



VPV-Versicherungsgruppe

## **Der konzentrierte Blick aufs Ganze**



*Torsten Hallmann, Leiter Controlling/Unternehmensplanung, VPV-Versicherungsgruppe*

**Die VPV-Versicherungsgruppe setzt auf eine ausgewogene und zielgerichtete Geschäftssteuerung: Die „Balanced Scorecard“ übersetzt das Unternehmensleitbild in konkrete Ziele und Messgrößen.**

Ein Unternehmen ausschließlich aus der finanziellen Perspektive zu betrachten, kann ausgesprochen gefährlich sein. Denn nicht allein die monetären Kennzahlen zu Marktanteil, Rentabilität oder Kostenstruktur geben Aufschluss über die langfristig relevanten Erfolgskomponenten und damit die Zukunftssicherheit. Ob ein Unternehmen tatsächlich optimale Leistungen erbringt, ob die Betriebsabläufe bestens geregelt und sowohl die Kunden als auch die Mitarbeiter zufrieden sind – darüber informieren andere Messgrößen. Dies allerdings nur, wenn sie überhaupt erfasst und regelmäßig aktualisiert werden. Immer noch beschränken sich viele Unternehmen darauf, Kernziele wie absolute Kundenorientierung und Mitarbeiterzufriedenheit allein in ihren Unternehmensgrundsätzen niederzuschreiben. Wie es damit in der Praxis aussieht, wird (noch) selten überprüft.

Auf eine ausgewogene und zielgerichtete Geschäftssteuerung auf der Basis einer „Balanced Scorecard“ setzt dagegen die VPV-Versicherungsgruppe mit Stammhaus in Stuttgart. „Eine Balanced Scorecard übersetzt das Unternehmensleitbild in konkrete Ziele und Messgrößen“, erklärt Torsten Hallmann, Leiter Controlling/Unternehmensplanung. „Durch

ihre Konzentration auf maximal 20 bis 25 Steuerungsgrößen je Einheit sorgt sie für eine gemeinsame Ziel- und Maßnahmenausrichtung.“

Mit dieser Strategie und dem Ziel eines ertragsorientierten Wachstums geht die VPV-Versicherungsgruppe die aktuellen Herausforderungen an: Durch die Postreform wird sich der traditionelle Kundenstamm der Vereinigten Postversicherung VVaG, Postmitarbeiter und deren Angehörige, reduzieren. Dazu kommt, dass die Postbank AG eigene Versicherungsgesellschaften gegründet hat. Daher arbeitet die VPV-Versicherungsgruppe seit einigen Jahren daran, ihren Kundenstamm auf weitere Zielgruppen auszuweiten, steht damit jedoch im scharfen Wettbewerb, der seit der Deregulierung auf dem Versicherungsmarkt herrscht.

Trotzdem gelang es der Vereinigten Postversicherung VVaG mit Bruttobeiträgen von rund 1,1 Milliarden Mark den Rang 26 unter den in Deutschland aktiven Lebensversicherungsgesellschaften zu erreichen. Das Kerngeschäft der VPV-Gruppe konzentriert sich hierbei auf die Sparte der Lebensversicherungen. Der Vertrieb erfolgt überwiegend über die eigene Verkaufsorganisation, die aus Angestellten und Handelsvertretern besteht.



Die wichtigsten Zielgruppen sind Privatkunden, Freiberufler und kleine bis mittlere Betriebe.

#### **Einheitliche unternehmensweite Informationen**

Anfang 1998 entschied der Vorstand, ein durchgängiges, DV-gestütztes Unternehmens-Controlling-System aufzubauen. „Unsere Entscheider auf allen Leitungsebenen brauchen optimale Informationen, um die Wettbewerbs- und Reaktionsfähigkeit weiter zu erhöhen“, erklärt Hallmann den wichtigsten Nutzen des neuen Systems zur Planung, Steuerung und Kontrolle aller Geschäftsprozesse. Durch einheitliche unternehmensweite Informationen von hoher Qualität auf allen Ebenen und über alle Bereiche hinweg wird nicht zuletzt das Management entlastet. Außerdem sollen damit die Kundenorientierung verbessert sowie Zeit- und Kostenvorteile erreicht werden. In der Vollausbaustufe wird das Data Warehouse der VPV-Versicherungsgruppe insgesamt fünf Controllingsschwerpunkte umfassen:

- Gesamtsteuerung, Planung und Risikomanagement
- Kosten- und Ergebniscontrolling
- Vertriebs- und Marketingcontrolling
- Kapitalanlagencontrolling
- Personalcontrolling.

