

**Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse**  
**Band 113**

**Organisationstheoretische Untersuchung  
der Rückversicherungsunternehmung**

**Ein entscheidungslogisch orientierter Ansatz**

**Von**

**Matthias Graumann**



**Duncker & Humblot · Berlin**

MATTHIAS GRAUMANN

**Organisationstheoretische Untersuchung  
der Rückversicherungsunternehmung**

# Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse

Begründet von

Prof. Dr. Dres. h. c. Erich Kosiol †

Fortgeführt von

Prof. Dr. Dr. h. c. Knut Bleicher, Prof. Dr. Klaus Chmielewicz, Prof. Dr. Günter Dlugos,  
Prof. Dr. Dres. h. c. Erwin Grochla, Prof. Dr. Heinrich Kloidt, Prof. Dr. Heinz Langen,  
Prof. Dr. Siegfried Menrad, Prof. Dr. Ulrich Pleiß, Prof. Dr. Ralf-Bodo Schmidt,  
Prof. Dr. Werner Vollrodt, Prof. Dr. Dres. h.c. Eberhard Witte

Herausgegeben von

Prof. Dr. Marcell Schweitzer

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

in Gemeinschaft mit

Prof. Dr. Franz Xaver Bea

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Erich Frese

Universität zu Köln

Prof. Dr. Oskar Grün

Wirtschaftsuniversität Wien

Prof. Dr. Dr. h. c. Jürgen Hauschildt

Christian-Albrechts-Universität Kiel

Prof. Dr. Wilfried Krüger

Justus-Liebig-Universität Gießen

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper

Ludwig-Maximilians-Universität München

Prof. Dr. Dieter Pohmer

Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Prof. Dr. Henner Schierenbeck

Universität Basel

Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski

Universität zu Köln

Prof. Dr. Ernst Troßmann

Universität Hohenheim

Prof. Dr. Dr. h. c. Rütger Wossidlo

Universität Bayreuth

## Band 113

# Organisationstheoretische Untersuchung der Rückversicherungsunternehmung

Ein entscheidungslogisch orientierter Ansatz

Von

Matthias Graumann



Duncker & Humblot · Berlin

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Graumann, Matthias:**

Organisationstheoretische Untersuchung der  
Rückversicherungsunternehmung : ein entscheidungslogisch  
orientierter Ansatz / von Matthias Graumann. – Berlin :  
Duncker und Humblot, 1999

(Betriebswirtschaftliche Forschungsergebnisse ; Bd. 113)

Zugl.: Köln, Univ., Diss., 1997

ISBN 3-428-09620-7

Alle Rechte vorbehalten

© 1999 Duncker & Humblot GmbH, Berlin

Fotoprint: Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin

Printed in Germany

ISSN 0523-1027

ISBN 3-428-09620-7

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
entsprechend ISO 9706 ⊗

## Geleitwort

Die Arbeit meines Mitarbeiters Dr. Matthias Graumann untersucht das Problem der Entscheidung über zweckmäßige Organisationsstrukturen in Rückversicherungsunternehmungen. Wie in jedem Modell der präskriptiven Entscheidungstheorie stehen die Handlungsvariablen - in diesem Fall die Auswahl unter alternativen Möglichkeiten, die Organisationsstruktur zu gestalten - im Mittelpunkt der Untersuchung. Die organisatorischen Gestaltungentscheidungen hängen von den jeweils gegebenen Bedingungen und den verfolgten Zielen ab. Die Bedinungsvariablen werden insbesondere von der Wettbewerbsstrategie bestimmt. Der Verfasser entwickelt eine sehr überzeugende Typologie der Wettbewerbsstrategie für Rückversicherungsunternehmungen. Es handelt sich dabei mit der Orientierung an den beiden Strategiedimensionen „Wettbewerbs schwerpunkt“ und „Kundennähe der Leistung“ um eine sehr eigenständige Anwendung neuerer Strategiekonzepte auf den Markt für Rückversicherungen. Die Ableitung der organisatorisch relevanten Zielvariablen geht von der unternehmungspolitischen Zielsetzung der Rückversicherungsunternehmung aus, für die der Erwartungswert des Gewinns und die durch eine Höchstgrenze spezifizierte Ruinwahrscheinlichkeit bestimmend sind. Den Kern der Arbeit bildet der entscheidungstheoretische Tatbestand, daß unter Beachtung der gegebenen Bedingungen alternative Gestaltungentscheidungen zu unterschiedlichen Konsequenzen hinsichtlich der Realisationsgrade der Ziele führen können. Die Arbeit führt den überzeugenden Nachweis, daß das entwickelte entscheidungstheoretische Konzept die aus der Arbeitsteilung resultierenden Interdependenz- und Potentialeffekte sowie die Folgen der hierarchischen Aufspaltung von Entscheidungen erfassen und Gestaltungsaussagen ableiten kann. Unter Ausblendung der Motivationsproblematik werden zwei empirisch zu fundierende Wirkungshypothesen eingeführt (Kommunikations- und Größeneffekte) und bei der organisatorischen Berücksichtigung von Interdependenzen und Potential trennungen angewendet.

Der Verfasser setzt sich mit den erkannten Fragen in einem dichten Argumentationsstil und mit der Konzentration auf das Wesentliche auseinander. Die Antworten, die präsentiert werden, weisen Herrn Graumann als einen scharfsinnigen Denker aus, der mit konzeptioneller Phantasie und großer methodischer Disziplin einen bemerkenswerten Beitrag zur Weiterentwicklung der Entscheidungs- und Organisationstheorie leistet. Die Arbeit ist insbesondere aus zwei Gründen für die Betriebswirtschaftslehre bedeutsam.

Die entscheidungstheoretische Aufarbeitung und konzeptionelle Integration der Erscheinungsformen und Konsequenzen arbeitsteiliger Entscheidungs- und Informationsprozesse bilden die Grundlage einer modellkonformen Umsetzung organisatorischer Tatbestände in die Theorie der Entscheidung. Das Ergebnis ist auch deshalb so bemerkenswert, weil es über eine gemeinsame Sprache das Interesse der primär an individuellen Wahlakten interessierten Entscheidungstheoretiker für die organisatorische Dimension steigern könnte. Es bedarf keiner näheren Begründung, daß eine auf die Integration organisatorischer Phänomene in die Entscheidungstheorie ausgerichtete Aufgabenstellung ohne vereinfachende Annahmen nicht auskommt. Die Ausblendung der Motivationsdimension ist eine solche (legitime) Vereinfachung.

Mit der Rückversicherungsunternehmung wählt der Verfasser einen Unternehmungstyp, der bisher kaum Gegenstand einer Entscheidungs- und Organisationstheorie vereinenden Analyse war. Die Rückversicherungsunternehmung eignet sich für eine solche Studie bei aller Komplexität des zugrundeliegenden Versicherungsgeschäfts in besonderem Maße. Allein die Tatsache, daß in dieser Branche der Absatzmarkt schon aufgrund der begrenzten Zahl potentieller Kunden relativ transparent ist, die Möglichkeiten der strategischen Differenzierung begrenzt sind und die besonderen Transaktionsbedingungen für Dienstleistungen die Koordinationsanforderungen reduzieren, erlaubt Aussagen mit einem hohen Grad an Allgemeingültigkeit. Daß dabei auch die profunden theoretischen und praktischen Kenntnisse des Verfassers über Versicherungsunternehmungen voll zum Tragen kommen, sei nur am Rande vermerkt. Das Ergebnis ist bei aller Abstraktheit der Modellkonstruktion ein Bündel von Gestaltungsaussagen, dem auch praktische Relevanz zugesprochen werden kann.

Köln, Oktober 1998

*Erich Frese*

## **Vorwort**

Die vorliegende Untersuchung wurde von der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln als Dissertation angenommen. Sie entstand während meiner Tätigkeit als Mitarbeiter der Kölnische Rückversicherungs-Gesellschaft AG in Köln.

Ich danke Herrn Prof. Dr. Erich Frese sehr herzlich für seine wissenschaftliche Betreuung und sein Interesse an dieser Untersuchung. Gleichermaßen gilt für Herrn Prof. Dr. Dieter Farny, der das Korreferat übernommen hat und die Untersuchung von Anfang an unterstützend begleitete.

Mein Dank geht auch an die Herren Direktoren Dieter Siekmann und Rudolf Rehr, die es mir ermöglicht haben, meine wissenschaftliche Arbeit flexibel mit meiner Tätigkeit im Haus der Kölnischen Rück abzustimmen. Schließlich geht mein Dank an meine Mutter, die das Projekt die ganze Zeit über durch finanzielle Transfers gefördert hat.

Köln, Oktober 1998

*Matthias Graumann*



# Inhaltsverzeichnis

<i>Erstes Kapitel</i>	
<b>Einleitung</b>	19
<i>Zweites Kapitel</i>	
<b>Grundlagen</b>	24
A. Rückversicherung und Rückversicherungsunternehmung .....	24
B. Handlungen von Individuen im entscheidungslogischen Modell.....	25
I. Handlungen und Kontextvariablen.....	28
II. Information .....	33
1. Informationsarten .....	34
a) Modelle .....	34
b) Methoden .....	47
c) Daten .....	47
2. Informationsphasen .....	48
III. Entscheidung .....	51
1. Entscheidungsprozeß.....	51
a) Phasen .....	52
b) Arten .....	54
c) Inhalt .....	54
d) Spielraum .....	55
2. Entscheidungsergebnis .....	56
a) Formale Merkmale von Entscheidungsergebnissen .....	56
b) Inhaltliche Merkmale von Entscheidungsergebnissen .....	62
IV. Vereinfachungen von Entscheidungshandlungen .....	62
C. Untersuchte Entscheidungsprobleme der Rückversicherungsunternehmung .....	69
I. Unternehmungspolitisches Entscheidungsproblem .....	69

II. Zusammenhang zwischen strategischem Entscheidungsproblem und organisatorischem Entscheidungsproblem .....	78
III. Organisatorisches Entscheidungsproblem .....	79

*Drittes Kapitel*

<b>Strukturierung des organisatorischen Entscheidungsproblems der Rückversicherungsunternehmung</b>	83
A. Organisatorische Bedingungskomponente .....	84
I. Entscheidungshandlungen von Entscheidungsträgern in der Rückversicherungsunternehmung .....	84
II. Strategien der Rückversicherungsunternehmung .....	84
1. Strategische Teilentscheidungsprobleme der Rückversicherungsunternehmung .....	86
2. Die potentiellen Absatzmärkte als strategisches Teilentscheidungsproblem der Rückversicherungsunternehmung .....	89
3. Die Wettbewerbsstrategie als strategisches Teilentscheidungsproblem der Rückversicherungsunternehmung .....	93
a) Teilentscheidungsproblem der Wettbewerbs-Grundstrategie .....	93
aa) Zielkomponente .....	93
bb) Handlungskomponente .....	100
(1) Grundlegende strategische Handlungsvariablen .....	100
(a) Exogene grundlegende Handlungsvariablen .....	101
(b) Endogene grundlegende Handlungsvariablen .....	106
(2) Grundlegende strategische Handlungsalternativen .....	109
b) Teilentscheidungsproblem der Wettbewerbs-Konkretisierungsstrategie .....	111
aa) Wettbewerbsstrategie a: Vertragsführung und Leistungsführerschaft .....	119
bb) Wettbewerbsstrategie b: Vertragsführung und Preisführerschaft .....	123
cc) Wettbewerbsstrategie f: Mitzeichnung und Betriebskostenführerschaft .....	126
B. Organisatorische Zielkomponente .....	128
I. Allgemeiner Ansatz .....	128

II. Rückversicherungsspezifischer Ansatz .....	132
C. Organisatorische Handlungskomponente .....	142
I. Handlungsvariablen .....	142
1. Verteilung von Entscheidungskompetenzen.....	143
a) Handlungsvariable der Segmentierung .....	144
b) Handlungsvariable der Strukturierung .....	145
2. Verteilung von Informationskompetenzen .....	148
II. Handlungsalternativen: Organisationsstrukturen der Rückversicherungsunternehmung .....	148
1. Entscheidungsempirische Merkmalsvariablen.....	153
a) Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit.....	153
b) Größe von Entscheidungseinheiten.....	154
2. Entscheidungslogische Merkmalsvariablen.....	155
a) Interdependenzen .....	155
aa) Interne Leistungsverflechtungen .....	160
bb) Globalumweltinterdependenzen.....	167
cc) Absatzmarktinterdependenzen.....	170
(1) Absatzmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation ...	170
(2) Absatzmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation.....	176
dd) Beschaffungsmarktinterdependenzen .....	179
(1) Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation.....	180
(2) Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Synergie-situation.....	186
ee) Ressourceninterdependenzen .....	189
(1) Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation....	189
(2) Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation.....	195
b) Trennung von Bedingungsvariablen .....	198
aa) Trennung von Ressourcen .....	200
(1) Trennung von Gesamtbestand und Sicherheitskapital.....	200
(2) Trennung von Retrozessionsschutz .....	203

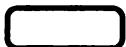
(3) Trennung von Informationsarten .....	206
bb) Trennung von Umwelten .....	210
(1) Trennung von Institutionen in der Globalumwelt .....	210
(2) Trennung von Kunden.....	212
(3) Trennung von Lieferanten .....	214
c) Grad der Zentralisation von Entscheidungskompetenzen .....	221
 <i>Viertes Kapitel</i>	
<b>Zusammenfassung und Ausblick</b>	230
Literaturverzeichnis .....	235
Sachwortregister .....	255

## **Abbildungsverzeichnis**

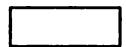
Abb. 1:	Zielvariablen des Metaentscheidungspoblems .....	20
Abb. 2:	Entscheidungshandlungen .....	33
Abb. 3:	Entscheidungsmodell 1 .....	35
Abb. 4:	Entscheidungsmodell 2 .....	40
Abb. 5:	Beziehungen der RVU zu ihren Kunden .....	43
Abb. 6:	Beziehungen zwischen der RVU und ihren Kunden .....	44
Abb. 7:	Aufbau einer Handlungsalternative .....	46
Abb. 8:	Sicherheit oder Unsicherheit bezüglich der Kontextvariablen .....	50
Abb. 9:	Entscheidung 1 .....	52
Abb. 10:	Entscheidung 2 .....	61
Abb. 11:	Konsequenzen von Vereinfachungen der Entscheidungsträger in der RVU .....	67
Abb. 12:	Konsequenzen von Vereinfachungen des Verfassers .....	68
Abb. 13:	Entscheidungsvariablen im organisatorischen Entscheidungsmodell .....	81
Abb. 14:	Kumularten .....	96
Abb. 15:	Grundlegende exogene Handlungsvariablen .....	101
Abb. 16:	Aufgabenelemente <sub>r</sub> im Leistungserstellungsprozeß für Rückversicherungsschutz .....	104
Abb. 17:	Potentielle Wettbewerbs-Grundstrategien der RVU .....	110
Abb. 18:	Informationsleistungen .....	113
Abb. 19:	Beeinflussung der Zielvariablen der Rückversicherungsnahme .....	114
Abb. 20:	Sortiment bei Wettbewerbsstrategie a .....	120
Abb. 21:	Sortiment bei Wettbewerbsstrategie b .....	123
Abb. 22:	Sortiment bei Wettbewerbsstrategie f .....	126
Abb. 23:	Entscheidungsvariablen der RVU bei Verhandlungen mit Kunden .....	135
Abb. 24:	Organisatorische Zielvariablen der RVU .....	141

Abb. 25:	Konkretisierung der Handlungsvariable der Strukturierung .....	147
Abb. 26:	Konsequenzen aus Organisationsstrukturen .....	149
Abb. 27:	Arten von Interdependenzen .....	158
Abb. 28:	Kritische entscheidungslogische Merkmalsvariablen der RVU .....	232
Abb. 29:	Organisatorische Teilentscheidungsprobleme <sub>m*</sub> der RVU.....	234

## Verzeichnis der Symbole in den Abbildungen<sup>1</sup>



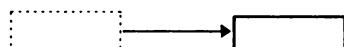
Fundamentale Zielvariable



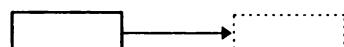
Handlungsvariable (Die Ausprägungen einer Handlungsvariablen werden als Handlungsalternativen bezeichnet.)



Bedingungsvariable (Bedingungsvariablen werden auch als instrumentale Zielvariablen interpretiert.)



Stochastische oder kausale Abhängigkeit zwischen Variablen



Bei der Auswahl einer Handlungsalternative ist bekannt, welche Ausprägung der Bedingungsvariable existiert.



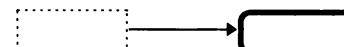
Die Ausprägungen der Bedingungsvariable hängen ab von den Ausprägungen der Handlungsvariable.



Zwischen den Ausprägungen der Bedingungsvariable x und den Ausprägungen der Bedingungsvariable y existiert eine stochastische oder kausale Abhängigkeit.



Die Ausprägungen der Zielvariable hängen ab von den Ausprägungen der Handlungsvariable.



Die Ausprägungen der Zielvariable hängen ab von den Ausprägungen der Bedingungsvariable.



Konkretisierung von Variablen

<sup>1</sup> Vgl. Eisenführ, F. / Weber, M.: Entscheiden (1993), S. 42 ff., Goodwin, P. / Wright, G.: Decision Analysis (1991), S. 118 f. und Oliver, R.M. / Smith, J.Q.: Influence Diagrams (1990), S. 6 ff.

## Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
Best/ Prop	Best's Review, Property/ Casualty Insurance Edition
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BGHZ	Entscheidungen des Bundesgerichtshofes in Zivilsachen
DBW	Die Betriebswirtschaft
GP	The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice
HA	(vor-)ausgewählte Handlungsalternative
HdV	Handwörterbuch der Versicherung, hrsg. von D. Farny u. a., Karlsruhe 1988
hrsg. von	herausgegeben von
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von E. Grochla u. a., 4. Aufl., Stuttgart 1974/ 76
	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, hrsg. von W. Wittmann u. a., 5. Aufl., Stuttgart 1993
HWO	Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Grochla, 2. Aufl., Stuttgart 1980
	Handwörterbuch der Organisation, hrsg. von E. Frese, 3. Aufl., Stuttgart 1992
Jg.	Jahrgang
Max.	Maximierung
Min.	Minimierung
N.J.	New Jersey
RV.	Rückversicherungs-, rückversicherungs-
RVU	Rückversicherungsunternehmung
S.	Seite
SchweizVZ	Schweizerische Versicherungs-Zeitschrift

Sp.	Spalte
u. a.	und andere(n)
vb	versicherungsbetriebe
vgl.	vergleiche
Vol.	Volume
VRundschau	Die Versicherungsrundschau
VW	Versicherungswirtschaft
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WISU	Das Wirtschaftsstudium
ZfB	Zeitschrift für Betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZfV	Zeitschrift für Versicherungswesen
ZVersWiss	Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft



## *Erstes Kapitel*

### **Einleitung**

Diese Einleitung soll die vorliegende Untersuchung und die hiermit verbundenen Handlungen des Verfassers für den Leser nachvollziehbar machen. Die Nachvollziehbarkeit wird dann erreicht, wenn die Handlungen des Verfassers einem Modell folgen, das dem Leser bekannt ist. In dieser Untersuchung folgen die Handlungen des Verfassers dem entscheidungslogischen Modell der Handlungen von Individuen, das im 2. Kapitel unter Gliederungspunkt B. dargestellt wird. Ohne dem entscheidungslogischen Modell vorgreifen zu wollen, kann die Untersuchung für den Leser aber bereits an dieser Stelle nachvollziehbarer gemacht werden, wenn zwei Entscheidungsprobleme erläutert werden, die sich dem Verfasser stellen.<sup>1</sup>

Das erste Entscheidungsproblem des Verfassers ist das *Objektentscheidungsproblem*. Es besteht in der Frage, welcher empirische Erfahrungsbereich zur Untersuchung ausgewählt werden soll.<sup>2</sup> Manche Verfasser bemühen sich bei ihrer Auswahl um eine Rechtfertigung, indem sie einen Bedarf für eine wissenschaftliche Untersuchung aus einem vorgelagerten Tatbestand ableiten.<sup>3</sup> Ein solches Vorgehen erfolgt hier nicht, weil hier die Auffassung vertreten wird, daß die Auswahl eines Untersuchungsobjektes überhaupt keiner Begründungsnotwendigkeit unterliegt, außer es handelt sich um einen Auftrag, den Dritte finanzieren, aber dies ist hier nicht der Fall. Somit interessiert hier nicht die Begründung der Auswahl, sondern nur die Auswahl selbst. Ausgewählt worden ist hier zur Untersuchung der folgende empirische Erfahrungsbereich: Untersucht werden die Institution ‘Rückversicherungsunternehmung’ und ihr organisatorisches Entscheidungsproblem. Das organisatorische Entscheidungsproblem der Rückversicherungsunternehmung besteht darin, die geeignete Organisationsstruktur auszuwählen.<sup>4</sup>

Das zweite Entscheidungsproblem des Verfassers ist das *Metaentscheidungsproblem*. Es besteht in der Frage, wie die Untersuchung des ausgewählten empirischen Erfahrungsbereichs erfolgen soll. Die Beantwortung dieser Frage

---

<sup>1</sup> Siehe hierzu *Mitroff, I.I. / Betz, F.: Decision* (1973), S. 11 f.

<sup>2</sup> Vgl. *Raffée, H.: Gegenstand* (1984), S. 5 und *Wöhe, G.: Einführung* (1986), S. 4.

<sup>3</sup> Siehe z. B. *Carl, U.: Probleme* (1990), S. 3.

<sup>4</sup> Zu Einzelheiten siehe 2. Kapitel C.III.

führt zu den Zielen des Verfassers und zu den Handlungen des Verfassers. Die Ziele - genauer gesagt die 'Zielvariablen' - des Verfassers sind in der folgenden Abbildung dargestellt. Es wird betont, daß es sich bei diesen Zielvariablen um Werturteile handelt.<sup>5</sup>

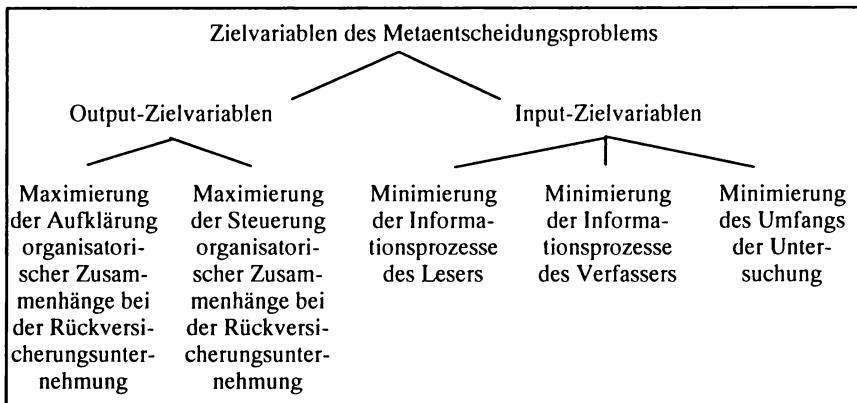


Abb. 1: Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems

Die Unterteilung der Zielvariablen in Output-Zielvariablen und in Input-Zielvariablen erfolgt in Anlehnung an *Simon*.<sup>6</sup> Die Output-Zielvariablen orientieren sich an einem Werturteil von *Raffée*, das sich auf die Betriebswirtschaftslehre insgesamt bezieht. Für *Raffée* ist die „Hilfe zur menschlichen Daseinsbewältigung“<sup>7</sup> allgemeines Ziel der Betriebswirtschaftslehre. Dieses Werturteil wird von vielen Autoren in der Literatur geteilt.<sup>8</sup> Insgesamt geht es um eine „für die Lösung praktischer Probleme anwendbare Erkenntnis“<sup>9</sup>. Diese praktischen Probleme betreffen hier die organisatorischen Zusammenhänge bei der Rückversicherungsunternehmung und können in Anlehnung an *Albert* in 'Aufklärung' und 'Steuerung' unterschieden werden.<sup>10</sup>

<sup>5</sup> Siehe hierzu *Raffée*, H.: Grundprobleme (1974), S. 45 und S. 48 ff.

<sup>6</sup> Vgl. *Simon*, H.A.: Behavior (1967), S. 173.

<sup>7</sup> *Raffée*, H.: Gegenstand (1984), S. 3.

<sup>8</sup> Siehe z. B. *Chmielewicz*, K.: Forschungskonzeptionen (1979), S. 17 f., *Lorenzen*, P.: Lehrbuch (1987), S. 9, *Schanz*, G.: Methodologie (1988), S. 82 ff., *Steinmann*, H. u. a.: Betriebswirtschaftslehre (1976), S. 51 ff. und *Ulrich*, P.: Transformation (1986), S. 21 ff., S. 173 ff. und S. 341 ff.

<sup>9</sup> *Ruffner*, A.: Überlegungen (1972), S. 188.

<sup>10</sup> Vgl. *Albert*, H.: Aufklärung (1976), S. 20 ff.

Die Input-Zielvariablen orientieren sich an einem Werturteil von *Kieser* und *Kubicek*: „Es geht nicht darum, die Realität in ihrer gesamten Vielfalt und Komplexität wiederzugeben, sondern das für die jeweils verfolgte Fragestellung Wesentliche soll in systematischer Weise herausgestellt werden.“<sup>11</sup>

Die Handlungen des Verfassers, die sich auf die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems beziehen, werden hier in

- 1) Aussagen,
- 2) Vereinfachungen,
- 3) Visualisierungen und
- 4) Vorgehen

unterteilt.

Zu 1) Aussagen: In dieser Untersuchung finden sich deskriptive<sup>12</sup> und präskriptive Aussagen. Die Output-Zielvariable der Aufklärung macht deskriptive Aussagen notwendig. Die Output-Zielvariable der Steuerung macht präskriptive Aussagen notwendig.

Zu 2) Vereinfachungen: Es ist oben darauf hingewiesen worden, daß die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems das Vorgehen bei dieser Untersuchung determinieren. Das Vorgehen stellt immer eine Auswahl aus alternativen Vorgehensmöglichkeiten dar. Streng genommen müßte also jede Auswahl durch ihre Konsequenzen für die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems begründet werden. Dies würde jedoch unzweifelhaft zu nutzenreduzierenden Konsequenzen für die Input-Zielvariablen führen. Aus diesem Grund wird eine Auswahl nur dann durch ihre Konsequenzen für die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems begründet, wenn die betreffende Auswahl großen Einfluß für die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems hat.

Zu 3) Visualisierungen: Hinzuweisen ist auf die Bedeutung der Visualisierung von Entscheidungssituationen. Hier wird einem Werturteil von *Mintzberg* gefolgt: „Organizations are not linear, but words to describe them in a book must be. So it helps to rely on diagrams as much as possible.“<sup>13</sup>

Zu 4) Vorgehen: An diese Einleitung schließt sich ein Grundlagenteil an. Der Grundlagenteil ist weniger mit Genuß aber hoffentlich mit Gewinn zu lesen; auf ihn kann nicht verzichtet werden. Zuerst werden die Begriffe

<sup>11</sup> *Kieser, A. / Kubicek, H.: Organisation* (1992), S. 70 Zu ähnlichen Werturteilen siehe *Glaserfeld, E. von: Gespräche* (1988), S. 428 und *Stegmüller, W.: Theorie* (1970), S. 18.

<sup>12</sup> Explikative Aussagen werden hier als Teilmengen von deskriptiven Aussagen angesehen.

<sup>13</sup> *Mintzberg, H.: Mintzberg* (1989), S. 97.

‘Rückversicherung’ und ‘Rückversicherungsunternehmung’ kurz erläutert. Dann wird ein Modell vorgestellt, in dem die Handlungen von Individuen abgebildet werden. Dieses Modell wird in Anlehnung an *Frese* ‘entscheidungslogisches Modell’ genannt.<sup>14</sup> Das entscheidungslogische Modell besitzt einen nicht unbeträchtlichen Umfang, weil es für die Untersuchung von großer Bedeutung ist. Mit dem entscheidungslogischen Modell werden sowohl die Handlungen von Individuen in der Rückversicherungsunternehmung als auch die Handlungen des Verfassers abgebildet. Damit stellt das entscheidungslogische Modell - bildlich gesprochen - das ‘Betonfundament’ dar, auf dem das Haus der Untersuchung aufgebaut ist. Leider hat dieses Betonfundament auf den ersten Blick wenig mit Aufklärung und Steuerung organisatorischer Zusammenhänge bei der Rückversicherungsunternehmung zu tun. Es ist daher zu befürchten, daß sich der Leser langweilen wird. Aus diesem Grund wird an dieser Stelle betont, daß alle weiteren Gliederungspunkte der Untersuchung auf das entscheidungslogische Modell zurückgreifen und ohne das entscheidungslogische Modell nur schwer nachzuvollziehen sind.

Nach der Darstellung des entscheidungslogischen Modells wird zum organisatorischen Entscheidungsproblem der Rückversicherungsunternehmung hingeleitet. Die Hinleitung beginnt beim unternehmungspolitischen Entscheidungsproblem der Rückversicherungsunternehmung und führt dann über das strategische Entscheidungsproblem zum organisatorischen Entscheidungsproblem der Rückversicherungsunternehmung. Damit findet der Grundlagenteil seinen Abschluß.

Im Hauptteil der Untersuchung erfolgt die Strukturierung des organisatorischen Entscheidungsproblems der Rückversicherungsunternehmung. Der Begriff ‘Strukturierung’ deutet bereits an, daß hier keine Lösung des organisatorischen Entscheidungsproblems der Rückversicherungsunternehmung erfolgen kann. Die Output-Zielvariablen des Mataentscheidungsproblems werden also nicht dadurch nutzenerhöhend beeinflußt, daß ‘die beste’ Organisationsstruktur der Rückversicherungsunternehmung gefunden wird, sondern dadurch daß die wichtigsten organisatorischen Variablen und ihre Beziehungen untereinander herausgearbeitet werden, mit anderen Worten: Kenntnis über die wichtigsten organisatorischen Variablen und ihre Beziehungen untereinander führen zu einer verbesserten Aufklärung und Steuerung organisatorischer Zusammenhänge bei der Rückversicherungsunternehmung.

Wenn in dieser Untersuchung auch nicht ‘die beste’ Organisationsstruktur der Rückversicherungsunternehmung gefunden wird, so gelingt es doch, die-

---

<sup>14</sup> Siehe *Frese, E.: Grundlagen (1995)*, S. 35 ff.

jenigen Merkmalsvariablen<sup>15</sup> der Organisationsstruktur zu identifizieren, die den stärksten Einfluß auf die organisatorischen Zielvariablen haben. Diese Merkmalsvariablen werden hier als ‘kritische’ Merkmalsvariablen bezeichnet. Darüberhinaus werden Empfehlungen gegeben, welche Ausprägungen die kritischen Merkmalsvariablen aufweisen sollen. Von diesen Ausprägungen wird dann auf die Zweckmäßigkeit alternativer Inhalte der Organisationsstruktur der Rückversicherungsunternehmung geschlossen.

Die Gliederungspunkte des Hauptteils der Untersuchung entsprechen den Komponenten eines allgemeingültigen Entscheidungsmodells, das im Grundgenteil als Teil des entscheidungslogischen Modells entwickelt wird. Zuerst wird die organisatorische Bedingungskomponente, dann die organisatorische Zielkomponente und schließlich die organisatorische Handlungskomponente dargestellt.

---

<sup>15</sup> Von ‘Merkmalsvariablen’ wird im folgenden immer dann gesprochen, wenn betont werden soll, daß Merkmale verschiedene Ausprägungen haben können. Vgl. Bayer, O.: Methoden (1994), S. 38.

## *Zweites Kapitel*

### **Grundlagen**

#### **A. Rückversicherung und Rückversicherungsunternehmung**

In der Literatur existieren verschiedene Definitionen des Begriffes ‘Rückversicherung’.<sup>1</sup> An dieser Stelle genügt die folgende Definition: „Unter Rückversicherung hat man ein speziell ausgestaltetes *Sicherungssystem eigener Art* zwischen Versicherungsunternehmen zu verstehen.“<sup>2</sup> Dieses Sicherungssystem kann in einer ersten Annäherung als „Versicherung des Versicherers“<sup>3</sup> bezeichnet werden. Die Grundlage jeder Rückversicherung ist ein zwischen Erstversicherungsunternehmung und Rückversicherungsunternehmung abgeschlossener Rückversicherungsvertrag.<sup>4</sup>

Gegenstand der Untersuchung ist eine abstrakte, idealtypische Rückversicherungsunternehmung, im folgenden ‘die Rückversicherungsunternehmung’ genannt und mit ‘RVU’ abgekürzt. Diese RVU weist Merkmale auf, wie sie aus organisationstheoretischer Sicht für Unternehmungen allgemein angenommen werden. Die RVU kann dann definiert werden als ein abgegrenztes, arbeitsteiliges Leistungserstellungssystem. Die Handlungen der in diesem Leistungserstellungssystem handelnden Individuen werden maßgeblich beeinflusst durch ein Zentrum, das zur Durchsetzung seiner Vorstellungen legitimiert ist.<sup>5</sup> Dieses Zentrum ist die höchste Einheit der Unternehmungshierarchie und wird als ‘Unternehmungsleitung’ bezeichnet.<sup>6</sup> In der Unternehmungsleitung handeln Individuen, deren Aggregat als ‘Kerngruppe’ bezeichnet wird.<sup>7</sup>

Als weitere Merkmale werden in der Literatur die Ausschließlichkeit der Rückversicherungsgeschäfte, die Konzernbindung und die Rechtsform ge-

---

<sup>1</sup> Siehe Grossmann, M.: Rückversicherung, (1977), S. 2 f.

<sup>2</sup> Koch, P.: Rückversicherung (1988), S. 689 (Kursivdruck im Original).

<sup>3</sup> Grossmann, M.: Rückversicherung (1977), S. 1

<sup>4</sup> Vgl. Angeli, G.: Riassicurazione (1981), S. 3 und Benedetto, A.: Assicuratori (1992), S. 1/5.

<sup>5</sup> Frese, E. (unter Mitarbeit von H. Mensching und A. von Werder): Unternehmungsführung (1986), S. 15.

<sup>6</sup> Vgl. Frese, E. (unter Mitarbeit von H. Mensching und A. von Werder): Unternehmungsführung (1986), S. 303.

<sup>7</sup> Vgl. Frese, E.: Unternehmensverfassung (1993), Sp. 1285.

nannt.<sup>8</sup> Die Frage, welche dieser Merkmale für diese Untersuchung zugrunde gelegt werden sollen, läßt sich nur unter Rückgriff auf die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems beantworten. Offensichtlich werden die Input-Zielvariablen nutzenerhöhend beeinflußt je weniger Merkmale berücksichtigt werden. Bezuglich der Output-Zielvariablen wird hier angenommen, daß die Output-Zielvariablen nicht nutzenreduzierend beeinflußt werden, wenn das Merkmal der Rechtsform nicht untersucht wird. Hier wird außerdem angenommen, daß die Output-Zielvariablen nur geringfügig nutzenreduzierend beeinflußt werden, wenn das Merkmal der Konzernbindung nicht untersucht wird.<sup>9</sup> Die Merkmale der Konzernbindung und der Rechtsform werden aus diesem Grund hier nicht weiter untersucht.<sup>10</sup> Dieser Sachverhalt läßt sich auch so interpretieren, daß die hier entwickelten Untersuchungsergebnisse unabhängig von Konzernbindung und Rechtsform der RVU gelten.

Im Hinblick auf das Merkmal der Ausschließlichkeit der Rückversicherungsgeschäfte werden in der Literatur zwei Kategorien von Rückversicherungsunternehmungen unterschieden.<sup>11</sup> Die erste Kategorie erfasst Rückversicherungsunternehmungen, die sowohl Rückversicherungsgeschäft als auch Erstversicherungsgeschäft betreiben. Die zweite Kategorie erfasst Rückversicherungsunternehmungen, die kein Erstversicherungsgeschäft betreiben. Die hier untersuchte idealtypische RVU betreibt kein Erstversicherungsgeschäft. Die Begründung für diese Annahme entspricht der Begründung bezüglich der Merkmale der Konzernbindung und der Rechtsform.

## B. Handlungen von Individuen im entscheidungslogischen Modell

In diesem Gliederungspunkt werden grundlegende Annahmen dargestellt, auf denen die Untersuchung aufbaut. Diese Annahmen beziehen sich auf die Handlungen von Individuen. Die Handlungen von Individuen werden in einem Modell untersucht, das in Anlehnung an *Frese* als ‘entscheidungslogisches Modell’ bezeichnet wird.<sup>12</sup> Bei der Erläuterung des entscheidungslogischen

<sup>8</sup> Vgl. *Koch*, P.: Rückversicherung (1988), S. 693 ff. sowie *Koch*, P.: Teilnehmer (1987), S. 509 ff.

<sup>9</sup> Zu einer Untersuchung dieses Merkmals siehe *Carl*, U.: Probleme (1990), S. 150 ff.

<sup>10</sup> Lediglich an einer Stelle der Untersuchung wird für die RVU die Rechtsform der Aktiengesellschaft angenommen. Siehe 3. Kapitel C.II.2.b)bb)(3).

<sup>11</sup> Vgl. *Schmidt*, J.: Aspekte (1980), S. 72 f.

<sup>12</sup> Vgl. *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 35 ff. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß der Begriff der ‘Entscheidungslogik’ in der Literatur auch kritisiert worden ist. Siehe hierzu *Stüdemann*, K.: Anspruch (1994), S. 534, Fußnote 73.

Modells erfolgt eine Vereinfachung. Um nutzenreduzierende Konsequenzen auf den Input-Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems zu vermeiden,<sup>13</sup> wird bei der Erläuterung des entscheidungslogischen Modells nur auf die Handlungen von Individuen in der RVU Bezug genommen. Auf die Handlungen des Verfassers wird nicht Bezug genommen. Trotz dieser Vereinfachung darf aber nicht vergessen werden, daß im folgenden das entscheidungslogische Modell sowohl auf die Handlungen von Individuen in der RVU als auch auf die Handlungen des Verfassers angewendet wird.

Im entscheidungslogischen Modell werden zwei grundlegende Annahmen getroffen: Die erste grundlegende Annahme ist, daß Handlungen von *Individuen* in der RVU Bezugspunkt der Untersuchung sind. Die zweite grundlegende Annahme ist, daß ein Individuum als *Informations- und Entscheidungssystem* abgebildet wird. Um dies auch begrifflich deutlich zu machen, werden Individuen im folgenden als ‘Entscheidungsträger’ bezeichnet.

Es wird darauf hingewiesen, daß beide Annahmen Werturteile des Verfassers darstellen. Diese Werturteile determinieren die gesamte folgende Untersuchung.<sup>14</sup> Aus diesem Grund müssen beide Annahmen kurz erläutert werden.

Annahme 1) berührt „die klassische Kontroverse in den Sozialwissenschaften um die Rückführung sozialer Phänomene auf individuelle Faktoren.“<sup>15</sup> Nach der Einschätzung, die hier vertreten wird, stellen Institutionen lediglich virtuelle Systeme dar „und können sich daher auch ... im strengen Sinne (der Beobachtbarkeit) nicht einmal selbst ‘verhalten’. Sie treten vielmehr erst über ihre Mitglieder real in Erscheinung.“<sup>16</sup> Aus diesem Grund ist es plausibel, die Untersuchung auf Handlungen von Individuen zu beziehen.<sup>17</sup> Letztlich ist es eine Frage der persönlichen Einschätzung, ob die in der Einleitung definierten Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems durch diese Annahme nutzenerhöhend beeinflußt werden oder nicht. Diese Einschätzung muß jedem Leser selbst überlassen werden.

Annahme 2) stellt eine starke Vereinfachung dar, denn natürlich lassen sich Individuen auf vielfältige Arten und nicht nur als Informations- und Entscheidungssysteme abbilden.<sup>18</sup> Wenn man jedoch Handlungen von Individuen in Realisations- und Entscheidungshandlungen teilt und davon ausgeht, daß die Realisationshandlungen durch die Entscheidungshandlungen ‘weitestgehend’

<sup>13</sup> Vgl. 1. Kapitel.

<sup>14</sup> Siehe hierzu allgemein *Raffée*, H.: Grundprobleme (1974), S. 48 ff.

<sup>15</sup> *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 4 Siehe auch *Schanz*, G.: Grundlagen (1977), S. 67 ff.

<sup>16</sup> *Werder*, A. von: Argumentationsrationalität (1994), S. 64.

<sup>17</sup> Siehe auch *Anderson*, P.: Ende (1993), S. 10 f.

<sup>18</sup> Siehe hierzu *Stachle*, W.H.: Menschenbilder (1980), Sp. 1306 ff.

bestimmt werden,<sup>19</sup> dann „ist es konsequent, den Zugang zum Verständnis (und zur Gestaltung) von Handlungen in Institutionen über die Perspektive der Entscheidung zu suchen.“<sup>20</sup> Trotzdem bleibt das Problem, daß die Abbildung von Individuen möglicherweise ‘zu weit’ von der Realität entfernt ist. Es „besteht die Gefahr, daß die aus einer beschränkten Sicht der Realität gewonnenen Menschenbilder ...., als Hypothesen formuliert, an einer so verkürzten Realität auch nicht falsifiziert werden können.“<sup>21</sup> Auch hier ist es eine Frage der persönlichen Einschätzung, ob die in der Einleitung definierten Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems durch diese Annahme nutzenerhöhend beeinflußt werden oder nicht. Auch diese Einschätzung muß jedem Leser selbst überlassen werden.

Als Fazit dieser kurzen Diskussion läßt sich festhalten, daß die folgende Untersuchung auf diesen beiden grundlegenden Annahmen aufbaut und daß eine gewisse Einschränkung im Anwendungsgehalt der Untersuchung auf die Einschränkung in den Annahmen zurückzuführen ist - oder mit anderen Worten: „A theory of organization can be no better than the assumptions it makes about the human personality“.<sup>22</sup>

Nach der Erläuterung der beiden grundlegenden Annahmen erfolgt eine Unterscheidung in Aufbau und Handlungen von Entscheidungsträgern. Die Erläuterung des Aufbaus<sup>23</sup> kann kurz erfolgen. Entscheidungsträger besitzen eine Prozessoreinheit, eine Speichereinheit und Rezeptoren, mit deren Hilfe die Entscheidungsträger Beziehungen zu ihren Umwelten herstellen.<sup>24</sup> Hier wird angenommen, daß alle Entscheidungsträger den gleichen Aufbau aufweisen.<sup>25</sup>

<sup>19</sup> Der Begriff ‘weitestgehend’ kann auf verschiedene Art konkretisiert werden. Zum einen ist es möglich, daß trotz vorausgegangener Entscheidungshandlung eine Realisationshandlung deshalb nicht erfolgen kann, weil zum Zeitpunkt der intendierten Realisation die Ressourcenausstattung des Entscheidungsträger nicht mehr dafür ausreichend ist. Auf einen ähnlichen Sachverhalt weist Wiswede in einer Diskussion der ‘Theorie des geplanten Verhaltens’ von Fishbein und Ajzen hin (Wiswede spricht von ‘moderierenden Variablen der Situation’). Siehe Wiswede, G.: Einführung (1995), S. 80 ff. und Fishbein, M. / Ajzen, I.: Belief (1975). Zum anderen ist es möglich, daß affektive Impulse die Realisation einer Entscheidungshandlung beeinflussen. Siehe hierzu Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse, Bd. 1 (1970), S. 67.

<sup>20</sup> Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 4 Zu einer anderen Auffassung siehe Stüdemann, K.: Betriebswirtschaftslehre (1988), S. 83 ff.

<sup>21</sup> Staehle, W.H.: Menschenbilder (1980), Sp. 1305.

<sup>22</sup> Lichten, C.M. / Hunt, R.G.: Personality (1971), S. 271.

<sup>23</sup> Als Synonym für ‘Aufbau’ könnte auch das Wort ‘Konfiguration’ verwendet werden.

<sup>24</sup> Vgl. Corsten, H.: Versicherungsproduktion (1994), S. 74 f. und Klix, F.: Zeichenerkennung (1974), S. 1 f.

<sup>25</sup> Vgl. Newell, A. / Simon, H.A.: Problem (1972), S. 788 und S. 791 ff.

Die Erläuterung der Handlungen muß ausführlicher erfolgen, um nutzenerhöhende Konsequenzen auf den Output-Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems zu bewirken.

## I. Handlungen und Kontextvariablen

Ausgangspunkt der Untersuchung von Handlungen ist eine Definition des Begriffes 'Handeln'. In der Literatur wird zwischen Verhalten und Handeln unterschieden. Nach der Definition von *Herkner* ist Verhalten jede beliebige Bewegung eines Organismus; Handeln ist ein zielgerichtetes Verhalten.<sup>26</sup> Wenn man Ziele als angestrebte Zustände definiert, die Wünsche zum Ausdruck bringen,<sup>27</sup> besteht die Eigenschaft von Handlungen darin, diese angestrebten Zustände zu erreichen.<sup>28</sup>

Wenn es mehrere Möglichkeiten des Handelns gibt, lassen sich Entscheidungshandlungen und Realisationshandlungen voneinander unterscheiden.<sup>29</sup> In den Entscheidungshandlungen muß eine Auswahl aus den Möglichkeiten der Realisationshandlungen erfolgen. Es kann daher angenommen werden, daß die Realisationshandlungen durch die Entscheidungshandlungen determiniert sind. Aus diesem Grund kann sich die weitere Untersuchung auf die Entscheidungshandlungen der Entscheidungsträger in der RVU beschränken.

