

# MASTERARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades  
Master of Arts in Business  
am Masterstudiengang Rechnungswesen & Controlling  
der FH CAMPUS 02

## **Optimierung des Konzernberichtes der Grazer Wechselseitigen Versicherung AG**

BetreuerIn:

Herr MMag. Dr. Michael Wenzig

vorgelegt von:

Melanie Breitegger (2010532001)

Graz, April 2022

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne fremde Hilfe verfasst, andere als die angegebenen Quellen nicht benutzt und die den Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe. Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

Graz, 22.04.2022

Breitegger Melanie, eh

## **Kurzfassung**

Die Berichterstattung aussagekräftiger Kennzahlen an die Führungskräfte hat einen maßgeblichen Einfluss auf die Qualität der Entscheidungen in Unternehmen. Vor allem auf Konzernebene stellt es allerdings eine Herausforderung dar, die große Menge an Informationen der Mutter- und Tochtergesellschaften effektiv zu filtern und im Bericht übersichtlich darzustellen.

Der Konzernbericht der Grazer Wechselseitigen Versicherung AG (GRAWE) enthält bisher eine sehr geringe Anzahl an Kennzahlen aus dem Bereich der Versicherung und die Daten werden ausschließlich in Tabellenform dargestellt. Die Anforderungen einer optimalen Informationsversorgung als Entscheidungsgrundlage für die Führungskräfte können mit dem derzeitigen Berichtsinhalt nicht erfüllt werden.

Die Zielsetzung dieser Masterarbeit ist es, in einem ersten Schritt die Qualität der Kennzahlen aus dem Konzernbericht der GRAWE zu erheben, um bestehende Probleme aufzuzeigen und daraus Optimierungspotenziale abzuleiten. In weiterer Folge soll für das Unternehmen eine Handlungsempfehlung abgegeben werden, welche Kennzahlen zukünftig in den Konzernbericht aufgenommen werden sollen und wie diese übersichtlich dargestellt werden können.

Als Instrument für die Festlegung von Kennzahlen wird die Scoring-Methode herangezogen. Dazu wird in einem ersten Schritt anhand von Literaturrecherche ein Kennzahlen-Katalog aus den Kategorien Kapitalstruktur, Rentabilität, Ertrag, Liquidität und Versicherungstechnik erstellt. Nach einer kritischen Analyse des derzeitigen Konzernberichts wird in weiterer Folge eine Vorauswahl an Kennzahlen, die für die GRAWE relevant sein könnten, getroffen. Von diesen Kennzahlen werden für die Endauswahl jeweils die Berechnungsmethode sowie eine kurze Beschreibung in einem Fragebogen dargestellt. Dieser wird von den Vorständen des Konzerns und den Abteilungs- und FachbereichsleiterInnen der Controllingabteilung anhand der Kriterien Klarheit, Zielorientierung, Multikausalität und Konzernrelevanz im Rahmen von Einzelgesprächen nach einem Punkteschema bewertet.

Aufgrund der aus der Berichtsanalyse abgeleiteten Optimierungspotenziale und der Bewertungsergebnisse können anschließend die Kennzahlen festgelegt werden, die zukünftig in den Konzernbericht aufgenommen werden sollen. Für ein schnelles und effizientes Erkennen von Zusammenhängen und Abweichungen wird zusätzlich eine Gestaltungsempfehlung für die Darstellung der ausgewählten Kennzahlen im Konzernbericht abgegeben. Das Ergebnis der Arbeit stellt somit eine Handlungsempfehlung, indem relevante Kennzahlen für die Versicherungsbranche in einem Excel-Tool sowohl in Tabellenform als auch grafisch veranschaulicht werden, dar.

## **Abstract**

The reporting of relevant key figures to the management has a significant influence on the quality of decisions in companies. However, especially at the group level, it is a challenge to effectively filter the large amount of information from parent companies and subsidiaries and to present it clearly in the report.

The group report of Grazer Wechselseitige Versicherung AG (GRAWE) contains a very small number of key figures from the insurance sector and the data is presented exclusively in tabular form. The requirements of an efficient providing of information as a basis for management decisions cannot be fulfilled with the current content of the report.

The objective of this master's thesis is, in a first step, to survey the quality of the key figures from GRAWE's group report to identify existing problems and derive considerable potential for improvement from them. Subsequently, a recommendation for action is to be made for the company as to which key figures should be included in the Group report in future and how these can be clearly presented.

The scoring method is used as an instrument for determining those key figures. In a first step, a catalogue of key figures from the categories capital structure, profitability, earnings, liquidity and insurance-related key figures is compiled on the basis of literature research. After a critical analysis of the current group report, a pre-selection of key figures that could be relevant for GRAWE is made. Of these key figures, the calculation method and a brief description are presented in a questionnaire for the final selection. This is evaluated by the members of the Board of Directors of the Group and the department heads of the Controlling Department on the basis of the criteria of clarity, target orientation, multi-causality and relevance to the Group within the scope of individual interviews according to a rating scheme.

Based on the potential for optimization derived from the report analysis and the evaluation results, the key figures to be included in the Group report in the future can then be determined. For a quick and efficient identification of correlations and deviations, a design recommendation for the presentation of the selected indicators in the group report is also given. The result of the work is thus a recommendation for action by presenting relevant key figures for the insurance industry in an Excel tool both in table form and graphically.

# Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung .....	1
1.1 Ausgangssituation und Vorstellung des Kooperationspartners .....	1
1.2 Praxisoutput und Zielsetzung der Arbeit .....	2
1.3 Problemstellung und Fragestellungen der Arbeit .....	3
1.4 Aufbau und Methoden der Arbeit .....	4
1.5 Abgrenzung der Themenstellung .....	5
2 Wesentliche Inhaltskomponenten des Berichtswesens.....	6
2.1 Berichtswesen - Definition und Merkmale .....	6
2.2 Zweck von Berichten und Anforderungen an das Reporting .....	8
2.3 Häufige Berichtsarten in der Praxis.....	10
2.3.1 Standardberichte .....	11
2.3.2 Abweichungsberichte .....	11
2.3.3 Bedarfsberichte.....	12
2.4 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen - Funktionen und Auswahlkriterien .....	13
2.4.1 Funktionen und Einteilungsmöglichkeiten von Kennzahlen .....	13
2.4.2 Kriterien für die Kennzahlenauswahl .....	15
3 Gestaltungsmöglichkeiten und Problemfelder im Berichtswesen .....	17
3.1 Grafische Darstellung von Berichten.....	17
3.1.1 Inhaltliche Gestaltungsmerkmale .....	17
3.1.2 Formale Gestaltungsmerkmale .....	19
3.2 Mögliche Problemfelder bei der Berichterstellung .....	24
3.2.1 Konzeptionelle Problemfelder .....	24
3.2.2 Mangelhafte optische Aufbereitung .....	26
3.2.3 Probleme im Berichtswesen-Prozess .....	27
4 Analyse des derzeitigen Berichtswesens im GRAWE Konzern.....	29
4.1 Unternehmensgeschichte und Struktur des GRAWE Konzerns .....	29
4.1.1 Vorstellung des Kooperationspartners .....	29
4.1.2 Beschreibung der GRAWE-Konzernstruktur .....	30
4.2 Ablauf und Aufbau des derzeitigen Konzernberichtswesens.....	32
4.2.1 Prozessablauf des Konzernberichtswesens der GRAWE.....	33
4.2.2 Inhaltlicher und grafischer Aufbau des Konzernberichtes der GRAWE .....	35
4.3 Ausführung der Defizite im Konzernberichtswesen der GRAWE.....	37
4.3.1 Berichtszweck und Berichtsart .....	37
4.3.2 Inhaltliche Gestaltungsmerkmale .....	38
4.3.3 Formale Gestaltungsmerkmale .....	39
5 Kennzahlen - Auswahlverfahren und Einteilungsmöglichkeiten .....	43
5.1 Mögliche Vorgehensweisen bei der Auswahl von Kennzahlen.....	43

5.1.1 Verfahren zur Kennzahlenauswahl nach LIEBETRUTH/OTTO .....	43
5.1.2 Verfahren zur Kennzahlenauswahl nach KLEIN/GLEICH.....	45
5.2 Darstellung der Kennzahlen aus dem GRAWE Konzernbericht .....	47
5.2.1 Besonderheiten im Versicherungsgeschäft .....	47
5.2.2 Kennzahlen des GRAWE-Konzernberichts .....	48
5.3 Darstellung und Berechnungsmethoden möglicher Kennzahlen für die GRAWE .....	53
5.3.1 Rentabilitätskennzahlen .....	53
5.3.2 Kennzahlen der Kapitalstruktur .....	58
5.3.3 Erfolgskennzahlen .....	61
5.3.4 Liquiditätskennzahlen .....	67
5.3.5 Kennzahlen aus der Versicherungstechnik .....	72
5.3.5.1 Wachstumskennzahlen .....	72
5.3.5.2 Sicherheitskennzahlen .....	73
5.3.5.3 Kennzahlen der Kapitalveranlagung.....	75
6 Handlungsempfehlung zur Optimierung des Konzernberichtes der GRAWE .....	78
6.1 Empfehlung zum inhaltlichen Aufbau des Konzernberichtes.....	78
6.1.1 Vorgehensweise bei der Kennzahlenauswahl - Scoring-Methode.....	78
6.1.2 Befragungsergebnisse - Kennzahlen aus dem Konzernbericht der GRAWE.....	85
6.1.3 Befragungsergebnisse - weitere Kennzahlen für den Konzernbericht .....	88
6.2 Empfehlung zur grafischen Gestaltung des Konzernberichtes der GRAWE.....	94
7 Resümee.....	96
7.1 Zusammenfassung .....	96
7.2 Kritische Reflexion und Ausblick .....	98
Literaturverzeichnis .....	99
Anhang.....	103

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Berichtsmerkmale .....	7
Abbildung 2: Einteilungsmöglichkeiten von Kennzahlen. ....	14
Abbildung 3: Empfehlung zur Tabellendarstellung .....	20
Abbildung 4: Diagrammarten .....	21
Abbildung 5: Steuerungs-Cockpit für den Monatsbericht. ....	34
Abbildung 6: Ausschnitt Konzernmonatsbericht der GRAWE AG. ....	36
Abbildung 7: Konzernbericht der GRAWE in mehrgliedriger Tabellenform .....	40
Abbildung 8: Verfahren zur Kennzahlenauswahl .....	45
Abbildung 9: Beurteilungskriterien für die Kennzahlenauswahl .....	81
Abbildung 10: Beurteilungsschema für die Kennzahlenauswahl .....	81
Abbildung 11: Auswertung der Scoring-Methode .....	84
Abbildung 12: Solver-Einstellungen .....	85

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Berichtsarten.....	13
Tabelle 2: Inhaltliche und Formale Gestaltungsmerkmale .....	17
Tabelle 3: Problemfelder im Berichtswesen.....	24
Tabelle 4: GRAWE Konzernstruktur .....	30
Tabelle 5: TeilnehmerInnenliste für die Kennzahlenbewertung.....	80
Tabelle 6: Kennzahlenvorschläge für den Konzernbericht der GRAWE.....	93

## Formelverzeichnis

Formel 1: Verrechnete Prämie.....	48
Formel 2: Wirksamer Schaden. ....	49
Formel 3: Schadensatz.....	50
Formel 4: Schadenhäufigkeit.....	50
Formel 5: Bestandsprämie .....	51
Formel 6: Bestands-Stück .....	51
Formel 7: Kosten .....	52
Formel 8: Außenstands-Quote .....	52
Formel 9: Veranlagungs-Buchwerte. ....	52
Formel 10: Gesamtkapitalrentabilität. ....	54
Formel 11: Eigenkapitalrentabilität.....	54
Formel 12: Eigenkapitalrentabilität versicherungstechnisch.....	56
Formel 13: Umsatzrentabilität.....	56
Formel 14: Eigenkapitalumschlag.....	57
Formel 15: Gesamtkapitalumschlag .....	57
Formel 16: Eigenkapitalquote .....	59
Formel 17: Fremdkapitalquote.....	60
Formel 18: Verschuldungsgrad.....	61
Formel 19: Wirtschaftlicher Gewinn/Verlust .....	62
Formel 20: Durchschnittliche Schadenhöhe .....	62
Formel 21: Kostenquote .....	63
Formel 22: Combined Ratio.....	64
Formel 23: Cross-Selling-Quote .....	64
Formel 24: Versicherungstechnische Ergebnisquote .....	65
Formel 25: Bruttoüberschussquote.....	65

Formel 26: Abschlusskostensatz .....	66
Formel 27: Verwaltungskostensatz.....	66
Formel 28: Ausschüttungsquote .....	67
Formel 29: Liquiditätsgrad I .....	68
Formel 30: Liquiditätsgrad II .....	68
Formel 31: Liquiditätsgrad III. ....	69
Formel 32: Cashflow zu Gesamtkapital .....	69
Formel 33: Anlagendeckungsgrad I.....	70
Formel 34: Dynamische Verschuldungsdauer .....	70
Formel 35: Liquidität kurzfristig .....	71
Formel 36: Liquiditätsgrad kurzfristig .....	71
Formel 37: Annual Premium Equivalent.....	72
Formel 38: Stornoquote.....	73
Formel 39: Schadenreservequote.....	74
Formel 40: Payback Period .....	74
Formel 41: Abwicklungsergebnis.....	75
Formel 42: Solvenzquote.....	75
Formel 43: Return on Investment .....	76
Formel 44: Laufende Durchschnittsverzinsung.....	77

## Anhangverzeichnis

Anhang 1: Fragebogen für die Kennzahlenbewertung.....	103
Anhang 2: Konzernbericht der Grazer Wechselseitigen Versicherung AG.....	108

## Abkürzungsverzeichnis

BI	Business Intelligence
BÜB	Betriebsüberleitungsbogen
bzw	beziehungsweise
CO	Controlling
EVA	Economic Value Added
ggü	gegenüber
GuV	Gewinn- und Verlustrechnung
GRAWE	Grazer Wechselseitige
HGB	Handelsgesetzbuch
IFRS	International Financial Reporting Standards
Mio.	Millionen
RJ	Rechnungsjahr
SCR	Solvency Capital Requirement
TEUR	Tausend Euro
UGB	Unternehmensgesetzbuch
VJ	Vorjahr



# 1 Einleitung

## 1.1 Ausgangssituation und Vorstellung des Kooperationspartners

Immer häufiger lässt sich das Problem der Informationsflut in Unternehmen beobachten. Der rasante technologische Fortschritt ermöglicht es den Unternehmen, schnell an enorm viele Daten zu gelangen. Zur Bewältigung dieser Datenflüsse wurde das Berichtswesen entwickelt, welches die Aufgabe hat, die verfügbaren Daten bestmöglich aufzubereiten und relevante Informationen für das Management auszuwerten.

Um dauerhaft am Markt bestehen zu bleiben, müssen kontinuierlich Entscheidungen getroffen, Alternativen verglichen und Ergebnisse bewertet werden. Diese Entscheidungen werden fast ausschließlich auf Basis finanzieller Daten des Unternehmens getroffen. Der Unternehmenserfolg ist somit wesentlich von der Qualität und der Vollständigkeit der verfügbaren Informationen abhängig. Diese Informationen sind oft nicht in strukturierter, leicht auswertbarer Form verfügbar. Die hohe Datenmenge sowie höhere Ansprüche an Aktualität und Verfügbarkeit entscheidungsrelevanter Informationen stellen eine Herausforderung für das Berichtswesen in Betrieben dar.

Die Analyse und Auswertung von Daten gilt auch für das Controlling der Grazer Wechselseitigen Versicherung AG als Voraussetzung für einen dauerhaften Unternehmenserfolg. Die GRAWE mit Sitz in Graz gehört zu einem der sechs größten Versicherungskonzernen Österreichs und wurde 1828 gegründet. Neben der ständigen Erweiterung der Versicherungssparten in bereits 15 zentral- und osteuropäischen Ländern sind mittlerweile auch Banken und Immobilien Teile des GRAWE Konzerns.

Der Konzernbericht der Grazer Wechselseitigen Versicherung AG wird vom Controlling monatlich in einer Excel-Datei erstellt, in welchem die Monatsberichte der einzelnen Tochtergesellschaften und der GRAWE AG zusammengefasst werden. Der Konzernbericht wird von der Controllingabteilung an die Vorstände des Konzerns versendet. Derzeit beinhaltet er nur wenige Kennzahlen der Versicherungssparte und quartalsweise werden in stark eingeschränkter Form die wichtigsten Kennzahlen der Immobiliengruppe berichtet. Die Bankengruppe wird im Konzernbericht bisher noch völlig außer Acht gelassen. Die Kennzahlen der Versicherungsbranche stammen ausschließlich aus dem Bereich der Versicherungstechnik, jedoch werden auch hier hauptsächlich absolute Zahlen berichtet und aufwändigere Berechnungen unterlassen.

Die gesamten Kennzahlen der GRAWE und der Tochtergesellschaften werden in Tabellenform gegliedert. Eine grafische Veranschaulichung wird im Bericht nicht dargestellt. Für ein schnelles Erkennen von Zusammenhängen wären Diagramme und Grafiken vor allem für die Führungskräfte, welche im Vergleich zu den ControllerInnen weniger mit sämtlichen Zahlen und Daten des Unternehmens vertraut sind, sehr hilfreiche Instrumente.

Die Kennzahlen der Versicherungsbranche geben zwar einen Überblick über die Entwicklung der wichtigsten Einnahme- und Ausgabequellen des Konzerns und reichen somit aus, um gesetzliche Dokumentationspflichten zu erfüllen. Der Erfolg des Konzerns kann jedoch nicht ausschließlich auf Basis dieser berichteten Daten gemessen werden. Um am Markt konkurrenzfähig zu bleiben, ist es notwendig, die Entscheidungen basierend auf einer detaillierten Informationsbasis zu treffen. Um Zusammenhänge, Auffälligkeiten und Marktentwicklungen zukünftig schneller und effizienter zu erkennen, plant die GRAWE, den monatlichen Konzernbericht in einem ersten Schritt in der Versicherungssparte, um aussagekräftige Kennzahlen zu erweitern.

## 1.2 Praxisoutput und Zielsetzung der Arbeit

Ziel dieser Masterarbeit ist es, den Konzernbericht der GRAWE zuerst zu analysieren und somit Optimierungspotenziale aufzuzeigen. Um das bestehende Konzernreporting weiterzuentwickeln, werden in weiterer Folge in der Literatur existierende Kennzahlen für Versicherungen analysiert und diese so ausgewählt, dass eine Handlungsempfehlung für die Einführung aussagekräftiger Kennzahlen in den Konzernbericht abgegeben werden kann. Dabei muss berücksichtigt werden, dass nicht nur die versicherungstechnischen Kennzahlen detaillierter angeführt werden müssen. Auch Informationen über die Kapitalstruktur, die Rentabilität und den Erfolg sowie die Liquiditätssituation des Konzerns sollen integriert werden. Um möglichst schnell einen guten Überblick zu erhalten, sollen die Kennzahlen zusätzlich grafisch veranschaulicht werden.

Als Praxisoutput ergibt sich somit eine Handlungsempfehlung für die GRAWE, indem relevante Kennzahlen für die Versicherungsbranche in einem Excel-Tool sowohl in Tabellenform als auch grafisch dargestellt werden. Die Auswahl der Kennzahlen erfolgt durch eine Befragung der Vorstände und Abteilungs- bzw. Fachbereichsleiter des Controllings unter Anwendung der Scoring-Methode. Dabei werden mit den ProbandInnen Einzeltermine vereinbart, um auch persönliche Meinungen und weitere Vorschläge berücksichtigen zu können. Die erarbeiteten Kennzahlen können dann in weiterer Folge vom Kooperationspartner in den bereits vorhandenen Konzernbericht integriert werden.

## 1.3 Problemstellung und Fragestellungen der Arbeit

Aufgrund der ungenügenden Daten, die im Konzernbericht veröffentlicht werden, fehlt es den Führungskräften der GRAWE an fundierten Informationen. Anhand der wenigen Daten ist es schwierig zu kontrollieren, ob festgesetzte Ziele erreicht wurden. In der Literatur existieren bereits zahlreiche standardisierte Kennzahlensysteme, welche den Unternehmen eine grobe Richtlinie bieten. Aufgrund dieser großen Bandbreite muss dennoch entschieden werden, welche Kennzahlen erforderlich sind, um die EntscheidungsträgerInnen auf allen Hierarchieebenen mit den richtigen Informationen zum richtigen Zeitpunkt in der richtigen Form zu versorgen. Für den optimalen Erfolg ist es maßgeblich, nicht möglichst viele Kennzahlen zu berichten, sondern die aussagekräftigsten herauszufiltern und diese vor allem auf die jeweilige Branche abzustimmen.

Die Problemstellung der Arbeit umfasst daher die Auswertung und die grafische Darstellung relevanter Kennzahlen der Versicherungsbranche, um den bestehenden Konzernbericht der GRAWE zu optimieren.

Aus der Problemstellung ergeben sich nachfolgende Fragestellungen, um die notwendigen Informationen für die Optimierung des Konzernberichtes zu erhalten:

In einem ersten Schritt gilt es, sich mit der grundlegenden Theorie auseinanderzusetzen, indem die wesentlichen Inhaltskomponenten des Berichtswesens näher betrachtet werden. Um Fehler zu vermeiden, müssen mögliche Probleme, die bei der Berichterstellung auftreten können, analysiert werden. In weiterer Folge soll die Ist-Situation des Berichtswesens der GRAWE festgestellt werden. Es stellt sich die Frage, wie das bestehende Reporting hinsichtlich des Umfangs und der Qualität sowie der optischen Aufbereitung der darin enthaltenen Daten derzeit gestaltet wird. Durch die Analyse soll erkennbar gemacht werden, welche Defizite im Konzernberichtswesen der GRAWE vorhanden sind, um nachfolgend Optimierungspotenziale ableiten zu können.

Im Rahmen der Arbeit muss auch beantwortet werden, wie die Auswahl der Kennzahlen erfolgen soll. Dazu werden zwei mögliche Verfahren zur Kennzahlenauswahl näher analysiert. Für die Kennzahlenauswahl werden in einem ersten Schritt allgemein relevante sowie speziell für den Versicherungsbetrieb anwendbare Kennzahlen erforscht, welche die Grundlage für die Erstellung einer engeren Auswahl an Kennzahlen bilden. Die Auswahl erfolgt durch eine Befragung der Vorstände sowie der Abteilungs- und Fachbereichsleiter der Controlling-Abteilung unter Anwendung

der Scoring-Methode. Im Vorfeld werden dazu Kriterien für die Kennzahlenbewertung ausgewählt und dementsprechend gewichtet. Die Kriterien werden in weiterer Folge von den Befragten nach einem Punkteschema bewertet. Auf Basis der Befragungsergebnisse wird schlussendlich ein Excel-Tool, welches die ausgewählten Kennzahlen beinhaltet, entworfen. Abschließend stellt sich die Frage, wie die Vielzahl an Daten möglichst übersichtlich durch die Umsetzung der vorher beschriebenen Gestaltungsmöglichkeiten dargestellt werden kann.

#### 1.4 Aufbau und Methoden der Arbeit

Die theoretischen Grundlagen dieser Arbeit basieren auf der Recherche von Fachliteratur und Fachzeitschriften. Dabei werden neben der Erarbeitung von den wesentlichen Grundlagen des Berichtswesens vor allem bestehende Kennzahlen, welche sich für die Versicherungsbranche eignen, analysiert. Für die praktische Ausarbeitung relevanter Kennzahlen für den Konzernbericht werden Befragungen mit EntscheidungsträgerInnen der GRAWE durchgeführt. Die Kennzahlen mit den höchsten Bewertungen werden schlussendlich in den bestehenden Konzernbericht übernommen.

Die Masterarbeit beschäftigt sich mit der folgenden Themenstellung:

Das erste Kapitel dieser Arbeit beschreibt die Ausgangssituation und die Problemstellung des Kooperationspartners sowie dessen Zielvorstellungen. Außerdem werden das methodische Vorgehen sowie der Aufbau und die Abgrenzung der Arbeit vorgestellt.

Im Kapitel 2 wird zunächst ein theoretischer Überblick über das Berichtswesen und die darin enthaltenen Kennzahlen gegeben. Neben der Definition der Grundbegriffe wird näher auf den Zweck und die unterschiedlichen Arten von Berichten eingegangen. Des Weiteren werden Einteilungsmöglichkeiten sowie Anforderungen an Kennzahlen vorgestellt.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit inhaltlichen und grafischen Gestaltungsmöglichkeiten von Berichten. Außerdem werden mögliche Problemfelder bei der Berichterstellung und der grafischen Aufbereitung erläutert.

Kapitel 4 dient dazu, die Ist-Situation im Berichtswesen der GRAWE zu analysieren, um aufzudecken, welche der Probleme des Vorkapitels auf das bestehende Konzernberichtswesen zutreffen. Für einen besseren Einblick in den Konzern wird auf die Struktur der GRAWE eingegangen, indem die drei Säulen Versicherung, Banken und Immobilien in einer Übersicht dargestellt werden.

Im Kapitel 5 werden zwei Verfahren zur Kennzahlenauswahl beschrieben. Außerdem werden die Kennzahlen, die bereits im Konzernbericht enthalten sind, vorgestellt. Darauf folgt eine Analyse von allgemein und speziell für Versicherungsunternehmen relevanten Kennzahlen, eingeteilt in die Bereiche Versicherungstechnik, Kapitalstruktur, Rentabilität, Erfolg und Liquidität. Für jede Kennzahl erfolgt eine Definition sowie die Darstellung der jeweiligen Berechnungsmethode.

Um die Kennzahlen speziell auf die GRAWE abzustimmen, erfolgt eine Bewertung der EntscheidungsträgerInnen des Unternehmens. Dafür werden die Verfahren, die im Vorkapitel beschrieben wurden, angewendet. Zuerst erfolgt eine Vorauswahl der Kennzahlen aus Kapitel 5. Darauf folgend werden diese von den Befragten unter Anwendung der Scoring-Methode bewertet. Zusätzlich werden die Befragten dazu aufgefordert, eigene Anregungen miteinzubringen. Die Ergebnisse werden in Kapitel 6 strukturiert dargestellt. Aufgrund der Erkenntnisse, welche aus der Literaturrecherche und der Kennzahlenbewertung resultieren, wird abschließend als Praxisoutput eine inhaltliche und grafische Handlungsempfehlung für ein aussagekräftiges Konzernberichtswesen für die Versicherungsbranche erarbeitet.

### 1.5 Abgrenzung der Themenstellung

Der Fokus dieser Arbeit liegt ausschließlich auf relevanten Kennzahlen des Versicherungssektors speziell für die GRAWE. Auch wenn zukünftig die Bankengruppe und die Immobilienbranche in das Konzernwesen integriert werden sollen, bleibt dies im Rahmen der Arbeit unbearbeitet. Auf den Prozess der Berichterstellung wird nicht näher eingegangen, da dieser bereits automatisiert erfolgt. Außerdem wird lediglich eine Empfehlung für die inhaltliche und grafische Gestaltung des Konzernberichtes abgegeben, die praktische Umsetzung wird vom Unternehmen selbst durchgeführt.

## 2 Wesentliche Inhaltskomponenten des Berichtswesens

Um einen Überblick über das Berichtswesen zu vermitteln, werden im nachfolgenden Kapitel die Definition und der Zweck des Berichtswesens sowie häufig vorkommende Berichtsarten erläutert. Da ausgewählte Kennzahlen den Hauptbestandteil des Konzernberichtes bilden, wird in diesem Kapitel auch auf deren Einteilungsmöglichkeiten sowie auf Anforderungen an diese eingegangen.

### 2.1 Berichtswesen - Definition und Merkmale

Das Berichtswesen wird in der Literatur häufig auch als Reporting bezeichnet und wird als die systematische, strukturierte und zeitnahe Versorgung verschiedener AdressatInnen mit den erforderlichen Informationen definiert.<sup>1</sup>

Primäres Ziel der Berichterstattung stellt das Sammeln, Überprüfen, Aufbereiten und die Weitergabe von Informationen an verschiedene AdressatInnen dar. Zum Berichtswesen-Prozess gehören die Interpretation der Zahlen sowie die Lieferung der Daten an das Management als Entscheidungsbasis. Während der laufenden Periode werden kontinuierlich Informationen über die Zielerreichung und Faktoren, die sie beeinflussen, berichtet.<sup>2</sup>

Für die Erstellung von Berichten müssen funktionale, inhaltliche, formale, zeitliche und personale Berichtsmerkmale berücksichtigt werden. Die einzelnen Merkmale stehen in einer Wechselwirkung zueinander, deshalb gilt es, diese optimal zu koordinieren. Auf den Zweck des Berichtswesens bauen alle übrigen Merkmale auf. Er stellt somit den zentralen Ausgangspunkt dar. Die zeitlichen Merkmale beinhalten die Erscheinungsweise, den Berichtszyklus, den Berichtszeitraum und den Erscheinungstermin. Die Erscheinungsweise legt fest, in welchen zeitlichen Abständen die Berichterstattung erfolgt. Das Erstellen der regelmäßigen Berichte wird durch den Berichtszyklus charakterisiert, während die Berichtsfrequenz die zeitlichen Abstände bzw. die Häufigkeit der Berichterstattung widerspiegelt. Der Berichtstermin definiert das Datum, an welchem der Bericht den jeweiligen Empfängern überbracht werden soll.<sup>3</sup>

Die personalen Merkmale definieren SenderIn und EmpfängerIn. Der EmpfängerInnenkreis unterteilt sich in interne und externe AdressatInnen. Als interne AdressatInnen werden EmpfängerInnen im Unternehmen, wie das Management, bezeichnet. Externe EmpfängerInnen können

---

<sup>1</sup> Vgl. HORVATH (2015), S. 311.

<sup>2</sup> Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 202.

<sup>3</sup> Vgl. STOKLOSSA (2009), S. 535 f.

Stakeholder, InvestorInnen, KreditgeberInnen, KundInnen, LieferantInnen, MitarbeiterInnen oder auch der Staat sein. Je nach EmpfängerInnenkreis kann sich der Berichtsinhalt vom internen und externen Reporting unterscheiden. Für die Generierung der Berichte ist in den meisten Fällen die Controllingabteilung zuständig.<sup>4</sup>

Zu den formalen Merkmalen gehören die Art der Berichterstellung, die Informationsdistribution, das Übermittlungsmedium und die Darstellungsform. Die Art der Erstellungsform erfolgt mittlerweile ausschließlich elektronisch auf automatisierte Weise, wobei die reine Darstellung der Zahlen häufig durch Kommentare ergänzt wird. Bei der Veranschaulichung der Daten wird zwischen Tabellenform, Grafiken und verbalen Erläuterungen unterschieden.<sup>5</sup>

Die inhaltlichen Merkmale beschreiben den Informationsgegenstand, den Aussagewert, die Anzahl der Informationen, den Verdichtungsgrad und die Genauigkeit der Informationen.<sup>6</sup> Dazu gehören unterschiedliche zeitliche Betrachtungen und Bezugswerte, mit denen die gegenwärtigen Daten verglichen werden.<sup>7</sup>

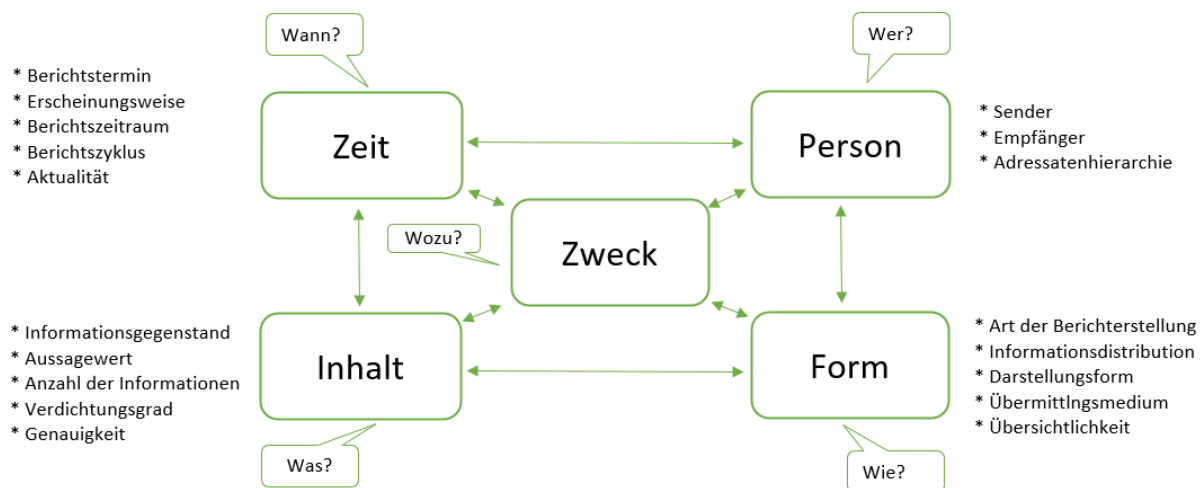


Abbildung 1: Berichtsmerkmale, Quelle: STOKLOSSA (2009), S. 535.

<sup>4</sup> Vgl. PROBST (2019), S. 58 ff.

<sup>5</sup> Vgl. STOKLOSSA (2009), S. 536.

<sup>6</sup> Vgl. STOKLOSSA (2009), S. 536.

<sup>7</sup> Vgl. Kapitel 1.3.1 Inhaltliche Gestaltungsmerkmale, S. 16 ff. indem diese beschrieben werden.

## 2.2 Zweck von Berichten und Anforderungen an das Reporting

In der Literatur wird häufig zwischen dem Dokumentationszweck, dem Informationszweck und dem Kontrollzweck unterschieden.

### **Dokumentationszweck**

Die Dokumentation erfolgt primär vergangenheitsorientiert und bezieht sich auf Ereignisse im Unternehmen selbst und der Unternehmensumwelt. Diese Sachverhalte werden festgehalten, um zu einem späteren Zeitpunkt noch Zugriff auf die Daten zu ermöglichen. Die Dokumentation dient hauptsächlich der Erfüllung der gesetzlichen Pflichten und Aufbewahrungsfristen. Darüber hinaus löst die Dokumentation eine gewisse verhaltensbeeinflussende Wirkung bei den EmpfängerInnen aus, da Entscheidungen bewusster getroffen und Diskussionen sachbezogener geführt werden, wenn diese dokumentiert werden. Der reine Dokumentationszweck stellt in der Regel allerdings keinen Auslöser für bestimmte Steuerungshandlungen im Unternehmen dar.<sup>8</sup>

### **Informationszweck**

Vor allem Standardberichte werden erstellt, um die BerichtsadressatInnen mit den wichtigsten Informationen über den Geschäftsverlauf des Unternehmens zu versorgen. Werden diese Informationen aus dem Berichtswesen als Basis für Planungs- und Entscheidungshandlungen verwendet, erhöht sich die Steuerungsrelevanz hingegen deutlich. Aufgrund der im Bericht verfügbaren Informationen werden von der Führungsebene Entscheidungen getroffen, Alternativen gewählt, Ziele definiert oder Pläne erstellt. Die Berichterstattung beeinflusst die EmpfängerInnen erheblich, da vor allem bei negativen Abweichungen häufig Aktivitäten für Gegenmaßnahmen ausgelöst und betriebliche Entscheidungen angestoßen werden.<sup>9</sup>

### **Kontrollzweck**

Ebenso stellt der Kontrollzweck einen Auslöser für Steuerungshandlungen im Unternehmen dar. Planung und Kontrolle stehen in einer Wechselbeziehung zueinander, da ohne Planung keine Kontrolle notwendig und eine Kontrolle ohne Planung zwecklos wäre. Zusätzlich nimmt die Kontrolle eine noch wichtigere Rolle ein, da sie auch die Handlungen Dritter beeinflusst. Sofern eine

---

<sup>8</sup> Vgl. KÜPPER (2013), S 170.

<sup>9</sup> Vgl. WEBER u.a. (2017), S. 202.



Kontrolle stattfindet, werden die Betroffenen sowohl durch die Tatsache der Kontrolle selbst als auch durch deren Ergebnis beeinflusst und dadurch ein anderes Verhalten aufweisen.<sup>10</sup>

Durch die Berichterstattung sollen Führungskräfte mit den notwendigen Informationen bestmöglich versorgt werden. Dazu müssen bestimmte Anforderungen erfüllt werden:

- **EmpfängerInnenorientierung**

Berichtete Informationen müssen auf das Bedürfnis der EmpfängerInnen angepasst werden, wobei der Bericht nur für ihn relevante Daten beinhalten sollte, um jeglichen Informationsüberfluss zu vermeiden.

- **Steuerungsrelevanz**

Zur Vermeidung dieses Informationsüberflusses sollen relevante Informationen aus dem Steuerungskonzept des Unternehmens hergeleitet werden.

- **Verständlichkeit und Übersichtlichkeit**

Ein übersichtlicher Berichtsaufbau sowie ein klar strukturierter Berichtsinhalt gelten als Grundvoraussetzung für das Berichtswesen. Der Inhalt soll für die EmpfängerInnen verständlich sein, verwendete Begriffe müssen daher klar und eindeutig formuliert werden. Wichtige Informationen sollten sich von den übrigen Daten unterscheiden.

- **Verbindlichkeit der Normenklatur**

Verwendete Begriffe und Kennzahlen sollten in allen Berichten einheitlich angewendet werden. Gleiche Begriffe, die an unterschiedlichen Stellen auftauchen, sollen auch durchgehend gleich bezeichnet werden, um die BerichtsempfängerInnen nicht zu irritieren.

- **Identität**

Für eine bessere Verständlichkeit soll für unterschiedliche Berichte ein formal einheitlicher Aufbau gewählt werden.

- **Wahrheit und Verlässlichkeit**

Berichtete Informationen müssen der Wahrheit entsprechen. Außerdem sollen die Berichte termingerecht bei den jeweiligen EmpfängerInnen einlangen.

---

<sup>10</sup> Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2020), S. 234.

- **Aktualität**

Damit der Bericht seinen Zweck erfüllt, ist auf die Aktualität der Daten zu achten.

- **Wirtschaftlichkeit und Effizienz**

Die Berichterstellung soll durch Automatisierung und Standardisierung so wenig wie möglich Aufwand bereiten. Um Effizienz bei der Berichterstattung zu gewährleisten, soll so wenig wie möglich, aber dennoch so viel wie notwendig, berichtet werden.

- **Interpretierbarkeit und Reaktionsorientierung**

Werden im Bericht neben den Ist-Daten auch Soll- oder Vorjahreswerte abgebildet, erleichtert dies die Interpretation der Daten und Steuerungsmaßnahmen können einfacher hergeleitet werden.

- **Visualisierung**

Berichtete Daten müssen entsprechend aufbereitet und visuell dargestellt werden, um Zusammenhänge hervorzuheben und dadurch für bessere Verständlichkeit bei den EmpfängerInnen zu sorgen.<sup>11</sup>

## 2.3 Häufige Berichtsarten in der Praxis

Bei einer genaueren Betrachtung der unterschiedlichen Berichtszwecke geht hervor, dass nicht alle Zwecke mit einer Berichtsart erfüllt werden können, weshalb es in der Literatur unterschiedliche Einteilungsmöglichkeiten gibt.

Abhängig vom Berichtszweck können Berichte in drei Arten eingeteilt werden, welche Unterschiede hinsichtlich des Berichtsinhalts, Umfangs und Aufbaus aufweisen. So können sich Berichte aufgrund von Berichtsubjekten von anderen abgrenzen. Ebenso können Berichte nach der primären Informationsart eingeteilt werden, wobei nach Istwerten, Planwerten sowie Prognosewerten unterschieden wird. Eine weitere Einteilungsmöglichkeit ist die Erscheinungsweise von Berichten. Je nach Berichtsart können diese regelmäßig oder unregelmäßig, nur sofern ein Bedarf besteht, erstellt werden. Auch nach einem zentralen Auslöser können Berichte abgegrenzt werden. Anhand dieser Merkmale ergeben sich unzählige mögliche Berichtsarten, jedoch ist nicht jede Kombination auch praktisch sinnvoll. In der Praxis werden in einem Bericht oft mehrere Ausprägungen eines Merkmales verwendet, indem beispielsweise sowohl Istwerte als auch Plan-

---

<sup>11</sup> Vgl. GLEICH/KLEIN (2016), S. 29 f.

und Prognosewerte berichtet werden. Typische Berichtsarten sind Standardberichte, Abweichungsberichte und Bedarfsberichte.<sup>12</sup>

### 2.3.1 Standardberichte

Diese Berichtsart wird in im Vorhinein festgelegten regelmäßigen Zeitabständen erstellt. Berichtsinhalt, Berichtszeitraum, Berichtsdarstellung und -layout sowie BerichtsadressatInnen sind normiert auf Basis eines vorher einmalig ermittelten Informationsbedarfs. Mithilfe von Berichtsvorlagen ist eine schnelle Generierung des Berichts und eine regelmäßige Übermittlung an einen großen AdressatInnenkreis möglich. Vorteile in der Standardisierung stellen vor allem die einfache Verständlichkeit für die AdressatInnen aufgrund der hohen Wiedererkennung, eine raschere Informationsversorgung aufgrund des repetitiven automatisierten Prozesses sowie die schnelle Verfügbarkeit der Berichte zu den vereinbarten Terminen dar. Ziel der Standardberichte ist es, diese so zu gestalten, dass der Fokus der Informationen auf permanent steuerungsrelevanten Kennzahlen liegt.<sup>13</sup>

Standardberichte stellen in der Praxis meist einen Katalog aus Unternehmensdaten dar, aus welchen sich die jeweiligen EmpfängerInnen die benötigten Informationen holen können. Allerdings werden hier viele Informationen berichtet, die für einzelne Personen nicht relevant sind. Wiederrum ist es eine Herausforderung, den subjektiven Informationsbedarf der jeweiligen EmpfängerInnen vollständig zu decken. Hauptsächlich dienen Standardberichte dem Unternehmen für Dokumentationszwecke.<sup>14</sup>

### 2.3.2 Abweichungsberichte

Abweichungsberichte werden erstellt, um die Führungskräfte mit Informationen zu versorgen, wenn das aktuelle Geschehen von Vorgaben abweicht und festgelegte Toleranzwerte überschritten werden. Auch bei dieser Berichtsart muss im Vorhinein bestimmt werden, welche Über- bzw. Unterschreitungen einen Bericht auslösen sollen und welchem EmpfängerInnenkreis der Bericht zugestellt werden soll.<sup>15</sup>

---

<sup>12</sup> Vgl. TASCHNER (2013), S. 61 ff.

<sup>13</sup> Vgl. WANICEK (2012), S. 23.

<sup>14</sup> Vgl. HORVATH (2015), S. 312.

<sup>15</sup> Vgl. TASCHNER (2013), S. 66 f.