„Zu Beginn des Projekts haben wir eine leistungsstarke Data Warehouse-Software gesucht, mit der ein entsprechender Informationsdatenpool für das integrative Unternehmens-Controlling-System geschaffen werden konnte“, erinnert sich Hallmann. Acht Unternehmen wurden zur Beantwortung eines Pflichtenheftes aufgefordert. Drei Data Warehouse-Anbieter standen danach in der engeren Wahl. „Das SAS System kam unseren Anforderungen sowohl bei den technischen als auch bei den benutzerorientierten Bewertungskriterien am nächsten“, begründet Hallmann die Entscheidung für SAS. „Weitere Pluspunkte bei der Partnerwahl waren für die Entscheider der VPV-Versicherungsgruppe das maßgeschneiderte Angebot an Consultingleistungen sowie die Erfahrungen von SAS mit ähnlichen Projekten“, erklärt Hallmann. „Außerdem schätzen wir die Investitionssicherheit, die uns SAS als führender Data Warehouse-Hersteller garantiert.“

#### **Vertriebscontrolling – aktuelle Daten per Mausclick**

Der modulare Aufbau des Systems erlaubt eine schrittweise Implementierung gemäß dem praxisingerechten Motto „Think big, start small“. Da vor allem die effiziente Steuerung des

Vertriebs und genaue Kenntnisse über die Vertriebswege und Sparten in der gegenwärtigen Marktsituation für die VPV hohe Bedeutung haben, wurde das Vertriebscontrolling als erstes Modul realisiert. Mitte 1998 fiel der Startschuss und bereits im Dezember konnten die ersten Anwendungen von VIPAS, dem Vertriebs-Informations-, Planungs-, Analyse- und Steuerungssystem, getestet werden. Nach Fertigstellung des Moduls Ende 1999, stehen den Anwendern vom Vorstand über die Führungsebenen von Innen- und Außendienst bis hin zu ausgewählten Fachanwendern per Mausclick eine Fülle von Informationen zur Verfügung. Dazu zählen die täglich aktualisierten Daten zur Produktion, also die Versicherungsanträge, die eingingen und bearbeitet wurden. Die Bestandsdaten geben Auskunft über die laufenden, stornierten und abgelaufenen Versicherungsverträge. Informationen über Zusammensetzung und Entwicklung des Kundenstamms, die Schadensmeldungen und -zahlungen zählen ebenfalls zu den internen Daten, die vom Data Warehouse nach den verschiedensten Kriterien verknüpft, abgefragt und analysiert werden können. VIPAS bietet auch die Möglichkeit des Data Base Marketings, mit dem eine höchst individuelle Segmentierung und Ansprache von Kunden erfolgen kann. Aus externen

„Das SAS® System kam unseren Anforderungen sowohl bei den technischen als auch bei den benutzerorientierten Kriterien am nächsten.“  
Torsten Hallmann, Leiter Controlling/Unternehmensplanung

Quellen fließen Marktforschungsinformationen sowie geografische und soziodemografische Daten, wie etwa Kaufkraftkennziffern, ein. Kombiniert mit dem internen Datenbestand geben sie Auskunft über Marktanteile, die Betreuungsintensität oder nicht ausgeschöpfte Potenziale in bestimmten Regionen.

„Binnen 15 Monaten gelang es uns, die insgesamt acht Datamarts von VIPAS fertig zu stellen“, sagt Hallmann nicht ganz ohne Stolz. Nicht nur in Anbetracht der immensen Datenmenge von dreißig Gigabytes, die im Data Warehouse abgelegt sind, ist dies bemerkenswert. 1998/99 musste auch die Fusion zwischen der Kölner Postversicherung VVaG und der Vereinigten Postversicherung VVaG bewältigt werden. Die unterschiedlichen Organisationsstrukturen der beiden Gesellschaften erschweren vor allem die Erhebung der Bestandsdaten.

