

## **Unternehmensrating: Rezension und weitere Aspekte**

- Orientierung in der Gesellschaft und Ausrichtung der BSC -

Mit einer Anmerkung zu Besonderheiten der Öffentlich-Rechtlichen Finanzdienstleister  
sowie einer Anmerkung zur Transparenz im Sinne der Bilanzrechtsreform

von Robert Holz, Wuppertal

**D**en Rating-Agenturen lieferten die zurückliegenden Geschäftsjahre am augenscheinlichsten seit den Kapitalmarkt-Verwirrungen im Zusammenhang mit den Ereignissen des 11. September 2001 reichlich Gesprächsstoff und auch Rechtfertigungsargumente. Adressaten der professionellen Rating-Agenturen sind Kunden, Vermittler und Finanzdienstleistungsberater sowie Investoren und Unternehmensverantwortliche. Mit der letztgenannten Zielgruppe direkt wie indirekt auch die bewerteten Unternehmen selbst. In der Informationserbringung setzen die Rating-Agenturen auf die bestehende Finanzaufsicht sowie auch auf die gesetzlichen Transparenz- und Publikationspflichten von Unternehmen auf.

Im folgenden sei die Rezension einer Publikation zum Thema Unternehmensrating mit der Ausführung weiterer Aspekte insbesondere zur Orientierung von Wirtschaftseinheiten in der Gesellschaft sowie zur Ausrichtung der Balanced Scorecard (BSC) verbunden, wobei der Vorschlag einer Berücksichtigung von Gemeinwesenorientierungen im Anhang I empirisch mit den Besonderheiten der Markterfolge von Öffentlich-Rechtlichen Finanzdienstleistern weiter gestützt wird und im Anhang II der Rechtslage des §289 HGB „Lagebericht“ sowie des Bilanzkontrollgesetzes gegenübergestellt wird.

Gegenstand der Sammelpublikation „Rating von Versicherungsunternehmen“ ist primär das qualifizierte Unternehmensrating, das im Allgemeinen über die öffentliche Information hinausgeht und das transparent und zeitnah vermittelt quasi als Amtshilfe auch der Aufsicht dienlich sein kann.

Das Ziel des genannten Buches ist mit den Worten der Herausgeber Dr. Stefan Hirschmann und Frank Romeike gesprochen: „...einen kleinen Beitrag (zu) leisten für das Bewusstsein, dass Ratings durch Transparenz die Chance bieten, die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen zu verbessern – dies gilt auch und vor allem für die Versicherungswirtschaft. Das Buch zeigt bestehende Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Ansätzen der verschiedenen

Rating-Agenturen und will als Sammelpublikation einen ersten tieferen Einstieg in die Materie ermöglichen. Um zu vermeiden, dass die Rating-Verfahren durch die Beiträge externer Autoren möglicherweise unzureichend dargestellt werden, haben wir (die Herausgeber) die Mitarbeiter und Vertreter der relevanten Rating-Agenturen eingeladen, selbst an der Entstehung .. (des) Buches mitzuwirken.“

Das Buch ist verständlich gehalten und birgt für alle direkt wie indirekt durch Ratings von Versicherungsunternehmen Tangierten lesenswertes.

Wie bei einer Publikation von 200 Seiten zu einem komplexen, viele Facetten einer Unternehmung aufgreifenden Darstellung, die darüber hinaus auch fünf der Bedeutendsten national wie international tätigen Agenturen zu Wort verhilft, kaum anders möglich, enthält die Darstellung nicht nur reichlich lesenswertes sondern darüber hinaus auch zahlreiche Ansätze für Kritik und Ergänzungen, was vom Autor hier genutzt wird, die Rezension mit der Anmerkung weiterer Aspekte und alternativer Sichtweisen zu verbinden. Es sei dazu zunächst auf wesentliche Inhalte des im Bank-Verlag Köln erschienenen Werkes hingewiesen bevor hiermit Ergänzungen aufgezeigt seien.

### **Rating von Versicherungsunternehmen**

Mit 40 Seiten wird nach einer Einleitung der Herausgeber vom Mitherausgeber Frank Romeike in das Thema eingeführt. Es sind besonders die sich verändernden Rahmenbedingungen nicht nur der Versicherungswirtschaft sondern allgemein des Risikomanagements und der Rolle von Ratings- und Rating-Agenturen ausgeführt. Gegenübergestellt werden wesentlich die mit Unternehmensratings befassten Agenturen: A.M. Best, Assekurata, FitchRatings, Moody's und Standard & Poor's ohne aber Produktratings und kombinierte Ratings der über die Finanzpresse wahrgenommenen Rating-Akteure wie Professor Dr. Jörg Finsinger, Franke & Bornberg, Map-Report, Morgen & Morgen sowie Stiftung Warentest - um einige wenige zu nennen - zu vernachlässigen.

Sich wandelnde insbesondere Informationsmanagement-Philosophien werden aufgezeigt und als Herausforderungen für das Unternehmensrating angesprochen. Mit einer Verbindung eines wertorientierten Unternehmensmodells und der hierarchischen Zusammenführung von Messgrößen der bzw. einer Balanced Scorecard ist zur Veranschaulichung auf neuere Ansätze der Unternehmensbewertung abschließend hingewiesen.

Drei wesentliche Kritikpunkte seien angesprochen um auch im Weiteren aufgenommen werden zu können:

- Der Kunde wird als einer der wesentlichen Adressaten von Ratings dargestellt und insbesondere die der jüngeren Entwicklung zuzuordnende Rating-Agentur Assekurata, die sich auch explizit zur Kundenorientierung bekennt, zieht auch offensichtlich ihre Markterfolge aus der Vermarktung von Werturteilen über die Werbung gegenüber den Kunden. Herr Romeike merkt an, was gängige Meinung für die Begründung von Unternehmensratings in der Kundenwerbung zu sein scheint, dass aufgrund der aufsichtsrechtlichen Mindestbeteiligungen der Kunden – 80% am Rohüberschuss der Krankenversicherung und 90% in der Lebensversicherung - „... im Gegensatz zu Ratings etwa im Konsumgüterbereich – von einer hohen Korrelation von Produkt- und Unternehmensqualität ausgegangen werden kann“.

Die Überschussbeteiligungen bieten erheblichen Spielraum in der Verteilung auf verschiedene Produkte und die gewährten Überschüsse genügen nach unterschiedlichen rechnungsmäßigen Begünstigungen der Produkte durch Kosten und weitere Rechnungsgrundlagen keinesfalls individuell sondern kollektiv den Mindestanforderungen der Beteiligung der Kunden. Das Problem der Bewertung von Verteilungsstrategien in Bezug auf die Werbung gegenüber Kundengruppen ist weder von Herrn Romeike noch von den übrigen am Buch beteiligten aufgenommen worden.