Somit werden Abweichungsberichte nicht zu fixen Zeitpunkten erstellt. Bei dieser Berichtsart ist es wichtig, die Zielwerte so zu wählen, dass der Bericht bei Abweichungen weder zu häufig noch zu selten erstellt wird. Werden die Berichte zu häufig erstellt, besteht die Gefahr, dass die Führungskräfte Abweichungen nicht mehr die gewünschte Aufmerksamkeit schenken. Im zweiten Fall können oft keine Maßnahmen mehr eingeleitet werden, um den Abweichungen entgegenzuwirken. Auch Abweichungsberichte erfüllen den Dokumentationszweck. Vorrangig werden sie allerdings verwendet, um in bestimmten Situationen als Entscheidungsgrundlage zu dienen.<sup>16</sup> Abweichungsberichte folgen somit der Management-by-Exception-Logik, bei welcher die Führungskräfte ihre Aufmerksamkeit auf Ausnahmetatbestände richten sollten.<sup>17</sup>

### 2.3.3 Bedarfsberichte

Die Erstellung von Bedarfsberichten erfolgt in äußerst unregelmäßigen Zeitabständen, da sie nur aufgrund der Anforderung einer Person angefertigt werden. Sie weisen das geringste Ausmaß an Standardisierung auf, da sie speziell auf EmpfängerInnen abgestimmte Informationen enthalten. Auslöser für die Anfrage eines Bedarfsberichtes können oft Standard- oder Abweichungsberichte sein, um beispielsweise den Grund für eine Abweichung detaillierter auszuführen. Auch im Falle von außergewöhnlichen Entscheidungssituationen wie Firmenübernahmen oder Großinvestitionen können Bedarfsberichte erforderlich sein.<sup>18</sup>

Die berichteten Informationen von Bedarfsberichten sind zumeist auf eine spezifische Problemstellung bezogen. Deshalb können Bedarfsberichte hinsichtlich ihrer Anzahl und dem Rhythmus, in dem sie angefordert werden, starken Schwankungen unterliegen. Im Gegensatz zu Standard- und Abweichungsberichten beschränkt sich der Adressatenkreis auf eine deutlich reduzierte Anzahl.<sup>19</sup> Somit eignen sich Bedarfsberichte optimal für Kontroll- und Entscheidungszwecke, weniger hingegen für Dokumentationszwecke.<sup>20</sup>

In nachstehender Tabelle werden die Hauptmerkmale der drei Berichtsarten noch einmal übersichtlich dargestellt:

---

<sup>16</sup> Vgl. KÜPPER (2013), S. 172.  
<sup>17</sup> Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2020), S. 235.  
<sup>18</sup> Vgl. ZIEGENBEIN (2012), S: 15 f.  
<sup>19</sup> Vgl. SCHÄFFER/WBER (2020), S. 235.  
<sup>20</sup> Vgl. TASCHNER (2013), S. 67.

Berichtsart	Zeitlicher Auslöser	Bedarfsfestlegung	Zweck
Standardbericht	fixer Zeitpunkt	einmalig, selten Anpassungen erforderlich	Informationskatalog
Abweichungsbericht	bestimmte Abweichungen	gebunden an Abweichungen, Vereinbarung zwischen EmpfängerInnen & Sender	Management by Exception
Bedarfsbericht	Anfrage der EmpfängerInnen	keine Definition des Informationsbedarfs	Ad-Hoc-Nachfrage

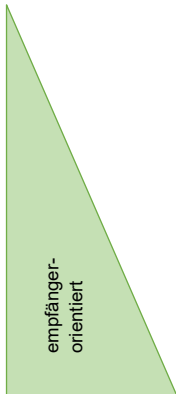


Tabelle 1: Berichtsarten, Quelle: TASCHNER (2013), S. 68.

## 2.4 Betriebswirtschaftliche Kennzahlen - Funktionen und Auswahlkriterien

Kennzahlen sind Verhältniszahlen oder absolute Zahlen, die quantitativ erfassbare Sachverhalte in konzentrierter Form darstellen. Sie quantifizieren betriebliche Tatbestände, spiegeln Stärken und Schwächen des Unternehmens wider und warnen vor unerwünschten Entwicklungen.<sup>21</sup> Dadurch wird im Unternehmen eine erhöhte Transparenz sichergestellt und eine Beurteilung der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens kann einfach durchgeführt werden.<sup>22</sup>

### 2.4.1 Funktionen und Einteilungsmöglichkeiten von Kennzahlen

Kennzahlen erfüllen unter anderem folgende Funktionen:

- **Operationalisierungsfunktion**

Kennzahlen dienen der Operationalisierung von Zielen. Da die Ziele dadurch konkret messbar gemacht werden, hat diese Funktion in der Praxis eine hohe Bedeutung.

- **Anregungsfunktion**

Die Verdichtung der Daten ermöglicht die Erkennung von Auffälligkeiten und Veränderungen im Unternehmen. Besonders aufwendige Analysen können dadurch auf diese Auffälligkeiten reduziert werden und Maßnahmen zur Gegensteuerung können schneller eingeleitet werden.

- **Vorgabefunktion**

Von den operativen Zielvorgaben können Zielwerte bzw. kritische Kennzahlenwerte für das gesamte Unternehmen oder Teilbereiche abgeleitet werden. Weichen die tatsächlichen Werte von den Vorgabewerten ab, können Gegenmaßnahmen schneller ergriffen werden.

<sup>21</sup> Vgl. POSLUSCHNY (2007), S. 8.

<sup>22</sup> Vgl. POSLUSCHNY (2007), S. 8 f.

- **Steuerungsfunktion**

Die Komprimierung der Unternehmensdaten in Kennzahlen ermöglichen eine Reduktion der Komplexität. Die EntscheidungsträgerInnen verwenden Kennzahlen zur Vereinfachung von Steuerungsprozessen und können durch die Quantifizierung der Sachverhalte im Unternehmen relativ präzise Aussagen ableiten.

- **Kontrollfunktion**

Durch die regelmäßige Berichterstattung können Soll-Ist-Abweichungen erkannt werden.

- **Informationsfunktion**

Die Verdichtung von Informationen des Unternehmens in Kennzahlen soll Aussagen über wichtige Sachverhalte und Zusammenhänge ermöglichen.<sup>23</sup>

Grundsätzlich werden bei Kennzahlen zwei Zahlen zueinander in Beziehung gesetzt, um davon aussagekräftigere Informationen als nur mit absoluten Zahlen ableiten zu können. Kennzahlen werden in absolute und relative Kennzahlen unterteilt.<sup>24</sup>

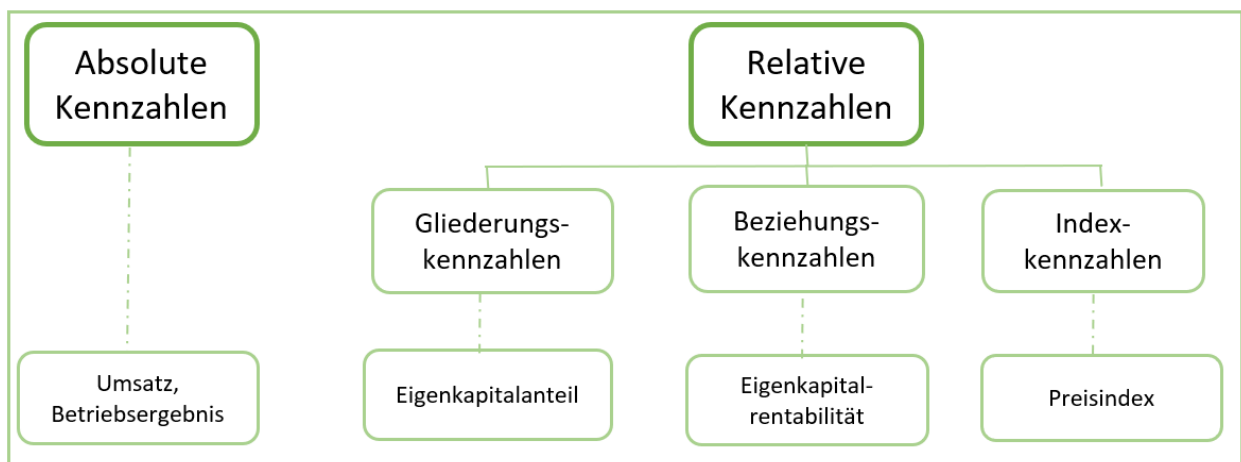


Abbildung 2: Einteilungsmöglichkeiten von Kennzahlen (eigene Darstellung).

Absolute Kennzahlen ergeben sich aus einzelnen Zahlen, Summen, Differenzen oder Mittelwerten. Sie beruhen auf Einzeldaten oder Durchschnittszahlen.<sup>25</sup> Werden zwei oder mehr absolute Kennzahlen zueinander in Beziehung gesetzt, spricht man von einer relativen Kennzahl. Diese

<sup>23</sup> Vgl. LOSBICHLER (2021), S. 2.

<sup>24</sup> Vgl. PROBST (2006), S. 12.

<sup>25</sup> Vgl. HAESELER/KIRCHBERGER (2005), S. 98.

lassen sich wiederum in Gliederungs-, Beziehungs- und Indexkennzahlen einteilen. Gliederungskennzahlen drücken den Anteil einer Größe an der Gesamtmenge aus. Beziehungskennzahlen bringen Größen miteinander in Verbindung, bei denen eine Ursache-Wirkungs-Beziehung vermutet wird. Bei Indexkennzahlen wird ausgehend von einem Wert zu einem bestimmten Zeitpunkt die zeitliche Entwicklung der Daten übersichtlich aufbereitet.<sup>26</sup>

Je nach Zeitbezug können absolute und relative Kennzahlen in drei unterschiedliche Kennzahlentypen eingeteilt werden:

Vergangenheitsorientierte Kennzahlen ermöglichen die Analyse vergangener Sachverhalte. Der Rückblick auf frühere Perioden dient der Erfolgskontrolle und Ursachenanalyse. Durch diese Vergleiche werden anschließend Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet. Gegenwartsorientierte Kennzahlen informieren über die aktuelle Unternehmenssituation. Da sie Auskunft über den Ist-Zustand geben, werden sie für Soll-Ist-Vergleiche benutzt. Außerdem legen sie umfassende Informationen zur Ertragsentwicklung des Unternehmens dar.<sup>27</sup> Zukunftsorientierte Kennzahlen dienen dazu, zu überprüfen, ob festgelegte Ziele erreicht wurden. Aufgrund ihrer Fähigkeit, Unternehmensprognosen zu ermöglichen, dienen sie als Frühwarnindikatoren und haben Steuerungs- und Orientierungscharakter.<sup>28</sup>

#### 2.4.2 Kriterien für die Kennzahlenauswahl

Eine Herausforderung bei der Einführung eines Berichtswesens im Unternehmen stellt die Kennzahlenauswahl dar. Diese Auswahl findet üblicherweise nur einmal statt, ist aber von großer Bedeutung, da sie Kosten und Nutzen für das Berichtswesens weitgehend determiniert.

In der Literatur werden unterschiedliche Anforderungen bei der Kennzahlenauswahl vorgestellt:

- **Vollständigkeit**

Es sollten alle zur Steuerung erforderlichen Kennzahlen ausgewählt und dargestellt werden.

- **Intersubjektivität**

Die Auswahl der Kennzahlen soll für die jeweiligen EmpfängerInnen nachvollziehbar sein.

---

<sup>26</sup> Vgl. URNIK/SCHUSCHNIG (2007), S. 205 f.

<sup>27</sup> Vgl. o.V. (2021), Onlinequelle [16.04.2021].

<sup>28</sup> Vgl. HAESELER/KIRCHBERGER (2005), S. 62.

- **Klarheit**

Eine begrenzte Menge von Kennzahlen wird systematisch, einheitlich und transparent strukturiert. Wichtig ist außerdem, dass eine Kennzahl über mehrere Geschäftsbereiche bzw. Unternehmenseinheiten gleich interpretiert wird.

- **Multikausalität**

Zusammenhänge zwischen den Kennzahlen werden berücksichtigt.

- **Zielorientierung**

Ein Bezug zu den oberen Unternehmenszielen ist gegeben.

- **Partizipation**

EntscheidungsträgerInnen beeinflussen die Kennzahlenauswahl an definierten Stellen.<sup>29</sup>

Zwischen den genannten Anforderungen bestehen teils Konflikte: Vollständigkeit und Klarheit stehen in einem Konflikt zueinander. Dennoch bilden sie nach Einschätzung der AutorInnen eine nützliche Hilfestellung für die Evaluation bisheriger Ansätze.<sup>30</sup>

---

<sup>29</sup> Vgl. RÖGLINGER/REINWALD/MEIER (2009), S. 330.

<sup>30</sup> Vgl. RÖGLINGER/REINWALD/MEIER (2009), S. 331.



## 3 Gestaltungsmöglichkeiten und Problemfelder im Berichtswesen

Grundlage für die Berichterstellung stellt die Entscheidung, wie die Berichte inhaltlich aufgebaut und welche Gestaltungsmerkmale gewählt werden sollten, dar. Kapitel 3 dient dazu, Gestaltungsmöglichkeiten aufzuzeigen und mögliche Probleme näher zu analysieren.

Vor allem im Konzernberichtswesen stellt die Auswahl und Gestaltung des Datenmaterials eine Herausforderung dar. An erster Stelle steht hier die Komprimierung des Gesamtdatenmaterials, um eine sogenannte „Informationsüberflutung“ zu vermeiden. Andererseits gilt es, alle maßgeblichen Informationen zu berichten, um Fehlentscheidungen zu vermeiden.<sup>31</sup>

### 3.1 Grafische Darstellung von Berichten

Eine optimale inhaltliche und formale Gestaltung kann dazu beitragen, die Akzeptanz bei den BerichtsempfängerInnen maßgeblich zu steigern. Gute Strukturierung, leichte Verständlichkeit und ein logischer Aufbau ermöglichen eine klare Kommunikation der Botschaft an die Zielgruppe.<sup>32</sup>

Inhaltliche Gestaltungsmerkmale	Formale Gestaltungsmerkmale
Informationsstruktur	Berichtsumfang
Informationsgegenstand	Tabellen
Informationsart	Grafiken (Diagramme)
Informationsbezug	Aufmachung

Tabelle 2: Inhaltliche und Formale Gestaltungsmerkmale (eigene Darstellung).

#### 3.1.1 Inhaltliche Gestaltungsmerkmale

##### Informationsstruktur:

In einem ersten Schritt muss entschieden werden, ob zu Beginn ein Inhaltsverzeichnis eingefügt werden soll. Je nach Umfang kann eine Management Summary, welche die wichtigen Informationen stark verkürzt zusammenfasst, für eine bessere Übersicht sorgen. Bei der weiteren Vorgehensweise der Berichtstrukturierung wird die Anwendung einer „Trichterstruktur“ empfohlen. Dabei werden zuerst allgemeine Informationen berichtet und erst im Folgenden wird auf speziellere Informationen eingegangen.<sup>33</sup> Bei einem Konzernmonatsbericht würde dies bedeuten, dass zuerst die Daten auf Konzernebene berichtet werden und im Anschluss die Daten der einzelnen

<sup>31</sup> Vgl. REICHMANN/KIESSLER/BAUMÖL (2017), S. 751.

<sup>32</sup> Vgl. KOCHOLL/WEISER/MÖLLER (2021), S. 79.

<sup>33</sup> Vgl. HORVATH (2008); S. 550 ff.

Tochterunternehmen betrachtet werden. Wesentlich für die Strukturierung der Berichte ist allenfalls, dass sie für die EmpfängerInnen klar erkennbar und verständlich ist.<sup>34</sup>

Eine weitere Möglichkeit der Strukturierung ist die Pyramidenform, bei der im Gegensatz zur Trichterstruktur zuerst die Kernaussagen festgehalten werden. Der Vorteil dieser Methode besteht darin, dass die Informationen einfacher aufgenommen werden, wenn die EmpfängerInnen zuerst eine komprimierte Zusammenfassung erhalten und nicht sofort mit einzelnen Details konfrontiert werden.<sup>35</sup>

Um aufgrund der großen Datenmenge den Überblick zu behalten, wird empfohlen, den ersten Teil des Konzernberichtswesens als sogenanntes Kennzahlenblatt zu gestalten, welches die hochaggregierte Konzernsicht widerspiegelt.<sup>36</sup>

### **Informationsgegenstand:**

Jegliche Tatbestände, die in einem Bericht dargestellt werden, werden als Informationsgegenstand bezeichnet. Darunter fallen Aussagen über innerbetriebliche Bereiche oder Märkte, über Personen, Güter aller Art, aber auch Vergangenheits- oder Zukunftswerte.<sup>37</sup>

Bei der Entscheidung, welche Informationen berichtet werden sollen, muss berücksichtigt werden, welcher Informationsbedarf für die EntscheidungsträgerInnen besteht. Da der Ort der Informationsentstehung und der Ort der Informationsverwendung organisatorisch auseinanderfallen, ist es wichtig, den Informationsbedarf genau zu ermitteln. Während die Informationen in den einzelnen Bereichen des Unternehmens, wie im Rechnungswesen, Vertrieb, usw., entstehen, findet die Informationsverwendung bei der Unternehmensführung statt. Deshalb setzt sich das Berichtswesen zum Ziel, empfängerInnenorientierte, zur Problemlösung geeignete Informationen zur richtigen Zeit mit der erforderlichen Verdichtung zu erbringen und in geeigneter Weise darzustellen. Je größer das Unternehmen und je mehr Abteilungen existieren, desto wichtiger wird die Aufgabe des Berichtswesens.<sup>38</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. KÜPPER (2013), S. 176.

<sup>35</sup> Vgl. KLEIN (2018), S. 18.

<sup>36</sup> Vgl. REICHMANN/KIESSLER/BAUMÖL (2017), S. 751.

<sup>37</sup> Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2020), S. 236.

<sup>38</sup> Vgl. GLEICH/KLEIN (2016), S.27 f.

**Informationsart:**

Die Informationsart ist das Kernelement des Berichtsinhalts. Sie legt fest, welche Aussagen an die EmpfängerInnen kommuniziert werden. Die Information kann faktische, erklärende, normative und prognostische Aussagen beinhalten. Zur Kategorisierung der Informationen können diese in Kennzahlen der Kapitalstruktur, Rentabilitätskennzahlen, Erfolgskennzahlen und Liquiditätskennzahlen eingeteilt werden.<sup>39</sup>

**Informationsbezug:**

Der Informationsbezug umfasst die Bezugsgrößen, welche mit Ist-Werten verglichen werden. Erst durch die Gegenüberstellung von Daten werden Abweichungen ersichtlich. Als häufig verwendete Bezugsgrößen gelten Vergangenheitswerte, Planwerte oder Prognosewerte. Dabei sollen die Berichte nicht nur absolute Zahlen enthalten, es können auch relative Zahlen oder kumulierte Werte berichtet werden.<sup>40</sup>

Nicht nur der zeitliche, sondern auch der sachliche Vergleich kann neue Erkenntnisse liefern. Beispielsweise können Bezugsgröße wie das allgemeine Marktwachstum, externe Informationen über die Wettbewerbssituation oder auch interne Vergleiche zwischen Abteilungen zu neuen Ergebnisinterpretationen führen.<sup>41</sup>

### 3.1.2 Formale Gestaltungsmerkmale

**Berichtsumfang:**

Bei der Definition des Umfangs gilt es, die optimale Kombination aus umfassender Information und Relevanz der berichteten Daten zu finden. Das Berichten von Unmengen von Kennzahlen ist ebenso kontraproduktiv wie das Weglassen grundlegender finanzieller Informationen. Abhängig vom Berichtsziel kann der Umfang erheblich schwanken, in der Praxis hat sich bisher jedoch gezeigt, dass fünf bis sieben Kennzahlen für die Beurteilung eines Unternehmensbereiches ausreichend sind. Ab sieben Kennzahlen besteht die Gefahr, dass der Inhalt aufgrund der großen Informationsflut nicht mehr vollständig verarbeitet werden kann.<sup>42</sup>

---

<sup>39</sup> Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2020), S. 236.

<sup>40</sup> Vgl. HORVATH (2008), S. 551 ff.

<sup>41</sup> Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2020), S. 237 f.

<sup>42</sup> Vgl. PROBST (2019), S. 49.

Der Umfang lässt sich auch durch den Gestaltungsspielraum definieren, der aufgrund der Zahlendichte erkennbar wird. Darunter ist die Anzahl der Daten pro Seite gemeint. Schlussfolgernd sinkt mit steigender Seitenanzahl und Zahlendichte die Übersichtlichkeit des Berichtes in den meisten Fällen dementsprechend.<sup>43</sup>

### Tabellen:

Mit Hilfe von Tabellen kann eine Vielzahl an Daten dargestellt werden, weshalb sich diese zur Veranschaulichung von Entwicklungen eignen. Typischerweise bestehen Tabellen aus einem Textteil mit Überschrift, Kopf- und Vorspalte und einem Zahlenteil, welcher sich aus Zeilen, Spalten und der Spaltenspalte zusammensetzt.<sup>44</sup>

Für die Zeile ist das Prinzip der Gleichartigkeit zu berücksichtigen, welches besagt, dass Übersichtsinformationen und Detailinformationen in voneinander getrennten Zeilenblöcken dargestellt werden sollen. Für die Spalten gilt das Prinzip der Nähe, nach welchem nahe beieinander liegende Elemente im Sinne des kleinsten Abstands als zusammengehörend dargestellt werden. Daraus ergibt sich die Trennung von Berichts- und Vergleichsinformationen mit zusätzlichen Angaben über absolute und relative Abweichungen.<sup>45</sup>

Tabellen können zudem mit visuellen Elementen aufgewertet werden. Positive Abweichungen können in einer separaten Spalte als grüne Balken angezeigt werden, negative Abweichungen als rote Balken. Um durch den Einsatz der grafischen Elemente eine positive Wirkung zu erzielen, sollten sie allerdings maßvoll eingesetzt werden.<sup>46</sup>

Standort	2020	$\Delta$ 2019	
Steiermark	20.000		2.000
Wien	30.000	- 4.000	
Oberösterreich	15.000		1.500
Niederösterreich	12.000	- 3.000	500
Kärnten	10.000		

Abbildung 3: Empfehlung zur Tabellendarstellung, Quelle: GLEICH/KLEIN (2016), S. 48 (leicht modifiziert).

<sup>43</sup> Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2020), S. 237.

<sup>44</sup> Vgl. KÜPPER (2013), S. 177.

<sup>45</sup> Vgl. ZIEGENBEIN (2012), S. 517.

<sup>46</sup> Vgl. KLEIN (2018), S. 24.

Die Werte sollten in Einheiten von Tausend Euro oder Millionen Euro angegeben werden. Durch Auf- bzw. Abrunden können Nachkommastellen vermieden und kritische Werte durch den Einsatz von Farben oder Fettdruck gekennzeichnet werden.<sup>47</sup>

### Grafiken:

Damit sich die LeserInnen nicht durch sogenannte „Zahlenfriedhöfe“ quälen müssen, ist eine Integration von visuellen Stützen sinnvoll. Die Verwendung von Grafiken ermöglicht es, die Daten übersichtlich darzustellen und erleichtert es, die berichteten Zahlen schneller zu begreifen. Außerdem wird sichergestellt, dass die Informationen eher wahrgenommen und länger in Erinnerung behalten werden.<sup>48</sup>

Um visuelle Vergleiche zu ermöglichen, sollte auf eine einheitliche Skalierung geachtet werden.<sup>49</sup> Hinsichtlich der Beschriftung gilt: Wenig Text erleichtert die Betrachtung der Zahlenreihen für die LeserInnen. Überschriften sollten hervorgehoben werden und auch die Achsenbeschriftungen sollten klar formuliert und deutlich lesbar sein. Zusätzlich ist darauf zu achten, dass für die gesamte Grafik dieselbe Schriftart verwendet wird. Wichtig ist die Wahl eines passenden Diagrammtyps. Je nach dem Zweck der Darstellung gibt es unterschiedliche Diagrammartentypen.<sup>50</sup>








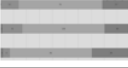

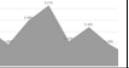

Typ / Zweck	Kreis	Säulen/ Balken	Kurven/ Punkte	Flächen	Netz
Anteil/ Struktur					
Vergleich					
Zusammenhang					
Entwicklung/ Trend					

Abbildung 4. Diagrammartentypen, Quelle: ZIEGENBEIN (2012), S. 519.

Die Darstellung von **Säulen- und Balkendiagrammen** erfolgt anhand von Rechtecken, entweder in senkrechter Anordnung als Säulen oder in waagrechter Anordnung als Balken. Pro Säule bzw.

<sup>47</sup> Vgl. ZIEGENBEIN (2012), S. 517.  
<sup>48</sup> Vgl. HORVATH (2008), S. 550 ff.  
<sup>49</sup> Vgl. GLEICH/KLEIN (2016), S. 47.  
<sup>50</sup> Vgl. ZIEGENBEIN (2012), S. 518 ff.

Balken wird eine Position einer Datenreihe widergespiegelt. Dabei ist für alle Rechtecke die gleiche Breite zu wählen, unabhängig davon, ob Einzelpositionen oder gruppierte Daten visualisiert werden. Säulendiagramme werden verwendet, um Veränderungen im Zeitablauf oder Vergleiche zwischen zwei oder mehreren voneinander abhängigen Größen zu zeigen. Balkendiagramme können genutzt werden, um Daten zu einem bestimmten Zeitpunkt zu zeigen oder ebenfalls Vergleiche zwischen zwei oder mehreren zueinander in Beziehung stehenden Merkmalsausprägungen zu veranschaulichen.<sup>51</sup>

**Streudiagramme bzw. Punktdiagramme** werden verwendet, um die Beziehung oder den Grad der Beziehung zwischen zwei oder mehreren Datenreihen darzustellen. Die unterschiedlichen Markierungen der einzelnen Posten ermöglichen das Erkennen von Mustern und ein- oder wechselseitig abhängigen Variablen.<sup>52</sup>

Unter **Kurvendiagrammen bzw. Liniendiagrammen** versteht man Grafiken, bei welchen die Punkte der einzelnen Daten miteinander verbunden werden. Jede Linie stellt eine Datenreihe dar. Vor allem Trends können aus den Zeitreihen bisheriger Entwicklungen besonders gut abgeleitet werden. Bei der Berichterstattung werden die aktuellen Daten beispielsweise jeweils auf monatlicher Basis nachgetragen und erst zum Jahresende ergibt sich eine vollständige Grafik. Um Abweichungen zu analysieren sind Liniendiagramme jedoch nicht geeignet.<sup>53</sup>

**Flächendiagramme** werden oft als Vervollständigung von Liniendiagrammen genutzt, um eine Gesamtgröße und dessen Struktur über eine gewisse Zeitspanne hinweg zu zeigen.<sup>54</sup>

**Kreisdiagramme bzw. Tortendiagramme** stellen Anteile von Gesamteinheiten dar, entweder in Prozentanteilen oder als absolute Zahlen. Jedes Kreisstück zeigt somit eine Position in einer Datenreihe.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> Vgl. ZIEGENBEIN (2012), S. 521 f.

<sup>52</sup> Vgl. SCHÖN (2018) S. 92.

<sup>53</sup> Vgl. KLEIN (2018), S. 20.

<sup>54</sup> Vgl. ZIEGENBEIN (2012), S. 522.

<sup>55</sup> Vgl. SCHÖN (2018), S. 101.

**Netzdiagramme bzw. Polardiagramme** setzen die Entwicklung von Werten unterschiedlicher Datenreihen zueinander in Beziehung. Dabei verfügt jede Datenreihe über eine einheitlich skalierte Wertachse, wobei jede Achse vom Mittelpunkt des Diagramms ausgeht. Die einzelnen Punkte der Datenreihen werden miteinander verbunden, wodurch sich abhängig von der Anzahl der Rubriken ein Vieleck ergibt.<sup>56</sup>

Für den Einsatz von Grafiken sind grundsätzlich mehrere Prinzipien zu beachten: Unter anderem das Minimalprinzip, welches besagt, dass nur Daten visualisiert werden sollen, die auf jeden Fall notwendig sind. Das Authentizitätsprinzip bedeutet, dass die Daten durch die Veranschaulichung weder verfälscht noch verzerrt werden dürfen. Nach dem Konsistenzprinzip soll die visuelle Darstellung mit mentalen Modellen und kognitiven Stilen miteinander im Einklang stehen. Dieses Prinzip kann jedoch vernachlässigt werden, sofern beim Auftreten von Abweichungen etc. die Aufmerksamkeit auf bestimmte Sachverhalte gelenkt werden soll. Die gewählten Grafiken sollten sich im Laufe des Berichtes wiederholen, da der Gewöhnungseffekt bei den EmpfängerInnen eine bedeutende Rolle als Verständnishilfe spielt.<sup>57</sup>

## **Kommentare**

Unter den finanziellen Berichten in Unternehmen stellt sich der Großteil die Darstellung von Zahlenfriedhöfen, Tabellen und Diagrammen vor. Oft kann es jedoch notwendig sein, ausschlaggebende Sachverhalte oder Veränderungen verbal zu erläutern. Die Kommentare sollten dabei sachlich, verständlich und präzise verfasst werden und nur dort eingefügt werden, wo Zusatzinformationen auch wirklich sinnvoll sind. Die verbale Erläuterung der Grafiken verfolgt unter anderem auch das Ziel, Missverständnisse zu vermeiden.<sup>58</sup>

## **Aufmachung**

Prinzipiell sollte der Fokus bei der Berichtsgestaltung darauf liegen, die Sachverhalte schlicht und einfach darzustellen. Damit der Bericht dennoch bis zum Schluss gelesen wird, sollte die Aufmerksamkeit der EmpfängerInnen durch den gezielten Einsatz von Farben und anderen Strukturelementen hochgehalten werden. Wichtig dabei ist der sinnvolle Einsatz dieser Instrumente, um die EmpfängerInnen nicht vom Wesentlichen abzulenken.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. GRÄBIG u.a. (2011), S. 163 ff.

<sup>57</sup> Vgl. ZIEGENBEIN (2012), S. 518.

<sup>58</sup> Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2020), S. 251 ff.

<sup>59</sup> Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2020), S. 251 ff.

Die Verwendung von unterschiedlichen Farben kann die Interpretation der berichteten Zahlen erheblich beeinflussen. Die Farbe Rot wird häufig verwendet, um Gefahr bzw. die Abweichung von Sollvorgaben zu verdeutlichen. Grün hingegen weist darauf hin, dass sich die Werte mit den Sollvorgaben decken.<sup>60</sup>

Bei der Auswahl der Schriftart sollte darauf geachtet werden, nicht zu stark verschnörkelte Schriftarten zu nutzen, da diese die Lesbarkeit einschränken können. Besonders wichtige Daten können mit fetten Schriftarten hervorgehoben werden.<sup>61</sup> Auch von zu klein gewählten Schriftgrößen wird abgeraten. Dies kann vor allem in Textpassagen, Tabellenbeschriftungen und Legenden dazu führen, dass Zeichen übersehen oder falsch wahrgenommen werden.<sup>62</sup>

### 3.2 Mögliche Problemfelder bei der Berichterstellung

In der Praxis wird zwischen konzeptionellen Problemen aufgrund inhaltlicher Fehler, mangelhafter optischer Aufbereitung und Problemen im Berichtswesen-Prozess selbst unterschieden. Im folgenden Kapitel werden diese möglichen Problemfelder näher beschrieben.

Konzeptionelle Probleme	mangelhafte optische Aufbereitung	Probleme im Berichtswesen-Prozess
mangelhafter Informationsgehalt fehlende Empfängerorientierung unvorteilhafte Strukturierung unzureichende Erläuterungen	Dominanz umfangreicher Tabellen tabellarische Berichte unpassende Grafiken Dekoration statt Information	Verzögerung durch Abhängigkeit von Vorkontrollsystemen fehlende IT-Unterstützung unklare organisatorische Verankerung

Tabelle 3: Problemfelder im Berichtswesen (eigene Darstellung).

#### 3.2.1 Konzeptionelle Problemfelder

##### **Mangelhafter Informationsgehalt**

Eine zu große Anzahl an nicht steuerungsrelevanten Informationen kann den Blick auf die relevanten Informationen trüben. Deshalb ist es wichtig, eine Überladung an Informationen zu verhindern und den EmpfängerInnen dennoch alle entscheidungsrelevanten Daten zu liefern.<sup>63</sup> Relevante Informationen, die zur Erreichung der vom Unternehmen gesteckten Ziele dienen, sind

<sup>60</sup> Vgl. MEYER (2008), S. 86.

<sup>61</sup> Vgl. KÜPPER (2013), S. 183.

<sup>62</sup> Vgl. TASCHNER (2020), S. 70.

<sup>63</sup> Vgl. KOCHOLL/WEISER/MÖLLER (2021), S. 80.



Grundvoraussetzung für ein effektives Berichtswesen.<sup>64</sup> Im schlimmsten Fall kann ein sogenannter information overload sogar zu einer Verschlechterung der Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit führen.<sup>65</sup>

### **Fehlende EmpfängerInnenorientierung**

Ebenso die fehlende Formulierung klarer Anforderungen an die Informationsversorgung der Unternehmensleitung führt oft zu Problemen. Die AdressatInnen werden nicht mit dem benötigten Detaillierungsniveau versorgt, sondern erhalten Daten, die für die Steuerung des Unternehmens meist nicht relevant sind. Dies führt oft zu Fehlinterpretationen und Missverständnissen.<sup>66</sup>

In den meisten Fällen gibt es keine Reporting-Hierarchie, die bestimmt, welche Berichtselemente die unterschiedlichen AdressatInnen erhalten sollen. Je höher sie organisatorisch angesiedelt sind, desto mehr Berichte werden ihnen übermittelt. Die EmpfängerInnen selbst haben meist nicht die notwendige Zeit, die Vielzahl an Daten selbst zu analysieren, was zur Folge hat, dass Zusammenhänge mit anderen Unternehmensbereichen nicht erkannt werden.<sup>67</sup>

### **Unvorteilhafte Strukturierung**

Eine übersichtliche Strukturierung bildet das Grundgerüst für ein aussagekräftiges Berichtswesen. Vor allem bei umfangreichen Berichten sollte ein Inhaltsverzeichnis beigefügt werden, damit sich die EmpfängerInnen schnell einen Überblick verschaffen können. Eine generelle Trennung in Überblicks- und Detailinformationen kann oft sehr hilfreich sein.<sup>68</sup>

### **Unzureichende Erläuterungen**

Nicht nur das Nichtvorhandensein von Kommentaren zu den Abweichungen führt zu Problemen, sondern auch die Tatsache, dass die Berichte nicht mehr persönlich übergeben werden. Dabei wäre es viel effektiver, die berichteten Zahlen ausführlich zu erläutern und somit den EmpfängerInnen zu „verkaufen“. Der persönliche Kontakt mit den Empfängern würde dazu führen, dass

---

<sup>64</sup> Vgl. TASCHNER (2019), Onlinequelle [01.10.2019].

<sup>65</sup> Vgl. TASCHNER (2020), S. 71.

<sup>66</sup> Vgl. FUSSAN (2019), S. 98.

<sup>67</sup> Vgl. WANICZEC (2012), S. 17.

<sup>68</sup> Vgl. SCHÄFFER/WEBER (2020), S. 240 ff.

über die finanziellen Daten diskutiert wird und somit auch Abweichungen analysiert und bestenfalls Optimierungspotenziale überlegt werden könnten.<sup>69</sup>

Selbst wenn Zahlen in einem Verhältnis zu einer anderen Zahl stehen, können die Zahlen von den LeserInnen noch unterschiedlich interpretiert werden: Während für einige LeserInnen ein Ergebnis von - 41 % ein Warnsignal darstellt, können andere darauf völlig gelassen reagieren. Um bei sämtlichen LeserInnen die gleiche Wirkung zu erzeugen, kann es hilfreich sein, die Zahlen zu kommentieren.<sup>70</sup>

### 3.2.2 Mangelhafte optische Aufbereitung

Werden die Berichte ausschließlich auf Basis von Zahlen erstellt, ist es schwierig, nur aufgrund dieser eine überzeugende Botschaft an die EmpfängerInnen zu übermitteln. Zahlen werden aufgrund ihrer Abstraktheit oft schnell wieder vergessen. Konkrete Geschichten oder Gegenstände hingegen bleiben leichter in Erinnerung, da das Gedächtnis besser mit Bildern arbeiten kann.<sup>71</sup>

### **Dominanz umfangreicher, tabellarischer Berichte**

Die Datenflut der Unternehmen wird dem Management meist kaum gefiltert in tabellarischer Form übermittelt. Eine optimale grafische Gestaltung würde es ermöglichen, Informationen zu verdichten und wesentliche Zusammenhänge sichtbar zu machen. Grundsätzlich können Berichte entweder in Tabellenform, als Grafiken oder als Textberichte erstellt werden. In der Praxis werden aufgrund der Einfachheit hauptsächlich tabellarische Berichte verwendet, welche jedoch nicht in der Lage sind, aus großen Datenmengen das Wesentliche hervorzuheben.<sup>72</sup>

### **Unpassende Grafiken**

Bei der Verwendung von Grafiken hingegen besteht die Gefahr, dass oft nicht für den jeweiligen Informationszweck geeignete Grafiken verwendet werden. Oft tendieren sie auch dazu, inhaltlich überladen oder zu schlicht gestaltet zu sein. Dies führt dazu, dass sie für die LeserInnen völlig

---

<sup>69</sup> Vgl. PROBST (2019), S. 19.

<sup>70</sup> Vgl. BOTTHOF (2012), S. 64.

<sup>71</sup> Vgl. FUSSAN (2019), S. 99.

<sup>72</sup> Vgl. BOTTHOF (2012), S. 63 f.

unbrauchbar werden. Ebenso unbrauchbar sind Grafiken, wenn sie von den Zahlen getrennt werden, indem die Grafik beispielsweise erst viele Seiten später im Anhang zu finden ist.<sup>73</sup>

### **Dekoration statt Information**

Bei der Bestimmung des Umfangs sollte die optimale Kombination zwischen umfassender Information für die EmpfängerInnen und einer Fokussierung der Aufmerksamkeit auf das Wesentliche gewählt werden. Für ein übersichtliches Berichtswesen ist es wichtig, die richtigen Farben, Formen und Hervorhebungen zu verwenden, um den Fokus auf die wesentlichen Informationen zu lenken. Der Gebrauch zu vieler Farben sollte ebenso wie der Einsatz von Dekorationselementen vermieden werden.<sup>74</sup>

### 3.2.3 Probleme im Berichtswesen-Prozess

#### **Verzögerung durch Abhängigkeit von Vorsystemen**

Dadurch, dass alle für den Bericht notwendigen Daten oft erst spät verfügbar sind, erhält das Management die Informationen ohnehin relativ spät. Hinsichtlich der Zeitnähe, Qualität und Detaillierung herrscht im Berichtswesen nämlich eine starke Abhängigkeit von den Vorsystemen. Werden die Daten in den Vorsystemen erst spät erfasst, sind unzureichend detailliert oder weisen eine mangelhafte Qualität auf, hat dies große Auswirkungen auf das Berichtswesen. Vor allem Daten, welche händisch erfasst werden, sind äußerst anfällig für Fehler.<sup>75</sup>

#### **Fehlende IT-Unterstützung hinsichtlich Datenzugriff und -aufbereitung**

Ein weiteres Problem besteht hinsichtlich der EDV-Unterstützung in Datenzugriff und -aufbereitung. Die Vielzahl dezentraler Speicherorte von Informationen sorgt sowohl bei der Integration der Daten sowie bei der Erreichung der notwendigen Datenqualität für Probleme. Aufgrund der vielen dezentralen Insellösungen müssen für die Berichterstellung teilweise manuelle Eingriffe vorgenommen werden.<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Vgl. ZIEGENBEIN (2012), S. 518 f.

<sup>74</sup> Vgl. JOOS-SACHSE (2006), S. 55.

<sup>75</sup> Vgl. WANICZEC (2012), S. 20.

<sup>76</sup> Vgl. WANICZEC (2012), S. 20.

## **Unklare organisatorische Verankerung**

Auch die organisatorische Verankerung des Berichtswesens im Unternehmen funktioniert nicht immer reibungslos. Für das Reporting sind in der Praxis oft unterschiedliche Abteilungen zuständig, was zur Folge hat, dass Berichte mit stark überschneidenden oder redundanten Inhalten parallel erstellt werden, womit vermehrter Arbeitsaufwand entsteht. Die getrennte Erstellung der verschiedenen Organisationsbereiche wie dem Vertriebs- und Produktionsbereich führt zu einer Vielzahl an Berichtselementen und -medien sowie fehlender Standardisierung. Dadurch werden häufig auch Kennzahlen mit unterschiedlichen Werten berichtet, wodurch die Akzeptanz des Managements erheblich beeinträchtigt wird. Hier sollte es die Aufgabe des Controllings sein, einen Gesamtüberblick über das Unternehmen zu schaffen.<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Vgl. WANICZEC (2012), S. 20.

## 4 Analyse des derzeitigen Berichtswesens im GRAWE Konzern

In Kapitel 4 sollen die bestehenden Probleme im Berichtswesen der GRAWE analysiert werden. Um einen allgemeinen Überblick über den Konzern zu erhalten, wird dazu die Struktur und Organisation des GRAWE Konzerns näher dargelegt. Anhand einer Analyse der derzeitigen Situation des Berichtswesens der GRAWE wird daraufhin festgestellt, ob die Gestaltungsmöglichkeiten von Kapitel 3.1 umgesetzt wurden und welche der in Kapitel 3.2 aufgezählten Problemfelder auf das Unternehmen zutreffen.

### 4.1 Unternehmensgeschichte und Struktur des GRAWE Konzerns

Um die derzeitige Situation des Konzerns besser nachvollziehen zu können, wird im nachfolgenden Kapitel kurz auf die Unternehmensgeschichte der GRAWE eingegangen und im Anschluss die Konzernstruktur aufgeteilt in die Bereiche Versicherung, Banken und Immobilien dargestellt.

#### 4.1.1 Vorstellung des Kooperationspartners

Ursprünglich wurde die GRAWE im Jahr 1828 als reine Feuerversicherung gegründet. 1993 begann der Einstieg in den ausländischen Versicherungsmarkt und die GRAWE Kroatien nahm als erste Versicherungstochter ihren Geschäftsbetrieb auf. Aufgrund der kontinuierlichen Weiterentwicklung und des schnellen Wachstums gilt die GRAWE heute als der sechstgrößte Versicherungskonzern Österreichs mit Tochterunternehmen in 15 mittel- und osteuropäischen Ländern. Außerdem beschränkt sich die Geschäftstätigkeit der GRAWE keineswegs auf den Bereich der Versicherungssparte, sowohl der Immobiliensektor als auch die Banken sowie diverse Kapitalanlage- und Beteiligungsgesellschaften sind mittlerweile in den Konzern integriert.<sup>78</sup>

Im Jahr 2020 konnte die GRAWE Group ein Prämienwachstum von insgesamt 4,5 % auf 992,6 Mio. EUR generieren. Ihr Gewinn belief sich im Versicherungs-, Banken- und Immobiliensektor auf insgesamt 122,4 Mio. EUR.<sup>79</sup>

Zu den obersten Unternehmenszielen der GRAWE zählt die Sicherheit durch Selbstständigkeit und Unabhängigkeit. Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens stellt dabei die Basis für einen volkswirtschaftlichen Nutzen dar. Dies soll unter anderem durch die Gewährung risikogerechter

---

<sup>78</sup> Vgl. o.V. (2020), Onlinequelle [o.D.].