#### **Hohe Akzeptanz und hohe Erwartungen**

„Bereits nachdem die ersten Datenaufbereitungen fertig gestellt waren, stießen die Informationen auf großes Interesse bei den Marketing- und Vertriebsmitarbeitern“, erinnert sich Anne Katrin Bogner-Hamleh, SAS Projekt-

managerin bei der VPV. „Für uns sind die vielen Ad-hoc-Auswertungen, die bereits nach kurzer Zeit aus dem SAS® System generiert wurden, ein Beweis für die gute Akzeptanz bei den Anwendern.“ Ebenso legte das Projektteam unter der Leitung von Torsten Hallmann von Anfang an größten Wert darauf, das System entsprechend den Wünschen und Bedürfnissen der künftigen Nutzer zu entwickeln. Auch die grafische Benutzeroberfläche mit Online-Hilfe und Begriffsdefinitionen sowie der durchgehend gleiche Aufbau der Analysesichten erleichtern die Arbeit mit dem System. „Daher ist der Schulungsaufwand relativ gering“, betont Hallmann. Im Jahr 2000 wird das Projektteam die Module Kosten-/Ergebnis-

controlling und Kapitalanlagencontrolling anpacken. Das Risikocontrolling ist bereits in Vorbereitung. Anschließend steht dann das Modul zum Personalcontrolling auf dem Programm.

#### **Erfolgsfaktor: Aktive Unterstützung durch den Vorstand**

„Bis zum Jahresende 2001 werden alle Informationen unserer Unternehmensgruppe im Data Warehouse integriert sein“, plant Torsten Hallmann. Dieser ehrgeizige Zeitplan lässt sich unter anderem deshalb einhalten, weil die VPV-Versicherungsgruppe derzeit die Software SAP R/3 einführt. „Dadurch stehen uns optimale Rohdaten zur Verfügung. Der Arbeitsaufwand

*„Unser Unternehmens-Controlling-System wird ein wichtiges Management-Tool zur Erreichung unserer Balanced Scorecard.“*

für die Datensammlung, -analyse und -bereinigung reduziert sich deutlich“, so Hallmann. Doch auch die gute Zusammenarbeit des Projektteams hat großen Anteil am zügigen Fortschreiten. „Wir spüren immer wieder, dass es sich beim Unternehmens-Controlling-System um ein Projekt handelt, das vom Vorstand unterstützt und gefördert wird“, nennt Bogner-Hamleh einen weiteren Erfolgsfaktor.

Natürlich knüpft gerade das Top-Management hohe Erwartungen an das Unternehmens-Controlling-System. „Zum einen erlaubt die Verdichtung der Informationsflut die Konzentration auf das Wesentliche“, erklärt Torsten Hallmann. Doch wichtiger noch sei der unternehmensweit einheitliche Datenpool, der alle steuerungsrelevanten Informationen der VPV-Versicherungsgruppe enthält. Dies erlaube nicht nur die operative Bereichs- und Ergebnisplanung. „Das System wird in der Lage sein, selbst unsere ganzheitlich ausgerichtete strategische Planung maßgeblich zu unterstützen – und wird damit ein wichtiges Management-Tool zur Erreichung unserer Balanced Scorecard.“ ■

#### ***Unter einem Dach:***

Die vier Gesellschaften der VPV-Versicherungsgruppe

- Vereinigte Postversicherung VVaG: eine Selbsthilfeeinrichtung des Postpersonals
- VPV Lebensversicherungs-AG: eine Tochtergesellschaft der Vereinigten Postversicherung VVaG
- VPV Allgemeine Versicherungs-AG: eine Schaden-Unfallversicherung als Tochtergesellschaft der Vereinigten Postversicherung VVaG
- VPV Vermittlungsgesellschaft mbH

Die vier Unternehmen betreuen zusammen über 1,7 Millionen Versicherungsverträge im Eigenbestand bei einem Bruttobeitrag von 1,23 Milliarden DM und beschäftigen ca. 1.400 Mitarbeiter.



SAS Institute GmbH  
In der Neckarhelle 162  
D-69118 Heidelberg  
Tel: 06221/415-123  
Fax: 06221/415-145

[www.sas.de](http://www.sas.de)

SAS World Headquarters  
SAS Campus Drive  
Cary, NC 27513 USA  
Tel: (919) 677 8000  
Fax: (919) 677 4444  
Web: [www.sas.com](http://www.sas.com)