Zukunft. An diesem neuralgischen Punkt setzte vor gut zehn Jahren das Konzept der Balanced Scorecard an, indem nicht nur die retrograden Finanzdaten der Rechnungslegung, sondern darüber hinaus die zukunftsentscheidenden Daten der unternehmerischen Innovationskraft, der Erfüllung von Kundenerwartungen sowie der unternehmensinternen Leistungsbereitschaft und -fähigkeit aufgezeigt werden. Historische Analysen der Entwicklung finanzieller Daten werden mit prognostischen Zukunftspotenzialen verknüpft, um derart die nachhaltige Überlebensfähigkeit eines Unternehmens abbildbar, prognostizierbar und steuerbar zu machen.

In seinen theoretischen Qualitäten gilt das Konzept und die Idee der Balanced Scorecard als immer noch innovativ, problemlösend und unbestritten. Allein an der Umsetzung in der Praxis scheiden sich die unternehmerischen Geister. Angefangen bei der Subjektivität und der grundsätzlichen Messbarkeit der gewählten Steuerungsgrößen, über die Validität und Reliabilität der Methodik werden Ergebnisse der Balanced Scorecard in wissenschaftlichen und praxeologischen Diskussionen grundlos aufgegeben. Dabei will die

Balanced Scorecard doch nur einen Nutzen zusätzlicher, gegenwarts- und zukunftsbezogener Informationen generieren.

Gerade in dieser Klarstellung des eigentlichen Anwendungsgebietes der Balanced Scorecard liegt die besondere Leistung Frank Romeikes, der in seinem Buch in anschaulicher Weise Praktikern den tatsächlichen Nutzen des Mythos „Balanced Scorecard“ näher bringt, ohne dabei die fundamentalen Vorteile dieses Instrumentes zu entmystifizieren. Mit hoher fachlicher Kompetenz schlägt er die Brücke von wissenschaftlich fundierten Ansätzen zu praktischen Anwendungen der Balanced Scorecard. Dass er sich dabei auf die Versicherungswirtschaft konzentriert, zeigt sein Gespür für eine Branche, die aufgrund jahrzehntelanger Marktregulierung noch gewisse Adaptionen- und Evolutionsnotwendigkeiten ihres Controlling-Instrumentariums aufweist. Mit diesem Buch kann es der Versicherungswirtschaft gelingen, wieder auf Augenmaß mit aktuellsten Controlling-Ansätzen zu gelangen und eine erfolgreiche Führungsrolle in internationalen Volkswirtschaften einzunehmen.

Würzburg, im März 2003

Prof. Dr. Matthias Müller-Reichert

Vorwort

„The Balanced Scorecard complements financial measures of past performance with measures of the drivers of future performance.“ (Kaplan, R. S.; Norton, D. P.: The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston 1996)

Traditionelle Kennzahlen- und Unternehmenssteuerungssysteme basieren auf den historischen Datensammlungen des Controllings und Rechnungswesens. Der Controller ist der urtypische Zahlenjäger und -sammler. Sicherlich kennen auch Sie die unübersichtlichen Zahlenfriedhöfe traditioneller Controllingssysteme. Eine Verzahnung zwischen Risikomanagement und Controlling findet man nur selten.

Versicherungsunternehmen werden vorrangig von monetären Zielgrößen gesteuert. Die Balanced Scorecard hingegen verfolgt auch nichtmonetäre Ziele (etwa Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit). Es werden also auch Einflussgrößen berücksichtigt und durch gezielte Maßnahmen gesteuert, die erst in der Zukunft die finanziellen Kennzahlen beeinflussen. Sie stellen Leistungstreiber (performance drivers) und Frühindikatoren (lead indicators) dar. Das Konzept der Balanced Scorecard ist bestechend schlüssig, einfach und logisch. Die Kunst liegt jedoch in der Implementierung. Dabei muss man berücksichtigen, dass die Balanced Scorecard kein „fertiges“ Standardsystem ist, sondern an die unternehmensspezifischen Belange angepasst werden muss. Die Balanced Scorecard bietet keine normierten Schablonen, sondern fördert vielmehr die Implementierung eines unternehmensindividuellen und maßgeschneiderten Planungs- und Berichtswesens.

Daher ist die Balanced Scorecard eher als ein „Kommunikationsprozess“ zu verstehen: Die Übersetzung der Visionen und Strategien in operative Handlungen verlangt einen Transfer von Wissen zwischen verschiedenen Hierarchieebenen, Abteilungen und Mitarbeitern. Damit fördert und fordert die Balanced Scorecard das Wissensmanagement im Unternehmen. Die Balanced Scorecard fördert „den Blick über den Tellerrand“ und schafft damit ein ganzheitliches, facettenreiches Bild eines Unternehmens. Die Balanced Scorecard sollte daher nicht als Kontrollinstrument verstanden werden, sondern eher als Lern- und Kommunikationssystem.

Publikationen zum Themenkomplex „Balanced Scorecard“ gibt es viele. Die meisten sind jedoch nur gute oder auch weniger gute Übersetzungen des Standardwerkes von Kaplan und Norton. Was fehlt, sind praktische Leitfäden zur Konzeption und Realisierung einer Balanced Scorecard für die unterschiedlichen Branchen. In diesem Buch finden Sie breites Erfahrungs- und konkretes Umsetzungswissen für die Versicherungsbranche.