Die folgenden Ausführungen zu weiteren Annahmen der Untersuchung sind sehr abstrakt. Auf den ersten Blick mag daher der Bezug dieser Annahmen zu Problemen der RVU nicht sofort erkennbar sein. Die weiteren Annahmen sind aber von großer Bedeutung für den theoretischen Aufbau der Untersuchung und damit auch für den späteren konkreten Bezug zu Problemen der RVU.<sup>30</sup>

In den Entscheidungshandlungen der Entscheidungsträger entstehen Abbildungen der Realität. Neben diesen Abbildungen, die für sich selbst genommen natürlich auch Realität darstellen, existiert eine Realität *unabhängig* von ihrer

<sup>26</sup> Vgl. *Herkner*, W.: Sozialpsychologie (1991), S. 64 Zu einer ähnlichen Definition siehe *Seiffert*, H.: Einführung (1985), S. 15 f. Zu einer anderen Auffassung siehe *Fischer*, L. / *Wiswedel*, G.: Grundlagen (1997), S. 9.

<sup>27</sup> Vgl. *Hauschild*, J.: Entscheidungsziele (1977), S. 17 ff., *Heinen*, E.: Zielsystem (1966), S. 18 und *Laux*, H.: Entscheidungstheorie (1998), S. 3.

<sup>28</sup> Vgl. *Herkner*, W.: Sozialpsychologie (1991), S. 64 und *Stüdemann*, K.: Anspruch (1994), S. 522.

<sup>29</sup> Vgl. *Brim*, junior, O.G. u. a.: Personality (1962), S. 9

<sup>30</sup> Zur Bedeutung scheinbar 'selbstverständlicher' Annahmen siehe *Glaserfeld*, E. von: Gespräche (1988), S. 428 f. und *Malik*, F.: Strategie (1984), S. 19 ff.

Abbildung durch die Entscheidungsträger.<sup>31</sup> Diese Realität wird hier als ‘originäre Realität’ bezeichnet.<sup>32</sup>

Aus der originären Realität ist nur ein bestimmter Ausschnitt für eine bestimmte Entscheidungshandlung relevant.<sup>33</sup> Dieser Ausschnitt wird hier als ‘Entscheidungskontext’ bezeichnet.<sup>34</sup>

Der Entscheidungskontext (im Weiteren einfach ‘Kontext’ genannt) wird als ein Aggregat aus Variablen angesehen.<sup>35</sup> Diese ‘Kontextvariablen’ werden hier in die drei Merkmalskategorien  $S_1$ ,  $S_2$  und  $S_3$  gegliedert.

*In der Merkmalskategorie  $S_1$  werden hier unterschieden:*<sup>36</sup>

- die Existenz von Variablen,
- die Beziehungen zwischen diesen Variablen und
- die Ausprägungen dieser Variablen.

An dieser Stelle ist auf die in der Literatur vorgenommene Unterscheidung zwischen ‘subjektiven’ und ‘objektiven’ Wahrscheinlichkeiten hinzuweisen.<sup>37</sup> Ob auf den Kontextvariablen objektive Wahrscheinlichkeiten existieren oder nicht, ist für diese Untersuchung ohne Bedeutung. Diese Untersuchung bezieht

<sup>31</sup> Vgl. Chalmers, A.F.: Wege (1989), S. 32 und Hartmann, N.: Einführung (1952), S. 68 und S. 83 f. Diese Annahme ist in der Philosophie seit der Antike umstritten. Es werden zwei gegensätzliche Auffassungen unterschieden. Nach der ersten Auffassung existieren die Dinge unabhängig vom Bewußtsein der Individuen (sog. Objektivismus oder Realismus). Dieser Auffassung wird hier gefolgt. Nach der zweiten Auffassung existieren die Dinge nicht unabhängig vom Bewußtsein der Individuen (sog. Subjektivismus oder Nominalismus). Dieser Auffassung wird hier nicht gefolgt. Siehe hierzu Gethmann, C.F.: Realität (1973), S. 1169.

<sup>32</sup> Das Konstrukt der originären Realität entspricht in etwa dem Konstrukt der ‘Welt’ bei Luhmann, N.: Soziologie (1967), S. 617 ff. In der philosophischen Literatur wird auch von ‘objektiver Realität’ gesprochen. Siehe Historisches Wörterbuch der Philosophie (1992), Sp. 193 ff.

<sup>33</sup> Vgl. Picot, A.: Strukturwandel (1981), S. 527 und Frese, E.: Entscheidungsstrategien (1971), S. 289.

<sup>34</sup> Zu einer ähnlichen Annahme siehe Reihlen, M.: Möglichkeiten (1992), S. 10, Abb. 2 Reihlen spricht von einer ‘raum-zeitlich lokalisierten realen Situation’.

<sup>35</sup> Natürlich ist diese Annahme künstlich. Es wird hier nicht behauptet, daß in der originären Realität wirklich Variablen existieren. Es wird aber angenommen, daß das Konstrukt der Variablen eine unproblematische (im Sinne von unverzerrter) Entsprechung in den Entitäten der originären Realität findet. Siehe hierzu Knight, F.H.: Risk (1921), S. 204 f. (Knight verwendet das Wort ‘things’ statt ‘Variablen’).

<sup>36</sup> Vgl. Klix, F.: Struktur (1974), S. 110 f. Die Merkmalskategorie  $S_1$  ähnelt der Beschreibung von Systemen als Aggregat aus Elementen und Relationen zwischen den Elementen. Siehe hierzu Ropohl, G.: Einführung (1978), S. 14 ff.

<sup>37</sup> Siehe Hieronimus, A.: Risikoeinstellungen (1979), S. 44 ff., Holloway, C.A.: Decision (1979), S. 82 f. und Krelle, W. (unter Mitarbeit von W. Coenen): Entscheidungstheorie (1968), S. 196 ff.

sich auf Entscheidungshandlungen von Individuen im empirischen Erfahrungsbereich der Rückversicherung. Aus diesem Grund sind für diese Untersuchung nur diejenigen Wahrscheinlichkeiten von Bedeutung, die ‘in den Köpfen’ von Individuen entstehen. Diese Wahrscheinlichkeiten sind subjektive Wahrscheinlichkeiten.<sup>38</sup> Die subjektiven Wahrscheinlichkeiten werden im 2. Kapitel unter B.II.2. erläutert.

*In der Merkmalskategorie S<sub>2</sub>* werden hier unterschieden:

- Zielvariablen,
- Handlungsvariablen und
- Bedingungsvariablen.

Ziele sind zu Beginn dieses Gliederungspunktes bereits als angestrebte Zustände definiert worden. Ziele bringen damit Wertschätzungen, Wünsche und Bedürfnisse zum Ausdruck. Solche Wertschätzungen, Wünsche und Bedürfnisse werden im folgenden unter dem Konstrukt der ‘Präferenz’ zusammengefaßt.<sup>39</sup> Ziele hängen demnach von Präferenzen ab. Handlungen können nun auf der Basis der Definition von originärer Realität und Kontext definiert werden als Verhaltensweisen, die darauf ausgerichtet sind, den jeweiligen Kontext zielgerichtet zu verändern. Bedingungen sind Restriktionen, die beim Handeln zu beachten sind.<sup>40</sup> Nach den Einflußmöglichkeiten der Entscheidungsträger kann man die Bedingungen in Umwelt und Ressourcen unterscheiden.<sup>41</sup> Umwelt und Ressourcen der RVU werden noch genauer unter B.II.1.a) erläutert. Schließlich ist noch der Begriff der Variable zu definieren. Variablen sind Entitäten, die verschiedene Ausprägungen aufweisen können. Es ist zweckmäßig, den Begriff der Variable mit den Begriffen Ziel, Handlung und Bedingung zu verbinden, um deutlich zu machen, daß in der Regel mehrere Ziele, mehrere Handlungen und mehrere Bedingungen möglich sind.

---

<sup>38</sup> Zu einer ausführlicheren Begründung siehe Eisenführ, F. / Weber, M.: Entscheiden (1994), S. 153 f., French, S.: Decision Theory (1988), S. 234, Karten, W.: Risikobegriffes (1972), S. 159 ff., Krelle, W. (unter Mitarbeit von W. Coenen): Entscheidungstheorie (1968), S. 196, Savage, L.J.: Foundations (1954), S. 63 ff. und Schulenburg, J.-M. Graf von der: Schein (1994), S. 40 f.

<sup>39</sup> Es wird darauf hingewiesen, daß es sich bei Präferenzen um Konstrukte, also um künstlich gedachte Entitäten handelt, die in Wirklichkeit keineswegs existieren müssen. So hat beispielsweise die Sozialpsychologie andere Konstrukte erarbeitet. Siehe hierzu Heckhausen, H.: Motivation (1989), S. 9 ff. und Herkner, W.: Sozialpsychologie (1991), S. 181 ff. und S. 215 ff. Im folgenden wird am Konstrukt der Präferenz festgehalten, da die Herkunft von Zielvariablen hier nicht untersucht wird. Zur möglichen Systematisierung von Präferenzen siehe Bamberg, G. / Coenenberg, A.G.: Entscheidungslehre (1991), S. 27 Zur Kritik an solchen Systematisierungen siehe Albrecht, P.: Bemerkungen (1982), S. 641 ff. und Karten, W.: Grundlagen (1983), S. 215 f.

<sup>40</sup> Vgl. Lorenzen, P.: Lehrbuch (1987), S. 245.

<sup>41</sup> Siehe Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 36.

Auf eines soll noch einmal hingewiesen werden. Durch die Beschreibung von Kontextvariablen anhand der Merkmalskategorie S<sub>2</sub> wird die Annahme getroffen, daß Ziel-, Handlungs- und Bedingungsvariablen in der originären Realität *unabhängig von ihren Abbildungen durch die Entscheidungsträger* existieren.<sup>42</sup> Diese Annahme ist zwar begründet zu kritisieren,<sup>43</sup> sie ist aber zweckmäßig<sup>44</sup> und plausibel, wenn man sich die zum Teil kunstvollen Verfahren vor Augen führt, die entwickelt wurden, um diejenigen Zielvariablen<sup>45</sup>, Handlungsvariablen<sup>46</sup> und Bedingungsvariablen<sup>47</sup> abzubilden, die bei Entscheidungshandlungen in der originären Realität ‘wirklich existieren’.

*In der Merkmalskategorie S<sub>3</sub>* werden hier unterschieden:<sup>48</sup>

- der Grad der Komplexität und
- der Grad der Dynamik.

Hierzu gelten die folgenden Definitionen, die auf die Merkmalskategorie S<sub>1</sub> Bezug nehmen.

Komplex ist ein Kontext dann, wenn er mindestens zwei verschiedene Zustände annehmen kann.<sup>49</sup> Ein Zustand wird hier definiert als Aggregat aus den Ausprägungen von Variablen. Das bedeutet, daß sich der Begriff ‘Zustand’ zwar unmittelbar nur auf die Merkmalskategorie S<sub>1</sub> der Kontextvariablen bezieht, jedoch auch auf die Merkmalskategorie S<sub>2</sub> der Kontextvariablen anwendbar ist. So sind Aggregate aus den Ausprägungen der Zielvariablen ebenso existent wie Aggregate aus den Ausprägungen der Bedingungs- und Handlungsvariablen. Somit kann der Grad der Komplexität eines Kontextes auf Ziel-, Bedingungs- und Handlungsvariablen gleichermaßen bezogen werden. Der Grad der Komplexität wird gemessen durch die Anzahl unterschiedlicher

<sup>42</sup> Vgl. *Mitroff, I.I. / Betz, F.*: Decision (1973), S. 13 f.

<sup>43</sup> Siehe hierzu *Bretzke, W.-R.*: Problembezug (1980), S. 28 ff. und S. 33 ff., *Schmidt, S.J.*: Konstruktivismus (1988), S. 13 ff. und den Überblick bei *Rieper, B.*: Entscheidungsmodelle (1992), S. 19 ff.

<sup>44</sup> Zur Begründung siehe *Balzer, W.*: Wissenschaft (1997), S. 19.

<sup>45</sup> Siehe hierzu *Nitzsch, R. von*: Entscheidung (1992), S. 16 ff., *Nitzsch, R. von / Weber, M.*: Bestimmung (1986), S. 844 ff. und den Überblick bei *Weber, M.*: Nutzwertanalyse (1992), Sp. 1437 ff.

<sup>46</sup> Siehe hierzu *Keeney, R.L.*: Thinking (1992), S. 198 ff. und S. 226 ff. und *Keller, L.R. / Ho, J.L.*: Options (1988), S. 719 ff.

<sup>47</sup> Siehe hierzu *Mag, W.*: Planung (1984), S. 24 ff. und *Schlicksupp, H.*: Kreativitätstechniken (1989), Sp. 930 ff.

<sup>48</sup> Vgl. *Duncan, R.B.*: Characteristics (1972), S. 315. und *Luhmann, N.*: Zweckbegriff (1968), S. 123 f.

<sup>49</sup> Vgl. *Luhmann, N.*: Soziologie (1967), S. 620 und *Luhmann, N.*: Komplexität (1980), Sp. 1065.

Zustände, die ein Kontext annehmen kann.<sup>50</sup> Diese Anzahl wird in der Literatur auch als Varietät bezeichnet.<sup>51</sup> Die Varietät hängt also ab von den Kontextvariablen in ihrer Merkmalskategorie S<sub>1</sub>. Daraus folgt logisch, daß der Grad der Komplexität steigt, wenn<sup>52</sup>

- in bezug auf die Existenz von Variablen der Heterogenitätsgrad oder die Anzahl der Variablen steigen oder,
- in bezug auf die Beziehungen zwischen Variablen die Abhängigkeiten zwischen den Variablen zunehmen oder,
- in bezug auf die Ausprägungen von Variablen die Anzahl der Ausprägungen pro Variable steigt.<sup>53</sup>

Dynamisch ist ein Kontext dann, wenn Änderungen stattfinden in bezug auf Existenz, Beziehungen und Ausprägungen von Variablen. Der Grad der Dynamik steigt, wenn<sup>54</sup>

- die Häufigkeit der Änderung steigt oder
- das Ausmaß der Änderung steigt oder
- der Zeitraum zwischen Änderung und beabsichtigter Realisation sinkt.<sup>55</sup>

In der Literatur wird vorgeschlagen, zusätzlich noch die ‘Neuartigkeit’ einer Änderung als Merkmal für den Grad der Dynamik aufzunehmen.<sup>56</sup> Diesem Vorschlag wird hier nicht gefolgt, weil sich die Neuartigkeit als Merkmal im Kern nicht auf die Kontextvariablen bezieht, sondern auf den Informationsstand der Entscheidungsträger über die Kontextvariablen. Im hier zugrunde gelegten Verständnis führen unterschiedliche Grade an Neuartigkeit zwar zu

<sup>50</sup> Die Anzahl der möglichen Zustände wird unter Anwendung der mathematischen Kombinatorik ermittelt. Siehe *Malik, F.: Strategie* (1984), S. 186 ff.

<sup>51</sup> Vgl. *Malik, F.: Strategie* (1984), S. 186 ff. Zu einer anderen Bedeutung von ‘Varietät’ siehe *Luhmann, N.: Organisation* (1992), S. 174.

<sup>52</sup> Vgl. zum Folgenden *Simon, H.A.: Architecture* (1965), S. 63, *Ulrich, H. / Probst, G.J.B.: Anleitung* (1988), S. 57 ff. und *Ulrich, H.: Unternehmung* (1970), S. 115 ff.

<sup>53</sup> Aus Sicht der RVU steigt der Grad der Komplexität z. B. dann, wenn Kunden aufgrund strategischer Überlegungen den Grad der Heterogenität ihrer Erstversicherungsleistungen erhöhen. Siehe hierzu *Farny, D.: Unternehmensstrategien* (1994), S. 254 f.

<sup>54</sup> Vgl. zum Folgenden *Dörner, D.: Realitätsausschnitt* (1983), S. 31, *Schanz, G.: Organisationsgestaltung* (1982), S. 303 f. und *Ulrich, H.: Unternehmung* (1970), S. 113 f.

<sup>55</sup> Aus Sicht der RVU ist der Kontext z. B. dann dynamisch, wenn sich das Weltklima ändert. Siehe hierzu *Conrad, K.: Klimaänderung* (1990), S. 1032 ff. und *Friedman, D.: Global Warming* (1995), S. 173 ff. Zu weiteren Beispielen siehe *Jannott, H.K.: Akzente* (1972), S. 647 f.

<sup>56</sup> Vgl. *Frese, E. / Heppner, K.: Ersatzteilversorgung* (1995), S. 95.

unterschiedlichen Graden an Unsicherheit, nicht jedoch zu unterschiedlichen Graden an Dynamik.<sup>57</sup>

Nach der Erläuterung der Kontextvariablen folgt nun die Erläuterung der Entscheidungshandlungen. In der Literatur werden Entscheidungshandlungen als Akte der Informationsgewinnung und der Informationsverarbeitung verstanden.<sup>58</sup> Bei diesem Vorgehen wird das Konstrukt der Information fast völlig unter das Konstrukt der Entscheidung subsumiert. Eine eigenständige Untersuchung erfährt das Konstrukt der Information nur noch, wenn der Austausch von Informationen zwischen Entscheidungsträgern untersucht wird. Von diesem Ansatz wird hier abgewichen. Um Besonderheiten bei der RVU im Hinblick auf das Konstrukt der Information aufzeigen zu können, werden im folgenden die beiden Konstrukte Information und Entscheidung getrennt untersucht. Die folgende Abbildung 2 gibt einen Überblick über diese beiden Konstrukte.

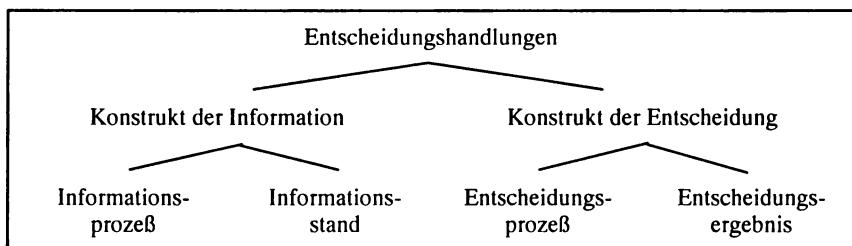


Abb. 2: Entscheidungshandlungen

## II. Information

Die Untersuchung des Konstruktes der Information beginnt zweckmäßigerweise mit einer Definition, was hier unter ‘Information’ verstanden wird: Information wird hier definiert als Wissen um die Kontextvariablen.<sup>59</sup>

Das Konstrukt der Information wird hier in zwei Teile gegliedert: in einen Informationsprozeß und in einen Informationsstand. Der Informationsstand hängt vom Informationsprozeß ab. Es wird angenommen, daß bei verschiedenen Entscheidungsträgern auch verschiedene Informationsprozesse ablaufen können. Das bedeutet, daß auch die Informationsstände verschieden sein kön-

<sup>57</sup> Zur Unsicherheit siehe 2. Kapitel B.III.2.a).

<sup>58</sup> Vgl. *Frese, E.: Grundlagen* (1995), S. 35 f.

<sup>59</sup> Zu anderen möglichen Definitionen siehe *Bode, J.: Informationsbegriff* (1997), S. 458 ff. und *Kirsch, W.: Entscheidungsprozesse*, Bd. 2 (1971), S. 78 ff.

nen. Ein Informationsprozeß wird hier in Informationsarten und in Informationsphasen gegliedert.

### *1. Informationsarten*

Informationsarten stellen verschiedene Arten des Wissens um Kontextvariablen dar. Hier wird dieses Wissen in Modelle, Methoden und Daten gegliedert.<sup>60</sup>

#### a) Modelle

Modelle werden von *Karten* als „Bilder der Wirklichkeit“<sup>61</sup> bezeichnet. Unter Beachtung der Tatsache, daß Modelle von Entscheidungsträgern konstruiert werden<sup>62</sup> und unter Rekurrierung auf das hier zugrunde gelegte Konstrukt der originären Realität können Modelle als ‘konstruierte Bilder von Kontexten’ bezeichnet werden. Modelle werden in Entscheidungsmodelle und Erklärungsmodelle gegliedert.<sup>63</sup>

Erklärungsmodelle werden hier verstanden als Ordnungen von Variablen.<sup>64</sup> Auf diese Variablen finden die Merkmalskategorien S<sub>1</sub> und S<sub>3</sub> - aber nicht S<sub>2</sub>-Anwendung.<sup>65</sup> Erklärungsmodelle existieren entweder eigenständig oder nicht eigenständig. Existieren sie nicht eigenständig, so wird hier angenommen, daß sie Teile von Entscheidungsmodellen darstellen.<sup>66</sup> In diesem Fall bilden Erklärungsmodelle Variablen und Beziehungen innerhalb von Entscheidungsmodellen ab.<sup>68</sup> Im Vordergrund dieser Untersuchung stehen jedoch nicht Erklärungsmodelle, sondern Entscheidungsmodelle, da die Handlungen der Entscheidungsträger aufgrund ihrer Zielgerichtetheit Entscheidungsmodelle erfordern. Solche Entscheidungsmodelle werden hier verstanden als Ordnungen von

<sup>60</sup> Zu einer anderen Gliederung siehe *Braunschweig*, C.: *Unternehmensführung* (1998), S. 34 f.

<sup>61</sup> *Karten*, W.: *Grundlagen* (1983), S. 214.

<sup>62</sup> Vgl. *Bretzke*, W.-R.: *Problembezug* (1980), S. 28 ff.

<sup>63</sup> Vgl. *Adam*, D.: *Planung* (1993), S. 71 f.

<sup>64</sup> Vgl. *Köhler*, R.: *Systeme* (1966), S. 49 f.

<sup>65</sup> Die Merkmalskategorie S<sub>2</sub> bleibt Entscheidungsmodellen vorbehalten.

<sup>66</sup> Zu einer anderen Systematisierung von Merkmalskategorien siehe *Stachowiak*, H.: *Modelltheorie* (1973), S. 131 ff.

<sup>67</sup> Der Fall, daß ein Erklärungsmodell Teil eines anderen Erklärungsmodells ist, wird hier vernachlässigt.

<sup>68</sup> In der Literatur wird hierfür auch der Begriff ‘Partialmodell’ verwendet. Siehe *Werder*, A. von: *Argumentationsrationalität* (1994), S. 43.

Entscheidungsvariablen.<sup>69</sup> Auf diese Entscheidungsvariablen finden die Merkmalskategorien S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub> und S<sub>3</sub> Anwendung.

Für die Bearbeitung von Entscheidungsproblemen wäre es vorteilhaft, wenn sich alle Entscheidungsmodelle für alle Entscheidungsprobleme auf eine Grundstruktur zurückführen ließen. Die Kenntnis dieser Grundstruktur würde dann die Bearbeitung von Entscheidungsproblemen wesentlich erleichtern. Hier wird angenommen, daß eine solche Grundstruktur existiert: Alle Entscheidungsmodelle für alle Entscheidungsprobleme lassen sich auf *eine Grundstruktur* zurückführen, die im folgenden als ‘Entscheidungsmodell’ bezeichnet wird.<sup>70</sup> Damit ist das Entscheidungsmodell auf alle Entscheidungsprobleme unabhängig von ihren konkreten inhaltlichen Ausprägungen anwendbar.

Ausgangspunkt der weiteren Untersuchung ist das Entscheidungsmodell, das *Frese* seiner Organisationstheorie zugrunde legt (vgl. Abbildung 3). Im folgenden werden die drei Komponenten dieses Entscheidungsmodells diskutiert.

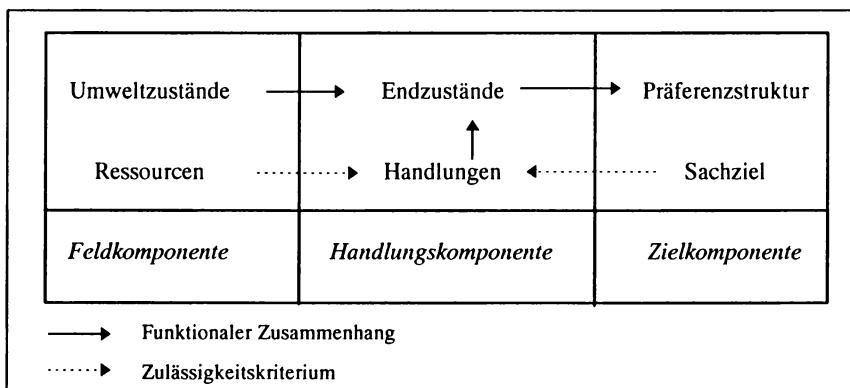


Abb. 3: Entscheidungsmodell 1<sup>71</sup>

Die Zielkomponente dieses Entscheidungsmodells umfasst das Sachziel und die Präferenzstruktur.<sup>72</sup> Zuerst wird das Sachziel diskutiert. Unter dem Sachziel

<sup>69</sup> Siehe *Eichhorn*, W.: Modell (1979), S. 95 f.

<sup>70</sup> Vgl. *Menges*, G.: Grundmodelle (1969), S. 75 Diese Grundstruktur wird in der Literatur auch als ‘Grundmodell’ der präskriptiven Entscheidungstheorie bezeichnet. Vgl. *Bamberg*, G. / *Coenenberg*, A.G.: Entscheidungslehre (1991), S. 91, *Bretzke*, W.-R.: Problembezug (1980), S. 12 und *Schneeweiß*, H.: Entscheidungskriterien (1967), S. 7.

<sup>71</sup> Vgl. *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 39, Abb. 3.

wird nach *Farny* das Leistungs- bzw. Angebotsprogramm einer Versicherungsunternehmung verstanden.<sup>73</sup> Es ergibt sich nun folgendes Problem: Beschränkt man die Zielvariablen in der Zielkomponente inhaltlich auf das Leistungs- bzw. Angebotsprogramm der RVU, so ist das Entscheidungsmodell nicht auf alle Entscheidungsprobleme anwendbar. Es ist nur auf diejenigen Entscheidungsprobleme anwendbar, für die als Zielvariablen das Leistungs- bzw. Angebotsprogramm der RVU definiert ist. Dies ist ein Widerspruch zur oben getroffenen Annahme, daß das Entscheidungsmodell auf alle Entscheidungsprobleme anwendbar ist. Soll das Entscheidungsmodell auf alle Entscheidungsprobleme anwendbar sein, so müssen die Zielvariablen *inhaltlich unbestimmt* sein. Der Begriff 'Sachziel' muß dann ersetzt werden durch den allgemeinen Begriff 'Zielvariable'.

Die Zielvariablen hängen maßgeblich ab von den Präferenzen der Entscheidungsträger. Die Präferenzen stellen im hier zugrunde gelegten Verständnis Kontextvariablen dar; *die Präferenzen stellen keine Informationsart dar*. Die Zielkomponente enthält mit den Zielvariablen zwar Wissen um die Präferenzen als Kontextvariablen. Die Zielkomponente enthält jedoch nicht die Präferenzen als Kontextvariablen selbst. Aus diesem Grund können die Präferenzen auch nicht Teil der Zielkomponente des Entscheidungsmodells sein.

Als Nächstes wird die Entscheidungsfeldkomponente diskutiert. Das von *Frese* entwickelte Konstrukt des Entscheidungsfeldes führt im System der hier gemachten Annahmen zu Schwierigkeiten, weil das Entscheidungsfeld auf zwei verschiedene Arten interpretiert werden kann.

In der ersten Interpretation bezieht sich das Entscheidungsfeld auf einen Teil der Merkmalskategorie  $S_2$  der Kontextvariablen, nämlich auf die Bedingungsvariablen. Bedingungsvariablen stellen Restriktionen dar, unter denen die Entscheidungsträger handeln. Die Bedingungsvariablen werden in Umwelt und Ressourcen gegliedert.<sup>74</sup> Über Ressourcen können die Entscheidungsträger disponieren, über die Umwelt nicht. Wohl aber kann die Umwelt von den Entscheidungsträger beeinflußt werden. Diese erste Interpretation des Entscheidungsfeldes ist im System der hier gemachten Annahmen unproblematisch.

Problematisch ist die zweite Interpretation. In der zweiten Interpretation bezieht sich das Entscheidungsfeld auf die Gesamtheit aller Kontextvariablen. Diese Interpretation entsteht aus der von *Frese* für das Entscheidungsfeld wie

<sup>72</sup> In der Literatur wird auch die Auffassung vertreten, daß die Zielkomponente das Sachziel und das Formalziel umfasst. Siehe *Grochla*, E.: Instrument (1974), S. 130. Die folgende Diskussion, die sich auf die Auffassung von *Frese* bezieht, gilt dem Grund nach auch für die Auffassung von *Grochla*. Aus diesem Grund braucht die Systematisierung der Zielkomponente in Sachziel und Formalziel nicht separat diskutiert werden.

<sup>73</sup> Vgl. *Farny*, D.: Versicherungsbetriebslehre (1995), S. 297.

<sup>74</sup> Vgl. *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 36.

folgt formulierten Definition: „Das Entscheidungsfeld bildet den Zustand der Realität im Handlungszeitpunkt, den Ausgangszustand, ab.“<sup>75</sup> Was ist der ‘Zustand der Realität im Handlungszeitpunkt’? Wenn der Begriff ‘Realität’ in dieser Definition dem Begriff der ‘originären Realität’ entspricht, ist der ‘Zustand der Realität im Handlungszeitpunkt’ das Aggregat aus den Ausprägungen aller Kontextvariablen. Damit erfaßt das Entscheidungsfeld alle Kontextvariablen. Jetzt ergibt sich jedoch ein logischer Widerspruch zwischen der ersten Interpretation und der zweiten Interpretation. Der Widerspruch kann an der Merkmalskategorie S<sub>2</sub> verdeutlicht werden: Nach der ersten Interpretation erfaßt das Entscheidungsfeld nur die Bedingungsvariablen; nach der zweiten Interpretation erfaßt das Entscheidungsfeld neben den Bedingungs- auch die Handlungs- und Zielvariablen. Offensichtlich entspricht die zweite Interpretation nicht der Intention von *Frese*, der ja die Entscheidungsfeldkomponente von der Handlungs- und Zielkomponente trennt (vgl. Abbildung 3). Aus diesem Grund müßte der ersten Interpretation der Vorzug gegeben werden. Gibt man der ersten Interpretation den Vorzug, so erscheint jedoch eine Definition von Entscheidungsfeld als problematisch, die das Entscheidungsfeld als ‘Zustand der Realität im Handlungszeitpunkt’ definiert, denn eine solche Definition legt eine Interpretation nah, wie sie als zweite Interpretation beschrieben ist.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, daß es hier nicht um ein ‘richtig oder falsch’ geht. Vielmehr deutet das Interpretationsproblem darauf hin, daß das System der Annahmen, die *Frese* in bezug auf Handlungen macht, verschieden ist vom System der Annahmen, die hier in bezug auf Handlungen gemacht werden. Die Verschiedenheit ergibt sich insbesondere aus den hier verwendeten Konstrukten der ‘originären Realität’ und der ‘Kontextvariablen’, die im System der Annahmen von *Frese* nicht existieren. Um die Verschiedenheit der Systeme der Annahmen in bezug auf Handlungen auch begrifflich zu betonen, wird der Begriff des Entscheidungsfeldes nur dann verwendet, wenn in dieser Untersuchung auf das Entscheidungsmodell von *Frese* Bezug genommen wird. Im später erläuterten neuen Entscheidungsmodell, das auf dem System der hier gemachten Annahmen in bezug auf Handlungen basiert, wird der Begriff des Entscheidungsfeldes nicht mehr verwendet.

Nach der Entscheidungsfeldkomponente wird nun die Handlungskomponente diskutiert. Bei der Diskussion der Handlungskomponente interessieren hier die von *Frese* in das Entscheidungsmodell aufgenommenen ‘Endzustände’.<sup>76</sup> In diesem Zusammenhang ist eine Unterscheidung von Bedeutung, die sich durch die gesamte Untersuchung ziehen wird: Bei Zielvariablen werden *fundamentale*

<sup>75</sup> *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 36.

<sup>76</sup> Vgl. Abb. 3.

*Zielvariablen* und *instrumentale Zielvariablen* voneinander unterscheiden.<sup>77</sup> In einem gegebenen Entscheidungsproblem werden fundamentale Zielvariablen um ihrer selbst willen angestrebt. Instrumentale Zielvariablen<sup>78</sup> werden nur deshalb angestrebt, weil man eine nutzenerhöhende Wirkung auf vorgelagerte, wichtigere, eben *fundamentale* Zielvariablen erwartet. Instrumentale Zielvariablen sind also lediglich Mittel zum Zweck. Fundamentale Zielvariablen sind der Zweck selbst.

Die ‘Endzustände’ im Entscheidungsmodell sind Konsequenzen von Handlungen und müssen daher logisch entweder instrumentalen Zielvariablen oder fundamentalen Zielvariablen entsprechen.

Entsprechen die Endzustände instrumentalen Zielvariablen, gehören die Endzustände logisch zur Entscheidungsfeldkomponente. (Wenn hier von Entscheidungsfeldkomponente gesprochen wird, so ist die oben beschriebene erste Interpretation von Entscheidungsfeld gemeint.<sup>79</sup>) Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Als fundamentale Zielvariable der RVU sei der Erlös definiert. Handlungen der Werbung<sup>80</sup> beeinflussen den Erlös nicht direkt. Handlungen der Werbung beeinflussen lediglich die Einstellungen der Kunden direkt. Wenn man die Einstellungen der Kunden, die aus Handlungen der Werbung resultieren, als Endzustände ansieht, gehören die Endzustände offensichtlich in die Entscheidungsfeldkomponente, da die Einstellungen der Kunden aus Sicht der RVU eine Bedingungsvariable - genauer eine Umweltvariable - darstellen.

Entsprechen die Endzustände fundamentalen Zielvariablen, gehören die Endzustände logisch zur Zielkomponente. Werden im vorgenannten Beispiel die Einstellungen der Kunden als fundamentale Zielvariable definiert, gehören die Endzustände offensichtlich in die Zielkomponente.

Nach dieser Argumentation müssen Endzustände entweder der Entscheidungsfeldkomponente oder der Zielkomponente zugeordnet werden. Sie dürfen nicht der Handlungskomponente zugeordnet werden.

Als Konsequenz aus der Diskussion der Komponenten des Entscheidungsmodells von *Frese* wird hier ein modifiziertes Entscheidungsmodell vorgeschlagen. Dieses modifizierte Entscheidungsmodell basiert auf den Annahmen von originärer Realität und Kontextvariablen.

---

<sup>77</sup> Vgl. *Eisenführ*, F.: Einführung (1996), S. 15 ff. und *Keeney*, R.L.: Thinking (1992), S. 65 ff.

<sup>78</sup> Synonyme Begriffe sind Subziel oder Zwischenziel.

<sup>79</sup> In der ersten Interpretation bezieht sich das Entscheidungsfeld auf die Bedingungsvariablen als ein Teil der Merkmalskategorie  $S_2$  der Kontextvariablen.

<sup>80</sup> Siehe hierzu *Schmidt*, M.: Marketing (1994), S. 204 ff.

Es gelte folgende Definition: Ein Entscheidungsmodell ist eine Ordnung von Entscheidungsvariablen. Diese Entscheidungsvariablen sind Abbildungen der Kontextvariablen und lassen sich in die gleichen drei Merkmalskategorien S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub> und S<sub>3</sub> gliedern wie die Kontextvariablen:

- In der Merkmalskategorie S<sub>1</sub> stellen die Entscheidungsvariablen das abstrakte Wissen<sup>81</sup> um Existenz, Beziehungen und Ausprägungen von Kontextvariablen dar.
- In der Merkmalskategorie S<sub>2</sub> stellen die Entscheidungsvariablen das abstrakte Wissen um Kontextvariablen als Ziel-, Bedingungs- und Handlungsvariablen dar.
- In der Merkmalskategorie S<sub>3</sub> weisen die Entscheidungsvariablen einen Grad an Komplexität und einen Grad an Dynamik auf.

Aufgrund ihrer Bedeutung bedürfen die Entscheidungsvariablen in der Merkmalskategorie S<sub>2</sub> einer weiteren Erläuterung. Im Entscheidungsmodell werden eine Ziel-, eine Bedingungs- und eine Handlungskomponente unterschieden (vgl. Abbildung 4).

In der Zielkomponente existieren nur fundamentale Zielvariablen und keine instrumentalen Zielvariablen. Die instrumentalen Zielvariablen gehören logisch zur Bedingungskomponente, da es sich bei ihnen um zu beeinflussende Bedingungsvariablen handelt. Im folgenden bezieht sich der Begriff 'Zielvariable' nur auf fundamentale Zielvariablen. Bezuglich der fundamentalen Zielvariablen kann ein eigener Prozeß der Konkretisierung erforderlich sein, um aus allgemeinen Zielvariablen konkrete Zielvariablen zu definieren.<sup>82</sup> Einer konkreten Zielvariable ist (mindestens) eine Meßvariable zugeordnet, mit der die Ausprägungen der konkreten Zielvariablen gemessen werden.<sup>83</sup> Die Zielvariablen hängen von den Präferenzen der Entscheidungsträger ab. Verschiedene Entscheidungsträger besitzen in der Regel auch verschiedene Präferenzen. Aus diesem Grund können die individuellen Zielvariablen eines Entscheidungsträgers von den offiziellen Unternehmungszielvariablen abweichen.<sup>84</sup>

<sup>81</sup> Der Ausdruck 'abstraktes Wissen' wird an dieser Stelle verwendet, um die Entscheidungsvariablen abzugrenzen von den Daten, die im 2. Kapitel unter B.II.1.c) definiert werden als 'konkretes Wissen' um die realisierten bzw. historisch-empirischen Ausprägungen von Entscheidungsvariablen.

<sup>82</sup> Siehe hierzu Eisenführ, F. / Weber, M.: Entscheiden (1994), S. 60 ff.

<sup>83</sup> Siehe Keeney, R.L.: Thinking (1992), S. 99 ff., Keeney, R.L.: Energy Facilities (1980), S. 124, Keeney, R.L.: Evaluation (1979), S. 50 f. und Ozernoi, V.M. / Gaft, M.G.: Decision (1977), S. 21 ff. (Synonyme für 'Meßvariable' sind 'Attribut', 'Skala' und 'Dimension').

<sup>84</sup> Es wird hier angenommen, daß die offiziellen Unternehmungszielvariablen bei der RVU von mehreren Entscheidungsträgern - der Kerngruppe - definiert werden. Vgl. 2. Kapitel A.

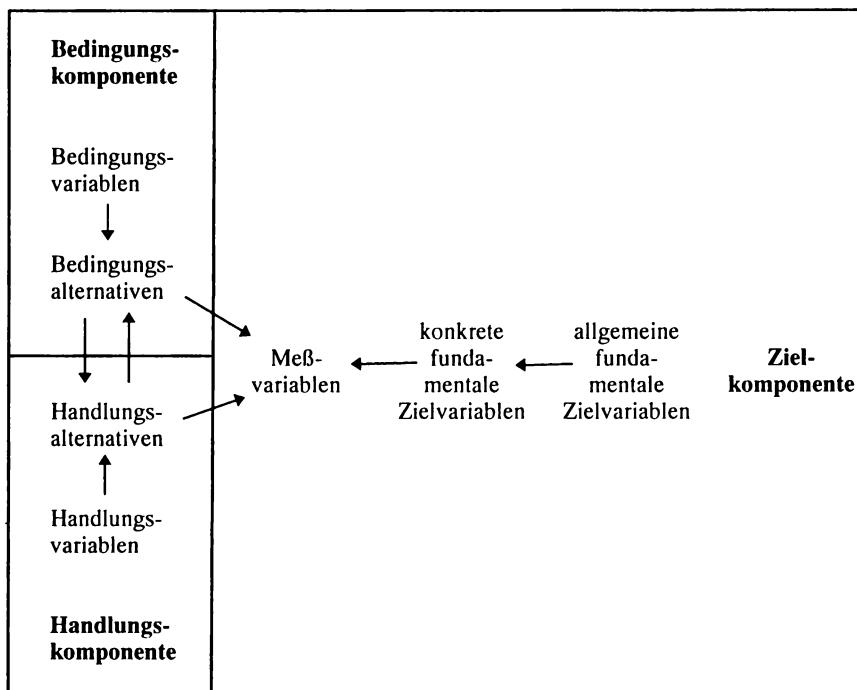


Abb. 4: Entscheidungsmodell 2

In der Bedingungs- und Handlungskomponente existieren Bedingungs- und Handlungsvariablen. Der Begriff 'Variable' macht deutlich, daß alternative Bedingungen und Handlungen, sogenannte 'Alternativen', möglich sind. Eine Alternative ist demnach eine Ausprägung einer Variablen bzw. eine Kombination aus Ausprägungen mehrerer Variablen. Dabei spielt es keine Rolle, ob Bedingungs- oder Handlungsvariablen vorliegen. Das bedeutet terminologisch, daß in der Bedingungskomponente 'Bedingungsalternativen' und in der Handlungskomponente 'Handlungsalternativen' existieren. Handlungs- und Bedingungsalternativen führen zu Ausprägungen auf den Meßvariablen, die den Zielvariablen zugeordnet sind.

Es ist möglich, daß Bedingungsvariablen durch Handlungsvariablen beeinflußt werden können. Umgekehrt können auch Handlungsvariablen durch Bedingungsvariablen beeinflußt werden. Letzteres ist immer dann der Fall, wenn Bedingungsvariablen in Form von Ressourcen vorliegen.<sup>85</sup>

<sup>85</sup> Vgl. Laux, H.: Organisationstheorie (1992), Sp. 1733.

In Anlehnung an *Frese* werden die Bedingungsvariablen in Umwelt und Ressourcen gegliedert.<sup>86</sup> Eine Systematisierung der für eine Erstversicherungsunternehmung bedeutsamen Ressourcen ist von *Farny* entwickelt worden.<sup>87</sup> Aufbauend auf dieser Systematisierung und unter Anlehnung an Auffassungen, die in der Literatur vertreten werden,<sup>88</sup> wird hier angenommen, daß für die RVU folgende Ressourcen die größte Bedeutung haben:

- Gesamtbestand an versicherungstechnischen Einheiten,<sup>89</sup>
- Sicherheitskapital,<sup>90</sup>
- Personal,
- Informationsarten,
- Retrozessionsschutz.

Aus der Sicht eines Entscheidungsträgers besteht die Umwelt aus einer unternehmensexternen Umwelt und einer unternehmungsinternen Umwelt. Die unternehmungsinterne Umwelt besteht aus anderen Entscheidungsträgern bzw. anderen Entscheidungseinheiten.<sup>91</sup> Die unternehmensexterne Umwelt wird in eine Marktumwelt und in eine Globalumwelt gegliedert.<sup>92</sup>

Die Marktumwelt wird in Absatzmärkte und Beschaffungsmärkte gegliedert. Absatz- und Beschaffungsmärkte können durch verschiedene Merkmalsvaria-

<sup>86</sup> Vgl. *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 36.

<sup>87</sup> Siehe *Farny*, D.: Kostentheorie (1965), S. 101 ff. (*Farny* bezeichnet die Ressourcen als Produktionsfaktoren).

<sup>88</sup> Siehe *Benölken*, H.: Prioritäten (1988), S. 675 ff., *Jannott*, H.K.: Gedanken (1986), S. 16, *Jannott*, H.K. / *Gerathewohl*, K.: Probleme (1984), S. 522, *Jannott*, H.K.: Eigenkapitalbedarf (1974), S. 197 ff., *Kann*, A.: Strategie (1982), S. 122, *Kimmel*, P.: Information (1978), S. 615 ff., *Prölss*, E.: Rückversicherungspolitik (1969), S. 231 und *Scheuplein*, H.: Personalstrategie (1991), S. 565 f.

<sup>89</sup> Vgl. *Schmidt*, G.: Versicherungsbestand (1968), S. 39 f. Zum Begriff der ‘versicherungstechnischen Einheit’ siehe *Helten*, E.: Erfassung (1994), S. 4 f. und *Schwake*, E.: Überlegungen (1987), S. 161.

<sup>90</sup> Synonyme für ‘Sicherheitskapital’ sind ‘Sicherheitsmittel’ und ‘Risikoreserve’. Vgl. *Farny*, D.: Versicherungsbetriebslehre (1995), S. 46 und S. 70. Sicherheitskapital wird definiert als die Summe aus dem Eigenkapital, der Schwankungsrückstellung und den Rückstellungen für drohende Verluste aus schwierigen Geschäften. Vgl. *Flemming*, K.: Risikoreserven (1988), S. 667 Zu einer anderen Auffassung siehe *Schwake*, E.: Risiko (1988), S. 74 f.

<sup>91</sup> Eine Entscheidungseinheit kann monopersonell oder multipersonell vorliegen. Im monopersonellen Fall entspricht eine Entscheidungseinheit einem Entscheidungsträger; im multipersonellen Fall entspricht eine Entscheidungseinheit einem Kollektiv aus mehreren Entscheidungsträgern.

<sup>92</sup> Vgl. *Farny*, D.: Umwelten (1992), S. 21 Zu anderen Gliederungen siehe *Benölken*, H.: Umwelt-Szenario 1990 (1985), S. 338 und *Haller*, M.: Änderungen (1983), S. 129 ff.

blen beschrieben werden.<sup>93</sup> Hier werden für die Beschreibung von Absatz- und Beschaffungsmärkten der RVU drei Merkmalsvariablen als zweckmäßig angesehen. Diese drei Merkmalsvariablen sind:<sup>94</sup>

- Regionen,
- Institutionen in diesen Regionen,
- Beziehungen zwischen den Institutionen.