<sup>79</sup> Vgl. o.V. (2020), Onlinequelle [o.D.].

Prämien, serviceorientierter Beratung der Kunden und rascher Leistungserbringung erreicht werden. Gegenseitige Wertschätzung, Offenheit und Vertrauen sowie soziale Sicherheit und Stärke durch Wettbewerb zählen ebenso zu den grundlegenden Erfolgsfaktoren des Konzerns.<sup>80</sup>

#### 4.1.2 Beschreibung der GRAWE-Konzernstruktur

Für einen besseren Überblick der Konzernstruktur werden die drei Bereiche im Folgenden kurz beschrieben:

GRAWE Konzern				
	Versicherungen		Banken & Kapitalgesellschaften	Immobilien
Grazer Wechselseitige Versicherung AG	GRAWE Sarajevo	GRAWE CARAT Moldova	Bank Burgenland	GRAWE Immo AG
Hypo Versicherung AG	GRAWE Banja Luka	GRAWE nezivotno Podgorica	Capital Bank AG	STIWOG Immobilien AG
GRAWE Slowenien	GRAWE Ukraine Life	GRAWE Skopje	Security Kapitalanlage AG	Immo PRO Immobilien GmbH
GRAWE Kroatien	GRAWE Ukraine Non-Life	GRAWE nezivot Skopje	Bankhaus Schelhammer & Schattera AG	RIS Realitäten GmbH
GRAWE Ungarn	GRAWE Bulgarien	GRAWE Re Zypern		
GRAWE Beograd	GRAWE Rumänien	Eurolink Skopje		

Tabelle 4: GRAWE Konzernstruktur (eigene Darstellung).

### GRAWE Versicherung

Österreich stellt den definierten Kernmarkt der Grazer Wechselseitigen Versicherung AG dar. Überdies besitzt die GRAWE AG Tochtergesellschaften in Slowenien, Kroatien, Zypern, Ungarn, Serbien, Bosnien und Herzegowina, Ukraine, Bulgarien, Rumänien, Moldawien, Montenegro und Nordmazedonien.<sup>81</sup>

Zur Zielgruppe zählen hauptsächlich Bevölkerungs- und Wirtschaftsgruppen, vor allem Privatkunden, Landwirte und Freiberufler sowie Klein- und Mittelbetriebe. Der Versicherungsbetrieb unterteilt sich in die Sachversicherung und in die Lebensversicherung, wobei einige Tochterunternehmen zusätzlich über eine Krankenversicherung verfügen. Am häufigsten in Anspruch genommene Produkte sind insbesondere die Gebäude- und Inhaltsversicherung, die Haftpflichtversicherung, die Kfz-Haftpflicht- und Kaskoversicherung, die Er- und Ablebensversicherung sowie die Unfallversicherung. Als Hauptziel verfolgt sie die Optimierung des Kundennutzens und die damit einhergehende Maximierung der Kundenzufriedenheit.<sup>82</sup>

<sup>80</sup> Vgl. o.V. (2020), Onlinequelle [o.D.].

<sup>81</sup> Vgl. o.V. (2020), Onlinequelle [o.D.], S. 15.

<sup>82</sup> Vgl. o.V. (2020), Onlinequelle [o.D.], S. 16.

Im Jahr 2020 konnte die GRAWE AG verrechnete Prämien in Höhe von TEUR 649.805 generieren und verzeichnet somit zum Vorjahr eine Steigerung von 3,3 %. Davon entfallen TEUR 498.986 auf die Sachversicherung und TEUR 150.819 auf die Lebensversicherung. Die Aufwendungen für Versicherungsfälle betragen insgesamt TEUR 392.640, wovon TEUR 272.445 auf die Sachversicherung und TEUR 120.195 auf die Lebensversicherung zurückzuführen sind.<sup>83</sup>

### **GRAWE Banken und Kapitalanlagegesellschaften**

Die gesamte GRAWE Bankengruppe besteht aus der Bank Burgenland AG, der STIWOG Immobilien AG der ImmoPro Immobilien GmbH und der RIS Realitäten GmbH. Als erstes Mitglied der Bankengruppe wurde das Bankhaus Schelhammer & Schattera im Jahr 1832 gegründet. Seitdem entwickelt sich die Bankengruppe stetig weiter. Im Jahr 2020 waren insgesamt rund 900 Mitarbeiter bei der Bankengruppe beschäftigt, die Bilanzsumme betrug € 6,21 Mrd. und es konnte ein EGT in Höhe von € 66,69 Mio. erwirtschaftet werden.<sup>84</sup>

Seit 2006 besitzt die GRAWE 100% der Anteile der HYPO-BANK BURGENLAND AG, eine der erfolgreichsten Regionalbanken Österreichs. Hauptsächlich werden die Geschäfte im Osten Österreichs und in Westungarn getätigt, wobei der Schwerpunkt in der Finanzierung von Immobilien und von Privat- und Firmenkunden liegt.<sup>85</sup>

Zwei Jahre später wurde die CAPITAL BANK von der GRAWE in die Bank Burgenland eingebracht. Die Kerntätigkeit der CAPITAL BANK besteht vorrangig im Erbringen von Beratungsleistungen im Bereich der Vermögensveranlagung und im Private Banking. Zur Bankengruppe zählen mittlerweile auch das Bankhaus Schelhammer & Schattera AG, die Onlinebankmarke DADAT, die SOPRON BANK BURGENLAND ZRt., die BB Leasing GmbH, die GBG Service GmbH, die Security KAG sowie die BK Immo GmbH. Das Bankhaus Schelhammer & Schattera gilt als Marktführer von ethisch nachhaltigen Bankdienstleistungen in Österreich. Seit 2020 ist die Bank Burgenland alleiniger Eigentümer des Bankhaus Schelhammer & Schattera AG.<sup>86</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. o.V. (2020), Onlinequelle [o.D.], S. 18 ff.

<sup>84</sup> Vgl. o.V. (2020), Onlinequelle [o.D.], S. 19 f.

<sup>85</sup> Vgl. o.V. (2020), Onlinequelle [o.D.], S. 126.

<sup>86</sup> Vgl. o.V. (2020), Onlinequelle [o.D.], S. 126 f.

## GRAWE Immobilien

Durch die GRAWE Immobiliengruppe als Tochterunternehmen zählt die GRAWE zu einer der größten Immobilieneigentümer und Immobilientreuhänder Österreichs. Derzeit werden von der Immobiliengruppe rund 35.000 Bestände mit mehr als zwei Millionen m<sup>2</sup> aktiv bewirtschaftet, wovon sich einige Bauten auch in Südosteuropa befinden. Zum Bestand gehören nicht nur die zahlreichen historischen Gebäude in Großstadtlagen, sondern auch moderne Bürogebäude, Einkaufszentren und Wohnhausanlagen. Die Geschäftsfelder der Immobiliengruppe umfassen die Vermietung, Hausverwaltung sowie das Projekt- und Baumanagement.<sup>87</sup>

Als Muttergesellschaft des Immobilien-Teilkonzerns gilt die GRAWE Immo AG. Zu ihren Aufgaben zählen die Verwaltung, Vermietung, Sanierung, Instandhaltung und der Umbau des Eigenbesitzes der GRAWE AG, der Grawe Immo AG sowie das Portfoliomanagement der Immobilien der GRAWE-Gruppen und die rechtliche und technische Unterstützung der Tochterunternehmen. Auch die STIWOG Immobilien GmbH gehört zu den Tochterunternehmen der Immo AG und ist zuständig für die Verwaltung und Vermietung von Immobilien sowie für den Umbau, die Instandhaltung und Sanierung des Eigenbesitzes der STIWOG Immobilien GmbH. Die Immo Pro Immobilien GmbH mit ihrem Standort in Innsbruck ist ein weiteres Tochterunternehmen im Bereich der Fremdverwaltung. Außerdem verfügt die Immo Pro über 100 %-Anteile an der Kanzlei Silber GmbH in Salzburg, welche ebenso im Bereich der Fremdverwaltung tätig ist. Darüber hinaus gab es mit 01.01.2020 eine Verschmelzung der Protop Immobilien GmbH mit der Immo Pro Immobilien GmbH als übernehmendes Unternehmen. Zusätzlich besitzt die GRAWE Immo AG noch Tochtergesellschaften im Bau- und Baunebengewerbe im Inland und Tochtergesellschaften im Bereich der Verwaltung im Ausland.<sup>88</sup>

### 4.2 Ablauf und Aufbau des derzeitigen Konzernberichtswesens

In Konzernen mit mehreren Tochtergesellschaften und unterschiedlicher Geschäftsführung fallen die Informationsentstehung und die Informationsverwendung auseinander. Um den Informationsbedarf der Führungsebene der Konzernmutter zu decken, ist ein unternehmensübergreifendes Berichtswesen sowie eine Überwachung und Steuerung der Tochtergesellschaften durch die Konzernmuttergesellschaft erforderlich.<sup>89</sup>

---

<sup>87</sup> Vgl. o.V. (2020), Onlinequelle [o.D.], S. 15.

<sup>88</sup> Vgl. o.V. (2020), Onlinequelle [o.D.], S. 17.

<sup>89</sup> Vgl. BAGUSAT (2014), S. 32.



#### 4.2.1 Prozessablauf des Konzernberichtswesens der GRAWE

Aufgabe der Tochtergesellschaften ist es, ihre Ergebnisse in regelmäßigen Zeitabständen an die jeweilige zentrale Controllingabteilung der Konzernmuttergesellschaft zu berichten. Die zeitlichen Abstände sowie der Umfang und Inhalt der Berichte wird von der Konzernmutter festgelegt. Durch die Zusammenfassung der Berichte der Tochtergesellschaften von der zentralen Controllingabteilung soll eine einheitliche Datenbasis zur Schaffung von Transparenz im Konzern sichergestellt werden.

Der Reportingprozess der GRAWE beginnt in der Buchhaltung, wobei sowohl die GRAWE Versicherung AG als auch sämtliche Tochtergesellschaften für die Verbuchung der laufenden Geschäftsfälle am jeweiligen Unternehmensstandort selbst verantwortlich sind. Diese erfolgt im konzern einheitlichen SAP-Buchhaltungssystem, wobei jede Tochtergesellschaft nach ihren Rechnungslegungsvorschriften vorgeht. Mit Buchungsschluss, am 15. des Monats, werden die erfassten Daten aus dem SAP-System vom Controlling in Graz in das Business Intelligence geladen, welches die Zahlengrundlage für das Berichtswesen darstellt. Das BI beschreibt einen Prozess, bei dem die Rohdaten des Unternehmens von verschiedenen Systemen gesammelt werden. Dort werden die gesamten Unternehmensdaten übersichtlich dargestellt und teilweise zusätzlich grafisch aufbereitet.

Grundsätzlich wird der Monatsbericht der Versicherungssparte von jeder Gesellschaft separat erstellt. Für den Monatsbericht der GRAWE AG ist das Controlling in Graz zuständig. Für alle Gesellschaften des Versicherungszweiges existiert eine einheitliche Vorlage, mit welcher der Monatsbericht für jede Gesellschaft in einem einheitlichen Berichtsaufbau und Layout generiert werden kann. Bei der Vorlage handelt es sich um zwei Excel-Dateien: Eine Datei stellt die Berichtsvorlage dar und beinhaltet sogenannte Cubeformeln, mit welchen die berichteten Zahlen aus dem BI in die dafür vorgesehenen Excel-Mappen importiert werden. Die zweite Excel-Datei beinhaltet Makros, mit welchen der Bericht automatisiert erstellt und an die dafür vorgesehenen Empfänger versendet werden kann. In dieser Datei kann jeweils der Berichtsmonat, das Berichtsjahr und die jeweilige Gesellschaft ausgewählt werden und mit einem Klick auf das entsprechende Makro kann der Bericht automatisch erstellt werden.

M I S - R E P O R T					
Standardpfad	I:\CO\Intern\Berichtswesen\Monatsbericht GRAWE AG\		<a href="#">Pfad von dieser Mappe holen</a>	<a href="#">Verbindungen erneuern</a>	
Gesellschaft	020	GRAWE AG	<a href="#">Jahresverzeichnisse erstellen</a>		
Ersteller Monatsbericht	Melanie Breitegger				
Periode					
Monat	12	Dezember			
Jahr	2020				
Wahrung					
Konzern- oder Lokalwahrung	Konzern	Praemie/Schaden EUR	Bestand/Produktion EUR		
Wahrungstyp		Konzernwahrung	Konzernwahrung		
Sprache <a href="#">Deutsch</a>					
Vorlagen Excel					
Pfad	I:\CO\Intern\Berichtswesen\Monatsbericht GRAWE AG\		<a href="#">Output-Excel von Vorlage kopieren</a>		
Name	MIS_AG		<a href="#">Berichtsempfaenger von Vorlage kopieren</a>		
Dateiformat	xlsb				
Output Excel					
Pfad	I:\CO\Intern\Berichtswesen\Monatsbericht GRAWE AG\2020\202012\		<a href="#">Ausgewaehlten Bericht erstellen</a>	<a href="#">Alle Berichte erstellen</a>	<a href="#">PDF aus Excel erstellen</a>
Name	MB020_202012_				
Dateiformat	xlsx				
Mail-Versand					
Berichtsempfaenger			<a href="#">Bericht fuer ausgewaehlten User versenden</a>	<a href="#">Bericht MB VersTechnik fuer alle User versenden</a>	<a href="#">PDF versenden</a>
Betreff1	Monatsbericht fuer		<a href="#">endg. Monatsbericht fuer alle User versenden</a>		
Betreff2	2020-12				

Abbildung 5: Steuerungs-Cockpit für den Monatsbericht, Quelle: GRAWE AG (2020).

Jeweils am 15. des Monats bzw. sobald die Kosten geladen sind, kann mit der Erstellung des Berichtes begonnen werden. Voraussetzung für die Erstellung des Monatsberichtes in Graz ist, dass die Daten der Bestproduzenten aus dem Vertrieb und die Datenrückflussstatistik aus der Sachversicherungsabteilung bereits verfügbar sind.

Zeitgleich erstellen auch die Tochtergesellschaften ihre Monatsberichte mit Hilfe der standardisierten Excel-Vorlage. Bis zum 25. des Monats werden die erstellten Monatsberichte dem Controlling in Graz übermittelt. Diese werden dort gesammelt abgelegt und auf Plausibilität überprüft. Sobald die Berichte der Versicherungsbranche vollständig sind, wird daraus in verkürzter Form der Konzernmonatsbericht erstellt. Dazu werden die benötigten Daten aus den Monatsberichten der Tochtergesellschaften in einer Excel-Datei zusammenfasst.

Quartalsweise bekommt das Controlling in Graz zusätzlich den Bericht der Immobiliengruppe übermittelt, welcher ebenfalls in den Konzernbericht integriert wird. Nach der Erstellung wird er an die Vorstände der GRAWE AG als Konzernmutter versendet.

#### 4.2.2 Inhaltlicher und grafischer Aufbau des Konzernberichtes der GRAWE

Vierteljährlich, wenn auch Daten der Immobiliengruppe berichtet werden, umfasst der Konzernbericht 17 Seiten. In den übrigen Monaten wird nur über die Versicherungsbranche berichtet und der Bericht beschränkt sich auf 13 Seiten.

Die erste Seite des Berichtes besteht aus einem Deckblatt, auf welchem die Bezeichnung des Unternehmens sowie der Berichtsmonat und das Berichtsjahr abgebildet sind. Den Hintergrund des Deckblattes stellt eine Landkarte dar, auf der die Standorte der Tochtergesellschaften markiert sind. Die zweite Seite zeigt eine Übersicht, auf welcher die drei Sparten Versicherung, Immobilien und Banken aufgelistet sind.

Jeden Monat werden die wichtigsten Informationen zur Versicherungsbranche berichtet. Der Bericht beginnt mit einer Übersicht der Verrechneten Prämie in der Schaden- Unfallversicherung. Dabei werden zuerst die GRAWE Österreich und darunter die 11 Tochtergesellschaften, welche über eine Sachversicherung verfügen, aufgelistet. Dargestellt werden sowohl die Soll- und Ist-Daten vom aktuellen und vorigen Jahr als auch die prozentuellen Abweichungen im Vergleich zum Vorjahr. Bei der Verrechneten Prämie wird zusätzlich der Anteil der jeweiligen Tochtergesellschaft am Konzern berechnet.

Diese Übersicht existiert auch für die Verrechnete Prämie in der Lebensversicherung, über welche 14 der Tochterunternehmen verfügen. Darauffolgend werden in einem Tabellenblatt der wirksame Schaden, der Schadensatz und die Schadenhäufigkeit berichtet, wobei nur für den Schadensatz die Daten des aktuellen Jahres, des Vorjahres und die prozentuellen Abweichungen gezeigt werden. Für die Schadenhäufigkeit und den wirksamen Schaden werden nur die Werte für das Rechnungsjahr und die prozentuellen Abweichungen zum Vorjahr dargestellt. Lediglich für den wirksamen Schaden werden auch Planwerte und die prozentuellen Abweichungen zu den Istwerten berichtet. Gleich danach folgt wiederum die eine Aufstellung für die Lebensversicherung, indem die wirksame Leistung in Ist- und Planwerten und der Anteil davon an Erleben und Rückkauf dargestellt werden.

Bestand LV	Bestandsprämie					Bestands-Stück	
	RJ	VJ	+/- VJ %	Plan unterj.	+/- in %	RJ	+/- VJ %
<b>Summe Konzern</b>	<b>211.592</b>	<b>211.472</b>	<b>0,1 %</b>	<b>211.739</b>	<b>-0,1 %</b>	<b>796.208</b>	<b>-0,9 %</b>
<b>GRAWE AG</b>	<b>84.960</b>	<b>83.028</b>	<b>2,3 %</b>	<b>83.722</b>	<b>1,5 %</b>	<b>119.568</b>	<b>0,0 %</b>
<b>Summe Töchter</b>	<b>126.632</b>	<b>128.444</b>	<b>-1,4 %</b>	<b>128.017</b>	<b>-1,1 %</b>	<b>676.640</b>	<b>-1,1 %</b>
520 GRAWE Slovenija	8.786	8.966	-2,0 %	8.989	-2,3 %	29.072	-4,3 %
521 GRAWE Hrvatska	17.767	17.908	-0,8 %	17.761	0,0 %	57.750	-3,7 %
522 GRAWE Serbien	16.689	15.714	6,2 %	16.886	-1,2 %	63.132	6,4 %
523 GRAWE Bosnien	7.420	7.069	5,0 %	6.996	6,1 %	29.739	2,9 %
524 GRAWE Banja Luka	6.159	5.478	12,4 %	5.870	4,9 %	25.991	11,6 %
525 GRAWE Montenegro	3.687	3.626	1,7 %	3.876	-4,9 %	17.194	-3,2 %
526 GRAWE Makedonien	4.134	4.227	-2,2 %	4.295	-3,7 %	17.669	-0,8 %
530 GRAWE Eletbiztosito	17.275	18.295	-5,6 %	17.720	-2,5 %	107.149	-3,4 %
531 GRAWE Ukraine Life	7.133	7.901	-9,7 %	7.385	-3,4 %	111.258	5,4 %
532 GRAWE Bulgarien	10.699	10.414	2,7 %	11.068	-3,3 %	58.981	2,3 %
534 GRAWE Rumänien	5.051	5.016	0,7 %	4.958	1,9 %	90.469	-8,7 %
535 GRAWE Moldawien	2.711	2.981	-9,1 %	2.914	-7,0 %	28.893	-1,7 %
540 Medlife	14.559	16.059	-9,3 %	14.777	-1,5 %	33.833	-11,2 %
087 Hypo	4.563	4.790	-4,7 %	4.523	0,9 %	5.510	-7,2 %

Abbildung 6: Ausschnitt Konzernmonatsbericht der GRAWE AG, Quelle: GRAWE AG (2020).<sup>90</sup>

Auf der nächsten Seite werden die Bestandsprämie und Bestands-Stück jeweils für die Sach- und Lebensversicherung berichtet. Die Bestandsprämie beinhaltet Werte des aktuellen Jahres, des Vorjahres, die prozentuelle Abweichung zum Vorjahr und Planwerte sowie die prozentuellen Abweichungen zu den Istwerten. Für die Bestands-Stück werden lediglich die Rechnungsjahreswerte und die prozentuelle Abweichung zum Vorjahr ausgewiesen.

Danach folgt ein Tabellenblatt, welches die Kosten zeigt. In dieser Aufstellung werden die Kosten für das Rechnungsjahr, die Planwerte und jeweils die prozentuelle Abweichung davon dargestellt. Die gleiche Aufteilung existiert auf der darauffolgenden Seite für die Lebensversicherung.

<sup>90</sup> Die Zahlen der GRAWE wurden mit einem Faktor multipliziert, um die Unternehmensdaten nicht zu veröffentlichen und dennoch das richtige Verhältnis darstellen zu können.

Auf der darauffolgenden Seite wird die Summe der Kosten der Lebens- und Sachversicherungen aufgegliedert in Sonstige Vertriebskosten, Verwaltungskosten, Sonstige Kosten und Gesamtkosten berichtet. Lediglich für die gesamten Kosten werden auch Planwerte dargestellt, für die übrigen Kennzahlen nur die Rechnungs- und Vorjahreswerte sowie die prozentuellen Abweichungen dazu.

Auf einem separaten Blatt wird die Außenstandsquote der Tochtergesellschaften für das aktuelle Jahr, das Vorjahr und die prozentuelle Abweichung berichtet, gefolgt von den Buchwerten der Veranlagung vom gesamten Konzern, getrennt nach Sach- und Lebensversicherung für das Rechnungs- und Vorjahr mit der prozentuellen Abweichung und in der letzten Spalte wird die Summe der beiden Versicherungsarten ausgewiesen.

Vierteljährlich werden zusätzlich Informationen der Immobiliengruppe in den Bericht inkludiert. Dieser beginnt mit den Ist- und Plandaten aus dem Rechnungs- und Vorjahr des Betriebserfolges für die Grawe Immo AG, die GRAWE Beteiligungs GmbH, die STIWOG Immobilien GmbH und die Immo Pro. Die nächste Seite zeigt in der gleichen Struktur den Finanzerfolg und die letzte Seite des Konzerns besteht aus dem Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit.

### 4.3 Ausführung der Defizite im Konzernberichtswesen der GRAWE

Nachdem im Vorkapitel der Aufbau des derzeitigen Konzernberichtes der GRAWE beschrieben wurde, erfolgt nun eine Beschreibung der inhaltlichen und grafischen Defizite. Theoretische Grundlagen dazu wurden in den Kapiteln 2 und 3 bereits detailliert erläutert.

#### 4.3.1 Berichtszweck und Berichtsart

##### **Berichtszweck**

Der Konzernbericht beinhaltet grundlegende Sachverhalte und stellt eine Garantie dafür dar, dass in diese zu einem späteren Zeitpunkt noch Einblick genommen werden kann. Somit ist der Dokumentationszweck erfüllt. Um den Informationszweck zu erfüllen, wäre es allerdings notwendig, den EmpfängerInnen umfassende Informationen über den Geschäftsverlauf zu liefern. Aufgrund der wenigen Kennzahlen, die im Konzernbericht dargestellt sind, ist es nicht empfehlenswert, diesen als Basis für Planungs- und Entscheidungshandlungen zu nutzen. Auch der Kontrollzweck kann nicht vollständig befriedigt werden, da aufgrund der geringen Datenmenge die wesentlichen

Abweichungen kaum erkennbar sind und somit keine Steuerungshandlungen vorgenommen werden können. Ebenso Entwicklungen über mehrere Perioden werden nicht veranschaulicht, womit wesentliche negative Veränderungen nicht erkennbar sind.

### **Berichtsart**

Beim Konzernmonatsbericht der GRAWE handelt es sich um den in Kapitel 2.2.1 beschriebenen Standardbericht, da er regelmäßig, zu einem im Vorhinein festgelegten Termin, am 25. jeden Monats, erstellt wird. Berichtsaufbau und Berichtslayout sind in jeder Periode gleich, wobei quartalsweise zusätzlich die wichtigsten Kennzahlen der Immobiliengruppe berichtet werden.

#### 4.3.2 Inhaltliche Gestaltungsmerkmale

##### **Informationsstruktur**

Da der Konzernbericht derzeit maximal 17 Seiten umfasst, ist ein Inhaltsverzeichnis nicht unbedingt notwendig. Sofern der Bericht um Kennzahlen erweitert werden sollte, könnte ein solches jedoch für eine bessere Übersicht sorgen. Eine Aufstellung über die drei Sparten Versicherung, Immobilien und Banken wird dargestellt, wobei von der Bankengruppe derzeit keine Daten im Bericht veröffentlicht werden.

Beim Konzernmonatsbericht der GRAWE wird weder das Trichtersystem noch die Pyramidenform angewendet. Es existiert keine Zusammenfassung auf Konzernebene mit einer späteren Betrachtung der einzelnen Tochtergesellschaften und auch keine Zusammenfassung der wichtigsten Kernaussagen. Auch wenn es nicht notwendig ist, die Daten der Tochterunternehmen jeweils auf einer eigenen Seite darzustellen, kann eine Zusammenfassung der wichtigsten Punkte dafür sorgen, dass sich diese bei den LeserInnen leichter im Gedächtnis verankern.

Die Darstellung von mehreren Kennzahlen auf einem Tabellenblatt sowohl auf Konzernebene als auch für die einzelnen Tochtergesellschaften mit Rechnungsjahr- Vorjahres- und Planwerten sowie prozentuellen Abweichungen hat die Auswirkung, dass die einzelnen Seiten eine sehr hohe Zahlendichte aufweisen.

## **Informationsgegenstand**

Unter den Informationsgegenstand fallen alle Sachverhalte, die im Konzernbericht dargestellt werden. Dazu gehören die GRAWE AG als Muttergesellschaft, ihre Tochtergesellschaften, die gesamten Kennzahlen und auch die berichteten Soll- und Istwerte.

## **Informationsart**

Die Informationen werden in Form von Kennzahlen berichtet. Dazu gehören versicherungstechnische Kennzahlen wie die verrechnete Prämie und der wirksame Schaden sowie die Kosten des Konzerns. Es erfolgt im Konzernbericht der GRAWE keine Einteilung in Kennzahlen-Kategorien, da hauptsächlich versicherungstechnische Kennzahlen berichtet werden.

## **Informationsbezug**

Die Bezugsgrößen im GRAWE-Konzernbericht, mit welchen die berichteten Ist-Daten verglichen werden, sind Planwerte und Vorjahreswerte.

### 4.3.3 Formale Gestaltungsmerkmale

#### **Berichtsumfang**

Grundsätzlich besteht der Konzernbericht aus 13 Seiten, wobei er quartalsweise zusätzlich vier Seiten über finanzielle Daten der Immobiliengruppe enthält. Berichtet werden die verrechnete Prämie, der wirksame Schaden, der Bestand, die Produktion, die Kosten, die Außenstandsquote und Veranlagungs-Buchwerte getrennt nach Sach- und Lebensversicherung für die GRAWE und deren Tochtergesellschaften.

Dabei werden teilweise bis zu fünf Kennzahlen als Soll-, Ist- und Vorjahreswerte und die Abweichungen dazu auf einem Tabellenblatt abgebildet. Dies weist auf eine sehr hohe Zahlendichte hin. Laut Literatur sollen pro Kennzahlen-Kategorie fünf bis sieben berichtet werden. Die Versicherungssparte im Konzernbericht beschränkt sich hauptsächlich auf versicherungstechnische Kennzahlen. Weder Kennzahlen, die aussagekräftige Informationen über die Kapitalstruktur, die Liquidität, den Erfolg oder die Rentabilität übermitteln, noch aufwändigere Berechnungen hinsichtlich der Versicherungstechnik sind im Bericht enthalten.

## Tabellen

Im Konzernbericht der GRAWE werden die Daten ausschließlich in Tabellenform dargestellt. Da auf den einzelnen Tabellenblättern eine Vielzahl an Daten abgebildet wird, bietet die Tabellendarstellung eine gute Übersicht. Auch das Prinzip der Gleichartigkeit wird berücksichtigt. Statt Übersichts- und Detailinformationen voneinander getrennt darzustellen, wird im Konzernbericht zuerst die Summe auf Konzernebene ausgewiesen und darauffolgend die Zahlen der GRAWE AG im Einzelnen. Mit einer Zeile Abstand getrennt wird die Summe der Tochtergesellschaften dargestellt. Darauffolgend werden die Daten der Tochtergesellschaften untereinander aufgereiht.

Pro Seite werden teilweise mehrere Kennzahlen berichtet, beispielsweise je eine Spalte für Schadensatz, Schadenhäufigkeit und absoluten Schaden. Diese Spalten unterteilen sich wiederum in Rechnungs-, Vorjahres- und Planwerte sowie die prozentuelle Abweichung zum Vorjahr. In den Zeilen werden die Kennzahlen für den Konzern, die GRAWE, die Tochtergesellschaften in Summe und einzeln abgebildet.



2020-12

in 1000 €

Wirksamer Schaden SU	Schadensatz			Sch.Häufigkeit		Schaden absolut			
	RJ	VJ	+/- VJ %-P.	RJ	+/- VJ %-P.	RJ	+/- VJ %	Plan unterj.	+/- in %
<b>Summe Konzern</b>	57,63 %	55,93 %	1,7 %	7,19 %	-0,78 %	180.923	9,2 %	175.389	3,2 %
<b>GRAWE AG</b>	58,50 %	55,75 %	2,8 %	8,06 %	-0,55 %	144.194	7,6 %	141.980	1,6 %
<b>Summe Töchter</b>	54,47 %	56,72 %	- 2,2 %	5,65 %	-1,02 %	36.728	15,8 %	33.409	9,9 %
520 GRAWE Slovenija	53,06 %	56,69 %	- 3,6 %	5,70 %	-0,52 %	9.210	- 3,0 %	9.533	-3,4 %
521 GRAWE Hrvatska	49,54 %	48,30 %	1,2 %	3,94 %	-0,23 %	6.379	15,3 %	5.056	26,2 %
GRAWE Serbien	24,01 %	22,21 %	1,8 %	2,19 %	0,67 %	705	64,3 %	459	53,7 %
523 GRAWE Bosnien	52,10 %	51,42 %	0,7 %	3,90 %	-0,48 %	4.009	- 2,2 %	4.157	-3,6 %
524 GRAWE Banja Luka	54,12 %	53,37 %	0,7 %	3,23 %	0,59 %	1.759	644,6 %	1.334	31,9 %
525 GRAWE Montenegro	39,28 %	46,36 %	- 7,1 %	1,89 %	-0,68 %	78	- 16,0 %		
526 GRAWE Makedonien	27,71 %	33,32 %	- 5,6 %	2,06 %	-0,14 %	68	- 21,9 %		
534 GRAWE Romania	70,49 %	82,23 %	- 11,7 %	6,75 %	-3,79 %	11.303	31,4 %	9.514	18,8 %
535 GRAWE Moldawien	41,72 %	44,17 %	- 2,5 %	15,15 %	-3,97 %	1.951	7,2 %	1.884	3,5 %
581 GRAWE Ukraine NL	60,20 %	58,08 %	2,1 %	10,15 %	0,25 %	1.246	- 4,4 %	1.450	-14,0 %
582 GRAWE Bulgaria Sach	23,61 %	24,13 %	- 0,5 %	1,49 %	-0,35 %	20	0,0 %	23	-13,0 %

Abbildung 7: Konzernbericht der GRAWE in mehrgliedriger Tabellenform, Quelle: GRAWE AG (2020)<sup>91</sup>

<sup>91</sup> Die Zahlen der GRAWE wurden mit einem Faktor multipliziert, um die Unternehmensdaten nicht zu veröffentlichen und dennoch das richtige Verhältnis darstellen zu können.



Eine Aufwertung der Tabellen durch den Einsatz visueller Elemente wird von der GRAWE nur in beschränkter Form vorgenommen. Die Planwerte heben sich von den Istwerten ab, indem sie in blauer Schrift dargestellt werden, während die Istwerte in Schwarz ausgewiesen werden. Positive und negative Abweichungen hingegen unterscheiden sich farblich nicht von anderen Werten.

Die Kennzahlen werden in € Tsd. angegeben. Somit können die großen Zahlen von den EmpfängerInnen leichter aufgenommen werden. Auch auf Nachkommastellen wird außer bei den Prozentwerten verzichtet, um eine bessere Übersicht zu gewähren. Die Zahlen auf Konzernebene, die Werte der GRAWE AG und die Summe der Tochterunternehmen werden außerdem mit Fettdruck hervorgehoben.

## **Grafiken**

Im Konzernbericht der GRAWE werden keine Grafiken gezeigt. Die ausschließliche Darstellung der Zahlen in Tabellenform könnte bei den LeserInnen zu einem Informationsüberfluss führen. Vor allem bei einer so großen Anzahl an Daten wäre es wichtig, durch den Einsatz von Diagrammen eine bessere Übersicht zu bieten. Wesentliche Zusammenhänge und Entwicklungen können vor allem durch die Darstellung von Grafiken deutlich gemacht werden.

## **Kommentare**

Die Kennzahlen sowie die Abweichungen zu Plan- und Vorjahreswerten werden durch das Hinzufügen von Kommentaren nicht erläutert, um damit mehr Klarheit zu schaffen. Es wird im Rahmen des Berichtes auch nicht erklärt, wie die einzelnen Kennzahlen berechnet werden.

## **Aufmachung**

Der einheitliche Einsatz von Farben erleichtert den Lesern die Aufnahme der vielen Informationen. Im Konzernbericht wird durchgehend für die jeweilige Überschrift ein dunkles Grün verwendet, Spaltenüberschriften sind in hellem Grün hervorgehoben und die Bezeichnungen der einzelnen Gesellschaften werden in Gelb dargestellt. Außerdem wird durch die Verwendung von Grün das Unternehmen repräsentiert, da sich die Farbe auch im Logo der GRAWE wiederfindet. Durch die Verwendung von Farben in einem angemessenen Ausmaß wird sichergestellt, dass die aufgenommenen Daten bei den EmpfängerInnen längerfristig im Gedächtnis bleiben. Eine einheitliche Farbgestaltung kann außerdem den Wiedererkennungswert des Berichtes erhöhen.

Optimierungspotenziale bei der Aufmachung bestehen nur bei der Verwendung von Farben im Zusammenhang mit den berichteten Daten. Lediglich die in Blau gedruckten Planwerte unterscheiden sich von den anderen Werten, welche ausschließlich in Schwarz dargestellt werden. Hier wird empfohlen, zumindest negative Abweichungen in Rot hervorzuheben und positive Abweichungen grün zu markieren. Als Schriftart wird durchgehend eine lesbare, schnörkellose und den Standards entsprechende verwendet. Dadurch wird sichergestellt, dass die LeserInnen nicht vom Wesentlichen abgelenkt werden.

## 5 Kennzahlen - Auswahlverfahren und Einteilungsmöglichkeiten

Im folgenden Kapitel werden zuerst zwei Methoden zur möglichen Vorgehensweise bei der Kennzahlenauswahl vorgestellt, die für den Praxisoutput zum Teil miteinander kombiniert werden können, um die Kennzahlen für den Konzernbericht festzulegen. Danach werden die bereits bestehenden Kennzahlen der GRAWE erläutert und darauffolgend werden die wichtigsten Kennzahlen aus unterschiedlichen Kategorien, die für den GRAWE Konzern in Frage kommen könnten, vorgestellt.

### 5.1 Mögliche Vorgehensweisen bei der Auswahl von Kennzahlen

LIEBETRUTH und OTTO beschreiben in der Literatur ein Verfahren zur Auswahl von Kennzahlen, welches der Scoring-Methode ähnelt. Ebenso KLEIN und GLEICH erläutern einen strukturierten Prozess zur Kennzahlenentwicklung. Diese zwei Methoden werden im folgenden Kapitel beschrieben.

#### 5.1.1 Verfahren zur Kennzahlenauswahl nach LIEBETRUTH/OTTO

Um eine angemessene Anzahl an Kennzahlen zu berichten und gleichzeitig dem Auswahlproblem entgegenzuwirken, haben LIEBETRUTH und OTTO ein Verfahren analysiert, welches die Auswahl von Kennzahlen erleichtert. Dabei wird ein Katalog an potenziellen Kennzahlen aufbereitet, welche gemessen an den Unternehmenszielen den höchsten Nutzwert für die Empfänger der Berichte darstellen. In einem ersten Schritt wird dazu eine Zielfunktion festgelegt und Restriktionen werden bestimmt. Anschließend kann ein Optimierungsverfahren mit Hilfe des Solvers in MS Excel durchgeführt werden.<sup>92</sup>

Die Zielfunktion soll die Kennzahlenkombination mit dem höchsten Nutzwert darstellen. Die Ermittlung erfolgt durch die Addition der einzelnen Nutzwerte der Kennzahlen. Die Zielfunktion wird wie folgt dargestellt:

$$Z_a = \sum_{j=1}^n q_j \cdot x_j \rightarrow \text{Max}$$

$Z_a$  stellt dabei den Zielfunktionswert der Kennzahlenkombination  $a$ ,  $q_j$  den Nutzwert der Kennzahl  $j$  und  $x_j$  die binäre Auswahlvariable der Kennzahl  $j$ . Der Nutzwert wird durch die Multiplikation der Ausprägungen unterschiedlicher Beurteilungskriterien dargestellt.<sup>93</sup>

---

<sup>92</sup> Vgl. LIEBETRUTH/OTTO (2006), S. 14.

<sup>93</sup> Vgl. LIEBETRUTH/OTTO (2006), S. 14 f.

Restriktionen sollen ungültige Kennzahlenkombinationen vermeiden. Ein Beispiel für eine Restriktion wäre die Wirtschaftlichkeit, die verlangt, dass die ausgewählten Kennzahlen einen positiven Nutzen bieten müssen. Je mehr Kennzahlen berichtet werden, desto unübersichtlicher wird der Bericht und der Nutzen sinkt dementsprechend. Bei einer Beschränkung von 20 Kennzahlen würde die Formel für diese Restriktion wie folgt lauten: 
$$\sum_{j=1}^n x_j = 20$$

Ein weiteres Beispiel für Restriktionen wäre die materielle Ausgewogenheit. Damit ist gemeint, dass Kennzahlen aus unterschiedlichen Kategorien wie der Liquidität oder Rentabilität stammen sollen. Eine mögliche Restriktion wäre, aus jeder Kategorie eine Mindestzahl festzulegen.<sup>94</sup>

Für die Anwendung des Verfahrens muss im Vorhinein eine Liste an Kennzahlen erstellt werden. Die Kennzahlen aus dem Kennzahlenkatalog werden in einer Tabelle vertikal und dessen Kriterien horizontal dargestellt. Die Bewertung erfolgt anhand einer ordinalen Skala, wobei 1 für „trifft überhaupt nicht zu“ und 5 für „trifft vollkommen zu“ steht. In einer weiteren Spalte werden die Nutzwerte der jeweiligen Kennzahl berechnet. Dabei wird der Mittelwert aller vergebenen Punkte pro Kriterium mit deren prozentuellen Gewichtungen multipliziert und eine Summe der Kriterien gebildet. Die Restriktionen für die materielle Ausgewogenheit werden ebenfalls anhand von Formeln abgebildet. Damit von jeder Kennzahlenkategorie zum Beispiel mindestens zwei ausgewählt werden sollen, müssen die Kennzahlen im Vorhinein einer Kategorie wie Rentabilität oder Liquidität zugeordnet werden. Als Restriktion könnte somit beispielsweise eine Formel erstellt werden, die besagt, dass mindestens zwei Liquiditätskennzahlen verwendet werden sollen. Nach dem gleichen Schema wird auch bei der Begrenzung der gesamten Kennzahlen vorgegangen: Insgesamt sollen 20 Kennzahlen verwendet werden, somit muss die Summe der ausgewählten Kennzahlen genau 20 betragen. Am Ende wird eine Spalte, aus der das Ergebnis herausgelesen werden kann, indem der Solver 0 für „Kennzahl nicht verwenden“ oder 1 für „Kennzahl verwenden“ einfügt, erstellt. In weiterer Folge kann der Optimierungsdurchlauf, mit dem Ziel, die Summe der Nutzwerte zu maximieren und gleichzeitig keine Restriktion zu verletzen, gestartet werden. Als Ergebnis werden die Kennzahlen, die in das Berichtswesen aufgenommen werden sollen, mit 1 in der Ergebnisspalte angezeigt.<sup>95</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. LIEBETRUTH/OTTO (2006), S. 15 f.

<sup>95</sup> Vgl. LIEBETRUTH/OTTO (2006), S. 16 f.

Kennzahl	Nutzwerte				Ausgewogenheit					Nebenbedingungen		Berechnung	
	Klarheit	Zielorientierung	Multi-kausalität	Konzernrelevanz	Rentabilität	Finanzierung	Kapitalstruktur	Liquidität	Versicherung	20 KZ	max. 3 Liquiditäts KZ	Summe Nutzwert	1 = aufnehmen 0 = n. aufnehmen
KZ 1	5	5	4	1	1	0	0	0	0			15	
KZ 2	4	2	2	5	0	0	1	0	0			13	
KZ 3	1	2	5	2	0	0	0	0	1			10	
KZ 4	2	1	1	2	0	0	0	0	1			6	
KZ 5	5	2	5	1	0	0	0	0	1			13	
KZ 6	5	5	4	4	1	0	0	0	0			18	
KZ 7	4	4	2	5	0	0	0	1	0			15	
KZ 8	2	3	5	5	0	1	0	0	0			15	
Ergebniszeile												<b>105</b>	

Abbildung 8: Verfahren zur Kennzahlenauswahl (eigene Darstellung).

Die Abbildung zeigt 8 Kennzahlen, die einen verkürzten Kennzahlenkatalog darstellen. Die einzelnen Kennzahlen wurden in einem ersten Schritt nach den in Kapitel 2.4.2 beschriebenen Kriterien bewertet. Um sicherzustellen, dass von jeder Kennzahlenkategorie eine Mindestanzahl ausgewählt wird, erfolgt in den Spalten Ausgewogenheit eine Kategorisierung jeder einzelnen Kennzahl. Entspricht die Kennzahl einer Rentabilitätskennzahl, wird in die jeweilige Zelle eine 1 für „ja“ gesetzt. Die Nebenbedingungen werden mittels Formeln entworfen. Bei einer Grenze von 20 Kennzahlen muss die Summe der letzten Spalte „Solver-Lösung“ insgesamt 20 betragen. Sollen mindestens zwei Liquiditätskennzahlen ausgewählt werden, muss von den jeweiligen Kategorien in der Ergebnisspalte ebenfalls eine Summe gebildet werden. Die Nebenbedingung im Solver lautet dann, dass die Summe der Liquiditätskennzahlen größer gleich 2 sein muss. Die letzte Spalte wird vom Solver unter Berücksichtigung der Nebenbedingungen automatisch ausgefüllt. Enthält die Zelle eine 1, soll die Kennzahl in das Berichtswesen aufgenommen werden, 0 steht für „Kennzahl nicht aufnehmen“. In der Praxis kann für diese Vorgehensweise eine viel größere Anzahl an Kennzahlen aufgelistet werden und es können unbegrenzt viele Nebenbedingungen formuliert werden.