Dieses Buch ist bewusst unwissenschaftlich im Stil. Ich erzähle Ihnen quer durch das Buch immer wieder kleine Geschichten aus dem Alltag der fiktiven Versicherung „Yel-

low Umbrella“. Das Konzept der Balanced Scorecard entstand, weil es ein Problem gibt: Viele (Versicherungs-) Unternehmen wissen vielleicht, wo sie hinwollen, aber nicht, wie sie dort hinkommen. Die verschiedenen Managementprobleme im praktischen Alltag, die eine Einführung der Balanced Scorecard auslösen, bilden dann auch den Einstieg im Kapitel 1. Im Anschluss stelle ich Ihnen die Lösung in Form der Balanced Scorecard vor (Kapitel 2). Handelt es sich bei der Balanced Scorecard womöglich nur um eine geschickt vermarktete Modeerscheinung mit kurzer Halbwertszeit? Ob und unter welchen Bedingungen die Balanced Scorecard vor allem die Erlöse der Beratungsunternehmen erhöht, wird im dritten Kapitel geklärt. Die Frage, wozu ein Versicherungsunternehmen eigentlich eine Balanced Scorecard braucht, wird in Kapitel 4 beantwortet, während danach die konkreten Knackpunkte bei der Umsetzung in die Praxis beleuchtet werden. Am Anfang steht eine Vision. Die Frage, wie ich von einer Vision und Strategie zu konkreten Zielen komme, wird in Kapitel 6 beantwortet. Die verschiedenen Perspektiven der Balanced Scorecard für ein Versicherungsunternehmen werden im siebten Kapitel beleuchtet. Versicherungsunternehmen betreiben ein Geschäft mit dem Risiko. Daher liegt es nahe, auch die Risikodimension in das Konzept der Balanced Scorecard zu integrieren (Kapitel 8). Im Kapitel 9 finden Sie einige Nutzenargumente für die Einführung einer Balanced Scorecard sowie abschließend weitere Tipps und Tricks für ein Balanced Scorecard-Projekt.

In den einzelnen Kapiteln werden Ihnen einzelne Fachausdrücke und Methoden immer wieder begegnen. Auf diese Weise soll die Balanced Scorecard aus den Perspektiven der verschiedenen Umsetzungsprobleme beleuchtet werden.

Uneinheitliche Begrifflichkeiten erschweren häufig den Kommunikationsprozess im Unternehmen. Daher finden Sie im Anhang ein umfangreiches Glossar rund um den Themenkomplex „Balanced Scorecard“.

Beim Gabler Verlag sorgte Frau Susanne Kramer dafür, dass alles voranging. Herzlichen Dank für die Geduld und stets freundliche und kompetente Unterstützung. Alexander Holzach (bekannt als Cartoonist aus dem Handelsblatt) danke ich für die Illustration auf Seite 11.

Das Umsetzen von Visionen und Strategien in den täglichen Alltag, darum geht es bei der Balanced Scorecard. Ich hoffe, dass dieses Praktikerbuch den Lesern bei der Umsetzung von „Making Strategy Everyone’s Everyday Job“ hilft und freue mich über Ihr Feedback an bsc@risknet.de.

Inhaltsverzeichnis

Geleitwort	5
Vorwort	7
1. Managementprobleme bei der Strategiejumsetzung	13
2. Die Lösung Balanced Scorecard: Alles auf eine Karte	21
3. Was ist neu an der Balanced Scorecard?.....	31
4. Wozu braucht ein Versicherungsunternehmen eine Balanced Scorecard?.....	35
4.1 Aktuelle Herausforderungen in Versicherungsunternehmen	35
4.2 Eine Markenstrategie muss der Geschäftsstrategie folgen	38
4.3 Zukunftsperspektiven für die Balanced Scorecard in Versicherungsunternehmen	41
5. Knackpunkte konkret: Die Einführung einer Balanced Scorecard in der Versicherungs-Praxis.....	43
6. Von der Strategie zu konkreten Zielen.....	49
6.1 Balanced Scorecard: Ein strategisches Managementsystem	49
6.2 Am Anfang steht eine Vision	50
6.3 Strategien als Ausgangspunkt der Balanced Scorecard.....	52
6.4 Bestimmung der strategischen Ziele unter Berücksichtigung der einzelnen Perspektiven.....	56
6.5 Auswahl der Kennzahlen: Soll und Ist	58
6.6 Ursache-/Wirkungsbeziehungen mit „Strategy Maps“ aufbauen	63
6.7 Bestimmung der strategischen Maßnahmen: Jeder bekommt sein Ziel	66
6.8 Roll-out der Balanced Scorecard auf nachgelagerte Einheiten	68
7. Die verschiedenen Perspektiven der Balanced Scorecard im Detail	79
7.1 Konzentration auf das Wesentliche.....	79
7.2 Die finanzwirtschaftliche Perspektive.....	80
7.3 Die Kundenperspektive.....	80
7.4 Die interne Prozessperspektive	81
7.5 Die Lern- und Entwicklungsperspektive.....	83
7.6 Weitere Perspektiven für Versicherungsunternehmen	85

8.	Die Integration des Risikomanagements in das Konzept der Balanced Scorecard	87
8.1	Neue Herausforderungen im Risikomanagement der Versicherungsunternehmen	87
8.2	Möglichkeiten der Integration des Risikomanagements in das Konzept der Balanced Scorecard	94
8.3	Der Risikomanagementprozess in der Praxis	99
9.	Implementierung der Balanced Scorecard in der Praxis: Nutzen, Tipps und Tricks	113
9.1	Nutzen und Implementierungskosten der Balanced Scorecard in der Praxis	113
9.2	Die Balanced Scorecard im Kontext einer wertorientierten Unternehmenssteuerung	118
9.3	Die Balanced Scorecard und die Selbststeuerung der Mitarbeiter fördern	124
9.4	Die Balanced Scorecard softwarebasiert unterstützen	126
	Anhang	135
	Glossar	157
	Abbildungsverzeichnis	169
	Literatur	171
	Stichwortverzeichnis	175
	Der Autor	179