Folgt man der - zugegebenermaßen etwas allgemein gehaltenen - Annahme, daß die Absatzmärkte für die Sicherung der Existenz der RVU eine größere Bedeutung besitzen als die Beschaffungsmärkte, so kann sich die Erläuterung der Marktumwelt an dieser Stelle auf die Absatzmärkte beschränken. Hier wird angenommen, daß die drei Merkmalsvariablen zur Beschreibung von Absatzmärkten der RVU bestimmte Ausprägungen aufweisen.

Diese Ausprägungen sind in der folgenden Aufzählung hinter den Merkmalsvariablen in Klammern gesetzt:

- Regionen (wenige Länder der Welt; viele Länder der Welt),<sup>95</sup>
- Institutionen in Regionen (Anbieter<sup>96</sup>; Kunden<sup>97</sup>; Makler<sup>98</sup>),
- Beziehungen zwischen den Institutionen (partnerschaftlich; opportunistisch).

Bezüglich der Ausprägungen der Merkmalsvariablen 'Regionen' und 'Institutionen' braucht hier keine weitere Erläuterung zu erfolgen. Es genügen die Hinweise auf die in der Literatur erfolgten Erläuterungen. Die Ausprägungen der Merkmalsvariable 'Beziehungen zwischen den Institutionen' bedürfen jedoch einer Erläuterung.

<sup>93</sup> Siehe hierzu Ott, A.E.: Preistheorie (1979), S. 32 ff., Schumann, J.: Grundzüge (1987), S. 177 ff. und Weise, P. u. a.: Mikroökonomie (1985), S. 79 f.

<sup>94</sup> Vgl. Schmidt, J.: Aspekte (1980), S. 128 Zu möglichen anderen Merkmalsvariablen siehe Schmidt, M.: Marketing (1994), S. 147 ff.

<sup>95</sup> Vgl. Delach, J.: Developments (1989), S. 7 und Prölss, E.: Rückversicherungspolitik (1969), S. 215 Die theoretisch möglichen Ausprägungen 'ein Land der Welt' und 'alle Länder der Welt' werden hier nicht untersucht, weil sie in der Praxis der Rückversicherung kaum vorkommen.

<sup>96</sup> Die Anbieter gliedern sich in die RVU und ihre Konkurrenten. Siehe hierzu Koch, P.: Teilnehmer (1987), S. 509 ff., Gerathewohl, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 1 (1976), S. 621 ff., Grossmann, M.: Rückversicherung (1977), S. 13 ff. und Schmidt, J.: Aspekte (1980), S. 71 ff.,

<sup>97</sup> Siehe hierzu Gerathewohl, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 1 (1976), S. 625 ff., Haller, M.: Rückversicherung (1983), S. 552, Mahlstedt, I.: Segmentierung (1988), S. 1315 ff. und Schmidt, M.: Marketing (1994), S. 179 ff.

<sup>98</sup> Siehe hierzu Christen, P.E.: Rückversicherungsmakler (1972), S. 677 f., Edwards, N.: Seat (1995), S. 8 f., Gumbel, H.E.: Rückversicherungsmakler (1973), S. 599 f., Hadley, B.: (Broker), 1995, S. 27 ff., Mackenzie, G.: Broker (1996), S. 23 ff., Pfeiffer, C.: Einführung (1994), S. 15 f. und Rigby, B.: Change (1996), S. 12 f.

Hier wird angenommen, daß für das später untersuchte organisatorische Entscheidungsproblem der RVU vor allem die Beziehungen zwischen der RVU und ihren Kunden von Bedeutung sind. Aus diesem Grund werden hier nur die Beziehungen zwischen der RVU und ihren Kunden untersucht. Die Erläuterung beginnt mit der Untersuchung der Beziehungen der RVU zu ihren Kunden. Dann erfolgt die Untersuchung der Beziehungen der Kunden zur RVU. Schließlich erfolgt die Untersuchung der Beziehungen zwischen RVU und ihren Kunden.

Beziehungen der RVU zu ihren Kunden können anhand von zwei Merkmalsvariablen beschrieben werden.<sup>99</sup> Die erste Merkmalsvariable ist die Zeitdauer der Beziehung;<sup>100</sup> sie weist die beiden Ausprägungen 'kurzfristig' und 'langfristig' auf. Die zweite Merkmalsvariable ist der Grad der Bedeutung, den die Zielvariablen der Kunden für die RVU haben;<sup>101</sup> er weist die beiden Ausprägungen 'gering'<sup>102</sup> und 'hoch'<sup>103</sup> auf. Abbildung 5 verdeutlicht die Beziehungen, die hieraus entstehen können.

Grad der Bedeutung der Zielvariablen der Kunden für die RVU Zeitdauer der Beziehung	gering	hoch
kurzfristig	opportunistische Beziehung	(nicht realisiert)
langfristig	(nicht möglich)	partnerschaftliche Beziehung

Abb. 5: Beziehungen der RVU zu ihren Kunden

<sup>99</sup> Siehe allgemein Williamson, O.E.: *Institutionen* (1990), S. 34 ff.

<sup>100</sup> Vgl. Frey, P.: *Neueres* (1996), S. 1186, Gerhardt, H.-P.: *Innovative Konzepte* (1995), S. 60, Hollitscher, C.H.: *Streiflichter* (1965), S. 395 und Müller-Gothard, E.: *Big?* (1996), S. 1330.

<sup>101</sup> Vgl. Blanc, H. le: *Human Faktor* (1965), S. 215 und Vischer, H.B.: *Partnerschaft* (1972), S. 650.

<sup>102</sup> In der Zielkomponente der RVU existieren gar keine oder wenige und schwach gewichtete Zielvariablen der Kunden. Zur Gewichtung von Zielvariablen siehe allgemein Eisenführ, F. / Weber, M.: *Entscheiden* (1994), S. 120 ff. und S. 267 ff.

<sup>103</sup> In der Zielkomponente der RVU existieren Zielvariablen der Kunden, die mittelstark oder stark gewichtet werden.

Die Untersuchung kann sich auf partnerschaftliche und opportunistische Beziehungen beschränken.<sup>104</sup> Dies hat folgende Gründe: Langfristige Beziehungen, in denen die Zielvariablen der Kunden überhaupt keine Bedeutung für die RVU haben, sind nicht möglich, da die Kunden die Beziehungen mittelfristig beenden würden. Kurzfristige Beziehungen, in denen die Zielvariablen der Kunden eine große Bedeutung für die RVU haben, sind nicht realistisch, da angenommen werden kann, daß die Aufnahme von Zielvariablen der Kunden in die Zielkomponente der RVU nur dann erfolgt, wenn hierdurch die Zielvariablen der RVU gefördert werden. Dies ist jedoch bei einer kurzfristigen Beziehung nicht möglich. Aus diesen Gründen wird hier angenommen, daß die Beziehungen der RVU zu ihren Kunden entweder partnerschaftlich oder opportunistisch sind.

Eine analoge Argumentation gilt für die Beziehungen der Kunden zur RVU. Aus diesen Gründen wird hier angenommen, daß auch die Beziehungen der Kunden zur RVU entweder partnerschaftlich oder opportunistisch sind.

Hieraus ergeben sich vier mögliche Beziehungen zwischen der RVU und ihren Kunden (vgl. Abbildung 6).

Beziehungen der RVU zu ihren Kunden		
	opportunistisch	partnerschaftlich
Beziehungen der Kunden zur RVU		
opportunistisch	gegenseitige opportunistische Beziehung	(nicht möglich)
partnerschaftlich	(nicht möglich)	gegenseitige partnerschaftliche Beziehung

Abb. 6: Beziehungen zwischen der RVU und ihren Kunden

<sup>104</sup> Vgl. *Gerathewohl*, K.: Schicksalsteilung (1988), S. 33 ff. und *Perrenoud*, P.-C.: Alternative (1985), S. 3 ff.

‘Asymmetrische’ Beziehungen, in denen der eine eine partnerschaftliche Beziehung realisiert und der andere eine opportunistische Beziehung realisiert, sind nicht möglich. Der Grund hierfür ist logischer Art. Partnerschaftliche Beziehungen sind immer langfristig; opportunistische Beziehungen sind immer kurzfristig. Eine Beziehung kann nicht gleichzeitig langfristig und kurzfristig sein. Aus diesem Grund sind nur ‘symmetrische’ Beziehungen möglich, die von den Beteiligten entweder gegenseitig partnerschaftlich oder gegenseitig opportunistisch realisiert werden.

Die Erläuterung der Globalumwelt kann vergleichsweise kurz erfolgen. Hier wird angenommen, daß für die Untersuchung die Gliederung der Globalumwelt in Schadenursachensysteme<sup>105</sup> und Institutionen<sup>106</sup> zweckmäßig ist. Damit ist die Erläuterung der Bedingungskomponente abgeschlossen.

Die Handlungskomponente besteht aus Handlungsvariablen und Handlungsalternativen. Die Handlungsvariablen können in N Stufen gegliedert sein. Die auf Stufe N existierenden Handlungsvariablen hängen damit von der Art ihrer Gliederung in den Vorstufen ab. Die Handlungsalternativen können erst auf der Stufe N ermittelt werden. Auf der Stufe N weist jede Handlungsvariable eine Anzahl an Ausprägungen auf. Handlungsalternativen werden hier daher definiert als Aggregate bzw. Kombinationen aus den Ausprägungen der Handlungsvariablen auf der Stufe N.<sup>107</sup> Es ist offensichtlich, daß die Anzahl der potentiell möglichen Handlungsalternativen schon bei wenigen Handlungsvariablen mit jeweils wenigen Ausprägungen schnell sehr groß wird.<sup>108</sup> Liegen kontinuierliche Handlungsvariablen mit unendlich vielen Ausprägungen vor, so ist auch die Anzahl der potentiellen Handlungsalternativen unendlich.<sup>109</sup>

---

<sup>105</sup> Siehe *Farny, D.: Umwelten* (1992), S. 22 ff. und *Perrenoud, P.-C.: Marketing* (1979), S. 11 ff.

<sup>106</sup> Die Institutionen in der Globalumwelt sind zu unterscheiden von den Institutionen in der Marktwelt. Institutionen in der Globalumwelt sind z. B. Rating-Unternehmungen, Börse- und Kapitalanlage-Analysten, Behörden, wissenschaftliche Institutionen, Presse, Gerichte usw. Zu Beispielen siehe *Gerathewohl*, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 1 (1976), S. 615 ff. und *Jannott, H.K.: Ausland* (1982), S. 380 ff.

<sup>107</sup> Vgl. *Sieben, G. / Schildbach, T.: Entscheidungstheorie* (1994), S. 16 f.

<sup>108</sup> Siehe hierzu das anschauliche Beispiel bei *Keeney, R.L. / Raiffa, H.: Decisions* (1976), S. 443.

<sup>109</sup> Ein anschauliches Beispiel hierfür gibt *Scheefer*, indem er verschiedene Rückversicherungsformen als verschiedene Handlungsvariablen interpretiert. Gliedert man diese Handlungsvariablen in vertragsrechtliche Handlungsvariablen (obligatorische und fakultative Rückversicherungsformen) und versicherungstechnische Handlungsvariablen (proportionale und nicht-proportionale Rückversicherungsformen), so weisen die versicherungstechnischen Handlungsvariablen unendlich viele Ausprägungen auf. Somit existieren auch unendlich viele potentielle Handlungsalternativen. Siehe *Scheefer, P.: Anwendung* (1986), S. 73 f.

Aber noch ein weiterer Tatbestand bedarf der Erläuterung. In der Literatur werden Handlungsalternativen oft als gegeben vorausgesetzt und erhalten einen Namen wie 'A' oder 'B'.<sup>110</sup> Dies kann den Eindruck erwecken, daß eine Handlungsalternative ein unkomplexes und übersichtliches Konstrukt darstellt. Handlungsalternativen können jedoch komplex und unübersichtlich sein. Das ist dann der Fall, wenn eine Organisationsstruktur als Handlungsalternative interpretiert wird.<sup>111</sup>

Im hier zugrunde gelegten Verständnis ist eine Handlungsalternative aus drei Teilen aufgebaut: aus einem Inhalt, aus einem Namen und aus Merkmalsvariablen (vgl. Abbildung 7).

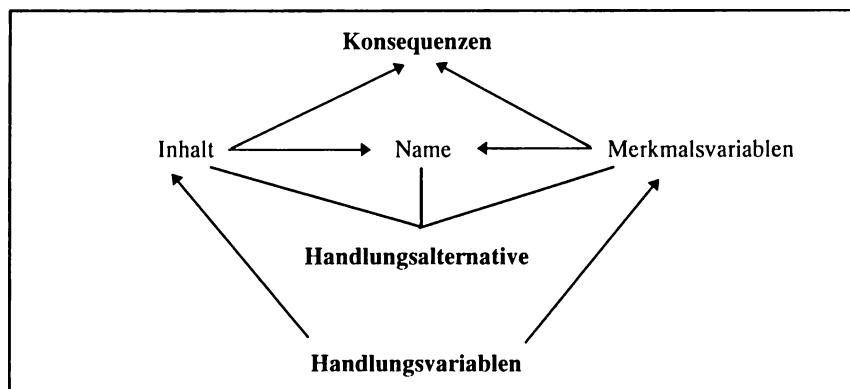


Abb. 7: Aufbau einer Handlungsalternative

Inhalt und Merkmalsvariablen einer Handlungsalternative hängen von den Handlungsvariablen ab. Der Inhalt einer Handlungsalternative ist das Aggregat bzw. die Kombination aus den Ausprägungen der Handlungsvariablen. Die Merkmalsvariablen einer Handlungsalternative sind so spezifisch, daß sie nur bezüglich konkreter Handlungsalternativen näher zu untersuchen sind.<sup>112</sup> Es wird hier angenommen, daß die Konsequenzen aus einer Handlungsalternative sowohl von dem Inhalt als auch von den Merkmalsvariablen der Handlungsalternative abhängen. Diese Annahme hat für das organisatorische Entschei-

<sup>110</sup> Vgl. z. B. Gaefgen, G.: Entscheidungen (1974), S. 114 f. und S. 442.

<sup>111</sup> Siehe hierzu 3. Kapitel C.II.

<sup>112</sup> So weist z. B. eine Organisationsstruktur, die als Handlungsalternative interpretiert wird, andere Merkmale auf als eine Rückversicherungsform, die als Handlungsalternative interpretiert wird.

dungsproblem der RVU große Bedeutung, wenn Organisationsstrukturen als Handlungsalternativen interpretiert werden.<sup>113</sup> Der Name einer Handlungsalternative hängt von ihrem Inhalt oder von ihren Merkmalen ab.

### b) Methoden

Methoden werden auf Modelle angewendet. Hier wird angenommen, daß Methoden dazu dienen, Entscheidungsvariablen innerhalb des Entscheidungsmodells zu beeinflussen.<sup>114</sup> Zur Systematisierung von Methoden werden für diese Untersuchung drei Merkmale als zweckmäßig angesehen:<sup>115</sup> der Grad der Simultanität<sup>116</sup>, der Grad der Rekursivität<sup>117</sup> und der Grad der Allgemeingültigkeit<sup>118</sup>. Zur Erläuterung dieser drei Merkmale wird auf die angegebene Literatur verwiesen.

### c) Daten

Zur Erläuterung der Daten wird auf die drei Merkmalskategorien zur Gliederung von Kontextvariablen Bezug genommen.<sup>119</sup> Bezüglich der Merkmalskategorie S<sub>1</sub> bezeichnet hier der Begriff ‘Datum’ das konkrete Wissen um die realisierte bzw. historisch-empirische Ausprägung einer Entscheidungsvaria-

<sup>113</sup> Siehe 3. Kapitel C.II.

<sup>114</sup> Vgl. Newell, A. / Simon, H.A.: Problem (1972), S. 835.

<sup>115</sup> Zu einer anderen Systematisierung siehe Newell, A. / Simon, H.A.: Problem (1972), S. 834 ff. Das Merkmal der ‘Mächtigkeit’ (englisch ‘power’), das Newell an anderer Stelle als Merkmal von Methoden vorschlägt, wird in dieser Untersuchung als formales Merkmal von Entscheidungsergebnissen angesehen und im 2. Kapitel unter B.III.2.a) erläutert. Siehe Newell, A.: Programming (1969), S. 372 Zur Systematisierung von Methoden in Algorithmen und Heuristiken siehe Frese, E.: Entscheidungsstrategien (1971), S. 286.

<sup>116</sup> Siehe hierzu Frese, E. (unter Mitarbeit von H. Mensching und A. von Werder): Unternehmungsführung (1986), S. 178 ff.

<sup>117</sup> Der Begriff der Rekursivität kann zum einen bezogen werden auf die Komponenten des Entscheidungsmodells *eines* Entscheidungsproblems. Siehe hierzu Eisenführ, F. / Weber, M.: Entscheiden (1994), S. 32 ff. Der Begriff der Rekursivität kann zum anderen aber auch bezogen werden auf die Komponenten der Entscheidungsmodelle *mehrerer* Entscheidungsprobleme. So kann z. B. die Bearbeitung eines Entscheidungsproblems X zur Neubearbeitung eines schon bearbeiteten Entscheidungsproblems Y führen. Vgl. Luhmann, N.: Organisation (1992), S. 166 f. und S. 171. Siehe hierzu auch Gomez, P. / Malik, F. / Oeller, K.H.: Systemmethodik (1975), S. 94 ff. und Mag, W.: Planung (1984), S. 31 f. (Mag verwendet den Begriff Planungsanpassung anstatt Rekursivität).

<sup>118</sup> Siehe hierzu Newell, A.: Programming (1969), S. 371 f.

<sup>119</sup> Siehe 2. Kapitel B.I.

ble.<sup>120</sup> Der Begriff ‘Daten’ bezeichnet demzufolge das Wissen um mehrere realisierte Ausprägungen einer oder mehrerer Entscheidungsvariablen. Bezuglich der Merkmalskategorie S<sub>2</sub> kann sich dieses Wissen auf Ziel-, Bedingungs- und Handlungsvariablen beziehen.<sup>121</sup> Bezuglich der Merkmalskategorie S<sub>3</sub> weisen die Daten einen Grad an Komplexität und einen Grad an Dynamik auf.

## *2. Informationsphasen*

Hier werden vier Informationsphasen unterschieden:

- Informationsgewinnung,
- Informationsweiterleitung,
- Informationsspeicherung,
- Informationsverarbeitung.

Bezuglich jeder dieser Phasen hat ein Entscheidungsträger eine Kapazität. Es wird hier die Annahme getroffen, daß verschiedene Entscheidungsträger in der Regel auch verschiedene Kapazitäten in den einzelnen Phasen aufweisen.

Die Phasen der Informationsgewinnung und der Informationsweiterleitung können zur Phase der Kommunikation zusammengefaßt werden. Diese Zusammenfassung ist nicht zwingend erforderlich. Die Phasen der Informationsgewinnung und der Informationsweiterleitung können auch separat untersucht werden. Wenn jedoch der Begriff der Kommunikation in dieser Untersuchung verwendet wird, so liegt immer eine solche Zusammenfassung vor.

Für diese Untersuchung besitzt die Phase der Informationsverarbeitung die größte Bedeutung. Die Phase der Informationsverarbeitung wird hier in drei Merkmalskategorien gegliedert.<sup>122</sup>

In der ersten Merkmalskategorie bezieht sich die Informationsverarbeitung auf die Informationsarten

- Entscheidungsmodell,
- Methoden und
- Daten.

---

<sup>120</sup> Zu einer ähnlichen Definition siehe *Balzer, W.: Wissenschaft* (1997), S. 134 ff.

<sup>121</sup> Zu rückversicherungsspezifischen Beispielen bezüglich der Schätzung von Schäden aus der Naturgefahr ‘Erdbeben’ siehe *Brady, K.: Personal Touch* (1996), S. 27 und *Leffelaar, E.: Quantifizierung* (1995), S. 44 ff.

<sup>122</sup> Zu anderen Gliederungen siehe *Heppner, K.: Organisation* (1997), S. 27 ff. und *Seng, P.: Information* (1989), S. 46

Die zweite Merkmalskategorie ist der zeitliche Bezug der Informationsverarbeitung. Hier werden unterschieden:

- Diagnose und
- Prognose.

Liegt ein Bezug zur Vergangenheit vor, so liegt eine ‘Diagnose’ vor;<sup>123</sup> liegt ein Bezug zur Zukunft vor, so liegt eine ‘Prognose’ vor.<sup>124</sup>

In der dritten Merkmalskategorie werden unterschieden:

- Sicherheit und
- Unsicherheit.

Unsicherheit wird hier definiert als *Unterschied zwischen Informationsstand und Kontextvariablen*.<sup>125</sup> Das bedeutet, daß eine Informationsverarbeitung unter Sicherheit nur dann gegeben ist, wenn der Informationsstand die Kontextvariablen vollständig abbildet. Es bedarf keiner näheren Begründung, daß eine solche vollständige Abbildung der Kontextvariablen höchst selten der Fall ist. „We live only by knowing *something* about the future; while the problems of life, or of conduct at least, arise from the fact that we know so little.“<sup>126</sup> In der Regel kann angenommen werden, daß ein Unterschied zwischen Informationsstand und Kontextvariablen existiert.<sup>127</sup>

Im folgenden wird angenommen, daß Unsicherheit nicht bezüglich aller Kontextvariablen existiert. In der Abbildung 8 werden die Kontextvariablen in ihre beiden Merkmalskategorien  $S_1$  und  $S_2$  unterschieden. In den Feldern der Matrix steht die in dieser Untersuchung angenommene Sicherheit oder Unsicherheit.

Die Annahme von Unsicherheit bezüglich der Existenz und Ausprägung von Bedingungsvariablen bedarf keiner näheren Begründung. Aus dieser Annahme folgt logisch, daß auch bezüglich der Existenz und Ausprägungen von Handlungsvariablen Unsicherheit vorliegt, da die Handlungsvariablen von den Be-

<sup>123</sup> Siehe hierzu Albrecht, P.: Risikotransformationstheorie (1992), S. 8 f.

<sup>124</sup> Siehe hierzu Adam, D.: Planung (1993), S. 173 ff., Helten, E.: Prognose (1981), S. 345 ff., Schneider, D.: Entscheidungstheorie (1995), S. 69 ff. und die kritische Auffassung von Malik, F.: Strategie (1984), S. 64 ff.

<sup>125</sup> Vgl. Hoffmann, F.: Führungsorganisation (1980), S. 124 und Schneeweiß, H.: Entscheidungskriterien (1967), S. 12. Der Definition von *Knight*, die leider große Beachtung in der betriebswirtschaftlichen Literatur gefunden hat, wird mit Hinweis auf die Kritik von *Eisen* und *Karten* nicht gefolgt. Siehe Eisen, R.: Unsicherheit (1983), S. 572 f., Karten, W.: Risikobegriffes (1972), S. 159 und Knight, F.H.: Risk (1921), S. 233.

<sup>126</sup> Knight, F.H.: Risk (1921), S. 199 (Kursivdruck im Original).

<sup>127</sup> Vgl. Karten, W.: Risikobegriffes (1972), S. 149 und Krelle, W.: Unsicherheit (1957), S. 632.

dingungsvariablen in ihrer Form als Ressourcen abhängen. Ebenso logisch folgt dann auch, daß Unsicherheit auch bezüglich der Beziehungen zwischen den Variablen und bezüglich der Ausprägungen der Zielvariablen vorliegt. Lediglich für die Existenz der Zielvariablen wird hier Sicherheit angenommen. Diese Annahme ist ohne jeden Zweifel unrealistisch.<sup>128</sup> Sie erfolgt jedoch, weil die Konsequenzen für die Zielvariablen des in der Einleitung definierten Metaentscheidungsproblems als vorteilhaft erscheinen.<sup>129</sup>

Merkmalss- kategorie S <sub>2</sub>	Ziel- variablen	Bedingungs- variablen	Handlungs- variablen
Merkmalss- kategorie S <sub>1</sub>			
Existenz von Variablen	Sicherheit	Unsicherheit	Unsicherheit
Beziehungen zwischen Variablen	Unsicherheit		
Ausprägungen von Variablen	Unsicherheit	Unsicherheit	Unsicherheit

Abb. 8: Sicherheit oder Unsicherheit bezüglich der Kontextvariablen

Im folgenden wird für die RVU aus den drei Merkmalskategorien der Informationsverarbeitung ein wichtiger Fall untersucht. Gemeint ist der Fall, daß sich die Informationsverarbeitung von Entscheidungsträgern auf das hier zugrunde gelegte Entscheidungsmodell als Informationsart bezieht, als Diagnose oder als Prognose erfolgt und Unsicherheit vorliegt. In diesem Fall wird hier von der Informationsverarbeitung als einer 'Schätzung' gesprochen. Dieser Fall ist deshalb so wichtig, weil er zum Begriff der 'subjektiven Wahrscheinlichkeit' überleitet, der für die Entscheidungshandlungen von Entscheidungsträgern relevant ist.

<sup>128</sup> Zur möglichen Unsicherheit bezüglich der Existenz von Zielvariablen siehe Witte, E.: Entscheidungsprozesse (1992), Sp. 558 und den Überblick bei Watson, S.R. / Buedde, D.M.: Decision (1989), S. 62 ff.

<sup>129</sup> Die Nutzenerhöhung aus der Beeinflussung der Input-Zielvariablen erscheint betragsmäßig größer als die Nutzenreduzierung aus der Beeinflussung der Output-Zielvariablen.

gern in der RVU von großer Bedeutung ist. „We must say goodbye to our deterministic thinking ...“<sup>130</sup>

Je nach Zeitbezug ist die Schätzung eine Diagnose oder eine Prognose. Geschätzt - also diagnostiziert oder prognostiziert - werden die Kontextvariablen in ihren beiden Merkmalskategorien S<sub>1</sub> (Existenz, Beziehungen und Ausprägungen von Variablen) und S<sub>2</sub> (Ziel-, Bedingungs- und Handlungsvariablen). Durch die Schätzung entstehen parallel zu den Kontextvariablen Abbildungen. Diese Abbildungen entsprechen den Entscheidungsvariablen des hier zugrunde gelegten Entscheidungsmodells.<sup>131</sup> Die Entscheidungsvariablen können nach den gleichen Merkmalskategorien S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub> und S<sub>3</sub> systematisiert werden wie die Kontextvariablen. Als Folge der Schätzung existieren auf den Ausprägungen der Entscheidungsvariablen nun *subjektive Wahrscheinlichkeitsverteilungen*.<sup>132</sup> Diese Wahrscheinlichkeitsverteilungen sind Ausdruck der Erwartungen der Entscheidungsträger bezüglich der Kontextvariablen.<sup>133</sup>

### III. Entscheidung

Das Konstrukt der Entscheidung wird hier in einen Entscheidungsprozeß und in ein Entscheidungsergebnis gegliedert. Das Entscheidungsergebnis hängt vom Entscheidungsprozeß ab.

#### 1. Entscheidungsprozeß

Ein Entscheidungsprozeß wird hier in Phasen, Arten, Inhalt und Spielraum gegliedert (vgl. Abbildung 9).

---

<sup>130</sup> Müller, E.: Uncertainty (1994), S. 69.

<sup>131</sup> Vgl. 2. Kapitel B.II.1.a) Abb. 4.

<sup>132</sup> Diese subjektiven Wahrscheinlichkeitsverteilungen umfassen alle drei von *Knight* unterschiedenen Arten von Wahrscheinlichkeiten: ‘a priori probabilities’, ‘statistical probabilities’ und ‘estimates’. Siehe *Knight*, F.H.: Risk (1921), S. 224 f.

<sup>133</sup> Vgl. *Helten*, E.: Entscheidungsverfahren (1973), S. 3 Zur Problematik der Bestimmung subjektiver Wahrscheinlichkeiten siehe *Eisen*, R.: Theorie (1979), S. 129 ff., *Lenthe*, J. van: ELI (1993), S. 379 ff., *Schulenburg*, J.-M. Graf von der: Schein (1994), S. 39 ff. und *Spetzler*, C.S. / *Stael von Holstein*, C.A.S.: Probability Encoding (1975), S. 340 ff.

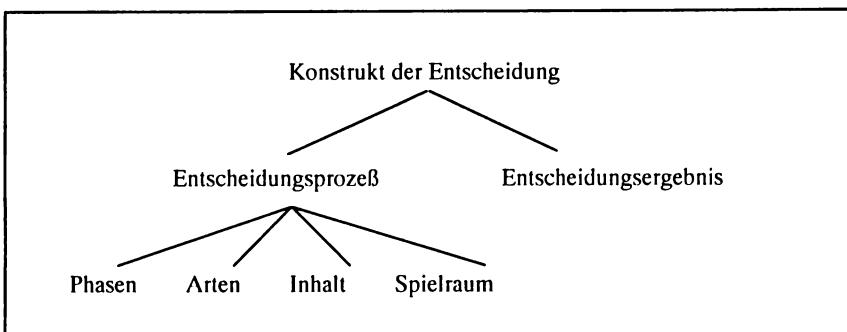


Abb. 9: Entscheidung 1

**a) Phasen**

Bei den Phasen eines Entscheidungsprozesses werden hier folgende Phasen unterschieden:<sup>134</sup>

- Definitionsphase,
- Analysephase,
- Bewertungsphase,
- Auswahlphase.

In der Definitionsphase<sup>135</sup> werden das Entscheidungsproblem,<sup>136</sup> die Methode der Präferenzabbildung,<sup>137</sup> die Zielvariablen<sup>138</sup> und die Meßvariablen definiert. In der Analysephase werden die Bedingungs- und die Handlungskomponente analysiert. Diese Analyse führt zur Ermittlung der Konsequenzen auf den Meßvariablen. In der Bewertungsphase werden die Konsequenzen auf den

<sup>134</sup> Zu einer ähnlichen Unterscheidung siehe Weber, M.: Nutzwertanalyse (1992), Sp. 1436. Zu anderen Unterscheidungen siehe Gomez, P. / Malik, F. / Oeller, K.-H.: Systemmethodik (1975), S. 629 ff., Heinen, E.: Einführung (1968), S. 19 f., Raaij, W.F. van: Information Processing (1988), S. 84 und Simon, H.A.: Science (1960), S. 1 ff.

<sup>135</sup> Die Verwendung des Begriffs der Definition weicht vom üblichen Gebrauch, wie er z. B. bei Lorenzen, P.: Grammatik (1980), S. 87 f. dargestellt ist, ab und orientiert sich an Luhmann, N.: Zweckbegriff (1968), S. 189.

<sup>136</sup> Siehe hierzu Bretzke, W.-R.: Problembezug (1980), S. 33 f.

<sup>137</sup> Siehe hierzu 2. Kapitel C.I.

<sup>138</sup> Die Zielvariablen können die von der Kerngruppe vorgegebenen Unternehmungszielvariablen sein. Es können aber auch individuelle Zielvariablen der Entscheidungsträger sein, die von den Unternehmungszielvariablen abweichen.

Meßvariablen nach Maßgabe der definierten Methode der Präferenzabbildung bewertet. In der Auswahlphase wird eine Handlungsalternative ausgewählt.

Die Phasen eines Entscheidungsprozesses werden beeinflußt durch den im folgenden erläuterten Inhalt und Spielraum eines Entscheidungsprozesses.

Für diese Untersuchung ist die Annahme von großer Bedeutung, daß die Entscheidungshandlungen der Entscheidungsträger ‘intendiert rational’ erfolgen. In Anlehnung an die Definition von *March* werden hier rationale Entscheidungshandlungen wie folgt definiert:<sup>139</sup> Eine Entscheidungshandlung ist dann rational, wenn der Entscheidungsträger die oben beschriebenen Phasen des Entscheidungsprozesses bewußt durchläuft;<sup>140</sup> der Grad der Rationalität steigt mit dem Grad der Bewußtheit, mit dem die Phasen des Entscheidungsprozesses durchlaufen werden.<sup>141</sup> Auf der Grundlage dieser Definition bedeutet die Annahme intendiert rationaler Entscheidungshandlungen, daß die in der RVU arbeitenden Entscheidungsträger in der Mehrheit ihrer Entscheidungshandlungen einen hohen Grad an Bewußtheit in den Phasen der Entscheidungsprozesse anstreben.

Die Annahme, daß die Entscheidungshandlungen rational oder auch nur intendiert rational erfolgen, ist häufig kritisiert worden.<sup>142</sup> Dieser Kritik soll hier jedoch die Argumentation von *Wiswede* entgegengehalten werden, der zwar die Annahme eines vollständig rationalen Entscheidungshandelns ablehnt, jedoch eine „Verhaltenstendenz zu rationalem Verhalten“<sup>143</sup> in Unternehmungen sieht. Die Ursachen hierfür faßt er im Konstrukt des ‘Rationalitätsdrucks’ zusammen, das hier nicht weiter erläutert wird.<sup>144</sup> Da sich die Argumentation von *Wiswede* auch auf die RVU übertragen läßt, können intendiert rationale Entscheidungshandlungen auch in der RVU plausibel angenommen werden.

---

<sup>139</sup> Vgl. *March*, J.G.: *Rationality* (1978), S. 591 f. Zu ähnlichen Definitionen siehe *Kirsch*, W.: *Entscheidungsprozesse*, Bd. 1 (1970), S. 67 und *Simon*, H.A.: *Behaviour* (1967), S. 41 und S. 75 ff. Zu einem anderen Ansatz siehe *Elster*, J.: *Ulysses* (1990), S. 36 ff.

<sup>140</sup> Dabei spielt es keine Rolle, ob die Phasen rekursiv oder nicht-rekursiv durchlaufen werden.

<sup>141</sup> Es sei darauf hingewiesen, daß eine Steigerung des Grades der Bewußtheit immer auch Konsequenzen für das Konstrukt der Information hat. So ergibt sich z. B. in bezug auf die Informationsphasen in jedem Fall eine Erhöhung der Intensität der Informationsverarbeitung. Möglich ist darüberhinaus auch der Fall, daß die Speicherung beeinflußt wird und der Fall, daß die Kommunikation beeinflußt wird.

<sup>142</sup> Siehe z. B. *Becker*, A. / *Küpper*, W. / *Ortmann*, G.: *Revisionen* (1988), S. 89 ff., *Luhmann*, N.: *Organisation* (1988), S. 165 und den Überblick bei *Werder*, A. von: *Argumentationsrationalität* (1994), S. 49 ff.

<sup>143</sup> *Wiswede*, G.: *Einführung* (1995), S. 29.

<sup>144</sup> Siehe hierzu *Wiswede*, G.: *Einführung* (1995), S. 28 ff.

### b) Arten

Die Arten eines Entscheidungsprozesses werden hier in drei Merkmalskategorien gegliedert. Erstens kann eine *Untersuchung* oder eine *Bearbeitung* vorliegen. Die Begriffe sollen die Unterscheidung von Handlungen des Verfassers und Handlungen der Entscheidungsträger in der RVU deutlich machen. Bezuglich der Handlungen des Verfassers wird von ‘Untersuchung’ gesprochen. Bezuglich der Handlungen der Entscheidungsträger in der RVU wird von ‘Bearbeitung’ gesprochen.

Zweitens kann eine *Entscheidung* oder eine *Entscheidungsunterstützung* vorliegen. Eine ‘Entscheidungsunterstützung’ unterscheidet sich von einer ‘Entscheidung’ dadurch, daß in den Phasen eines Entscheidungsprozesses nur Vorschläge zur Definition oder Analyse oder Bewertung oder Auswahl gemacht werden dürfen.<sup>145</sup>

Drittens kann eine *Lösung* oder eine *Strukturierung* eines Entscheidungsproblems vorliegen. Eine ‘Lösung’ ist immer dann gegeben, wenn eine Handlungsalternative ausgewählt wird. Dahingegen schränkt eine ‘Strukturierung’ lediglich die zulässigen Entscheidungsvariablen in bezug auf ihre Merkmalskategorien  $S_1$  und  $S_2$  im Entscheidungsmodell ein. Durch diese Einschränkung verändert sich in der Merkmalskategorie  $S_3$  immer der Grad der Komplexität der Entscheidungsvariablen. Eventuell verändert sich zusätzlich auch der Grad der Dynamik der Entscheidungsvariablen. Eine Strukturierung ist entweder realisationsbezogen<sup>146</sup> oder planungsbezogen<sup>147</sup>.

Die Arten eines Entscheidungsprozesses werden beeinflußt durch die später noch erläuterten Handlungsvariablen der Strukturierung.<sup>148</sup>

### c) Inhalt

Der Inhalt eines Entscheidungsprozesses ist das Aggregat aus potentiellen, relativ homogenen Entscheidungsproblemen<sup>149</sup>, die hier mit dem Index ‘m’ bezeichnet werden. Aus diesem Grund wird der Inhalt hier mit dem Index ‘M’ als  $Inhalt_M$  bezeichnet. Ein effektives Entscheidungsproblem<sub>m</sub>, das ein Entschei-

<sup>145</sup> Vgl. *Theuvsen*, L.: Beratung (1994), S. 50 ff.

<sup>146</sup> Die Realisation erfolgt kurzfristig.

<sup>147</sup> Die Realisation erfolgt mittel- oder langfristig. Die Planung kann in eine operative Planung und in eine strategische Planung gegliedert werden. Siehe *Anthony*, R.N.: (Planning), 1965, S. 16 ff.

<sup>148</sup> Siehe 3. Kapitel C.I.1.b).

<sup>149</sup> Der Begriff ‘Entscheidungsproblem’ orientiert sich am Begriff des ‘Problems’ bei *Luhmann*, N.: Methode (1964), S. 14.

dungsträger zu bearbeiten hat, ist immer aus den potentiellen Entscheidungsproblemen<sub>m</sub> eines Inhaltes<sub>M</sub> abgeleitet. Wenn im folgenden von einem Entscheidungsproblem<sub>m</sub> gesprochen wird, so ist immer ein effektives Entscheidungsproblem<sub>m</sub> gemeint.

Äquivalent zu der gegebenen Definition des Inhaltes<sub>M</sub> ist die folgende Definition, die den in der deutschen betriebswirtschaftlichen Organisationslehre<sup>150</sup> häufig verwendeten Begriff der ‘Aufgabe’ berücksichtigt:<sup>151</sup> Der Inhalt<sub>M</sub> ist identisch mit der Aufgabe<sub>R</sub>. Es wird angenommen, daß sich eine Aufgabe<sub>R</sub> in Aufgabenelemente, zerlegen läßt.<sup>152</sup> Daraus folgt, daß der Inhalt<sub>M</sub> auch als Aggregat aus den Aufgabenelementen, verstanden werden kann.

Der Inhalt eines Entscheidungsprozesses wird beeinflußt durch die später noch erläuterte Handlungsvariable der Segmentierung.<sup>153</sup>

#### d) Spielraum

Der Spielraum im Entscheidungsprozeß ist gleichbedeutend damit, wieviel Freiheit einem Entscheidungsträger in den Phasen eines Entscheidungsprozesses gegeben ist.<sup>154</sup> Der Spielraum eines Entscheidungsträger ist umso größer, je freier ein Entscheidungsträger in der Definitionsphase das Entscheidungsproblem<sub>m</sub>, die Methode der Präferenzabbildung, die Zielvariablen und die Meßvariablen definieren kann. Analoges gilt für die Analyse-, Bewertungs- und Auswahlphase.<sup>155</sup> Hier wird angenommen, daß jeder Entscheidungsträger einen gewissen Spielraum bei seinen Entscheidungsprozessen hat. Bezieht sich der Spielraum auf ein Entscheidungsproblem<sub>m</sub>, kann der Spielraum als Spielraum<sub>m</sub> bezeichnet werden.

---

<sup>150</sup> Siehe hierzu *Frese, E.: Organisationstheorie* (1992), S. 247 ff.

<sup>151</sup> Zum Begriff der Aufgabe siehe *Kosiol, E.: Organisation* (1962), S. 43 ff., *Langen, H.: Bemerkungen* (1953), S. 460 f. und *Müller-Lutz, H.L.: Organisationswesen* (1984), S. 1.

<sup>152</sup> Zur Aufgabenanalyse siehe *Frese, E.: Aufgabenanalyse* (1980), Sp. 207 ff., *Kosiol, E.: Organisation* (1962), S. 42 ff. und *Krüger, W.: Aufgabenanalyse* (1992), Sp. 221 ff.

<sup>153</sup> Siehe 3. Kapitel C.I.1.a).

<sup>154</sup> Der Spielraum kann sich auf alle Arten eines Entscheidungsprozesses beziehen: Bearbeitung / Untersuchung, Entscheidung / Entscheidungsvorbereitung sowie Lösung / Strukturierung.

<sup>155</sup> In der Literatur werden andere Meinungen vertreten. Siehe z. B. *Frese, E. / Heppner, K.: Ersatzteilversorgung* (1995), S. 30 Zur Messproblematik allgemein siehe *Frese, E.: Grundlagen* (1995), S. 80 ff.

Der Spielraum im Entscheidungsprozeß wird beeinflußt durch den Inhalt des Entscheidungsprozesses und durch die später noch erläuterten HandlungsvARIABLE der Strukturierung.<sup>156</sup>

## *2. Entscheidungsergebnis*

Ein Entscheidungsprozeß führt zu einem Entscheidungsergebnis. Entscheidungsergebnisse werden hier durch formale und inhaltliche Merkmale beschrieben.

### a) Formale Merkmale von Entscheidungsergebnissen

Hier werden die folgenden formalen Merkmale von Entscheidungsergebnissen unterschieden:

- Unsicherheit,
- Mächtigkeit,<sup>157</sup>
- Relevanz.

Bevor die formalen Merkmale erläutert werden, ist auf den Wirkungszusammenhang zwischen Entscheidungsproblem, Informationsprozeß und Kontextvariablen hinzuweisen: Ein Entscheidungsproblem<sub>m</sub> wird im folgenden verstanden als ein effektives Entscheidungsproblem<sub>m</sub>, das aus den potentiellen Entscheidungsproblemen<sub>m</sub> des Inhaltes<sub>M</sub> abgeleitet ist. Das Entscheidungsproblem<sub>m</sub> determiniert die relevanten Kontextvariablen<sub>m</sub>.<sup>158</sup> Darüber hinaus beeinflußt das Entscheidungsproblem<sub>m</sub> auch den Informationsprozeß. Es ist unmittelbar einsichtig, daß in den Phasen des Informationsprozesses nur diejenigen Informationsarten gespeichert, verarbeitet und kommuniziert werden, die zur Bearbeitung des Entscheidungsproblems<sub>m</sub> notwendig sind. Wenn nun zusätzliche Informationsarten in den Informationsprozeß gelangen und sich der Informationsstand vergrößert, kann in der Definitionsphase des Entscheidungsprozesses eine Neudefinition des Entscheidungsproblems<sub>m</sub> erfolgen.

---

<sup>156</sup> Siehe 3. Kapitel C.I.1.b).

<sup>157</sup> Es wird darauf hingewiesen, daß die Mächtigkeit in der Literatur auch als Merkmal einer Methode und nicht als Merkmal eines Entscheidungsergebnisses angesehen wird. Siehe Newell, A.: Programming (1969), S. 372 (Newell verwendet den Begriff 'power').

<sup>158</sup> Vgl. Frese, E.: Entscheidungsstrategien, 1971, S. 294.

Unsicherheit ist hier definiert worden als Unterschied zwischen Informationsstand und Kontextvariablen.<sup>159</sup> Aus dieser Definition folgt, daß die Unsicherheit eines Entscheidungsergebnisses steigt, wenn der Informationsstand konstant bleibt und wenn bei den Kontextvariablen in der Merkmalskategorie S<sub>3</sub> der Grad der Komplexität oder der Grad der Dynamik steigt.<sup>160</sup> Um die Untersuchung zu vereinfachen, wäre es vorteilhaft, die Kontextvariablen in der Merkmalskategorie S<sub>3</sub> nur hinsichtlich des Grades der Dynamik, nicht jedoch hinsichtlich des Grades der Komplexität zu untersuchen. Dann müßte die Hypothese aufgestellt werden, daß der Grad der Komplexität von Kontextvariablen einen geringeren Einfluß auf die Unsicherheit hätte als der Grad der Dynamik von Kontextvariablen. Eine solche Hypothese wird von *Frese* aufgestellt.<sup>161</sup> *Frese* nimmt an, daß bei einem minimalen Grad von Dynamik die Unsicherheit der Entscheidungsergebnisse von Entscheidungseinheiten durch „detaillierte Entscheidungsprogramme“<sup>162</sup> auf ein geringes Maß reduziert werden kann. Dieser Hypothese wird hier nicht gefolgt. Zur Begründung wird auf die Ausführungen von *Malik* verwiesen.<sup>163</sup> In Anlehnung an die Ausführungen von *Malik* wird hier angenommen, daß der Grad der Komplexität von Kontextvariablen einen genauso großen Einfluß auf die Unsicherheit hat wie der Grad der Dynamik von Kontextvariablen.<sup>164</sup>

Die Unsicherheit eines Entscheidungsergebnisses steigt auch, wenn bei konstanten Kontextvariablen der Informationsstand sinkt. Ein solches Sinken

<sup>159</sup> Vgl. 2. Kapitel B.II.2.

<sup>160</sup> Von *Farny* ist 1992 die Hypothese formuliert worden, daß der Grad der Komplexität und der Grad der Dynamik der Globalumwelt in Zukunft steigen wird. Siehe *Farny*, D.: *Umwelten* (1992), S. 33.