Diese Methode wird von Unternehmen gerne genutzt, da die Kennzahlenauswahl für die AnwenderInnen leicht nachzuvollziehen ist, die Auswahl strukturiert vorgenommen wird und eine Partizipation der EntscheidungsträgerInnen erfolgt.<sup>96</sup>

### 5.1.2 Verfahren zur Kennzahlenauswahl nach KLEIN/GLEICH

Damit der Kennzahlenkatalog nicht allzu umfassend ausfällt, kann der PuMP-Prozess mit der vorher beschriebenen Methode kombiniert werden, um die Anzahl der Kennzahlen im Katalog

<sup>96</sup> Vgl. LIEBETRUTH/OTTO (2006), S. 22.

schon im Vorhinein einzugrenzen. Das 8-stufige Verfahren stellt sicher, dass durch die Begrenzung der ausgewählten Kennzahlen die spezifischen Besonderheiten des Betriebes besser berücksichtigt werden können:

- **Stufe 1: PuMP-Diagnose:**

Kennzahlen, die im Unternehmen bereits existieren, werden analysiert. Auf Basis der Analyse wird entschieden, für welche Kennzahlen es sinnvoll ist, sie auch weiterhin zu berichten.

- **Stufe 2: Ergebniskarte**

Stufe 2 dient dazu, die operativen und strategischen Ziele zusammenzufassen und als Ergebnisse zu formulieren.

- **Stufe 3: Kennzahlen designen**

Auf Basis der Ergebniskarte können Kennzahlen ausgewählt werden, die zur Überprüfung dienen, ob die festgelegten Ziele auch erreicht wurden.

- **Stufe 4: Kennzahlen-Galerie**

Die ausgewählten Kennzahlen werden in dieser Stufe Beteiligten des Unternehmens präsentiert, um Verbesserungspotenziale aufzudecken.

- **Stufe 5: Kennzahlen definieren**

Sobald das Feedback der Beteiligten in die Kennzahlenauswahl eingearbeitet wurde, kann mit der Detailarbeit begonnen werden: Zuerst erfolgt eine Beschreibung der Kennzahl, die Berechnungsmethode und die Datenquelle werden angegeben.

- **Stufe 6: Performance-Bericht definieren**

In dieser Stufe wird entschieden, wer den fertig gestellten Kennzahlen-Bericht zukünftig in welchen Zeitabständen erhalten soll.

- **Stufe 7: Kennzahlen interpretieren**

Sobald der erste Bericht erstellt wurde, muss überprüft werden, ob es Abweichungen von den Zielwerten gibt, und ob Handlungsmaßnahmen zur Gegensteuerung getroffen werden müssen.

- **Stufe 8: Kennzahl nutzen**

Die letzte Stufe des Prozesses stellt den Übergang der Nutzung der Kennzahlen dar.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup> Vgl. GLEICH/KLEIN (2018), S. 201 ff.

### 5.3. Darstellung der Kennzahlen aus dem GRAWE Konzernbericht

Nachstehend werden die Besonderheiten von Versicherungsunternehmen und die Kennzahlen der Versicherungsbranche, die im Konzernbericht bereits enthalten sind, kurz beschrieben und deren Berechnungsmethode dargestellt.

#### 5.3.1 Besonderheiten im Versicherungsgeschäft

In der Literatur wird häufig eine Unterteilung in Wachstumskennzahlen, Rentabilitätskennzahlen, Ertragskennzahlen, Sicherheitskennzahlen und Kennzahlen der Veranlagung vorgenommen. Bei der Auswahl dieser Kennzahlen muss beachtet werden, ob eine Analyse auf Konzernebene, eines einzelnen Unternehmens oder eines Geschäftssegmentes erfolgen soll. Wird der Konzern als Ganzes betrachtet, muss Rücksicht auf unterschiedliche Rechnungslegungsvorschriften genommen werden. Bei Versicherungsunternehmen haben Kapitalanlagetätigkeiten meist großen Einfluss auf deren Profitabilität, weshalb das Augenmerk nicht nur auf der versicherungstechnischen Tätigkeit liegen sollte, sondern auch auf der Entwicklung der Kapitalanlagen.<sup>98</sup>

Die Struktur der Aufwendungen und Erträge eines Versicherungsunternehmens wird maßgeblich durch die Zusammensetzung des Versicherungsbestandes beeinflusst. Zwischen den einzelnen Sparten kann die Höhe der Versicherungsleistungen stark variieren. Aus diesem Grund erfolgt eine Analyse von Versicherungsunternehmen meist auf jene Weise, dass relevante Größen wie Vertragsstückzahlen, Versicherungssummen und Prämien jeweils aufgeteilt in Lebensversicherung und Schaden-Unfallversicherung ausgewiesen werden.<sup>99</sup>

Während bei Unternehmen anderer Branchen zwischen ordentlichen und außerordentlichen Erträgen und Aufwendungen unterschieden wird, unterteilt sich die GuV (Gewinn- und Verlust-Rechnung) von Versicherungsunternehmen in ein versicherungstechnisches und ein nicht versicherungstechnisches Ergebnis. Durch diese Unterteilung soll überprüft werden, inwiefern einzelne Segmente einen Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet haben. Das versicherungstechnische Ergebnis gilt als Indikator, welcher Gewinn aus dem reinen Versicherungsgeschäft generiert wurde. Beträgt das Versicherungsergebnis 0, bedeutet dies, dass die Leistungen vom Versicherungsunternehmen und der Versicherungsnehmer in der entsprechenden Periode ungefähr gleich hoch ausgefallen sind.<sup>100</sup>

---

<sup>98</sup> Vgl. ROCKEL/HELTEN/OTT/SAUER (2012), S. 311 ff.

<sup>99</sup> Vgl. FARNY (1992), S. 168.

<sup>100</sup> Vgl. GONDRING (2015), S. 306.

Bei der Analyse der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage gilt außerdem, dass ein besonderes Augenmerk auf Gewinn- und Verlustposten gelegt wird. Die Zusammensetzung der Bilanz nimmt einen weniger hohen Stellenwert ein, bis auf die Zusammensetzung der Kapitalanlagen und des Eigenkapitals sowie der versicherungstechnischen Passiva. Dabei wird meist der Anteil einzelner Posten zum Gesamtkapital berechnet.<sup>101</sup> Bis zu 90 % der Aktivposten der Versicherungsunternehmen besteht meist aus Kapitalanlagen.<sup>102</sup>

### 5.3.2 Kennzahlen des GRAWE-Konzernberichts

#### Verrechnete Prämie

Die verrechnete Prämie bezeichnet die auf eine bestimmte Periode bezogene und den KundInnen vorgeschriebene Prämie. Es handelt sich dabei um eine Netto-Prämie, da dafür anfallende Steuern und Gebühren noch nicht berücksichtigt sind. Die Kennzahl kann auch Lagerbestandsabrechnungen bzw. lohnabhängige Abrechnungen beinhalten. Nach- bzw. Rückzahlungen, die sich zu einem späteren Zeitpunkt ergeben, fließen nicht in die Bestandsprämie ein.<sup>103</sup>

#### Berechnung

Kennzahl:	Verrechnete Prämie
<b>Berechnung:</b>	Summe der vorgeschriebenen Prämie ohne Steuern & diversen Gebühren aller Branchen

Formel 1: Verrechnete Prämie (eigene Darstellung).

#### Wirksamer Schaden

Unter den wirksamen Schaden fällt jener Wert, der in einem Geschäftsjahr GuV-wirksam wird. Er bezieht sich immer auf ein Bilanzjahr und setzt sich aus der Summe der Schadenzahlungen und der Veränderung der Schadenreserve zusammen. Darunter fällt der Rechnungsjahresschaden, der Spätschaden und die Abwicklung vom Altbestand. Zu den Spätschäden gehören jegliche Schäden, die bereits in einem der Vorjahre eingetreten sind, aber erst im Rechnungsjahr gemeldet wurden. Zur Abwicklung des Altbestands zählen Schäden bzw. Reserveveränderungen, die schon in vorhergehenden Jahren eingetreten sind und auch gemeldet wurden. Die Veränderung der Schadenreserve ergibt sich durch Auszahlungen, die die Reserve um den entsprechenden Betrag verringern, durch Meldungen neuer Schäden oder Gutachten, die im Nachhinein eine höhere oder niedrigere Schadenreserve begründen.<sup>104</sup>

<sup>101</sup> Vgl. FARNY (2011), S. 158 ff.

<sup>102</sup> Vgl. FÜHRER/GRIMMER (2009), S. 247.

<sup>103</sup> Vgl. KARNER (2019), S. 4.

<sup>104</sup> Vgl. KARNER (2019), S. 7 f.



Wird im April ein Schaden gemeldet, für den eine Reserve in Höhe von 10.000 € gebildet wird, liegt der wirksame Schaden bei 10.000 €. Erfolgt im Juni eine Zahlung von 2.000 €, wird die Schadenreserve um 2.000 € gesenkt und der wirksame Schaden beträgt 0 €. Sofern im Juni keine weitere Zahlung durchgeführt wird, und die Reserve im Juli aufgelöst wird, beträgt der daraus resultierende wirksame Schaden für Juli - 8.000 €. Wird der Schaden im Folgejahr beispielsweise aufgrund eines Sachverständigenberichts erhöht, fließt dieser in die GuV des Folgejahres ein.<sup>105</sup>

**Berechnung:**

Kennzahl:	Wirksamer Schaden
<b>Berechnung:</b>	Rechnungsjahres-Schaden + Spätschaden <hr/> = Gesamtjahres-Schaden + Abwicklung Altbestand <hr/> = Gesamter Wirksamer Schaden

Formel 2: Wirksamer Schaden (eigene Darstellung).

**Schadensatz**

Der Schadensatz stellt den wirksamen Schaden in Relation zur verrechneten Prämie dar. In Versicherungsbetrieben stellt die Kennzahl einen wesentlichen Maßstab zur Messung des Erfolgs dar, da sie Auskunft über die Schadenintensität des betriebenen Versicherungsgeschäftes erteilt.<sup>106</sup> Je geringer die Schadenquote, desto mehr Deckungsbeitrag bleibt dem Versicherungsunternehmen zur Deckung von Abschluss- und Verwaltungsaufwendungen zur Erzielung eines versicherungstechnischen Gewinns. Im Rahmen eines Konzernvergleichs ist zu beachten, dass die Schadenrückstellungen tendenziell nach internationalen Vorschriften niedriger bewertet werden, wodurch die Schadenquote nach IFRS niedriger ausfallen wird als bei einer Berechnung nach HGB.<sup>107</sup>

Für die Schadenquote existieren unterschiedliche Möglichkeiten, diese abzugrenzen: Entweder wird die Schadenquote der Rechnungsjahresschäden ermittelt oder die Schadenquote der Rechnungsjahresschäden korrigiert um den Abwicklungserfolg aus der Vorjahresschadenrückstellung.<sup>108</sup> Dabei kann das Ergebnis vor oder nach Berücksichtigung der Rückversicherung ausge-

<sup>105</sup> Vgl. KARNER (2019), S. 8.  
<sup>106</sup> Vgl. FÜHRER/GRIMMER (2009), S. 261.  
<sup>107</sup> Vgl. ROCKEL u.a. (2012), S. 319.  
<sup>108</sup> Vgl. FÜHRER/GRIMMER (2009), S. 260.

wiesen werden. Ein Vergleich beider Berechnungsmethoden bietet Informationen über die Wirkung der Rückversicherungsbeziehungen. In der Lebensversicherung existiert der Begriff des Schadensatzes nicht, da es dort die aus Prämieneträgen zu deckenden Versicherungsleistungen nicht gibt.<sup>109</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Schadensatz
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Wirksamer Schaden}}{\text{Verrechnete Prämie}} * 100$

*Formel 3: Schadensatz (eigene Darstellung).*

### Schadenhäufigkeit

Bei der Berechnung der Schadenhäufigkeit wird die Anzahl der Schäden in Relation zum Bestand gesetzt. Bei der Anzahl der Schäden bleibt die Spätschadenreserve unberücksichtigt.<sup>110</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Schadenhäufigkeit
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Anzahl der Schäden}}{\text{Bestand}} * 100$

*Formel 4: Schadenhäufigkeit (eigene Darstellung).*

### Bestandsprämie

Sobald ein Versicherungsvertrag von einem Kunden unterschrieben wurde, zählt dieser grundsätzlich zum Bestand. Als Bestandsprämie wird die Jahresprämie zu einem bestimmten Stichtag bezeichnet. Kurzfristige Verträge mit einer Laufzeit von weniger als einem Jahr werden nicht in die Bestandsprämie aufgenommen. Auch Lagerbestandsabrechnungen werden nicht berücksichtigt. Darin liegt der Unterschied zu der verrechneten Prämie, welche als zeitraumbezogen gilt. Im Prinzip stellt die Bestandsprämie somit die als die zu erwartende kumulierte verrechnete Prämie am Jahresende dar, sofern sich am aktuellen Bestand nichts ändert. Die GRAWE berichtet im Unterschied zum historisch üblichen Bestand laut Vertriebsicht den Bestand Netto Stichtag. Der Unterschied zur Vertriebsicht liegt darin, dass Stornierungen und Verträge, die in der Zukunft liegen, nicht berücksichtigt werden. Es wird also der zum gewählten Zeitpunkt aufrechte Bestand

<sup>109</sup> Vgl. GONDRING (2015), S. 307.

<sup>110</sup> Vgl. KARNER (2019), S. 10.

herangezogen. Außerdem wird in der KFZ-Branche die tatsächlich verrechnete Prämie als Basis und nicht die generelle 9er Stufe ohne Bonus-Malus-Abzug verwendet. Die Berechnung bezieht sich auf die tatsächliche Stufe und bietet deshalb eine bessere Grundlage für die daraus resultierenden Provisionen.<sup>111</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Bestandsprämie
<b>Berechnung:</b>	zum Monats-/Jahresultimo aufrechte Bestandsprämie

*Formel 5: Bestandsprämie (eigene Darstellung).*

### Bestands-Stück

Als Bestands-Stück wird die Anzahl der aufrechten Verträge bezeichnet, wobei diese nach Branchen bzw. Sparten unterteilt werden. Darin besteht der Unterschied zur Polizzenzählung, bei welcher eine Versicherungspolizze mehrere Sparten umfassen kann.<sup>112</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl	Bestands-Stück
<b>Berechnung:</b>	Summe der zum Monats-/Jahresultimo aufrechten Bestands-Stück

*Formel 6: Bestands-Stück (eigene Darstellung).*

### Kosten

Unter die Kosten fallen sämtliche Aufwände, die durch den Versicherungsbe- bzw. Versicherungsvertrieb entstehen. Anlagekosten, Aktienverluste etc. sind somit nicht in den Kosten enthalten. Grundsätzlich wird zwischen Kostenarten und Kostenstellen unterschieden. Beispiele für Kostenarten sind Provisionen, Personalkosten und Schulungskosten. Bei den Kostenstellen werden die Kosten dem Ort ihrer Zugehörigkeit zugeordnet. Dies kann beispielsweise der Vorstand, die Controllingabteilung oder ein Kundencenter sein. In der GRAWE gilt „Aufwands-Kosten-Identität“: Somit sind sämtliche Kosten identisch mit dem Aufwand.<sup>113</sup>

<sup>111</sup> Vgl. KARNER (2019), S. 4.

<sup>112</sup> Vgl. KARNER (2019), S. 4.

<sup>113</sup> Vgl. KARNER (2019), S. 19.

*Berechnung:*

Kennzahl:	Kosten
<b>Berechnung:</b>	Summe der gesamten Kostenarten

*Formel 7: Kosten (eigene Darstellung).*

### **Außenstandsquote**

Anhand dieser Kennzahl wird kontrolliert, welcher Anteil von der vorgeschriebenen Prämie von den VersicherungsnehmerInnen noch unbezahlt ist. Die Berechnung erfolgt, indem der Außenstand der Prämienvorschreibung gegenübergestellt wird.<sup>114</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Außenstands-Quote
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Außenstand (unbezahlte Prämie)}}{\text{Prämienvorschreibung}} * 100$

*Formel 8: Außenstands-Quote (eigene Darstellung).*

### **Veranlagungs-Buchwerte**

Um auch einen Überblick über das Veranlagungsvermögen der Versicherungsunternehmen zu erhalten, wird die Summe der Veranlagungs-Buchwerte als absolute Zahl im Bericht ausgewiesen.

*Berechnung:*

Kennzahl:	Veranlagungs- Buchwerte
<b>Berechnung:</b>	Summe der Veranlagungsbuchwerte

*Formel 9: Veranlagungs-Buchwerte (eigene Darstellung).*

---

<sup>114</sup> Vgl. KARNER (2019), S. 19.

## 5.3 Darstellung und Berechnungsmethoden möglicher Kennzahlen für die GRAWE

In Kapitel 5.4 werden allgemein relevante Kennzahlen, eingeteilt nach Kennzahlen der Rentabilität, Kapitalstruktur, Erfolgs- und Liquiditätskennzahlen, und Kennzahlen speziell für Versicherungsunternehmen, vorgestellt.

### 5.3.1 Rentabilitätskennzahlen

Rentabilitätskennzahlen betrachten die Vermögensstruktur des Unternehmens näher. Meistens werden hierfür eine Gewinngröße und eine Einsatzgröße wie Umsatz oder Gesamtkapital zueinander in Beziehung gesetzt. Ausgangsbasis für die Berechnungen der Kennzahlen sind sowohl Daten der Gewinn- und Verlustrechnung als auch Bilanzdaten.<sup>115</sup>

Für die Verwendung der Größen in Nenner und Zähler können unterschiedliche Kombinationen in Frage kommen. Beispielsweise kann für den Wert des Gesamtkapitals der Durchschnittswert vom Beginn und dem Ende der Periode herangezogen werden. Diese Vorgehensweise dient dazu, um der Erfolgsgröße einer Periode auch eine periodenbezogene Kapitalgröße gegenüberstellen zu können. Außerdem muss entschieden werden, ob im Zähler eine Größe vor oder nach Steuern als sinnvoller erscheint. Bei Unternehmensvergleichen eignet sich eine Erfolgsgröße vor Steuern besser, da dadurch Unterschiede bei der steuerrechtlichen Vorgehensweise unberücksichtigt bleiben können.<sup>116</sup>

#### **Gesamtkapitalrentabilität**

Die Gesamtkapitalrentabilität ist in der Literatur auch unter Return on Capital bekannt und misst den Rückfluss an Kapital je eingesetzten Euro. Die Berechnung kann auf zwei unterschiedliche Arten erfolgen, einmal vor und einmal nach Finanzierungskosten. Je nachdem, wie sich die Passiva eines Unternehmens strukturiert, fallen unterschiedliche Finanzierungskosten an, die die Rentabilitätskennzahl unmittelbar beeinflussen. Diese Verzerrungen werden durch die Herausrechnung der Finanzierungskosten eliminiert, weshalb häufiger auf diese Methode zurückgegriffen wird.<sup>117</sup>

---

<sup>115</sup> Vgl. LICHTKOPPLER/KOSTELECKY (2007), S. 129 f.

<sup>116</sup> Vgl. LICHTKOPPLER/KOSTELECKY (2007), S. 182.

<sup>117</sup> Vgl. HEESEN (2012), S. 240 ff.

*Berechnung:*

Kennzahl:	Gesamtkapitalrentabilität
Berechnung:	$\frac{\text{Ergebnis vor Steuern + Zinsaufwendungen}}{\text{Bilanzsumme}} \cdot 100$

Formel 10: Gesamtkapitalrentabilität, Quelle: HEESEN (2012), S. 267 (leicht modifiziert).

## Eigenkapitalrentabilität

Die Eigenkapitalrentabilität, auch als Return on Equity bezeichnet, stellt die Verzinsung des von den EigenkapitalgeberInnen aufbrachten Kapitals dar. Sie gilt als Maß für die Fähigkeit des Unternehmens, das Eigenkapital gewinnbringend einzusetzen. Die Kennzahl dient als Zielgröße für die Effizienz im Sinne der Eigentümer. Auf Basis der Eigenkapitalrentabilität bietet sie potenziellen Anlegern eine Vergleichsbasis für verschiedene Anlageoptionen. Im Nenner wird das durchschnittliche Eigenkapital verwendet, da mit diesem über das Jahr verteilt der Gewinn erwirtschaftet wurde.<sup>118</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Eigenkapitalrentabilität
Berechnung:	$\frac{\text{Jahresüberschuss}}{\text{durchschnittliches Eigenkapital}} \cdot 100$

Formel 11: Eigenkapitalrentabilität (eigene Darstellung).

## Eigenkapitalrentabilität versicherungstechnisch

Hier muss speziell für Versicherungsunternehmen beachtet werden, dass andere Größen in Nenner bzw. Zähler relevant sind als beispielsweise für Produktionsunternehmen. Um Zeit- und Betriebsvergleiche zu ermöglichen, muss der wirtschaftliche Erfolg ebenfalls in Relation zu einer Bezugsgröße gesetzt werden.<sup>119</sup>

Die Aussagekraft auf Konzernebene ist bei dieser Kennzahl allerdings stark eingeschränkt. Bei einem IFRS-Konzernabschluss kann die Höhe der Kennzahl anders ausfallen, da nach IFRS die erfolgsneutral bewerteten Kapitalanlagen zwar zu Schwankungen des Eigenkapitals führen, jedoch nicht zu einer Erfolgswirkung. Speziell für Versicherungsunternehmen muss außerdem beachtet werden, dass das Eigenkapital im Verhältnis zum Prämienumsatz wesentlich geringer ist

<sup>118</sup> Vgl. WEBER/PAA (2020), S. 57.

<sup>119</sup> Vgl. FARNY (1992), S. 169.

als in vielen anderen Wirtschaftszweigen. Die Eigenkapitalrentabilität kann für Versicherungsunternehmen sowohl mittels der Standardformel als auch auf Basis von Solvency II berechnet werden. Da unter Solvency II keine Gewinn- und Verlustrechnung existiert, wird zur Berechnung des Jahresüberschusses bzw. -fehlbetrages eine Subtraktion der Eigenmittel des Rechnungsjahres von den Eigenmitteln des Vorjahres durchgeführt.<sup>120</sup>

Bei der Berechnung wird im Nenner das SCR (Solvency Capital Requirement) angewendet. SCR steht als Abkürzung für die sogenannte Solvenzkapitalanforderung, welcher Versicherungsunternehmen unterliegen. Sie stellt das ökonomische Kapital dar, welches die Insolvenzwahrscheinlichkeit auf 0,5 % begrenzt und wird meist von der Aufsicht zur Beurteilung der finanziellen Lage des Unternehmens festgelegt. Die Solvenzkapitalanforderung soll das tatsächliche Risikoprofil eines Unternehmens darstellen und sollte allenfalls das versicherungstechnische Risiko, das Markt-, Kredit- und operationelle Risiko widerspiegeln. Es wird viermal pro Jahr ermittelt und kontinuierlich überwacht.<sup>121</sup>

Der Begriff Eigenmittel umfasst bei Versicherungsunternehmen mehr Bilanzpositionen als das reine formelle Eigenkapital. Als Eigenmittel nach Solvency II werden die verfügbaren Finanzmittel, die als Risikopuffer dienen und finanzielle Verluste decken sollen, bezeichnet. Sie setzen sich aus der Summe der Eigenkapitalposten der Bilanz, basierend auf einer fair value Bilanz, und ergänzenden Eigenmitteln zusammen. Die Basiseigenmittel ergeben sich aus dem Überschuss der Vermögenswerte über die Verbindlichkeiten abzüglich der eigenen Aktien und den nachrangigen Verbindlichkeiten. Die ergänzenden Eigenmittel bestehen aus nicht eingefordertem Kapital, Nachschussverpflichtungen bei Versicherungsvereinen, Kreditbriefen und Garantien. Sie können zur Abwehr von Verlusten verwendet werden.<sup>122</sup>

Das Ziel dieser Eigenkapitalregulierung bzw. Solvabilität nach Solvency II ist der Schutz der VersicherungsnehmerInnen vor einer Zahlungsunfähigkeit des Versicherungsunternehmens. Die Solvency II Richtlinie gilt seit 1. Januar 2016 und regelt die Solvabilitätsanforderungen für Versicherer. Durch die Einführung neuer Bewertungsvorschriften hinsichtlich der Vermögenswerte und

---

<sup>120</sup> Vgl. ROHLFS (2019), S. 550.

<sup>121</sup> Vgl. ROCKEL u.a. (2012), S. 12 ff.

<sup>122</sup> Vgl. ROCKEL u.a. (2012), S. 353 f.

Verbindlichkeiten, die künftig mit Markwerten anzusetzen sind, soll das Risiko der Insolvenz eines Versicherers reduziert werden.<sup>123</sup>

**Berechnung:**

Kennzahl:	Eigenkapitalrentabilität (versicherungstechnisch)
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Eigenmittel } t - \text{Eigenmittel } t-1}{\text{Solvency Capital Requirement}}$

Formel 12: Eigenkapitalrentabilität versicherungstechnisch (eigene Darstellung).

## Umsatzrentabilität

Diese Kennzahl zeigt das Verhältnis zwischen Gewinn und Geschäftsvolumen. Die Höhe der Umsatzrentabilität ist ein Zeichen dafür, dass das Unternehmen in Bezug auf die Größe seines Geschäftsvolumens hohe Gewinne erzielt. Der optimale Wert der Kennzahl ist abhängig von der jeweiligen Unternehmensbranche.<sup>124</sup>

Bei Versicherungsunternehmen ist eine steigende Umsatzrendite in Hinblick auf das Prämienvolumen ein Zeichen für zunehmende Produktivität und sollte daher laufend überwacht werden.<sup>125</sup> Dabei muss berücksichtigt werden, dass die Prämienhöhe ohne Miteinbeziehung von Rückversicherungsgeschäften als Zielgröße nicht geeignet ist. Grund dafür ist, dass die im Interesse der Unternehmenssicherheit in Kauf genommene Gewinnminderung durch passive Rückversicherung nicht berücksichtigt wird.<sup>126</sup>

**Berechnung:**

Kennzahl:	Umsatzrentabilität
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{EGT}}{\text{Verrechnete Prämie}} * 100$

Formel 13: Umsatzrentabilität (eigene Darstellung).

<sup>123</sup> Vgl. JUNGLAS/SCHRADIN/WEIGAND (2021), S. 52.

<sup>124</sup> Vgl. WEBER/PAA (2020), S. 60.

<sup>125</sup> Vgl. ROHLFS (2019), S. 546.

<sup>126</sup> Vgl. FARNY (2011), S. 337.



## Eigenkapitalumschlag

Der Eigenkapitalumschlag gilt als Rotationsfaktor und spiegelt die Reproduktionsgeschwindigkeit des Eigenkapitals wider. Dabei muss berücksichtigt werden, dass, je höher das Eigenkapital ausfällt, desto schwieriger wird es, gute Werte für die Umschlagshäufigkeit zu erreichen.<sup>127</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Eigenkapitalumschlag
Berechnung:	$\frac{\text{Gesamterlöse}}{\text{Eigenkapital}} * 100$

*Formel 14: Eigenkapitalumschlag (eigene Darstellung).*

## Gesamtkapitalumschlag

Anhand dieser Kennzahl wird gemessen, wie schnell das eingesetzte Kapital eines Unternehmens über die Umsatzerlöse wieder zurückfließt. Sie kann entweder auf das Eigenkapital, auf das investierte Kapital oder das durchschnittliche Gesamtkapital bezogen werden. Je höher die Kapitalumschlagshäufigkeit ausfällt, desto schneller fließt das Kapital über die Umsatzerlöse wieder in das Unternehmen zurück und desto geringer ist der Kapitalbedarf des Unternehmens.<sup>128</sup>

Beträgt der Wert der Kennzahl drei, bedeutet das, dass mit jedem Euro eingesetzten Kapital ein Umsatz von drei Euro erzielt wird. Analog dazu muss jedoch beachtet werden, dass sich ein hoher Kapitalumschlag gegenteilig auf das Eigenkapital auswirkt. Unterbleiben notwendige Investitionen in das Anlagevermögen oder wird Leasing beansprucht und nicht aktiviert, wirkt sich dies positiv auf den Kapitalumschlag aus, führt jedoch zu einer Verzerrung des Ergebnisses.<sup>129</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Gesamtkapitalumschlag
Berechnung:	$\frac{\text{Gesamterlöse}}{\text{Bilanzsumme}} * 100$

*Formel 15: Gesamtkapitalumschlag (eigene Darstellung).*

<sup>127</sup> Vgl. HEESEN (2012), S. 259.

<sup>128</sup> Vgl. HEESEN/GRUBER (2011), S. 114 ff.

<sup>129</sup> Vgl. THEUERMANN/SCHMIDL/MAIER (2015), S. 209 f.

### 5.3.2 Kennzahlen der Kapitalstruktur

Die Analyse der Kapitalstruktur beschäftigt sich mit der Mittelherkunft. Dabei wird die Zusammensetzung und Struktur der Passivseite der Bilanz genauer betrachtet. Der Fokus liegt auf der zeitlichen Entwicklung, der Zusammensetzung der Unterpositionen, der Fristigkeit sowie dem Anteil am Gesamtkapital einzelner Positionen.<sup>130</sup>

Ein hoher Eigenkapitalanteil spielt für Unternehmen eine wichtige Rolle, da er für Eigentümer und Investoren als Zeichen finanzieller Stabilität gilt. Allerdings kann es aufgrund von Steuereffekten oft günstiger sein, über einen hohen Anteil an Fremdkapital zu verfügen. Die Verzinsung der Dividende der Eigenkapitalgeber gilt nämlich nicht als Aufwand und ist somit steuerlich nicht abzugsfähig.<sup>131</sup>

Speziell für Versicherungsunternehmen gestaltet sich die Bestimmung der Höhe des versicherungstechnischen Fremdkapitals als sehr schwierig. Das Fremdkapital enthält in der Regel folgende Positionen:

- Rechnungsmäßige Zinsen auf das versicherungstechnische Fremdkapital, vor allem auf Deckungsrückstellungen der Lebensversicherung,
- inflationsbedingte Zunahme des versicherungstechnischen Verpflichtungsvolumens, sofern dies aus dem Kapitalanlageergebnis finanziert werden muss,
- Mindereinzahlungen von Prämien wegen einer zinsorientierten Prämienpolitik.

Aufgrund der Vielzahl der genannten Parameter und deren situationsbedingter Ausprägung ist eine einheitliche Berechnung des Fremdkapitals in der Praxis kaum möglich.<sup>132</sup>

### **Eigenkapitalquote**

Die Eigenkapitalquote spiegelt das Ausmaß der finanziellen Abhängigkeit eines Unternehmens wider. Sie hat den höchsten Stellenwert für die Beurteilung der Kreditwürdigkeit und der finanziellen Stabilität eines Unternehmens. Je höher die Eigenkapitalquote, desto krisenfester und finanziell stabiler ist das Unternehmen. Der optimale Anteil am Eigenkapital ist abhängig von der Unternehmensbranche.<sup>133</sup> Eine Obergrenze für die Eigenkapitalquote gibt es nicht, jedoch sollte auch der Reifegrad des Unternehmens nicht außer Acht gelassen werden. Parallel zu dieser

---

<sup>130</sup> Vgl. LICHTKOPPLER/KOSTELECKY (2007), S. 220 f.

<sup>131</sup> Vgl. WEHRHEIM/SCHMITZ (2005), S. 128.

<sup>132</sup> Vgl. FARNY (2011), S. 877.

<sup>133</sup> Vgl. SCHULTZ (2009), S. 65.

Kennzahl müssen auch immer die liquiden Mittel betrachtet werden. Auch wenn ein Unternehmen über eine hohe Eigenkapitalquote verfügt, ist diese zu relativieren, sofern keine liquiden Mittel verfügbar sind. Außerdem gilt es zu beachten, dass es bei einem Rating nach BASEL II zu abweichenden Bewertungen kommen kann, da beispielsweise Sonderposten mit Rücklagenanteil nicht dem Eigenkapital zugeordnet werden.<sup>134</sup> Wichtige Aspekte wie stille Reserven, die Fristigkeit des Fremdkapitals sowie die allgemeine Vermögenslage der EigentümerInnen sollten ebenfalls in die Beurteilung miteinfließen.<sup>135</sup>

**Berechnung:**

Kennzahl:	Eigenkapitalquote
Berechnung:	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Bilanzsumme (Gesamtkapital)}} \cdot 100$

Formel 16: Eigenkapitalquote (eigene Darstellung).

Für Versicherungsunternehmen gibt es unterschiedliche Arten, die Kennzahl zu ermitteln. Genauer betrachtet wird das Verhältnis des Eigenkapitals zum Verpflichtungsvolumen. Zum Verpflichtungsvolumen zählt das versicherungstechnische Fremdkapital, wie die versicherungstechnischen Rückstellungen und Verbindlichkeiten. Zusätzlich existiert auch das nichtversicherungstechnische Fremdkapital, welches keinen direkten Bezug zu Versicherungsverträgen aufweist, wie beispielsweise Steuerschulden. Im Gegensatz zu Schaden-/Unfallversicherungen weisen Lebensversicherungen zumeist eine sehr niedrige Eigenkapitalquote auf, da die Kennzahl oft als Relation vom Eigenkapital zur Deckungsrückstellung und den Verbindlichkeiten errechnet wird. Diese Vorgehensweise ermöglicht eine bessere Darstellung des Verhältnisses des Eigenkapitals zur größten versicherungstechnischen Verpflichtung des Unternehmens. Zusammengefasst sollte diese Kennzahl als kritisch betrachtet werden. Vor allem bei der Berechnung für ein Tochterunternehmen, welches einem Konzern untergeordnet ist, ist die Kennzahl nicht aussagekräftig, da das Unternehmen bei fehlenden Eigenmitteln vom Konzern unterstützt wird. Außerdem können für eine mögliche Haftung nicht nur das Eigenkapital, sondern eventuell auch nachrangige Verbindlichkeiten und bei Lebensversicherern sogar freie Rückstellungen für die Beitragsrückerstattung herangezogen werden.<sup>136</sup>

<sup>134</sup> Vgl. HEESSEN (2012), S. 106.

<sup>135</sup> Vgl. WEBER/PAA (2020), S. 26.

<sup>136</sup> Vgl. ROHLFS (2019), S. 551.

## Fremdkapitalquote

Die Fremdkapitalquote gibt an, wie viel Prozent des Gesamtkapitals mit Fremdkapital finanziert werden und wird häufig zur Beurteilung der Bonität von Unternehmen herangezogen. Je geringer die Fremdkapitalquote, desto geringer ist das Ausfallrisiko für die KreditgeberInnen, da das Vermögen des Unternehmens einem geringeren Kreditvolumen zur Absicherung dient.<sup>137</sup>

Bei der optimalen Aufteilung von Fremd- und Eigenkapital muss der Leverage-Effekt berücksichtigt werden. Dieser besagt, sofern die Gesamtkapitalrentabilität oder die interne Rendite höher sind als der Fremdkapitalsatz, erhöht sich mit zunehmender Verschuldung die Rendite des eingesetzten Kapitals. Ebenso verringert sich die Eigenkapitalrentabilität umso stärker, je größer der Anteil der Fremdfinanzierung an der Gesamtfinanzierung ausfällt, wenn die Gesamtkapitalrentabilität unter dem Fremdkapitalzinssatz liegt.<sup>138</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Fremdkapitalquote
Berechnung:	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Bilanzsumme}} \cdot 100$

*Formel 17: Fremdkapitalquote (eigene Darstellung).*

## Verschuldungsgrad:

Der Verschuldungsgrad zeigt, welchen Anteil das Fremdkapital an Eigenkapital besitzt. Im Idealfall sollte ein Verhältnis von 1:1 bestehen, die Schulden sollten dabei nicht höher sein als das Eigenkapital. Je höher der Verschuldungsgrad, umso geringer ist die finanzielle Unabhängigkeit eines Unternehmens. Ab einem Verschuldungsgrad von unter zwei gilt ein Unternehmen als finanziell stabil.<sup>139</sup>

<sup>137</sup> Vgl. HEESEN/GRUBER (2011), S. 143.

<sup>138</sup> Vgl. HEESEN (2012), S. 114.

<sup>139</sup> Vgl. WEBER/PAA (2020), S. 26.

*Berechnung:*

Kennzahl:	Verschuldungsgrad
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$

*Formel 18: Verschuldungsgrad (eigene Darstellung).*

### 5.3.3 Erfolgskennzahlen

Bei der erfolgswirtschaftlichen Analyse liegt der Fokus auf den Positionen der Gewinn- und Verlustrechnung. Erfolgskennzahlen ermöglichen daher eine genaue Beurteilung der Ertragskraft eines Unternehmens. Die Daten werden aus den Ertrags- und Aufwandspositionen des Unternehmens gewonnen. Mit Hilfe der Kennzahlen können wesentliche Einflussfaktoren auf das Ergebnis ermittelt werden und die Ursachen einer positiven bzw. negativen Entwicklung aufgedeckt werden.<sup>140</sup>

### **Wirtschaftlicher Gewinn/Verlust des Versicherungsunternehmens**

Eine wichtige Erfolgskennzahl für Versicherungsunternehmen ist der tatsächliche wirtschaftliche Gewinn bzw. Verlust des Unternehmens. Aufgrund der Bildung und Auflösung von stillen Rücklagen entspricht der Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag nicht dem tatsächlich erwirtschafteten Gewinn bzw. Verlust eines Unternehmens. Die Größen im Jahresabschluss werden außerdem nach dem Vorsichtsprinzip ermittelt, und abhängig davon, welche Beträge an Aktionäre und VersicherungsnehmerInnen bezahlt oder im Unternehmen thesauriert werden, kann das Ergebnis stark schwanken. Auch eine Korrektur um außerordentliche Erträge und Aufwendungen wird zu meist nicht vorgenommen. Aus diesen Gründen wird empfohlen, diese Vorgehensweise bei der Berechnung zu nutzen.<sup>141</sup>

---

<sup>140</sup> Vgl. LICHTKOPPLER/KOSTELECKY (2007), S. 129 f.

<sup>141</sup> Vgl. ROSENBAUM/WAGNER (2006), S. 316.

## Berechnung:

Kennzahl:	Wirtschaftlicher Gewinn/Verlust
<b>Berechnung:</b>	ausgewiesener Bilanzgewinn/-verlust -/+ Gewinn-/ Verlustvortrag Vorjahr -/+ Auflösung/Bildung offener Rücklagen -/+ Auflösung/Bildung stiller RL (Buchgewinne, real. Gewinne/Verluste/Sonderabschreibungen aus Kapitalanlagen) -/+ Auflösung/Bildung v. verstechn. Spezialkapital (Schwankungsrückstellungen) -/+ außerordentliche Erträge/Verluste (Währungskursgewinne/-verluste) = wirtschaftlicher Gewinn/Verlust ausschließlich Steuern & Gewinnanteile der Versicherungsnehmer + Gewinnanteile der Versicherungsnehmer + <u>Steuern vom Einkommen &amp; Ertrag</u> = wirtschaftlicher Gewinn/Verlust einschließlich Steuern & Gewinnanteile der Versicherungsnehmer
<b>optimaler Bereich:</b>	je höher, desto besser

Formel 19: Wirtschaftlicher Gewinn/Verlust, Quelle: FARNY (1992), S. 169.

## Durchschnittliche Schadenhöhe

Bei dieser Kennzahl werden die absoluten Schadenkosten mit der Anzahl von Schäden in einem bestimmten Versicherungsbestand in Relation gesetzt. Betrachtet man die Kennzahl über einen längeren Zeitraum, können Aussagen über die zukünftig zu erwartenden Steigerungsraten getroffen werden.<sup>142</sup>

## Berechnung:

Kennzahl:	Durchschnittliche Schadenhöhe
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Schadenkosten}}{\text{Anzahl von Schäden}}$

Formel 20: Durchschnittliche Schadenhöhe (eigene Darstellung).

## Kostenquote

Diese Kennzahl gibt Auskunft über die Kostenintensität des Versicherungsgeschäfts und beschreibt somit das Verhältnis der Aufwendungen für den Versicherungsbetrieb zur verrechneten Prämie. Die Kostenquote kann inklusive oder exklusive Anteil der Rückversicherer ermittelt werden.<sup>143</sup> Bei der Berechnung gilt die Variante nach Berücksichtigung der Rückversicherung als aussagekräftiger. Grund dafür ist, dass sie zeigt, wie hoch der tatsächliche Aufwand in Relation

<sup>142</sup> Vgl. NOACK/SCHÄFER/WOLF (2010), S. 56.

<sup>143</sup> Vgl. HOFMANN (2018) in: Institut der Wirtschaftsprüfer (Hrsg.), S. 264.

zu den Beiträgen nach Wirkung der Rückversicherung im aktuellen Rechnungsjahr tatsächlich ausfällt.<sup>144</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Kostenquote
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Kosten}}{\text{Verrechnete Prämie}} \cdot 100$

*Formel 21: Kostenquote (eigene Darstellung).*

### **Combined Ratio**

Diese Kennzahl hat in der Versicherungsbranche hohe Aussagekraft, unter anderem, weil sie sich aus zwei Kennzahlen zusammensetzt. Die Ermittlung erfolgt nämlich durch die Addition der Schadenquote und der Kostenquote. Da im Nenner die gleiche Größe verwendet wird, können die beiden Quoten miteinander addiert werden. Daraus ergibt sich die Combined Ratio, die entweder vor oder nach Rückversicherung berechnet wird. Die Schadenaufwendungen im Zähler stellen die geleisteten Zahlungen für Versicherungsfälle sowie die Veränderung der Schadenrückstellung innerhalb des Rechnungsjahres und die Regulierungskosten dar. Zu den Kosten gehören der Abschluss sowie die Verwaltung von Versicherungsverträgen. Bei einer Combined Ratio >1 werden im versicherungstechnischen Bereich Verluste erzielt. Um eine Aussage über die Gesamtsituation des Unternehmens zu treffen, muss jedoch auch das versicherungstechnische Ergebnis in die Beurteilung miteinbezogen werden.<sup>145</sup>

Da es vor allem hinsichtlich der Schadenfälle keine zeitliche Abgrenzung gibt, erschwert dies die Interpretation für den Zeitraum von genau einem Jahr. Des Weiteren sind außerordentliche Effekte wie Großschäden oder Auflösungen von Schadenrückstellungen nicht in die Berechnung der Kennzahl miteinzubeziehen.<sup>146</sup>

<sup>144</sup> Vgl. ROCKEL/HELTEN/OTT/SAUER (2012), S. 320.

<sup>145</sup> Vgl. NOACK/SCHÄFER/WOLF (2010), S. 50.

<sup>146</sup> Vgl. FÜHRER/GRIMMER (2009), S. 261.

*Berechnung:*

Kennzahl:	Combined Ratio
Berechnung:	$\frac{\text{Kosten + Schadenaufwendungen}}{\text{Verrechnete Prämie}} * 100$

Formel 22: Combined Ratio (eigene Darstellung).