- Als weiterer Kritik-Punkt sei die Verwissenschaftlichung von Rating's über Ausfallwahrscheinlichkeiten und die Anlehnung von Ratingskalen an solche zur Generierung von Objektivität genannt.

Nach Auffassung des Autors zeichnen sich Ratings dadurch aus über ein mechanisches Controlling hinaus Aussagen und Einschätzungen auch in wenig strukturierten und durch Wandel geprägten Wirtschaftsrelationen zu ermöglichen. Die zeitnahe objektive Ermittlung von Wahrscheinlichkeiten kann hierbei aus verschiedenen Gründen, von denen zwei genannt seien, nicht gelingen. Zum Einen lässt die notwendige Zeitnähe von Beurteilungen eine Berücksichtigung aller relevanten Vergleiche also die Einbeziehung der Kenntnis des Gesamtmarktes nur bedingt zu. Zum anderen fehlen den durch Eigenart Erfolg versprechenden Wettbewerbsstrategien der Unternehmen als wesentlichem Bewertungsbestandteil von Unternehmensratings generell die objektiven Vergleichsmöglichkeiten, was zusätzlich die auch von den Herausgebern angesprochene Notwendigkeit der weitgehenden Transparenz von Rating-Urteilen unterstreicht.

- Herr Romeike zählt in seiner Darstellung Zielrichtungen von Unternehmensratings auf und hält fest, dass „... im Mittelpunkt des (Unternehmens-) Ratings .. in der Regel entweder das Bonitätsrating bzw. Finanzkraftrating ..(steht) oder das Emissionsrating.“ Und auch die hierarchische Zusammenführung der Messgrößen einer von Herrn Romeike in Verbindung mit einem wertorientierten Unternehmensmodell ausgestalteten Balanced Scorecard macht deutlich, dass hier als wesentliche Zielrichtung und Steuerungsgröße die finanzielle Perspektive gesehen wird.

Hiermit werden nach Auffassung des Autors moderne Ansätze der Unternehmenssteuerung sehr pragmatisch eingesetzt, was der Methode Rating ein Stück ihrer möglichen Bedeutung nimmt. Die Balanced Scorecard ist per se nicht gerichtet, was als wesentliche Anmerkung mit hieraus resultierenden weiteren Aspekten der Unternehmensbeurteilung im Anschluss an die weitere Vorstellung der genannten Publikation ausgeführt wird. Hierbei soll der Frühwarnfunktion von Ratings im Sinne eines Strategic Issue Controlling und auch der Werbefunktion von Ratings Beachtung geschenkt werden.

### **Rating-Agenturen zur Bewertung der Versicherungswirtschaft**

Herr Wolfgang Rief stellt auf 21 Seiten unter dem Titel: „Rating-Prozess und Bewertungskriterien bei Ratings von Lebens-, Unfall- und Sachversicherern“ die Praxis der Rating-Agentur Standard & Poors vor. Obschon wesentlich zu den Financial Strength Ratings referiert ist, wird wesentlich auch die Beurteilung der Wettbewerbskraft und der Strategie, insbesondere der Strategie in Verbänden, ausführlicher hervorgehoben.

Simon Harris, Beatrice Braun und Andreas Naumann stellen auf 10 Seiten unter dem Titel: „Moody’s Rating-Methodik für europäische Lebensversicherungen“ die Ratings von Moody’s als „in die Zukunft gerichtete Einschätzungen“ insbesondere der Finanzkraft vor. Die Einschätzung aus der Berücksichtigung der Besonderheiten des lokalen Marktes wird explizit erwähnt und heraus gestellt, dass Moody’s „Konzern-Ratings“ nicht auf Tochterunternehmen überträgt, was die wirtschaftliche Eigenständigkeit beurteilter Rechtseinheiten unterstreicht.

Dr. Marco Metzler nutzt 35 Seiten um unter der Überschrift: „Kriterien für das Rating deutscher Lebensversicherer“ Eigenarten und allgemein die Praxis der Agentur FitchRatings vorzustellen. Es wird detailliert auch auf Kennzahlen eingegangen und er macht insbesondere die Dependancen von Gruppen- und Einzelrating zum Thema. Hierbei wird

nicht allein auf die finanziellen Verflechtungen und möglichen Partizipationen abgestellt sondern auch auf Imagegewinne und Vorteile durch globalere Präsenz. Eine Fürsorge in Verbänden ist explizit angesprochen.

Axel Kleinlein und Dr. Rainer Will verwenden 31 Seiten um „Das Rating-Verfahren der Assekurata“ darzustellen, der ohne bedeutende Historie auskommen müssenden Agentur in Deutschland. Es wird das hochkarätige Assekurata-Rating-Komitee erwähnt und die spezielle Ausrichtung auf die Kundenorientierung hervorgehoben, ohne jedoch das ansonsten als systematisch dargestellte Verfahren der Urteilsfindung auch bezüglich der letztendlichen Gruppenentscheidung des Komitees darzulegen. Begründet auf die spezielle Ausrichtung werden auch explizit Kundenbefragungen und die Prüfung einer Beitragsstabilität in der privaten Krankenversicherung angeführt.

Die A.M. Best Rating-Agentur stellt sich auf 18 Seiten unter dem Titel. „Historie und Rating-Ansatz vor“. Es werden namhafte geratete Unternehmen des Deutschen Marktes aufgeführt, insbesondere international tätige Rückversicherer. Explizit Erwähnung findet auch die Bedeutung der Beurteilung der Verteilung von Risiken für Versicherungsunternehmen und es wird unter dem Begriff Ereignisrisiko auf die Relevanz der öffentlichen Meinung vis a technischer Kalkulationen hingewiesen. Auch der Bewertung von Neugründungen ist Raum gewidmet.

Abschließend fasst Dr. Dirk Reder die Geschichte der vier internationalen Rating-Agenturen zusammen und Dr. Oliver Everling geht auf das Rating von Versicherungsprodukten ein. Everling widmet den wesentlichen Produkt-Ratern und ihrer Bedeutung für die Finanzpresse ebenso Raum wie der großen Bedeutung der Produktratings für die Versicherungsvermittler. Die Landschaft der Produkt-Ratings wird als noch in den Ursprüngen befindlich eingeordnet und eine Abgrenzung von Produktberatung und Produkt-Rating vermieden.