<sup>161</sup> Siehe zum Folgenden *Frese*, E.: *Grundlagen* (1995), S. 325.

<sup>162</sup> *Frese*, E.: *Grundlagen* (1995), S. 325. Bei Entscheidungsprogrammen handelt es sich eine besondere Form von Strukturierungsbeiträgen anderer Entscheidungseinheiten. Syonyme Begriffe für Entscheidungsprogramme sind Arbeitsanweisungen oder Richtlinien.

<sup>163</sup> Siehe *Malik*, F.: *Strategie* (1984), S. 45 f. und S. 169 ff.

<sup>164</sup> Diese Annahme wird für all diejenigen bestimmt plausibel sein, die im empirischen Erfahrungsbereich einer RVU schon versucht haben, eine Preisforderung (‘Quotierung’) für einen angebotenen Rückversicherungsschutz zu errechnen. Die hohe Komplexität der Kontextvariablen führt nach eigenen Erfahrungen des Verfassers oft bereits dann zu einem hohen Maß an Unsicherheit, wenn bei der Informationsverarbeitung zur Berechnung der Preisforderung keine Prognose sondern lediglich eine Diagnose erfolgt - demnach also nur der Grad der Komplexität der historischen Kontextvariablen von Bedeutung ist. Zwar werden in der Regel Entscheidungsprogramme (sog. ‘Quotierungsprogramme’) existieren, an denen man sich bei der Berechnung der Preisforderung orientieren kann. Diese Entscheidungsprogramme führen jedoch nach den eigenen Erfahrungen des Verfassers oft nicht dazu, die Unsicherheit des Entscheidungsergebnisses auf ein geringes Maß zu reduzieren.

kann seine Ursachen in den Informationsphasen<sup>165</sup> oder in den Informationsarten<sup>166</sup> haben.

Meßvariable für die Unsicherheit ist der *Grad des Vertrauens*, den Individuen in ihren Informationsstand bezüglich der Entscheidungsvariablen im Entscheidungsmodell haben.<sup>167</sup> Damit stellt die Meßvariable auf die Einschätzung von Individuen ab. Bei diesen Individuen kann es sich um die Entscheidungsträger in der RVU handeln. Daraus ergibt sich eine ‘subjektive Unsicherheit’, die vom Vertrauen der Entscheidungsträger in ihren Informationsstand bezüglich der Entscheidungsvariablen abhängt. Daneben kann aber auch eine ‘objektive Unsicherheit’ unterschieden werden.<sup>168</sup> Sie hängt ab vom Vertrauen eines „erfahrenen und mit allen Umständen vertrauten Beobachters“<sup>169</sup> in seinen Informationsstand bezüglich der Entscheidungsvariablen. Diese Figur eines objektiv bestmöglich informierten zugleich aber nicht allwissenden Beobachters (im folgenden einfach ‘Beobachter’ genannt) ist vom Bundesgerichtshof für das Konstrukt der ‘adäquaten Kausalität’ in der verschuldensabhängigen Haftung entwickelt worden.<sup>170</sup> Die Annahmen, die im 2. Kapitel unter B.II.2. zur Unsicherheit bezüglich der Kontextvariablen gemacht wurden,<sup>171</sup> gelten sowohl für die subjektive Unsicherheit als auch für die objektive Unsicherheit. Wenn im folgenden von ‘Unsicherheit’ die Rede ist, so ist aber immer die objektive Unsicherheit gemeint. Der Grund dafür ist, daß die Konsequenzen für die im 3. Kapitel unter B.II. erläuterten organisatorischen Zielvariablen davon abhängen, wie groß die objektive Unsicherheit ist - unabhängig von der subjektiven Unsicherheit.

*Mächtigkeit* wird hier definiert als Unterschied zwischen Entscheidungsproblem und Informationsstand. Damit wird die Frage angesprochen, inwieweit ein gegebenes Entscheidungsproblem<sub>m</sub> mit einem bestimmten Informationsstand gelöst wird. Die Mächtigkeit eines Entscheidungsergebnisses steigt, wenn

<sup>165</sup> Beispiel: Bei der RVU treten in der Informationsverarbeitung Prognoseprobleme bei der Schätzung von Schadenverteilungen auf, weil die auf Windows umgestellte Software noch fehlerhaft ist.

<sup>166</sup> Beispiel: Ein Kunde der RVU kann Daten zu historischen Schadenfällen durch Stürme nicht mehr getrennt nach verschiedenen Regionen liefern.

<sup>167</sup> Zur Erläuterung des Begriffes ‘Vertrauen’ siehe Giffin, K.: Contribution (1967), S. 105 und Luhmann, N.: Vertrauen (1973), S. 1 Für eine mögliche Operationalisierung der Messung von Vertrauen siehe Bierhoff, W. / Buck, E.: Vertrauen (1984), S. 18 ff. und Krampen, G. / Viebig, J. / Walter, W.: Skala (1982), S. 242 ff. (insbesondere S. 244, Tabelle 1, Items 1. bis 5.). Es wird darauf hingewiesen, daß der Ausdruck ‘Grad des Vertrauens’ hier eine völlig andere Bedeutung besitzt als bei Sinn, H.-W.: Entscheidungen (1980), S. 11 ff. Siehe auch Duncan, R.B.: Characteristics (1972), S. 317 f.

<sup>168</sup> Vgl. Simon, H.A.: Behavior (1967), S. 76.

<sup>169</sup> Bähr, P.: Grundzüge (1987), S. 317.

<sup>170</sup> Siehe BGHZ (1951), S. 261 ff.

<sup>171</sup> Vgl. 2. Kapitel B.II.2. Abb. 8.

ein Entscheidungsproblem<sub>m</sub> in ein Entscheidungsproblem<sub>m\*</sub> vereinfacht wird<sup>172</sup> und der Informationsstand unverändert bleibt.<sup>173</sup> Die Mächtigkeit eines Entscheidungsergebnisses steigt auch, wenn der Informationsstand steigt und das Entscheidungsproblem unverändert bleibt.<sup>174</sup> Die Mächtigkeit kann gemessen werden durch die Entfernung der Lösung zum Optimum oder durch die Anzahl der gefundenen Lösungen.<sup>175</sup> Analog zur Unsicherheit kann die Messung durch einen Entscheidungsträger in der RVU oder durch einen Beobachter erfolgen. Somit können eine ‘subjektive Mächtigkeit’ und eine ‘objektive Mächtigkeit’ unterschieden werden. Wenn im folgenden von ‘Mächtigkeit’ die Rede ist, so ist immer die objektive Mächtigkeit gemeint. Der Grund dafür ist, daß die Konsequenzen für die im 3. Kapitel unter B.II. erläuterten organisatorischen Zielvariablen davon abhängen, wie groß die objektive Mächtigkeit ist - unabhängig von der subjektiven Mächtigkeit.

*Relevanz* wird hier definiert als Unterschied zwischen Entscheidungsproblem und Kontextvariablen. Dieser Unterschied ist Null, wenn ein ‘richtiges’ Entscheidungsproblem bearbeitet wird.<sup>176</sup> Ein richtiges Entscheidungsproblem wird hier als Entscheidungsproblem<sub>m</sub> bezeichnet.<sup>177</sup> Die Definition eines richtigen Entscheidungsproblems ist nicht immer einfach. Anschaulich beschrieben wird dieser Sachverhalt von *Eisenführ* und *Weber*: „Der Entscheider sollte sich überlegen, ob er das *richtige Problem* löst. ... Menschen ... neigen dazu, Probleme durch Flickwerk zu lösen; man ändert so wenig wie möglich am Status quo. Es könnte aber angebracht sein, das Problem zu erweitern. Umgekehrt

<sup>172</sup> Siehe 2. Kapitel B.IV.

<sup>173</sup> Beispiel: Die RVU hat das Entscheidungsproblem, Erdbebenzenarien für ganz Japan zu schätzen. Wird angenommen, daß der Informationsstand der RVU zu gering ist, um für dieses Entscheidungsproblem ein Entscheidungsergebnis mit befriedigender Mächtigkeit zu erzielen, kann das Entscheidungsproblem vereinfacht werden: Die RVU schätzt Erdbebenzenarien lediglich für den Großraum Tokio und nicht für ganz Japan. Für dieses vereinfachte Entscheidungsproblem weist das Entscheidungsergebnis eine größere Mächtigkeit auf als für das unvereinfachte Entscheidungsproblem.

<sup>174</sup> Beispiel: Ein Entscheidungsproblem besteht für die RVU darin, ihren Kunden die Konsequenzen alternativer Rückversicherungsleistungen zu erläutern. In diesem Fall entspricht der Grad des Verstehens der Kunden der Mächtigkeit des Entscheidungsergebnisses. Der Grad des Verstehens der Kunden kann durch neue Modelle und Methoden verbessert werden. Siehe *Clarke, H. / Pettengell, C.: Scenarios* (1991), S. 13 ff. Diese neuen Modelle und Methoden, hier in Form von Software, ermöglichen es, den Kunden die Konsequenzen alternativer Rückversicherungsleistungen grafisch zu veranschaulichen.

<sup>175</sup> Siehe *Newell, A.: Programming* (1969), S. 372.

<sup>176</sup> Zu einer anderen Auffassung siehe *Bretzke, W.-R.: Problembezug* (1980), S. 33 ff.

<sup>177</sup> Der Begriff ‘Entscheidungsproblem<sub>m</sub>’ wurde bereits bei der Erläuterung des Inhalts eines Entscheidungsprozesses verwendet. Vgl. 2. Kapitel B.III.1.c). Dabei wurde also implizit davon ausgegangen, daß die Inhalte von Entscheidungsprozessen Aggregate aus richtigen Entscheidungsproblemen darstellen.

kann es sinnvoll sein, das ursprüngliche Problem aufzuspalten in ein Teilproblem, das jetzt zu lösen ist, und weitere Teilprobleme, deren Lösung auf später verschoben wird.“<sup>178</sup>

Es wird hier angenommen, daß die Entscheidungsträger in der Lage sind, die richtigen Entscheidungsprobleme<sub>m</sub> zu definieren. Es wird mit dieser Annahme nicht behauptet, daß es einfach ist, die richtigen Entscheidungsprobleme<sub>m</sub> zu definieren; es wird nur behauptet, daß es prinzipiell möglich ist.

Wenn ein richtiges Entscheidungsproblem nicht definiert wird, so kann das theoretisch auf drei Ursachen zurückgeführt werden:

- Entscheidungsträger haben eine bewußte Vereinfachung durchgeführt.
- Entscheidungsträger haben eine unbewußte Vereinfachung durchgeführt.
- Entscheidungsträger haben den Entscheidungsprozeß zum eigenen Vorteil manipuliert.

Hier werden nur die Ursachen 1) und 2) untersucht.<sup>179</sup> Zur Ursache 3) wird auf die Literatur verwiesen.<sup>180</sup>

Die Relevanz eines Entscheidungsergebnisses sinkt, wenn das richtige Entscheidungsproblem<sub>m</sub> in ein Entscheidungsproblem<sub>m\*</sub> vereinfacht wird. Die Relevanz sinkt in diesem Fall, weil die Kontextvariablen trotz der Vereinfachung des Entscheidungsproblems unverändert bleiben. Die Kontextvariablen sind durch ein ursprüngliches Entscheidungsproblem<sub>m</sub> determiniert. Sie können nicht durch die Vereinfachung des Entscheidungsproblems<sub>m</sub> in ein Entscheidungsproblem<sub>m\*</sub> verändert werden.<sup>181</sup> Des weiteren sinkt die Relevanz eines Entscheidungsergebnisses, wenn ein Entscheidungsproblem<sub>m</sub> unverändert

<sup>178</sup> Eisenführ, F. / Weber, M.: Entscheiden (1994), S. 5 (Kursivdruck im Original). Eine ähnliche Auffassung wird von Keeney und Raiffa vertreten. „Much of the time was used in defining the problem, ... There wasn't a single problem, but many interrelated problems ...“ Keeney, R.L. / Raiffa, H.: Decisions (1976), S. 441 Siehe auch Raiffa, H.: Decision Analysis (1968), S. 264.

<sup>179</sup> Siehe 2. Kapitel B.IV.

<sup>180</sup> Siehe Cohen, M.D. / March, J.G. / Olsen, J.P.: People (1979), S. 24 ff., Cohen, M.D. / March, J.G. / Olsen, J.P.: Garbage Can Model (1972), S. 3 und S. 8, Crozier, M. / Friedberg, G.: Macht (1979), S. 39 ff. und Scholl, W.: Politische Prozesse (1993), Sp. 1993 ff.

<sup>181</sup> Beispiel: Die RVU bietet Rückversicherungsschutz unter Einschluß von Schäden aus Erdbeben in Japan an. Das ‘richtige’ Entscheidungsproblem<sub>m</sub> besteht darin, eine Schadenverteilung für ganz Japan zu schätzen. Dieses Entscheidungsproblem<sub>m</sub> kann nun in ein Entscheidungsproblem<sub>m\*</sub> vereinfacht werden, indem lediglich eine Schadenverteilung für den Großraum Tokio geschätzt wird. Als Konsequenz aus einer solchen Vereinfachung steigt zwar die Mächtigkeit des Entscheidungsergebnisses, es sinkt jedoch zugleich die Relevanz des Entscheidungsergebnisses.

bleibt (also nicht vereinfacht wird), jedoch der Grad der Komplexität oder der Grad der Dynamik der Kontextvariablen steigt.

Die Relevanz kann gemessen werden durch die Validitätseinschätzung von Individuen.<sup>182</sup> Analog zur Unsicherheit kann die Messung durch einen Entscheidungsträger in der RVU oder durch einen Beobachter erfolgen. Somit können eine ‘subjektive Relevanz’ und eine ‘objektive Relevanz’ unterschieden werden. Wenn im folgenden von ‘Relevanz’ die Rede ist, so ist immer die objektive Relevanz gemeint. Der Grund dafür ist, daß die Konsequenzen für die im 3. Kapitel unter B.II. erläuterten organisatorischen Zielvariablen davon abhängen, wie groß die objektive Relevanz ist - unabhängig von der subjektiven Relevanz.

Abbildung 10 faßt das Gesagte zusammen und gibt auch einen Überblick über die im folgenden untersuchten inhaltlichen Merkmale von Entscheidungsergebnissen.

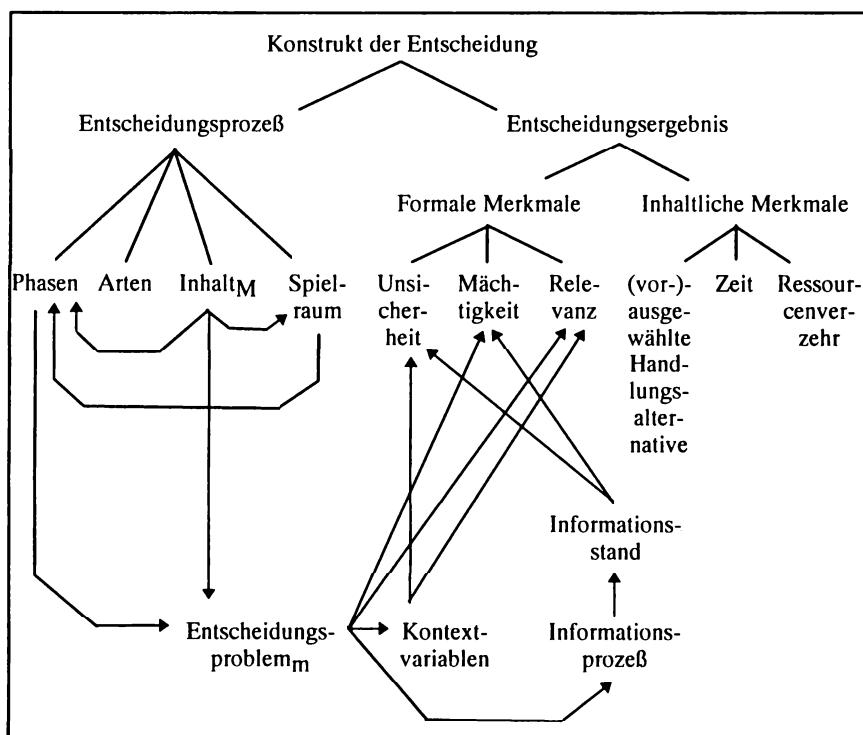


Abb. 10: Entscheidung 2

<sup>182</sup> Siehe hierzu Schnell, R. / Hill, P.B. / Esser, E.: Methoden (1989), S. 150.

### b) Inhaltliche Merkmale von Entscheidungsergebnissen

Die inhaltlichen Merkmale eines Entscheidungsergebnisses hängen davon ab, ob es sich um ein realisationsfähiges<sup>183</sup> oder um ein nicht-realisationsfähiges<sup>184</sup> Entscheidungsergebnis handelt. Bei einem realisationsfähigen Entscheidungsergebnis werden hier drei inhaltliche Merkmale unterschieden:

- die ausgewählte Handlungsalternative mit Inhalt, Name und Merkmalen,<sup>185</sup>
- die Zeit in ihrer Form als Zeitdauer eines Entscheidungsprozesses oder als Zeitpunkt, an dem ein Entscheidungsprozeß beendet ist,<sup>186</sup>
- der Ressourcenverzehr aufgrund von Informationsprozessen.

Streng genommen stellt nur das Merkmal 1) ein allgemeingültiges inhaltliches Merkmal von Entscheidungsergebnissen unabhängig von den im Einzelfall definierten Zielvariablen dar. Die Merkmale 2) und 3) erfordern die implizite Annahme, daß Zeit und Ressourcenverzehr für die im Einzelfall definierten Zielvariablen relevant sind. Diese Annahme wird hier getroffen.

Bei einem nicht-realisationsfähigen Entscheidungsergebnis ergibt sich ein Unterschied: Da bezüglich der Art des Entscheidungsprozesses eine Strukturierung statt einer Lösung erfolgt, ist keine Handlungsalternative endgültig ausgewählt worden. Es ist lediglich eine Vorauswahl von Handlungsvariablen oder mehreren Handlungsalternativen erfolgt. Merkmal 1) stellt daher bei einem nicht-realisationsfähigen Entscheidungsergebnis eine ‘vorausgewählte’ Handlungsalternative dar. Die Merkmale 2) und 3) sind unverändert.

Wenn im folgenden keine Unterscheidung zwischen einem realisationsfähigen und einem nicht-realisationsfähigen Entscheidungsergebnis erfolgt, wird Merkmal 1) als ‘(vor-)ausgewählte Handlungsalternative’ bezeichnet.

## IV. Vereinfachungen von Entscheidungshandlungen

In der Literatur wird die Vorstellung kritisiert, Entscheidungshandlungen könnten ohne Vereinfachungen erfolgen.<sup>187</sup> So bezeichnet *Karten* Entschei-

<sup>183</sup> Die Art des Entscheidungsprozesses entspricht dann einer ‘Lösung’ des Entscheidungsproblems.

<sup>184</sup> Die Art des Entscheidungsprozesses entspricht dann einer ‘Strukturierung’ des Entscheidungsproblems.

<sup>185</sup> Siehe hierzu 2. Kapitel B.II.1.a).

<sup>186</sup> Beim Zeitpunkt, an dem der Entscheidungsprozeß beendet ist, handelt es sich um den Zeitpunkt, an dem in der Auswahlphase die Auswahl einer Handlungsalternative erfolgt.

dungshandlungen ohne Vereinfachungen als „praktisch undurchführbar“<sup>188</sup>. Dies gilt ohne jeden Zweifel auch für die Rückversicherungspraxis.<sup>189</sup> Aus diesem Grund werden Vereinfachungen von Entscheidungshandlungen hier im entscheidungslogischen Modell explizit berücksichtigt.

Vereinfachungen von Entscheidungshandlungen werden hier anhand von vier Fragen untersucht:

- 1) Wer nimmt Vereinfachungen vor?
- 2) Warum werden Vereinfachungen vorgenommen?
- 3) Auf welche Arten werden Vereinfachungen vorgenommen?
- 4) Zu welchen Konsequenzen führen Vereinfachungen?

Zu 1) Wer nimmt Vereinfachungen vor? Es bedarf keiner näheren Begründung, daß Vereinfachungen von Individuen in der Rückversicherungspraxis vorgenommen werden.<sup>190</sup> Dieser Tatsache muß im entscheidungslogischen Modell Rechnung getragen werden. Darüberhinaus nimmt auch der Verfasser in der Untersuchung Vereinfachungen vor. Auch die Vereinfachungen des Verfassers werden im entscheidungslogischen Modell abgebildet und sind so für den Leser nachvollziehbar. Auf die wichtigsten Vereinfachungen des Verfassers wird an den entsprechenden Stellen der Untersuchung hingewiesen.

Zu 2) Warum werden Vereinfachungen vorgenommen? Unter Rekurrenz auf das bisher erarbeitete entscheidungslogische Modell lässt sich die Notwendigkeit von Vereinfachungen wie folgt begründen: Definiert man ein Entscheidungsproblem, das bezüglich der formalen Merkmale des Entscheidungsergebnisses zu einer hohen Relevanz führt, so können umfangreiche Informationsprozesse erforderlich sein, um die Unsicherheit des Entscheidungsergebnisses auf ein befriedigendes Maß zu reduzieren und die Mächtigkeit des Entscheidungsergebnisses auf ein befriedigendes Maß zu erhöhen. Diese umfangreichen Informationsprozesse führen bezüglich der inhaltlichen Merkmale des Entscheidungsergebnisses zu einer Verlängerung der Zeit des Entscheidungsprozesses und zu einer Erhöhung des Ressourcenverzehrs. Vereinfachungen von Entscheidungshandlungen sind demnach immer dann notwendig, wenn eine Verkürzung der Zeit des Entscheidungsprozesses oder eine Reduzierung des Ressourcenverzehrs nutzenerhöhend ist.<sup>191</sup> Ein praktisches Beispiel hierfür ist dann gegeben, wenn Entscheidungsträger in der RVU überlastet sind und auf-

<sup>187</sup> Siehe Beer, S.: Brain (1972), S. 65, Lindblom, C.E.: Intelligence (1965), S. 138 ff. und Luhmann, N.: Zweckbegriff (1968), S. 12 und S. 77 f.

<sup>188</sup> Karten, W.: Grundlagen (1983), S. 227.

<sup>189</sup> Vgl. Gerathewohl, K.: Risk Management (1980), S. 141 und S. 147.

<sup>190</sup> Vgl. Gerathewohl, K.: Risk Management (1980), S. 141 und S. 147.

<sup>191</sup> Vgl. Werder, A. von: Argumentationsrationalität (1994), S. 135 ff.

grund ihrer Überlastung gezwungen sind, Entscheidungshandlungen zu vereinfachen.<sup>192</sup>

Zu 3) Auf welche Arten werden Vereinfachungen vorgenommen? Vereinfachungen können auf verschiedene Arten erfolgen. Eine Vereinfachung kann direkt erfolgen, indem die beiden Konstrukte von Entscheidungshandlungen - Entscheidung und Information - verändert werden. Eine Vereinfachung kann auch indirekt erfolgen, indem die Kontextvariablen verändert werden.

*Beim Konstrukt der Information* erfolgt die Vereinfachung im Informationsprozeß.<sup>193</sup> Eine Vereinfachung im Informationsprozeß führt immer zu einem reduzierten Informationsstand. Eine Vereinfachung kann sowohl in bezug auf die Informationsphasen als auch in bezug auf die Informationsarten untersucht werden. Hier erfolgt nur eine Untersuchung der Informationsarten. Die Vereinfachung der Informationsarten kann sich auf jede Informationsart beziehen, also auf Modelle oder auf Methoden oder auf Daten.

Beim Entscheidungsmodell sind die Merkmalskategorien der Entscheidungsvariablen S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub> und S<sub>3</sub> zu unterscheiden:

In Bezug auf S<sub>1</sub> kann die Existenz von Entscheidungsvariablen weggelassen werden<sup>194</sup>, Beziehungen zwischen Entscheidungsvariablen können weggelassen oder modifiziert werden<sup>195</sup> oder die Anzahl der Ausprägungen der Entscheidungsvariablen kann reduziert werden<sup>196, 197</sup>.

In Bezug auf S<sub>2</sub> gelten die Veränderungen von S<sub>1</sub> für Ziel-, Bedingungs- und Handlungsvariablen.<sup>198</sup> In diesem Zusammenhang ist auf zwei wichtige Beispiele hinzuweisen: In der Definitionsphase eines Entscheidungsprozesses stellt die Ersetzung von fundamentalen Zielvariablen durch instrumentale Zielvariablen ein Beispiel für das Weglassen von Zielvariablen dar.<sup>199</sup> In der Analysephase eines Entscheidungsprozesses stellt die Reduzierung der Anzahl der be-

<sup>192</sup> Siehe 3. Kapitel C.II.2.a)ee)(1) und 3. Kapitel C.II.2.c).

<sup>193</sup> Vgl. *Frese*, E.: Entscheidungsstrategien (1971), S. 294.

<sup>194</sup> Z. B. wird bei der Preiskalkulation von Rückversicherungsleistungen das prognostizierte Ergebnis aus dem Kapitalanlagegeschäft nicht berücksichtigt.

<sup>195</sup> Z. B. wird eine lineare statt einer nichtlinearen Funktion der Betriebskosten bei zeitlicher Anpassung angenommen.

<sup>196</sup> Z. B. kann aus Praktikabilitätsgründen eine nicht-proportionale Rückversicherungsform von der RVU nur mit einer begrenzten Anzahl unterschiedlicher Plafonds angeboten werden, obwohl - streng genommen - nahezu unendlich viele alternative Plafonds möglich sind. (Ein Plafond ist die Summe aus Priorität und Haftung der RVU aus einer nicht-proportionalen Rückversicherungsform.)

<sup>197</sup> Vgl. *Beensen*, R.: Komplexitätsbeherrschung (1970), S. 52

<sup>198</sup> Vgl. *Laux*, H. / *Liermann*, F.: Grundlagen (1997), S. 55 f.

<sup>199</sup> Siehe hierzu *Frese*, E.: Entscheidungsstrategien (1971), S. 294 f. (*Frese* spricht von Subzielen statt von instrumentalen Zielvariablen).

arbeiteten Handlungsalternativen ein Beispiel für die Reduzierung der Anzahl der Ausprägungen von Handlungsvariablen dar.<sup>200</sup>

In Bezug auf S<sub>3</sub> können der Grad der Dynamik und der Grad der Komplexität reduziert werden.<sup>201</sup> Der Grad der Dynamik wird z.B. dadurch reduziert, daß statische statt dynamische Entscheidungsvariablen bearbeitet werden. Der Grad der Komplexität wird z.B. dadurch reduziert, daß Entscheidungsvariablen weggelassen werden.<sup>202</sup>

Bei den Methoden kann sich die Vereinfachung auf alle drei Merkmale von Methoden beziehen.<sup>203</sup> Der Grad der Simultanität kann gesenkt werden. Das bedeutet, daß von einer simultanen Bearbeitung auf eine nicht-simultane Bearbeitung übergegangen wird. Die nicht-simultane Bearbeitung erfolgt entweder sequentiell oder parallel.<sup>204</sup> Unabhängig hiervon kann der Grad der Rekursivität gesenkt werden.<sup>205</sup> Darüber hinaus kann auch der Grad der Allgemeingültigkeit erhöht werden.<sup>206</sup>

Auch bei den Daten sind die Merkmalskategorien S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub> und S<sub>3</sub> voneinander zu unterscheiden. Die Ausführungen, die zum Entscheidungsmodell gemacht wurden, gelten für die Daten analog.

*Beim Konstrukt der Entscheidung* erfolgt die Vereinfachung im Entscheidungsprozeß. Von besonderer Bedeutung ist hier eine Vereinfachungsmöglichkeit in der Definitionsphase eines Entscheidungsprozesses. In der Definitionsphase kann ein definiertes Entscheidungsproblem<sub>m</sub> in ein ‘vereinfachtes’ Entscheidungsproblem<sub>m\*</sub> umdefiniert werden.<sup>207</sup> Hierzu wird auf die Ausführungen zur Relevanz von Entscheidungsergebnissen verwiesen.<sup>208</sup>

---

<sup>200</sup> Siehe hierzu *Eisenführ, F. / Weber, M.: Entscheiden* (1994), S. 82 ff.

<sup>201</sup> Vgl. die Definitionen zum Grad der Dynamik und zum Grad der Komplexität im 2. Kapitel unter B.I.

<sup>202</sup> Vgl. *Gagsch, S.: Subsystembildung* (1980), Sp. 2156 f.

<sup>203</sup> Vgl. 2. Kapitel B.II.1.a).

<sup>204</sup> Vgl. *Frese, E. (unter Mitarbeit von H. Mensching und A. von Werder): Unternehmungsführung* (1986), S. 178 ff.

<sup>205</sup> Liegt z. B. eine nicht-simultane, hier sequentielle, Bearbeitung zweier Entscheidungsprobleme vor, so bedeutet eine rekursive Bearbeitung, daß nach der Bearbeitung des zweiten Entscheidungsproblems eine neue Bearbeitung des ersten Entscheidungsproblems erfolgen kann. Eine nicht-rekursive Bearbeitung bedeutet hingegen, daß nach der Bearbeitung des zweiten Entscheidungsproblems keine neue Bearbeitung des ersten Entscheidungsproblems erfolgen kann.

<sup>206</sup> Es ist zu vermuten, daß ein höherer Grad an Allgemeingültigkeit einer Methode zu einem reduzierten Grad an Mächtigkeit von Entscheidungsergebnissen führt. Siehe *Frese, E.: Entscheidungsstrategien* (1971), S. 285 f.

<sup>207</sup> Vgl. *Luhmann, N.: Zweckbegriff* (1968), S. 24 f. und S. 29 f.

<sup>208</sup> Vgl. 2. Kapitel B.III.2.a).

An dieser Stelle ergibt sich eine Verbindung zur bereits erläuterten Art der Vereinfachung durch die Veränderung der Methode. Wann immer von einer simultanen auf eine nicht-simultane Bearbeitung übergegangen wird, muß das Entscheidungsproblem<sub>m</sub> in mehrere Entscheidungsprobleme<sub>m\*</sub> verändert werden.<sup>209</sup> Die Entscheidungsprobleme<sub>m\*</sub> können als ‘Teilentscheidungsprobleme’ des ursprünglichen Entscheidungsproblems<sub>m</sub> interpretiert werden. Diese Teilentscheidungsprobleme<sub>m\*</sub> werden dann entweder sequentiell oder parallel bearbeitet.<sup>210</sup>

*Eine Veränderung der Kontextvariablen* kann sich auf alle drei Merkmalskategorien S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub> und S<sub>3</sub> beziehen. Bezuglich der Merkmalskategorien S<sub>1</sub> und S<sub>2</sub> gelten die zum Konstrukt der Information gemachten Ausführungen analog. Bezuglich der Merkmalskategorie S<sub>3</sub> kommt eine Vereinfachung dadurch zum Ausdruck, daß der Grad der Komplexität oder der Grad der Dynamik der Kontextvariablen sinkt.<sup>211</sup>

Zu 4) Zu welchen Konsequenzen führen Vereinfachungen? Die Konsequenzen unterscheiden sich, je nachdem ob Vereinfachungen von Entscheidungsträgern in der RVU oder vom Verfasser vorgenommen werden.

Werden Vereinfachungen von Entscheidungsträgern in der RVU vorgenommen, ergeben sich Konsequenzen für die Entscheidungsergebnisse der Entscheidungsträger (vgl. Abbildung 11).

Bei den inhaltlichen Merkmalen der Entscheidungsergebnisse werden die Zeit und der Ressourcenverzehr immer nutzenerhöhend beeinflußt. Die (vor-)ausgewählte Handlungsalternative hängt so sehr von dem jeweiligen Entscheidungsproblem<sub>m</sub> ab, daß keine allgemeinen Aussagen möglich sind. Bei den formalen Merkmalen der Entscheidungsergebnisse führt vor allem die Veränderung der Kontextvariablen zu nutzenerhöhenden Konsequenzen. Bei einer Veränderung des Entscheidungsproblems und des Informationsprozesses sind immer nutzenreduzierende Konsequenzen zu beachten.

Werden Vereinfachungen vom Verfasser vorgenommen, ergeben sich Konsequenzen für die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems.<sup>212</sup> Bevor die Konsequenzen dargestellt werden, muß darauf hingewiesen werden, daß der

<sup>209</sup> Siehe hierzu Brauchlin, E.: Entscheidungsmethodik (1984), S. 90 ff.

<sup>210</sup> Vgl. Frese, E. (unter Mitarbeit von H. Mensching und A. von Werder): Unternehmungsführung (1986), S. 178 ff.

<sup>211</sup> Hierbei darf jedoch nicht übersehen werden, daß die Möglichkeiten zur Veränderung von Kontextvariablen häufig gering sind. So läßt sich in der RVU die wichtige Entscheidungshandlung ‘Schätzen von Schadenverteilungen’ kaum durch die Veränderung von Kontextvariablen vereinfachen. Wie sollten Entscheidungsträger der RVU die in der Globalumwelt existierenden Kontextvariablen in den Schadenursachensystemen verändern?

<sup>212</sup> Vgl. 1. Kapitel Abb. 1.

Verfasser die Kontextvariablen nicht verändern kann. Von den drei Arten von Vereinfachungen stehen dem Verfasser lediglich die Veränderung des Entscheidungsproblems und die Veränderung des Informationsprozesses zur Verfügung.

Merkmale von Entscheidungsergebnissen	Inhaltliche Merkmale			Formale Merkmale		
	Arten von Vereinfachungen	HA	Zeit	Ressourcen	Mächtigkeit	Unsicherheit
Veränderung des Entscheidungsprozesses	?	+	+	+	konstant	-
Veränderung des Informationsprozesses	?	+	+	-	-	konstant
Veränderung der Kontextvariablen	?	+	+	konstant	+	+

#### Legende

HA : (vor-)ausgewählte Handlungsalternative

+ : Nutzenerhöhende Beeinflussung

- : Nutzenreduzierende Beeinflussung

Abb. 11: Konsequenzen von Vereinfachungen der Entscheidungsträger in der RVU

Die Veränderung des Entscheidungsproblems führt zu keinen eindeutigen Konsequenzen auf den Output-Zielvariablen. Einerseits sinken Aufklärung und Steuerung organisatorischer Zusammenhänge bei der RVU insgesamt, wenn ein ursprüngliches organisatorisches Entscheidungsproblem<sub>m</sub> in ein oder mehrere Teilentscheidungsprobleme<sub>m\*</sub> vereinfacht wird. Andererseits steigen Aufklärung und Steuerung organisatorischer Zusammenhänge bei der RVU in eben diesen Teilentscheidungsproblemen<sub>m\*</sub>. Um die Konsequenzen eindeutiger zu beschreiben, werden die Output-Zielvariablen im folgenden als formale Merkmale von Entscheidungsergebnissen interpretiert (vgl. Abbildung 12).

Zielvariablen des Metaent- scheidungs- problems	Inhaltliche Merkmale von Entscheidungsergebnissen (statt Output-Zielvariablen)			Input-Zielvariablen			
	Arten von Ver- einfachungen	Mächt- igkeit	Unsicher- heit	Relevanz	Min. der Informationspro- zesse des Lesers	Min. der Informationspro- zesse des Verfas- sers	Min. des Umfangs der Un- tersu- chung
Veränderung des Entschei- dungsprozesses	+	konstant	-	+	+	+	+
Veränderung des Informa- tionsprozesses	-	-	konstant	+	+	+	+
(Veränderung der Kontextva- riablen nicht möglich)	/	/	/	/	/	/	/

*Legende*

Min.: Minimierung

+ : Nutzenerhöhende Beeinflussung

- : Nutzenreduzierende Beeinflussung

/ : Keine Beeinflussung

Abb. 12: Konsequenzen von Vereinfachungen des Verfassers

Die Input-Zielvariablen werden immer nutzenerhöhend beeinflußt. Die Output-Zielvariablen können jedoch nutzenreduzierend beeinflußt werden. Diese Konsequenzen sind in der Untersuchung zu beachten, wenn Vereinfachungen durch den Verfasser erfolgen.

## C. Untersuchte Entscheidungsprobleme der Rückversicherungsunternehmung

### I. Unternehmungspolitisches Entscheidungsproblem

Für die Kerngruppe der RVU existiert ein Entscheidungsproblem, das hier als das ‘unternehmungspolitische Entscheidungsproblem’ bezeichnet wird. Dieses unternehmungspolitische Entscheidungsproblem wird unter Rekurrenz auf das oben erläuterte entscheidungslogische Modell untersucht. Das weitere Vorgehen orientiert sich am Entscheidungsprozeß der Kerngruppe der RVU.

Für die Kerngruppe liegt ein *Entscheidungsinhalt<sub>M</sub>* vor. Das unternehmungspolitische Entscheidungsproblem ist als einziges aller denkbaren Entscheidungsprobleme kein Entscheidungsproblem<sub>m</sub> als Teilmenge aus einem Entscheidungsinhalt<sub>M</sub>. Das unternehmungspolitische Entscheidungsproblem ist das allumfassende Entscheidungsproblem der RVU und als solches nicht als Entscheidungsproblem<sub>m</sub> sondern als Entscheidungsproblem<sub>M</sub> zu kennzeichnen. Das unternehmungspolitische Entscheidungsproblem kann auf verschiedene Arten definiert werden. Von *Farny* wird es definiert als „das Setzen von Unternehmenszielen, die Realisierung dieser Ziele durch Maßnahmen und die Kontrolle der Zielerfüllung“.<sup>213</sup> Von *Kann* wird es definiert als die Herausforderung, „in der Auseinandersetzung mit seinen Konkurrenten zu überleben“.<sup>214</sup> Aus organisationstheoretischer Perspektive wird das unternehmungspolitische Entscheidungsproblem von *Grochla* als ‘Gesamtaufgabe’ der Unternehmungsleitung definiert.<sup>215</sup> In allen diesen Definitionen kommt die Notwendigkeit zum Ausdruck, die Existenz der RVU zu erhalten. Aus diesem Grund wird hier in Anlehnung an *Frese* das unternehmungspolitische Entscheidungsproblem der RVU als die „Sicherung der Unternehmensexistenz“<sup>216</sup> definiert.

Bei der Bearbeitung dieses unternehmungspolitischen Entscheidungsproblems besitzt die Unternehmungsleitung einen *Entscheidungsspielraum*. Dieser Entscheidungsspielraum wird von der Unternehmungsverfassung vorgegeben.

---

<sup>213</sup> *Farny*, D.: Grundsatzentscheidungen (1985), S. 28 (im Original zum Teil kursiv). Siehe auch *Farny*, D.: Unternehmenspolitik (1982), S. 131 f. (*Farny* spricht von ‘Unternehmenspolitik’ anstatt von ‘Unternehmungspolitik’).

<sup>214</sup> *Kann*, A.: Strategie (1982), S. 120.

<sup>215</sup> Vgl. *Grochla*, E.: Instrument (1974), S. 129.

<sup>216</sup> *Frese*, E. (unter Mitarbeit von H. *Menschling* und A. von *Werder*): Unternehmungsführung (1986), S. 38.

ben.<sup>217</sup> Auf diesen Tatbestand wird hier nur der Vollständigkeit halber hingewiesen; er ist für die Untersuchung nicht weiter von Bedeutung.

Von den *Entscheidungsphasen* interessiert hier die Definitionsphase, weil bei der späteren Untersuchung des organisatorischen Entscheidungsproblems die organisatorischen Zielvariablen aus den unternehmungspolitischen Zielvariablen abgeleitet werden.<sup>218</sup> Diese unternehmungspolitischen Zielvariablen werden in der Definitionsphase definiert.

In der Definitionsphase erfolgt die Definition des unternehmungspolitischen Entscheidungsproblems der RVU als die Sicherung der Unternehmensexistenz. Die unternehmungspolitischen Zielvariablen der RVU werden in monetäre und nicht-monetäre Zielvariablen gegliedert.<sup>219</sup> Die Untersuchung beschränkt sich hier auf die monetären unternehmungspolitischen Zielvariablen. Diese Beschränkung stellt eine Vereinfachung der Untersuchung durch den Verfasser dar.<sup>220</sup> Als monetäre unternehmungspolitische Zielvariablen werden Gewinn und Sicherheit definiert.<sup>221</sup> An dieser Stelle sei betont, daß hier angenommen wird, daß 'Wachstum' keine monetäre unternehmungspolitische Zielvariable für die RVU ist.<sup>222</sup> Die Konkretisierung der allgemeinen unterneh-

<sup>217</sup> Zur Unternehmungsverfassung siehe allgemein Chmielewicz, K.: Unternehmensverfassung (1993), Sp. 4399 ff. und Frese, E.: Unternehmensverfassung (1993), Sp. 1284 ff.

<sup>218</sup> Auf den Tatbestand, daß die unternehmungspolitischen Zielvariablen alle Entscheidungshandlungen und damit auch alle Zielvariablen in nachgeordneten Entscheidungsproblemen determinieren, ist in der Literatur hingewiesen worden. Siehe Chmielewicz, K.: Forschungskonzeptionen (1979), S. 221 und Farny, D.: Grundfragen (1969), S. 35.

<sup>219</sup> Vgl. Farny, D.: Mittelentscheidungen (1966), S. 135.

<sup>220</sup> Die Vereinfachung bezieht sich auf den Informationsprozeß, genauer auf das in der Untersuchung zugrunde gelegte Entscheidungsmodell, noch genauer: auf die Entscheidungsvariablen in diesem Entscheidungsmodell. Zu den Konsequenzen einer solchen Vereinfachung siehe 2. Kapitel B.IV. Abb. 12. Zur Rechtfertigung einer solchen Vereinfachung siehe Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 277 f. Zur Kritik einer solchen Vereinfachung siehe Schreyögg, G.: Zielsetzung (1981), S. 109 ff. und Ulrich, P.: Transformation (1986), S. 173 ff.

<sup>221</sup> Vgl. Farny, D.: Beziehungen (1985), S. 9, Farny, D.: Gewinn (1967), S. 57 ff. und S. 68 ff., Gerathewohl, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 1 (1976), S. 653 f., Jannott, H.K.: Rückversicherungspolitik (1988), S. 717 f., Schinzler, H.-J.: Rentabilität (1988), S. 76, Werner, U.: Analyse (1990), S. 1014 ff. und Werner, U.: Möglichkeiten (1990), S. 271 ff.

<sup>222</sup> Eine andere Auffassung vertritt Kann, der die gezielte Ausweitung von Marktanteilen als monetäre unternehmungspolitische Zielvariable definiert. Siehe Kann, A.: Strategie (1982), S. 120. Dieser Auffassung wird hier nicht gefolgt. Unter Rekurrenz auf die im 2. Kapitel unter B.II.1.a) erläuterte Unterscheidung von 'fundamentalen' und 'instrumentalen' Zielvariablen wird hier die - auf einem Werturteil basierende - Auffassung vertreten, daß Wachstum keine fundamentale sondern allenfalls eine instrumentale unternehmungspolitische Zielvariable sein sollte. Siehe hierzu Graumann, M.: Wettbewerbsfaktoren (1997), S. 106 f. Zu ähnlichen Auffassungen siehe Bayerische Rückver-

mungspolitischen Zielvariablen Gewinn und Sicherheit in konkrete unternehmungspolitische Zielvariablen erfordert zuerst eine Festlegung der Methode der Präferenzabbildung. Dieser Sachverhalt ist außerordentlich wichtig; er wird aber häufig nicht genügend oder gar nicht beachtet.<sup>223</sup> Hier wird die Untersuchung von Methoden der Präferenzabbildung auf die Erwartungsnutzen-Methode und die Safety First-Methode beschränkt. Die Erwartungsnutzen-Methode<sup>224</sup> kann ohne jeden Zweifel als eine der bedeutsamsten Methoden zur Abbildung von Präferenzen in Entscheidungssituationen unter Unsicherheit bezeichnet werden.<sup>225</sup> Die Safety First-Methode ist von *Albrecht* und *Schradin* in jüngerer Zeit speziell für Versicherungsunternehmungen diskutiert worden.<sup>226</sup> Zur Erläuterung der beiden Methoden wird auf die Literatur verwiesen.<sup>227</sup> Beide Methoden weisen den großen Vorteil auf, daß sie axiomatisiert sind.<sup>228</sup> Wenn die Kerngruppe der RVU die Axiome einer der beiden Methoden akzeptiert, muß sie sich so entscheiden, wie es diese Methode vorgibt. Damit stellen beide Methoden eine wirksame Entscheidungsunterstützung dar.

*Albrecht* zeigt, daß die beiden Methoden der Präferenzabbildung zur Konkretisierung unterschiedlicher monetärer unternehmungspolitischer Zielvariablen führen. Hierbei ist jedoch zu beachten, daß sich die Ausführungen von *Albrecht* auf die Erstversicherungsunternehmung und nicht auf die RVU beziehen. Die *Erwartungsnutzen-Methode* führt zur Definition der beiden konkreten Zielvariablen 'Sicherheitskapital' und 'Solvabilitätsquote'.<sup>229</sup> Die Präferenz-

---

sicherung Aktiengesellschaft: Unternehmen (1977), S. 11, *Farny*, D. / *Kirsch*, W.: Unternehmenspolitik (1987), S. 372, *Farny*, D.: Mittelentscheidungen (1966), S. 144, *Gerathewohl*, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 1 (1976), S. 653 f., *Jannott*, H.K.: Rückversicherungspolitik (1988), S. 717 f., *Roberts*, L.: Vacuum (1994), S. 13 und *Schinzler*, H.-J.: Rentabilität (1988), S. 76.