### Cross-Selling-Quote

Anhand dieser Kennzahl wird der Nutzen einer aufrechten Kundenbeziehung, um über diese noch weitere Leistungen oder Produkte des Unternehmens zu vertreiben, gemessen. Somit wird die Prämieinnahme pro VersicherungsnehmerInnen erhöht. In der Praxis wird oft versucht, die Cross-Selling-Quote zu steigern, indem zu Beginn eine KFZ-Versicherung abgeschlossen wird, und die KundInnenbeziehung in Zukunft weiter ausgebaut wird. Die Kennzahl ermöglicht eine Einschätzung der zukünftigen Profitabilität, da es erheblich teurer ist, NeukundInnen zu gewinnen, als BestandskundInnen ein weiteres Produkt zu verkaufen.<sup>147</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Cross-Selling-Quote
Berechnung:	$\frac{\text{Anzahl Polizen}}{\text{Anzahl Versicherungsnehmer}} * 100$

Formel 23: Cross-Selling-Quote (eigene Darstellung).

### Versicherungstechnische Ergebnisquote

Das versicherungstechnische Ergebnis gibt Auskunft darüber, welcher Gewinn aus dem reinen Versicherungsgeschäft, nach Berücksichtigung der Rückversicherung und vor Steuern, resultiert. Einen wesentlichen Einfluss auf das Ergebnis hat dabei die Schwankungsrückstellung. In schadenarmen Perioden wird der Schwankungsrückstellung Kapital zugeführt, weshalb das versicherungstechnische Ergebnis nach Schwankungsrückstellung geringer ausfällt. Die Kennzahl ermöglicht einen aussagekräftigen Vergleich auf Konzernebene, da es bei der Berechnung keine Unterschiede zwischen HGB und IFRS gibt und es sich um eine relative Kennzahl handelt.<sup>148</sup>

<sup>147</sup> Vgl. NOACK/SCHÄFER/WOLF (2010), S. 38.

<sup>148</sup> Vgl. ROCKEL u.a. (2012), S. 318.



Das versicherungstechnische Ergebnis errechnet sich aus der verrechneten Prämie abzüglich Schadenaufwendungen, Verwaltungskosten und Akquisitionskosten. Vor allem in der Sachversicherung gelingt mit damit eine optimale Darstellung der Profitabilität des Kerngeschäfts.<sup>149</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	versicherungstechnische Ergebnisquote
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{versicherungstechnisches Ergebnis}}{\text{Verrechnete Prämie}}$

*Formel 24: Versicherungstechnische Ergebnisquote (eigene Darstellung).*

### Bruttoüberschussquote

Diese Kennzahl zeigt den Überschuss der verrechneten Prämie, resultierend aus der versicherungstechnischen und nicht versicherungstechnischen Tätigkeit des Unternehmens. Der Bruttoüberschuss ergibt sich dabei aus der Korrektur des Jahresüberschusses bzw. -fehlbetrages um die nachgelagerten Erträge bzw. Aufwendungen.<sup>150</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Bruttoüberschussquote
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Bruttoüberschuss}}{\text{Verrechnete Prämie}}$

*Formel 25: Bruttoüberschussquote (eigene Darstellung).*

### Abschlusskostensatz

Der Abschlusskostensatz spiegelt die Höhe der Aufwendungen, die einem Versicherungsunternehmen durch den Abschluss eines Versicherungsvertrages anfallen, wider. Vor allem für Konzerne ist der Abschlusskostensatz von hoher Relevanz, da ein Vergleich der unterschiedlichen Kosten für die jeweiligen Vertriebskanäle in den einzelnen Ländern möglich ist.<sup>151</sup>

<sup>149</sup> Vgl. NOACK/SCHÄFER/WOLF (2010), S. 58.

<sup>150</sup> Vgl. ROHLFS (2019), S. 546.

<sup>151</sup> Vgl. FÜHRER/GRIMMER (2009), S. 261.

*Berechnung:*

Kennzahl:	Abschlusskostensatz
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Abschlusskosten}}{\text{Verrechnete Prämie}}$

*Formel 26: Abschlusskostensatz (eigene Darstellung).*

## Verwaltungskostensatz

Die Kennzahl gilt als Anhaltspunkt, wie effizient sämtliche Versicherungserträge verwaltet werden. Die Höhe kann sich je nach Alter und Bestandsstruktur des Unternehmens unterschiedlich gestalten. Bei einem hohen Anteil an Risikolebensversicherungen mit geringen Beiträgen tendiert der Verwaltungskostensatz eher zu einem entsprechend höheren Ergebnis. Der Verwaltungsaufwand umfasst in der Regel alle Kosten, die bei der Verwaltung eines Versicherungsbestandes anfallen. Auch Fixkosten, die für den allgemeinen Versicherungsbetrieb unerlässlich sind, werden mitberücksichtigt.<sup>152</sup>

*Berechnung*

Kennzahl	Verwaltungskostensatz
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Verwaltungskosten für den Versicherungsvertrieb}}{\text{Verrechnete Prämie}}$

*Formel 27: Verwaltungskostensatz (eigene Darstellung).*

## Ausschüttungsquote

Die Ausschüttungsquote spielt für die Lebensversicherung eine bedeutende Rolle und zeigt das Verhältnis der Ausschüttung an die Versicherten in Form von Zuführungen zur Rückstellung für Beitragsrückerstattungen und Direktgutschriften zum gesamten Rohüberschuss. Die Kennzahl zeigt somit den Umfang der Gewinnbeteiligung für die VersicherungsnehmerInnen. Im Nenner wird der Rohüberschuss herangezogen, welcher sich aus dem Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag zuzüglich abgeführten Gewinnen, der Zuführung zur Rückstellung für Beitragsrückerstattungen und der Direktgutschrift ergibt.<sup>153</sup> Die Rückstellungen für Beitragsrückgewähr werden in der

<sup>152</sup> Vgl. ROHLFS (2019), S. 547.

<sup>153</sup> Vgl. ROHLFS (2019), S. 546.

Lebensversicherung gebildet, da die VersicherungsnehmerInnen an den Kapitalanlageerträgen des Versicherers partizipieren. Für diese Leistungen wird vom Versicherungsunternehmen eine Rückstellung gebildet.<sup>154</sup>

**Berechnung:**

Kennzahl:	Ausschüttungsquote
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Zuführung zur Rückstellung für Beitragsrückerstattungen} + \text{Direktgutschrift}}{\text{Rohüberschuss}} \cdot 100$

*Formel 28: Ausschüttungsquote (eigene Darstellung).*

### 5.3.4 Liquiditätskennzahlen

Liquiditätskennzahlen analysieren, ob die kurz-, mittel- und langfristige Zahlungsbereitschaft des Unternehmens gegeben und damit der Fortbestand gesichert ist. Ist ein Unternehmen nicht ausreichend liquide, ist dessen Existenz gefährdet. Die Kennzahlen können einerseits auf Basis von Bestandsgrößen, aber auch auf Basis von Stromgrößen berechnet werden.<sup>155</sup>

Die liquiden Mittel allein haben keine hohe Aussagekraft. Selbst wenn ein Unternehmen nur über geringe liquide Mittel verfügt, kann es liquide sein, sofern die kurzfristigen Verbindlichkeiten noch niedriger ausfallen. Somit ist die Liquidität immer abhängig vom Verhältnis der liquiden Mittel zu den kurzfristigen Verbindlichkeiten.<sup>156</sup>

### Liquiditätsgrad I

Die Liquidität I, auch Cash Ratio genannt, berichtet über die ad hoc Zahlungsfähigkeit eines Unternehmens. Sie zeigt, in welcher Relation die flüssigen Mittel zum kurzfristigen Fremdkapital stehen. Zu den liquiden Mitteln gehören unter anderem Positionen wie Kassa, Bank, Schecks, Guthaben bei Kreditinstituten, Wertpapiere des Umlaufvermögens, Forderungen aus Lieferungen und Leistungen, Forderungen an verbundene Unternehmen und kurzfristige Ausleihungen. Im Nenner der Berechnung wird das gesamte Fremdkapital einschließlich kurzfristiger Verbindlichkeiten und passiver Rechnungsabgrenzungsposten berücksichtigt. Grundsätzlich sollten Unter-

<sup>154</sup> Vgl. JUNGLAS/SCHRADIN/WEIGAND (2020), S. 85.

<sup>155</sup> Vgl. URNIK/SCHUSCHNIK (2007), S. 229.

<sup>156</sup> Vgl. WEBER/PAA (2020), S. 36 f.

nehmen das Ziel verfolgen, die liquiden Mittel möglichst gering zu halten, da daraus keine Zinserträge erwirtschaftet werden können. Trotzdem hat die Liquidität 1. Grades eine eher untergeordnete Bedeutung, da es in der Praxis kaum vorkommen wird, dass ad hoc alle kurzfristigen Verbindlichkeiten ausgeglichen werden müssen.<sup>157</sup>

**Berechnung:**

Kennzahl:	Liquiditätsgrad I
Berechnung:	$\frac{\text{Liquide Mittel}}{\text{Kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$

Formel 29: Liquiditätsgrad I (eigene Darstellung).

## Liquiditätsgrad II

Der Liquiditätsgrad II ist auch unter der Bezeichnung Acid Test Ratio oder Bar-Liquidität II bekannt und gibt Auskunft über die Solidität des kurzfristigen Fremdkapitals. Er zeigt, in welcher Relation die flüssigen Mittel zum kurz- bis mittelfristigen Fremdkapital stehen. Für eine konservativere Betrachtung werden alternativ statt dem Fremdkapital nur die Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen angesetzt. Unter das kurzfristige Fremdkapital fallen alle Positionen mit einer Laufzeit von weniger als einem Jahr. Darunter fallen Verbindlichkeiten aus Lieferungen und Leistungen, kurzfristige Rückstellungen und Verbindlichkeiten gegenüber verbundenen Unternehmen.<sup>158</sup>

Anhand der Kennzahl wird kontrolliert, ob der Wert des monetären Umlaufvermögens mindestens gleich hoch ist, wie die Summe des kurzfristigen Fremdkapitals. Ist das kurzfristige Fremdkapital höher, kann dies zu Liquiditätsproblemen im Unternehmen führen. Neben der Zahlungsfähigkeit spielt jedoch auch die Wirtschaftlichkeit eine bedeutende Rolle. Zahlungsmittelbestände sind nur gering verzinsbar. Überschüssige Beträge sollten daher für operative Maßnahmen und Investitionen herangezogen werden, um langfristige Ziele erreichen zu können.<sup>159</sup>

**Berechnung:**

Kennzahl:	Liquiditätsgrad II
Berechnung:	$\frac{\text{Ford aus LL} + \text{sonst Vermögensgegenstände} + \text{Liquide Mittel}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$

Formel 30: Liquiditätsgrad II (eigene Darstellung).

<sup>157</sup> Vgl. HEESEN/GRUBER (2011), S. 146 f.

<sup>158</sup> Vgl. HEESEN/GRUBER (2011), S. 147.

<sup>159</sup> Vgl. KRAUSE (2016), S. 58.

### Liquiditätsgrad III

Bei der Liquidität 3. Grades wird das Umlaufvermögen der Aktiva in Beziehung zum kurzfristigen Fremdkapital gesetzt. Hierfür werden zusätzlich die gesamten Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe sowie die fertigen und unfertigen Erzeugnisse berücksichtigt. Der Fertigwarenbestand kann in der Praxis für gewöhnlich erst nach einigen Wochen oder Monaten verkauft werden. Der eiserne Bestand an Materialien oder das zur Aufrechterhaltung der Fertigung notwendige Anlagevermögen sollten keinesfalls zu den liquiden Mitteln hinzugerechnet werden.<sup>160</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Liquiditätsgrad III
Berechnung:	$\frac{\text{Umlaufvermögen}}{\text{kurzfristiges Fremdkapital}} \cdot 100$

*Formel 31: Liquiditätsgrad III (eigene Darstellung).*

### Cashflow zu Gesamtkapital

Der Cashflow zu Gesamtkapital misst die Cash-Generierung pro Kapital Euro und ist somit ein klares Indiz für die Renditestärke eines Unternehmens. Die Kennzahl stellt die Innenfinanzierungsmasse pro Kapital Euro in einer gegebenen Periode nach Steuern dar, weshalb für die Zähler-Position der Cashflow nach Steuern herangezogen wird.<sup>161</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Cashflow zu Gesamtkapital
Berechnung:	$\frac{\text{Cashflow}}{\text{Gesamtkapital}}$

*Formel 32: Cashflow zu Gesamtkapital (eigene Darstellung).*

### Anlagendeckungsgrad I

Der Anlagendeckungsgrad I ist auch unter der „Goldenen Bilanzregel“ bekannt und besagt, dass langfristig im Unternehmen investiertes Vermögen langfristig finanziert werden sollte, um Fi-

<sup>160</sup> Vgl. HEESSEN (2012), S. 150.

<sup>161</sup> Vgl. HEESSEN/GRUBER (2011) S. 228.

nanzenpässe zu umgehen. Die Kennzahl zeigt, wie viel Prozent der Aktivseite mit dem Eigenkapital finanziert werden. Nachdem Unternehmen über langfristiges Fremdkapital verfügen, gilt ein Zielwert zwischen 70 % bis 90 % als ausreichend. Für eine fristenkongruente Finanzierung sollte der Wert über 100 % liegen.<sup>162</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Anlagendeckungsgrad I
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Eigenkapital}}{\text{Anlagevermögen}} \cdot 100$

*Formel 33: Anlagendeckungsgrad I (eigene Darstellung).*

### Dynamische Verschuldungsdauer

Anhand der dynamischen Verschuldung wird dargestellt, wie lange es dauert, bis aus dem Cashflow nach Steuern die Effektivverschuldung getilgt werden kann. Der Cashflow nach Steuern wird verwendet, da Tilgungen ausschließlich aus dem versteuerten Einkommen bezahlt werden können. Die Kennzahl gibt somit Auskunft über die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens. Die Effektivverschuldung stellt die Verschuldungsbasis ohne langfristige Rückstellungen, saldiert mit den liquiden Mitteln, dar. Die empfohlenen Richtwerte der dynamischen Verschuldung variieren je nach Sektor, wobei für produzierende Gewerbe eine Verschuldung von weniger als 3,5 Jahren als sehr gut gewertet wird und im Dienstleistungssektor bereits ab 1,5 Jahren.<sup>163</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Dynamische Verschuldungsdauer
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Langfr. Fremdkapital} - \text{Langfr. RST} + \text{Liquide Mittel}}{\text{Cashflow}} \cdot 100$

*Formel 34: Dynamische Verschuldungsdauer (eigene Darstellung).*

Die eben genannten Liquiditätskennzahlen eignen sich in erster Linie für Industrieunternehmen. Auf Versicherungsunternehmen sind diese nur bedingt anwendbar. Das liegt daran, dass in deren Bilanz meist ein großer Anteil an Rückstellungen ausgewiesen ist, da die Höhe und der Zeitpunkt

<sup>162</sup> Vgl. SCHMIDLIN (2020), S. 87.

<sup>163</sup> Vgl. HEESEN (2012), S. 169 f.

des Eintritts von Schäden ungewiss sind. Außerdem besitzen sie aufgrund der Prämienvorauszahlungen einen beträchtlichen Zahlungsüberschuss. Trotzdem besteht ein Liquiditätsrisiko in der Hinsicht, dass die liquiden Mittel in Kapitalanlagen mit längerer Laufzeit oder in illiquide Märkte investiert werden. Um dieses Risiko zu minimieren und dennoch sinnvolle Kennzahlen aus dem Bereich der Liquidität darstellen zu können, gibt es zwei Möglichkeiten:<sup>164</sup>

### Liquidität kurzfristig

Orientiert an der Schadenreservequote ermittelt man die Liquidität von Versicherungsunternehmen durch den Vergleich von kurzfristigen Verbindlichkeiten und der verrechneten Prämie. Das Ergebnis gibt an, welcher Anteil der Verbindlichkeiten durch die jährlichen Cashflows gedeckt ist. Die Kennzahl kann auch für langfristige Zahlungsverpflichtungen ermittelt werden. Hier stellt man die Rückstellungen in Beziehung zur verrechneten Prämie.<sup>165</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Liquidität kurzfristig
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Verbindlichkeiten}}{\text{Verrechnete Prämie}}$

*Formel 35: Liquidität kurzfristig (eigene Darstellung).*

### Liquiditätsgrad kurzfristig

Werden Einlagen bei Kreditinstituten oder Bankguthaben ins Verhältnis zu den Verpflichtungen des Unternehmens gesetzt, ergibt sich der kurzfristige Liquiditätsgrad.<sup>166</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Liquiditätsgrad kurzfristig
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Einlagen bei KI und Bankguthaben}}{\text{Verbindlichkeiten}}$

*Formel 36: Liquiditätsgrad kurzfristig (eigene Darstellung).*

<sup>164</sup> Vgl. ROHLFS (2019) S. 554.

<sup>165</sup> Vgl. ROHLFS (2019), S. 556.

<sup>166</sup> Vgl. ROHLFS (2019), S. 556.

### 5.3.5 Kennzahlen aus der Versicherungstechnik

Obwohl die Kennzahlen für Versicherungsunternehmen grundsätzlich in Wachstumskennzahlen, Rentabilitätskennzahlen, Ertragskennzahlen, Sicherheitskennzahlen und Kennzahlen der Veranlagung unterteilt werden, erfolgt nachfolgend lediglich eine Einteilung in Wachstumskennzahlen, Sicherheitskennzahlen und Kennzahlen der Veranlagung. Rentabilitätskennzahlen, Ertragskennzahlen und Liquiditätskennzahlen speziell für Versicherungsunternehmen wurden bereits in den Vorkapiteln erläutert.

#### 5.3.5.1 Wachstumskennzahlen

##### Annual Premium Equivalent - Neugeschäft

Bei der Betrachtung des Neugeschäfts gestaltet sich eine korrekte Interpretation oft schwierig, da dieses üblicherweise nur anhand der verrechneten Prämie bewertet wird. In diesen Beiträgen stecken jedoch vor allem in der Lebensversicherung oft nicht wiederkehrende Einmalbeträge. Um diesen Effekt zu kompensieren, wird häufig die Kennzahl Annual Premium Equivalent Neugeschäft verwendet, welche den Einmaleffekt korrigiert, indem nur mit 10 % der Einmalbeträge gerechnet wird.<sup>167</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Annual Premium Equivalent Neugeschäft
Berechnung:	laufende Beträge + 10% der Einmalbeträge

*Formel 37: Annual Premium Equivalent (eigene Darstellung).*

##### Stornoquote

Eine weitere Wachstumskennzahl der Versicherungssparte stellt die Stornoquote dar. Sie bringt zum Ausdruck, wie viele VersicherungsnehmerInnen in einem Rechnungsjahr ihren Versicherungsvertrag vor Ablauf der vereinbarten Vertragslaufzeit kündigen.<sup>168</sup> Eine geringe Stornoquote kann als Hinweis für hohe KundInnenzufriedenheit gedeutet werden. Die Höhe der Stornoquote hängt unter anderem von der Neugeschäftsentwicklung der Vorjahre ab, da die zunehmende Bestandszugehörigkeit zu einer niedrigeren Quote führt. Hauptsächlich wird die Stornoquote im Bereich der Lebensversicherung angewendet, da eine vorzeitige Vertragskündigung zu hohen

<sup>167</sup> Vgl. ROHLFS (2019), S. 535 f.

<sup>168</sup> Vgl. FÜHRER/GRIMMER (2009), S. 263.



Aufwendungen führt. Grund dafür ist, dass die Abschlusskosten von den Beiträgen noch nicht gedeckt sind und VersicherungsnehmerInnen einen Anspruch auf den gesetzlichen Mindest-Rückkaufswert haben.<sup>169</sup>

**Berechnung:**

Kennzahl:	Stornoquote
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Anzahl Abgang an Verträgen vor Vertragsende}}{\text{durchschn. Anzahl Verträge}}$

Formel 38: Stornoquote, Quelle: ROHLFS (2019), S. 541 (leicht modifiziert).

### 5.3.5.2 Sicherheitskennzahlen

Die Unsicherheit, ob die kalkulierten Prämien für Schadenaufwendungen ausreichen, stellt für Versicherungen ein hohes Risiko dar. Nicht nur das versicherungstechnische Risiko spielt dabei eine Rolle, sondern auch das Kapitalanlagerisiko, sofern aufgrund von Marktpreisschwankungen Verluste entstehen. Neben diesen Risiken sind Versicherungen ebenso von Kreditrisiken und operationellen Risiken, denen auch andere Branchen ausgesetzt sind, betroffen.<sup>170</sup> In der Literatur existieren verschiedene Kennzahlen, welche die Widerstandskraft des Unternehmens bei Verlusten darstellen. Das Risiko einer Versicherung besteht vor allem hinsichtlich außergewöhnlich hoher Schadenbelastung. Für die Überbrückung von Liquiditätsschwierigkeiten gilt vor allem ein hohes Maß an Eigenkapital als Voraussetzung.<sup>171</sup>

### Schadenreservequote

Mit der Schadenreservequote wird das Verhältnis der Schadenrückstellung am Ende der Rechnungsperiode zur verrechneten Prämie der Rechnungsperiode dargestellt. Anhand dieser Kennzahl wird der Reservierungsgrad ermittelt und es kann festgestellt werden, ob die Höhe der Reserve ausreichend ist. Vor allem für den Vergleich mit anderen Unternehmen ist sie von großer Bedeutung und sollte für eine detaillierte Analyse im Zeitablauf beobachtet werden. Die Aussagekraft dieser Kennzahl ist allerdings beschränkt, da sie sowohl von einer höheren Schadenrückstellung als auch von der Höhe der Prämien stark abhängt. Aufgrund dessen sollte die Schaden-

<sup>169</sup> Vgl. ROHLFS (2019), S. 541.

<sup>170</sup> Vgl. ROCKEL u.a. (2012), S. 325 f.

<sup>171</sup> Vgl. FARNY (1992), S. 171 f.

reservequote nur in Verbindung mit umfassenderen Informationen und Kennzahlen als Entscheidungsgrundlage dienen. Vor allem in Bereichen wie der Haftpflichtversicherung ist diese Kennzahl besonders aussagekräftig, da hier ein erhöhtes Risiko für Unterreservierungen besteht.<sup>172</sup>

**Berechnung:**

Kennzahl:	Schadenreservequote
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Rückstellungen für noch nicht abgewickelte Schäden}}{\text{verrechnete Prämie}}$

*Formel 39: Schadenreservequote (eigene Darstellung).*

### Payback-Period

Diese Kennzahl stammt aus dem Bereich der nicht-proportionalen Rückversicherung. Dabei stellen die Rückversicherer eine gewisse Versicherungssumme für die Erstversicherer gegen einen Versicherungsbeitrag bereit. Die Höhe des Beitrags steht also in keinem proportionalen Verhältnis zum versicherten Schaden. Dabei wird die maximal versicherte Schadenhöhe in Beziehung zum Versicherungsbeitrag gesetzt. Ein möglicher Höchstschaten von 500.000 € wäre bei einer Versicherungssumme von 100.000 € nach fünf schadenfreien Jahren wieder ausgeglichen. Mit der Kennzahl wird eine gute Vergleichbarkeit innerhalb einer Sparte garantiert, sie ist demnach also vor allem für Branchen mit Großschadenrisiko relevant.<sup>173</sup>

**Berechnung:**

Kennzahl:	Payback-Period
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Versicherungsbeitrag}}{\text{Versicherungssumme}}$

*Formel 40: Payback Period (eigene Darstellung).*

### Abwicklungsergebnis

Die Kennzahl zeigt, wie sich die gebildeten Schadenrückstellungen über einen bestimmten Zeitraum entwickeln. Es wird analysiert, ob die Schätzung der Rückstellung korrekt vorgenommen wurde. Dabei hofft man auf ein positives Abwicklungsergebnis, da dies darauf hinweist, dass die

<sup>172</sup> Vgl. ELLENBÜRGER/KÖLSCHBACH (2022), Onlinequelle [01.01.2022], S. 1.

<sup>173</sup> Vgl. NOACK/SCHÄFER/WOLF (2010), S. 49.

Schadenrückstellungen niedriger gebildet wurden. Das Abwicklungsergebnis, welches aus Versicherungsfällen aus früheren Perioden stammt, kann Erfolgskennzahlen späterer Rechnungsjahre verzerren. Die Kennzahl errechnet sich aus der Differenz der in Vorjahren gebildeten Schadenrückstellungen und den daraus zu deckenden Schadenzahlungen.<sup>174</sup>

#### Berechnung.

Kennzahl:	Abwicklungsergebnis
<b>Berechnung:</b>	Schadenrückstellungen zu Beginn des RJ - Zahlungen im RJ für VJ-Versicherungsfälle - Schadenrückstellungen für VJ-Versicherungsfälle am Ende des RJ = Abwicklungsergebnis

Formel 41: Abwicklungsergebnis (eigene Darstellung).

#### Risikotragfähigkeit/Solvenzquote

Diese Kennzahl ist auch unter der Bedeckungsquote bekannt und gilt nach Solvency II als eine der aussagekräftigsten für Versicherungsunternehmen.<sup>175</sup> Unter Risikotragfähigkeit wird dabei die Fähigkeit, Verluste aus Risiken zu absorbieren, ohne dass eine Existenzgefährdung des Unternehmens besteht, verstanden.<sup>176</sup>

#### Berechnung:

Kennzahl:	Solvenzquote
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Verfügbares Kapital}}{\text{Kapitalbedarf (SCR)}}$

Formel 42: Solvenzquote, Quelle: ROHLFS (2019), S. 555 (leicht modifiziert).

#### 5.3.5.3 Kennzahlen der Kapitalveranlagung

Versicherungsunternehmen verfügen in der Regel über einen sehr hohen Anteil an Kapitalanlagen. Die Auswahl der Anlagen und die Durchführung der Transaktionen bedarf meist eines separaten Kapitalanlage-Controllings. Das Kapitalanlage-Controlling muss allerdings zwingend in

<sup>174</sup> Vgl. ROHLFS (2019), S. 554.

<sup>175</sup> Vgl. ROHLFS (2019), S. 555.

<sup>176</sup> Vgl. Kapitel 5.4.1 Rentabilitätskennzahlen, S. 54 indem der Begriff SCR erklärt wurde.

das Gesamtcontrolling integriert werden, um den Bezug zu den Unternehmenszielen zu gewährleisten.<sup>177</sup>

## Return on Investment

Die erreichte Verzinsung der Kapitalanlagen gibt Auskunft über die Ertragsstärke eines Versicherungsunternehmens im Geschäftsfeld der Vermögensanlagen. Eine geeignete Kennzahl zur Bewertung des Kapitalanlageerfolgs ist die Nettoverzinsung, welche auch als Return on Investment bezeichnet wird. Anhand der Kennzahl wird der relative Erfolg aus den Kapitalanlagen, bezogen auf das Kapitalanlagevolumen, berechnet. Je höher die Verzinsung, desto höher ist die Ertragskraft des Unternehmens. Eine gleichmäßige Verzinsung über mehrere Perioden ist ein Zeichen für professionelles Kapitalanlagemanagement und langfristige Stabilität.<sup>178</sup>

Es gilt wiederum zu berücksichtigen, dass es Unterschiede zwischen nationaler und internationaler Rechnungslegung gibt, da nach IFRS Wertpapiere häufig nicht nach dem Anschaffungswertprinzip in der Folgebewertung vorgegangen wird. Das Ergebnis aus Kapitalanlagen kann durch die Addition von laufenden Kapitalerträgen und Veräußerungsgewinnen abzüglich Veräußerungsverlusten und Abschreibungen ermittelt werden.<sup>179</sup>

Vor allem auf lange Sicht ist es sinnvoll, die Kennzahl zu beobachten, da im Anlageergebnis sowohl die ordentlichen als auch die außerordentlichen Erträge und Aufwendungen berücksichtigt werden. Diese beiden Größen können meist nicht getrennt betrachtet werden.<sup>180</sup>

### Berechnung:

Kennzahl:	Return on Investment
<b>Berechnung:</b>	$\frac{\text{Ergebnis aus Kapitalanlagen}}{\text{mittlerer Kapitalanlagebestand}}$

Formel 43: Return on Investment (eigene Darstellung).

<sup>177</sup> Vgl. RÖSGEN (2018), S. 64.

<sup>178</sup> Vgl. GONDRING (2015), S. 307.

<sup>179</sup> Vgl. ROCKEL u.a. (2012), S. 322 f.

<sup>180</sup> Vgl. ROSENBAUM/WAGNER (2006), S. 319.

## Laufende Durchschnittsverzinsung

Die laufende Durchschnittsverzinsung fasst alle wiederkehrenden Einnahmen aus Kapitalanlagen, wie Zinserträge, Mieteinnahmen von Immobilien, Erträge aus Beteiligungen und Dividenden, zusammen. Sie gilt als sehr aussagekräftige Kennzahl in Bezug auf die Rentabilität der Kapitalveranlagung.<sup>181</sup>

*Berechnung:*

Kennzahl:	Laufende Durchschnittsverzinsung
Berechnung:	$\frac{\text{Zinsertr.} + \text{Mieteinnahmen} + \text{Dividenden} + \text{Ertr. aus Bet.}}{\text{mittlerer Kapitalanlagebestand}}$

*Formel 44: Laufende Durchschnittsverzinsung (eigene Darstellung).*

---

<sup>181</sup> Vgl. FÜHRER/GRIMMER (2009), S. 260.

## 6 Handlungsempfehlung zur Optimierung des Konzernberichtes der GRAWE

In Kapitel 6 werden die Ergebnisse der Befragung sowie eine Empfehlung, wie der Konzernbericht der GRAWE zukünftig inhaltlich und grafisch aufgebaut werden könnte, dargestellt.

### 6.1 Empfehlung zum inhaltlichen Aufbau des Konzernberichtes

Nachfolgend wird beschrieben, welche Schritte für die Kennzahlenauswahl vorgenommen wurden. Daraufhin wird eine Empfehlung abgegeben, welche Kennzahlen zukünftig im Konzernbericht der GRAWE berichtet werden sollen.

#### 6.1.1 Vorgehensweise bei der Kennzahlenauswahl - Scoring-Methode

Kapitel 6.1.1 beschreibt die methodische Vorgehensweise der Kennzahlenauswahl. Dabei werden zunächst der notwendige Informationsbedarf sowie die ausgewählte Untersuchungsmethode erläutert. In einem weiteren Schritt wird die Grundgesamtheit definiert und das Erhebungsinstrument sowie die Planung und der Ablauf werden beschrieben.

#### **Informationsbedarf**

Für die Kennzahlenauswahl für den Konzernbericht der GRAWE wurde zuerst eine Literaturrecherche durchgeführt, um aufzuzeigen, welche Kennzahlen für Versicherungsunternehmen existieren. Im Rahmen einer Befragung der Vorstände des Unternehmens sowie dem Abteilungsleiter und den Fachbereichsleitern der Controllingabteilung sollte schlussendlich festgelegt werden, welche der beschriebenen Kennzahlen zukünftig in den Konzernbericht aufgenommen werden sollen.

#### **Untersuchungsmethode**

Man unterscheidet grundsätzlich zwischen zwei Methoden, der quantitativen Erhebung und der qualitativen Erhebung. Die quantitative Erhebung wird verwendet, um eine Vielzahl von Daten zu erheben, welche statistisch auswertbar sind.<sup>182</sup> Die qualitative Erhebung unterscheidet sich durch ein interpretatives Vorgehen. Der Fokus liegt auf dem Vergleich von persönlichen Daten von einer geringeren Anzahl an Befragten.<sup>183</sup>

---

<sup>182</sup> Vgl. TÖPFER (2012), S. 246

<sup>183</sup> Vgl. WEIS (2010), S. 97 ff.

Als Untersuchungsmethode wurde für diese Studie eine quantitative Analyse durch Anwendung der Scoring-Methode gewählt. Dazu wurde ein Fragebogen (s. Anhang S. 103 ff.) erstellt, welcher Kennzahlen aus verschiedensten Kategorien enthält, die von den Befragten anhand vier unterschiedlicher Kriterien bewertet wurden. Zusätzlich wurde unterstützend die qualitative Methode angewendet, indem persönliche Ansichten der TeilnehmerInnen durch die Möglichkeit, ihre eigenen Anregungen im Fragebogen einzubringen, eingeholt wurden. Die Kombination beider Ansätze ermöglicht einen umfassenderen Einblick und bezieht die Vorteile beider Varianten mit ein.

### Grundgesamtheit

Als Grundgesamtheit wird die Gesamtheit aller Fälle, über die eine Aussage getroffen werden soll, bezeichnet. Grundsätzlich wird zwischen zwei unterschiedlichen Methoden unterschieden: der Vollerhebung und der Teilerhebung. Bei der Vollerhebung werden alle Fälle der im Vorhinein festgelegten Grundgesamtheit untersucht, während sich die Teilerhebung nur auf eine Stichprobe der Grundgesamtheit bezieht.<sup>184</sup> Für die Befragung wurde eine Teilerhebung durchgeführt.

Als Grundgesamtheit für die Kennzahlenauswahl gelten die vier Vorstände der GRAWE AG, die drei Vorstände der GRAWE Vermögensverwaltung, der Abteilungsleiter sowie die drei FachbereichsleiterInnen der Controllingabteilung. Auch wenn es sich dabei um eine geringe TeilnehmerInnenanzahl handelt, können die Befragten aufgrund ihres Expertenwissens in diesem Bereich als repräsentative Stichprobe bezeichnet werden. Da die Vorstände den Konzernbericht monatlich erhalten, kann gleichzeitig die Empfängerorientierung sichergestellt werden. Die nachfolgende Tabelle zeigt eine Auflistung der ProbandInnen anhand ihrer Tätigkeit im Unternehmen und die Termine der Befragung:

Name	Funktion	Termin
Mag. Klaus Scheitegel	Generaldirektor Vorsitzender des Vorstands	07.04.2022
Dr. Gernot Reiter	Generaldirektor-Stellvertreter Stellvertretender Vorsitzender des Vorstands	01.04.2022
Mag. Gerald Gröstenberger	Vorstandsdirektor	01.04.2022
MMag. Georg Schneider	Vorstandsdirektor	23.03.2022
Mag. Dr. Othmar Ederer	Vorsitzender des Vorstands der GRAWE Vermögensverwaltung	23.03.2022

<sup>184</sup> Vgl. FAHRMEIR/KÜNSTLER/PIGEOT/TUTZ (2007) S. 11 f.

DDI Mag. Dr. Günther Puchtl	Vorstandsmitglied der GRAWE Vermögensverwaltung	21.03.2022
Dipl. Techn. Erik Venningdorf	Vorstandsmitglied der GRAWE Vermögensverwaltung	28.03.2022
Mag. Bernhard Karner	Abteilungsleiter Controlling	11.03.2022
Manuel Tritscher, MA	Fachbereichsleiter Vertriebscontrolling	09.03.2022
Mag. Gernot Zechner	Fachbereichsleiter Informationssysteme CO	10.03.2022
Doris Traussnigg	Fachbereichsleiterin Kostenrechnung	16.03.2022

*Tabelle 5: TeilnehmerInnenliste für die Kennzahlenbewertung (eigene Darstellung).*

### **Erhebungsinstrument**

Die Erhebung wurde mithilfe eines Fragebogens, welcher in MS Excel erstellt wurde, durchgeführt. Dieser wurde den Befragten persönlich übergeben und die Fragen wurden gemeinsam besprochen, um persönliche Meinungen der TeilnehmerInnen in die Ergebnisse miteinzubeziehen.

Der Fragebogen beinhaltet insgesamt 30 Kennzahlen. Im ersten Teil werden die neun Kennzahlen, die bereits im Konzernbericht der GRAWE enthalten sind, dargestellt. Diese sollten von den TeilnehmerInnen mittels Scoring-Methode anhand verschiedener Kriterien auf ihre Relevanz bewertet werden. Der zweite Teil des Fragebogens beinhaltet Kennzahlen aus verschiedenen Bereichen: Zuerst werden Rentabilitätskennzahlen, Kennzahlen der Kapitalstruktur, Ertragskennzahlen sowie Liquiditätskennzahlen und zuletzt noch typische Kennzahlen für Versicherungsunternehmen dargestellt. Diese sollten von den Befragten ebenfalls nach den gleichen Kriterien bewertet werden. Im letzten Teil des Fragebogens wurden die TeilnehmerInnen noch dazu aufgefordert, eigene Ideen für weitere Kennzahlen zu erläutern.

Die vier Beurteilungskriterien, nach welchen jede Kennzahl von den Befragten bewertet wurde, sowie deren Gewichtung werden in der nachstehenden Abbildung dargestellt. Die Kriterien Zielorientierung und Konzernrelevanz wurden mit jeweils 30 % gewichtet, da diese einen direkten Bezug zum Unternehmen aufweisen. Die Kriterien Klarheit und Multikausalität gelten ebenfalls als relevante Kriterien für die Auswahl. Dennoch wurden sie mit jeweils 20 % gewichtet, da der Fokus bei diesen vorrangig auf der allgemeinen Verständlichkeit der Kennzahlen liegt.



Beurteilungskriterium	Definition	Gewichtung
Klarheit	Nachvollziehbarkeit und einheitliche Interpretation	20%
Zielorientierung	Bezug zu den Unternehmenszielen ist gegeben	30%
Multikausalität	Messgrößen und deren Zusammenhänge sind verständlich	20%
Konzernrelevanz	Kennzahl ist auch aus Konzernsicht sinnvoll	30%

Abbildung 9: Beurteilungskriterien für die Kennzahlenauswahl (eigene Darstellung).

Bei der Bewertung der Kennzahlen wurde nach dem folgenden Punkteschema vorgegangen:

Punkte	Bedeutung
1	trifft überhaupt nicht zu
2	trifft nicht zu
3	weder noch
4	trifft zu
5	trifft vollkommen zu

Abbildung 10: Beurteilungsschema für die Kennzahlenauswahl (eigene Darstellung).

## Planung und Ablauf

Die Auswahl der Kennzahlen erfolgte anhand einer Kombination der in Kapitel 5.1 beschriebenen Methoden. Aufgrund von Literaturrecherche wurde ein Kennzahlenkatalog erstellt. Um diesen im Rahmen einer Vorauswahl einzuschränken, wurde der PuMP-Prozess aus Kapitel 5.1.2 angewendet. Stufe 1 wurde bereits im vorhergehenden Kapitel durchgeführt, indem die Kennzahlen, die bereits im Konzernbericht verwendet werden, dargestellt wurden. Ob die Kennzahlen geeignet sind, sie auch weiterhin zu berichten, wurde im Rahmen der Befragung ermittelt. In Stufe 2 sollten die Ziele der GRAWE vorgestellt werden, um daraus in Stufe 3 abzuleiten, welche Kennzahlen für das Unternehmen von Relevanz sind. Die Unternehmensziele wurden bereits in Kapitel 4.1.1 kurz beschrieben. Als wichtigstes Ziel des Konzerns wurde die Sicherheit genannt. Auch Kundenzufriedenheit und risikogerechte Prämien spielen eine große Rolle. Bei der Darstellung der Kennzahlen im Vorkapitel, welche gleichzeitig Schritt 3 erfüllen, wurde deshalb darauf geachtet, eine große Auswahl an Kennzahlen der Sicherheit zu analysieren. Auch versicherungstechnische Kennzahlen, die die Kundenzufriedenheit widerspiegeln, wie die Stornoquote, wurden genauer behandelt. Aufgrund der Unternehmensziele und weiterer Faktoren, die im Folgenden erklärt werden, wurde für die Befragung folgende Vorauswahl getroffen:

### *Rentabilitätskennzahlen*

Für Rentabilitätskennzahlen in Versicherungsunternehmen gilt generell, dass das Ergebnis aufgrund von Schwankungen im Bereich der Kapitalerträge stark beeinflusst wird.<sup>185</sup> Um die Möglichkeit zu gewähren, dennoch eine Rentabilitätskennzahl in den Konzernbericht der GRAWE aufnehmen zu können, wurden von den in Kapitel 5.4.1 vorgestellten Kennzahlen die Eigenkapitalrentabilität für Versicherungsunternehmen, die Umsatzrentabilität sowie der Gesamtkapitalumschlag in den Fragebogen integriert.

### *Kennzahlen der Kapitalstruktur*

Da der Fokus bei Versicherungsunternehmen vordergründig auf den Posten der GuV liegt, nehmen die Kennzahlen der Kapitalstruktur einen niedrigeren Stellenwert ein. Die Eigen- und Fremdkapitalquote sowie der Verschuldungsgrad wurden dennoch in den Fragebogen aufgenommen, um die Befragten die Kennzahlen auf deren Relevanz beurteilen zu lassen.

### *Erfolgskennzahlen*

Aufgrund der Tatsache, dass Versicherungsunternehmen hauptsächlich anhand ihrer Aufwands- und Ertragskosten analysiert werden, wurde der Großteil der in Kapitel 5.4.3 beschriebenen Erfolgskennzahlen in den Fragebogen aufgenommen. Lediglich Kennzahlen, die ausschließlich bei Anwendung auf die Lebensversicherung Aussagekraft haben, wurden außer Acht gelassen. Grund dafür ist, dass im Hinblick auf den Konzern Schaden-/Unfall- und Lebensversicherung im gleichen Umfang analysiert werden sollten.

### *Liquiditätskennzahlen*

Von diesem Bereich wurden aus Kapitel 5.4.4 die zwei Kennzahlen speziell für Versicherungsunternehmen ausgewählt.

### *Kennzahlen aus der Versicherungstechnik*

#### *Wachstumskennzahlen*

Die Kennzahl Annual Equivalent bezieht sich zwar nur auf den Bereich der Versicherung, könnte für eine exaktere Darstellung jedoch die verrechnete Prämie ersetzen. Somit verbleibt im Bereich

---

<sup>185</sup> Vgl. NOACK/SCHÄFER/WOLF (2010), S. 101 ff.

der Wachstumskennzahlen lediglich die Stornoquote, die von den Befragten noch zu bewerten ist.

#### *Sicherheitskennzahlen*

In dieser Kategorie bleibt nur die Payback-Period unberücksichtigt, da sie sich hauptsächlich für die Analyse einzelner Sparten eignet und auf Konzernebene stark an Aussagekraft verliert.

#### *Kennzahlen der Kapitalveranlagung*

Ebenso von den in Kapitel 5.4.6.6 beschriebenen Kennzahlen der Kapitalveranlagung wurden beide den TeilnehmerInnen der Befragung vorgelegt.

Nach der Vorauswahl wurde in Stufe 4 die Scoring-Methode durchgeführt, die dazu dient, die im Groben aussortierten Kennzahlen den Befragten vorzulegen und zu bewerten. Stufe 5 beschäftigt sich mit der Auswertung der Befragungsergebnisse, welche im Folgekapitel bearbeitet wird. Die Stufen 6 bis 8 bleiben schlussendlich dem Unternehmen überlassen. Dieses kann auf Basis der Auswertungsergebnisse selbst entscheiden, in welchen zeitlichen Abständen der Bericht ausgesendet werden soll und wie die Überwachung der Kennzahlen erfolgen soll. Schlussendlich soll die finale Einführung der ausgewählten Kennzahlen in das Berichtswesen erfolgen.