Dem Rezensenten ist die hohe Wahrnehmung der Finanzpresse besonders durch werbewirksame Vergleiche und Auseinandersetzung ermöglichende Rankings hierbei in der Einschätzung eine zu geringe Bedeutung beigemessen worden. Besonders die Ergänzung von Unternehmensratings durch Produktratings kann ersteren einen Teil der Kritik unzureichender Zielgenauigkeit bezüglich spezieller Kundeninteressen nehmen. Die adäquate Einbeziehung von individuellen Risikoneigungen der Kunden in die Entscheidung für Finanzdienstleistungsprodukte ist jedoch auch so nicht gelöst.

## **Ein Rahmen für die Perspektiven der BSC**

Sehen wir uns in der Literatur zum Thema Ausgestaltungen von Balanced Scorecards (kurz: BSC) um, so wird nicht nur von Herrn Romeike die BSC zumeist zur finanziellen Perspektive hochaggregiert ausgestaltet. Um zwei aktuelle Arbeiten mit ähnlicher Zielrichtung aufzuführen seien etwa R. Helm et. al. „Ein Wissensmanagementansatz auf Basis der Balanced Scorecard“<sup>1</sup> und generell die streng am Shareholder Value ausgerichteten Formen wie etwa in R. Beck: „Erfolg durch wertorientiertes Controlling – Entscheidung unterstützende Konzepte“<sup>2</sup> genannt.

***Die BSC ist per se nicht gerichtet und wenn sie gerichtet werden soll dann bietet sich hierfür in demokratischen Gesellschaften am ehesten die Perspektive „Lernen und Entwicklung“ an.***

Zur Untermauerung dieses Leitsatzes sei folgend auf die Einordnung der Perspektiven der Balanced Scorecard anhand des soziologischen Erklärungsmusters abgestellt. Die strikte Ausrichtung der BSC am Shareholder Value wird aber auch den Bewertungsperspektiven oben, insbesondere wenn der Wettbewerb umfassend einbezogen ist, nicht gerecht. Und richten wir die Perspektiven der BSC nach evolutionären Gesichtspunkten aus, dann ist ebenfalls die Anpassungsfähigkeit eine bedeutende Prämisse für den Erfolg und das Kapital, der finanzielle Erfolg, wird zur - sicher wichtigen - Ressource. Neuere Ansätze einer Gemeinwesenökonomie<sup>3</sup>, die sich auf notwendige Integrationen einerseits und die Bewältigung beispielsweise sozialer Aufgaben ohne ausreichende finanzielle Ressourcen begründen, wie diese seit jeher auch in der ursprünglichsten Haushaltsform der Familie praktiziert werden und erst in jüngerer Zeit durch das deutlich an Bedeutung gewinnende Phänomen der Teilzeittätigkeit flexibler einer zumindest Tauschgerechtigkeit verwirtschaftlicher zugeführt werden können, lassen aber auch an einer Priorität der Ressource Kapital berechnete Zweifel aufkommen.

Verstehen wir Value Based Management ökonomisch technisch kurz als:

***„Die monetäre Bewertung von Einflussgrößen auf monetäre Zielgrößen zur Beurteilung der (unternehmerischen) Zielgrößen“***

---

<sup>1</sup> R. Helm, R. Meckel, M. Strohmayr, A. Bernau: „Ein Wissensmanagementansatz ..“, Controlling Heft 3/2004, 133-140

<sup>2</sup> R. Beck: „Erfolg durch ..“, Erich Schmidt Verlag, Grundlagen und Praxis der Betriebswirtschaft, Berlin 2003.

<sup>3</sup> Vgl. Etwa M. Lindenberg, L. Peters (Hrsg.): „Die gelebte Hoffnung der Gemeinwesenökonomie“, Kleine, Bielefeld 2004.

dann wird zu Dem auch aus dem Denken des Wissens- und Informationsmanagements die finanzielle Perspektive primär als Ressource erkennbar. Die eher kurzfristige betriebswirtschaftliche finanzielle Jahresabschlussgestaltung weist zusätzlich auf die Gestaltungsorientierung einer finanziellen Perspektive der Unternehmensplanung hin.

Die folgende Abbildung der „Ausrichtung der BSC an Gesellschafts evolutionären Gesichtspunkten“ ist an C. Offe's Arbeit<sup>4</sup> „Das Wachstum der Dienstleistungsarbeit: Vier soziologische Erklärungsansätze“ angelehnt.

Die vier soziologischen Erklärungsansätze von Offe sind solche des Dienstleistungssektors. Die verwendeten Blickrichtungen sind aber offensichtlich auch geeignet insbesondere die BSC in ihren Perspektiven einzuordnen<sup>5</sup>. So unterscheidet Offe in die Perspektiven:

- [1] systemischer Bedarf, als Konflikt zwischen Bedarf bzw. Nachfrage und der Systemintegration im Sinne von Gleichgewichtsbedingungen;
- [2] Beschäftigungs-Defizite bzw knappe Mittel, als Konflikt zwischen Arbeits- und Ressourcen-Angebot und Systemintegration;
- [3] Nachfrage-Wandel, als Konflikt zwischen Bedarf bzw. Nachfrage und Sozialintegration im Sinne von Handlungsorientierungen und
- [4] Anbieter-Interessen, als Konflikt zwischen Arbeits- bzw. Ressourcen-Angebot und Sozialintegration.

Als Konfliktfelder also zwischen einer Markt orientierten Polarisierung von Angebot und Nachfrage und einer Gesellschafts orientierten Polarisierung in eher soziale Gleichgewichtsbedingungen (Systemintegration) und eher egoistisch gelenkten Handlungsorientierungen (Sozialintegration). Diesen ordnen sich dann die wesentlichen Perspektiven der BSC<sup>6</sup> wie folgt natürlich zu:

- [1] Entwicklung und Lernen (auch Orientierung und Positionierung)
- [2] Finanziell (auch Erfolg und Wertigkeit)
- [3] Kunde (auch Markt und öffentliche Präsenz)
- [4] Intern (auch Prozesse und Potentialbildung)

---

<sup>4</sup> Vgl. C. Offe: „Das Wachstum der Dienstleistungsarbeit: Vier soziologische Erklärungsansätze“, in T. Olk, H.-U. Otto (hrsg): „Soziale dienste im Wandel 1, Neuwied 1987, 171-198.

<sup>5</sup> Vgl. R. Holz: „Großstädte-Ranking 2001 – Eine sozial evolutorische Betrachtung unter besonderer Berücksichtigung der Geschlechter-Partizipation ..“, Shaker, Aachen 2002.

wie auch die teils institutionalisierten gesellschaftlichen Entwicklungsbereiche in denen sich die personalen Individuen bewegen:

- [1] Bildung und Wirtschaft (auch Kultur) über die sich das Individuum positioniert;
- [2] Versorgung (auch Verteilung) mit der das Individuum als Wirtschaftssubjekt agiert;
- [3] Wohlfart (auch Markt) über die das Individuum partizipiert und mitbestimmt sowie
- [4] Integration und Sicherung mit der sich das Individuum im Sinne einer Sozialisation und Animation orientiert und behauptet.