<sup>223</sup> Siehe hierzu *Graumann*, M.: Wettbewerbsfaktoren (1996), S. 107 ff.

<sup>224</sup> Synonyme sind 'Bernoulli-Prinzip' und 'Risikonutzen-Methode'.

<sup>225</sup> Vgl. nur *Albrecht*, P.: Bemerkungen (1982), S. 658 f., *Eisen*, R.: Theorie (1979), S. 19 f. und S. 30 f., *Eisenführ*, F. / *Weber*, M.: Entscheiden (1994), S. 203 f., *Karten*, W.: Risikopolitik (1980), S. 227 und *Schmidt*, G.: Schwierigkeiten (1994), S. 34 f.

<sup>226</sup> Siehe *Albrecht*, P.: Gewinn (1994), S. 13 f. und *Schradin*, H.R.: Versicherungsmanagement (1994), S. 70 ff.

<sup>227</sup> Zur Erwartungsnutzen-Methode siehe *Schneeweiß*, H.: Entscheidungskriterien (1967), S. 61 ff. und *Wilhelm*, J.: Objectives (1975), S. 25 ff. Zur Safety First-Methode siehe *Albrecht*, P.: Gewinn (1994), S. 13 f. und *Schradin*, H.R.: Versicherungsmanagement (1994), S. 70 ff.

<sup>228</sup> Zur Erwartungsnutzen-Methode siehe *Herstein*, J.N. / *Milnor*, J.W.: Approach (1953), S. 291 ff. Zur Safety First-Methode siehe *Bawa*, V.S.: Safety-First (1978) S. 255 ff. und *Fishburn*, P.C.: Foundations (1984), S. 399 f.

<sup>229</sup> Vgl. *Albrecht*, P.: Gewinn (1994), S. 9 ff. Zum Begriff 'Sicherheitskapital' siehe 2. Kapitel B.II.1.a). Der Begriff 'Solvabilitätsquote' bezeichnet hier den Quotienten aus Sicherheitskapital und Erlösen. An dieser Stelle braucht nicht in brutto Erlöse und netto Erlöse unterschieden zu werden, da der Begriff der Solvabilitätsquote in dieser Untersu-

richtung ist auf beiden Zielvariablen steigend, so daß höhere Ausprägungen besser bewertet werden als niedrigere. Darüber hinaus wird angenommen, daß auf der Zielvariablen ‘Solvabilitätsquote’ ein Anspruchsniveau in Form einer Mindest-Solvabilitätsquote existiert, die nicht unterschritten werden darf.<sup>230</sup> Die *Safety First-Methode* führt zur Definition der beiden konkreten Zielvariablen ‘Gewinn’ und einperiodige ‘Ruinwahrscheinlichkeit’ in der folgenden Form: Maximiere den Erwartungswert des Gewinns und halte die Ruinwahrscheinlichkeit auf der ausgewählten Meßvariable unter der Ausprägung  $\varepsilon$ .<sup>231</sup>

Die Beantwortung der deskriptiven Fragestellung, welche Methode die Kerngruppen in der Rückversicherungspraxis verwenden, erfordert eine empirische Untersuchung. Eine solche empirische Untersuchung ist dem Verfasser nicht bekannt. Also muß die deskriptive Fragestellung in eine präskriptive Fragestellung umgewandelt werden: Welche Methode zur Abbildung von Präferenzen sollte die Kerngruppe der RVU verwenden? Zur Beantwortung dieser Frage wird hier auf eine Argumentation von *Albrecht* rekurriert.<sup>232</sup>

*Albrecht* versucht zu zeigen, daß es unzweckmäßig sei, die Präferenzen der Kerngruppe von Erstversicherungsunternehmungen mit der Erwartungsnutzen-Methode abzubilden. Er verwendet für diese Hypothese drei Argumente: Erstens sei es schwierig, die Präferenzen der Kerngruppe in einer mathematischen Nutzenfunktion abzubilden.<sup>233</sup> Zweitens sei das Stetigkeitsaxiom als eines der Erwartungsnutzen-Axiome durch die Existenz des Anspruchsniveaus auf der Zielvariablen ‘Solvabilitätsquote’ verletzt.<sup>234</sup> Und drittens sei für die Bearbeitung von Entscheidungsproblemen (also auch für die Bearbeitung des unternehmungspolitischen Entscheidungsproblems) die direkte Verwendung bestimmter Forschungsergebnisse der Risikotheorie leichter, wenn die Safety First-Methode verwendet wird.<sup>235</sup>

Im folgenden wird diskutiert, ob diese drei Argumente auf die RVU übertragen werden können. Zum ersten Argument ist zu sagen, daß die Abbildung von Präferenzen durch eine mathematische Nutzenfunktion sicher schwierig ist, aber sie ist nicht so schwierig, daß sie deshalb unterbleiben müßte. Hier sei auf die in jüngerer Zeit entstandenen Forschungsergebnisse verwiesen, die sehr

chung keine größere Bedeutung besitzt. Zum Begriff der Solvabilität siehe allgemein *Farny, D.: Solvabilität* (1984), S. 35 ff.

<sup>230</sup> Vgl. *Albrecht, P.: Gewinn* (1994), S. 12.

<sup>231</sup> Vgl. *Albrecht, P.: Gewinn* (1994), S. 14 und *Schradin, H.R.: Versicherungsmanagement* (1994), S. 71 f.

<sup>232</sup> Zu einer anderen Argumentation siehe *Graumann, M.: Rückversicherung* (1998), S. 637 ff.

<sup>233</sup> Vgl. *Albrecht, P.: Gewinn* (1994), S. 14.

<sup>234</sup> Vgl. *Albrecht, P.: Gewinn* (1994), S. 12.

<sup>235</sup> Vgl. *Albrecht, P.: Gewinn* (1994), S. 14.

positiv stimmen können.<sup>236</sup> Dem ersten Argument wird daher hier nicht zugestimmt.

Zum zweiten Argument ist zu sagen, daß in den meisten Ländern der Welt die Erfüllung einer Mindest-Solvabilitätsquote für die RVU nicht de jure vorgeschrieben ist. De facto fordern jedoch die Kunden ein bestimmtes Mindestverhältnis zwischen Sicherheitskapital und Erlösen im Rückversicherungsgeschäft, so daß auch die RVU eine Mindest-Solvabilitätsquote einhalten muß.<sup>237</sup> Dadurch ist auch die RVU gezwungen, ein Anspruchsniveau auf der Zielvariablen Solvabilitätsquote zu etablieren.<sup>238</sup> Dieses Anspruchsniveau führt auch für die Kerngruppe der RVU zu einer Reduzierung der Menge der Handlungsalternativen. Ist aber diese Reduzierung der Menge der Handlungsalternativen wirklich gleichbedeutend mit einer Verletzung des Stetigkeitsaxioms? Das Stetigkeitsaxiom fordert, daß die Mitglieder der Kerngruppe in der Lage sind, Wahrscheinlichkeiten zu bestimmen, bei denen die unsicheren Konsequenzen aus einer Handlungsalternative A genauso bewertet werden wie die sichere Konsequenz aus einer Handlungsalternative B.<sup>239</sup> Das bedeutet, daß die Handlungsalternative A genauso bewertet wird wie die Handlungsalternative B, wenn die unsicheren Konsequenzen aus A mit bestimmten Wahrscheinlichkeiten eintreten. Das Stetigkeitsaxiom bezieht sich damit immer auf eine gegebene Menge an Handlungsalternativen. Dieser Tatbestand wird im Argument von *Albrecht* nicht berücksichtigt. Das Argument von *Albrecht* bezieht sich auf eine fiktive, unbegrenzte Gesamtmenge von Handlungsalternativen, für die das Stetigkeitsaxiom angeblich gelten soll. Reduziert man nun diese fiktive, unbegrenzte Gesamtmenge von Handlungsalternativen auf eine begrenzte Teilmenge von Handlungsalternativen,<sup>240</sup> so seien die Mitglieder der Kerngruppe - so das Argument - nicht mehr in der Lage, für die ausgeschiedenen Handlungsalternativen Wahrscheinlichkeiten zu bestimmen, bei denen die ausgeschiedenen Handlungsalternativen genauso bewertet werden wie die übrig gebliebenen Handlungsalternativen.

---

<sup>236</sup> Siehe *Eisenführ, F. / Weber, M.: Entscheiden* (1994), S. 220 ff. und S. 259 ff., *Keeney, R.L. / Raiffa, H.: Decisions* (1976), S. 219 ff., *Watson, S.R. / Buende, D.M.: Decision* (1989), S. 18 ff., *Weber, M.: Entscheidungen* (1983), S. 32 ff. und den Überblick bei *Nitzsch, R. von / Schauff, M.: Software* (1995), S. 513 ff.

<sup>237</sup> Vgl. *O'Neil, W.P.: Insolvency* (1996), S. 42, *Simpson, E.M. / Kellogg, P.B.: Challenges* (1995), S. 24 ff., *Titterton, C.: Capital Adequacy* (1996), S. 12 und *Walsh, T.C. / Levin, A.M.: Security* (1996), S. 46.

<sup>238</sup> Dieses Anspruchsniveau liegt in der Praxis bei mindestens 35 %. Siehe *Standard & Poor's Insurance Ratings: Top 100 Reinsurers* (1997), S. 19 ff.

<sup>239</sup> Siehe *Eisenführ, F. / Weber, M.: Entscheiden* (1994), S. 204 f.

<sup>240</sup> Das sind diejenigen Handlungsalternativen, die auf der Zielvariable 'Solvabilitätsquote' zur Erreichung oder Übertreffung des Anspruchsniveaus führen.

Eine solches Argument ist nur vordergründig richtig. Zwar können für die ausgeschiedenen Handlungsalternativen keine Wahrscheinlichkeiten gefunden werden, bei denen die ausgeschiedenen Handlungsalternativen genauso bewertet werden wie die übrig gebliebenen Handlungsalternativen. Dieser Tatbestand ist aber für die Geltung des Stetigkeitsaxioms nicht relevant, denn die Gültigkeit des Stetigkeitsaxioms ist völlig unabhängig von dem Umfang der Menge der gegebenen Handlungsalternativen. Gegenstand der Erwartungsnutzen-Methode - und damit auch des Stetigkeitsaxioms - sind immer nur die *zulässigen* Handlungsalternativen. Nur auf die zulässigen Handlungsalternativen lassen sich die Präferenzen von Entscheidungsträgern sinnvoll anwenden. Aus den *zulässigen* Handlungsalternativen soll die beste herausgefunden werden. Die *unzulässigen* Handlungsalternativen sind ohne Bedeutung. Das gilt auch für das unternehmungspolitische Entscheidungsproblem der RVU.

Es gibt aber noch einen weiteren Einwand gegen das Argument von Albrecht. Es ist nicht korrekt, das Stetigkeitsaxiom auf eine fiktive, unbegrenzte Gesamtmenge von Handlungsalternativen anwenden zu wollen, denn eine fiktive, unbegrenzte Gesamtmenge von Handlungsalternativen existiert gar nicht. Die Menge der Handlungsalternativen wird immer durch die gegebenen Ressourcen beschränkt.<sup>241</sup> Das Anspruchsniveau auf der Zielvariable 'Solvabilitätsquote' beschränkt die Menge der zulässigen Handlungsalternativen nur noch weiter als sie ohnehin schon durch die gegebenen Ressourcen beschränkt ist. Insoweit führt das Anspruchsniveau auf der Zielvariable 'Solvabilitätsquote' nicht zu einem grundsätzlich neuen Sachverhalt. Die eigentliche Frage ist, ob die Beschränkung der Menge der Handlungsalternativen durch gegebene Ressourcen zu einer Verletzung des Stetigkeitsaxioms führt. Die Antwort ist bereits gegeben worden. Sie lautet 'nein', weil die Präferenzen von Entscheidungsträgern sinnvollerweise immer nur auf zulässige Handlungsalternativen angewendet werden. Bezuglich der zulässigen Handlungsalternativen kann das Stetigkeitsaxiom erfüllt sein. Dies ist dann aber ein empirisches Problem und kein logisches Problem. Aus diesem Grund wird auch dem zweiten Argument hier nicht zugestimmt.

Das dritte Argument besteht aus zwei Teilen. Im ersten Teil des Arguments wird explizit behauptet, daß bei der Bearbeitung von Entscheidungsproblemen die Verwendung bestimmter Forschungsergebnisse der Risikotheorie<sup>242</sup> leichter ist, wenn statt der Erwartungsnutzen-Methode die Safety First-Methode angewendet wird.<sup>243</sup> Im zweiten Teil des Arguments wird implizit behauptet, daß

---

<sup>241</sup> Vgl. 2. Kapitel B.II.1.a).

<sup>242</sup> Albrecht bezieht sich hier auf das sogenannte Chance-constrained Programming als ein Teilgebiet der stochastischen Optimierung.

<sup>243</sup> Vgl. Albrecht, P.: Gewinn (1994), S. 14.

die Verwendung dieser bestimmten Forschungsergebnisse bei der Bearbeitung von Entscheidungsproblemen zweckmäßig ist.

Dem ersten Teil des dritten Arguments ist zweifellos zuzustimmen. Bezuglich des zweiten Teils des dritten Arguments ist zu sagen, daß die angesprochenen Forschungsergebnisse der Risikotheorie Optimierungsansätze darstellen. Bei der Bearbeitung von Entscheidungsproblemen sind solche Optimierungsansätze aber nur dann zweckmäßig einsetzbar, wenn sie den Präferenzen der Entscheidungsträger Rechnung tragen. Die Entscheidungsträger müssen also *vorher* die Axiome akzeptieren, auf denen die Optimierungsansätze beruhen. Der zweite Teil des dritten Arguments führt demnach zurück zu der Frage, welche Axiome die Kerngruppe der RVU empirisch akzeptiert (deskriptive Fragestellung). Da eine diesbezügliche empirische Untersuchung dem Verfasser nicht bekannt ist, wird hier auch dem dritten Argument nicht zugestimmt.

Es ist also immer noch die Frage offen, welche Methode der Präferenzabbildung die Kerngruppe der RVU bei der Bearbeitung des unternehmungspolitischen Entscheidungsproblems verwendet (deskriptive Fragestellung) bzw. verwenden sollte (präskriptive Fragestellung). An dieser Stelle der Untersuchung muß daher eine Annahme zur Methode der Präferenzabbildung getroffen werden. *Hier wird angenommen, daß sich die Präferenzen der Kerngruppe der RVU 'hinreichend genau' durch die Safety First-Methode abbilden lassen.* Diese Annahme determiniert die gesamte weitere Untersuchung und muß daher begründet werden.

Die Begründung bezieht sich auf die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems. Hinsichtlich der Input-Zielvariablen unterscheiden sich die Safety First-Methode und die Erwartungsnutzen-Methode nicht. Hinsichtlich der Output-Zielvariablen ist jedoch eine Unterscheidung gegeben. Diese Unterscheidung wird deutlich, wenn die Output-Zielvariablen als formale Merkmale von Entscheidungsergebnissen interpretiert werden.<sup>244</sup> Unter Rekurrenz auf das entscheidungslogische Modell, genauer auf das Konstrukt der Information,<sup>245</sup> stellt eine vom Verfasser zur Methode der Präferenzabbildung gemachte Annahme eine Informationsart der Untersuchung dar. Verschiedene Annahmen zur Methode der Präferenzabbildung führen zu verschiedenen Informationständen der Untersuchung. Verschiedene Informationsstände haben verschiedene Konsequenzen für die Unsicherheit und die Mächtigkeit der Untersuchung.<sup>246</sup>

Bezuglich der Unsicherheit unterscheiden sich die Safety First-Methode und die Erwartungsnutzen-Methode nicht, da dem Verfasser keine empirische Un-

---

<sup>244</sup> Vgl. 2. Kapitel B.IV. Abb. 12.

<sup>245</sup> Siehe 2. Kapitel B.II.

<sup>246</sup> Da das Entscheidungsproblem und der Kontext der Untersuchung unverändert sind, ist auch die Relevanz der Untersuchung unverändert.

tersuchung zur Präferenzabbildung der Kerngruppe der RVU bekannt ist. Es kann daher nicht abgeschätzt werden, welche Methode der Präferenzabbildung den Kontext besser abbildet.

Bezüglich der Mächtigkeit führt die Verwendung der Safety First-Methode zu einer größeren Mächtigkeit der Untersuchung als die Verwendung der Erwartungsnutzen-Methode. Die größere Mächtigkeit liegt darin begründet, daß für die Safety First-Methode Untersuchungen vorliegen, die die Konsequenzen von Merkmalen der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten für unternehmungspolitische Zielvariablen von Versicherungsunternehmungen darstellen.<sup>247</sup> Untersuchungen von ähnlicher Qualität, die auf die Erwartungsnutzen-Methode basieren, liegen bislang nicht vor.

Die Diskussion der Präferenzabbildung der Kerngruppe ist deshalb so ausführlich erfolgt, weil die Verwendung der Safety First-Methode zu einem ganz anderen Fortgang der Untersuchung führt, als es die Verwendung der Erwartungsnutzen-Methode getan hätte.

Die Safety First-Methode führt - wie schon ausgeführt - zur Definition der beiden folgenden konkreten unternehmungspolitischen Zielvariablen:<sup>248</sup>

- Maximierung des Erwartungswertes des Gewinns,
- Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit auf der ausgewählten Meßvariable unter die Ausprägung  $\varepsilon$ .

Gewinn und Ruinwahrscheinlichkeit beziehen sich in dieser Formulierung auf die gesamte RVU. Die Untersuchung wird hier aber vereinfacht, indem angenommen wird, daß die RVU drei Geschäftsbereiche aufweist<sup>249</sup> und von diesen drei Geschäftsbereichen nur das Rückversicherungsgeschäft untersucht wird. Das Kapitalanlagegeschäft und sonstige Geschäfte werden nicht untersucht. Gewinn und Ruinwahrscheinlichkeit beziehen sich im folgenden daher nur auf das Rückversicherungsgeschäft.

Der Gewinn wird definiert als positive Differenz zwischen den Wertzugängen und den Wertabgängen, die die RVU in einer bestimmten Periode realisiert.<sup>250</sup> Die Meßvariable für den Gewinn ist Geldeinheiten pro Jahr.

<sup>247</sup> Siehe *Albrecht, P.: Gesetze* (1982), S. 501 ff., *Albrecht, P.: Faktoren* (1984), S. 181 ff. und *Albrecht, P.: Verlustwahrscheinlichkeit* (1987), S. 95 ff.

<sup>248</sup> Vgl. *Albrecht, P.: Gewinn* (1994), S. 14 und *Schradin, H.R.: Versicherungsmanagement* (1994), S. 71 f.

<sup>249</sup> Die von Farny für die Erstversicherungsunternehmung genannten Geschäftsbereiche werden hier auf die RVU übertragen. Siehe *Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre* (1995), S. 305 ff.

<sup>250</sup> Vgl. *Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre* (1995), S. 441 und *Farny, D.: Gewinn* (1967), S. 57 ff. Zu weiteren Definitionsmöglichkeiten siehe *Riege, J.: Wachstumsstrategien* (1994), S. 29 ff. und *Werner, U.: Bonität* (1985), S. 103.

Die Ruinwahrscheinlichkeit bezieht sich - wie bereits dargestellt - nur auf das Rückversicherungsgeschäft der RVU. Es ist daher wichtig zu betonen, daß der Ruin im Rückversicherungsgeschäft nicht automatisch den Ruin der RVU bedeutet.<sup>251</sup> Die Ruinwahrscheinlichkeit wird definiert als Wahrscheinlichkeit, daß das Sicherheitskapital<sup>252</sup> der RVU kleiner als Null wird.<sup>253</sup> Äquivalent zu dieser Wahrscheinlichkeit ist die folgende Definition, die explizit auf Größen des internen Rechnungswesens abstellt:<sup>254</sup> Die Ruinwahrscheinlichkeit wird definiert als Wahrscheinlichkeit, daß die Schadenkosten<sup>255</sup> der RVU größer sind als die Summe aus Sicherheitskapital und Risikoprämiens<sup>256 257</sup>. Die Meßvariable ist eine dimensionslose Zahl zwischen Null und Eins. Die Ausprägung  $\varepsilon$  stellt ein Anspruchsniveau auf dieser Meßvariable dar.<sup>258</sup> Aus dieser Definition der Ruinwahrscheinlichkeit folgt logisch, daß es drei Einflußvariablen gibt, von denen die Ruinwahrscheinlichkeit abhängt. Diese drei Einflußvariablen sind:

- die Risikoprämie der RVU,
- die Schadenkosten der RVU,
- das Sicherheitskapital der RVU.

---

<sup>251</sup> Vgl. *Karten*, W.: Risikopolitik (1981), S. 147 und *Karten*, W.: Schwankungsfonds (1966), S. 63.

<sup>252</sup> Zur Definition des Sicherheitskapitals vgl. 2. Kapitel B.II.1.a).

<sup>253</sup> Vgl. *Albrecht*, P.: Risikotransformationstheorie (1992), S. 16 ff., *Albrecht*, P. / *Schwake*, E.: Risiko (1988), S. 652, *Albrecht*, P.: Gesetze (1982), S. 523, *Karten*, W.: Schwankungsfonds (1966), S. 63, *Schulenburg*, J.-M. Graf von der: Theorie (1981), S. 34 ff. und *Schwake*, E.: Risiko (1988), S. 76 ff.

<sup>254</sup> Zur Begründung, warum die Ruinwahrscheinlichkeit zweckmäßigerweise in Größen des Rechnungswesens zu definieren ist, siehe *Schwake*, E.: Risiko (1988), S. 72 ff. In dieser Untersuchung werden die Größen 'Kosten' und 'Erlöse' statt 'Aufwand' und 'Ertrag' verwendet, weil der Auffassung von *Farny* gefolgt wird, daß Größen des internen Rechnungswesens den Erfolg einer Versicherungsunternehmung realistischer zeigen als Größen des externen Rechnungswesens. Siehe *Farny*, D.: Buchführung (1992), S. 88.

<sup>255</sup> Zur Definition von Schadenkosten siehe *Farny*, D.: Buchführung (1992), S. 70 f.

<sup>256</sup> Die Risikoprämie ist eine Komponente des Preises, den die RVU für diejenigen Leistungen fordert, die Schadenkosten für die RVU implizieren. Die Risikoprämie entspricht als Preiskomponente einem kalkulierten Beitrag für die geschätzte Wahrscheinlichkeitsverteilung der Schadenkosten für eigene Rechnung. Siehe 3. Kapitel A.II.3.

<sup>257</sup> Der Begriff 'Prämie' hat sich in der Rückversicherungspraxis und zum Teil auch in der Literatur eingebürgert. Betriebswirtschaftlich handelt es sich bei den Prämien um Erlöse, Erträge, Einnahmen oder Einzahlungen. Hier handelt es sich bei den Prämien um Erlöse, da hier auf Größen des internen Rechnungswesens abgestellt wird. Der Begriff Prämie wird verwendet, um eine bessere Verständlichkeit gegenüber der Rückversicherungspraxis zu erzielen.

<sup>258</sup> Auf grundsätzliche Kritik zur Verwendung von Anspruchsniveaus wird an dieser Stelle hingewiesen. Siehe hierzu *Eisenführ*, F. / *Weber*, M.: Entscheiden (1994), S. 82 f. und *Eisenführ*, F.: Budgetierung (1992), Sp. 364.

Um das Konstrukt der Entscheidung vollständig zu untersuchen, ist noch ein Blick auf die *Entscheidungsart* der Kerngruppe notwendig. Hier wird angenommen, daß eine ‘Strukturierung’ anstatt einer ‘Lösung’ des unternehmungspolitischen Entscheidungsproblems erfolgt. Diese Annahme ist plausibel, da Rückversicherungsunternehmungen in der Praxis ansonsten nur aus ihren Kerngruppen bestehen würden. Dies ist offensichtlich nicht der Fall.

Hier wird angenommen, daß es nach der Strukturierung des unternehmungspolitischen Entscheidungsproblems für die Kerngruppe der RVU zweckmäßig ist, die Bearbeitung des unternehmungspolitischen Entscheidungsproblems zu vereinfachen.<sup>259</sup> Diese Vereinfachung leitet zum nächsten Gliederungspunkt über.

## **II. Zusammenhang zwischen strategischem Entscheidungsproblem und organisatorischem Entscheidungsproblem**

Für die Vereinfachung der Bearbeitung des unternehmungspolitischen Entscheidungsproblems stehen die im 2. Kapitel unter B.IV. beschriebenen Arten der Vereinfachung zur Verfügung.

Hier wird angenommen, daß die Vereinfachung als Veränderung des Informationsprozesses oder als Veränderung des Entscheidungsprozesses (hier beschränkt auf die Veränderung des Entscheidungsproblems) erfolgt.

Eine Veränderung des Informationsprozesses kann an den Informationsarten ansetzen. Hier wird angenommen, daß es für die Kerngruppe zweckmäßig ist, bezüglich der Informationsarten an der Methode anzusetzen. Dann wird von einer simultanen Bearbeitung auf eine nicht-simultane Bearbeitung übergegangen. Bei einer nicht-simultanen Bearbeitung entstehen immer mehrere Teilentscheidungsprobleme aus der Zerlegung eines ursprünglichen Gesamtentscheidungsproblems.<sup>260</sup> Das ursprüngliche Gesamtentscheidungsproblem ist in diesem Fall das unternehmungspolitische Entscheidungsproblem. Wenn das unternehmungspolitische Entscheidungsproblem im Zuge der vereinfachten Methode in mehrere Teilentscheidungsprobleme zerlegt wird, kann dies auch als Konsequenz einer Veränderung des unternehmungspolitischen Entscheidungsproblems interpretiert werden.<sup>261</sup> Eine solche Veränderung des unternehmungspolitischen Entscheidungsproblems erfolgt, indem ein strategisches Teilentscheidungsproblem, ein organisatorisches Teilentscheidungsproblem und son-

---

<sup>259</sup> Vgl. Farny, D.: Grundfragen (1969), S. 35.

<sup>260</sup> Vgl. 2. Kapitel B.IV.

<sup>261</sup> Vgl. die Verbindung zwischen dem Übergang von einer simultanen auf eine nicht-simultane Bearbeitung und der Veränderung eines ursprünglichen Entscheidungsproblems im 2. Kapitel unter B.IV.

stige Teilentscheidungsprobleme von der Kerngruppe der RVU definiert werden.<sup>262</sup>

An dieser Stelle tritt zum ersten Mal das organisatorische Entscheidungsproblem der RVU in Erscheinung. Das organisatorische Entscheidungsproblem der RVU ist ein Teilentscheidungsproblem, das aus einer vereinfachten Bearbeitung des unternehmungspolitischen Entscheidungsproblems entstanden ist. Die neben dem organisatorischen Entscheidungsproblem zugleich entstandenen strategischen und sonstigen Entscheidungsprobleme sind in dieser Untersuchung nur insoweit von Interesse als sie Einfluß haben auf das organisatorische Entscheidungsproblem. Hier wird in Anlehnung an *Chandler* angenommen, daß das strategische Entscheidungsproblem Einfluß hat auf das organisatorische Entscheidungsproblem.<sup>263</sup> Ein solcher Einfluß wird für die sonstigen Entscheidungsprobleme nicht angenommen, so daß die sonstigen Entscheidungsprobleme im folgenden nicht weiter untersucht werden.

Der Einfluß des strategischen Entscheidungsproblems auf das organisatorische Entscheidungsproblem kommt in der Methode zum Ausdruck, die die Kerngruppe der RVU zur Bearbeitung der beiden Entscheidungsprobleme verwendet. Hier wird angenommen, daß es für die Kerngruppe der RVU zweckmäßig ist, das strategische und das organisatorische Entscheidungsproblem sequentiell und nicht parallel zu bearbeiten. Bei der sequentiellen Bearbeitung wird zuerst das strategische und dann das organisatorische Entscheidungsproblem bearbeitet.<sup>264</sup>

### III. Organisatorisches Entscheidungsproblem

In seiner allgemeinen Form wird das organisatorische Entscheidungsproblem der RVU wie folgt definiert: *Wie kann die Leistungsfähigkeit der RVU durch die Auswahl einer geeigneten Organisationsstruktur verbessert werden?*<sup>265</sup> Die Leistungsfähigkeit ist ein an dieser Stelle bewußt allgemein gehaltener Begriff. ‘Leistungsfähigkeit’ dient an dieser Stelle als allgemeine organisatorische Zielvariable der RVU.<sup>266</sup> Die Leistungsfähigkeit der RVU steht in finaler Beziehung zu ‘Gewinn’ und ‘Ruinwahrscheinlichkeit’ als den definierten

<sup>262</sup> Zu alternativen Teilentscheidungsproblemen siehe *Hauschild, J.: Gleichmacherei (1991)*, S. 4 f.

<sup>263</sup> Vgl. *Chandler, A.D.: Strategy (1966)*, S. 314 und S. 383 ff. Diese Annahme ist in der Literatur nicht unumstritten. Siehe hierzu *Burgelman, R.A.: Ecology (1991)*, S. 241, *Gaitanides, M.: Strategie (1985)*, S. 115 ff. und *Werkmann, G.: Strategie (1989)*, S. 48 ff.

<sup>264</sup> Vgl. *Chandler, A.D.: Strategy (1966)*, S. 314 und S. 383 ff.

<sup>265</sup> Vgl. *Maunch, A.: Reinsurers (1994)*, S. 67.

<sup>266</sup> Zu konkreten organisatorischen Zielvariablen der RVU siehe 3. Kapitel B.II.

fundamentalen Zielvariablen des unternehmungspolitischen Entscheidungsproblems.<sup>267</sup> Aus diesem Grund führt eine nutzenerhöhende Beeinflussung der Leistungsfähigkeit zu einer nutzenerhöhenden Beinflussung des Gewinns und der Ruinwahrscheinlichkeit.

Die Organisationsstruktur wird als Handlungsalternative interpretiert.<sup>268</sup> Als Handlungsalternative folgt die Organisationsstruktur dem im 2. Kapitel unter B.II.1.a) erläuterten allgemeinen Aufbau von Handlungsalternativen. Die Organisationsstruktur weist demzufolge einen Inhalt, einen Namen und Merkmale auf. Inhalte, Namen und Merkmale verschiedener Organisationsstrukturen werden im 3. Kapitel unter C.II. erläutert. Die Interpretation der Organisationsstruktur als Handlungsalternative bedeutet, daß dieser Untersuchung ein sogenannter 'instrumenteller Organisationsbegriff' zugrunde gelegt wird.<sup>269</sup> Orientiert man sich an der verbreiteten Unterscheidung in Aufbau- und Ablauforganisation, so wird in dieser Untersuchung der instrumentelle Organisationsbegriff auf die Aufbauorganisation beschränkt.<sup>270</sup>

Das organisatorische Entscheidungsproblem wird von der Kerngruppe der RVU zweckmäßigerweise mit intendiert rationalen Entscheidungshandlungen bearbeitet, wie sie im entscheidungslogischen Modell dargestellt worden sind.<sup>271</sup> Wesentlicher Bestandteil dieser Entscheidungshandlungen ist das in Abbildung 4 dargestellte Entscheidungsmodell. In Anlehnung an dieses Entscheidungsmodell verdeutlicht Abbildung 13 die organisatorischen Entscheidungsvariablen der RVU und die Beziehungen, die zwischen den organisatorischen Entscheidungsvariablen bestehen. Abbildung 13 stellt bereits einen maßgeblichen Beitrag bei der Strukturierung des organisatorischen Entscheidungsproblems der RVU dar.

Die organisatorischen Zielvariablen der RVU stellen im organisatorischen Entscheidungsproblem fundamentale Zielvariablen dar. Im unternehmungspolitischen Entscheidungsproblem stellen die organisatorischen Zielvariablen instrumentale Zielvariablen dar. Von den organisatorischen Zielvariablen wird angenommen, daß sie die unternehmungspolitischen Zielvariablen nutzenerhörend beeinflussen. Aus diesem Grund können die organisatorischen Zielvaria-

<sup>267</sup> Siehe hierzu allgemein *Farny, D.: Grundfragen* (1969), S. 35.

<sup>268</sup> Vgl. *Ruffner, A.: Überlegungen* (1972), S. 197.

<sup>269</sup> Zum Organisationsbegriff siehe allgemein *Grochla, E.: Gestaltung* (1982), S. 1 f.

<sup>270</sup> Siehe hierzu *Koslol, E.: Organisation* (1962), S. 32 und *Nordsieck, F.: Betriebsorganisation* (1961), S. 7 f.

<sup>271</sup> Vgl. *Frese, E.: Organisationstheorie* (1992), S. 361 ff. und *Laux, H.: Organisationstheorie* (1992), Sp. 1735.

blen deduktiv aus den unternehmungspolitischen Zielvariablen definiert werden.<sup>272</sup>

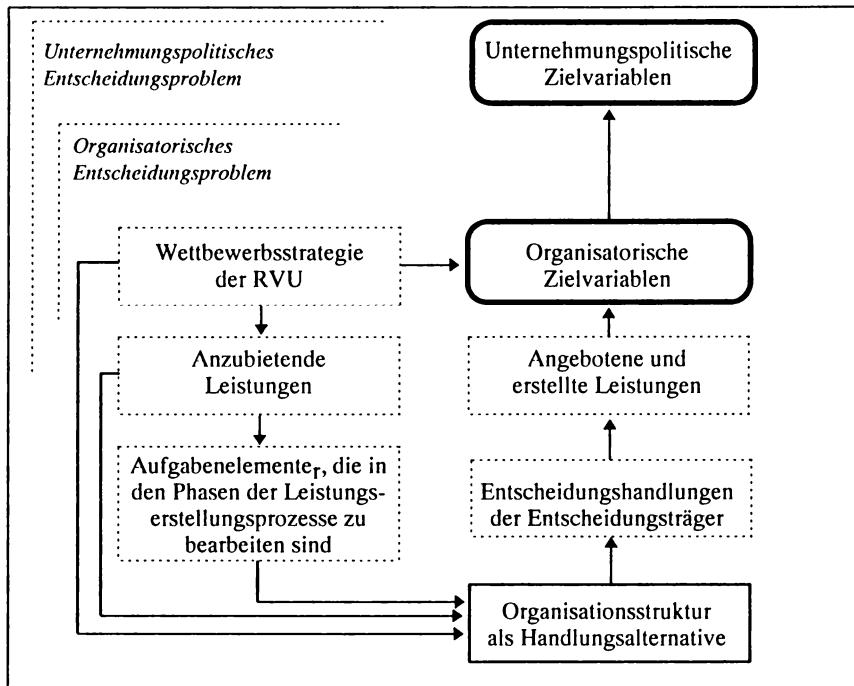


Abb. 13: Entscheidungsvariablen im organisatorischen Entscheidungsmodell

Die organisatorischen Zielvariablen werden beeinflußt von den angebotenen und erstellten Leistungen der RVU, von den Entscheidungshandlungen der Entscheidungsträger, von der Organisationsstruktur und von der Wettbewerbsstrategie der RVU. Die Wettbewerbsstrategie der RVU ist annahmegemäß bei der Auswahl der Organisationsstruktur bekannt, da das strategische Entscheidungsproblem vor dem organisatorischen Entscheidungsproblem bearbeitet wird. Die bekannte Wettbewerbsstrategie beeinflußt die organisatorischen Zielvariablen und die anzubietenden Leistungen der RVU.<sup>273</sup> Die ‘anzubietenden Leistungen’ sind zu unterscheiden von den operativ ‘angebotenen und erstellten Leistungen’. Die anzubietenden Leistungen beeinflussen die Aufgabenele-

<sup>272</sup> Siehe 3. Kapitel B.II.

<sup>273</sup> Vgl. Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 313 und S. 319 f.

mente, die in den Phasen der Leistungserstellungsprozesse zu bearbeiten sind. Die angebotenen und erstellten Leistungen beeinflussen die organisatorischen Zielvariablen.

## *Drittes Kapitel*

# **Strukturierung des organisatorischen Entscheidungsproblems der Rückversicherungsunternehmung**

Eine Lösung des im 2. Kapitel unter C.III. definierten organisatorischen Entscheidungsproblems ist an dieser Stelle unmöglich; eine Vereinfachung der Untersuchung durch den Verfasser ist unerlässlich. Als Arten der Vereinfachung stehen die Beeinflussung des Entscheidungsprozesses und die Beinflussung des Informationsprozesses zur Verfügung - nicht jedoch die Beeinflussung der Kontextvariablen.<sup>1</sup>

Beim Entscheidungsprozeß bezieht sich die Vereinfachung auf die Art des Entscheidungsprozesses des Verfassers: Die folgende Untersuchung stellt eine *Strukturierung* dar, keine Lösung. Obwohl eine Strukturierung die Output-Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems nutzenreduzierender beeinflußt als eine Lösung, wird hier angenommen, daß eine Strukturierung immer noch einen hinreichenden Nutzen auf den Output-Zielvariablen impliziert. Aufklärung und Steuerung organisatorischer Zusammenhänge bei der RVU werden nutzenerhöhend beeinflußt, weil die Strukturierung die organisatorischen Entscheidungsvariablen in bezug auf ihre Merkmalskategorien  $S_1$  und  $S_2$  einschränkt. Diese Einschränkung wird möglich, weil im Laufe der Strukturierung nutzenerhöhende und nutzenreduzierende organisatorische Entscheidungsvariablen identifiziert werden. Zugleich werden die Input-Zielvariablen nutzenerhöhend beeinflußt, weil sich in der Merkmalskategorie  $S_3$  der Grad der Komplexität der organisatorischen Entscheidungsvariablen reduziert.

Beim Informationsprozeß wird vom Verfasser bezüglich des Entscheidungsmodells in der Merkmalskategorie  $S_3$  der Entscheidungsvariablen der Grad der Dynamik von der Ausprägung 'dynamisch' auf die Ausprägung 'statisch' vereinfacht. Das bedeutet, daß in der Strukturierung nur statische und keine dynamischen Entscheidungsvariablen untersucht werden.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. 2. Kapitel B.IV.

<sup>2</sup> Es wird z. B. nicht untersucht, welche Konsequenzen sich für das organisatorische Entscheidungsproblem der RVU ergeben, wenn die RVU ihre Wettbewerbsstrategie verändert.

## A. Organisatorische Bedingungskomponente

In der Literatur wird eine Vielzahl von Bedingungsvariablen genannt.<sup>3</sup> Hier wird die Untersuchung auf zwei Bedingungsvariablen eingeschränkt:<sup>4</sup> Entscheidungshandlungen von Entscheidungsträgern in der RVU und Strategien der RVU.

### I. Entscheidungshandlungen von Entscheidungsträgern in der Rückversicherungsunternehmung

Entscheidungshandlungen von Entscheidungsträgern sind bereits im entscheidungslogischen Modell erläutert worden. An dieser Stelle wird daher auf das entscheidungslogische Modell verwiesen.

### II. Strategien der Rückversicherungsunternehmung

Der Einfluß der Strategien auf das organisatorische Entscheidungsproblem der RVU ist konkretisierbar als Einfluß der Strategie auf die *organisatorischen Entscheidungsvariablen*. Dieser Einfluß ist im 2. Kapitel unter C.III. Abbildung 13 bereits angedeutet worden. Zum Begriff der Strategie existiert in der Literatur eine Vielzahl von Definitionen.<sup>5</sup> Hier wird der Begriff der Strategie in formaler Hinsicht und in inhaltlicher Hinsicht definiert.

*In formaler Hinsicht* bezieht sich die Definition von Strategie auf das entscheidungslogische Modell von Handlungen. Eine Strategie gehört zum Konstrukt der Information, genauer gesagt zu den Informationsarten und hier zur Handlungskomponente des Entscheidungsmodells. Es gibt strategische Handlungsvariablen und strategische Handlungsalternativen. Eine ‘Strategie’ stellt im hier zugrunde gelegten Verständnis eine Handlungsalternative dar. Diese

---

<sup>3</sup> Siehe den allgemeinen Überblick bei *Frese*, E. (unter Mitarbeit von H. *Menschling* und A. von *Werder*): Unternehmungsführung (1986), S. 223 f. und die rückversicherungsbezogenen Darstellungen von *Carl*, U.: Probleme (1990), S. 112 ff. und *Koch*, P.: Organisationsprobleme (1984), S. 36.

<sup>4</sup> Vgl. 2. Kapitel C.III. Abb. 13.

<sup>5</sup> Siehe z. B. *Clausewitz*, C. von: Vom Kriege (1980), S. 148 ff., *Mintzberg*, H.: Strategy Formulation (1990), S. 105 ff., *Mintzberg*, H.: Concept (1987), S. 11 ff. und die Überblicke bei *Neus*, W. / *Nippel*, P.: Was ist strategisch (1996), S. 423 ff. und *Riege*, J.: Wachstumsstrategien (1994), S. 62 ff.

Handlungsalternative weist das wichtige Merkmal auf, daß sie nachfolgende Entscheidungshandlungen beeinflußt.<sup>6</sup>

Betrachtet man nachfolgende Entscheidungshandlungen hinsichtlich ihres Konstrukts der Entscheidung, ihrer Kontextvariablen und ihres Konstrukts der Information, so beeinflußt eine Strategie die nachfolgenden Entscheidungshandlungen wie folgt: Bezuglich der Phasen von Entscheidungsprozessen ist in den Definitionsphasen nachfolgender Entscheidungshandlungen nur noch eine eingeschränkte Menge an potentiellen Entscheidungsproblemen sinnvoll zu definieren.<sup>7</sup> Das bedeutet, daß auch die Menge potentieller Kontextvariablen eingeschränkt wird. Dies ist gleichbedeutend mit einer Reduzierung des Grades der Komplexität der Kontextvariablen in der Merkmalskategorie S<sub>3</sub>. Die Reduzierung des Grades der Komplexität der Kontextvariablen führt auch bei den Informationsarten tendenziell zu einer Reduzierung des Grades der Komplexität bezüglich der Modelle und der Daten.

In *inhaltlicher Hinsicht* bezieht sich die Definition von Strategie auf die Komponenten allgemeiner betriebswirtschaftlicher Modelle, mit denen eine RVU abgebildet werden kann. Als Beispiel für solche allgemeinen betriebswirtschaftlichen Modelle werden hier die von *Farny* für die Erstversicherungsunternehmung entwickelten Modelle angesehen.<sup>8</sup> Hier wird angenommen, daß diese Modelle dem Grunde nach auch auf die RVU übertragen werden können. Jede Komponente eines allgemeinen betriebswirtschaftlichen Modells kann Ansatzpunkt für eine Strategie sein, wenn zwei Voraussetzung erfüllt sind: Erstens muß diese Komponente als Handlungsalternative interpretierbar sein, und zweitens muß die Definition von Strategie in formaler Hinsicht erfüllt sein.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Mintzberg spricht anschaulich von „patterns in the stream of decisions“. Mintzberg, H.: Patterns (1978), S. 935.

<sup>7</sup> Dieser Sachverhalt ist äquivalent zur Einschränkung der Menge an potentiellen Entscheidungsproblemen<sub>m</sub> bezüglich der Inhalte<sub>M</sub> von Entscheidungsprozessen. Vgl. 2. Kapitel B.III.1.c).

<sup>8</sup> Siehe *Farny*, D.: Versicherungsbetriebslehre (1995), S. 257 ff., S. 473 ff. und S. 545 ff., *Farny*, D.: Theorie (1990), S. 13 ff. und *Farny*, D.: Grundfragen (1969), S. 34 ff.

<sup>9</sup> Im entscheidungsorientierten Modell können sich Strategien z. B. auf das Angebotsprogramm und auf die versicherungstechnischen und die betriebstechnischen Verfahren beziehen. Im funktionalen Modell können sich Strategien z. B. auf die verschiedenen Funktionen beziehen. Im güterwirtschaftlichen Modell können sich Strategien z. B. auf die Produkte, auf die Kombinationsverfahren und auf die Produktionsfaktoren beziehen.

*1. Strategische Teilentscheidungsprobleme der  
Rückversicherungsunternehmung*

Das strategische Entscheidungsproblem wird in seiner allgemeinen Form genauso definiert wie das unternehmungspolitische Entscheidungsproblem und besteht somit in der Sicherung der Unternehmensexistenz. Das strategische Entscheidungsproblem ist von der Kerngruppe der RVU zu bearbeiten.<sup>10</sup> Zur Bearbeitung des strategischen Entscheidungsproblems verwendet die Kerngruppe zweckmäßigerweise ein Entscheidungsmodell, wie es im 2. Kapitel unter B.II.1.a) beschrieben worden ist.

Hier wird angenommen, daß die Zielkomponente im strategischen Entscheidungsmodell der Zielkomponente im unternehmungspolitischen Entscheidungsmodell entspricht. Das bedeutet, daß die allgemeinen strategischen Zielvariablen mit den unternehmungspolitischen Zielvariablen ‘Gewinn’ und ‘Ruinwahrscheinlichkeit’ identisch sind.<sup>11</sup>

Hier wird weiter angenommen, daß die Bearbeitung des strategischen Entscheidungsproblems nicht ohne Vereinfachung erfolgen kann, weil ohne Vereinfachung das Entscheidungsergebnis der Kerngruppe zwar einen hohen Grad an Relevanz aufweisen würde, jedoch zugleich einen zu hohen Grad an Unsicherheit und einen zu geringen Grad an Mächtigkeit aufweisen würde. Die Vereinfachung des strategischen Entscheidungsproblems setzt zweckmäßigerweise an am Konstrukt der Entscheidung und am Konstrukt der Information von Entscheidungshandlungen. Beim Konstrukt der Information, genauer gesagt bei den Methoden als Informationsart, ist der Grad der Simultanität und der Grad der Rekursivität betroffen. Bei der Bearbeitung muß von einer simultanen Bearbeitung auf eine nicht-simultane Bearbeitung übergegangen werden. Zugleich muß dann beim Konstrukt der Entscheidung in der Definitionsphase des Entscheidungsprozesses das ursprüngliche strategische (Gesamt-)Entscheidungsproblem in mehrere strategische Teilentscheidungsprobleme aufgeteilt werden. Hier wird angenommen, daß eine solche Aufteilung zweckmäßigerweise nach den Geschäftsbereichen Rückversicherungsgeschäft, Kapitalanlagegeschäft und sonstiges Geschäft erfolgt. Im folgenden wird nur das Rückversicherungsgeschäft untersucht.