Für die Auswertung wurde nach der Methode von LIEBETRUTH und OTTO aus Kapitel 5.1.1 vorgegangen. Dafür war die Definition der Zielwertfunktion notwendig, die besagt, dass die Summe der Nutzwerte der einzelnen Kriterien maximiert werden soll. Danach wurden die Restriktionen bestimmt. Für die materielle Ausgewogenheit gilt, dass pro Kennzahlenkategorie mindestens eine berichtet werden soll. Da die Liquidität in der GRAWE eine untergeordnete Rolle spielt, gibt es für diesen Bereich keine Mindestanzahl. Für die Restriktion der Wirtschaftlichkeit wurde angegeben, dass insgesamt 20 Kennzahlen für den Konzernbericht ausgewählt werden sollen.

Für die Auswertung wurden in MS Excel in der ersten Spalte die Kennzahlen aus dem Fragebogen untereinander aufgelistet. Horizontal wurden die vier Beurteilungskriterien Klarheit, Zielorientierung, Multikausalität und Konzernrelevanz dargestellt. In den einzelnen Zellen wurde für jede Kennzahl der Mittelwert der von den Befragten vergebenen Punkten für das jeweilige Kriterium

gebildet und mit den vorher genannten Gewichtungen multipliziert. Die darauffolgenden Spalten dienen dazu, die einzelnen Kennzahlen einer bestimmten Kategorie zuzuordnen. Dazu wurde jeweils eine Spalte für die Kategorien Versicherungstechnik, Kapitalstruktur, Rentabilität, Ertrag und Liquidität erstellt. Fällt eine Kennzahl beispielsweise unter die Kategorie Versicherungstechnik, wurde diese mit 1 gekennzeichnet, ansonsten mit 0. Von jeder Kategorie wurde eine Summe gebildet, um zu ermitteln, wie viele Kennzahlen pro Kategorie existieren. Im Solver wurde als Nebenbedingung angegeben, dass die Summe jeder Kategorie größer gleich 1 sein soll, damit der Solver von jeder Kategorie mindestens eine Kennzahl auswählt. Lediglich für die Kategorien Liquidität und Kapitalstruktur wurde keine Mindestanzahl angegeben, da diese laut den Befragten für das Unternehmen irrelevant sind. Zusätzlich wurde noch eine Spalte eingefügt, welche die Nutzwerte der einzelnen Kategorien jeder Kennzahl summiert. Die Gesamtsumme der Nutzwerte gilt für den Solver als Zielwert und sollte demnach maximiert werden. Die letzte Spalte stellt das Optimierungsergebnis dar: Damit der Solver 1 für „Kennzahl in den Konzernbericht aufnehmen“ bzw. 0 für „Kennzahl nicht in den Konzernbericht aufnehmen“ in die jeweilige Zelle schreibt, musste im Solver die Nebenbedingung „binär“ für diese Zellen festgelegt werden.

Kennzahl	Nutzwert				Ausgewogenheit					Berechnung	
	Klarheit	Zielorientierung	Multi-kausalität	Konzernrelevanz	Versicherungstechnik	Rentabilität	Kapitalstruktur	Erfolg	Liquidität	Summe Nutzwert	Optimierungsergebnis
Verrechnete Prämie	1,0	1,4	1,0	1,4	1	0	0	0	0	4,85	1
Wirksamer Schaden	1,0	1,3	0,9	1,5	1	0	0	0	0	4,72	1
Schadensatz	1,0	1,4	1,0	1,5	1	0	0	0	0	4,91	1
Schadenhäufigkeit	0,9	1,2	0,9	1,2	1	0	0	0	0	4,21	1
Bestandsprämie	0,8	1,3	0,8	1,3	1	0	0	0	0	4,19	1
Bestands-Stück	0,8	1,3	0,8	1,2	1	0	0	0	0	4,11	1
Kosten	0,9	1,5	0,9	1,5	1	0	0	0	0	4,81	1
Außenstandsquote	0,9	1,2	0,7	1,2	1	0	0	0	0	4,03	1
Veranlagungs-Buchwerte	0,9	1,2	0,9	1,3	1	0	0	0	0	4,23	1
Eigenkapitalrentabilität	0,8	1,1	0,7	1,0	0	1	0	0	0	3,52	0
Umsatzrentabilität	0,9	1,4	0,9	1,4	0	1	0	0	0	4,76	1
Gesamtkapitalumschlag	0,7	0,8	0,6	0,9	0	1	0	0	0	2,94	0
Eigenmittelquote	0,8	1,0	0,7	1,1	0	0	1	0	0	3,66	0
Fremdkapitalquote	0,7	0,5	0,5	0,6	0	0	1	0	0	2,37	0
Verschuldungsgrad	0,6	0,5	0,5	0,5	0	0	1	0	0	2,18	0
Wirtschaftl Gewinn/Verlust	0,7	1,1	0,6	1,0	0	0	0	1	0	3,34	0
Kostenquote	1,0	1,4	0,9	1,5	0	0	0	1	0	4,70	1
Combined Ratio	0,9	1,5	0,9	1,5	0	0	0	1	0	4,89	1
versicherungstechn. Ergebnisquote	1,0	1,4	0,9	1,4	0	0	0	1	0	4,78	1
Bruttoüberschussquote	0,8	1,2	0,8	1,2	0	0	0	1	0	3,87	0
Abschlusskostensatz	0,9	1,4	0,9	1,3	0	0	0	1	0	4,47	1
Liquidität kurzfristig	0,7	0,5	0,6	0,5	0	0	0	0	1	2,28	0
Liquiditätsgrad kurzfristig	0,7	0,7	0,7	0,7	0	0	0	0	1	2,72	0
Annual Premium Equivalent	0,8	1,2	0,8	1,3	1	0	0	0	0	4,12	1
Stornoquote	0,9	1,3	0,9	1,3	1	0	0	0	0	4,38	1
Schadenreservequote	0,9	1,3	0,9	1,3	1	0	0	0	0	4,30	1
Abwicklungsergebnis	0,9	1,3	0,9	1,3	1	0	0	0	0	4,31	1
Solvenzquote	0,8	1,2	0,7	1,2	1	0	0	0	0	3,95	0
Return on Investment	0,9	1,3	0,9	1,4	1	0	0	0	0	4,53	1
Laufende Durchschnittsverzinsung	0,8	1,3	0,8	1,3	1	0	0	0	0	4,20	1
					16	3	3	6	2	89,50	20

Abbildung 11: Auswertung der Scoring-Methode (eigene Darstellung).

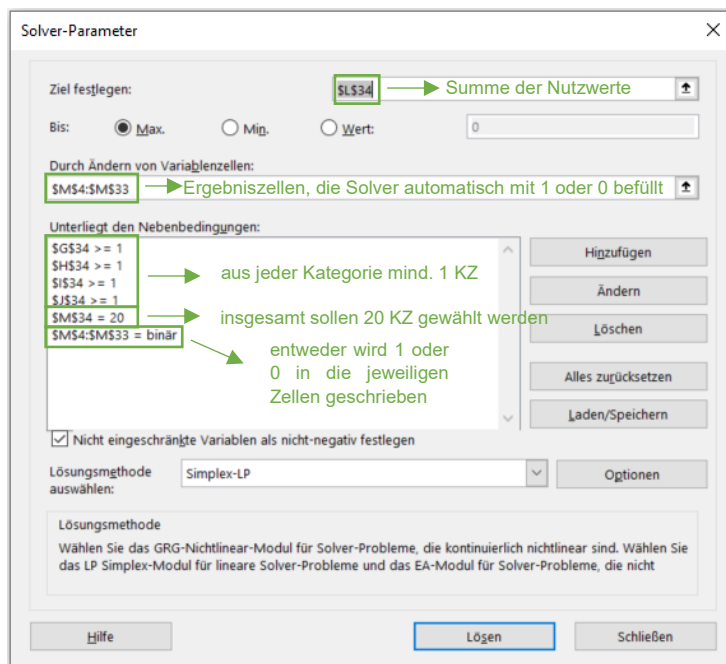


Abbildung 12: Solver-Einstellungen (eigene Darstellung).

### 6.1.2 Befragungsergebnisse - Kennzahlen aus dem Konzernbericht der GRAWE

Aufgrund der Befragungsergebnisse und der anschließenden Auswertung mittels Solver wird in diesem Kapitel eine Handlungsempfehlung für den inhaltlichen Aufbau des Konzernberichts abgegeben.

#### Verrechnete Prämie

Die verrechnete Prämie als Haupteinnahmequelle der GRAWE wurde insgesamt mit durchschnittlich 4,85 Punkten bewertet und wird somit allenfalls weiterhin berichtet. Lediglich E11 vergab bei der Zielorientierung nur 3,5 Punkte mit der Begründung, dass das Ziel der Prämienhöhe je nach Reifegrad des Unternehmens unterschiedlich ausfallen kann und damit eine hohe Prämie in bestimmten Fällen nicht mit den Zielen des Unternehmens übereinstimmt.

#### Wirksamer Schaden

Der verrechneten Prämie als Ertragsposten steht der wirksame Schaden als bedeutendster Aufwandsposten der GRAWE gegenüber. Demnach wurde auch dieser insgesamt mit 4,72 Punkten bewertet und sollte weiterhin im Konzernbericht verwendet werden. Hinsichtlich Zielorientierung wurde von E3 und E7 argumentiert, dass diese nicht vollkommen erreicht wird. Sobald das Geschäft des Unternehmens und damit die Höhe der Prämien ansteigt, erhöht sich automatisch der

wirksame Schaden. Somit hat ein Anstieg im wirksamen Schaden keine negativen Auswirkungen, sofern nicht auch Rückgänge in der verrechneten Prämie zu verzeichnen sind. Auch hinsichtlich der Berechnungsmethode geht laut E3 auf Konzernebene nicht eindeutig hervor, welche Posten zur Berechnung des wirksamen Schadens von den einzelnen Tochterunternehmen herangezogen werden. Für die Lebensversicherung wäre laut E7 die Darstellung des echten Risikoschadens aussagekräftiger als der gesamte ausbezahlte Schaden.

### **Schadensatz**

Die Kennzahl, die die verrechnete Prämie ins Verhältnis zum wirksamen Schaden stellt, wurde von den ProbandInnen ebenfalls als sehr aussagekräftig empfunden und wurde mit 4,91 Punkten beurteilt. Laut E5 ist diese Kennzahl viel aussagekräftiger als der wirksame Schaden, da dieser ohne Verhältnis zur Prämie keinerlei Aussagekraft besitzt. Aus diesem Grund wird auch diese Kennzahl weiterhin berichtet.

### **Schadenhäufigkeit**

Die Schadenhäufigkeit erhielt im Durchschnitt 4,21 Punkte und sollte weiterhin berichtet werden. E2 und E11 kommentierten, dass die Schadenhäufigkeit auf Konzernebene eine geringe Vergleichbarkeit ermöglicht. Eine alleinige Betrachtung der Kennzahl hat laut E6 keine Aussagekraft - es handelt sich lediglich um eine Zusatzinfo und die Kennzahl variiert innerhalb der einzelnen Branchen sehr stark. E6 unterlegt dieses Argument mit dem Beispiel, dass ein Schaden in der Kaskoversicherung viel geringere Auswirkungen hat als ein Schaden in einer Feuerbranche. Ein wichtiges Argument von E1 war, dass Schadensatz und Schadenhäufigkeit vor allem im Zusammenhang miteinander über den Zeitablauf zu überwachen sind, da daraus erfahrungsgemäß wichtige Aussagen abgeleitet werden können.

### **Bestandsprämie**

Die Bestandsprämie wurde durchschnittlich mit 4,19 Punkten bewertet und sollte Bestandteil des Konzernberichts bleiben. E5, E9 und E11 kommentierten, dass innerhalb der Tochtergesellschaften unterschiedliche kurzfristige Verträge existieren, weshalb auf Konzernebene keine genaue Vergleichbarkeit möglich ist. E6 hält diese Kennzahl für besonders wichtig, da eine Aussage über die Verträge, die aktuell im Bestand sind, getroffen werden kann.

## **Bestands-Stück**

Die Bestands-Stück haben die TeilnehmerInnen mit 4,11 Punkten beurteilt und somit sollten sie Teil des Konzernberichts bleiben. E5 und E8 sind der Meinung, dass diese Kennzahl für bestimmte Branchen wie die Haushalts- und KFZ-Haftpflichtversicherung von hoher Bedeutung ist. Im Konzernbericht werden allerdings die gesamten Branchen lediglich in die Schaden-/Unfall und die Lebensversicherung aufgeteilt dargestellt.

## **Kosten**

Auch die Kosten werden mit durchschnittlich 4,81 Punkten von den Befragten als sehr wichtig erachtet. Gleich wie beim wirksamen Schaden gilt laut E3 hier allerdings wieder, dass eine Erhöhung der Kosten nicht automatisch auf einem Rückgang des Geschäfts zurückzuführen ist. Auch hinsichtlich der Berechnungsweise der Tochtergesellschaften gibt es laut E5 und E11 unterschiedliche Vorgehensweisen, wie die Abgrenzung der Kosten und bei der Zuordnung in Vertriebs- und Betriebskosten vorgegangen wird. Trotzdem sollten die Kosten aufgrund ihrer hohen Bewertung weiterhin berichtet werden.

## **Außenstandsquote**

Bei dieser Kennzahl wurde von E1, E2, E6, E10 und E11 argumentiert, dass sie auf Konzernebene eine geringe Aussagekraft hat, da es keine eindeutige Abgrenzung für die Berechnung des Außenstands gibt. In den Tochterunternehmen ist die erhaltene Prämie aufgrund der unterschiedlichen Abrechnungssystemen beispielsweise noch nicht im KORIN, dem Vertragssystem, erfasst, obwohl sie vom Kunden bereits bezahlt wurde. Zusätzlich wird der Außenstand pro Versicherungspolizze und nicht pro Branche berechnet, was zu einer ungenauen Zuordnung der Beiträge führt. Außerdem werden auf diesem Konto auch Klage- und Mahnspesen verbucht. E9 meint, dass diese Kennzahl im Vergleich zu anderen aus dem Konzernbericht eher wenig betrachtet wird. Mit 4,03 Punkten, vor allem aufgrund der hohen Zielorientierung und Konzernrelevanz, sollte sie jedoch trotzdem weiterhin berichtet werden.

## **Veranlagungs-Buchwerte**

Diese Kennzahl konnte bei den TeilnehmerInnen insgesamt 4,23 Punkte erzielen und sollte im Konzernbericht enthalten bleiben. E2, E3 und E10 behaupten, dass die Kennzahl auf Konzernebene nicht vergleichbar ist, da Unterschiede bei der Bewertung nach UGB und IFRS existieren.

### 6.1.3 Befragungsergebnisse - weitere Kennzahlen für den Konzernbericht

#### **Eigenkapitalrentabilität**

Mit durchschnittlich 3,52 Punkten wird die versicherungstechnische Eigenkapitalrentabilität nicht in den Konzernbericht aufgenommen. Das Argument von E1, E10 und E11, welches gegen die Kennzahl spricht, ist unter anderem, dass die Solvency-Anforderungen auf Konzernebene in der Praxis sehr schwer einzuhalten sind. Beispielsweise erfolgt die Verbuchung der Veranlagungen in der Ukraine, in Bulgarien und Ungarn in der lokalen Währung der jeweiligen Tochtergesellschaft, womit eine wichtige Solvency II-Anforderung aufgrund des Wechselkursrisikos schon nicht erfüllt wäre. Aufgrund dieser Tatsache wäre es laut E1, E4, E5, E8, E9 und E11 auf Konzernebene sinnvoll, die allgemeine Kennzahl zur Berechnung der Eigenkapitalrentabilität, in der der Jahresüberschuss dem Eigenkapital gegenübergestellt wird, im Konzernbericht darzustellen. E4, E8 und E9 sind der Meinung, dass generell Solvency II-Kennzahlen in den Konzernbericht aufgenommen werden sollten.

#### **Umsatzrentabilität**

Die Umsatzrentabilität hingegen wurde von den TeilnehmerInnen mit 4,76 Punkten beurteilt und sollte zukünftig in den Konzernbericht aufgenommen werden. Knapp die Hälfte der Befragten ist auch der Meinung, dass die Kennzahl zumindest bei einer Betrachtung am Jahresende sehr wichtige Informationen liefern könnte. Der Fokus würde dabei auf der Beobachtung der Entwicklung der Kennzahl über mehrere Perioden liegen.

#### **Gesamtkapitalumschlag**

Diese Kennzahl wird von den Befragten mit 2,94 Punkten als weniger relevant gesehen und bleibt auch zukünftig unberücksichtigt. E1 und E10 argumentieren mit der Tatsache, dass die GRAWE keine EigentümerInnen besitzt und über eine so hohe Bilanzsumme verfügt, dass die Kennzahl keine Aussagekraft hat. Mit der Aufnahme eines Darlehens kann sowohl die Aktiv- als auch die Passivseite der Bilanz erhöht werden. Dies führt zwar insgesamt zu einer höheren Bilanzsumme, das Unternehmen ist dennoch nicht reicher.

#### **Eigenmittelquote**

Die Eigenmittelquote wurde mit durchschnittlich 3,66 Punkten beurteilt und wird zukünftig nicht berichtet. Begründet wurde die schlechte Bewertung von E1 und E2 damit, dass der Fokus bei



der Beurteilung der finanziellen Situation des Unternehmens auf der GuV liegt und die Kennzahl vor allem für Tochterunternehmen keine Aussagekraft besitzt. Hinsichtlich der Ermittlung der Eigenmittelquote wurde wieder mit denselben Aussagen wie bei der Eigenkapitalrentabilität argumentiert, dass die Solvency II-Anforderungen auf Konzernebene nicht erfüllt werden können. Die Kennzahl ist laut E4, E6, E10 und E11 somit nur für Tochterunternehmen innerhalb der EU aussagekräftig. E9 stimmt für eine quartalweise Darstellung der Kennzahl.

### **Fremdkapitalquote**

Auch die Fremdkapitalquote wird aufgrund der niedrigen Punkteanzahl von durchschnittlich 2,37 nicht in den Konzernbericht aufgenommen. E1, E2, E7 und E11 begründen die Bewertung damit, dass die Berechnung der Fremdkapitalquote nur sinnvoll ist, sofern ein Unternehmen über hohe Bankverbindlichkeiten verfügt. Die GRAWE besitzt auf der Aktivseite hohe Beträge an Anleihen, durch welche das Fremdkapital ohnehin abgesichert wird. Außerdem fügt E5 hinzu, dass es für die GRAWE keine genaue Ermittlungsmethode für das Fremdkapital gibt.

### **Verschuldungsgrad**

Da die Fremdkapitalquote von den Befragten als irrelevant angesehen wird, hat folge dessen auch der Verschuldungsgrad mit 2,18 Punkten keine Aussagekraft für den Konzernbericht der GRAWE.

### **Wirtschaftlicher Gewinn/Verlust**

Diese Kennzahl wurde von den TeilnehmerInnen mit 3,34 Punkten bewertet. Zusätzlich wurde von E1 und E6 angemerkt, dass für eine korrekte Darstellung des tatsächlichen Gewinnes/Verlustes weitere Faktoren berücksichtigt werden müssen. Bei der Kennzahl handelt es sich laut E3 lediglich um ein bewertetes EGT. Um dessen Aussagekraft zu steigern, sollten auch Einmaleffekte durch Rückversicherungsgeschäfte in die Berechnung miteinbezogen werden.

### **Kostenquote**

Die Kostenquote wurde von den ProbandInnen eindeutig mit 4,70 Punkten bewertet und wird demnach weiterhin in den Konzernbericht der GRAWE integriert.

## **Combined Ratio**

Wie schon in der Literatur beschrieben, handelt es sich bei dieser Kennzahl um eine der aussagekräftigsten für Versicherungsunternehmen. Demnach konnte sie durchschnittlich 4,89 Punkte erzielen. Zusätzlich wurde von E2 bestätigt, dass diese Kennzahl zukünftig unbedingt berichtet werden sollte, allerdings nur in der Schaden-/Unfallversicherung.

## **Versicherungstechnische Ergebnisquote**

Die versicherungstechnische Ergebnisquote erhielt von den Befragten 4,78 Punkte. Laut E5 und E8 handelt es sich dabei um eine wichtige Kennzahl, die Informationen über das Kerngeschäft darlegt. Somit sollte sie zukünftig berichtet werden.

## **Bruttoüberschussquote**

Bei der Bruttoüberschussquote vergaben die TeilnehmerInnen durchschnittlich 3,87 Punkte, weshalb sie nicht in den Konzernbericht aufgenommen werden sollte.

## **Abschlusskostensatz**

Der Abschlusskostensatz wird von den Befragten mit 4,47 Punkten ebenfalls als für den Konzernbericht relevant gesehen. Allerdings wurde von E1, E2 und E10 angemerkt, dass die Tochtergesellschaften selbst bestimmen, wie sich die Abschlusskosten im jeweiligen Unternehmen zusammensetzen, weshalb nur eine begrenzte Vergleichbarkeit ermöglicht wird. Andererseits wurde von E3 und E6 argumentiert, dass die Abschlusskosten Auskunft über die Höhe der Provisionen geben, auf welche im GRAWE Konzern mehr als ein Drittel der Kosten zurückzuführen ist.

## **Liquidität kurzfristig**

Wie bereits in der Literatur beschrieben, hat die Liquidität eines Versicherungsunternehmens eine geringe Aussagekraft und wurde demnach mit nur 2,28 Punkten beurteilt. Begründet wurde die Bewertung von E1 und E5 mit dem Argument, dass es aufgrund der Bilanzpositionen der GRAWE schwierig ist, die genaue Höhe der Verbindlichkeiten zu definieren. Die Passivseite der Bilanz besteht zum größten Teil aus Rückstellungen, weshalb die Höhe der Verbindlichkeiten stark an Aussagekraft verliert. Lediglich E8 meint, dass, auch wenn die Liquidität für Versicherungen eine

untergeordnete Rolle spielt, diese bei den Tochterunternehmen trotzdem kontinuierlich beobachtet werden sollte.

### **Liquiditätsgrad kurzfristig**

Dasselbe wie für die kurzfristige Liquidität gilt auch für diese Kennzahl. Laut E9 haben jegliche Liquiditätskennzahlen für Versicherungsunternehmen keine Relevanz. Demnach wurde sie von den TeilnehmerInnen mit 2,72 Punkten bewertet und wird nicht in den Konzernbericht aufgenommen.

### **Annual Premium Equivalent**

Diese Kennzahl für die Lebensversicherung wurde von den TeilnehmerInnen mit 4,72 Punkten bewertet. Zusätzlich wurde von allen TeilnehmerInnen bestätigt, dass diese Kennzahl unter der Bezeichnung Bestandsprämie in der Lebensversicherung für die GRAWE AG bereits berichtet wird. E5 ergänzt, dass mit Hilfe dieser Kennzahl Einmaleffekte ausgeglichen werden, indem die Einmalerläge auf 10 Jahre verteilt werden. Bei einem Einmalerlag von 100.000 € werden in die Bestandsprämie im entsprechenden Jahr nur 10.000 € aufgenommen, da im Rechnungsjahr ansonsten 100.000 € ausgewiesen werden würden und im Folgejahr wiederum -100.000 €. Mit 4,12 Punkten sollte sie im Konzernbericht weiterhin als Bestandsprämie in der Lebensversicherung ausgewiesen werden.

### **Stornoquote**

Bei der Stornoquote wurden von den Befragten durchschnittlich 4,38 Punkte vergeben, womit sie zukünftig berichtet werden sollte. E5 behauptet zusätzlich, dass das Versicherungsvertragsgesetz vorschreibt, Stornierungen in der Lebensversicherung nur innerhalb der ersten 60 Monate nach Vertragsabschluss zu berücksichtigen. Stornierungen nach Ablauf der 60 Monate fallen bei der GRAWE unter die Rückkäufe. Für eine korrekte Berechnung dieser Kennzahl müssten somit auch die Rückkäufe berücksichtigt werden.

### **Schadenreservequote**

Zwar wurde die Schadenreservequote von den ProbandInnen mit durchschnittlich 4,30 Punkten bewertet, jedoch gibt es in Bezug auf die Konzernrelevanz Bedenken. Von E2 und E11 wurde

geäußert, dass die GRAWE als Konzernmutter im Gegensatz zu ihren Tochtergesellschaften andere Ziele verfolgt. Während die Konzernmutter auf eine genaue Planung der Rückstellungen und demnach niedrige Schadenreservequote abzielt, bevorzugen die Tochtergesellschaften den Aspekt der niedrigeren Steuern und somit eine höhere Schadenreservequote. E9 weist darauf hin, dass diese Kennzahl nur für die Schaden-/Unfallversicherung relevant wäre. Sofern diese Aspekte bei der Interpretation der Kennzahl berücksichtigt werden, sollte sie trotzdem in den Konzernbericht aufgenommen werden.

### **Abwicklungsergebnis**

Das Abwicklungsergebnis wurde von den Befragten mit 4,31 Punkten bewertet und sollte demnach zukünftig berichtet werden.

### **Solvenzquote**

Die Solvenzquote wird mit 3,95 Punkten nicht in den Konzernbericht aufgenommen. Hier gelten wieder dieselben Begründungen wie bei der Eigenkapitalrentabilität nach Solvency II, welche in der Berechnungsmethode ebenfalls das Solvenzkapital beinhaltet.

### **Return on Investment**

Diese Kennzahl der Veranlagung wurde mit 4,53 Punkten bewertet. E5 ist der Meinung, dass es sich dabei um eine relevante Größe für die Festlegung von Gewinnbeteiligungen, vor allem im Bereich der Lebensversicherung, handelt. Sie sollte in den Konzernbericht integriert werden.

### **Laufende Durchschnittsverzinsung**

Auch die laufende Durchschnittsverzinsung erhielt von den Befragten 4,20 Punkte und sollte zukünftig berichtet werden.

### **Weitere Vorschläge/Ideen**

E1 machte den Vorschlag, zusätzlich zur verrechneten Prämie auch die abgegrenzte Prämie zumindest quartalsweise in den Konzernbericht aufzunehmen. Dies würde unterjährig aussagekräftigere Vergleiche mit anderen Unternehmen ermöglichen. E5 wünscht sich zukünftig auch die

Einführung einer Profit-Center-Rechnung, die die Deckungsbeiträge auf verschiedenen Stufen ermittelt. Die Darstellung dieser Kennzahl über mehrere Perioden würde eine Kontrolle ermöglichen, um herauszufinden, wie profitabel das Unternehmen auf regionaler Ebene ist. Auf Konzernebene ist diese Kennzahl allerdings schwierig umzusetzen und mit hohem Aufwand verbunden, da die Profit-Center-Rechnung bereits in den einzelnen Kundencentern des gesamten GRAWE-Konzerns beginnt. E6 hält es für wichtig, zusätzlich zu den Kosten auch Kostenquoten, aufgeteilt nach Betriebs- und Vertriebskosten, zu berichten. Allgemein fügt er noch hinzu, dass eine völlig einheitliche Interpretation der Kennzahlen aufgrund der unterschiedlichen Rechnungslegungsvorschriften auf Konzernebene für (fast) keine Kennzahl möglich ist. Dieser Aspekt sollte bei der Interpretation der Kennzahlen immer berücksichtigt werden. E7 stimmt generell für die Einführung einiger Rendite- und Kostenkennzahlen, welche im Fragebogen allerdings ohnehin schon enthalten waren. Ein Aspekt, welcher eine immer größere Rolle für die GRAWE spielt, wären die Organisationskosten. Damit soll kontrolliert werden, wie viel die organisatorische Infrastruktur der GRAWE kostet. Darunter fallen neben dem Personal auch Büros, Koordinationsfunktionen und die Vertriebsunterstützung. Da diese Vorschläge nur von einzelnen Personen eingebracht wurden, bleiben diese bei der Erstellung der Handlungsempfehlung vorerst unberücksichtigt. Bei der Eigenkapitalrentabilität hingegen wurde von mehr als der Hälfte der TeilnehmerInnen angemerkt, dass die allgemeine Berechnung der Eigenkapitalrentabilität sehr interessant wäre. Aus diesem Grund wird diese noch zusätzlich in den Bericht aufgenommen. Da die Annual Premium Equivalent ohnehin als Bestandsprämie in der Lebensversicherung berichtet wird, würde der Konzernbericht zukünftig trotzdem genau 20 Kennzahlen beinhalten.

In der nachstehenden Tabelle werden die Kennzahlen, die aufgrund der Befragungsergebnisse in den Konzernbericht der Grazer Wechselseitigen Versicherung AG aufgenommen werden sollten, in einer Übersicht angeführt.

<b>Empfohlene Kennzahlen für den GRAWE Konzernbericht</b>	
Verrechnete Prämie	Kostenquote
Wirksamer Schaden	Combined Ratio
Schadensatz	versicherungstechn. Ergebnisquote
Schadenhäufigkeit	Annual Premium Equivalent
Bestandsprämie	Abschlusskostensatz
Bestands-Stück	Stornoquote
Kosten	Schadenreservequote
Außenstandsquote	Abwicklungsergebnis
Veranlagungs-Buchwerte	Return on Investment
Eigenkapitalrentabilität	Laufende Durchschnittsverzinsung
Umsatzrentabilität	

Tabelle 6: Kennzahlenvorschläge für den Konzernbericht der GRAWE (eigene Darstellung).

## 6.2 Empfehlung zur grafischen Gestaltung des Konzernberichtes der GRAWE

In diesem Kapitel wird beschrieben, welche Gestaltungsempfehlungen für die Darstellung der Kennzahlen vorgenommen wurden.

### **Informationsstruktur:**

Die erste Optimierung, welche im Konzernbericht der GRAWE vorgenommen wurde, ist die Einführung eines Inhaltsverzeichnisses zu Beginn. Auf der nächsten Seite folgt ein Informationsblatt, welche wichtige Informationen zu den Kennzahlen darlegt. Hinsichtlich der Struktur wurde die Trichterstruktur angewendet, indem auf einem eigenen Blatt zu Beginn alle Kennzahlen auf Konzernebene zusammengefasst werden. Die spezielleren Daten, welche auf die einzelnen Tochtergesellschaften bezogen sind, folgen im Anschluss. Pro Seite wurden ursprünglich teilweise mehrere Kennzahlen berichtet, beispielsweise je eine Spalte für Schadensatz, Schadenhäufigkeit und absoluten Schaden. Um den LeserInnen eine übersichtlichere Darstellung zu bieten, wurde für jede Kennzahl eine eigene Seite verwendet.

### **Informationsgegenstand:**

Durch die Befragung der EntscheidungsträgerInnen der GRAWE konnte ermittelt werden, welcher Informationsbedarf besteht. Die Kennzahlen mit den höchsten Bewertungen wurden in den Konzernbericht aufgenommen.

### **Informationsart:**

Wie schon in den Vorkapiteln beschrieben, wurden jeweils Kennzahlen der Rentabilität, Kennzahlen der Kapitalstruktur, Ertragskennzahlen, Liquiditätskennzahlen und Kennzahlen aus der Versicherungstechnik gewählt.

### **Informationsbezug:**

Da der Informationsbezug schon im bestehenden Konzernbericht als ausreichend beurteilt wurde, werden auch weiterhin Werte aus dem Rechnungsjahr, dem Vorjahr und Planwerte berichtet.

### **Berichtsumfang:**

Der Fokus wurde bei der Optimierung darauf gelegt, eine Ausgewogenheit zwischen umfassender Information und Relevanz der berichteten Daten zu finden. Aufgrund der Handlungsempfehlung sollte der Konzernbericht zukünftig 20 Kennzahlen beinhalten, womit der Umfang des Berichtes fast verdoppelt wurde.

### **Tabellen:**

Da sich Tabellen bei der Vielzahl an Daten an besten eignen, wurde diese Darstellung beibehalten.

### **Grafiken:**

Damit sich die EmpfängerInnen nicht durch „Zahlenfriedhöfe“ quälen müssen, wurde eine Integration von visuellen Stützen vorgenommen. Für besonders wichtige Kennzahlen, aus denen Informationen über das Versicherungsgeschäft herausgelesen werden kann, wie die verrechnete Prämie und der wirksame Schaden, wurden Liniendiagramme auf Konzernebene eingefügt. Diese zeigen die Entwicklungen der einzelnen Monate des Rechnungsjahres, im Vergleich dazu werden die letzten drei Jahre angezeigt. Daraus können zukünftig Trends und Entwicklungen auf einem Blick abgeleitet werden.

### **Aufmachung**

Zusätzlich wurde eine Aufwertung der Tabellen durch visuelle Elemente vorgenommen. Positive Abweichungen zu den Vorjahres- bzw. Planwerten wurden in Form von grünen Balken dargestellt, negative Abweichungen als rote Balken.

Im Anhang (Anhang S. 108 ff.) befindet sich der Konzernbericht, in welcher die grafische und inhaltliche Handlungsempfehlung für die GRAWE dargestellt wird. Bei den Zahlen handelt es sich nur um ungefähre Angaben, da die genauen Berechnungen der Kennzahlen erst vom Unternehmen selbst durchgeführt werden müssen. Aufgrund dessen wurden für die neu aufgenommenen Kennzahlen noch keine Planwerte und Grafiken erstellt, da es weder Plan- noch Vorjahreswerte gibt.

## 7 Resümee

In diesem Kapitel werden die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst. In den Vorkapiteln wurden die Forschungsfragen bereits detailliert beantwortet. Die Kernergebnisse werden in diesem Kapitel noch einmal übersichtlich dargestellt.

### 7.1 Zusammenfassung

Um am Markt konkurrenzfähig zu bleiben, müssen strategische Entscheidungen aufgrund einer fundierten und aussagkräftigen Datenbasis getroffen werden. Ziel der vorliegenden Arbeit war es, den Konzernbericht der Grazer Wechselseitigen Versicherung AG in einem ersten Schritt zu analysieren, um die bestehenden Probleme aufzuzeigen. Daraus sollte im Anschluss eine Handlungsempfehlung für das Unternehmen sowohl für die inhaltliche als auch die grafische Darstellung des Konzernberichts erstellt werden.

Die erste Forschungsfrage wurde durch die in Kapitel 2 beschriebenen wesentlichen Inhaltskomponenten des Berichtswesens beantwortet. Zentraler Ausgangspunkt für die Berichterstellung stellt der Zweck des Berichtswesens dar. Neben dem Dokumentationszweck sind vorrangig der Informations- und der Kontrollzweck von hoher Relevanz, da die Informationsversorgung der Führungskräfte und das Erkennen von Abweichungen als Auslöser für Steuerungshandlungen gelten. Auf den Berichtszweck bauen sämtliche inhaltliche, zeitliche, personelle und formelle Merkmale auf.

Durch eine Analyse möglicher Problemfelder im Berichtswesen können Fehler zukünftig vermieden werden. Ein wesentliches Problem stellt die Festlegung des Informationsumfangs dar. Die Inhalte müssen so gewählt werden, dass alle entscheidungsrelevanten Daten enthalten sind, und dennoch keine Informationsüberladung vorliegt. Eine unvorteilhafte Strukturierung des Berichtes kann schnell dazu führen, dass die EmpfängerInnen den Überblick verlieren und der Bericht seinen Zweck nicht mehr erfüllt. Unzureichende Erläuterungen können zu falschen Interpretationen der Daten führen. Auch die mangelnde optische Aufbereitung der Kennzahlen kann die Qualität von Berichten maßgeblich verschlechtern.

Die Frage, wie der bestehende Konzernbericht hinsichtlich des Umfangs und der Qualität sowie der optischen Aufbereitung derzeit gestaltet wird, wurde in Kapitel 4 beantwortet. Aufgrund einer



umfassenden Analyse des Konzernberichts konnten die wesentlichen Defizite erkennbar gemacht werden. Eine wichtige Erkenntnis war die Tatsache, dass der Informationszweck aufgrund der geringen Anzahl an Kennzahlen, die berichtet werden, nicht erfüllt wird. Auch bei der grafischen Darstellung konnten Defizite festgestellt werden: Die Informationen werden ausschließlich tabellarisch abgebildet. Wesentliche Abweichungen werden farblich nicht hervorgehoben und auch die Erläuterung von Kommentaren wird unterlassen.

Um die Fragestellung, wie die Kennzahlenauswahl erfolgen soll, zu beantworten, wurden im 5. Kapitel zwei Bewertungsverfahren analysiert. Das zweite Verfahren, der PuMP-Prozess diente zur Festlegung der Vorauswahl, welche Kennzahlen in den Bewertungskatalog aufgenommen werden sollen. Die Erstellung des Kennzahlenkataloges erfolgte anhand von Literaturrecherche. Orientiert an den Unternehmenszielen der GRAWE und den Spezifika von Versicherungsunternehmen wurden mögliche Kennzahlen für den Konzern in den Fragebogen aufgenommen. Für die Kennzahlenauswahl wurde die Scoring-Methode herangezogen. Dazu wurden die Kennzahlen von den Vorständen des Konzerns und den Abteilungs- und Fachbereichsleitern der Controllingabteilung anhand der vier Kriterien Klarheit, Zielorientierung, Multikausalität und Konzernrelevanz bewertet. Durch Anwendung des Verfahrens von LIEBETRUTH und OTTO konnten die Bewertungsergebnisse mit dem Solver in MS Excel ausgewertet werden und anschließend eine inhaltliche Handlungsempfehlung abgegeben werden. Aus der Auswertung der Befragungsergebnisse konnte abgeleitet werden, dass die Kennzahlen, die derzeit berichtet werden, auch zukünftig im Konzernbericht enthalten bleiben sollen. Zusätzlich wurden 11 weitere Kennzahlen aus den Bereichen Rentabilität, Erfolg, Kapitalstruktur und Versicherungstechnik ausgewählt, um sicherzustellen, dass die EmpfängerInnen zukünftig mit allen erforderlichen Informationen versorgt werden.

Für die grafische Aufwertung des Konzernberichts konnte ebenfalls aufgrund von Literaturrecherche eine Handlungsempfehlung abgegeben werden. Eine wichtige Empfehlung stellt in diesem Bereich vor allem die Aufwertung durch Grafiken dar. Dazu wurden Liniendiagramme für die relevantesten Kennzahlen der GRAWE in den Konzernbericht integriert, welche die Veränderungen der jeweiligen Kennzahl über die einzelnen Monate in den letzten drei Jahren und die Abweichung zum Vorjahr darstellen. Dadurch wird sichergestellt, dass starke Abweichungen von den EmpfängerInnen auf einem Blick erkannt werden. Durch das Hinzufügen eines Inhaltsverzeichnisses, einer Management Summary und einem Kennzahlen-Stammbblatt wird den LeserInnen zukünftig eine noch bessere Übersicht geboten.

Zusammengefasst wurde im Rahmen der Masterarbeit eine inhaltliche und grafische Handlungsempfehlung zur Optimierung des Konzernberichts der GRAWE erarbeitet. Die Kennzahlen wurden von den EntscheidungsträgerInnen der GRAWE anhand der Scoring-Methode ausgewählt.

## 7.2 Kritische Reflexion und Ausblick

Mit der inhaltlichen und grafischen Handlungsempfehlung zur Optimierung des Konzernberichts der Grazer Wechselseitigen Versicherung AG konnte sichergestellt werden, dass die Führungskräfte des Konzerns ihre Entscheidungen zukünftig anhand einer fundierten und aussagekräftigen Informationsbasis treffen können. Aufgrund der grafischen Optimierungen können Abweichungen und positive, aber auch negative Veränderungen schnell erkannt werden. Allerdings müssen bei der Interpretation der Kennzahlen die unterschiedlichen Organisationsausgestaltungen der ausländischen Tochtergesellschaften, abweichende Rechnungslegungsvorschriften und der Fremdwährungsaspekt berücksichtigt werden. Eine vollkommen einheitliche Interpretation der Kennzahlen ist aufgrund der unterschiedlichen Ziele der Gesellschaften fast unmöglich.

Im Rahmen dieser Arbeit wurden lediglich Optimierungen für den Versicherungsbereich vorgenommen. Langfristiges Ziel des Unternehmens sollte es sein, auch Kennzahlen der Bankengruppe zur Vervollständigung des Konzernberichts aufzunehmen.

## Literaturverzeichnis

- BAGUSAT, O. [2014]: Internationales Performance Reporting: Der Teufel steckt im Detail, in: Controlling & Management Review (2014), 3, S. 30-37.
- BOTTHOF, H. [2012]: Die 12 häufigsten Fehler im Reporting, in: Controller Magazin vom 01.05.2012, S. 63-65.
- ELLENBÜRGER, F./KÖLSCHBACH, J. [2022]: Gabler Versicherungslexikon, 2022, Abwicklungsergebnis | Gabler Versicherungslexikon (versicherungsmagazin.de), [01.01.2022].
- FAHRMEIR, L./KÜNSTLER, R./PIGEOT, I./TUTZ, G. [2007]: Statistik: Der Weg zur Datenanalyse, München: Springer-Verlag, 2007.
- FARNY, D. [1992]: Buchführung und Periodenrechnung in Versicherungsunternehmen, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 1992.
- FARNY, D. [2011]: Versicherungsbetriebslehre, 5. Aufl., Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft GmbH, 2011.
- FÜHRER, C./GRIMMER, A. [2009]: Versicherungsbetriebslehre, Ludwigshafen: Friedrich Kiehl Verlag, 2009.
- FUSSAN, A. [2019]: Visuelles Reporting als Schlüssel zu evidenten Controlling-Berichten: Wie aus nüchternen Zahlenkolonnen verständliche Informationen werden, in: Controlling, Spezialausgabe Frühjahr 2019, S. 97-103.
- GLEICH, R./KLEIN, A. [2016]: Der Controlling-Berater: Visualisierung von Managementberichten, Band 44, München: Haufe Verlag, 2016.
- GLEICH, R./KLEIN, A. [2018]: Der Controlling-Berater: Kennzahlen optimal nutzen: Entwickeln - Einsetzen - Akzeptanz schaffen, Freiburg: Haufe Verlag, 2018.
- GONDRING, H. [2015]: Versicherungswirtschaft: Handbuch für Studium und Praxis, Stuttgart: Franz Vahlen Verlag, 2015.
- GRÄBIG, M./JENNERICH-WÜNSCHE, A., ENGEL, E. [2011]: Wie aus Ideen Präsentationen werden: Planung, Pot und Technik für professionelles Chart-Design mit Power-Point, Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011.
- HAESELER, H./KIRCHBERGER, T. [2005]: Bilanzanalyse: Rechnungslegungsgestützte Unternehmensanalyse mittels Kennzahlen und Kennzahlen-Verknüpfungen, 2. Aufl., Wien: Lexis Nexis, 2005.
- HEESEN, B./GRUBER, W. [2011]: Bilanzanalyse und Kennzahlen: Fallorientierte Bilanzoptimierung, 3. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2011,
- HEESEN, B. [2012]: Bilanzplanung und Bilanzgestaltung: Fallorientierte Bilanzerstellung, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler Verlag, 2012.
- HOFMANN, A. [2018]: Die versicherungstechnischen Posten des Jahresabschlusses der Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen, in: Versicherungsunternehmen: Rechnungslegung und Prüfung in der Versicherungswirtschaft, Düsseldorf: IDW Verlag GmbH, 2018, S. 201-305.