Die BSC als strukturiertes Kommunikations-Instrument verstanden, macht mit der aufgezeigten Perspektiven Zuordnung dann deutlich, dass mit den Feldern [1] und [4] auch eine Orientierung von innen und außen, von persönlich und allgemein sowie von Notwendigkeit und Möglichkeit gegeben ist, für die in Bezug auf öffentliche Teilhabe unterschiedliche Transparenz-Grade gegeben sind, die nur teilweise durch den Datenschutz begründet sind.

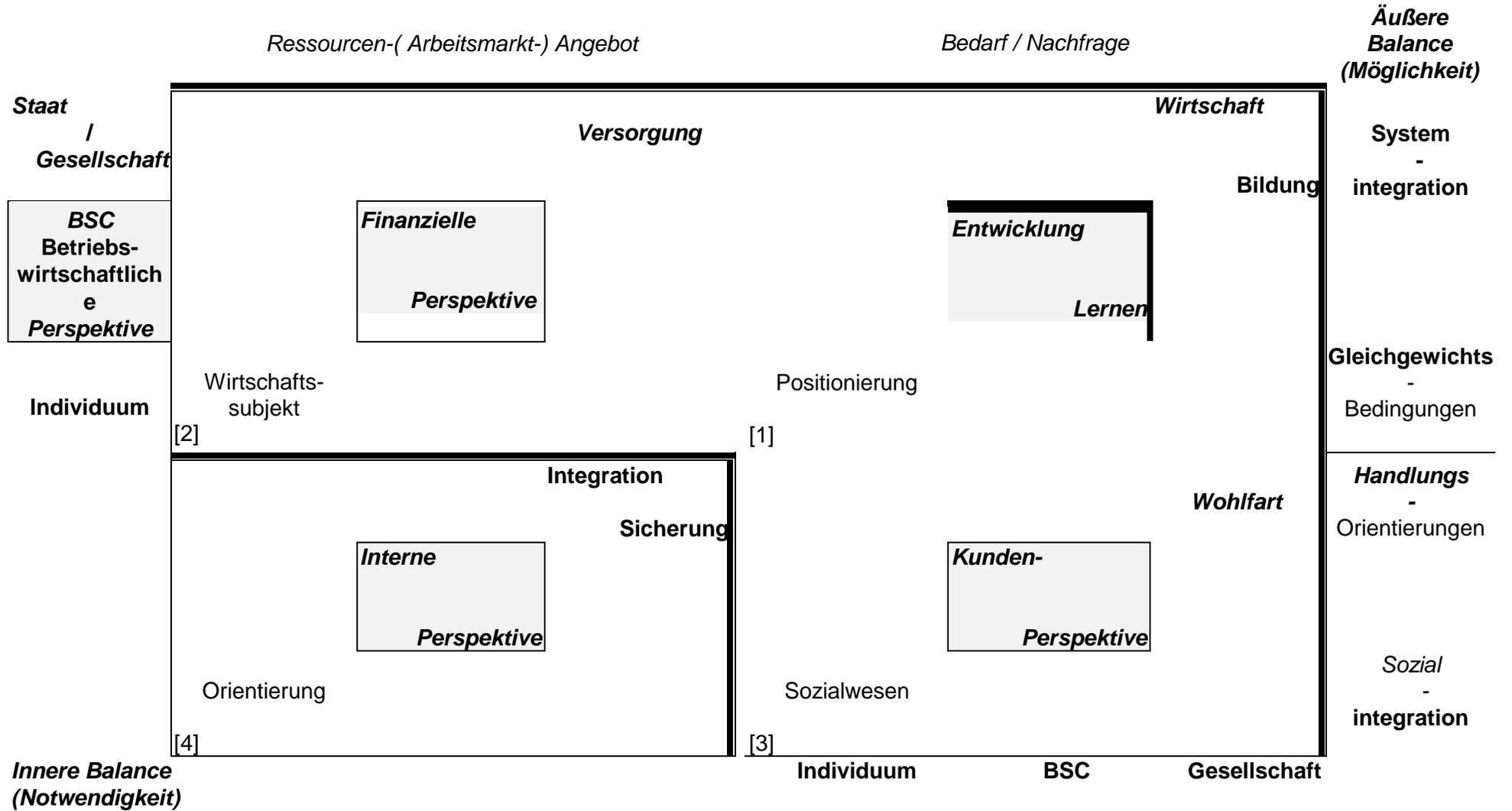
Die oben wiederholt angesprochene wesentliche Bedeutung des Wettbewerbs und der Wettbewerbsposition in Unternehmensbewertungen sowie auch die angesprochene Bedeutung der Öffentlichen Meinung finden sich dann in einer erfolgsorientierten Anpassungsfähigkeit bezüglich aller 4 in die Gesellschaftsordnung eingefügten Perspektiven der BSC wieder, die so auch Gunst explizit berücksichtigen<sup>7</sup> und was auch dem Grundgedanken der BSC, dem balancieren der Perspektiven zur Umsetzung von „Vision und Strategie“ entspricht. Dies lässt relationale Betrachtungen angemessener als weitgehend starre hochaggregierte Systeme erscheinen und dies macht den Umgang mit wenig strukturierten Einflussfeldern notwendig wie Sie durch Ratings formalisiert werden können.

---

<sup>6</sup> Für weitergehende Betrachtungen zur BSC vgl. etwa R. Kaplan, D. Norton: „Balanced Scorecard: Strategien erfolgreich umsetzen“, aus dem amerikanischen von P. Horvath et. al., Stuttgart 1997

<sup>7</sup> Vgl. Auch R. Holz: „Regionen-Ranking 2003 – Vergleichende Sozial- und Wirtschaftsstatistik“, Shaker, Aachen 2004, hier die Einordnung der Betrachtung , S 9ff oder die Datei <http://www.rankingweb.de/Regio2003.pdf> .

## Ausrichtung der BSC nach Gesellschafts evolutionären Gesichtspunkten



## Leitbilder

Leitbilder finden in der Steuerung von Unternehmen unterschiedliche Stellenwerte. Allgemein wird aber auch hier über allein finanzielle Aspekte hinausgegangen, wie beispielsweise die folgend verkürzt dargestellte Veranschaulichung der „Interdependenzen der betrieblichen Teilpläne“ von Schön<sup>8</sup> vor Augen führt:

<b>Interdependenzen der betrieblichen Teilpläne</b>			
<i>Generelle Zielplanung (Leitbild)</i>	<b>Unternehmensgrundsätze</b>		
	→ Sozialziele	<u>Unternehmensleitlinie/-philosophie</u>	
	→ Sachziele		
	→ Wertziele		
<i>Strategische Planung</i>	<b>Erfolgspotentialplanung</b>	<b>→ Ableitung strat. Zielgrößen</b>	
	→		
	→		
<i>Operative Planung</i>	...		