Für das Rückversicherungsgeschäft wird hier eine weitere Aufteilung in die folgenden drei strategischen Teilentscheidungsprobleme vorgeschlagen:<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Vgl. Arbeitskreis „Langfristige Unternehmensplanung“ der Schmalenbach-Gesellschaft: Planung (1981), S. 25.

<sup>11</sup> Zum Unterschied von allgemeinen und konkreten Zielvariablen vgl. 2. Kapitel B.II.1.a).

<sup>12</sup> Zu alternativen Ansätzen siehe Hofer, C.W. / Schendel, D.: *Strategy* (1978), S. 27 f. und die hieran angelehnten Darstellungen von Hinterhuber, H.H.: *Strategische*

*Welche potentiellen Absatzmärkte sollen ausgewählt werden?* Hier muß die Identifizierung und Abgrenzung von Absatzmärkten erfolgen, die für die strategischen Zielvariablen nutzenerhöhende Beiträge liefern können.

*Welche Wettbewerbsstrategien sollen für diese potentiellen Absatzmärkte ausgewählt werden?* Hier muß festgelegt werden, wie der Wettbewerb in den potentiellen Absatzmärkten geführt werden soll. Es entstehen potentielle strategische Geschäftsfelder. Strategische Geschäftsfelder können auf verschiedene Arten gebildet werden. Hierzu wird auf die Literatur verwiesen.<sup>13</sup>

*Welches Portfolio von effektiven strategischen Geschäftsfeldern soll aus den potentiellen strategischen Geschäftsfeldern ausgewählt werden?* In der Literatur wird darauf hingewiesen, daß mit dieser Auswahl auch die Verteilung der Ressourcen auf die effektiven strategischen Geschäftsfelder geregelt werden muß.<sup>14</sup>

Alle drei hier vorgeschlagenen strategischen Teilentscheidungsprobleme sind absatzorientiert. Der erste Grund besteht darin, daß für alle Unternehmen in marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnungen die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit auf den Absatzmärkten besonders große Bedeutung hat.<sup>15</sup> Das gilt auch für die RVU, da die Absatzmärkte der RVU überwiegend durch marktwirtschaftliche Wirtschaftsordnungen geprägt sind.<sup>16</sup> Der zweite Grund besteht darin, daß für die Erstversicherungsunternehmung in der Literatur eine besonders große Bedeutung der Absatzmärkte angenommen wird.<sup>17</sup> Legt man für die Erstversicherungsunternehmung das funktionale allgemeine betriebswirtschaftliche Modell zugrunde,<sup>18</sup> wird sogar von einer ‘konstitutiven’ Bedeu-

Unternehmungsführung (1984), S. 103 ff. und Schreyögg, G.: Unternehmensstrategie (1984), S. 89 ff. Der Unterschied zwischen dem Vorgehen der zitierten Autoren und dem Vorgehen in dieser Untersuchung liegt darin, daß in dieser Untersuchung die Auswahl der potentiellen Absatzmärkte als eigenes Teilentscheidungsproblem definiert wird. Gestützt wird das Vorgehen in dieser Untersuchung durch folgende Aussage von Porter (Wettbewerbsstrategie (1988), S. 53): „Ein Unternehmen sollte die Auswahl seiner Abnehmergruppen als wichtige strategische Entscheidung betrachten.“

<sup>13</sup> Siehe allgemein Abell, D.F. / Hammond, J.S.: Market (1979), S. 185 f. Für die Erstversicherungsunternehmung siehe Birkelbach, R.: Geschäftsfeldplanung (1988), S. 232 ff. und Farny, D. / Kirsch, W.: Unternehmenspolitik (1987), S. 377 ff. Für die RVU siehe Benölken, H.: Prioritäten (1988), S. 678 und Scheuplein, H.: Planung (1984), S. 549 ff.

<sup>14</sup> Vgl. Hinterhuber, H.H.: Strategische Unternehmungsführung (1984), S. 163 f.

<sup>15</sup> Vgl. Frese, E. (unter Mitarbeit von H. Mensching und A. von Werder): Unternehmungsführung (1986), S. 38.

<sup>16</sup> Vgl. Hangartner, J.-M.: Rückversicherungsmarkt (1965), S. 889 und Jannott, H.K.: Ausland (1982), S. 385.

<sup>17</sup> Siehe z. B. Krüger-Barvels, R.: Marketing (1971), S. 150 und Kurtenbach, W.W.: Versicherungsmarketing (1981), S. 15.

<sup>18</sup> Siehe hierzu Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre (1995), S. 545 ff.

tung' der Funktion Absatz gegenüber den anderen Funktionen gesprochen.<sup>19</sup> Ohne an dieser Stelle untersuchen zu wollen, ob das Konstrukt der 'konstitutiven Bedeutung' des Absatzes auch für die RVU gilt,<sup>20</sup> kann plausibel angenommen werden, daß die große Bedeutung der Absatzmärkte auch für die RVU gilt.<sup>21</sup>

Hier ist angenommen worden, daß alle drei strategischen Teilentscheidungsprobleme gelöst sind bevor das organisatorische Entscheidungsproblem bearbeitet wird<sup>22</sup> und daß für die Untersuchung des organisatorischen Entscheidungsproblems die Wettbewerbsstrategie von besonderer Bedeutung ist<sup>23</sup>. Die Wettbewerbsstrategie der RVU hat Einfluß auf die organisatorischen Zielvariablen und auf die organisatorischen Bedingungsvariablen. Die Wettbewerbsstrategie der RVU hat aber keinen Einfluß auf die organisatorischen Handlungsvariablen. Selbst wenn also Rückversicherungsunternehmungen unterschiedliche Wettbewerbsstrategien haben, verfügen sie über keine unterschiedlichen organisatorischen Handlungsvariablen.

Eine Wettbewerbsstrategie bezieht sich immer nur auf ein strategisches Geschäftsfeld. Aus diesem Grund wird in der Literatur darauf hingewiesen, daß der Einfluß der Wettbewerbsstrategie auf die organisatorischen Entscheidungsvariablen dazu führt, daß organisatorische Entscheidungsprobleme immer nur für ein strategisches Geschäftsfeld definiert werden können.<sup>24</sup> Folgt man dieser Auffassung, so würden für die RVU bei N strategischen Geschäftsfeldern auch N organisatorische Entscheidungsprobleme existieren. Dies ist jedoch nur dann der Fall, wenn sich die Wettbewerbsstrategien in den strategischen Geschäftsfeldern voneinander unterscheiden. Wenn sich die Wettbewerbsstrategien in den strategischen Geschäftsfeldern nicht voneinander unterscheiden, kann für das gesamte Rückversicherungsgeschäft ein organisatorisches Entscheidungsproblem definiert werden. Hier wird angenommen, daß sich die Wettbewerbsstrategien der RVU in den strategischen Geschäftsfeldern nicht voneinander unterscheiden. Diese Annahme ist plausibel, weil sich nach der Erfahrung des Verfassers bei allen bedeutenden Rückversicherungsunternehmungen in der Praxis die Wettbewerbsstrategien in den strategischen Geschäftsfeldern nicht voneinander unterscheiden. Somit kann für das gesamte Rückversicherungsgeschäft der RVU *ein* organisatorisches Entscheidungsproblem definiert werden.

<sup>19</sup> Vgl. *Delisle*, E.: Marketing (1981), S. 70 und S. 89 und *Farny*, D.: Absatz (1971), S. 4 sowie den Überblick bei *Schwake*, E.: Bedeutung (1984), S. 400 ff.

<sup>20</sup> Siehe hierzu *Schmidt*, J.: Aspekte (1980), S. 123.

<sup>21</sup> Vgl. *Schmidt*, M.: Marketing (1994), S. 237.

<sup>22</sup> Vgl. 2. Kapitel C.II.

<sup>23</sup> Vgl. 2. Kapitel C.III., insbesondere Abb. 13.

<sup>24</sup> Vgl. *Laßmann*, A.: Koordination (1992), S. 75.

Bevor aber die Wettbewerbsstrategie der RVU untersucht wird, muß die Auswahl potentieller Absatzmärkte untersucht werden.

## *2. Die potentiellen Absatzmärkte als strategisches Teilentscheidungsproblem der RVU*

Zur Untersuchung dieses Teilentscheidungsproblems wird das im 2. Kapitel unter B.II.1.a) beschriebene Entscheidungsmodell verwendet. Um die Untersuchung zu vereinfachen, erfolgt nur eine Untersuchung der Handlungskomponente. Dies ist gerechtfertigt, weil das strategische Teilentscheidungsproblem der potentiellen Absatzmärkte nicht um seiner selbst willen untersucht wird, sondern nur im Hinblick auf seine Bedeutung für das strategische Teilentscheidungsproblem der Wettbewerbsstrategie. Die Untersuchung bezieht sich nur auf das Rückversicherungsgeschäft und nicht auf das Kapitalanlagegeschäft oder auf sonstige Geschäftsbereiche. Die Handlungskomponente wird in Handlungsvariablen und Handlungsalternativen gegliedert.<sup>25</sup>

Absatzmärkte wurden im 2. Kapitel unter B.II.1.a) durch die drei Merkmalsvariablen ‘Regionen’, ‘Institutionen in diesen Regionen’ und ‘Beziehungen zwischen den Institutionen’ beschrieben. Hier wird angenommen, daß diese Merkmalsvariablen in modifizierter Form als Handlungsvariablen für dieses strategische Teilentscheidungsproblem verwendet werden können. Die hier angenommenen Handlungsvariablen sind:

- 1) Regionen,
- 2) Kunden in diesen Regionen,
- 3) Beziehungen zwischen der RVU und den Kunden.

Zu 1) Regionen: Hier wird angenommen, daß die Handlungsvariable ‘Regionen’ die folgenden Ausprägungen aufweist: ‘wenige Länder der Welt’ und ‘viele Länder der Welt’.<sup>26</sup> In der Praxis der Rückversicherung gibt es Beispiele von Rückversicherungsunternehmungen, die die Ausprägung ‘wenige Länder der Welt’ ausgewählt haben.<sup>27</sup> Trotzdem wird in der Literatur ganz überwiegend die Auffassung vertreten, daß die Ausprägung ‘viele Länder der Welt’

---

<sup>25</sup> Vgl. 2. Kapitel B.II.1.a) Abb. 4.

<sup>26</sup> Vgl. 2. Kapitel B.II.1.a).

<sup>27</sup> Zum Beispiel erwirtschaftete die General Reinsurance Corporation im Jahr 1994 von den netto Erlösen im Nichtlebens-Rückversicherungsgeschäft 86% in den USA. Vgl. General Reinsurance Corporation: Annual Report 1994 (1994), S. 16 f. Im Jahre 1995 wechselte die General Reinsurance Corporation allerdings ihre Strategie, indem sie die Kölnische Rückversicherungs-Gesellschaft AG übernahm. Damit lag ab 1995 die Ausprägung ‘viele Länder der Welt’ vor.

zweckmäßiger ist.<sup>28</sup> Dieser Auffassung wird hier gefolgt. Aus diesem Grund wird im folgenden die Handlungsvariable ‘Regionen’ auf die Ausprägung ‘viele Länder der Welt’ beschränkt.

Zu 2) Kunden in diesen Regionen: Hier wird angenommen, daß für die Handlungsvariable ‘Kunden in diesen Regionen’ Ausprägungen zweckmäßig sind, die sich beziehen auf die Zielvariablen, die die Kunden ihrer Rückversicherungsnahme zugrunde legen. Die Kunden werden also danach unterschieden, welche Zielvariablen der Rückversicherungsnahme sie definieren.<sup>29</sup> Zielvariablen der Rückversicherungsnahme sind in der Literatur sowohl empirisch<sup>30</sup> als auch theoretisch<sup>31</sup> begründet worden. Im folgenden wird auf eine bestimmte theoretische Begründung Bezug genommen.<sup>32</sup> Nach dieser Begründung ist es für einen Kunden zweckmäßig, in einem ersten Schritt zwei allgemeine Zielvariablen zu definieren: ‘Leistungsempfang’ und ‘Maximierung der Sicherheit des Leistungsempfangs’. Die allgemeine Zielvariable ‘Leistungsempfang’ wird konkretisiert in die folgenden Zielvariablen:

- 1) Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden unter  $\rho^{33}$ ,
- 2) Maximierung der Zeichnungskapazität des Kunden,<sup>34</sup>
- 3) Minimierung der Betriebskosten des Kunden aus der Bearbeitung der Rückversicherung,<sup>35</sup>

---

<sup>28</sup> Siehe *Gerathewohl*, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 1 (1976), S. 610, *Grossmann*, M.: Rückversicherung (1977), S. 15, *Hangartner*, J.-M.: Rückversicherungsmarkt (1965), S. 889, *Jannott*, H.K.: Ausland (1982), S. 376, *Kann*, A.: Strategie (1982), S. 121 und Ohne Verfasser: International Nature (1990), S. 17 ff.

<sup>29</sup> Zu möglichen anderen Unterscheidungen siehe *Gerathewohl*, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 1 (1976), S. 625 ff., *Haller*, M.: Rückversicherung (1983), S. 552, *Mahlstedt*, I.: Segmentierung (1988), S. 1315 ff. und *Schmidt*, M.: Marketing (1994), S. 179 ff.

<sup>30</sup> Siehe *Helten*, E.: Nutzen (1985), S. 53 ff., *Helten*, E.: Zielstrukturen (1983), S. 941 ff., *Helten*, E. / *Beck*, D.: Reinsurance (1983), S. 1 ff. und *Schenk*, P.: Rückversicherungentscheidungen (1995), S. 363 ff.

<sup>31</sup> Siehe *Graumann*, M.: Ziele (1997), S. 367 ff. und *Scheefer*, P.: Anwendung (1986), S. 84 ff.

<sup>32</sup> Siehe *Graumann*, M.: Ziele (1997), S. 367 ff.

<sup>33</sup> Siehe hierzu 2. Kapitel C.I.

<sup>34</sup> Zeichnungskapazität wird hier definiert als die maximale Ausprägung des Intervalls, auf das eine Schadenverteilung definiert ist. Diese maximale Ausprägung ist interpretierbar als größtmöglicher Schaden, den ein Kunde zu tragen bereit ist. Vgl. *Farny*, D.: Kostentheorie (1965), S. 114 f. und *Jannott*, H.K.: Rückversicherungspolitik (1988), S. 716 Zu einer anderen Definition von ‘Zeichnungskapazität’ siehe *Scheefer*, P.: Anwendung (1986), S. 93 und S. 106 ff.

<sup>35</sup> Zu Erläuterungen siehe *Gerathewohl*, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 2 (1979), S. 599 ff. und *Mack*, T.: Bemerkungen (1983), S. 333 f.

- 4) Minimierung der Solvabilitätsmittel des Kunden,<sup>36</sup>
- 5) Maximierung des Spielraums in der Jahresabschlußpolitik des Kunden,<sup>37</sup>
- 6) Erhaltung der Liquidität des Kunden,<sup>38</sup>
- 7) Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und der RVU,<sup>39</sup>
- 8) Maximierung allgemeiner betriebswirtschaftlicher Verbesserungen in allen Funktionen des Kunden.<sup>40</sup> Diese allgemeinen Verbesserungen betreffen nicht die vorgenannten Zielvariablen 1) bis 6).

Dieser von dem Kunden gewünschte Leistungsempfang wird von der RVU häufig erst in der Zukunft erbracht. *Jannott* hat diesen Sachverhalt pointiert wie folgt formuliert: „Der Rückversicherungsschutz erweist seinen Wert erst dann, wenn der Rückversicherer im Zeitpunkt seiner Inanspruchnahme noch existent und zahlungsfähig ist.“<sup>41</sup> Aus diesem Grund ist es für einen Kunden zweckmäßiger, die unter dem Begriff ‘Leistungsempfang’ zusammengefaßten Zielvariablen um die Zielvariable ‘Maximierung der Sicherheit des Leistungsempfangs’ zu ergänzen.<sup>42</sup> Die allgemeine Zielvariable ‘Maximierung der Sicherheit des Leistungsempfangs’ braucht an dieser Stelle nicht weiter konkretisiert zu werden.<sup>43</sup> Jetzt werden auf der Basis dieser Zielvariablen zwei Kundenkategorien unterschieden:

Die Kunden in Kundenkategorie 1 definieren alle vorgenannten Zielvariablen. Aus diesem Grund wird von Kunden der Kundenkategorie 1 das gesamte

<sup>36</sup> Zum Begriff der Solvabilitätsmittel siehe *Farny*, D.: Solvabilität (1984), S. 35 ff., *Hesberg*, D.: Solvabilität (1988), S. 255 ff. und *Koch*, P.: Rückversicherung (1988), S. 690. Die Subsumierung der Solvabilitätsentscheidungen der Erstversicherer unter die Funktion der Finanzierung orientiert sich an *Farny*, D.: Versicherungsbetriebslehre (1995), S. 731 ff.

<sup>37</sup> Siehe *Faßbender*, J.: Jahresabschlußpolitik (1998) S. 259 ff., *Schmidt*, J.: Aspekte (1980), S. 45 ff. und *Thiemermann*, M.: Rückversicherung (1993), S. 51 ff.

<sup>38</sup> Siehe hierzu *Wagner*, F.: Liquiditätsmanagement (1994), S. 147 f.

<sup>39</sup> Siehe hierzu 2. Kapitel B.II.1.a).

<sup>40</sup> Die konkrete Definition von ‘Verbesserung’ ist von der jeweiligen Funktion abhängig. Beziüglich der Leistungserstellungsfunktion könnte man den Begriff ‘Verbesserung’ z. B. konkretisieren in ‘Verbesserung der Voraussetzungen für den Produktionsprozeß und des Produktionsablaufs’. Vgl. *Schmidt*, J.: Aspekte (1980), S. 48.

<sup>41</sup> *Jannott*, H.K.: Rückversicherungspolitik (1988), S. 717.

<sup>42</sup> Die Sicherheit des Leistungsempfangs hängt ab von der Fähigkeit der RVU, die permanente Erfüllbarkeit der übernommenen Verpflichtungen quasi-sicher zu garantieren. Vgl. *Albrecht*, P.: Risikotransformationstheorie (1992), S. 38 und *Gerathewohl*, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 1 (1976), S. 31.

<sup>43</sup> Siehe hierzu *Hutter*, J.: Security (1988), S. 5 ff., *Knoke*, U.: OECD-Empfehlung (1998), S. 325 ff. und *Marx*, G.: Einflußnahme (1984), S. 222 und S. 228.

Leistungsspektrum der RVU nachgefragt.<sup>44</sup> Für das umfangreich nachgefragte Leistungsspektrum werden ‘relativ hohe’ Rückversicherungskosten in Kauf genommen.<sup>45</sup>

Die Kunden in Kundenkategorie 2 definieren nicht alle vorgenannten Zielvariablen. Hier wird angenommen, daß die Ziellvariable ‘Maximierung allgemeiner betriebswirtschaftlicher Verbesserungen in allen Funktionen des Kunden’ von den Kunden in Kundenkategorie 2 nicht definiert wird. Aus diesem Grund wird von Kunden der Kundenkategorie 2 auch nicht das gesamte Leistungsspektrum der RVU nachgefragt. Für das weniger umfangreich nachgefragte Leistungsspektrum werden nur ‘relativ geringe’ Rückversicherungskosten in Kauf genommen.

Hieraus ergibt sich, daß die Handlungsvariable ‘Kunden in diesen Regionen’ die drei folgenden Ausprägungen aufweist:

- Kundenkategorie 1,
- Kundenkategorie 2,
- Kundenkategorie 1 und Kundenkategorie 2.

Zu 3) Beziehungen zwischen der RVU und den Kunden: Diese Handlungsvariable besitzt die folgenden Ausprägungen:<sup>46</sup>

- partnerschaftlich,
- opportunistisch.

Hier wird angenommen, daß für die RVU nur die Ausprägung ‘partnerschaftlich’ zweckmäßig ist.<sup>47</sup>

Hier ist angenommen worden, daß bezüglich der Handlungsvariablen der Regionen und der Beziehungen nur jeweils eine Ausprägung zweckmäßig ist. Die Handlungsalternativen - die potentiellen Absatzmärkte der RVU - unterscheiden sich daher nur bezüglich der Kundenkategorien.

Es gibt drei Handlungsalternativen:

- viele Länder der Welt mit Kunden der Kundenkategorie 1 und partnerschaftlichen Beziehungen zwischen der RVU und diesen Kunden,

<sup>44</sup> Zum Leistungsspektrum der RVU siehe *Graumann*, M.: Wettbewerbsstrategien (1997), S. 293 ff.

<sup>45</sup> Rückversicherungskosten werden definiert als diejenigen Risikoprämien, die von den Kunden an die RVU abgeben werden müssen, um Leistungen der RVU zu empfangen. Vgl. *Farny*, D. / *Helten*, E.: Über Grundlagen (1977), S. 784 f.

<sup>46</sup> Siehe 2. Kapitel B.II.1.a).

<sup>47</sup> Vgl. *Gerathewohl*, K.: Schicksalsteilung (1988), S. 33 ff. und *Lütke-Bornefeld*, P.: Co-Operation (1994), S. 69 f.

- viele Länder der Welt mit Kunden der Kundenkategorie 2 und partnerschaftlichen Beziehungen zwischen der RVU und diesen Kunden,
- viele Länder der Welt mit Kunden der Kundenkategorie 1 und Kunden der Kundenkategorie 2 und partnerschaftlichen Beziehungen zwischen der RVU und diesen Kunden.

### *3. Die Wettbewerbsstrategie als strategisches Teilentscheidungsproblem der Rückversicherungsunternehmung*

Für die RVU ist es zweckmäßig, das Teilentscheidungsproblem der Wettbewerbsstrategie in zwei weitere Teilentscheidungsprobleme aufzuteilen:<sup>48</sup>

- Welche Wettbewerbs-Grundstrategie soll ausgewählt werden?
- Welche Wettbewerbs-Konkretisierungsstrategie soll bei vorgegebener Wettbewerbs-Grundstrategie ausgewählt werden?

#### a) Teilentscheidungsproblem der Wettbewerbs-Grundstrategie

Der Gang der Untersuchung orientiert sich im folgenden an den Komponenten des im 2. Kapitel unter B.II.1.a) Abbildung 4 dargestellten Entscheidungsmodells.

##### aa) Zielkomponente<sup>49</sup>

Als allgemeine strategische Zielvariablen werden hier die monetären unternehmungspolitischen Zielvariablen der RVU definiert.<sup>50</sup>

- Maximierung des Erwartungswertes des Gewinns der RVU,
- Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit der RVU unter  $\varepsilon$ .

Dabei wird als Methode der Präferenzabbildung wiederum die Safety First-Methode zugrunde gelegt. Es ist plausibel, daß die Kerngruppe der RVU für das strategische Teilentscheidungsproblem der Wettbewerbs-Grundstrategie die gleiche Methode der Präferenzabbildung verwendet wie für das unternehmungspolitische Entscheidungsproblem.

<sup>48</sup> Zu einem ähnlichen Ansatz siehe Wolff, V.: Marktbearbeitungsstrategien (1979), S. 33

<sup>49</sup> Zum Folgenden vgl. Graumann, M.: Strategic Objectives (1998), S. 52 ff.

<sup>50</sup> Vgl. 2. Kapitel C.I.

Die allgemeine strategische Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit wird konkretisiert, indem diejenigen Einflußvariablen, von denen die Ruinwahrscheinlichkeit abhängt, als *instrumentale* Zielvariablen interpretiert werden. Bei diesen Einflußvariablen handelt es sich um die Risikoprämie, die Schadenkosten und das Sicherheitskapital der RVU.<sup>51</sup> Hier wird angenommen, daß das Sicherheitskapital der RVU gegeben ist. Das bedeutet, daß unterschiedliche Ausprägungen der Ruinwahrscheinlichkeit von den Konsequenzen strategischer Handlungsvariablen auf die Risikoprämie und auf die Schadenkosten abhängen. Es können demzufolge die beiden folgenden instrumentalen Zielvariablen definiert werden:

- Maximierung der Risikoprämie der RVU,
- Minimierung der Schadenkosten der RVU.

Hier wird angenommen, daß die Abschätzung der Konsequenzen strategischer Handlungsvariablen auf die Schadenkosten verbessert wird, wenn eine zusätzliche Einflußvariable auf die Schadenkosten eingeführt wird. Diese zusätzliche Einflußvariable wird als weitere instrumentale Zielvariable interpretiert. Wenn die zusätzliche instrumentale Zielvariable bestimmte Ausprägungen aufweist, werden die Schadenkosten so beeinflußt, daß die Ruinwahrscheinlichkeit bei konstanten Risikoprämiens und konstantem Sicherheitskapital sinkt. Diese zusätzliche Einflußvariable auf die Schadenkosten ist die Wahrscheinlichkeitsverteilung der Schäden des Gesamtbestands an versicherungstechnischen Einheiten.<sup>52</sup> Mit dem Begriff ‘versicherungstechnische Einheit’ wird in der Literatur die kleinste Bezugseinheit für statistische Untersuchungen bezeichnet.<sup>53</sup> Bei der RVU können z. B. die einzelnen Rückversicherungsverträge als versicherungstechnische Einheiten angesehen werden.

In der Literatur wird die Notwendigkeit betont, den Gesamtbestand in Teilbestände aufzuteilen.<sup>54</sup> Teilbestände können nach Versicherungszweigen, Regionen, Kundengruppen, Schadenabwicklungsdauer usw. gebildet werden.<sup>55</sup> Die Aufteilung des Gesamtbestands in Teilbestände ist von den spezifischen Merkmalen der versicherungstechnischen Einheiten der RVU abhängig, so daß

<sup>51</sup> Vgl. 2. Kapitel C.I.

<sup>52</sup> Vgl. Schmidt, G.: Versicherungsbestand (1968), S. 39 f.

<sup>53</sup> Siehe Helten, E.: Erfassung (1994), S. 4 f. und Schwake, E.: Überlegungen (1987), S. 161.

<sup>54</sup> Siehe Albrecht, P.: Risikotransformationstheorie (1992), S. 51 f., Gerathewohl, K.: Risk Management (1980), S. 150, Helten, E.: Möglichkeiten (1992), S. 155 und Kölnische Rückversicherungs-Gesellschaft AG: CARE (1991).

<sup>55</sup> Siehe Muth, M. / Kühl, H.: Risiko-Segmentierung (1982), S. 323 ff., Reich, A.: Kenngrößen (1992), S. 61 ff., Reich, A. / Radtke, M. / Niggemeyer, B.: Data Base (1995), S. 237 ff. und Reich, A. / Radtke, M. / Niggemeyer, B.: Risikosegmentierung (1993), S. 1548 ff.

hier die Aufteilung nicht konkreter beschrieben werden kann. Es ist jedoch wichtig, daß angenommen wird, daß bei der RVU eine Aufteilung des Gesamtbestands in Teilbestände erfolgt. Diese Annahme ist unabhängig davon, wie die Teilbestände konkret gebildet werden.

Von der RVU müssen für die Schadenkosten des Gesamtbestands, der Teilbestände und der versicherungstechnischen Einheiten jeweils Wahrscheinlichkeitsverteilungen geschätzt werden.<sup>56</sup> Um die Terminologie zu vereinfachen, wird der Begriff 'Schadenverteilung' im folgenden nur auf die versicherungstechnischen Einheiten bezogen.

Die geschätzten Wahrscheinlichkeitsverteilungen für die Schadenkosten können durch Merkmale beschrieben werden. Diese Merkmale werden nun wiederum als instrumentale Zielvariablen interpretiert und wie folgt definiert:<sup>57</sup>

- Maximierung der Homogenität der Schadenverteilungen in den Teilbeständen,
- Maximierung der Unabhängigkeit der Schadenverteilungen in den Teilbeständen,
- Maximierung der Anzahl der versicherungstechnischen Einheiten in den Teilbeständen,
- Minimierung der Streuungen der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten der Teilbestände.

An dieser Stelle wird eine weitere Einflußvariable auf die instrumentale Zielvariable 'Maximierung der Unabhängigkeit der Schadenverteilungen in den Teilbeständen' eingeführt. Es handelt sich um die Einflußvariable 'Kumul'. Ein Kumul wird definiert als die Anhäufung mehrerer Schäden bei der RVU aufgrund eines Ereignisses.<sup>58</sup>

In der Literatur werden verschiedene Arten von Kumulen unterschieden.<sup>59</sup> Kumule werden hier nach den folgenden drei Merkmalsvariablen gegliedert, wobei die Ausprägungen der Merkmalsvariablen in Klammern gesetzt sind:

---

<sup>56</sup> Vgl. *Helten, E.: Entscheidungsverfahren* (1973), S. 32.

<sup>57</sup> Vgl. *Albrecht, P.: Faktoren* (1984), S. 194 und S. 196 Andere in der Literatur genannte Merkmale beziehen sich auf andere fundamentale Zielvariablen. So beziehen sich die von Braeß und Karten genannten Merkmale nicht auf die einperiodige Ruinwahrscheinlichkeit sondern auf den Variationskoeffizienten der Schadenverteilung des Gesamtbestands. Siehe *Braeß, P.: Versicherung* (1960), S. 27 ff. und *Karten, W.: Schwankungsfonds* (1966), S. 48 ff.

<sup>58</sup> Vgl. *Herbrich, M.: Kumulkontrolle* (1992), S. 2. Eine Unterscheidung zwischen 'Kumul' und 'Ansteckung' braucht nicht zu erfolgen. Zur Begründung siehe *Karten, W.: Schwankungsfonds* (1966), S. 36 ff.

<sup>59</sup> Siehe *Gerathewohl, K. u. a.: Rückversicherung*, Bd. 1 (1976), S. 66 ff. und *Herbrich, M.: Kumulkontrolle* (1992), S. 57 ff. und S. 109 ff.

- Anzahl der von einem Schaden betroffenen erstversicherten Wirtschaftsgüter (eins; mehrere),
- Anzahl der von einem Schaden betroffenen Rückversicherungsverträge pro Kunde (einer; mehrere),
- Anzahl der von einem Schaden betroffenen Kunden (einer; mehrere).

Daraus ergeben sich acht Kombinationen, die in Abbildung 14 dargestellt sind.

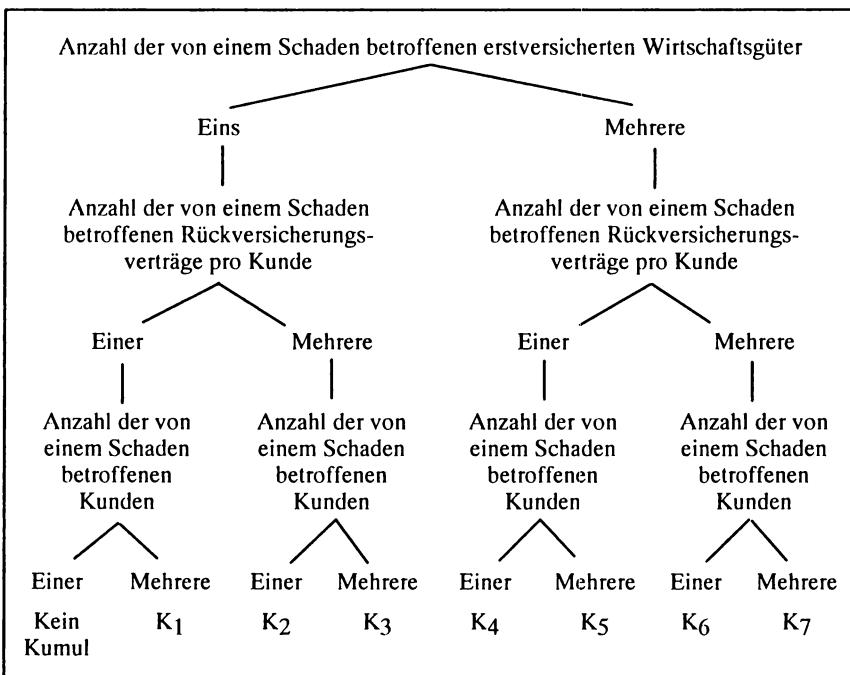


Abb. 14: Kumularten

Nur sieben der acht Kombinationen stellen Kumularten im Sinne der hier zugrunde gelegten Kumuldefinition dar. Diese sieben Kumularten sind mit K<sub>1</sub> bis K<sub>7</sub> bezeichnet.

Damit ist die Konkretisierung der allgemeinen strategischen Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit abgeschlossen. Die Konkretisierung der allgemeinen strategischen Zielvariable des Gewinns erfolgt, indem der Gewinn in seine Komponenten 'Erlöse' und 'Kosten' zerlegt wird. Allgemeine strategische Zielvariablen sind dann:

- Maximierung der Erlöse der RVU,
- Minimierung der Kosten der RVU.

Die allgemeine strategische Zielvariable ‘Maximierung der Erlöse der RVU’ wird konkretisiert, indem die Institutionen auf den Absatzmärkten der RVU als Einflußvariablen auf die Erlöse interpretiert werden.<sup>60</sup> Diese Institutionen sind Kunden, Konkurrenten und Makler.<sup>61</sup> Von dieser Überlegung ausgehend, wird folgende allgemeine strategische Zielvariable definiert: ‘Beeinflussung der Institutionen auf den Absatzmärkten, so daß die Erlöse der RVU nutzenerhöhend beeinflußt werden’. Diese Zielvariable kann unter Bezug auf die angenommene Gliederung der Institutionen konkretisiert werden in: ‘Beeinflussung der Kunden’, ‘Beeinflussung der Konkurrenten’ und ‘Beeinflussung der Makler’. An dieser Stelle wird angenommen, daß von den drei genannten Institutionen die Kunden die wichtigste Einflußvariable auf die Erlöse darstellen.<sup>62</sup> Die Untersuchung läßt sich also vereinfachen, indem nur eine konkrete strategische Zielvariable definiert wird: ‘Beeinflussung der Kunden, so daß die Erlöse der RVU nutzenerhöhend beeinflußt werden’. Hier wird angenommen, daß die Beeinflussung der Kunden an den Verhandlungen zwischen der RVU und den Kunden ansetzen muß. Grund für diese Annahme ist die Tatsache, daß allen Rückversicherungsgeschäften Verhandlungen vorausgehen.<sup>63</sup> Die strategische Zielvariable ‘Beeinflussung der Kunden, so daß die Erlöse der RVU nutzenerhöhend beeinflußt werden’ wird dann konkretisiert in ‘Maximierung der Verhandlungsmacht der RVU gegenüber den Kunden’.<sup>64</sup>

Die Verhandlungsmacht der RVU hängt von folgenden Einflußvariablen ab:<sup>65</sup>

- Grad der Kundenzufriedenheit mit der RVU.
- Grad der Kundenzufriedenheit mit anderen RVUen.
- Größe der Umstellungskosten der Kunden bei Wechsel ihrer Rückversicherungslieferanten.
- Grad der Dringlichkeit, mit der die Kunden Leistungen der RVUen brauchen.
- Größe der Wahrscheinlichkeit, die Leistungen der RVU bei anderen RVU zu beschaffen.

---

<sup>60</sup> Zu einem ähnlichen Ansatz siehe *Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie* (1988), S. 27 ff.

<sup>61</sup> Vgl. 2. Kapitel B.II.1.a).

<sup>62</sup> Vgl. *Bone-Winkel, S.: Unternehmenspolitik* (1988), S. 24.

<sup>63</sup> Vgl. *Angeli, G.: Riassicurazione* (1981), S. 3, *Benedetto, A.: Assicuratori* (1992), S. 1/5, *Dienst, H.-R. / Mack, T.: Rückversicherungsmathematik* (1988), S. 714, *Farny, D.: Erfolgsstruktur* (1975), S. 81 f. und *Perrenoud, P.-C.: Marketing* (1979), S. 36 ff.

<sup>64</sup> Zur Begründung siehe *Graumann, M.: Strategic Objectives* (1998), S. 59 ff.

<sup>65</sup> Vgl. *Graumann, M.: Strategic Objectives* (1998), S. 61.

- f) Größe des Volumens der finanziellen Ressourcen der Kunden.
- g) Möglichkeit einer Rückwärtsintegration der Kunden.
- h) Größe des von Entscheidungsträgern der RVU disponierbaren Transaktionsvolumens zwischen der RVU und den Kunden.
- i) Grad der Standardisierung der Leistungen der RVU.

Durch die im folgenden unter A.II.3.a)bb) erläuterten strategischen Handlungsvariablen können nur die Einflußvariablen a) und h) beeinflußt werden. Demzufolge werden die folgenden konkreten strategische Zielvariablen definiert:

- Maximierung der Kundenzufriedenheit mit der RVU,
- Maximierung des Transaktionsvolumens zwischen der RVU und dem Kunden, das von Entscheidungsträgern der RVU disponiert wird.

Kundenzufriedenheit entsteht, wenn der Kunde die Konsequenzen auf den von ihm definierten Zielvariablen der Rückversicherungsnahme ‘hinreichend positiv’ bewertet.<sup>66</sup> Diese Zielvariablen der Rückversicherungsnahme sind unter den Oberbegriffen ‘Leistungsempfang’ und ‘Maximierung der Sicherheit des Leistungsempfangs’ bereits in diesem Kapitel unter A.II.2. erläutert worden. An dieser Stelle ist jedoch zu beachten, daß die Zielvariable ‘Maximierung der Sicherheit des Leistungsempfangs’ zwar eine plausible Zielvariable der Rückversicherungsnahme ist, sie ist jedoch nicht geeignet, als Konkretisierung der strategischen Zielvariable ‘Maximierung der Kundenzufriedenheit mit der Rückversicherungsunternehmung’ verwendet zu werden. Eine solche Konkretisierung würde eine Redundanz zur bereits definierten strategischen Zielvariable ‘Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit der RVU unter  $\epsilon$ ’ ergeben. Eine solche Redundanz muß aus präskriptiv entscheidungstheoretischer Sicht vermieden werden.<sup>67</sup> Die Konkretisierung der strategischen Zielvariable ‘Maximierung der Kundenzufriedenheit mit der RVU’ bezieht sich daher nur auf diejenigen Zielvariablen der Rückversicherungsnahme, die unter dem Begriff ‘Leistungsempfang’ zusammengefaßt wurden.<sup>68</sup> Es ist außerdem zu beachten, daß sich die Zielvariablen der Rückversicherungsnahme bei den Kundenkategorien 1 und 2 unterscheiden.<sup>69</sup>

Die Konkretisierung der strategischen Zielvariable ‘Maximierung der Kundenzufriedenheit mit der RVU’ führt zu strategischen Zielvariablen der RVU,

<sup>66</sup> Vgl. allgemein *Kotller, P.: Marketing-Management* (1982), S. 15 f.

<sup>67</sup> Zur Begründung siehe *Eisenführ, F. / Weber, M.: Entscheiden* (1994), S. 58, *Keeney, R.L.: Energy Facilities* (1980), S. 114 ff. und *Keeney, R.L. / Raiffa, H. (with a Contribution by R.F. Meyer): Decisions* (1976), S. 31 ff.

<sup>68</sup> Siehe 3. Kapitel A.II.2.

<sup>69</sup> Siehe 3. Kapitel A.II.2.

die identisch sind mit den Zielvariablen der Rückversicherungsnahme der jeweiligen Kundenkategorie. Allerdings gibt es eine Ausnahme. Hier wird angenommen, daß es für die RVU zweckmäßig ist, die Zielvariable ‘Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und der RVU’ weiter zu konkretisieren. Der Grund besteht darin, daß auf diese beiden Einflußvariablen der Einfluß der strategischen Handlungsvariablen leichter abgeschätzt werden kann. Die Konkretisierung bezieht sich auf die beiden wesentlichen Einflußvariablen, von denen die Partnerschaftlichkeit abhängt. Bei diesen Einflußvariablen handelt es sich um das Vertrauen, das Entscheidungsträger der Kunden und Entscheidungsträger der RVU ineinander haben und um die positiven Erlebnisse, die Entscheidungsträger der Kunden und Entscheidungsträger der RVU miteinander haben.<sup>70</sup> Die Zielvariable ‘Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und der RVU’ wird daher konkretisiert in:

- Maximierung des Vertrauens, das Entscheidungsträger des Kunden in Entscheidungsträger der RVU haben,
- Maximierung positiver Erlebnisse, die Entscheidungsträger des Kunden in den sozialen Beziehungen mit Entscheidungsträger der RVU haben.

Nach der Konkretisierung der allgemeinen strategischen Zielvariable ‘Maximierung der Erlöse der RVU’ ist noch die mögliche strategische Zielvariable ‘Minimierung der Kosten der RVU’ zu untersuchen.

Die Definition einer organisatorischen Zielvariable ‘Minimierung der Kosten der RVU’ würde aus zwei Gründen zu einer Redundanz im Zielsystem der RVU führen:

Der erste Grund besteht darin, daß eine fundamentale strategische Zielvariable ‘Minimierung der Kosten der RVU’ zugleich eine instrumentale strategische Zielvariable für die fundamentale strategische Zielvariable der Kundenzufriedenheit wäre. Da die Preisforderung der RVU wesentlich von den Kosten der RVU abhängt, führt die Reduzierung der Kosten der RVU tendenziell zu einer Reduzierung der Preisforderung der RVU.<sup>71</sup> Aus Sicht der Kunden stellt dies eine Reduzierung der Rückversicherungskosten dar. Geringere Rückversicherungskosten führen zu einer reduzierten Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden, da die dem Kunden zur Verfügung stehende Risikoprämie steigt. Somit steigt auch die Kundenzufriedenheit.

---

<sup>70</sup> Vgl. Bayerische Rückversicherung Aktiengesellschaft: Geschäft und Freundschaft (1988), S. 3, *Blanc*, H. le: Human Factor (1965), S. 214, *Farny*, D.: Beziehungen (1985), S. 5 und *Kann*, A.: Anpassung (1989), S. 159.

<sup>71</sup> Zu Einzelheiten siehe *Graumann*, M.: Wettbewerbsstrategien (1997), S. 295 ff.

Der zweite Grund besteht darin, daß eine fundamentale strategische Zielvariable ‘Minimierung der Risikokosten der RVU’<sup>72</sup> zugleich eine instrumentale strategische Zielvariable für die fundamentale strategische Zielvariable ‘Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit der RVU unter  $\varepsilon$ ’ wäre.

Redundanzen im Zielsystem müssen aus präskriptiv entscheidungstheoretischer Sicht vermieden werden.<sup>73</sup> Aus diesem Grund darf eine strategische Zielvariable ‘Minimierung der Kosten der RVU’ nicht definiert werden.

Die Frage nach der Gewichtung dieser strategischen Zielvariablen kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. Es ist überzeugend gezeigt worden, daß eine Gewichtung von Zielvariablen so lange nicht möglich ist, wie die Konsequenzen auf den Zielvariablen nicht bekannt sind.<sup>74</sup> Aus diesem Grund kann hier nur eine vorsichtige *Abschätzung* der Gewichtung erfolgen. Hier wird angenommen, daß die folgenden beiden strategischen Zielvariablen von der RVU am stärksten gewichtet werden:

- Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden unter  $\rho$ ,
- Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit der RVU unter  $\varepsilon$ .

### *bb) Handlungskomponente*<sup>75</sup>

#### (1) Grundlegende strategische Handlungsvariablen

Die Untersuchung der grundlegenden Handlungsvariablen greift auf ein Konzept zurück, das von *Frese* und *Noetel* entwickelt worden ist.<sup>76</sup> Die grundlegenden Handlungsvariablen werden in endogene und exogene grundlegende Handlungsvariablen unterschieden.<sup>77</sup> Exogene grundlegende Handlungsvariablen beziehen sich auf Handlungen, die nur unter Einbindung unternehmensexterner Bedingungsvariablen in den Leistungserstellungsprozeß erfolgen können. Endogene grundlegende Handlungsvariablen beziehen sich auf Handlungen, die auch ohne Einbindung unternehmensexterner Bedingungsvariablen in den Leistungserstellungsprozeß erfolgen können.

---

<sup>72</sup> Zum Begriff der Risikokosten siehe allgemein *Farny*, D.: Versicherungsbetriebslehre (1995), S. 46 f. und *Farny*, D.: Buchführung (1992), S. 62.

<sup>73</sup> Zur Begründung siehe *Eisenführ*, F. / *Weber*, M.: Entscheiden (1994), S. 58, *Keeney*, R.L.: Energy Facilities (1980), S. 114 ff. und *Keeney*, R.L. / *Raiffa*, H. (with a Contribution by R.F. Meyer): Decisions (1976), S. 31 ff.

<sup>74</sup> Siehe *Eisenführ*, F. / *Weber*, M.: Entscheiden (1994), S. 128 f.