- HORVATH, P. [2008]: Grundlagen des Management Reportings, in: Management Reporting: Grundlagen, Praxis und Perspektiven, hrsg. von GLEICH, R./HORVATH, P./MICHEL, U., München: Rudolf Haufe Verlag GmbH & Co KG, 2008, S. 15-41.
- HORVATH, P. [2015]: Controlling, 13. Aufl., Stuttgart: Verlag Franz Vahlen, 2015.
- JOOS-SACHSE, T. [2006]: Controlling, Kostenrechnung und Kostenmanagement, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler Verlag, 2006.
- JUNGLAS, A./SCHRADIN, H./WIEGAND, M. [2020]: Steuerung von Versicherungsunternehmen: Grundlagen, Prozesse, Praxisbeispiele, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020.
- KARNER, B. [2019]: Begriffsbestimmungen der GRAWE Versicherung, internes Dokument, 2019.
- KLEIN, A. [2018]: Controllinginstrumente mit Excel umsetzen - inkl. Arbeitshilfen online: Wichtige Tools und Gestaltungsempfehlungen, Freiburg: Haufe Lexware, 2018.
- KOCHOLL, T./WEISER, M./MÖLLER, K. [2021]: Design-Prinzipien im finanziellen Reporting nutzen, in: Controlling, 3, 2021, S. 79-83.
- KRAUSE, H. [2016]: Controlling-Kennzahlen für ein nachhaltiges Management: Ein umfassendes Kompendium kompakt erklärter Key Performance Indicators, Berlin u.a.: de Gruyter Oldenbourg, 2016.
- KÜPPER, H. [2013]: Controlling-Konzeption, Aufgaben, Instrumente, 6. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag, 2013.
- LICHTKOPPLER, K./KOSTELECKY, A. [2007]: Praxisorientierte Bilanzanalyse, Wien: Verlag Österreich, 2007.
- LIEBETRUTH, T./OTTO, A. [2006]: Ein formales Modell zur Auswahl von Kennzahlen, in: CFO aktuell (2006), 1, S. 13-24.
- LOSBICHLER, H. [2021]: Grundlagen der Unternehmenssteuerung mit Kennzahlen, in: Handbuch der betriebswirtschaftlichen Kennzahlen: Key Performance Indicators für die erfolgreiche Steuerung von Unternehmen, hrsg. von LOSBICHLER, H./EISL, C./ENGELBRECHTSMÜLLER, C., 2. Aufl., Wien: Linde Verlag, 2021.
- MEYER, C. [2008]: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen und Kennzahlen-Systeme, 5. Aufl., Stuttgart: Verlag Wissenschaft & Praxis, 2008.
- NOACK, T./SCHÄFER, A./WOLF, T. [2010]: 100 Versicherungskennzahlen, Wiesbaden: cometis Verlag, 2010.
- o.V. [2020]: Die Geschichte der GRAWE, <https://grawe.at/geschichte/>, [2020].
- o.V. [2020]: Geschäftsbericht der Bankengruppe 2020, Downloads | GRAWE Bankengruppe ([grawe-bankengruppe.at](http://grawe-bankengruppe.at)), [2020].
- o.V. [2020]: Das GRAWE Leitbild, Leitbild\_2021\_dt.indd ([grawe.at](http://grawe.at)), 2020.
- o.V. [2020]: Geschäftsbericht GRAWE Versicherung AG 2020, Downloads | Grazer Wechselseitige Versicherung ([grawe.at](http://grawe.at)), [2020].
- o.V. [2021]: Zeitlicher Bezug von Kennzahlen, Zeitlicher Bezug von Kennzahlen ([business-wissen.de](http://business-wissen.de)), [2021].

- o.V. [2020]: GRAWE Group Geschäftsbericht 2020, GRAWE Bilanz 2020 | Grazer Wechselseitige Versicherung, [2020].
- POSLUSCHNY, P. [2007]: Die wichtigsten Kennzahlen, Heidelberg: Redline Wirtschaft, 2007.
- PROBST, J. [2006]: Ideen aus der Controllerpraxis: Fallbeispiele mit praxiserprobter Vorgehensweise und innovativen Instrumenten, Augsburg: Verlag Weka Media, 2007.
- PROBST, H. [2019]: Kennzahlen: Richtig anwenden und interpretieren, 5. Aufl., München: Redline Verlag, 2019.
- REICHMANN, T./KISSLER, M./BAUMÖL, U. [2017]: Controlling mit Kennzahlen: Die systemgestützte Controlling-Konzeption, 9. Aufl., Dortmund: Verlag Franz Vahlen, 2017.
- ROCKEL, W./ELMAR, H./OTT, P./SAUER, R [2012]: Versicherungsbilanzen: Rechnungslegung nach HGB und IFRS, 3. Aufl., München: Schäffer-Poeschel-Verlag. 2012.
- RÖGLINGER, M./REINWALD, D./MEIER, M. [2009]: Ein formaler Ansatz zur Auswahl von Kennzahlen auf Basis empirischer Zusammenhänge, in: Wirtschaftsinformatik Proceedings, Augsburg, S. 329-338.
- ROHLFS, T. [2019]: Rechnungslegung und Controlling der Versicherungsunternehmen, Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft, 2019.
- ROSENBAUM, M./WAGNER, F. [2006]: Versicherungsbetriebslehre, 3. Aufl., Karlsruhe: Verlag Versicherungswirtschaft GmbH, 2006.
- RÖSGEN, K. [2018]: Controlling in Versicherungsunternehmen - Anforderungen und Ausgestaltung, in: Controlling (2018), S. 59-68.
- SCHÄFFER, U/WEBER J. [2020]: Einführung in das Controlling, 16. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2020.
- SCHMIDLIN, N. [2020]: Unternehmensbewertung & Kennzahlenanalyse: Praxisnahe Einführung mit zahlreichen Fallbeispielen börsennotierter Unternehmen, München: Franz Vahlen, 2020.
- SCHÖN, D. [2018]: Planung und Reporting im Mittelstand: Grundlagen, Business Intelligence und Mobile Computing, 3. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag, 2018.
- SCHULTZ, V. [2009]: Basiswissen Controlling: Instrumente für die Praxis, München: Dt. Taschenbuch-Verl., 2009.
- STOKLOSSA, V. [2009]: Berichtswesen, in: Controlling (2009), 10, S. 535-537.
- TASCHNER, A. [2013]: Management Reporting: Erfolgsfaktor internes Berichtswesen, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag GmbH, 2013.
- TASCHNER, A. [2019]: Management Reporting ist ein Erfolgsfaktor geworden, 2019, "Management Reporting ist ein Erfolgsfaktor geworden" #Update | springerprofessional.de, [01.10.2019].
- TASCHNER, A. [2020]: Fehler, Manipulation und Rationalität - wie das Reporting das Verhalten der Entscheider beeinflusst, in: REthinking: Finance (2020), 6, Seite 66-72.
- THEUERMANN, C./SCHMIDL, A./MAIER A. [2015]: Handbuch Anlagenbau, Wien: Linde Verlag, 2015.

- TÖPFER, A. [2012]: Erfolgreich Forschen: Ein Leitfaden für Bachelor-, Master-Studierende und Doktoranden, 3. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.
- URNIK, S./SCHUSCHNIG, T. [2007]: Investitionsmanagement, Finanzmanagement, Bilanzanalyse, Wien: Verlag Manz, 2007.
- WANICZEK, M. [2012]: Richtig berichten: Managementreports wirksam gestalten, Blumau-Neurißhof, Linde Verlag, 2012.
- WEBER, M./PAA, K. [2020]: Bilanzen, Freiburg: Haufe Lexware Verlag, 2020.
- WEBER, J./BRAMSEMANN, U./HEINEKE, C./HIRSCH, B [2017]: Wertorientierte Unternehmenssteuerung: Konzepte - Implementierung - Praxis-Statement, 2. Aufl., Vallendar: Springer Verlag, 2017.
- WEIS, H. [2010]: Kompakt-Training Marketing, hrsg. von OLFERT, K., 6. Aufl., Herne: Verlag Neue Wirtschafts- Briefe GmbH & Co. KG, 2010.
- WEHRHEIM, M./SCHMITZ, T. [2005]: Jahresabschlussanalyse: Instrumente, Bilanzpolitik, Kennzahlen, 2. Aufl., Stuttgart: Kohlhammer Verlag, 2005.
- ZIEGENBEIN, K. [2012]: Controlling, 10. Aufl. Trier: Friedrich Kiehl Verlag, 2012.

# Anhang

## A1: Fragebogen für die Kennzahlenbewertung

### Fragebogen zur Auswahl relevanter Kennzahlen aus der Versicherungsbranche für den GRAWE Konzernbericht

Ziel dieser Umfrage ist die Kennzahlenauswahl für den Konzernbericht der Grazer Wechselseitigen Versicherung AG. Zuerst sollen dafür die Kennzahlen, die bereits im Bericht enthalten sind, bewertet werden. Anhand der Bewertung kann im Anschluss entschieden werden, ob diese auch weiterhin berichtet werden sollen. In weiterer Folge sollen insgesamt 21 Kennzahlen aus verschiedenen Kategorien, wie Kennzahlen der Rentabilität, Ertragskennzahlen, Kennzahlen der Kapitalstruktur, Liquiditätskennzahlen und Kennzahlen für Versicherungsunternehmen - ebenfalls nach den selben Bewertungskriterien - beurteilt werden. Nachstehend erfolgt eine kurze Beschreibung sowie die Darstellung der Berechnungsmethode der jeweiligen Kennzahl.

Die Beurteilung soll anhand folgender Kriterien vorgenommen werden:

- Klarheit Nach Vollziehbarkeit und einheitliche Interpretation der Kennzahl
- Zielorientierung ein Bezug zu den Unternehmenszielen ist gegeben
- Multikausalität Messgrößen und deren Zusammenhänge sind für den Nutzer verständlich
- Konzernrelevanz auch aus Konzernsicht sinnvoll

Für die Bewertung gilt folgendes Beurteilungsschema:

1	-	tritt überhaupt nicht zu
2	-	trifft nicht zu
3	-	weder noch
4	-	tritt zu
5	-	tritt vollkommen zu

Der Fragebogen kann gerne um persönliche Meinungen bzw. eigene Anregungen ergänzt werden!

#### Kennzahlen im Konzernbericht der GRAWE Versicherung AG

<b>Kennzahl</b>	<b>Verrechnete Prämie</b>			
<b>Erläuterung</b>	auf bestimmte Periode bezogene dem Kunden vorgeschriebene Prämie			
<b>Berechnung</b>	Summe der vorgeschriebenen Prämie ohne Steuern & diversen Gebühren			
<b>Bewertung</b>	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
<b>Ergänzung</b>				
<b>Kennzahl</b>	<b>Wirksamer Schaden</b>			
<b>Erläuterung</b>	entspricht dem Schaden innerhalb eines Geschäftsjahres			
<b>Berechnung</b>	Rechnungsjahres-Schaden + Spätschaden + Gesamtjahres-Schaden + Abwicklung Altbestand = Gesamter Wirksamer Schaden			
<b>Bewertung</b>	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
<b>Ergänzung</b>				
<b>Kennzahl</b>	<b>Schadensatz</b>			
<b>Erläuterung</b>	zeigt das Verhältnis vom Wirksamen Schaden zur Verrechneten Prämie			
<b>Berechnung</b>	$\frac{\text{Wirksamer Schaden}}{\text{Verrechnete Prämie}} \cdot 100$			
<b>Bewertung</b>	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
<b>Ergänzung</b>				
<b>Kennzahl</b>	<b>Schadenhäufigkeit</b>			
<b>Erläuterung</b>	spiegelt die Anzahl der Schäden in Relation zum Bestand wider			
<b>Berechnung</b>	$\frac{\text{Anzahl der Schäden}}{\text{Bestand}} \cdot 100$			
<b>Bewertung</b>	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
<b>Ergänzung</b>				
<b>Kennzahl</b>	<b>Bestandsprämie</b>			
<b>Erläuterung</b>	bezeichnet die Jahresprämie zu einem bestimmten Stichtag			
<b>Berechnung</b>	zum Monats-/Jahresultimo aufrechte Bestandsprämie - Stornierungen & Verträge, die in der Zukunft liegen = Bestandsprämie Netto Stichtag			
<b>Bewertung</b>	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
<b>Ergänzung</b>				

Kennzahl	Bestands-Stück			
Erläuterung	zeigt die die zu einem bestimmten Zeitpunkt aufrechten Verträge			
Berechnung	Anzahl der aufrechten Versicherungsverträge			
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
Ergänzung				

Kennzahl	Kosten			
Erläuterung	fasst alle Aufwendungen, die durch den Versicherungsbetrieb entstehen, zusammen			
Berechnung	Summe der gesamten Kostenarten			
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
Ergänzung				

Kennzahl	Außenstandsquote			
Erläuterung	zeigt, welcher Anteil der vorgeschriebenen Prämie noch unbezahlt ist			
Berechnung	$\frac{\text{Außenstand (unbezahlte Prämie)}}{\text{Prämienvorschreibung}} \cdot 100$			
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
Ergänzung				

Kennzahl	Veranlagungs-Buchwerte			
Erläuterung	veranschaulicht die Entwicklung des Veranlagungsvermögens			
Berechnung	Summe der Veranlagungsbuchwerte			
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
Ergänzung				

#### Rentabilitätskennzahlen

Kennzahl	Eigenkapitalrentabilität versicherungstechnisch			
Erläuterung	stellt die Verzinsung des von den Eigenkapitalgebern aufbrachten Kapitals dar (Berechnung nach Solvency II)			
Berechnung	$\frac{\text{Eigenmittel I} - \text{Eigenmittel I-1}}{\text{Solvency Capital Requirement}}$			
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
Ergänzung				

Kennzahl	Umsatzrentabilität			
Erläuterung	stellt das Verhältnis zwischen Gewinn und Geschäftsvolumen dar			
Berechnung	$\frac{\text{EGT}}{\text{Verrechnete Prämie}}$			
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
Ergänzung				

Kennzahl	Gesamtkapitalumschlag			
Erläuterung	spiegelt die Reproduktionfähigkeit des Gesamtkapitals wider			
Berechnung	$\frac{\text{Gesamterlöse}}{\text{Bilanzsumme}} \cdot 100$			
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
Ergänzung				



### Kennzahlen der Kapitalstruktur

Kennzahl	Eigenmittelquote nach SolvencyII			
Erläuterung	versicherungstechnische Kennzahl zur Ermittlung der Eigenkapitalquote			
Berechnung	$\frac{\text{Eigenmittel}}{\text{Bilanzsumme}} \cdot 100$			
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
Ergänzung				

Kennzahl	Fremdkapitalquote			
Erläuterung	zeigt den Fremdkapitalanteil am Gesamtkapital			
Berechnung	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Bilanzsumme}} \cdot 100$			
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
Ergänzung				

Kennzahl	Verschuldungsgrad			
Erläuterung	informiert über den Anteil des Fremdkapitals am Eigenkapital			
Berechnung	$\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}} \cdot 100$			
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
Ergänzung				

### Erfolgskennzahlen

Kennzahl	Wirtschaftlicher Gewinn/Verlust			
Erläuterung	zeigt den tatsächlichen Gewinn/Verlust des Versicherungsunternehmens			
Berechnung	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 45%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ausgewiesener Bilanzgewinn/-verlust</li> <li>- Gewinn-/Verlustvertrag Vorjahr</li> <li>- Auflösung/Bildung offener RL</li> <li>- Auflösung/Bildung stiller RL</li> <li>- Auflösung/Bildung verrechn. Spezialkapital</li> <li>- außerordentliche Erträge/Verluste</li> <li>= wirtschaftl. Erg inkl Steuern &amp; Gewinnanteile VN</li> </ul> </div> <div style="width: 45%;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ Gewinnanteile der Versicherungsnehmer</li> <li>+ Steuern vom Einkommen &amp; Ertrag</li> <li>= wirtschaftl. Erg inkl Steuern &amp; Gewinnanteile VN</li> </ul> </div> </div>			
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
Ergänzung				

Kennzahl	Kostenquote			
Erläuterung	gibt Auskunft über die Kostenintensität des Versicherungsgeschäfts			
Berechnung	$\frac{\text{Kosten}}{\text{Verrechnete Prämie}} \cdot 100$			
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
Ergänzung				

Kennzahl	Combined Ratio			
Erläuterung	stellt eine Kombination aus Schadenquote und Kostenquote dar			
Berechnung	$\frac{\text{Kosten} + \text{Schadenaufwendungen}}{\text{Verrechnete Prämie}} \cdot 100$			
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
Ergänzung				

Kennzahl	Versicherungstechnische Ergebnisquote			
Erläuterung	zeigt, welcher Gewinn aus dem reinen Versicherungsgeschäft resultiert			
Berechnung	$\frac{\text{versicherungstechnisches Ergebnis}}{\text{Verrechnete Prämie}} \cdot 100$			
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz
Ergänzung				

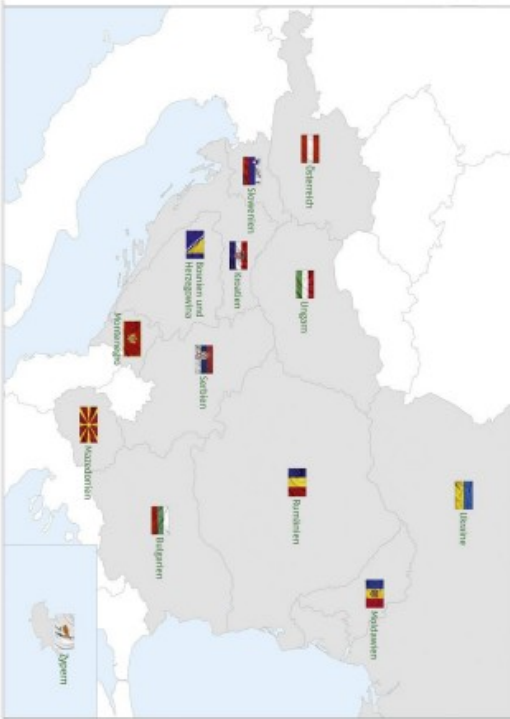
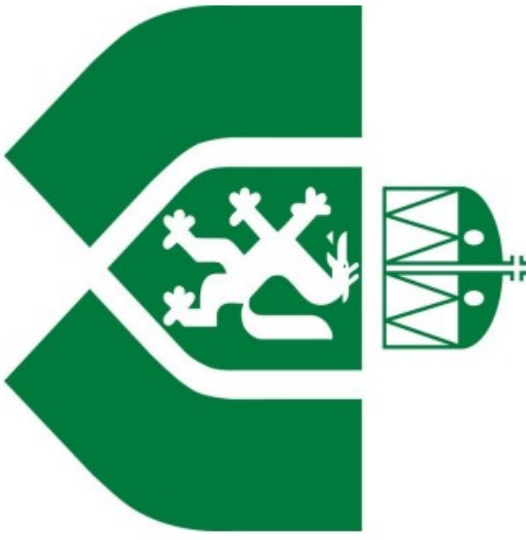
<b>Bruttoüberschussquote</b>					
<b>Kennzahl</b>					
<b>Erläuterung</b>	stellt den Überschuss der Verrechneten Prämie resultierend aus der versicherungstechnischen und der nicht versicherungstechnischen Tätigkeit inklusive Rückversicherung dar				
<b>Berechnung</b>	$\frac{\text{Bruttoüberschuss}}{\text{Verrechnete Prämie}}$				
<b>Bewertung</b>	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz	
<b>Ergänzung</b>					
<b>Abschlusskostensatz</b>					
<b>Kennzahl</b>					
<b>Erläuterung</b>	zeigt die Aufwendungen, die durch den Abschluss von Versicherungsverträgen anfallen				
<b>Berechnung</b>	$\frac{\text{Abschlusskosten}}{\text{Verrechnete Prämie}} \cdot 100$				
<b>Bewertung</b>	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz 3	
<b>Ergänzung</b>					
<b>Liquiditätskennzahlen</b>					
<b>Liquidität kurzfristig</b>					
<b>Kennzahl</b>					
<b>Erläuterung</b>	zeigt, welcher Anteil der Verbindlichkeiten von den jährlichen Cashflows gedeckt wird				
<b>Berechnung</b>	$\frac{\text{Verbindlichkeiten}}{\text{Verrechnete Prämie}} \cdot 100$				
<b>Bewertung</b>	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz	
<b>Ergänzung</b>					
<b>Liquiditätsgrad kurzfristig</b>					
<b>Kennzahl</b>					
<b>Erläuterung</b>	setzt die Einlagen bei Kreditinstituten und das Bankguthaben ins Verhältnis zu den Verpflichtungen				
<b>Berechnung</b>	$\frac{\text{Einlagen bei KI und Bankguthaben}}{\text{Verbindlichkeiten}} \cdot 100$				
<b>Bewertung</b>	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz	
<b>Ergänzung</b>					
<b>Versicherungstechnische Kennzahlen</b>					
<i>Wachstumskennzahlen</i>					
<b>Annual Premium Equivalent</b>					
<b>Kennzahl</b>					
<b>Erläuterung</b>	100 % der Jahresprämie des Neugeschäfts + 10 % des Neugeschäfts mit Einmalbeitrag				
<b>Berechnung</b>	laufende Beiträge + 10% der Einmalbeiträge				
<b>Bewertung</b>	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz	
<b>Ergänzung</b>					
<b>Stornoquote</b>					
<b>Kennzahl</b>					
<b>Erläuterung</b>	zeigt den vorzeitigen Abgang an Verträgen				
<b>Berechnung</b>	$\frac{\text{Anzahl Abgang an Verträgen vor Vertragsende}}{\text{durchschnittliche Anzahl Verträge}}$				
<b>Bewertung</b>	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz	
<b>Ergänzung</b>					
<b>Sicherheitskennzahlen</b>					
<b>Schadenreservequote</b>					
<b>Kennzahl</b>					
<b>Erläuterung</b>	zeigt das Verhältnis der Schadenrückstellungen am Jahresende zur verrechneten Prämie				
<b>Berechnung</b>	$\frac{\text{Rückstellungen für noch nicht abgewickelte Schäden}}{\text{Verrechnete Prämie}} \cdot 100$				
<b>Bewertung</b>	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz	
<b>Ergänzung</b>					

Kennzahl		Abwicklungsergebnis			
Erläuterung	spiegelt die Entwicklung der gebildeten Schadenrückstellungen wider				
Berechnung	Schadenrückstellungen zu Beginn des RJ - Zahlungen im RJ für VJ-Versicherungsfälle - Schadenrückstellungen für VJ-Versicherungsfälle am Ende des RJ = Abwicklungsergebnis				
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz	
Ergänzung					
Kennzahl		Fisikotragfähigkeit/Solvencyquote			
Erläuterung	informiert über die Fähigkeit des Unternehmens, Verluste aus Risiken zu absorbieren				
Berechnung	$\frac{\text{Verfügbares Kapital}}{\text{Kapitalbedarf (SCR)}}$				
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz	
Ergänzung					
Kennzahlen der Kapitalveranlagung					
Kennzahl		Return on Investment - Kapitalveranlagung			
Erläuterung	gibt Auskunft über die Nettoverzinsung aus Kapitalanlagen				
Berechnung	$\frac{\text{Ergebnis aus Kapitalanlagen}}{\text{mittlerer Kapitalanlagebestand}}$				
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz	
Ergänzung					
Kennzahl		Laufende Durchschnittsverzinsung			
Erläuterung	setzt wiederkehrende Einnahmen in Relation zu den gesamten Kapitalanlagen				
Berechnung	$\frac{\text{Zinsertr.} + \text{Mieteinnahmen} + \text{Dividenden} + \text{Eitr. aus Bet.}}{\text{Summe aller Kapitalanlagen}} \cdot 100$				
Bewertung	Klarheit	Zielorientierung	Multikausalität	Konzernrelevanz	
Ergänzung					
sonstige Anregungen/weitere Ideen für Kennzahlen					

Vielen Dank für Ihre Teilnahme!



# Controlling Konzernmonatsbericht



**2020-12**

**GRAWE** controlling

# Inhaltsverzeichnis



Grazer Wechselseitige Versicherung Aktiengesellschaft

	Seite
Deckblatt Versicherung	1
Zusatzinfo zu den Kennzahlen	2
Eckdaten SU	4
Eckdaten LV	5
Verrechnete Prämie SU	6
Verrechnete Prämie LV	7
Wirksamer Schaden SU	8
Wirksame Leistung LV	9
Schadensatz/Schadenhäufigkeit SU	10
Bestandsprämie SU	11
Bestandsprämie LV	12
Bestands-Stück	13
Kosten	14
Kostensatz	15
Aussenstandsquote	16
Veranlagung Buchwerte	17
Return on Investment	18
Laufende Durchschnittsverzinsung	19
Eigenkapitalrentabilität	20
Umsatzrentabilität	21
Combined Ratio	22
versicherungstechnische Ergebnisquote	23
Abschlusskostensatz	24
Stornoquote	25
Schadenreservequote	26
Abwicklungsergebnis	27
Deckblatt Immobilien	28
Betriebserfolg	29
Finanzerfolg	30
EGT	31

# I. Versicherung

## II. Immobilien



## Grundsätzliches zum vorliegenden Bericht

Grundsätzlich wird das gesamte Geschäft ohne RV, somit das direkte Geschäft berichtet

%-Abweichungen zum Vorjahr (VJ) werden folgendermaßen  $[(RJ-VJ) / VJ]$

Die Diagramme im vorliegenden Bericht stellen die Entwicklung der Kennzahlen über die Jahre hinweg grafisch in unterschiedlichen Farben dar:

- Rechnungsjahr (RJ): rot
- Vorjahr (VJ): blau
- Vorvorjahr (RJ-2): grün
- Rechnungsjahr minus 3 (RJ-3): grau
- Veränderung des RJ zum VJ in Prozent: gelber Balken

### Verrechnete Prämie

Die Kennzahl bezeichnet die auf eine bestimmte Periode bezogene den Kunden vorgeschriebene Prämie. Es handelt sich um eine Netto-Prämie, dafür anfallende Steuern und Gebühren werden nicht berücksichtigt. Nach- bzw. Rückzahlungen zu einem späteren Zeitpunkt ergeben fließen nicht in die Bestandsprämie ein. Für die Lebensversicherung erfolgt zusätzlich eine Darstellung des Anteils an Einmalerlägen.

### Wirksamer Schaden

Darunter fällt jener Wert, der in einem RJ GuV-wirksam wird. In der LV wird er als Wirksame Leistung bezeichnet. Hier erfolgt zusätzlich eine Darstellung des Anteils an Rückkäufen und Erleben.

Rechnungsjahres-Schaden (RJ-Schaden)	
+ Spätschaden	
= Gesamtjahres-Schaden (angemeldeter Schaden)	
+ Abwicklung Altbestand	
= Gesamter Wirksamer Schaden	

- RJ-Schaden: Schadenereignis und Anmeldung im RJ
- Spätschaden: Ereignis in einem der Vorjahre und Anmeldung im RJ
- Abw. Altbestand: Ereignis und Anmeldung in einem der Vorjahre

### Schadensatz

Der Wirksame Schaden wird in der SU in Relation zur Verrechneten Prämie gestellt.

### Schadenhäufigkeit

Die Schadenanzahl wird in der SU in Relation zur Verrechneten Prämie gestellt.

### Bestandsprämie

Bezeichnet die Jahresprämie zu einem bestimmten Stichtag.

Kurzfristige Verträge mit einer Laufzeit von unter 1 Jahr werden nicht in die Bestandsprämie aufgenommen

- Netto: Hierbei wird in der KFZ-Branche die tatsächlich verrechnete Prämie (reale Stufe) als Basis und nicht die generelle 9er Stufe herangezogen (ohne Bonus-Malus-Abzug).
- Stichtag: Stornierungen und Verträge, die in der Zukunft liegen (innerhalb des RJ) werden nicht berücksichtigt (verändern den Bestand nicht). Es wird der zum gewählten Zeitpunkt aufrechte Bestand herangezogen.

## Grundsätzliches zum vorliegenden Bericht

### **Bestands-Stück**

Bezeichnet die Anzahl der aufrechten Verträge zu einem bestimmten Stichtag.

### **Kosten**

Sämtliche Aufwände, die durch den Versicherungsbetrieb bzw. -vertrieb entstehen, werden summiert.  
Im Konzernbericht erfolgt zusätzlich eine Aufspaltung nach Provisions-, Vertriebs- und Verwaltungskosten.

### **Kostensatz**

Die Kosten werden in Relation zur Verrechneten Prämie gestellt.

### **Veranlagungs-Buchwerte**

Umfasst die Summe der Veranlagungs-Buchwerte.

### **Return on Investment**

Bezeichnet die erreichte Verzinsung der Kapitalanlagen.

### **Laufende Durchschnittsverzinsung**

Hier werden alle wiederkehrenden Einnahmen aus Kapitalanlagen zusammengefasst.

### **Eigenkapitalrentabilität**

Zeigt die Rendite des eingesetzten Eigenkapitals.

Im Nenner wird der Jahresüberschuss bzw. -fehlbetrag der jeweiligen Gesellschaft herangezogen.

### **Umsatzrentabilität**

Zeigt das Verhältnis zwischen Gewinn und Geschäftsvolumen

Im Nenner wird das EGT der jeweiligen Gesellschaft herangezogen.

### **Combined Ratio**

Bezeichnet in der SU die Summe aus Schaden- und Kostensatz.

### **versicherungstechnische Ergebnisquote**

Zeigt den Gewinn aus dem reinen Versicherungsgeschäft.

### **Abschlusskostensatz**

Bezeichnet die Höhe der Aufwendungen, die einem Versicherungsunternehmen durch den Abschluss eines Versicherungsvertrages anfallen.

### **Stornoquote**

Bringt zum Ausdruck, wie viele Versicherungsnehmer in einer Periode ihren Versicherungsvertrag vor Ablauf der vereinbarten Vertragslaufzeit kündigen.

### **Schadenreservequote**

Ermittelt den Reservierungsgrad.

### **Abwicklungsergebnis**

Zeigt die Entwicklung der gebildeten Schadenrückstellungen über einen bestimmte Periode.

Schadenrückstellungen zu Beginn des RJ  
- Zahlungen im RJ für VJ-Versicherungsfälle  
- Schadenrückstellungen für VJ-Versicherungsfälle am Ende des RJ  

---

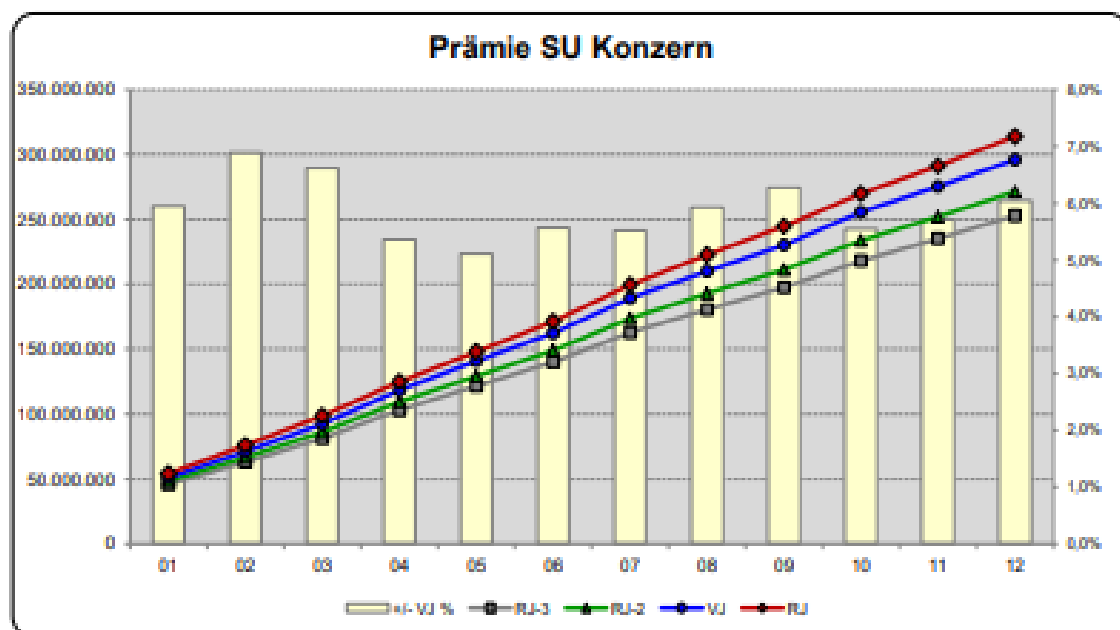
= Abwicklungsergebnis



Eckdaten Konzern SU	Ist-Vergleich			Soll-Ist-Vergleich	
	RJ	VJ	+/- VJ %	Plan unterj.	+/- in %
Verrechnete Prämie	313.912	296.285	5,9 %	313.881	0,0 %
Wirksamer Schaden	180.923	165.718	9,2 %	175.389	3,2 %
Schadensatz	57,63 %	55,93 %	1,7 %		
Schadenhäufigkeit	12,94 %	14,35 %	-1,4 %		
Bestandsprämie	310.543	291.739	6,4 %	318.168	- 2,4 %
Bestands-Stück	1.891.072	1.742.511	8,5 %		
Kosten	103.161	95.643	7,9 %	110.399	93,4 %
Kostensatz	11,18%	11,03%	0,16%		
Aussenstandsquote	2,53%	3,65%	-30,7 %		
Veranlagungs-Buchwerte	1.032.193	1.011.989	2,0 %		
Return on Investment	558,46%	6162,53%	-90,9 %		
Laufende Durchschnittsverzinsung	733,67%	8233,97%	-91,1 %		
Eigenkapitalrentabilität	2,67%	8,60%	-69,0 %		
Umsatzrentabilität	5,40%	11,38%	-52,5 %		
Combined Ratio	68,82%	66,96%	2,8 %		
versicherungstechnische Ergebnisquote	-7,42%	0,12%	-6081,8 %		
Abschlusskostensatz	11,18%	11,03%	0,2 %		
Stornoquote	8,88%	8,58%	3,5 %		
Schadenreservequote	152,78%	158,74%	-3,8 %		
Abwicklungsergebnis	38.711.389	35.549.288	8,9 %		

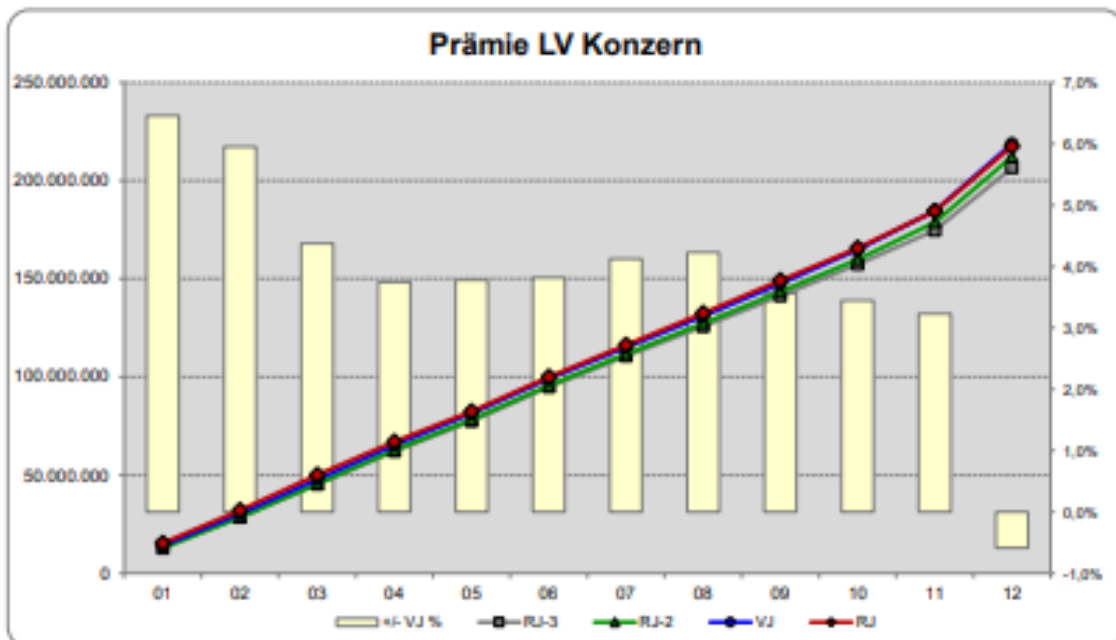
Eckdaten Konzern SU	Ist-Vergleich			Soll-Ist-Vergleich	
	RJ	VJ	+/- VJ %	Plan unterj.	+/- in %
Verrechnete Prämie	217.396	218.676	-0,6 %	218.849	-0,7 %
Wirksame Leistung	177.803	175.477	1,3 %	173.865	2,3 %
Bestandsprämie	211.592	211.472	0,1 %	211.739	-0,1 %
Bestands-Stück	1.433.175	1.446.685	-0,9 %		
Kosten	51.311	51.475	-0,3 %	53.705	95,5 %
Kostensatz	9,10%	8,65%	0,5 %		
Aussenstandsquote	3,37%	2,53%	32,9 %		
Veranlagungs-Buchwerte	2.281.280	2.238.641	1,10%		
Return on Investment	778,95%	1038,06%	-25,0 %		
Laufende Durchschnittsverzinsung	792,02%	899,94%	-12,0 %		
Eigenkapitalrentabilität	109,85%	102,35%	7,3 %		
Umsatzrentabilität	112,10%	100,94%	11,1 %		
versicherungstechnische Ergebnisquote	8,34%	-4,24%	296,7 %		
Abschlusskostensatz	14,50%	14,60%	-0,1 %		
Stornoquote	18,59%	16,52%	12,6 %		
Schadenreservequote	7,91%	7,57%	4,5 %		
Abwicklungsergebnis	16.265.454	12.855.913	26,5 %		

Prämie SU	Ist-Vergleich			Soll-Ist-Vergleich		Konzern-anteil
	RJ	VJ	+/- VJ %	Plan unterj.	+/- in %	
Summe Konzern	313.912	296.285	5,9 %	313.881	0,0 %	100,00 %
<b>GRAWE AG</b>	<b>246.488</b>	<b>240.355</b>	<b>2,8 %</b>	<b>248.474</b>	<b>-0,8 %</b>	<b>78,52 %</b>
Summe Töchter	67.423	55.930	20,5 %	65.407	2,1 %	21,48 %
520 GRAWE Slovenija	17.357	16.756	3,6 %	17.889	-3,0 %	5,53 %
521 GRAWE Hrvatska	12.878	11.458	12,4 %	12.087	6,5 %	4,10 %
522 GRAWE Serbien	2.936	1.932	51,97%	2.433	20,7 %	0,94 %
523 GRAWE Bosnien	7.694	7.968	-3,4 %	8.883	-13,2 %	2,45 %
524 GRAWE Banja Luka	3.250	443	634,3 %	3.231	0,6 %	1,04 %
525 GRAWE Montenegro	198	200	-0,8 %			0,06 %
526 GRAWE Makedonien	247	263	-6,1 %			0,08 %
534 GRAWE Romania	16.033	10.464	53,2 %	14.029	14,3 %	5,11 %
535 GRAWE Moldawien	4.676	4.121	13,5 %	3.920	19,3 %	1,49 %
581 GRAWE Ukraine NL	2.070	2.244	-7,7 %	2.867	-27,8 %	0,66 %
582 GRAWE Bulgaria Sach	87	85	2,2 %	89	-2,4 %	0,03 %



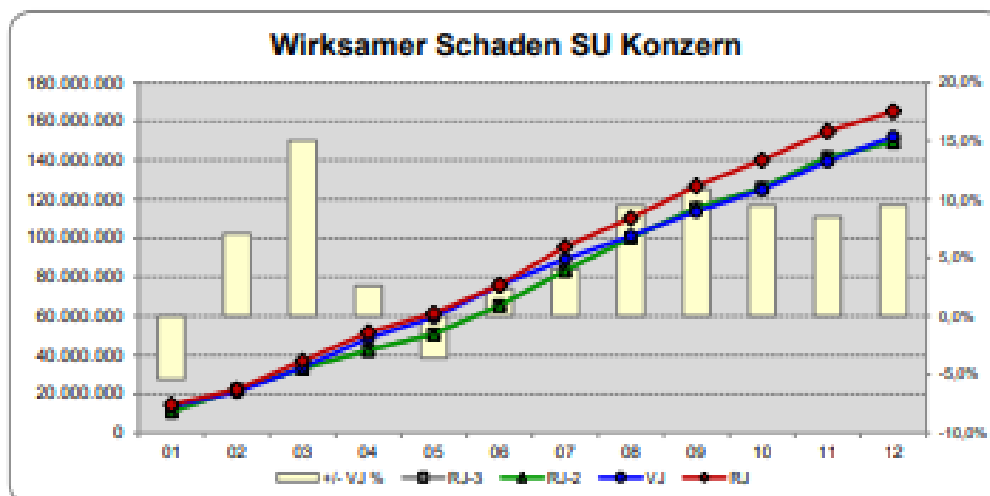
Erläuterungen:

Prämie LV	Gesamt			davon EE		Gesamt		Konzern anteil
	RJ	VJ	+/- VJ %	RJ	+/- VJ %	Plan unterj.	+/- in %	
<b>Summe Konzern</b>	<b>217.396</b>	<b>218.676</b>	<b>-0,6 %</b>	<b>24.458</b>	<b>-51,8 %</b>	<b>218.849</b>	<b>- 0,7 %</b>	<b>100 %</b>
<b>GRAWE AG</b>	<b>81.489</b>	<b>79.068</b>	<b>3,1 %</b>	<b>5.619</b>	<b>-42,1 %</b>	<b>79.728</b>	<b>2,2 %</b>	<b>37,48 %</b>
<b>Summe Töchter</b>	<b>135.907</b>	<b>139.608</b>	<b>-2,7 %</b>	<b>18.839</b>	<b>-54,1 %</b>	<b>139.120</b>	<b>- 2,3 %</b>	<b>62,52 %</b>
520 GRAWE Slovenija	8.834	9.174	-3,7 %	300	-54,0 %	8.927	- 1,0 %	4,06 %
521 GRAWE Hrvatska	18.913	22.320	-15,3 %	4.159	-58,2 %	21.851	-13,4 %	8,70 %
522 GRAWE Serbien	16.669	16.174	3,1 %	1.752	-55,1 %	16.424	1,5 %	7,67 %
523 GRAWE Bosnien	7.966	7.715	3,3 %	922	-54,1 %	7.918	0,6 %	3,66 %
524 GRAWE Banja Luka	6.029	5.549	8,6 %	233	-75,2 %	5.921	1,8 %	2,77 %
525 GRAWE Montenegro	4.448	3.733	19,1 %	889	302,7 %	3.840	15,8 %	2,05 %
526 GRAWE Makedonien	4.566	4.689	-2,6 %	86	-44,6 %	5.035	-9,3 %	2,10 %
530 GRAWE Eletbiztosito	19.937	22.094	-9,8 %	5.686	-54,7 %	22.446	-11,2 %	9,17 %
531 GRAWE Ukraine Life	7.682	7.471	2,8 %	245	-11,4 %	7.294	5,3 %	3,53 %
532 GRAWE Bulgaria	10.716	10.855	-1,3 %	574	-58,3 %	11.369	-5,7 %	4,93 %
534 GRAWE Romania	5.106	5.068	0,7 %	159	-46,1 %	5.136	-0,6 %	2,35 %
535 GRAWE Moldawien	2.820	2.860	-1,4 %			2.912	-3,2 %	1,30 %
540 Medlife	17.654	17.225	2,5 %	3.622	-34,0 %	15.721	12,3 %	8,12 %
087 Hypo	4.567	4.681	-2,4 %	213	-3,8 %	4.328	5,5 %	2,10 %