## Rating und Decision Support

In der Soziologie wird empirisch mit Metrik freien sogenannten Likert-Skalen gearbeitet, die ein den Rating-Skalen ähnliches Instrument darstellen zumeist aber nicht zur Aggregation von Information verwendet werden sondern zur transparenten Darstellung. Hier sind Herausforderungen an die Technik und Transparenz von Ratings gegeben, zu denen der Autor Vorschläge erarbeitet hat<sup>9</sup> und die Anhaltspunkte für eine Nutzung von Ratings im Sinne von Entscheidungsunterstützungssystemen geben.

<sup>8</sup> Vgl. D. Schön: „Moderne DV-gestützte Planungstools“, Controlling Heft 10/2004, 567-577

<sup>9</sup> Vgl. R. Holz: „Rating, Ranking, Scoring und Fuzzy Sets – Eine Methoden-Zusammenführung am Beispiel von LV-Produktatings“, Blätter der Deutschen Gesellschaft für Versicherungsmathematik Band XXIII, Heft 3, 4/1998, 363-384 und das Dokument <http://www.rankingweb.de/Manual.pdf>. Es ist auf eine multivariate Erkenntnisgewinnung und Modellierung eingegangen, die auch Skalen

Die Finanzaufsicht nutzt heute Stress-Tests als Frühwarn-Instrument. Rating-Agenturen stellen ähnlich wesentlich auf sogenannte Capital Adequacy Ratios ab, die einem Value Based Controlling gerecht werdend, Wertigkeiten fixiert gegenüberstellen. Den Treibern der Wertigkeiten im Sinne eines Issue Controllings kann so zwar noch mittels Sensitivitätsanalysen intern Beachtung geschenkt werden, mit den notwendig subjektiv ermittelten Rating-Ergebnissen werden diese aber nicht mehr transportiert. Die Finanzaufsicht lässt andererseits in der Ermittlung notwendiger Kapitalausstattungen auch Erwartungen zukünftiger Gewinne zu, die als Mindestanforderungen einer sachverständigen Prüfung angemessen erscheinen. In Rating-Ergebnissen erhalten hingegen solche notwendig weitgehend subjektiven Erwartungen einen bewertend Wettbewerbs relevanten Stellenwert, weshalb eine adäquate Dokumentation dieser Bewertungen notwendig ist.

Die von den Herausgebern der Publikation „Rating von Versicherungsunternehmen“ vertretene „Chance durch Transparenz“ kann so nicht nur durch die vom Autor vertretenen „Scorecards von Versicherungsunternehmen“ im Sinne einer Issue-Dokumentation unterstützt werden sondern darüber hinaus auch interaktiv mit verfügbaren relationalen Techniken dem individuellen Entscheider transparente angemessene Entscheidungsunterstützung geben<sup>10</sup>.

## **Resümee**

Das Verständnis der Mehrdimensionalität der Balanced Scorecard in der Kommunikation von Vision und Strategie als konsensualer Steuerungs Institution für Wirtschaftseinheiten zeigt allgemeinere Transparenzanforderungen an Ratings auf und kann so besonders den Finanzdienstleistungsberatern über finanzielle Aspekte hinausgehende Argumente und Hilfestellungen zumal in von Veränderung geprägten Zeiten an die Hand geben.

---

unterschiedlichen Informationsgehaltes sinnvoll zu verbinden vermag sowie insbesondere auch Abhängigkeiten und damit Treiber zu identifizieren und bezüglich des Einflusses zu quantifizieren.

<sup>10</sup> In RATINGaktuell, Rubrik Internet: „Scorecards von Versicherungsunternehmen“ Bank-Verlag, Heft 6/2004, S 66. Vgl. auch R.Holz: „Die private Versicherungswirtschaft 2004 – Analysen, Rating, Ranking, Scorecards ...“, Shaker, Aachen 2004, wurde auf die unter <http://www.rankingweb.de> hinterlegten Scorecards zu Finanzdienstleistern hingewiesen. Am Beispiel der Regionen Deutschlands ist mit den Publikationen „Großstädte-Ranking..“ bzw. „Regionen-Ranking ..“, insbesondere mit dem „Großstädte-Ranking 2001“ (vgl. für eine Übersicht <http://www.t-online.de/home/robert.holz/page2.html>) auf die angesprochenen Techniken im Sinne eines Startegic Issue Controllings bzw. Management ausführlicher eingegangen. Technisch ist besonders auch die Gegenüberstellung von metrischen Wertigkeiten und Wert neutral zählenden Bewertungen ermöglicht sowie eine hierauf aufbauende relationale Treiber Identifikation und auch Bemessung ermöglicht. Die Techniken sind auch mit dem Dokument <http://www.rankingweb.de/MANUAL.pdf> zur Verfügung gestellt.

Überlegungen und Darstellungen zu einer Gemeinwesenorientierung von Wirtschaftseinheiten scheinen hierzu nicht nur im Sinne einer demokratischen Wirtschaftsordnung erstrebenswert sondern werden begründet auf die modernen Blickrichtungen auf und in Unternehmen geradezu System immanent erforderlich.

Auch wenn Beurteilungen zu Gemeinwesenorientierungen sicher nicht eindeutig sind, könnte aber doch den Kunden überlassen werden objektiviert Sympatien bezüglich praktizierter Antworten auf gesellschaftspolitische Fragestellungen zu entwickeln.

Die Wettbewerbs-Relevanz der Wahrnehmung einer Gemeinwesenorientierung soll mit dem folgenden empirischen Anhang I anhand der Geschäftserfolge öffentlich-rechtlicher Finanzdienstleister hinterfragt werden.

Im Anhang II finden sich dann abschließend mit einer Gegenüberstellung zur aktuellen Rechtslage des §289 HGB „Lagebericht“ - Gesetzeslage und Änderungen aufgrund der Bilanzrechtsreform – weitere Argumente für die ausgeführten Äußerungen oben.

## **Anhang I:**

### **Geschäftserfolge Öffentlich- Rechtlicher Bausparkassen und Lebensversicherer im Marktvergleich**

Es kann angenommen werden, dass die Wahrnehmung der Rechtsform „Öffentlich-Rechtlich“ der Antizipation einer Gemeinwesen orientierten Geschäftsführung besonders förderlich ist. Jedenfalls verstehen sich die öffentlich-rechtlichen Finanzdienstleister regelmäßig auch als Förderer gesellschaftlicher Interessen, was insbesondere durch verankerte politisch besetzte Aufsichts- und Beirats-Positionen gestützt erscheint.