<sup>75</sup> Zum Folgenden vgl. *Graumann*, M.: Wettbewerbs-Grundstrategie (1997), S. 609 ff.

<sup>76</sup> Siehe *Frese*, E. / *Noetel*, W.: Kundenorientierung (1992), S. 76 ff.

<sup>77</sup> Vgl. *Frese*, E. / *Noetel*, W.: Kundenorientierung (1992), S. 76.

### (a) Exogene grundlegende Handlungsvariablen

Die wichtigste unternehmungsexterne Bedingungsvariable ist für die RVU unzweifelhaft der Kunde. Aus diesem Grund ist es vertretbar, nur diejenige exogene grundlegende Handlungsvariable zu untersuchen, die sich auf die Einbindung des Kunden in den Leistungserstellungsprozeß bezieht. Diese exogene grundlegende Handlungsvariable wird als 'Kundenbezug' des Leistungserstellungsprozesses bezeichnet.<sup>78</sup> Um die Untersuchung weiter zu vereinfachen, wird der Kundenbezug auf diejenigen Leistungen der RVU bezogen, die die größten Beiträge für die unternehmungspolitischen Zielvariablen erwirtschaften. Diese Leistungen werden als 'Rückversicherungsschutz' bezeichnet.<sup>79</sup>

Die beiden Ausprägungen des Kundenbezugs sind 'mittelbar' und 'unmittelbar'.<sup>80</sup> Während bei einem mittelbaren Kundenbezug aufragsspezifische Informationen des Kunden einen vom Kunden weitgehend abgeschotteten Leistungserstellungsprozeß auslösen, werden bei einem unmittelbaren Kundenbezug die Leistungen mit dem Kunden individuell und direkt vereinbart.<sup>81</sup> Um den Kundenbezug des Leistungserstellungsprozesses der RVU genauer zu erläutern, wird angenommen, daß die Handlungsvariable 'Kundenbezug' sich auf einer ersten Ebene befindet. Die Ausprägungen der Handlungsvariable 'Kundenbezug' hängen ab von den Ausprägungen dreier weiterer Handlungsvariablen, die sich auf einer zweiten Ebene befinden (siehe Abbildung 15).<sup>82</sup>

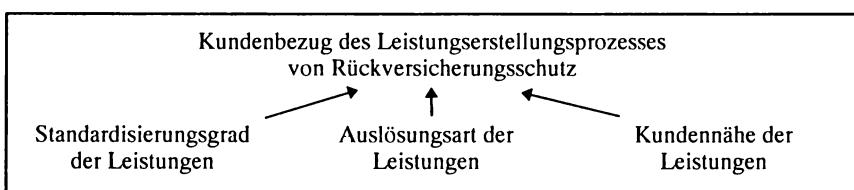


Abb. 15: Grundlegende exogene Handlungsvariablen<sup>83</sup>

<sup>78</sup> Vgl. Laßmann, A.: Koordination (1992), S. 118.

<sup>79</sup> Zur Gliederung von Rückversicherungsschutz in traditionellen und alternativen Rückversicherungsschutz (letzterer wird auch als Financial Reinsurance bezeichnet) siehe Frey, P.: Neueres (1996), S. 1186 ff.

<sup>80</sup> Vgl. Laßmann, A.: Koordination (1992), S. 118.

<sup>81</sup> Vgl. Laßmann, A.: Koordination (1992), S. 119.

<sup>82</sup> Diese Systematisierung weicht von anderen Systematisierungen ab, wie sie für Unternehmungen entwickelt worden sind, die materielle Investitionsgüter produzieren. Siehe hierzu Frese, E. / Noetel, W.: Kundenorientierung (1992), S. 76 ff.

<sup>83</sup> Vgl. Graumann, M.: Wettbewerbs-Grundstrategie (1997), S. 610, Abb. 3.

Die möglichen Kombinationen aus den Ausprägungen der Handlungsvariablen der zweiten Ebene stellen die Ausprägungen der Handlungsvariable der ersten Ebene dar, entsprechen also entweder einem mittelbaren oder einem unmittelbaren Kundenbezug. Im folgenden wird untersucht, welche Ausprägungen der Handlungsvariablen der zweiten Ebene für die RVU zweckmäßig sind und welcher Kundenbezug sich daraus ergibt.

Die Handlungsvariable ‘*Standardisierungsgrad der Leistungen*’ weist die folgenden Ausprägungen auf:<sup>84</sup>

- Standardkonstruktion ohne Varianten,
- Standardkonstruktion mit Varianten,
- Anpassungskonstruktion aufgrund von Kundenwünschen auf der Basis einer gegebenen Grundkonstruktion,
- Neukonstruktion aufgrund von Kundenwünschen ohne Basis einer gegebenen Grundkonstruktion.

Für die RVU ist nur die Ausprägung ‘Anpassungskonstruktion aufgrund von Kundenwünschen auf der Basis einer gegebenen Grundkonstruktion’ zweckmäßig. Als Grundkonstruktionen werden dabei die proportionalen und nicht-proportionalen Rückversicherungsformen<sup>85</sup> verstanden. Diese proportionalen und nicht-proportionalen Rückversicherungsformen sind seit fast 150 Jahren nahezu unverändert geblieben. Daher ist ihre Bezeichnung als Grundkonstruktion gerechtfertigt. Diese Grundkonstruktion wird an die Wünsche des jeweiligen Kunden angepaßt. Eine solche ‘Anpassungskonstruktion’ liegt z. B. dann vor, wenn bei einem Schadenexzedenten-Vertrag die Priorität, der Plafond, die regionale Geltung, die Haftungsein- und Haftungsausschlüsse usw. für einen Kunden individuell vereinbart werden.<sup>86</sup>

Alle anderen drei Ausprägungen der Handlungsvariable ‘*Standardisierungsgrad der Leistungen*’ sind für die RVU nicht zweckmäßig und zwar aus folgenden Gründen:

Bei beiden Arten der Standardkonstruktion kann der Kunde keinen Einfluß auf die Konstruktion des Rückversicherungsschutzes nehmen. Selbst eventuelle Varianten werden vom Anbieter vorgegeben, ohne daß der Kunde einen Einfluß auf die Art der Varianten nehmen kann. Es bedarf keiner näheren Begründung, daß solche Konstruktionen für die Kunden der RVU unzweckmäßig sind. In der Literatur wird einhellig betont, daß der Kunde Einfluß auf die Konstruk-

<sup>84</sup> Vgl. *Frese, E. / Noetel, W.:* Kundenorientierung (1992), S. 78 f.

<sup>85</sup> Siehe hierzu *Pfeiffer, C.* (neu bearbeitet von *G. Hofmann* und *J. von der Thüsen*): Einführung (1994), S. 48 ff. und S. 61 ff. und *Schmidt, J.:* Aspekte (1980), S. 60, Abb. 5.

<sup>86</sup> Zu praxisnahen Beispielen siehe *Wolf, H.:* Rückversicherung (1991), S. 842 ff.

tion des Rückversicherungsschutzes nehmen muß, um einen ausreichenden Nutzen auf den im 3. Kapitel unter A.II.2. definierten Zielvariablen der Rückversicherungsnahme zu erwarten.<sup>87</sup>

Neukonstruktionen von Rückversicherungsschutz ohne Basis einer proportionalen oder nicht-proportionalen Grundkonstruktion kommen in der Praxis äußerst selten vor.<sup>88</sup> Aus diesem Grund kann auf Neukonstruktionen keine Grundstrategie gegründet werden.

Die Handlungsvariable '*Auslösungsart der Leistungen*' weist die folgenden Ausprägungen auf:<sup>89</sup>

- Rahmenauftrag,
- Einzelauftrag.

Rahmenaufträge unterscheiden sich von Einzelaufträgen durch die Zerlegung des Leistungserstellungsprozesses in verschiedene zeitliche Phasen.<sup>90</sup> In jeder zeitlichen Phase müssen spezifische Aufgaben erfüllt werden. Durch die zeitliche Trennung der Phasen ist bei Rahmenaufträgen auch die Bearbeitung der Aufgaben zeitlich getrennt. Bei Einzelaufträgen ist eine solche zeitliche Trennung der Bearbeitung der Aufgaben nicht möglich.

Der Leistungserstellungsprozeß von Rückversicherungsschutz lässt sich in verschiedene zeitliche Phasen mit spezifischen Aufgabenelementen gliedern (siehe Abbildung 16).<sup>91</sup> Aus diesem Grund handelt es sich hierbei um Rahmenaufträge und nicht um Einzelaufträge.

---

<sup>87</sup> Vgl. nur *Farny*, D.: Beziehungen (1985), S. 10, *Jannott*, H.K.: Rückversicherungspolitik (1988), S. 716 f., *Michaels*, B.: 150 Jahre (1996), S. 1180 und *Prölss*, E.: Rückversicherungspolitik (1969), S. 223.

<sup>88</sup> Vgl. *Kann*, A.: Strategie (1982), S. 124 und *Mack*, T.: Bemerkungen (1983), S. 325.

<sup>89</sup> Vgl. *Frese*, E. / *Noetel*, W.: Kundenorientierung (1992), S. 79 f. Die in der Literatur zusätzlich genannte mögliche Ausprägung 'Produktion auf Lager' ist für die RVU offensichtlich unmöglich.

<sup>90</sup> Vgl. *Frese*, E. / *Noetel*, W.: Kundenorientierung (1992), S. 281.

<sup>91</sup> Vgl. *Aigner*, D.: Folgekontakte (1995), S. 609 f., *Aigner*, D.: Erstkontakt (1994), S. 573 f., *Aigner*, D.: Konditionsverhandlungen (1993), S. 556, *Aigner*, D.: Prüfung (1980), S. 594 ff., *Becke*, W.: Aspekte (1981), S. 622, *Carl*, U.: Probleme (1990), S. 59 ff., S. 64 ff. und S. 316 ff., *Gerathewohl*, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 2, 1979, S. 656 ff., S. 664 f. und S. 669, *Gerathewohl*, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 1 (1976), S. 271 und *Schmidt*, M.: Marketing (1994), S. 55 ff. und S. 217 ff.

<b>Zeitliche Phasen des Leistungserstellungsprozesses</b>	<b>Aufgabenelemente, pro zeitlicher Phase des Leistungserstellungsprozesses</b>
Vorvertragsphase	<p>1. Akquisition</p> <p>1.1. Kontaktaufnahme mit potentiellen Kunden 2.1. Interesse der potentiellen Kunden an Leistungen der RVU wecken 3.1. Datenerfassung</p> <p>2. Angebotserstellung bei Vertragsführung bzw. Angebotsprüfung bei Mitzeichnung</p> <p>2.1. Konstruktion der Leistung 2.2. Berechnung der Preisforderung</p> <p>3. Angebotsverhandlung bei Vertragsführung bzw. Beteiligungsverhandlung bei Mitzeichnung</p>
Vertragsphase	<p>4. Vertragsabschluß ('Akzept')</p> <p>4.1. Akzept der Leistung 4.2. Akzept des Preises</p> <p>5. Datenerfassung</p> <p><i>Aufgabenelemente unabhängig von Schadenfällen</i></p> <p>6. Prämienbearbeitung 7. Vertragsverlaufsüberwachung 8. Datenerfassung 9. Eventuell Vertragsänderung<sup>92</sup></p> <p><i>Aufgabenelemente abhängig von Schadenfällen</i></p> <p>10. Prüfung der Leistungspflicht 11. Geldzahlung 12. Datenerfassung</p> <p>13. Vertragsbeendigung 14. Datenerfassung 15. Eventuell Schadenabwicklung</p>

Anmerkung: Die Entscheidungshandlungen, die sich in Abbildung 16 auf die Aufgabenelemente 2. bis 4. beziehen, werden üblicherweise als 'Underwriting' von Entscheidungsträgern der RVU bezeichnet.

Abb. 16: Aufgabenelemente, im Leistungserstellungsprozeß für Rückversicherungsschutz<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Siehe Vorvertragsphase.

<sup>93</sup> Vgl. Graumann, M.: Wettbewerbs-Grundstrategie (1997), S. 612, Abb. 4.

Die Handlungsvariable '*Kundennähe der Leistungen*' weist die folgenden Rückversicherungsspezifischen Ausprägungen auf:<sup>94</sup>

- Vertragsführung,
- Mitzeichnung.

Die Unterschiede zwischen Vertragsführung und Mitzeichnung liegen in den unterschiedlichen Aufgaben, die im Leistungserstellungsprozeß für Rückversicherungsschutz zu erfüllen sind (vgl. Abbildung 16). Der 'Angebotserstellung' bei Vertragsführung entspricht die 'Angebotsprüfung' bei Mitzeichnung. Diese Prüfung bezieht sich sowohl auf die Merkmale der vom Vertragsführer konstruierten Leistung als auch auf den vom Vertragsführer geforderten Preis. Der 'Angebotsverhandlung' bei Vertragsführung entspricht die 'Beteiligungsverhandlung' bei Mitzeichnung.

An dieser Stelle wird auf die Unterscheidung zwischen Entscheidungshandlungen und Realisationshandlungen hingewiesen. Auch wenn sich die RVU in einer strategischen Entscheidungshandlung für Vertragsführung und gegen Mitzeichnung entscheidet, wird es für die RVU nicht möglich sein, jede Vertragsführung zu realisieren, die sie realisieren möchte.<sup>95</sup> In einem solchen Fall ist von der RVU operativ zu entscheiden, ob ein Akzept in Form einer Mitzeichnung erfolgen soll oder ob auf ein Akzept ganz verzichtet werden soll. Es ist jedem Praktiker bekannt, daß selbst RVUen, die die Grundstrategie der Vertragsführung ausgewählt haben, sich häufig operativ für Mitzeichnungen entscheiden, wenn eine Vertragsführung nicht möglich ist. Der Grund liegt in erwarteten nutzenerhöhenden Konsequenzen für die unternehmungspolitischen Zielvariablen 'Gewinn' und 'Ruinwahrscheinlichkeit'. Es ist also festzuhalten, daß strategische Entscheidungshandlungen bezüglich der Ausprägung 'Vertragsführung' nicht zu 100 % realisiert werden können, wohingegen strategische Entscheidungshandlungen bezüglich der Ausprägung 'Mitzeichnung' zu 100 % realisiert werden können.

Als Fazit zu den exogenen grundlegenden Handlungsvariablen kann festgestellt werden, daß bezüglich der Handlungsvariablen der zweiten Ebene für die RVU auf den Handlungsvariablen 'Standardisierungsgrad der Leistungen' und 'Auslösungsart der Leistungen' nur jeweils eine einzige Ausprägung zweckmäßig ist. Es besteht diesbezüglich also gar kein strategischer Entscheidungsspielraum. Ein strategischer Entscheidungsspielraum besteht nur bezüglich der Handlungsvariable 'Kundennähe der Leistungen'. Hier kann sich die RVU entweder für die Ausprägung 'Vertragsführung' oder für die Ausprägung 'Mit-

---

<sup>94</sup> Vgl. Graumann, M.: Globalisation (1996), S. 48.

<sup>95</sup> Mitarbeiter der Kölnische Rückversicherungs-Gesellschaft AG sind in Gesprächen mit dem Verfasser der Meinung gewesen, daß selbst große RVUen in einem Absatzmarkt nahezu nie mehr als 50 % aller Verträge führen, an denen sie beteiligt sind.

zeichnung' entscheiden. Dies führt dazu, daß auf der ersten Ebene unterschiedliche Ausprägungen der Handlungsvariable 'Kundenbezug' nur von den Ausprägungen der Handlungsvariable 'Kundennähe der Leistungen' abhängen. Vertragsführung führt zu einem unmittelbaren Kundenbezug. Mitzeichnung führt zu einem mittelbaren Kundenbezug.

### (b) Endogene grundlegende Handlungsvariablen

Hier werden zwei endogene grundlegende Handlungsvariablen unterscheiden:

- Schwerpunkt der Handlungen,
- Anzahl der Schwerpunkte der Handlungen.

Der '*Schwerpunkt der Handlungen*' ist direkt aus den strategischen Zielvariablen der RVU abzuleiten. Er kann theoretisch auf der Maximierung der Kundenzufriedenheit oder auf der Reduzierung der eigenen Ruinwahrscheinlichkeit liegen. Die Reduzierung der eigenen Ruinwahrscheinlichkeit ist jedoch kein geeigneter Schwerpunkt der Handlungen, da jeder Kunde von der RVU eine geringe Ruinwahrscheinlichkeit erwartet. Der Schwerpunkt der Handlungen muß daher auf der Maximierung der Kundenzufriedenheit liegen. Der Ruinwahrscheinlichkeit wird an dieser Stelle lediglich dadurch Rechnung getragen, daß darauf geachtet wird, das Anspruchsniveau  $\varepsilon$  nicht zu überschreiten.<sup>96</sup> Um den Schwerpunkt der Handlungen exakt festzulegen, sind die unterschiedlichen Ausprägungen der exogenen grundlegenden Handlungsvariable 'Kundennähe der Leistungen' zu beachten.

Entscheidet sich die RVU für Vertragsführung, so kann die RVU die Kundenzufriedenheit unmittelbar beeinflussen. Die endogene grundlegende Handlungsvariable 'Schwerpunkt der Handlungen' wird bei Vertragsführung daher in 'Beeinflussung der Kundenzufriedenheit' konkretisiert. Die Beeinflussung der Kundenzufriedenheit ist abhängig von den Zielvariablen der Rückversicherungsnahme der Kunden. Die Zielvariablen der Rückversicherungsnahme unterscheiden sich, je nachdem ob die Kundenkategorie 1 oder die Kundenkategorie 2 betroffen ist. Unter Bezugnahme auf diese beiden Kundenkategorien können als Schwerpunkt der Handlungen die beiden Ausprägungen 'Leistungsführer' und 'Preisführer' erkannt werden.<sup>97</sup> Die Ausprägung 'Leistungsführer' bezieht sich auf die Kundenkategorie 1 und führt zu einem umfangreichen Leistungsspektrum der RVU. Dieses umfangreiche Leistungsspektrum wird mit einer 'relativ hohen' Preisforderung angeboten bzw. führt beim Kunden zu 're-

<sup>96</sup> Dabei muß jedoch beachtet werden, daß die quantitative Abschätzung der Ruinwahrscheinlichkeit beträchtliche Probleme bereiten kann.

<sup>97</sup> Vgl. Lauda, K.: Grunddimensionen (1989), S. 222.

lativ hohen' Rückversicherungskosten.<sup>98</sup> Die Ausprägung 'Preisführer' bezieht sich auf die Kundenkategorie 2 und führt zu einem reduzierten Leistungsspektrum der RVU. Dieses reduzierte Leistungsspektrum wird mit einer 'relativ geringen' Preisforderung angeboten bzw. führt beim Kunden zu 'relativ geringen' Rückversicherungskosten.<sup>99</sup>

Entscheidet sich die RVU für Mitzeichnung, so kann die RVU die Kundenzufriedenheit nur mittelbar beeinflussen. Die RVU kann also weder Leistungsführer noch Preisführer sein. In diesem Fall muß der Schwerpunkt der Handlungen auf der Minimierung der Kosten der RVU liegen. Hierbei ist es zweckmäßiger, die Kosten in Risikokosten und Betriebskosten zu gliedern.<sup>100</sup> Es ist nämlich zu beachten, daß die Minimierung der Risikokosten bereits in der Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit enthalten ist. Da die Reduzierung der Ruinwahrscheinlichkeit nicht Schwerpunkt der Handlungen ist, kann der Schwerpunkt der Handlungen also nur auf der Minimierung der Betriebskosten liegen. Die endogene grundlegende Handlungsvariable 'Schwerpunkt der Handlungen' wird bei Mitzeichnung daher in 'Beeinflussung der Betriebskosten' konkretisiert. Die Handlungsvariable 'Beeinflussung der Betriebskosten' hat nur eine Ausprägung: 'Betriebskostenführer'.

Damit ergeben sich für die erste endogene grundlegende Handlungsvariable 'Schwerpunkt der Handlungen' (unter Weglassung der Zwischenschritte) die folgenden Ausprägungen:

- Leistungsführer,
- Preisführer,
- Betriebskostenführer.

---

<sup>98</sup> Hier wird angenommen, daß die Definition von Rückversicherungspreis der Definition von Rückversicherungskosten entspricht. Beide Begriffe unterscheiden sich lediglich durch ihren Bezug. Der Begriff Rückversicherungspreis bezieht sich auf die RVU und führt beim Kunden zu Rückversicherungskosten. Vgl. *Farny, D. / Helten, E.: Über Grundlagen* (1977), S. 784, *Farny, D.: Preis* (1963), S. 737 ff., *Gerathewohl, K. / Nierhaus, F.: Preis* (1986), S. 296 ff., *Gerathewohl, K. u. a.: Rückversicherung*, Bd. 1 (1976), S. 266 ff. und S. 287 ff. und *Schmidt, J.: Aspekte* (1980), S. 192.

<sup>99</sup> Es wird darauf hingewiesen, daß in der Literatur die Ausprägung 'Preisführer' auch kritisch beurteilt wird (*Kann, A.: Anpassung* (1989), S. 160): „Ein Rückversicherer, der nichts als Kapazität anzubieten hat, ist voll dem Preiswettbewerb ausgesetzt und hat mit dem Risiko zu leben, leicht gegen die Kapazität eines anderen Rückversicherers ausgetauscht zu werden.“ Eine ähnliche Auffassung wird vertreten von *Gerathewohl, K. u. a.: Rückversicherung*, Bd. 1 (1976), S. 263.

<sup>100</sup> Siehe *Farny, D.: Buchführung* (1992), S. 62.

Die zweite endogene grundlegende Handlungsvariable ist die '*Anzahl der Schwerpunkte der Handlungen*'. Sie besitzt logisch die folgenden Ausprägungen:<sup>101</sup>

- ein Schwerpunkt,
- mehrere Schwerpunkte.

Die Ausprägung 'ein Schwerpunkt' lässt sich in die folgenden Unterausprägungen gliedern:

- Leistungsführer,
- Preisführer,
- Betriebskostenführer.

Die Ausprägung 'mehrere Schwerpunkte' lässt sich in die folgenden Unterausprägungen gliedern:

- sowohl Leistungsführer als auch Preisführer,
- sowohl Leistungsführer als auch Betriebskostenführer,
- sowohl Preisführer als auch Betriebskostenführer,
- sowohl Leistungsführer als auch Preisführer als auch Betriebskostenführer.

Bei den Ausführungen zur Handlungsvariable 'Schwerpunkt der Handlungen' wurde gezeigt, daß die RVU bei Vertragsführung nur Leistungsführer oder Preisführer, bei Mitzeichnung nur Betriebskostenführer sein kann. Wenn sich begründen ließe, daß sich die RVU eindeutig zwischen Vertragsführung und Mitzeichnung entscheiden muß, könnten die Ausprägungen b), c) und d) als unzweckmäßig erkannt werden. Eine solche Begründung ist in der Tat plausibel, wenn auf die Zielvariablen der Rückversicherungsnahme rekurriert wird.<sup>102</sup> Die Kunden der RVU müssen sicher sein, daß ihnen die RVU bei der Lösung ihrer Probleme bzw. bei der Beeinflussung ihrer Zielvariablen der Rückversicherungsnahme kompetent hilft. Eine RVU, die sich heute als kompetenter Vertragsführer präsentiert, morgen aber eine Vertragsführung ablehnt, wird bei den Kunden das ungute Gefühl der Unsicherheit, ja der Unberechenbarkeit hinterlassen. Dieses Gefühl der Unberechenbarkeit ist auch als nutzenreduzierende Beeinflussung der instrumentalen strategischen Zielvariable 'Maximierung des Vertrauens, das Individuen der Kunden in Individuen der RVU haben' interpretierbar. Ähnliches gilt für eine RVU, die sich heute als Mitzeichner vorstellt, morgen aber um die Vertragsführung bemüht. Es ist anzunehmen, daß die Kunden Zweifel besitzen, ob eine solche RVU wirklich über

---

<sup>101</sup> Vgl. Porter, M.E.: Competition (1986), S. 15 ff. und Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management (1993), S. 207 ff.

<sup>102</sup> Siehe hierzu 3. Kapitel A.II.2.

ausreichende Kompetenz verfügt, das in der Vorvertragsphase anfallende Aufgabenelement ‘Angebotserstellung’ (vgl. Abbildung 16) so zu bearbeiten, daß auf den Zielvariablen der Rückversicherungsnahme ein hoher Nutzen für die Kunden entsteht. Auch dieser Sachverhalt ist als nutzenreduzierende Beeinflussung der instrumentalen strategischen Zielvariable ‘Maximierung des Vertrauens, das Individuen der Kunden in Individuen der RVU haben’ interpretierbar. Aus diesem Grund können die Ausprägungen b), c) und d) als unzweckmäßig erkannt werden.

Zu fragen ist nun, ob Ausprägung a) ebenfalls als unzweckmäßig erkannt werden kann. Vom Leistungsführer erwarten die Kunden, daß er ein umfangreiches Sortiment an Leistungen anbietet. Ein solches umfangreiches Sortiment führt zu höheren Betriebskosten als ein weniger umfangreiches Sortiment.<sup>103</sup> Aus diesem Grund liegen die Betriebskosten des Leistungsführers über denen des Preisführers. Jetzt wird es offensichtlich, daß die RVU nicht gleichzeitig Leistungsführer und Preisführer sein kann. Der Preisführer benötigt ja gerade den Unterschied zwischen den Betriebskosten, um einen Preis zu fordern, der unterhalb von dem des Leistungsführers liegt. Ein Preisführer kann also nie zugleich Leistungsführer sein, weil ihm bestimmte Leistungen im Sortiment fehlen.<sup>104</sup> Ein Leistungsführer kann nie zugleich Preisführer sein, weil seine Betriebskosten dafür zu hoch sind. Aus diesem Grund kann die Ausprägung a) ebenfalls als unzweckmäßig erkannt werden. Somit ist für die RVU bezüglich der zweiten endogenen grundlegenden Handlungsvariable ‘Anzahl der Schwerpunkte der Handlungen’ nur die Ausprägung ‘ein Schwerpunkt’ zweckmäßig. Das bedeutet, daß die RVU entweder Leistungsführer oder Preisführer oder Betriebskostenführer ist.

## (2) Grundlegende strategische Handlungsalternativen

Grundlegende strategische Handlungsalternativen werden in diesem Teilentscheidungsproblem als ‘Wettbewerbs-Grundstrategien’ bezeichnet. Eine Handlungsalternative besitzt im hier zugrunde gelegten Verständnis einen Inhalt und einen Namen.<sup>105</sup> Der Inhalt ist das Aggregat aus den Ausprägungen der Handlungsvariablen. Der Name wird in Abhängigkeit vom Inhalt gewählt. Die Inhalte der Wettbewerbs-Grundstrategien sind demzufolge Aggregate aus den bisher als zweckmäßig erkannten Ausprägungen der endogenen und exo-

---

<sup>103</sup> Siehe Graumann, M.: Wettbewerbsstrategien (1997), S. 298.

<sup>104</sup> Siehe 3. Kapitel A.II.3.b)bb).

<sup>105</sup> Siehe 2. Kapitel B.II.1.a) Abb. 7. Die Merkmalsvariablen sind für die strategischen Handlungsalternativen ohne Bedeutung.

genen grundlegenden Handlungsvariablen. Diese Inhalte sind in Abbildung 17 dargestellt und mit Namen von 'a' bis 'f' bezeichnet.

Ausprägungen der exogenen grundlegenden Handlungsvariable 'Schwerpunkt der Handlungen' Ausprägungen der endogenen grundlegenden Handlungsvariable 'Kundennähe der Leistungen'	Vertragsführung	Mitzeichnung
Leistungsführer	a	d
Preisführer	b	e
Betriebskostenführer	c	f

Abb. 17: Potentielle Wettbewerbs-Grundstrategien der RVU<sup>106</sup>

Die in Abbildung 17 dargestellten Wettbewerbs-Grundstrategien sind die *potentiellen* Wettbewerbs-Grundstrategien der RVU. Von den potentiellen sechs Wettbewerbs-Grundstrategien müssen die Wettbewerbs-Grundstrategien c, d, und e als unzweckmäßig bezeichnet werden, weil sie gegen die folgenden Zweckmäßigkeitserfordernisse verstößen, die bezüglich der endogenen grundlegenden Handlungsvariablen aufgestellt worden sind:

- Entscheidet sich die RVU für Vertragsführung, muß der Schwerpunkt der Handlungen auf der Beeinflussung der Kundenzufriedenheit liegen.
- Entscheidet sich die RVU für Mitzeichnung, muß der Schwerpunkt der Handlungen auf der Beeinflussung der Betriebskosten liegen.

Somit stellen nur die Wettbewerbs-Grundstrategien a, b und f *effiziente* Wettbewerbs-Grundstrategien der RVU dar.

<sup>106</sup> Vgl. Graumann, M.: Globalisation (1996), S. 48, Table 1.

### b) Teilentscheidungsproblem der Wettbewerbs-Konkretisierungsstrategie<sup>107</sup>

Das Teilentscheidungsproblem der Wettbewerbs-Konkretisierungsstrategie besteht darin, die drei noch recht allgemein gehaltenen effizienten Wettbewerbs-Grundstrategien a, b und f zu konkretisieren. Hierfür stehen die strategischen Handlungsvariablen ‘Sortiment’, ‘Preisforderung’ und ‘Art der Absatzorgane’ zur Verfügung. Aus diesen Handlungsvariablen werden Handlungsalternativen entwickelt, die hier als ‘Wettbewerbs-Konkretisierungsstrategien’ bezeichnet werden. Für die Bewertung der Wettbewerbs-Konkretisierungsstrategien wird angenommen, daß die strategischen Zielvariablen im Teilentscheidungsproblem der Wettbewerbs-Konkretisierungsstrategie den Zielvariablen im Teilentscheidungsproblem der Wettbewerbs-Grundstrategie entsprechen.

Bezüglich der Handlungsvariable Sortiment wird hier unter ‘Sortiment’ die Zusammenfassung der von der RVU erstellten Marktleistungen verstanden; die von der RVU erstellten innerbetrieblichen Leistungen fallen nicht unter das Sortiment.<sup>108</sup> Wenn im folgenden von ‘Leistungen’ die Rede ist, sind immer Marktleistungen gemeint. Der Begriff der Marktleistung wird nur dann explizit verwendet, wenn eine Abgrenzung zu innerbetrieblichen Leistungen vorgenommen wird. Die anzubietenden Leistungen beeinflussen die von der RVU zu bearbeitenden Aufgabenelemente, in den Phasen der Leistungserstellungsprozesse. Die Handlungsvariable ‘Sortiment’ wird in ‘Sortimentbreite’ und ‘Sortimenttiefe’ gegliedert.

*Die Sortimentbreite* zeigt die Arten von Leistungen, die von einer Unternehmung angeboten werden.<sup>109</sup> Für die RVU werden hier drei Arten von Leistungen unterschieden:<sup>110</sup> Rückversicherungsschutz, Informationsleistungen und soziale Leistungen.

Beim Rückversicherungsschutz handelt es sich um eine quasi-sichere Garantie, daß die RVU bei Eintreten des Rückversicherungsfalls eine vertraglich festgelegte Geldzahlung leistet.<sup>111</sup> Rückversicherungsschutz kann gegliedert werden in sogenannten ‘traditionellen’ Rückversicherungsschutz und ‘alternativen’ Rückversicherungsschutz (auch Financial Reinsurance oder Finite Re-

<sup>107</sup> Vgl. zum Folgenden Graumann, M.: Wettbewerbsstrategien (1997), S. 292 ff.

<sup>108</sup> Vgl. Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H.: Marketing (1997), S. 206. Zur Unterscheidung von Leistungen und innerbetrieblichen Leistungen siehe Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre (1995), S. 44 und S. 382 (Farny verwendet den Ausdruck ‘kundenbezogene Leistungen’ statt ‘Leistungen’.)

<sup>109</sup> Vgl. Gümbel, R.: Sortiment (1976), Sp. 3569.

<sup>110</sup> Zu einer anderen Unterscheidung siehe Schmidt, M.: Marketing (1994), S. 172 ff.

<sup>111</sup> Diese Definition orientiert sich an der Definition für ‘Versicherungsschutz’ von Albrecht, P.: Risikotransformationstheorie (1992), S. 38 und S. 36, Abb. 13. Zu weiteren möglichen Definitionen siehe Grossmann, M.: Rückversicherung (1977), S. 2 f.

insurance genannt).<sup>112</sup> Der wesentliche Unterschied zwischen traditionellem und alternativem Rückversicherungsschutz liegt in der Beeinflussung der unternehmungspolitischen Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU durch Entscheidungsergebnisse von Entscheidungsträgern der RVU. Diese Entscheidungsergebnisse beziehen sich auf die Erstellung von Rückversicherungsschutz. Die formalen Merkmale dieser Entscheidungsergebnisse weisen bei traditionellem Rückversicherungsschutz eine höhere Unsicherheit und eine geringere Mächtigkeit auf als bei alternativem Rückversicherungsschutz. Das bedeutet nicht, daß traditioneller Rückversicherungsschutz automatisch zu einer höheren Ruinwahrscheinlichkeit führt als alternativer Rückversicherungsschutz. Die Ruinwahrscheinlichkeit kann sowohl bei traditionellem als auch bei alternativem Rückversicherungsschutz unter dem Anspruchsviveau  $\varepsilon$  gehalten werden. Die Abschätzung der Ruinwahrscheinlichkeit ist jedoch bei traditionellem Rückversicherungsschutz schwieriger als bei alternativem Rückversicherungsschutz, erfordert also umfangreichere Informationsprozesse.

Bei den Informationsleistungen handelt es sich um Informationsarten, die von der RVU in Form von Daten oder Modellen an Kunden abgegeben werden. Informationsleistungen können daher auch als Beratung der Kunden durch die RVU interpretiert werden. Informationsleistungen lassen sich nach zwei Gliederungskriterien unterscheiden. Kriterium 1 bezieht sich darauf, ob eine Informationsleistung in Verbindung mit Rückversicherungsschutz an Kunden abgegeben wird ('Informationsservice') oder nicht ('eigenständige Informationsleistung'). Kriterium 2 bezieht sich darauf, ob sich eine Informationsleistung auf die Konsequenzen von Rückversicherungsschutz für die Zielvariablen der Rückversicherungsnahme 1) bis 6) bezieht ('rückversicherungsspezifische Informationsleistung') oder auf die Konsequenzen von Rückversicherungsschutz für die Zielvariable der Rückversicherungsnahme 8) ('allgemeine Informationsleistung').<sup>113</sup> Somit lassen sich in Abbildung 18 vier Arten von Informationsleistungen unterscheiden.<sup>114</sup>

Zu Kriterium 1 ist anzumerken, daß Informationsservice ohne eine offene Preisforderung an die Kunden abgegeben wird. Eigenständige Informationsleistungen werden mit einer offenen Preisforderung an die Kunden abgegeben.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. Frey, P.: Neueres (1996), S. 1186.

<sup>113</sup> Zur Numerierung der Zielvariablen der Rückversicherungsnahme siehe 3. Kapitel A.II.2.

<sup>114</sup> Vgl. Schmidt, J.: Aspekte (1980), S. 171 ff. und Schneider, S.: „Dienstleistungsgeschäfte“ (1992), S. 321 ff.

<sup>115</sup> Vgl. Gerathewohl, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 1 (1976), S. 387 f.

Kriterium 1 \ Kriterium 2	Rückversicherungs-spezifische Informationsleistung	Allgemeine Informationsleistung
Informationsservice	Rückversicherungs-spezifischer Informationsservice	Allgemeiner Informationsservice
Eigenständige Informationsleistung	Rückversicherungs-spezifische eigenständige Informationsleistung	Allgemeine eigenständige Informationsleistung

Abb. 18: Informationsleistungen<sup>116</sup>

Zu Kriterium 2 ist anzumerken, daß rückversicherungsspezifische Informationsleistungen die Zielvariablen der Rückversicherungsnahme 1) bis 7)a beeinflussen. Allgemeine Informationsleistungen beeinflussen die Zielvariablen der Rückversicherungsnahme 7)a (Vertrauen) und 8) (allgemeine Verbesserungen).<sup>117</sup>

Darüber hinaus bietet die RVU noch soziale Leistungen an. Der Begriff 'sozial' wird hier in seiner sozialpsychologischen Bedeutung verwendet und kann am ehesten mit dem Begriff 'zwischenmenschlich' übersetzt werden. Soziale Leistungen können sozialpsychologisch als Austauschprozesse zwischen Menschen interpretiert werden.<sup>118</sup> Der Begriff 'sozial' hat also nichts mit dem Begriff 'karitativ' zu tun. Soziale Leistungen der RVU sind Kontakte zwischen Menschen der RVU und Menschen der Kunden. Solche Kontakte können in vielfacher Form erfolgen. Der traditionellste Kontakt ist wohl der des gemeinsamen Mittagessens. Der Phantasie sind aber keine Grenzen gesetzt.

Soziale Leistungen werden ohne offene Preisforderung angeboten. Sie tragen daher den Charakter von Serviceleistungen. Soziale Leistungen beeinflussen die Zielvariablen der Rückversicherungsnahme 7)a (Vertrauen) und 7)b (Erlebnisse).

<sup>116</sup> Vgl. Graumann, M.: Wettbewerbsstrategien (1997), S. 294, Abb. 2.

<sup>117</sup> Zur Nummerierung der Zielvariablen der Rückversicherungsnahme siehe 3. Kapitel A.II.2.

<sup>118</sup> Siehe Foa, E.B. / Foa, U.G.: Behavior as Exchange (1980), S. 77 ff.

In Abbildung 19 wird die Beeinflussung der Zielvariablen der Rückversicherungsnahme durch die Leistungen der RVU zusammengefaßt.

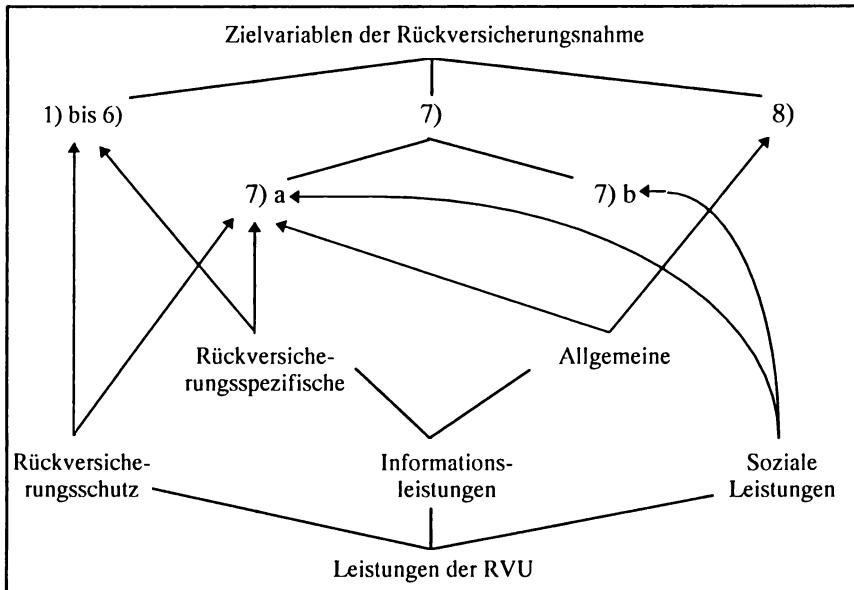


Abb. 19: Beeinflussung der Zielvariablen der Rückversicherungsnahme<sup>119</sup>

Die Sortimenttiefe zeigt die Anzahl von Varianten, die von einer Unternehmung für die verschiedenen Arten von Leistungen angeboten werden.<sup>120</sup> Für jede Leistung der RVU bestehen drei Handlungsalternativen: eine geringe Anzahl, eine mittlere Anzahl oder eine hohe Anzahl von Varianten.

Die Handlungsvariable der Preisforderung wird hier auf die Preisforderung für Rückversicherungsschutz beschränkt. Dies ist vertretbar, weil es sich beim Rückversicherungsschutz unbestreitbar um die wichtigste Leistung der RVU handelt. Unter dem Rückversicherungspreis (bzw. spiegelbildlich unter den Rückversicherungskosten) werden diejenigen Risikoprämien verstanden, die vom Kunden an die RVU bezahlt werden, um Leistungen der RVU zu empfan-

<sup>119</sup> Vgl. Graumann, M.: Wettbewerbsstrategien (1997), S. 294, Abb. 3. Zur Numerierung der Zielvariablen der Rückversicherungsnahme siehe 3. Kapitel A.II.2.

<sup>120</sup> Vgl. Kotler, P.: Marketing-Management (1982), S. 366.

gen.<sup>121</sup> Welcher Rückversicherungspreis bei einem Geschäft letztlich zustande kommt, hängt von vielen Einflußvariablen, insbesondere von der Verhandlungsmacht der Geschäftspartner ab. Aus diesem Grund ist aus strategischer Sicht nicht der ‘Preis’ sondern die ‘Preisforderung’ die strategische Handlungsvariable.<sup>122</sup> Handlungsalternativen ergeben sich aus einer Veränderung der ‘Höhe’ der Preisforderung.<sup>123</sup>

Bei Vertragsführer und Mitzeichner liegen unterschiedliche Arten von Preisforderungen vor. Nur der Vertragsführer kann dem Kunden gegenüber einen Preis fordern. Der Mitzeichner kann lediglich einen vom Vertragsführer und Kunden ausgehandelten Preis akzeptieren oder nicht akzeptieren. Allerdings muß auch der Mitzeichner eine Preisforderung besitzen, um die Vorteilhaftigkeit des Geschäfts abschätzen zu können. Aus diesem Grund wird die Preisforderung des Mitzeichners im folgenden als ‘virtuelle Preisforderung’ bezeichnet. Die Preisforderung des Vertragsführers wird im folgenden als ‘reale Preisforderung’ bezeichnet.

In strategischer Hinsicht sind die Kosten der RVU die wesentlichen Einflußvariablen auf die Höhe der Preisforderung. Daraus folgt, daß eine Preisforderung für Rückversicherungsschutz in strategischer Hinsicht interpretiert werden kann als Summe der Deckungsbeiträge für die Kosten, die für die Erstellung von Rückversicherungsschutz kalkuliert werden. Unterteilt man die Kosten in ‘Risikokosten’ und ‘Betriebskosten’ so gilt:<sup>124</sup>

- Kalkulierter Deckungsbeitrag der Risikokosten = Erwartungswert der Nettoschadenkosten + Erwartungswert der Retrozessionskosten + Erwartungswert der Sicherheitskapitalkosten (incl. notwendiger Gewinn) + Sicherheitszuschlag
- Kalkulierter Deckungsbeitrag der Betriebskosten = Erwartungswert der Betriebskosten aufgrund von Marktleistungen + Erwartungswert der Betriebskosten aufgrund von innerbetrieblichen Leistungen

Der Erwartungswert der Nettoschadenkosten der RVU hängt ab von den Merkmalen des Gesamtbestands an versicherungstechnischen Einheiten.<sup>125</sup> Diese Merkmale hängen wiederum ab vom Underwriting der RVU.<sup>126</sup> Es ist

<sup>121</sup> Vgl. Farny, D. / Helten, E.: Über Grundlagen (1977), S. 784 f.

<sup>122</sup> Vgl. Mehl, R.: Preisuntergrenzen (1987), S. 1 und S. 31.

<sup>123</sup> Die Variabilität der Preisforderung ist nur in operativer Hinsicht von Bedeutung. In strategischer Hinsicht lassen sich aus der Variabilität keine Handlungsalternativen ableiten.

<sup>124</sup> Vgl. Farny, D.: Prämienkalkulation (1994), S. 166 ff. (insbesondere Abb. 1) und Karten, W.: Kalkulation (1993), S. 38.

<sup>125</sup> Siehe 3. Kapitel A.II.3.a)aa).

<sup>126</sup> Zur Definition von ‘Underwriting’ siehe 3. Kapitel A.II.3.a)bb)(1)(a) Abb. 16.

nicht anzunehmen, daß die RVU langfristig ein merklich besseres Underwriting betreiben kann als ihre Wettbewerber. Daher bietet der Erwartungswert der Nettoschadenkosten keine merkliche Kostensenkungsmöglichkeit gegenüber den Wettbewerbern. Auch die Erwartungswerte der Retrozessionskosten und der Sicherheitskapitalkosten bieten keine merkliche Kostensenkungsmöglichkeit gegenüber den Wettbewerbern, da diese Kostenarten für alle RVU mehr oder weniger gleich sind. Der Sicherheitszuschlag hingegen ist in seiner Höhe durchaus variabel. Er hängt ab vom Anspruchsniveau  $\varepsilon$  auf dem unternehmungspolitischen Ziel der Ruinwahrscheinlichkeit. Das Anspruchsniveau  $\varepsilon$  hängt wiederum ab von der Risikoeinstellung der Kerngruppe der RVU.<sup>127</sup> Eine risikofreudige Kerngruppe wird den Sicherheitszuschlag kleiner wählen als eine risikoscheue Kerngruppe. Bezuglich der Kalkulation der Risikokosten läßt sich zusammenfassend sagen, daß die Höhe der Preisforderung für Rückversicherungsschutz lediglich über eine Variation des Sicherheitszuschlags beeinflußt werden kann.