Erläuterungen:

Wirksamer Schaden SU	Ist-Vergleich			Soll-Ist-Vergleich	
	RJ	VJ	+/- VJ %	Plan unterj.	+/- in %
<b>Summe Konzern</b>	<b>180.923</b>	<b>166.718</b>	<b>9,2 %</b>	<b>176.389</b>	<b>3,2 %</b>
<b>GRAWE AG</b>	<b>144.194</b>	<b>133.996</b>	<b>7,6 %</b>	<b>141.980</b>	<b>1,6 %</b>
<b>Summe Töchter</b>	<b>36.728</b>	<b>31.723</b>	<b>15,8 %</b>	<b>33.409</b>	<b>9,9 %</b>
520 GRAWE Slovenija	9.210	9.499	-3,0 %	9.533	-3,4 %
521 GRAWE Hrvatska	6.379	5.533	15,3 %	5.068	26,2 %
522 GRAWE Serbien	706	429	64,3 %	469	53,7 %
523 GRAWE Bosnien	4.009	4.097	-2,2 %	4.157	-3,6 %
524 GRAWE Banja Luka	1.759	236	644,6 %	1.334	31,9 %
525 GRAWE Montenegro	78	93	-16,0 %		
526 GRAWE Makedonien	88	88	-21,9 %		
534 GRAWE Romania	11.303	8.606	31,4 %	9.514	18,8 %
535 GRAWE Moldawien	1.951	1.820	7,2 %	1.884	3,5 %
581 GRAWE Ukraine NL	1.246	1.303	-4,4 %	1.450	-14,0 %
582 GRAWE Bulgaria Sach	20	20	0,0 %	23	-13,0 %

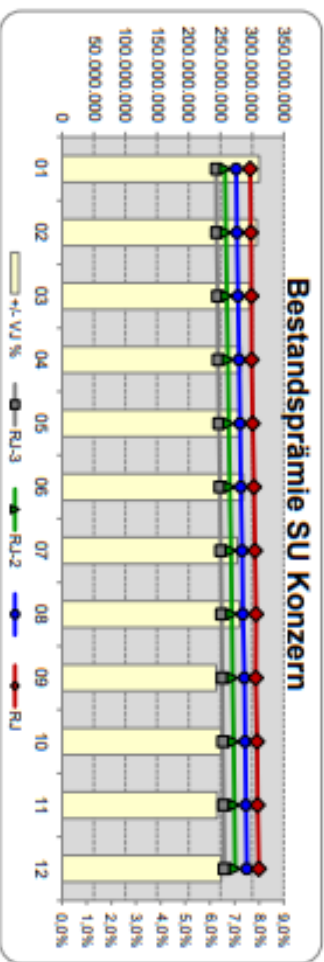


Erläuterungen:

Schadensatz/ Schadenhäufigkeit SU	Schadensatz			Sch.Häufigkeit		
	RJ	VJ	+/- VJ %-P.	RJ	VJ	+/- VJ %-P.
<b>Summe Konzern</b>	57,63 %	55,93 %	1,7 %	12,94 %	14,35 %	-1,4 %
<b>GRAWE AG</b>	58,50 %	55,75 %	2,8 %	8,06 %	8,61 %	-0,5 %
<b>Summe Töchter</b>	54,47 %	56,72 %	-2,2 %	10,17 %	12,01 %	-1,8 %
520 GRAWE Slovenija	53,06 %	56,69 %	-3,6 %	5,70 %	6,23 %	-0,5 %
521 GRAWE Hrvatska	49,54 %	48,30 %	1,2 %	3,94 %	4,18 %	-0,2 %
522 GRAWE Serbien	24,01 %	22,21 %	1,8 %	3,94 %	1,52 %	2,4 %
523 GRAWE Bosnien	52,10 %	51,42 %	0,7 %	3,90 %	4,39 %	-0,5 %
524 GRAWE Banja Luka	54,12 %	53,37 %	0,7 %	3,23 %	2,64 %	0,6 %
525 GRAWE Montenegro	39,28 %	46,36 %	-7,1 %	1,89 %	2,57 %	-0,7 %
526 GRAWE Makedonien	27,71 %	33,32 %	-5,6 %	2,06 %	2,21 %	-0,1 %
534 GRAWE Romania	70,49 %	82,23 %	-11,7 %	6,75 %	10,53 %	-3,8 %
535 GRAWE Moldawien	41,72 %	44,17 %	-2,5 %	15,15 %	19,11 %	-4,0 %
581 GRAWE Ukraine NL	60,20 %	58,08 %	2,1 %	10,15 %	9,90 %	0,2 %
582 GRAWE Bulgarien Sach	23,61 %	24,13 %	-0,5 %	1,49 %	1,83 %	-0,3 %

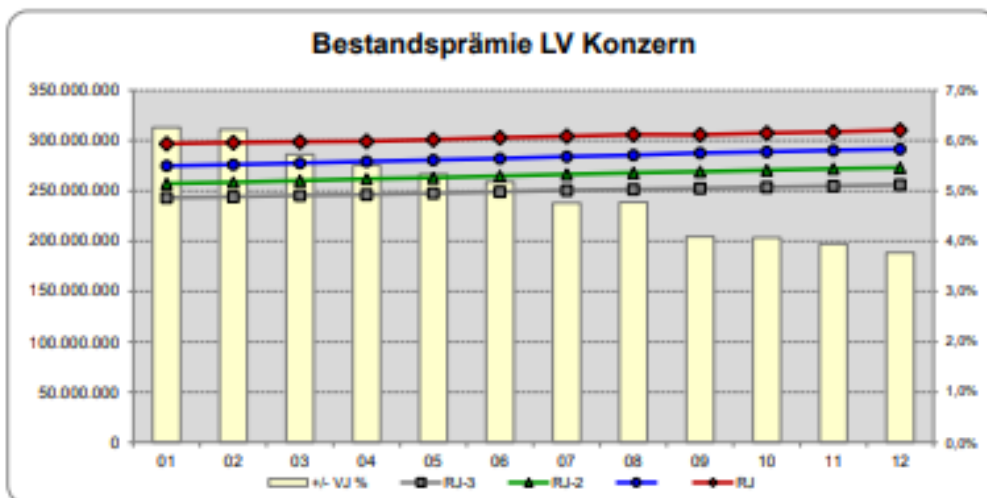
Erläuterungen:

Bestandsprämie SU	Ist-Vergleich			Soll-Ist-Vergleich	
	RJ	VJ	+/- VJ %	Plan unterl.	+/- In %
Summe Konzern	310.543	291.739	6,4 %	318.168	-2,4 %
GRAWE AG	255.446	245.999	3,8 %	254.308	0,4 %
<b>Summe Töchter</b>	<b>55.097</b>	<b>45.740</b>	<b>20,5 %</b>	<b>63.860</b>	<b>-13,7 %</b>
520 GRAWE Slovenija	16.295	15.773	3,3 %	17.019	-4,3 %
521 GRAWE Hrvatska	12.828	11.300	13,5 %	11.955	7,3 %
522 GRAWE Serbien	2.897	1.830	58,3 %	2.438	18,8 %
523 GRAWE Bosnien	7.295	7.442	-2,0 %	8.378	-12,9 %
524 GRAWE Barja Luka	3.317	459	622,4 %	3.231	2,6 %
525 GRAWE Montenegro	194	194	-0,2 %		
526 GRAWE Makedonien	201	207	-3,0 %		
534 GRAWE Romania	6.238	2.623	137,8 %	14.284	-56,3 %
535 GRAWE Moldawien	3.997	3.751	6,6 %	3.657	9,3 %
581 GRAWE Ukraine NL	1.747	2.075	-15,8 %	2.806	-37,7 %
582 GRAWE Bulgaria Sach	88	86	2,1 %	91	-3,5 %



Erläuterungen:

Bestandsprämie LV	Ist-Vergleich			Soll-Ist-Vergleich	
	RJ	VJ	+/- VJ %	Plan unterj.	+/- in %
<b>Summe Konzern</b>	211.692	211.472	0,1 %	211.739	- 0,1 %
<b>GRAWE AG</b>	84.960	83.028	2,3 %	83.722	1,5 %
<b>Summe Töchter</b>	126.632	128.444	-1,4 %	128.017	- 1,1 %
520 GRAWE Slovenija	8.786	8.966	-2,0 %	8.989	- 2,3 %
521 GRAWE Hrvatska	17.767	17.908	-0,8 %	17.761	0,0 %
522 GRAWE Serbien	16.689	15.714	6,2 %	16.886	- 1,2 %
523 GRAWE Bosnien	7.420	7.069	5,0 %	6.996	6,1 %
524 GRAWE Banja Luka	6.159	5.478	12,4 %	5.870	4,9 %
525 GRAWE Montenegro	3.687	3.626	1,7 %	3.876	- 4,9 %
526 GRAWE Makedonien	4.134	4.227	-2,2 %	4.295	- 3,7 %
530 GRAWE Eletbizosito	17.275	18.295	-5,6 %	17.720	- 2,5 %
531 GRAWE Ukraine Life	7.133	7.901	-9,7 %	7.385	- 3,4 %
532 GRAWE Bulgaria	10.699	10.414	2,7 %	11.068	- 3,3 %
534 GRAWE Romania	5.051	5.016	0,7 %	4.958	1,9 %
535 GRAWE Moldawien	2.711	2.981	-9,1 %	2.914	- 7,0 %
540 Medlife	14.559	16.059	-9,3 %	14.777	- 1,5 %
087 Hypo	4.563	4.790	-4,7 %	4.523	0,9 %

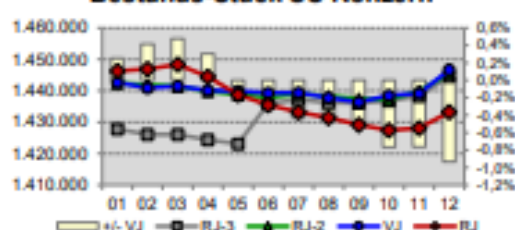


Erläuterungen:

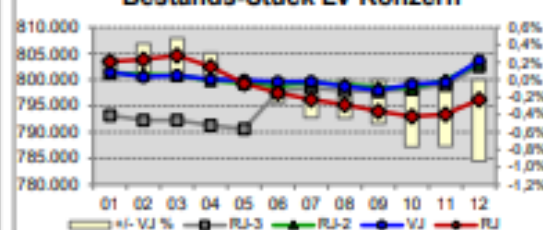


Bestands-Stück	Schaden/Unfall			Leben		
	RJ	VJ	+/- VJ	RJ	VJ	+/- VJ
Summe Konzern	1.050.596	968.061	8,5 %	796.208	803.703	-0,9 %
Summe AG	671.145	649.229	3,4 %	119.568	119.586	0,0 %
Summe Töchter	379.451	318.832	19,0 %	676.640	684.117	-1,1 %
520 GRAWE Slovenija	102.768	101.652	1,1 %	29.072	30.388	-4,3 %
521 GRAWE Hrvatska	94.060	83.709	12,4 %	57.750	59.946	-3,7 %
522 GRAWE Serbien	21.746	15.654	38,9 %	63.132	59.361	6,4 %
523 GRAWE Bosnien	38.800	39.155	-0,9 %	29.739	28.902	2,9 %
524 GRAWE Banja Luka	22.455	5.077	342,2 %	25.991	23.285	11,6 %
525 GRAWE Montenegro	2.111	2.113	-0,1 %	17.194	17.769	-3,2 %
526 GRAWE Makedonien	2.676	2.740	-2,3 %	17.669	17.817	-0,8 %
530 GRAWE Eietbiztosito				107.149	110.884	-3,4 %
531 GRAWE Ukraine Life				111.258	105.606	5,4 %
532 GRAWE Bulgaria	2.182	2.374	-8,1 %	58.981	57.652	2,3 %
534 GRAWE Romania	54.108	30.746	76,0 %	90.469	99.098	-8,7 %
535 GRAWE Moldawien	29.323	24.744	18,5 %	28.893	29.393	-1,7 %
540 Medife				33.833	38.081	-11,2 %
582 GRAWE Bulgaria Sach	2.182	2.374	-8,1 %			
087 Hypo				5.510	5.936	-7,2 %
581 GRAWE Ukraine NL	9.220	10.868	-15,2 %			

Bestands-Stück SU Konzern

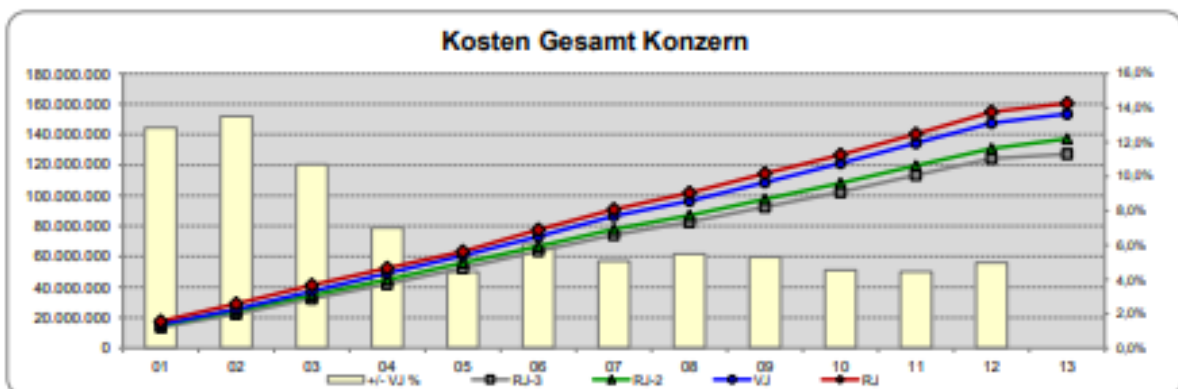


Bestands-Stück LV Konzern



Erläuterungen:

Kosten	Schaden/Unfall			Soll-Ist-Vergleich		Leben			Soll-Ist-Vergleich	
	RJ	VJ	+/- VJ %	Plan	verbraucht in %	RJ	VJ	+/- VJ %	Plan	verbraucht in %
<b>Summe Konzern</b>	<b>103.161</b>	<b>95.643</b>	<b>7,9 %</b>	<b>110.399</b>	<b>93,4 %</b>	<b>51.311</b>	<b>51.475</b>	<b>-0,3 %</b>	<b>53.705</b>	<b>95,5 %</b>
<b>GRAWE AG</b>	<b>76.591</b>	<b>75.906</b>	<b>0,9 %</b>	<b>83.577</b>	<b>91,6 %</b>	<b>15.132</b>	<b>13.468</b>	<b>12,4 %</b>	<b>15.104</b>	<b>100,2 %</b>
<b>Summe Töchter</b>	<b>26.570</b>	<b>19.737</b>	<b>34,6 %</b>	<b>26.822</b>	<b>99,1 %</b>	<b>36.179</b>	<b>38.007</b>	<b>-4,8 %</b>	<b>38.602</b>	<b>93,7 %</b>
520 GRAWE Slovenija	6.336	6.397	-1,0 %	6.762	93,7 %	2.340	2.613	-10,5 %	2.891	80,9 %
521 GRAWE Hrvatska	5.600	4.761	17,6 %	5.543	101,0 %	6.147	6.547	-6,1 %	6.723	91,4 %
522 GRAWE Serbien	578	232	149,3 %	655	88,3 %	4.673	4.532	3,1 %	4.843	96,5 %
523 GRAWE Bosnien	3.419	3.057	11,8 %	4.012	85,2 %	2.279	2.488	-8,4 %	2.344	97,2 %
524 GRAWE Banja Luka	2.484	0	668276,9 %	2.540	97,8 %	1.734	1.619	7,1 %	1.675	103,5 %
525 GRAWE Montenegro						722	787	-8,3 %	842	85,8 %
526 GRAWE Makedonien						996	1.275	-21,9 %	1.510	66,0 %
530 GRAWE Eletbiztosito						3.861	4.083	-5,4 %	3.934	98,2 %
531 GRAWE Ukraine Life						2.981	3.009	-0,9 %	2.963	100,6 %
532 GRAWE Bulgaria	61	58	5,3 %	60	102,1 %	2.235	2.628	-15,0 %	2.665	83,9 %
534 GRAWE Romania	5.035	3.376	0	3.982	126,5 %	2.824	2.640	0	2.401	117,6 %
535 GRAWE Moldawien	1.924	564	241,3 %	1.830	105,1 %	905	1.546	-41,4 %	1.060	85,4 %
540 Medife						3.973	3.706	0	4.164	95,4 %
581 GRAWE Ukraine NL	1.133	1.292	0	1.439	78,7 %					
087 Hypo						917	533	-4,5 %	586	86,8 %



Erläuterungen:

Kostensatz	Schaden/Unfall			Leben		
	RJ	VJ	+/- VJ	RJ	VJ	+/- VJ
Summe Konzern	20,46 %	21,90 %	-1,4 %	14,66 %	14,71 %	0,0 %
<b>GRAWE AG</b>	<b>19,29 %</b>	<b>20,43 %</b>	<b>-1,1 %</b>	<b>11,58 %</b>	<b>12,74 %</b>	<b>-1,2 %</b>
Summe Töchter	22,93 %	26,25 %	-3,3 %	16,63 %	15,88 %	0,8 %
520 GRAWE Slovenija	21,74 %	21,21 %	0,5 %	20,52 %	21,12 %	-0,6 %
521 GRAWE Hrvatska	31,89 %	33,47 %	-1,6 %	26,21 %	26,64 %	-0,4 %
522 GRAWE Serbien	16,46 %	13,07 %	3,4 %	19,36 %	17,01 %	2,4 %
523 GRAWE Bosnien	37,03 %	37,90 %	-0,9 %	18,13 %	18,03 %	0,1 %
524 GRAWE Barja Luka	60,06 %	76,04 %	-16,0 %	14,16 %	10,93 %	3,2 %
525 GRAWE Montenegro				10,25 %	8,15 %	2,1 %
526 GRAWE Makedonien				16,86 %	16,68 %	0,2 %
530 GRAWE Eletbiztosito				11,56 %	11,28 %	0,3 %
531 GRAWE Ukraine Life				12,73 %	11,16 %	1,6 %
532 GRAWE Bulgaria	44,08 %	52,50 %	-8,4 %	9,69 %	9,67 %	0,0 %
534 GRAWE Romania	12,90 %	16,32 %	-3,4 %	51,22 %	46,88 %	0
535 GRAWE Moldawien	13,74 %	14,90 %	-1,2 %	18,19 %	16,49 %	1,7 %
540 Medlife				6,44 %	7,16 %	0
581 GRAWE Ukraine NL	24,96 %	27,74 %	-2,8 %			
087 Hypo				10,16 %	8,88 %	1,3 %

Erläuterungen:

Außenstands-Quote	Schaden/Unfall			Leben		
	RJ	VJ	+/- VJ	RJ	VJ	+/- VJ
<b>Summe Töchter</b>	2,53 %	3,65 %	-30,7 %	3,37 %	2,53 %	32,9 %
520 GRAWE Slovenija	4,74 %	5,83 %	-18,7 %	1,20 %	1,51 %	-20,7 %
521 GRAWE Hrvatska	1,71 %	1,74 %	-2,0 %	2,18 %	2,07 %	5,1 %
522 GRAWE Serbien	1,92 %	1,68 %	14,4 %	3,10 %	3,21 %	-3,5 %
523 GRAWE Bosnien	1,09 %	1,37 %	-20,8 %	2,81 %	2,44 %	15,4 %
524 GRAWE Banja Luka	3,17 %	1,51 %	110,1 %	2,99 %	2,36 %	26,4 %
525 GRAWE Montenegro				3,84 %	3,56 %	7,9 %
526 GRAWE Makedonien				5,31 %	6,55 %	-19,0 %
530 GRAWE Eletbiztosito				2,22 %	0,58 %	281,9 %
531 GRAWE Ukraine Life				7,19 %	10,54 %	-31,8 %
532 GRAWE Bulgaria	0,46 %	0,35 %	30,9 %	4,25 %	4,07 %	4,6 %
534 GRAWE Romania	3,76 %	6,16 %	0	3,21 %	3,24 %	0
535 GRAWE Moldawien	5,22 %	4,84 %	8,0 %	6,19 %	6,49 %	-4,5 %
540 Medife				5,21 %	7,09 %	0
581 GRAWE Ukraine NL	0,48 %	2,44 %	-80,3 %			
087 Hypo				0,23 %	0,30 %	-25,1 %

Erläuterungen:

Veranlagung Buchwerte	Schaden/Unfall			Leben			Gesamt		
	RJ	VJ	+/- VJ	RJ	VJ	+/- VJ	RJ	VJ	+/- VJ
Summe Konzern	1.032.193	1.011.989	2,0 %	2.261.280	2.236.641	1,1 %	3.293.473	3.249.630	1,4 %
GRAWE AG	942.461	932.764	1,0 %	968.277	910.231	6,3 %	1.900.738	1.842.966	3,1 %
Summe Töchter	89.732	79.225	13,3 %	1.303.003	1.326.409	-1,8 %	1.392.735	1.406.634	-0,9 %
520 GRAWE Slowenija	10.977	10.274	6,8 %	100.683	101.267	-0,6 %	111.660	111.541	0,1 %
521 GRAWE Hrvatska	38.739	36.296	9,9 %	237.722	247.177	-3,8 %	278.461	282.433	-2,1 %
522 GRAWE Serbien	6.364	6.457	16,6 %	154.998	145.613	6,4 %	161.362	151.070	6,8 %
523 GRAWE Bosnien	14.366	13.888	3,4 %	62.764	48.690	13,3 %	67.131	60.478	11,0 %
524 GRAWE Banja Luka	5.948	1.369	327,1 %	37.686	32.693	15,3 %	43.414	33.962	27,9 %
525 GRAWE Montenegro				36.862	34.085	8,1 %	36.862	34.085	8,1 %
526 GRAWE Makedonien				28.160	26.288	0	28.160	26.288	11,4 %
530 GRAWE Eliezboslo				168.518	177.486	-5,1 %	168.518	177.486	-5,1 %
531 GRAWE Ukraine Life				46.603	50.842	0	46.603	50.842	-8,3 %
532 GRAWE Bulgarien				82.127	77.399	6,1 %	82.127	77.399	0
534 GRAWE Rumänien	6.498	6.061	7,0 %	48.417	47.977	0,9 %	54.903	54.037	1,6 %
535 GRAWE Moldawien	5.148	6.295	-2,8 %	21.179	20.614	2,7 %	26.327	25.909	0
540 Medlife				218.284	249.352	-12,5 %	218.284	249.352	-12,5 %
581 GRAWE Ukraine NIL	1.805	1.625	11,1 %	0	0		1.805	1.625	11,1 %
087 Hypo				69.119	70.138	-1,5 %	69.119	70.138	-1,5 %

**Erläuterungen:**

Laufende Durchschnittsverzinsung	Schaden/Unfall			Leben		
	RJ	VJ	+/- VJ	RJ	VJ	+/- VJ
Summe Konzern	4,37%	5,17%	-15,6 %	3,24%	7,43%	-56,4 %
GRAWE AG	4,06%	4,72%	-14,0 %	2,77%	3,25%	-14,8 %
<b>Summe Töchter</b>	<b>7,54 %</b>	<b>10,35 %</b>	<b>-27,1 %</b>	<b>3,56 %</b>	<b>8,10 %</b>	<b>-56,0 %</b>
520 GRAWE Slowenija	3,62 %	3,59 %	0,8 %	2,77 %	3,25 %	-14,8 %
521 GRAWE Hrvatska	3,00 %	3,23 %	-7,0 %	2,34 %	2,79 %	-16,2 %
522 GRAWE Serbien	3,84 %	4,05 %	-5,2 %	4,15 %	4,16 %	-0,3 %
523 GRAWE Bosnien	2,74 %	2,97 %	-7,6 %	3,98 %	3,93 %	1,1 %
524 GRAWE Banja Luka	3,22 %			3,88 %	4,47 %	-13,2 %
525 GRAWE Montenegro				3,22 %	3,62 %	-11,0 %
526 GRAWE Makedonien				3,54 %	3,52 %	0
530 GRAWE Elebitzostio				3,75 %	4,42 %	-15,3 %
531 GRAWE Ukraine Life				8,37 %	10,05 %	-16,7 %
532 GRAWE Bulgarien				2,16 %	2,85 %	-24,3 %
534 GRAWE Rumänien	4,13 %	4,35 %	-5,1 %	5,67 %	5,91 %	-4,0 %
535 GRAWE Moldawien	4,93 %	5,05 %	-2,3 %	5,94 %	6,60 %	-10,0 %
540 Medlife				2,34 %	3,19 %	-26,6 %
581 GRAWE Ukraine NL	7,84 %	8,77 %	-10,7 %			
087 Hypo				1,85 %	2,02 %	-8,24 %

Erläuterungen:

Eigenkapital- rentabilität	Schaden/Unfall			Leben		
	RJ	VJ	+/- VJ	RJ	VJ	+/- VJ
Summe Konzern	2,67%	8,60%	-69,0 %	109,85%	102,35%	7,3 %
GRAWE AG	3,52%	6,26%	-43,7 %	44,39%	30,07%	47,6 %
Summe Töchter	-5,65 %	29,99 %	-18,85 %	140,64 %	137,5 %	2,30 %
520 GRAWE Slowenija	-29,42 %	124,20 %	-23,68 %	25,31 %	35,8 %	-49,39 %
521 GRAWE Hrvatska	6,16 %	9,86 %	37,48 %	-10,73 %	9,9 %	-208,35 %
522 GRAWE Serbien	19,50 %	11,59 %	88,22 %	16,87 %	13,3 %	46,97 %
523 GRAWE Bosnien	11,42 %	46,69 %	175,53 %	705,96 %	54,2 %	1202,76 %
524 GRAWE Banja Luka	-2,03 %	3,62 %	-55,94 %	9,77 %	10,6 %	7,75 %
525 GRAWE Montenegro				34,49 %	130,4 %	-3,55 %
526 GRAWE Makedonien				10,66 %	16,1 %	32,00 %
530 GRAWE Elektrizosito				11,45 %	13,2 %	-3,31 %
531 GRAWE Ukraine Life				24,74 %	2,2 %	1043,94 %
532 GRAWE Bulgarien	-3,30 %	-15,53 %	78,72 %	6,26 %	0	-19,82 %
534 GRAWE Romania	-63,64 %	-8,35 %	-662,24 %	4,03 %	-13,3 %	130,28 %
535 GRAWE Moldawien	9,71 %	32,52 %	70,14 %	9,03 %	0	-97,66 %
540 Medlife				702,95 %	764,2 %	8,02 %
581 GRAWE Ukraine NL	-20,19 %	-50,71 %	80,19 %			
087 Hypo				15,30 %	-10,1 %	231,93 %

Erläuterungen:

Umsatzrentabilität	Schaden/Unfall			Leben		
	RJ	VJ	+/- VJ	RJ	VJ	+/- VJ
Summe Konzern	5,40%	11,38%	-52,50%	112,10%	100,94%	11,1%
GRAWE AG	7,75%	9,36%	-17,28%	39,30%	27,63%	42,2%
Summe Töchter	-3,15%	20,08%	-115,7%	155,75%	142,46%	9,3%
520 GRAWE Slovenija	-10,65%	46,62%	-122,9%	41,71%	40,2%	3,84%
521 GRAWE Hrvatska	5,92%	11,42%	-48,1%	-14,24%	12,8%	278,69%
522 GRAWE Serbien	113,60%	67,14%	69,2%	17,41%	12,6%	38,56%
523 GRAWE Bosnien	7,90%	19,61%	-59,7%	521,01%	43,7%	1091,89%
524 GRAWE Banja Luka	-7,26%	12,61%	-157,6%	5,18%	3,9%	33,55%
525 GRAWE Montenegro				20,72%	50,6%	-59,07%
526 GRAWE Makedonien				19,18%	13,7%	39,64%
530 GRAWE Elitzitostio				12,95%	15,4%	-15,80%
531 GRAWE Ukraine Life				16,43%	2,5%	558,92%
532 GRAWE Bulgarien	2,82%			8,16%	0	-42,21%
534 GRAWE Rumänien	-14,71%	-4,02%	-266,3%	2,69%	-9,3%	128,86%
535 GRAWE Moldawien	6,10%	24,82%	-1	12,15%	0	-36,85%
540 Medlife				894,86%	1035,3%	-13,56%
581 GRAWE Ukraine NL	-9,08%	-33,73%	73,1%			
087 Hypo				21,76%	-12,2%	

Erläuterungen:



Combined Ratio	Ist-Vergleich		
	RJ	VJ	+/- VJ %-P.
Summe Konzern	78,09 %	77,83 %	0,3 %
GRAWE AG	77,79 %	76,18 %	2,1 %
Summe Töchter	77,40 %	82,96 %	-6,7 %
520 GRAWE Slovenija	74,80 %	77,90 %	-4,0 %
521 GRAWE Hrvatska	81,44 %	81,76 %	-0,4 %
522 GRAWE Serbien	40,47 %	35,28 %	14,7 %
523 GRAWE Bosnien	89,14 %	89,32 %	-0,2 %
524 GRAWE Banja Luka	114,18 %	129,41 %	-11,8 %
534 GRAWE Romania	83,40 %	98,56 %	-15,4 %
535 GRAWE Moldawien	55,46 %	59,07 %	-6,1 %
581 GRAWE Ukraine NL	85,16 %	85,82 %	-0,8 %
582 GRAWE Bulgaria Sach	67,69 %	76,63 %	-11,7 %

Erläuterungen:

Versicherungstechn. Ergebnisquote	Schaden/Unfall			Leben		
	RJ	VJ	+/- VJ	RJ	VJ	+/- VJ
Summe Konzern	1,28%	3,44%	-62,83%	9,66%	12,24%	-21,14%
<b>GRAWE AG</b>	<b>2,63%</b>	<b>4,39%</b>	<b>-40,02%</b>	<b>3,68%</b>	<b>13,07%</b>	<b>-71,83%</b>
<b>Summe Töchter</b>	<b>-3,68%</b>	<b>-0,68%</b>	<b>-44,2%</b>	<b>13,24%</b>	<b>11,78%</b>	<b>12,4%</b>
520 GRAWE Slovenija	6,74%	4,91%	37,3%	9,41%	11,01%	-14,6%
521 GRAWE Hrvatska	-8,88%	-0,48%	-1760,3%	3,54%	12,42%	-71,5%
522 GRAWE Serbien	60,47%	21,58%	180,3%	20,90%	12,13%	72,2%
523 GRAWE Bosnien	5,35%	2,30%	132,7%	5,74%	6,30%	-8,8%
524 GRAWE Banja Luka	-1,33%	12,76%	-110,4%	6,42%	4,34%	48,0%
525 GRAWE Montenegro				22,59%	50,95%	-54,7%
526 GRAWE Makedonien				24,07%	16,96%	41,9%
530 GRAWE Eliebtzosto				13,09%	18,99%	-31,1%
531 GRAWE Ukraine Life				20,50%	-53,76%	136,1%
532 GRAWE Bulgarien	3,48%	3,88%	0	9,39%	15,22%	0
534 GRAWE Rumänien	-21,66%	-20,98%	-3,2%	9,03%	-0,73%	1343,4%
535 GRAWE Moldawien	10,24%	30,51%	-1	13,36%	-24,56%	2
540 Medlife				20,22%	27,89%	-27,5%
581 GRAWE Ukraine NL	-16,34%	-30,79%	46,9%			
087 Hypo				10,05%	29,42%	-64,8%

Erläuterungen:

Abschlusskostensatz	Schaden/Unfall			Leben		
	RJ	VJ	+/- VJ	RJ	VJ	+/- VJ
Summe Konzern	11,18 %	11,03 %	0,2 %	14,50 %	14,60 %	-0,1 %
<b>GRAWE AG</b>	10,63 %	10,76 %	-0,1 %	12,72 %	13,05 %	-0,3 %
<b>Summe Töchter</b>	13,20 %	12,19 %	1,0 %	15,57 %	15,48 %	0,1 %
520 GRAWE Slovenija	15,29 %	16,63 %	-1,3 %	5,36 %	6,12 %	-0,8 %
521 GRAWE Hrvatska	10,03 %	9,89 %	0,1 %	5,96 %	5,64 %	0,2 %
522 GRAWE Serbien	6,62 %	2,45 %	4,2 %	11,03 %	11,58 %	-0,6 %
523 GRAWE Bosnien	6,53 %	6,16 %	0,4 %	10,57 %	9,70 %	0,9 %
524 GRAWE Banja Luka	0,39 %	0,08 %	0,3 %	17,84 %	17,08 %	0,8 %
525 GRAWE Montenegro				8,09 %	10,46 %	-2,4 %
526 GRAWE Makedonien				12,61 %	17,44 %	-4,8 %
530 GRAWE Estland				8,08 %	9,23 %	-1,1 %
531 GRAWE Ukraine Life				27,64 %	27,67 %	0,0 %
532 GRAWE Bulgarien	17,80 %	17,80 %	0,0 %	11,18 %	13,87 %	-2,7 %
534 GRAWE Rumänien	15,08 %	14,87 %	0,2 %	8,42 %	10,31 %	0
535 GRAWE Moldawien	26,24 %	2,96 %	23,3 %	15,62 %	44,09 %	-28,5 %
540 Medifit				15,35 %	13,85 %	0
581 GRAWE Ukraine NL	28,28 %	29,63 %	-1,3 %			
087 Hypo				2,27 %	2,41 %	-0,1 %

Erläuterungen:

Stornoquote	Schaden/Unfall			Leben		
	RJ	VJ	+/- VJ	RJ	VJ	+/- VJ
Summe Konzern	8,88 %	8,58 %	3,52 %	18,59 %	16,52 %	12,57 %
GRAWE AG	20,59 %	20,33 %	1,26 %	15,10 %	15,82 %	-4,55 %
Summe Töchter	5,08 %	4,52 %	12,4 %	19,39 %	16,68 %	16,2 %
520 GRAWE Slovenija	16,62 %	18,22 %	-8,8 %	34,84 %	30,60 %	13,8 %
521 GRAWE Hrvatska	8,16 %	8,43 %	-3,1 %	16,00 %	8,98 %	78,2 %
522 GRAWE Serbien	10,34 %	13,30 %	-22,2 %	22,15 %	17,53 %	26,4 %
523 GRAWE Dossien	7,40 %	0,31 %	-9,9 %	19,76 %	16,36 %	20,0 %
524 GRAWE Banja Luka	11,74 %	12,50 %	-6,1 %	20,71 %	18,17 %	14,0 %
525 GRAWE Montenegro				18,72 %	25,24 %	-25,8 %
526 GRAWE Makedonien				19,64 %	19,82 %	-0,9 %
530 GRAWE Elebztosito				18,55 %	17,56 %	5,6 %
531 GRAWE Ukraine Life				12,29 %	16,07 %	-23,5 %
532 GRAWE Bulgarien	1,24 %	2,10 %	0	14,92 %	12,33 %	0
534 GRAWE Romania	2,87 %	0,56 %	416,5 %			
535 GRAWE Moldawien	0,88 %	0,76 %	16,66 %	25,03 %	10,70 %	1
540 Medife				24,71 %	22,40 %	10,3 %
581 GRAWE Ukraine NL	8,56 %	8,06 %	6,2 %			
087 Hypo				33,94 %	16,91 %	100,7 %

Erläuterungen:

Schadenreservequote	Schaden/Unfall			Leben		
	RJ	VJ	+/- VJ	RJ	VJ	+/- VJ
Summe Konzern	152,78%	158,74%	-3,76%	7,91%	7,57%	4,45%
<b>GRAWE AG</b>	<b>180,03%</b>	<b>173,28%</b>	<b>3,89%</b>	<b>8,81%</b>	<b>8,83%</b>	<b>-0,20%</b>
Summe Tochter	53,17 %	95,94 %	-44,6 %	7,36 %	7,36 %	0,0 %
520 GRAWE Slowenija	23,76 %	18,78 %	26,5 %	8,08 %	8,42 %	-4,0 %
521 GRAWE Hrvatska	130,34 %	120,45 %	8,2 %	11,90 %	8,89 %	33,9 %
522 GRAWE Serbien	45,12 %	19,82 %	127,6 %	6,22 %	5,40 %	15,0 %
523 GRAWE Bosnien	92,83 %	81,73 %	13,6 %	5,81 %	4,95 %	17,5 %
524 GRAWE Banja Luka	30,43 %	0,01 %	319588,1 %	3,90 %	3,49 %	11,9 %
525 GRAWE Montenegro				4,43 %	6,93 %	-36,0 %
526 GRAWE Makedonien				7,65 %	7,32 %	4,5 %
530 GRAWE Elebitzostio				8,91 %	7,42 %	20,1 %
531 GRAWE Ukraine Life				8,31 %	10,41 %	-20,2 %
532 GRAWE Bulgarien	41,84 %	35,88 %	0	4,77 %	4,50 %	0
534 GRAWE Rumänien	22,40 %	12,37 %	81,0 %	25,35 %	21,91 %	15,7 %
535 GRAWE Moldawien	22,87 %	19,40 %	0	8,88 %	7,64 %	0
540 Medlife						
581 GRAWE Ukraine NL	20,48 %	21,21 %	-3,5 %			
087 Hypo				6,42 %	7,08 %	-9,3 %

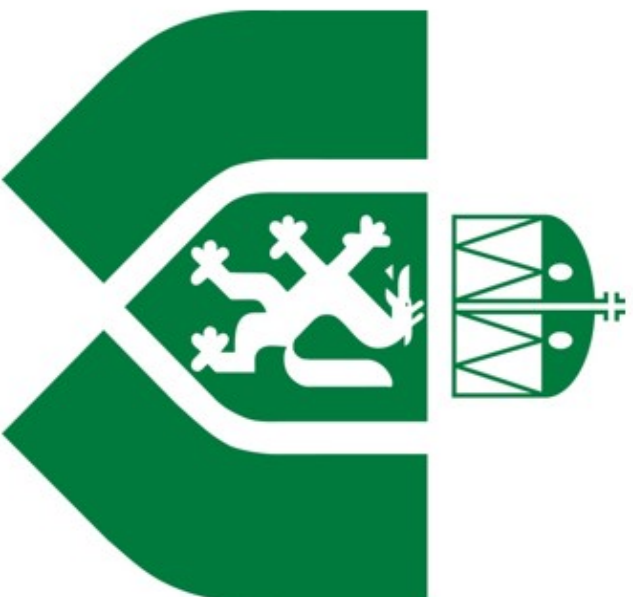
Erläuterungen:

Abwicklungsergebnis	Schaden/Unfall			Leben		
	RJ	VJ	+/- VJ	RJ	VJ	+/- VJ
Summe Konzern	38.711.389	35.549.288	8,89%	16.265.454	12.855.913	26,52%
GRAWE AG	45.983.580	42.151.301	9,09%	4.020.424	2.608.114	54,15%
Summe Töchter	-7.272.191	-6.602.013	-10,2%	12.245.030	10.247.800	19,5%
520 GRAWE Slovenija	748.383	-30.476	255,6%	431.394	663.616	-39,0%
521 GRAWE Hrvatska	-5.282.307	-5.359.501	1,4%	192.882	31.269	516,8%
522 GRAWE Serbien	-253.766	-116.999	-114,9%	487.032	280.007	73,9%
523 GRAWE Bosnien	-686.609	-1.849.262	62,9%	114.611	62.607	83,7%
524 GRAWE Banja Luka	-3.302.811	-87.182	-3688,4%	-69.450	-95.772	27,5%
525 GRAWE Montenegro				-18.518	-81.357	77,2%
526 GRAWE Makedonien				-346.116	-93.575	-269,9%
530 GRAWE Elebzizoslo				1.025.798	1.296.858	-20,9%
531 GRAWE Ukraine Life				789.311	536.484	47,1%
532 GRAWE Bulgarien	9.079	36.081	-1	103.377	-193.712	2
534 GRAWE Rumänien	1.270.798	868.572	46,3%	587.216	476.705	23,2%
535 GRAWE Moldawien	223.335	118.998	1	54.570	58.031	0
540 Medlife				8.390.535	7.326.360	14,5%
581 GRAWE Ukraine NL	284.491		0	-161.912	-307.219	47,3%
087 Hypo				502.389	-19.721	2647,5%

Erläuterungen:

## I. Versicherung

## II. Immobilien



**202012**
*in €*

Betriebserfolg	IST-Vergleich			Soll-Ist-Vergleich	
	RJ	VJ	+/- VJ %	Plan unterf.	+/- in %
Grawe Immo Holding AG	609.187	343.559	77,3 %	664.500	- 8,3 %
GRAWE Immobilien Verwaltungs GmbH	86.248	108.270	- 20,3 %	77.000	12,0 %
RIS Realitäten und Invest. Service GmbH	34.277	- 295.265	111,6 %	6.500	427,3 %
STIWOG Immobilien GmbH	163.283	84.215	93,9 %	97.950	66,7 %
Immo Pro	48.697	21.631	125,1 %	35.775	36,1 %
<b>Summe Immobilien</b>	<b>941.692</b>	<b>262.410</b>	<b>258,9 %</b>	<b>881.725</b>	<b>6,8 %</b>



Finanzerfolg	IST-Vergleich			Soll-Ist-Vergleich	
	RJ	VJ	+/- VJ %	Plan unterj.	+/- In %
Grawe Immo Holding AG	454.990	621.959	- 26,8 %	145.250	213,2 %
GRAWE Immobilien Verwaltungs GmbH	16.289	166.285	- 90,2 %	53.750	- 69,7 %
RIS Realitäten und Invest. Service GmbH	- 10.918	- 9.903	- 10,2 %	- 11.250	3,0 %
STIWOG Immobilien GmbH	- 722	- 959	24,7 %	- 725	0,4 %
<b>Summe Immobilien</b>	<b>459.638</b>	<b>777.382</b>	<b>- 40,9 %</b>	<b>187.025</b>	<b>145,8 %</b>

Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit (EGT)	IST-Vergleich			Soll-Ist-Vergleich	
	RJ	VJ	+/- VJ %	Plan unterj.	+/- in %
Grawe Immo Holding AG	1.064.177	965.517	10,2 %	809.750	31,4 %
GRAWE Immobilien Verwaltungs GmbH	102.537	274.555	- 62,7 %	130.750	- 21,6 %
RIS Realitäten und Invest. Service GmbH	34.277	- 295.265	111,6 %	6.500	427,3 %
STWOG Immobilien GmbH	152.365	74.312	105,0 %	86.700	75,7 %
Immo Pro	47.975	20.672	132,1 %	35.050	36,9 %
<b>Summe Immobilien</b>	<b>1.401.330</b>	<b>1.039.791</b>	<b>34,8 %</b>	<b>1.068.750</b>	<b>31,1 %</b>