Im Folgenden werden weniger tatsächliche Gemeinwesenorientierungen der öffentlich-rechtlichen Finanzdienstleister hinterfragt, als vielmehr Besonderheiten der Markterfolge dieser aufgezeigt.

In Versicherungsmagazin 2/2001, S. 26f, „Lebensversicherung: Öffentliche Versicherer sind die Gewinner“ wurde vom Autor bereits auf die besonderen Wachstumserfolge der Öffentlichen Versicherer des Geschäftsjahres 1999, das eine letztmalige vollständige Steuerfreiheit der Erträge aus kapitalbildenden Lebensversicherungsverträgen mit sich bringen sollte, hingewiesen. Anhand des mit den Publikationen „Die private Versicherungswirtschaft 2004“ und „Bausparkassen 2004“ referierten und bereitgestellten Datenmaterials zu den Geschäftsergebnissen bis 2003 der genannten Finanzdienstleistungsbranchen können die Geschäftserfolge nun unter Einfluss der veränderten Kapitalmarktverhältnisse seit den Besonderheiten im Zusammenhang mit den Ereignissen des 11. Septembers 2001 neu hinterfragt und bezüglich unterschiedlicher Anlegermentalitäten Gegenübergestellt werden<sup>11</sup>.

- **Bausparkassen**

Im Geschäftsjahr 2003 waren in Deutschland 11 Landes- und 16 im Verband der privaten Bausparkassen zusammengeschlossene Bausparkassen tätig. Es können folgende mittlere WachstumsKennzahlen ermittelt werden:

---

<sup>11</sup> Vgl. für das Datenmaterial sowie auch für die folgend verwendeten Techniken R. Holz: „Die private Versicherungswirtschaft 2004 ..“ und „Bausparkassen 2004 ..“ jeweils Shaker Verlag, Aachen 2004.

**Bausparkassen Geschäftsjahr 2003****11 Landes****16 private****Vertragsanzahl**

11.521.458

21.451.571

rel. Veränderung seit 2001

+2,2%

+0,1%

**ungewichtete mittlere Bestandssumme**

20.027€

19.661€

rel. Veränderung seit 2001

+2,2%

2,6%

**gewichtete mittlere Summe Neugeschäft**

20.574€

22.586€

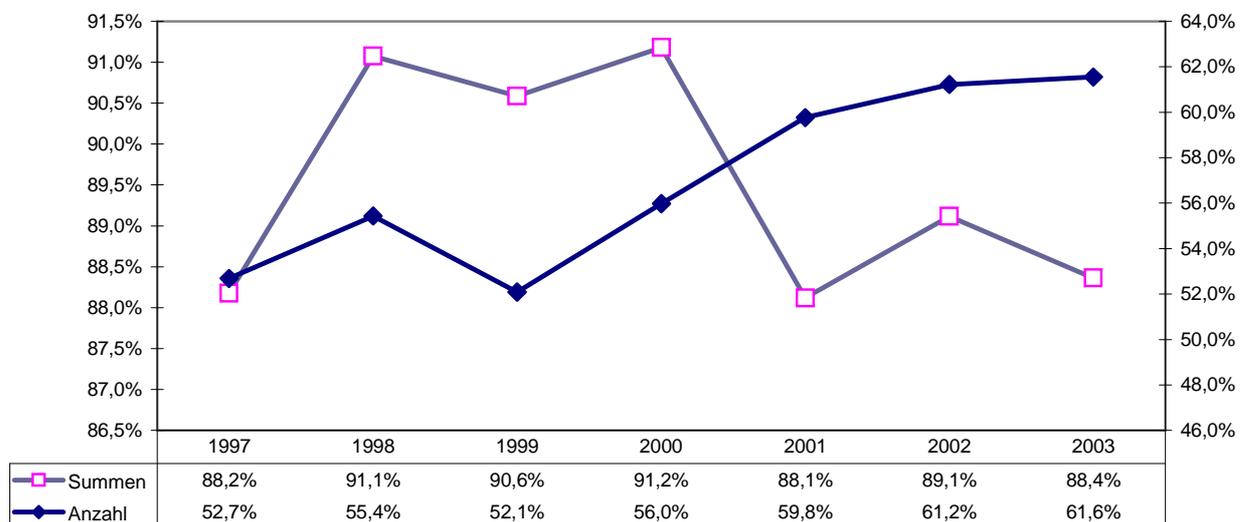
rel. Veränderung seit 2001

0,8%

3,0%

Und auch ein längerfristiger Vergleich zeigt, dass besonders die Landesbausparkassen am Neugeschäft der Bausparkassen partizipieren, während die höheren abgeschlossenen Summen der privaten Bausparkassen wesentlich aus dem hohen Gewicht der Marktführer Schwäbisch Hall und BHW resultieren.

**Verhältniszahlen der Neuabschlüsse von Landes- zu privaten Bausparkassen  
- mittlere Summen und Anzahl -**



Es kann dann unter anderem weiter beobachtet werden, dass die Kunden der Landesbausparkassen länger verweilen, was Kennzahlen zur normalen Erneuerung, zum angesparten Volumen im Fall eines Stornos während der Ansparung und ein geringeres Zuteilungsstorno zum Ausdruck bringen.

- **Lebensversicherung**

"Min"	1	2	3	4	5	6	7	8	9	"Max"	Gewicht	
-0,04	---	---	--	-	o	+	++	+++	+++	0,15	2,0	T: Anzahl Hauptgeschäft
-0,05	---	--	-	-	o	-	++	+++	+++	0,13	1,0	V: Anzahl Hauptgeschäft
0,00	---	---	---	---	---	+++	---	+++	---	1,00	1,0	öffentlich-rechtlich=1
<b>L</b>												
	16	11	16	16	11	10	6	2	12	<b>Anzahl:</b>		<b>100</b>
	0,88	0,80	0,70	0,70	0,57	0,59	0,74	0,84	0,91	<b>avg.-max-memb.</b>		<b>0,74</b>
37.299	---	-	o	-	-	--	--	---	---	2.402.185	0,0	Anzahl Hauptgeschäft
21.313	---	-	-	-	o	--	--	---	---	1.781.026	0,0	gebuchte Bruttobeiträge
-0,04	---	-	-	-	-	-	o	++	++	0,20	0,0	V: gebuchte Bruttobeiträge
-0,03	--	--	-	-	o	-	o	++	++	0,17	0,0	T: gebuchte Bruttobeiträge
493	-	--	o	o	--	---	-	---	-	200.145	0,0	Anzahl Sonstige
0,05	o	o	--	o	-	---	--	-	--	2,04	0,0	T: Anzahl Sonstige
2.996	---	o	o	-	-	-	---	-	--	314.247	0,0	Anzahl Renten
0,01	--	--	--	o	-	+	-	++	o	0,59	0,0	T: Anzahl Renten
5.989	--	o	-	-	-	--	--	---	---	1.123.229	0,0	Anzahl Kapital
-0,06	---	---	--	--	-	--	-	+++	++	0,09	0,0	T: Anzahl Kapital
1.788	--	-	o	-	o	-	o	---	--	132.159	0,0	Anzahl Risiko
-0,07	-	--	-	-	-	-	o	-	+	0,27	0,0	T: Anzahl Risiko
14.421	-	--	o	--	-	---	-	---	-	65.726	0,0	mtl. Summe Renten
-0,38	o	++	++	+	+	-	++	o	+	0,05	0,0	T: mtl. Summe Renten
11.112	--	--	-	-	o	-	+	---	-	54.627	0,0	mittlere Summe Hauptgeschäft
-0,36	+	++	++	+	++	+	++	+	+	0,06	0,0	T: mittlere Summe Hauptgeschäft
0,05	o	o	o	o	+	o	o	o	o	0,06	0,0	D: Laufende Verzinsung
0,03	+	+	+	+	+	-	o	++	-	0,06	0,0	D: Nettoverzinsung
0,00	o	o	o	o	-	+	--	o	-	0,03	0,0	D: Abschreibung gesamt
0,09	o	-	-	--	--	---	--	--	++	0,32	0,0	D: Kostenquote
0,01	--	-	-	-	-	--	o	o	o	0,04	0,0	D: RfB-Zuführung
0,75	+	++	+	+	++	+	o	+++	o	0,99	0,0	D: Ausschüttungsquote
0,01	-	-	o	-	o	--	o	---	-	0,04	0,0	D: RFB-Bindung
0,99	-	+	-	-	-	--	-	--	o	3,23	0,0	D: Eigenmittelquote
0,07	---	--	--	--	-	--	o	++	+++	0,23	0,0	D: Zugang lfd. Beitrag
0,03	o	o	-	o	-	-	---	--	--	2,14	0,0	D: Einmalbeitragsquote
0,13	o	o	o	-	o	--	--	---	--	0,60	0,0	D: Zusatzquote, Anzahl
0,00	---	---	--	--	---	---	-	---	-	0,08	0,0	D: KA_Anteil FLV

Im Geschäftsjahr 2003 waren 13 Öffentlich-Rechtliche Lebensversicherer in Deutschland tätig von denen 12 mit dem genannten Buch berücksichtigt sind<sup>12</sup>. Die Übersicht von

<sup>12</sup> Um eine Vergleichbarkeit der mit der Begleit-Software des Buches „Die private Versicherungswirtschaft 2004“ erzielbaren Ergebnisse sicher zustellen, wurde das fehlende Unternehmen, die Öffentliche Lebensversicherung Berlin Brandenburg, nicht in die Betrachtung einbezogen. Das Unternehmen ist mit einer ausführlichen Scorecard über die Seite <http://www.rankingweb.de/Ranking.html> dargestellt.

Clusterergebnissen oben ermöglicht Einsichten in Marktunterschiede, besonders bezüglich des Wachstums.

Die 12 berücksichtigten Öffentlich-Rechtlichen Lebensversicherer finden sich aufgrund des Gewichtes des differenzierenden binären Merkmals öffentlich-rechtlich in den Clustern 6 und 8, der nach der Höhe der relativen Veränderungen von 2001 nach 2003 (kurz T für Trend) der Vertragsanzahlen des Hauptgeschäftes angeordneten Cluster. Außerdem ist die relative Veränderung von 2002 nach 2003 (kurz V für Veränderung) der Vertragsanzahlen des Hauptgeschäftes mit Gewicht in den Clusterergebnissen berücksichtigt. Sofern nicht genauer spezifiziert sind ansonsten die Werte des Geschäftsjahres 2003 oder die Durchschnitte der Geschäftsjahre 2001 bis 2003 (kurz D für Durchschnitt) aufgeführter Kennzahlen betrachtet.

Es wird so ersichtlich, dass das an den Vertragsanzahlen gemessene überwiegend auch zum Geschäftsjahr 2003 vergleichsweise höhere Wachstum insgesamt teilweise auch aus dem Wachstum im Mittel eher kleinerer Unternehmen resultiert. Auch hier wird das höhere Wachstum nicht gleichermaßen vom Volumen des Geschäftes gemessen am Beitrag getragen.

Der Gesamtmarkt selbst ist als Benchmark mit dem Cluster 3 abgebildet. Das Gros der nicht sehr kleinen Öffentlich-Rechtlichen Lebensversicherer findet sich im Cluster 6 und entspricht wie folgt dem Markt:

- Das als Sonstiges Geschäft erkennbare Fondsgebundene Geschäft nimmt auch bezüglich des Anteils an den gesamten Kapitalanlagen einen vergleichsweise geringeren Anteil an, mit auch geringerem Wachstum, Ersteres ebenso das Zusatzgeschäft.
- Im Allgemeinen großvolumigeres Einmalbeitragsgeschäft ist ebenfalls weniger bei den Öffentlich-Rechtlichen Versicherern zu finden.
- Die Sicherheitsmittelausstattungen und Kundenbeteiligungen am Überschuß sind im Betrachtungszeitraum eher vergleichsweise geringer, was teilweise aus geringeren Altern der Bestände erklärbar ist.
- Die laufende Verzinsung ist marktüblich, während die durchschnittliche Nettoverzinsung aufgrund höherer Abschreibungen im Mittel deutlich unter dem allgemeinen Marktniveau zu finden ist.
- Das besondere Wachstum der Öffentlich-Rechtlichen Lebensversicherer wird vor allem von der Sparte Rentenversicherungen getragen, die Derzeit auch durch die gesetzlichen Bestimmungen besonders gefördert werden.

- Die mittleren Summen bzw 12-fachen Jahresrenten sind auch bei den Renten vergleichsweise deutlich geringer als im Marktmitel, was für die Summen des Hauptgeschäftes nicht gleichermaßen gilt.
- Deutlich geringer sind die Kostenquoten der Öffentlich-Rechtlichen Lebensversicherer.

### **Resümee der Anhangsbetrachtung:**

Das bewusst oder unbewusst aufgenommene Image der Öffentlich-Rechtlichen Lebensversicherer und Bausparkassen bringt diesen in speziellen Geschäftsbereichen deutliche Wettbewerbsvorteile, die offensichtlich besonders von Kunden mit geringvolumigerem Nachfrageverhalten getragen werden scheinen und derzeit deutlich nicht von generell positiveren Ergebnissen begleitet sind.

Detaillierte Darstellungen einzelner Unternehmen sind Ihnen über die Webseite <http://www.rankingweb.de> zur Verfügung gestellt.

## Anhang II:

### **§289 HGB „Lagebericht“ – Gesetzeslage und Änderungen aufgrund der Bilanzrechtsreform und des Bilanzkontrollgesetzes mit einer Anmerkung zur möglichen Relevanz externer Aufsichtsratsmandate**

#### **§ 289 HGB „Lagebericht“ in der Fassung vom 27.4. 1998**

(1) Im Lagebericht sind zumindest der Geschäftsverlauf und die Lage der Kapitalgesellschaft so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes Bild vermittelt wird; dabei ist auch auf die Risiken der künftigen Entwicklungen einzugehen.

(2) Der Lagebericht soll auch eingehen auf:

1. Vorgänge von besonderer Bedeutung, die nach dem Schluss des Geschäftsjahres eingetreten sind;
2. die voraussichtliche Entwicklung der Kapitalgesellschaft;
3. **den Bereich Forschung und Entwicklung;**
4. bestehende Zweigniederlassungen der Gesellschaft.

So ist mit (2).3 zunächst die oben wesentlich aufgezeigte Gesellschafts evolutionäre Blickrichtung der BSC, die auch durch deren Perspektive Entwicklung und Lernen gestützt ist, als Transparenzanforderung gesetzlich getragen.

**Der aktuelle über das Internet zugängliche Entwurf zum Bilanzrechtsreformgesetz sieht weiter folgende Änderungen vor:**

a) Absatz 1 wird wie folgt gefasst:

(1) Im Lagebericht sind der Geschäftsverlauf einschließlich des Geschäftsergebnisses und die Lage der Kapitalgesellschaft so darzustellen, dass ein den tatsächlichen Verhältnissen entsprechendes entsprechendes Bild vermittelt wird. **Er hat eine ausgewogene und umfassende, dem Umfang und der Komplexität der Geschäftstätigkeit entsprechende Analyse des Geschäftsverlaufs und der Lage der Gesellschaft zu enthalten.** In die Analyse sind die für die Geschäftstätigkeit bedeutsamsten finanziellen Leistungsindikatoren einzubeziehen und unter Bezugnahme auf die im Jahresabschluss ausgewiesenen Beträge und Angaben zu erläutern. Ferner sind im Lagebericht die wesentlichen Ziele und Strategien der gesetzlichen Vertreter für die Kapitalgesellschaft zu beschreiben sowie die

voraussichtliche Entwicklung mit ihren wesentlichen Chancen und Risiken zu beurteilen und zu erläutern; **zugrunde liegende Annahmen sind anzugeben.**

So ist einerseits eine Priorisierung von Leistungsindikatoren gefordert, die eine „umfassende“ Issue Wahrnehmung im Sinne der Ausführungen oben zum Issue Controlling zwangsläufig voraussetzt. Andererseits erhalten Leitbild-Debatten mit der notwendigen Kommunikation von Zielen und Strategien eine gesetzliche Bedeutung. Und Last but not least ist eine Vertiefung von Darstellungen im geforderten Sinn mit der Angabe von Prämissen ebenfalls gesetzlich verankert.

b) *Finanzinstrumente ...*

c) Nach Absatz 2 wird folgender Absatz 3 angefügt:

(3) Bei einer großen Kapitalgesellschaft (§267 Abs. 3) gilt Absatz 1 Satz 3 entsprechend für **nichtfinanzielle Leistungsindikatoren, wie Information über Umwelt- und Arbeitnehmerbelange**, soweit sie für das Verständnis des Geschäftsverlaufs oder der Lage von Bedeutung sind.

Womit der Aufwand einer Transparenz nichtfinanzieller Leistungsindikatoren zumindest für große Kapitalgesellschaften gesetzlich verankert als angemessen erachtet wird und wiederum auch Gemeinwesenorientierungen zu Bedeutung gelangen.

- **Bilanzkontrollgesetz**

Das über das Internet erhältliche Bilanzkontrollgesetz in der Fassung vom 15. Dezember 2004 eröffnet andererseits besonders **Sachverständigen der Rechnungslegung** Arbeitsfelder, die in einer Zuarbeit gegenüber der Finanzaufsicht im Sinne (vgl. sinngemäß §342b(2)) der Prüfung des zuletzt festgestellten Jahresabschlusses und des zugehörigen Lageberichtes oder des zuletzt gebilligten Konzernabschlusses und des zugehörigen Konzernlageberichtes auf Übereinstimmung der gesetzlichen Vorschriften einschließlich der Grundsätze ordnungsgemäßer Buchführung, besteht.

Zugelassene Prüfungen sind solche aufgrund konkreter Anhaltspunkte für einen Verstoß gegen Rechnungslegungsvorschriften, solche aufgrund Verlangen der Bundesanstalt für Finanzdienstleistungen und stichprobenartige Prüfungen.

- **Anmerkung zur möglichen Relevanz externer Aufsichtsratsmandate**

Rating-Agenturen sind seit jeher mit dem Problem konfrontiert trotz sorgfältiger Prüfung aus nicht berücksichtigten oder Sondersituationen heraus, denen sich beurteilte Wirtschaftseinheiten gegenüber sehen, an Glaubhaftigkeit bezüglich getroffener Beurteilungen zu verlieren.

Besonders die oben mit „umfassend“ beschriebene erwünschte vollständige sachgemäße Erfassung komplexer Geschäftslagen aber auch die nicht eindeutig mögliche Priorisierung relevanter Leistungs- bzw. Risikofaktoren, stellen dann wenn nicht ein Haftungs- so doch ein Glaubwürdigkeitsproblem für Sachverständige Prüfer dar, das auch dazu geeignet erscheint Prüfungsunterlassungen hervorzurufen.

Das Sachverständigen Problem bei der Prüfung komplexer Geschäftslagen erfordert hingegen mehr als Unternehmens intern gesteuerte Transparenzwahrungen, weshalb dem Autor – auch wegen seiner Berufsgruppenzugehörigkeit – die Installation einer seitens der Finanzaufsicht gesteuerten sachverständigen externen Teilhabe am Aufsichtsratsgremium mit Weisungsbefugnis für die Einhaltung gesetzlicher Transparenzpflichten überlegenswert erscheint, was angemerkt sei und wobei die Beachtung von Interessenskonflikten zusätzlich Arbeitsmarkt förderlich erscheint.