Die Betriebskosten aufgrund von Marktleistungen und aufgrund von innerbetrieblichen Leistungen hängen zum einen ab von Art, Menge und Preis der Ressourcen, zum anderen von den betriebstechnischen Verfahren, mit denen die Ressourcen kombiniert werden. Zwar lassen sich Betriebskosten über eine Verbesserung der betriebstechnischen Verfahren strategisch beeinflussen, es ist jedoch nicht anzunehmen, daß die RVU hierbei merkliche Vorsprünge gegenüber ihren Wettbewerbern realisieren kann. Bezuglich der Ressourcen sind nur Art und Menge von der RVU strategisch beeinflußbar, die Preise nicht. Art und Menge der Ressourcen hängen ab von den Aufgabenelementen, im Leistungserstellungsprozeß, und diese hängen wiederum ab von den Marktleistungen und von den innerbetrieblichen Leistungen der RVU. Das bedeutet, daß die RVU ihre Betriebskosten strategisch beeinflussen kann, indem sie ihre Marktleistungen und ihre innerbetrieblichen Leistungen beeinflußt.

Bezuglich der Marktleistungen gelten folgende Überlegungen zur Breite und Tiefe des Sortiments: Wenn gegenüber den Kunden für eine Marktleistung eine offene Preisforderung existiert, kann für diese Marktleistung der kalkulierte Deckungsbeitrag für die Betriebskosten direkt erlöst werden. Das ist bei allen Marktleistungen der Fall außer bei Informationsservice und sozialen Leistungen. Bei Informationsservice und sozialen Leistungen existieren keine offenen Preisforderungen. Somit müssen die Deckungsbeiträge für Betriebskosten, die durch Informationsservice und durch soziale Leistungen entstehen, in die Preisforderung für Rückversicherungsschutz einkalkuliert werden. Bei einer RVU, die Informationsservice und soziale Leistungen anbietet, liegt die Preisforderung für Rückversicherungsschutz daher über der Preisforderung einer RVU,

---

<sup>127</sup> Die Risikoeinstellung wird hier als besondere Form von Präferenzen angesehen. Zu Präferenzen siehe 2. Kapitel B.I.

die auf Informationsservice und soziale Leistungen verzichtet. Die Differenz der Preisforderungen entspricht den Deckungsbeiträgen der Betriebskosten, die für den angebotenen Informationsservice und für die angebotenen sozialen Leistungen kalkuliert werden. Die RVU kann ihre Preisforderung daher senken, indem sie auf das Angebot von Informationsservice und sozialen Leistungen verzichtet.

In Zeiten hoher Wettbewerbsintensität auf den Rückversicherungsmärkten ist es wahrscheinlich, daß für eigenständige Informationsleistungen, die mit offener Preisforderung angeboten werden, der kalkulierte Deckungsbeitrag für die Betriebskosten nicht vollständig erlöst wird. Die Konsequenzen aus solchen 'nicht gedeckten' Betriebskosten sind für Vertragsführer und Mitzeichner unterschiedlich.

Der Vertragsführer hat die Möglichkeit, seine reale Preisforderung um die nicht gedeckten Betriebskosten zu erhöhen. Dies führt jedoch dazu, daß die Ruinwahrscheinlichkeit der Kunden steigt, weil die Kunden mehr Risikoprämie an die RVU abgeben müssen. Will der Vertragsführer seine reale Preisforderung aus diesem Grund nicht erhöhen, muß er die nicht gedeckten Betriebskosten decken, indem er Anteile der eingenommenen Risikoprämie dafür verwendet. Da die Deckungsbeiträge für Retrozessionsschutz und Sicherheitskapital zur Finanzierung der Ressourcen Retrozessionsschutz und Sicherheitskapital benötigt werden, kann nur auf den Deckungsbeitrag für die Nettoschadenkosten oder auf den Sicherheitszuschlag zurückgegriffen werden. Dieser Rückgriff ist deshalb möglich, weil der Deckungsbeitrag für die Nettoschadenkosten und der Sicherheitszuschlag zeitlich vor der Realisierung der Nettoschadenkosten von der RVU eingenommen werden.<sup>128</sup> Wenn aber Anteile des Deckungsbeitrags für die Nettoschadenkosten oder Anteile des Sicherheitszuschlags zur Deckung der Betriebskosten verwendet werden, steigt die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.

Der Mitzeichner kann zwar seine virtuelle Preisforderung um die nicht gedeckten Betriebskosten erhöhen, dies hat aber keinen Einfluß auf die reale Preisforderung die der Vertragsführer dem Kunden gegenüber stellt. Bei konstanter realer Preisforderung des Vertragsführers ergibt sich keine Konsequenz für die Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden sondern nur für die Ruinwahrscheinlichkeit des Mitzeichners. Die Ruinwahrscheinlichkeit des Mitzeichners steigt, weil der Mitzeichner Anteile des Deckungsbeitrags für die Nettoschadenkosten zur Deckung der nicht gedeckten Betriebskosten verwenden muß.

Um die geschilderten Konsequenzen aus nicht gedeckten Betriebskosten zu vermeiden, liegt es für Vertragsführer und Mitzeichner nah, auf das Angebot

---

<sup>128</sup> Vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre (1995), S. 664 ff.

von eigenständigen Informationsleistungen zu verzichten. Inwieweit dies allerdings möglich ist, wird für die einzelnen Wettbewerbsstrategien a, b und f im folgenden noch untersucht.

Bezüglich der innerbetrieblichen Leistungen gelten folgende Überlegungen: Die RVU kann Betriebskosten reduzieren, indem auf innerbetriebliche Leistungen verzichtet wird. Hier wird angenommen, daß Betriebskosten in größerem Umfang eingespart werden können, wenn auf die Erstellung von Informationsarten verzichtet wird, die die RVU für sich selbst erstellt.<sup>129</sup> Ein Verzicht auf solche Informationsarten reduziert den Informationsstand von Entscheidungsträgern der RVU und führt zu einer erhöhten Unsicherheit und zu einer reduzierten Mächtigkeit bezüglich der formalen Merkmale von Entscheidungsergebnissen im Underwriting. Die Abschätzung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU wird somit erschwert. Ein solcher Verzicht auf Informationsarten ist daher abhängig von der Risikoeinstellung der Kerngruppe der RVU. Eine risiko-freudige Kerngruppe wird auf solche Informationen in größerem Ausmaß verzichten als eine risikoscheue Kerngruppe.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß es für die RVU strategisch möglich ist, einzelne Kostenarten so zu beeinflussen, daß diese Kostenarten und damit die reale oder virtuelle Preisforderung für Rückversicherungsschutz merklich unter der Preisforderung der Wettbewerber liegen. Die Beeinflussung der Preisforderung für Rückversicherungsschutz ist abhängig von der Breite und Tiefe des Sortiments und von der Risikoeinstellung der Kerngruppe der RVU.

Die Distribution der RVU stellt eine weitere strategische Handlungsvariable dar. Distribution ermöglicht es, die von der RVU angebotenen Leistungen unter Überbrückung von Raum und Zeit an die Kunden heranzubringen.<sup>130</sup> Für die Distribution der RVU sind umfangreiche Systematisierungen entwickelt worden.<sup>131</sup> Für das Entscheidungsproblem der Wettbewerbsstrategie ist vor allem die Art der Absatzorgane als Handlungsvariable von Bedeutung. Bei den Absatzorganen kann es sich um betriebseigene Absatzorgane oder um betriebs-

---

<sup>129</sup> Hierbei handelt es sich um Daten, die in Controlling-Abteilungen erstellt werden. Der hier verwendete Controlling-Begriff erfaßt alle Funktionsbereiche der RVU. Von besonderer Bedeutung ist für die RVU das sog. 'versicherungstechnische Controlling', mit dem das Underwriting von Entscheidungsträgern der RVU geplant und kontrolliert wird. Das versicherungstechnische Controlling kann aufgrund seines intensiven Einsatzes von Personal, Computern und Informationsarten hohe Betriebskosten verursachen.

<sup>130</sup> Vgl. Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H.: Marketing (1997), S. 426.

<sup>131</sup> Siehe Schmidt, J.: Aspekte (1980), S. 208 ff. und Schmidt, M.: Marketing (1994), S. 199 ff.

fremde Absatzorgane handeln.<sup>132</sup> Betriebseigene Absatzorgane werden üblicherweise als ‘Reisende’, betriebsfremde Absatzorgane üblicherweise als ‘Makler’ bezeichnet. Für die RVU ergeben sich daraus drei strategische Handlungsalternativen:

- Distribution nur durch Reisende,
- Distribution nur durch Makler,
- Distribution sowohl durch Reisende als auch durch Makler.

Im folgenden werden drei Wettbewerbs-Konkretisierungsstrategien dargestellt. Diese drei Wettbewerbs-Konkretisierungsstrategien sind Konkretisierungen der effizienten Wettbewerbs-Grundstrategien a, b und f. Wettbewerbs-Konkretisierungsstrategie und Wettbewerbs-Grundstrategie bilden zusammen die Wettbewerbsstrategie der Rückversicherungsunternehmung.

#### *aa) Wettbewerbsstrategie a: Vertragsführung und Leistungsführerschaft*

Bei Wettbewerbsstrategie a entsprechen die Kunden der RVU der Kundenkategorie 1. Abbildung 20 zeigt die zweckmäßige Breite und Tiefe des Sortiments bei Wettbewerbsstrategie a.

Bezüglich der Sortimentbreite erfordert bei Wettbewerbsstrategie a die strategische Zielvariable der Kundenzufriedenheit das Angebot von Rückversicherungsschutz. Dieser Sachverhalt bedarf keiner näheren Begründung. Da die RVU Vertragsführer ist, müssen auch rückversicherungsspezifische Informationsleistungen angeboten werden. Allgemeine Informationsleistungen müssen angeboten werden, weil die RVU mit der Kundenkategorie 1 Geschäfte macht und bezüglich der Kundenzufriedenheit daher die strategische Zielvariable ‘Maximierung allgemeiner betriebswirtschaftlicher Verbesserungen in allen Funktionen des Kunden’ existiert. Soziale Leistungen müssen angeboten werden, weil durch soziale Leistungen die Kundenzufriedenheit bezüglich der strategischen Zielvariable ‘Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und der RVU’ nutzenerhöhend beeinflusst wird.

Bezüglich der Sortimenttiefe erfordert die Leistungsführerschaft das Angebot einer hohe Anzahl von Varianten bei allen Marktleistungen, um die Kundenzufriedenheit nutzenerhöhend zu beeinflussen.

Das so gekennzeichnete Sortiment führt zwar zu einem hohen Nutzen auf dem strategischen Ziel der Kundenzufriedenheit, es führt jedoch zugleich zu hohen Betriebskosten. Dies leitet zur Handlungsvariable ‘Preisforderung’ über.

---

<sup>132</sup> Vgl. Farny, D.: Absatz (1971), S. 70 ff. und Perrenoud, P.-C.: Marketing (1979), S. 43 ff.

Sortimenttiefe Sortimentbreite	Geringe Anzahl von Varianten	Mittlere Anzahl von Varianten	Hohe Anzahl von Varianten
<i>Rückversicherungsschutz</i>	-	-	+
<i>Informationsleistungen</i>			
– Informationsservice			
- RV.spezifisch	-	-	+
- Allgemein	-	-	+
– Eigenständige Informationsleistungen			
- RV.spezifisch	-	-	+
- Allgemein	-	-	+
<i>Soziale Leistungen</i>	-	-	+

*Legende*

- : Unzweckmäßige Handlungsalternativen

+ : Zweckmäßige Handlungsalternativen

Abb. 20: Sortiment bei Wettbewerbsstrategie a<sup>133</sup>

Die reale Preisforderung für Rückversicherungsschutz ist bei Wettbewerbsstrategie a hoch. Der Grund liegt in den hohen Betriebskosten. Die hohen Betriebskosten entstehen zum einen durch das Angebot von Informationsservice.<sup>134</sup> Da beim Informationsservice keine offene Preisforderung existiert, müssen die Deckungsbeiträge für die hierfür kalkulierten Betriebskosten den Deckungsbeiträgen für die Kosten des Rückversicherungsschutzes zugeschlagen werden. Die hohen Betriebskosten entstehen zum anderen durch das Angebot von eigenständigen Informationsleistungen. Es ist bereits darauf hingewiesen worden, daß in Zeiten hoher Wettbewerbsintensität bei eigenständigen Informationsleistungen, die mit offener Preisforderung angeboten werden, der kalkulierte Deckungsbeitrag für die Betriebskosten wahrscheinlich nicht voll-

<sup>133</sup> Vgl. Graumann, M.: Wettbewerbsstrategien (1997), S. 331, Abb. 5.<sup>134</sup> Da bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f soziale Leistungen angeboten werden, wird auf die sozialen Leistungen an dieser Stelle nicht weiter eingegangen.

ständig erlöst wird. In diesem Fall muß entweder die Preisforderung für Rückversicherungsschutz erhöht werden, oder es müssen - wenn das vermieden werden soll - Anteile der eingenommenen Risikoprämien zur Deckung der Betriebskosten herangezogen werden. Dann steigt allerdings die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die hohe Preisforderung tendenziell zu einer Senkung der Kundenzufriedenheit bezüglich der strategischen Zielvariable 'Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden unter  $p'$  führt, weil die Kunden mehr Risikoprämie an die RVU abgeben müssen als bei einer niedrigen Preisforderung. Diese tendenzielle Senkung der Kundenzufriedenheit wird jedoch überkompensiert durch die tendenzielle Erhöhung der Kundenzufriedenheit, die durch das Angebot an Informationsservice und eigenständigen Informationsleistungen entsteht. Diese Annahme basiert auf der in diesem Kapitel unter A.II.2. beschriebenen Charakterisierung der Kundenkategorie 1.<sup>135</sup>

Natürlich hat die RVU die Möglichkeit, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, indem der Sicherheitszuschlag in der Preisforderung für Rückversicherungsschutz reduziert wird. Dies führt allerdings zu einer Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU. Voraussetzung hierfür ist daher eine risikofreudige Unternehmungsleitung.

Eine weitere Möglichkeit zur Senkung der Preisforderung ist, die Erstellung innerbetrieblicher Leistungen so weit wie möglich zu reduzieren. Dies führt zu einer Einsparung von Betriebskosten. In diesem Kapitel ist unter A.II.3.b) ist angenommen worden, daß Betriebskosten in größerem Umfang eingespart werden können, wenn die RVU auf die Erstellung von selbst genutzten Informationen in Teilen verzichtet. Da aber mit jedem Verzicht auf solche Informationen die Abschätzung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU erschwert wird, erfordert auch diese Möglichkeit zur Senkung der Preisforderung eine risikofreudige Unternehmungsleitung.

Die Vorteilhaftigkeit von Reisenden oder Maklern ist zu einem großen Teil davon abhängig, ob die Betriebskosten, die durch Reisende entstehen, größer sind als die Betriebskosten, die durch Makler entstehen. Den Betriebskosten durch Reisende entspricht die an Makler zu zahlende Courtage, die von der RVU gezahlt wird und daher für die RVU Betriebskosten darstellt.

Die jeweiligen Betriebskosten haben Konsequenzen sowohl für die Kundenzufriedenheit als auch für die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU. Es ist in diesem Kapitel unter A.II.3.b) erläutert worden, daß mit steigenden Betriebskosten

---

<sup>135</sup> Von den Kunden der Kategorie 1 wird das gesamte Leistungsspektrum der RVU nachgefragt. Für das umfangreich nachgefragte Leistungsspektrum werden von den Kunden der Kategorie 1 'relativ hohe' Rückversicherungskosten in Kauf genommen.

entweder die Kundenzufriedenheit bezüglich der strategischen Zielvariable ‘Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden unter  $\rho$ ’ sinkt oder daß die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU steigt.

Die Betriebskosten sind jedoch nicht die entscheidende Einflußvariable auf die Entscheidung bezüglich der Art der Absatzorgane. Es ist nämlich zu beachten, daß die Kundenzufriedenheit von den Informationsleistungen abhängt, die den Kunden gegenüber erbracht werden. Entscheidet sich die RVU für Reisende, werden die Informationsleistungen von der RVU erbracht. Entscheidet sich die RVU für Makler, werden die Informationsleistungen (und hierbei vor allem der wichtige rückversicherungsspezifische Informationsservice) von den Maklern erbracht. Es ist offensichtlich, daß das strategische Ziel der Kundenzufriedenheit nur durch die Entscheidung für Reisende nutzenerhöhend beeinflußt wird.

Eine ähnliche Argumentation gilt bezüglich des Angebots von sozialen Leistungen. Der unmittelbare Kontakt zwischen der RVU und ihren Kunden wird erschwert, wenn sich die RVU für Makler entscheidet. Aus diesem Grund wird es für die RVU schwieriger, den Kunden soziale Leistungen zu erbringen. Die Erbringung sozialer Leistungen ist einfacher, wenn sich die RVU für Reisende entscheidet. Reisende können mit sozialen Leistungen die Kundenzufriedenheit bezüglich der strategischen Zielvariable ‘Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und der RVU’ nutzenerhöhend beeinflussen.

An dieser Stelle wird das Fazit gezogen, daß es für die RVU mit Wettbewerbsstrategie a zweckmäßig ist, sich für Reisende und gegen Makler zu entscheiden. Dieses Fazit wird allerdings in zweifacher Hinsicht relativiert. Erstens müssen im Einzelfall die Betriebskosten für Reisende und Makler exakt abgeschätzt werden. Zweitens muß im Einzelfall geprüft werden, ob die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU nicht durch eine *zusätzliche* Zusammenarbeit mit Maklern gesenkt werden kann. Hierbei ist jedoch Vorsicht geboten. Häufig wird über Makler Rückversicherungsschutz abgesetzt, der sich in Form von Kumul-Schadenexzedenten auf Großschäden aus Naturgefahren bezieht. Hieraus resultiert für die RVU in jedem Fall die in diesem Kapitel unter A.II.3.a)aa) Abbildung 14 beschriebene Kumulart  $K_4$ . Darauf hinaus ist es möglich, daß außerdem die Kumularten  $K_5$  bis  $K_7$  auftreten. Dies führt zu einer nutzenreduzierenden Beeinflussung der strategischen Zielvariablen ‘Maximierung der Homogenität der Schadenverteilungen in den Teilbeständen’, ‘Maximierung der Unabhängigkeit der Schadenverteilungen in den Teilbeständen’ und ‘Minimierung der Streuungen der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten der Teilbestände’.<sup>136</sup>

---

<sup>136</sup> Vgl. *Donahue, J.F.: Models* (1995), S. 68, *Lütke-Bornefeld, P.: Co-Operation* (1994), S. 69 und *Nierhaus, F.: Insurability* (1986), S. 85 ff.

Es kann also nicht davon ausgegangen werden, daß die zusätzliche Zusammenarbeit mit Maklern die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU automatisch reduziert. Es ist, im Gegenteil, sogar möglich, daß die Ruinwahrscheinlichkeit das Anspruchsniveau  $\varepsilon$  übersteigt.

### *bb) Wettbewerbsstrategie b: Vertragsführung und Preisführerschaft*

Bei Wettbewerbsstrategie b entsprechen die Kunden der RVU der Kundenkategorie 2. Abbildung 21 zeigt die zweckmäßige Breite und Tiefe des Sortiments bei Wettbewerbsstrategie b.

Sortimenttiefe \\	Geringe Anzahl von Varianten	Mittlere Anzahl von Varianten	Hohe Anzahl von Varianten
Sortimentbreite			
<i>Rückversicherungsschutz</i>	-	-	+
<i>Informationsleistungen</i> – Informationsservice - RV.spezifisch - Allgemein – Eigenständige Informationsleistungen - RV.spezifisch - Allgemein	-	+	-
<i>Soziale Leistungen</i>	-	+	-

#### *Legende*

- : Unzweckmäßige Handlungsalternativen

+ : Zweckmäßige Handlungsalternativen

Abb. 21: Sortiment bei Wettbewerbsstrategie b<sup>137</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. Graumann, M.: Wettbewerbsstrategien (1997), S. 333, Abb. 7.

Bezüglich der Sortimentbreite erfordert bei Wettbewerbsstrategie b das strategische Ziel der Kundenzufriedenheit das Angebot von Rückversicherungsschutz. Dieser Sachverhalt bedarf keiner näheren Begründung. Da die RVU Vertragsführer ist, müssen auch rückversicherungsspezifische Informationsleistungen angeboten werden. Allgemeine Informationsleistungen müssen nicht angeboten werden, weil die RVU mit der Kundenkategorie 2 Geschäfte macht und bezüglich der Kundenzufriedenheit die strategische Zielvariable 'Maximierung allgemeiner betriebswirtschaftlicher Verbesserungen in allen Funktionen des Kunden' nicht existiert. Soziale Leistungen müssen angeboten werden, weil durch soziale Leistungen die Kundenzufriedenheit bezüglich der strategischen Zielvariable 'Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und der RVU' nutzenerhöhend beeinflußt wird.

Bezüglich der Sortimenttiefe erfordert die Preisführerschaft, daß die Anzahl von Varianten soweit wie möglich reduziert wird. Um diesen Sachverhalt näher zu erläutern, wird zur Handlungsvariable 'Preisforderung' übergeleitet.

Die Preisführerschaft erfordert, daß die reale Preisforderung für Rückversicherungsschutz bei Wettbewerbsstrategie b merklich geringer ist als bei Wettbewerbsstrategie a. Um dies zu erreichen, muß die RVU auf das Angebot von Marktleistungen ohne offene Preisforderung so weit wie möglich verzichten. Betroffen hiervon sind der Informationsservice und die sozialen Leistungen. Da bei der Kundenkategorie 2 bezüglich der Kundenzufriedenheit die strategische Zielvariable 'Maximierung allgemeiner betriebswirtschaftlicher Verbesserungen in allen Funktionen des Kunden' nicht existiert, braucht die RVU auch keinen allgemeinen Informationsservice anzubieten. Da die RVU Vertragsführer ist, muß sie aber einen rückversicherungsspezifischen Informationsservice anbieten. Um die Betriebskosten hierfür so gering wie möglich zu halten, ist es zweckmäßig, hierbei nur eine mittlere Anzahl von Varianten anzubieten. Das bedeutet, daß sich der rückversicherungsspezifische Informationsservice auf 'Praktikerregeln' beschränkt und auf eine akuarielle Berechnung von Schadenverteilungen verzichtet wird. Dies ist natürlich nur so lange möglich, wie die Kundenkategorie 2 sich hiermit zufrieden gibt. Eine ähnliche Argumentation gilt für die sozialen Leistungen. Auf sie darf die RVU nicht verzichten, da sie notwendig sind, die Kundenzufriedenheit bezüglich der strategischen Zielvariable 'Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und der RVU' nutzenerhöhend zu beeinflussen. Die RVU muß aber versuchen, auch bezüglich der sozialen Leistungen Betriebskosten zu sparen. Aus diesem Grund ist es zweckmäßig, auch hier nur eine mittlere Anzahl von Varianten anzubieten.

Auf das Angebot von eigenständigen Informationsleistungen sollte die RVU ganz verzichten. Allgemeine eigenständige Informationsleistungen sind für die Kundenzufriedenheit nicht zweckmäßig, weil bei Kundenkategorie 2 die strategische Zielvariable ‘Maximierung allgemeiner betriebswirtschaftlicher Verbesserungen in allen Funktionen des Kunden’ nicht existiert. Also beschränkt sich die Frage nach eigenständigen Informationsleistungen auf rückversicherungsspezifische eigenständige Informationsleistungen. Der Verzicht auf ein solches Angebot ist nicht zwingend notwendig, solange die Betriebskosten für diese eigenständigen Informationsleistungen vollständig erlöst werden. Es ist aber schon mehrmals darauf hingewiesen worden, daß es in Zeiten hoher Wettbewerbsintensität wahrscheinlich ist, daß dies nicht der Fall ist. In diesem Fall muß entweder die Preisforderung für Rückversicherungsschutz um die nicht erlösten Betriebskosten erhöht werden (was für den Preisführer mißlich ist, da die Kundenzufriedenheit sinkt) oder es müssen Anteile der eingenommenen Risikoprämien zur Deckung der nicht erlösten Betriebskosten herangezogen werden (was dazu führt, daß die Ruinwahrscheinlichkeit des Preisführers steigt). Um diese Situation erst gar nicht entstehen zu lassen, ist es ratsam, bei Wettbewerbsstrategie b auf das Angebot von eigenständigen rückversicherungsspezifischen Informationsleistungen ganz zu verzichten.

Zusätzlich besteht natürlich auch bei Wettbewerbsstrategie b die Möglichkeit, die Preisforderung für Rückversicherungsschutz weiter zu senken, indem sowohl der Sicherheitszuschlag als auch die Erstellung selbst genutzter Information reduziert wird. In diesem Fall ergibt sich allerdings auch bei Wettbewerbsstrategie b nicht nur eine Erhöhung der eigenen Ruinwahrscheinlichkeit sondern auch eine Erhöhung der Schwierigkeit in der Abschätzung der eigenen Ruinwahrscheinlichkeit. Dieses Vorgehen erfordert also eine risikofreudige Unternehmungsleitung.

Es ist anzumerken, daß eine RVU mit Wettbewerbsstrategie b aufgrund der angestrebten Preisführerschaft *gezwungen sein kann*, sowohl den Sicherheitszuschlag als auch die innerbetrieblich für sich selbst erstellten Informationen zu reduzieren. Das ist dann der Fall, wenn die Einsparung von Betriebskosten aufgrund des Verzichts auf Informationsleistungen nicht ausreicht, um die eigene Preisforderung merklich unter die Preisforderung von RVU mit Wettbewerbsstrategie a zu senken.

Die bei Wettbewerbsstrategie a gegebene Begründung einer Entscheidung für Reisende und gegen Makler hat in ihren wesentlichen Zügen auch bei Wettbewerbsstrategie b Gültigkeit. Der Grund besteht darin, daß sowohl Wettbewerbsstrategie a als auch Wettbewerbsstrategie b auf Vertragsführung setzen. Aus diesem Grund müssen auch bei Wettbewerbsstrategie b Reisende anstatt von Maklern eingesetzt werden. Zur näheren Begründung wird auf A.II.3.b) aa) in diesem Kapitel verwiesen.

*cc) Wettbewerbsstrategie f: Mitzeichnung und Betriebskostenführerschaft*

Bei Wettbewerbsstrategie f entsprechen die Kunden der RVU den Kundengruppen 1 und 2. Abbildung 22 zeigt die zweckmäßige Breite und Tiefe des Sortiments bei Wettbewerbsstrategie f.

Sortimenttiefe Sortimentbreite	Geringe Anzahl von Varianten	Mittlere Anzahl von Varianten	Hohe Anzahl von Varianten
<i>Rückversicherungsschutz</i>	-	-	+
<i>Informationsleistungen</i>			
- Informationsservice			
- RV.spezifisch	-	-	-
- Allgemein	-	-	-
- Eigenständige Informationsleistungen			
- RV.spezifisch	-	-	-
- Allgemein	-	-	-
<i>Soziale Leistungen</i>	-	+	-

*Legende*

- : Unzweckmäßige Handlungsalternativen

+ : Zweckmäßige Handlungsalternativen

Abb. 22: Sortiment bei Wettbewerbsstrategie f<sup>138</sup>

Bezüglich der Sortimentbreite erfordert bei Wettbewerbsstrategie f das strategische Ziel der Kundenzufriedenheit das Angebot von Rückversicherungsschutz. Dieser Sachverhalt bedarf keiner näheren Begründung. Informationsleistungen werden nicht angeboten, um Betriebskosten einzusparen. Bei konstanter realer Preisforderung des Vertragsführers führt eine Einsparung von

---

<sup>138</sup> Vgl. Graumann, M.: Wettbewerbsstrategien (1997), S. 334, Abb. 8.

Betriebskosten des Mitzeichners zu einer Vergrößerung derjenigen Risikoprämie, die dem Mitzeichner zur Verfügung steht. Dadurch sinkt die Ruinwahrscheinlichkeit des Mitzeichners. Soziale Leistungen müssen angeboten werden, weil durch soziale Leistungen die Kundenzufriedenheit bezüglich der strategischen Zielvariable 'Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und der RVU' nutzenerhöhend beeinflußt wird. Die hierfür entstehenden Betriebskosten müssen in Kauf genommen werden.

Bezüglich der Sortimenttiefe erfordert die Betriebskostenführerschaft, daß die Anzahl von Varianten soweit wie möglich reduziert wird. Eine solche Reduzierung führt zu einer Einsparung von Betriebskosten. Es ist bereits darauf hingewiesen worden, daß bei konstanter realer Preisforderung des Vertragsführers eine Einsparung von Betriebskosten des Mitzeichners zu einer Reduzierung der Ruinwahrscheinlichkeit des Mitzeichners führt. Neben dem Ziel der Ruinwahrscheinlichkeit muß aber auch das Ziel der Kundenzufriedenheit beachtet werden. Die Kundenzufriedenheit erfordert bezüglich des Rückversicherungsschutzes eine hohe Anzahl von Varianten. Ein Mitzeichner kann es sich nicht leisten, eine Mitzeichnung abzulehnen, nur weil ihm eine bestimmte Form von Rückversicherungsschutz nicht bekannt ist. Eine solche Ablehnung würde das strategische Ziel der Kundenzufriedenheit nutzenreduzierend beeinflussen. Bei den sozialen Leistungen hingegen kann die Anzahl der Varianten auf eine mittlere Anzahl reduziert werden.

Die virtuelle Preisforderung bei Wettbewerbsstrategie f liegt unter der realen Preisforderung bei Wettbewerbsstrategie b, wenn nur der Einfluß des Sortiments betrachtet wird. Der Unterschied liegt in dem kalkulierten Deckungsbeitrag für die Betriebskosten von rückversicherungsspezifischem Informati onsservice, der zwar bei Wettbewerbsstrategie b nicht jedoch bei Wettbewerbsstrategie f angeboten wird. Zusätzlich besteht natürlich auch bei Wettbewerbsstrategie f die Möglichkeit, die virtuelle Preisforderung für Rückversicherungsschutz weiter zu senken, indem sowohl der Sicherheits-zuschlag als auch die Erstellung selbst genutzter Information reduziert wird. In diesem Fall ergibt sich für die RVU allerdings auch bei Wettbewerbsstrategie f nicht nur eine Erhöhung der eigenen Ruinwahrscheinlichkeit sondern auch eine Erhöhung der Schwierigkeit in der Abschätzung der eigenen Ruinwahrscheinlichkeit. Dieses Vorgehen erfordert also eine risikofreudige Unternehmungsleitung.

Bei Wettbewerbsstrategie f ist die Vorteilhaftigkeit von Reisenden oder Maklern fast ausschließlich davon abhängig, ob die entstehenden Betriebskosten bei Reisenden oder bei Maklern größer sind. Die jeweiligen Betriebskosten haben - wie schon mehrmals ausgeführt - Konsequenzen für die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU. Bezüglich der Ruinwahrscheinlichkeit könnte die Entscheidung über die Art der Absatzorgane aufgrund der jeweils entstehenden

Betriebskosten getroffen werden.<sup>139</sup> Zusätzlich ist allerdings das Ziel der Kundenzufriedenheit bezüglich der strategischen Zielvariable ‘Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und der RVU’ zu beachten. Der unmittelbare Kontakt zwischen der RVU und ihren Kunden wird erschwert, wenn sich die RVU für Makler entscheidet. Aus diesem Grund wird es für die RVU schwieriger, den Kunden soziale Leistungen zu erbringen. Die Erbringung sozialer Leistungen ist einfacher, wenn sich die RVU für Reisende entscheidet. Reisende können mit sozialen Leistungen die strategische Zielvariable ‘Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und der RVU’ nutzenerhöhend beeinflussen.

Zusammenfassend muß gesagt werden, daß es an dieser Stelle nicht möglich ist, eine allgemeine Empfehlung für der Art der Absatzorgane bei Wettbewerbsstrategie f zu geben. Bei Wettbewerbsstrategie f hängt die Vorteilhaftigkeit von Reisenden und Maklern zu sehr von den jeweils zu schätzenden Betriebskosten ab.

## B. Organisatorische Zielkomponente

Zuerst wird geprüft, ob sich die Definition von organisatorischen Zielvariablen der RVU an Zielvariablen orientieren kann, die so definiert worden sind, daß sie für alle Unternehmungen gelten. Als ein solcher allgemeiner Ansatz wird hier der Ansatz von *Frese* angesehen.

### I. Allgemeiner Ansatz

Die von *Frese* definierten organisatorischen Zielvariablen werden in eine sogenannte ‘Koordinationsdimension’ und in eine sogenannte ‘Motivationsdimension’ gegliedert.<sup>140</sup> Die Zielvariablen der Koordinationsdimension entsprechen in der hier verwendeten Terminologie monetären Zielvariablen; die Zielvariablen der Motivationsdimension entsprechen nicht-monetären Zielvariablen.<sup>141</sup> Aus der Tatsache, daß „in marktwirtschaftlichen Systemen Unter-

<sup>139</sup> Hiebei wird nicht weiter untersucht, ob die von Reisenden und Maklern gelieferten Informationen von gleicher Qualität sind. Hätte die RVU im Einzelfall den Verdacht, daß die von Maklern gelieferten Informationen eine reduzierte Qualität aufweisen, so würde das strategische Ziel der Ruinwahrscheinlichkeit ohne Zweifel nutzenreduzierend beeinflußt. Eine Entscheidung für Makler würde zwar nicht die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU steigen lassen, es würde jedoch für die RVU schwieriger, die eigene Ruinwahrscheinlichkeit abzuschätzen.

<sup>140</sup> Vgl. *Frese*, E.: Grundlagen (1995) S. 277.

<sup>141</sup> Siehe 2. Kapitel C.I.

nehmungen nur Bestand haben können, wenn ihr Produktionsprogramm vom Markt akzeptiert wird”<sup>142</sup> wird von *Frese* eine stärkere Gewichtung der monetären organisatorischen Zielvariablen gegenüber den nicht-monetären organisatorischen Zielvariablen abgeleitet. Die Begründung dieser Gewichtung ist vergleichbar mit der Begründung, die im unternehmungspolitischen Entscheidungsproblem für die Beschränkung der Untersuchung auf die monetären unternehmungspolitischen Zielvariablen gegeben wurde.<sup>143</sup> Aufgrund der ungleichen Gewichtung kann sich die Diskussion im folgenden auf die von *Frese* definierten monetären organisatorischen Zielvariablen beschränken. Diese Beschränkung stellt eine Vereinfachung der Untersuchung dar.<sup>144</sup>

Es ist wichtig, noch einmal darauf hinzuweisen, daß die folgenden organisatorischen Zielvariablen *für alle Unternehmungen* gelten sollen.<sup>145</sup> Es werden zwei organisatorische Zielvariablen definiert:<sup>146</sup>

- Maximierung der Entscheidungsqualität von Entscheidungsträgern,<sup>147</sup>
- Minimierung der Abstimmungskosten.

Beide Zielvariablen werden durch verschiedene Einflußvariablen beeinflußt. Die Entscheidungsqualität von Entscheidungsträgern wird beeinflußt durch die verwendeten Informationsarten ‘Modelle’, ‘Methoden’ und ‘Daten’. Die Abstimmungskosten werden zum einen beeinflußt durch die Zeitdauer der Abstimmung und durch den Zeitpunkt, an dem die Abstimmung abgeschlossen ist. Die Abstimmungskosten werden zum anderen beeinflußt durch die Ressourcen, die für die Abstimmung notwendig sind.

Beide Zielvariablen können unter Rekurrierung auf das im 2. Kapitel unter B. beschriebene entscheidungslogische Modell als inhaltliche Merkmale von Entscheidungsergebnissen interpretiert werden. Die Zielvariable der Entscheidungsqualität entspricht der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative von Entscheidungsergebnissen. Die Zielvariable der Abstimmungskosten entspricht der Zeit und dem Ressourcenverzehr von Entscheidungsergebnissen.

Die Beantwortung der Frage, ob die inhaltlichen Merkmale von Entscheidungsergebnissen als organisatorische Zielvariablen für diese Untersuchung geeignet sind, kann nur unter Bezug auf die Output-Zielvariablen des Metaent-

<sup>142</sup> *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 278.

<sup>143</sup> Siehe *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 277 f., *Frese*, E.: Organisationstheorie (1992), S. 370 und 2. Kapitel C.I.

<sup>144</sup> Vgl. 2. Kapitel B.IV.

<sup>145</sup> Vgl. *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 292 f.

<sup>146</sup> Vgl. *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 294 ff. und S. 291.

<sup>147</sup> Diese Zielvariable wird auch als ‘Minimierung der Autonomiekosten’ bezeichnet. Vgl. *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 294.

scheidungsproblems erfolgen.<sup>148</sup> Hier wird angenommen, daß der Nutzen bezüglich Aufklärung und Steuerung organisatorischer Zusammenhänge bei der RVU noch nicht ausreichend ist, wenn die inhaltlichen Merkmale von Entscheidungsergebnissen als organisatorische Zielvariablen der RVU definiert werden. Die inhaltlichen Merkmale von Entscheidungsergebnissen entsprechen nach Meinung des Verfassers *instrumentalen organisatorischen Zielvariablen* und nicht fundamentalen organisatorischen Zielvariablen.<sup>149</sup> Die inhaltlichen Merkmale von Entscheidungsergebnissen können unbestreitbar als ein wichtiges Mittel zum Zweck interpretiert werden. Der eigentliche Zweck, für den die Entscheidungsergebnisse bestimmte inhaltliche Merkmale aufweisen sollen, muß nach Meinung des Verfassers jedoch noch definiert werden. Dabei muß der Zweck so rückversicherungsspezifisch sein, daß die Output-Zielvariablen der Aufklärung und Steuerung organisatorischer Zusammenhänge bei der RVU nutzenerhöhend beeinflußt werden.

Die gleiche Argumentation gilt für die von *Frese* entwickelten ‘Effizienzkriterien’.<sup>150</sup> Diese Effizienzkriterien haben in den Untersuchungen von *Frese* eine überragende Bedeutung für die Bewertung von Organisationsstrukturen und sind darüberhinaus auch von *Carl* verwendet worden, um alternative Organisationsstrukturen der RVU zu bewerten.<sup>151</sup> Die Effizienzkriterien entstehen aus der Konkretisierung der allgemeinen organisatorischen Zielvariable der Entscheidungsqualität. Die Konkretisierung erfolgt, indem Einflußvariablen auf die Entscheidungsqualität gesucht werden. Als solche Einflußvariablen werden die Interdependenzen, die Trennung von Potentialen und die hierarchische Trennung von Entscheidungskompetenzen bei einer Organisationsstruktur angesehen.<sup>152</sup> Diese Einflußvariablen werden als Effizienzkriterien bezeichnet und wie folgt definiert:<sup>153</sup>

- Maximierung von Interdependenzeffizienz,
- Maximierung von Potentialeffizienz,

---

<sup>148</sup> Die Input-Zielvariablen können hier vernachlässigt werden.

<sup>149</sup> Zur Unterscheidung von instrumentalen und fundamentalen Zielvariablen siehe 2. Kapitel B.II.1.a).

<sup>150</sup> Die Diskussion beschränkt sich auf diejenigen Effizienzkriterien, die zu den monetären organisatorischen Zielvariablen gehören. Von *Frese* wird hierfür der Begriff der ‘Koordinationseffizienz’ verwendet. Siehe *Frese*, E.: *Grundlagen* (1995), S. 298 ff.

<sup>151</sup> Siehe *Carl*, U.: *Probleme* (1990), S. 45 ff., *Frese*, E.: *Absatzaufgaben* (1994), S. 119 ff., *Frese*, E.: *Dimension* (1994), S. 61 ff., *Frese*, E.: *Geschäftssegmentierung* (1993), S. 1006 ff. und *Frese*, E. / *Werder*, A. von: *Zentralbereiche* (1993), S. 28 ff.

<sup>152</sup> Vgl. *Frese*, E.: *Grundlagen* (1995), S. 298 ff.

<sup>153</sup> Vgl. *Frese*, E.: *Grundlagen* (1995), S. 303 f. Der Begriff der ‘Maximierung’ wird von *Frese* nicht verwendet. Der Begriff der Maximierung ist hier jedoch notwendig, um die Präferenzrichtung auf den Zielvariablen deutlich zu machen.

- Maximierung von Delegationseffizienz.

Diese Effizienzkriterien werden hier aus zwei Gründen nicht als organisatorische Zielvariablen der RVU verwendet:

Erstens stellen die Effizienzkriterien eindeutig instrumentale Zielvariablen in bezug auf die Entscheidungsqualität dar. Die Entscheidungsqualität ist als inhaltliches Merkmal der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative von Entscheidungsergebnissen interpretiert worden. Die inhaltlichen Merkmale von Entscheidungsergebnissen sind dann als instrumentale und nicht als fundamentale organisatorische Zielvariable interpretiert worden. Aus diesem Grund war der Nutzen aus der instrumentalen organisatorischen Zielvariable der Entscheidungsqualität für die Output-Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems als unbefriedigend eingeschätzt worden. Dann muß auch der Nutzen aus den Effizienzkriterien als Konkretisierungen der Entscheidungsqualität für die Output-Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems als unbefriedigend eingeschätzt werden.

Zweitens ergibt sich das Problem, daß für die Effizienzkriterien keine Meßvariablen definiert worden sind. Wie soll z. B. die Interdependenzeffizienz gemessen werden? Im für diese Untersuchung zugrunde gelegten Entscheidungsmodell muß jeder konkreten Zielvariable (mindestens) eine Meßvariable zugeordnet sein.<sup>154</sup> Das Fehlen von Meßvariablen deutet darauf hin, daß die Effizienzkriterien noch weiter konkretisiert werden müßten, bis schließlich Meßvariablen definiert werden können. In diesem Sinne äußert sich auch *Frese*.<sup>155</sup> Die Verwendung der Zielvariablen der Interdependenzeffizienz, Potentialeffizienz und Delegationseffizienz ist also problematisch, weil auf ihnen keine Zielerfüllungsbeiträge gemessen werden können. Folgt man dieser Auffassung, so sind auch die Bewertungen alternativer Organisationsstrukturen der RVU, die *Carl* mit Hilfe der Effizienzkriterien vornimmt, problematisch.<sup>156</sup>

Die bisherige Diskussion der Effizienzkriterien darf aber nicht dahingehend mißverstanden werden, daß die von den Effizienzkriterien beleuchteten Sachverhalte nicht relevant für die Bewertung alternativer Organisationsstrukturen sind. Die von den Effizienzkriterien beleuchteten Sachverhalte werden hier nur nicht als Zielvariablen sondern als *Merkmalsvariablen* interpretiert. Merkmalsvariablen sind im entscheidungslogischen Modell als Teile von Handlungsalternativen definiert worden.<sup>157</sup> Da Organisationsstrukturen hier als Handlungsalternativen interpretiert werden, beziehen sich Interdependenzeffizienz, Poten-

<sup>154</sup> Vgl. 2. Kapitel B.II.1.a) Abb. 4.

<sup>155</sup> Siehe *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 293 und *Frese*, E. / *Werder*, A. von: Zentralbereiche (1993), S. 24 f.

<sup>156</sup> Siehe *Carl*, U.: Probleme (1990), S. 349 ff.

<sup>157</sup> Siehe 2. Kapitel B.II.1.a) Abb. 7.

tialeffizienz und Delegationseffizienz auf Merkmalsvariablen von Organisationsstrukturen. Interdependenzeffizienz bezieht sich auf das Merkmal ‘Interdependenzen’, Potentialeffizienz bezieht sich auf das Merkmal ‘Trennung von Bedingungsvariablen’, und Delegationseffizienz bezieht sich auf das Merkmal ‘Grad der Zentralisation von Entscheidungskompetenzen’.<sup>158</sup>

Als Fazit dieser Diskussion läßt sich festhalten, daß die von *Frese* definierten organisatorischen Zielvariablen nach Auffassung des Verfassers *instrumentale* organisatorische Zielvariablen darstellen. Dies ist erklärbar aus dem Anliegen von *Frese*, organisatorische Zielvariablen zu definieren, die „allgemeingültig anwendbar“<sup>159</sup> sein sollen. Daraus folgt zwangsläufig, daß solche organisatorischen Zielvariablen „einen gewissen Abstraktionsgrad“<sup>160</sup> aufweisen. Um aber Aufklärung und Steuerung organisatorischer Zusammenhänge bei der RVU nutzenerhöhend zu beeinflussen, sind rückversicherungsspezifische *fundamentale* organisatorische Zielvariablen notwendig.

## II. Rückversicherungsspezifischer Ansatz

Rückversicherungsspezifische fundamentale organisatorische Zielvariablen müssen drei Anforderungen genügen:<sup>161</sup> Erstens müssen sie die definierten monetären unternehmungspolitischen Zielvariablen nutzenerhöhend beeinflussen. Zweitens dürfen sie nicht im Widerspruch zur Wettbewerbsstrategie der RVU stehen. Drittens müssen sie durch organisatorische Handlungsvariablen beeinflußbar sein.

Die Ableitung der rückversicherungsspezifischen organisatorischen Zielvariablen ähnelt stark der in diesem Kapitel unter A.II.3.a)aa) beschriebenen Ableitung der rückversicherungsspezifischen strategischen Zielvariablen. Als allgemeine organisatorische Zielvariablen werden hier die monetären unternehmungspolitischen Zielvariablen der RVU definiert.<sup>162</sup>

- Maximierung des Erwartungswertes des Gewinns der RVU,
- Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit der RVU unter  $\varepsilon$ .

Dabei wird als Methode der Präferenzabbildung wiederum die Safety First-Methode zugrunde gelegt. Es ist plausibel, daß die Kerngruppe der RVU für das organisatorische Entscheidungsproblem die gleiche Methode der Präfe-

---

<sup>158</sup> Zu Einzelheiten siehe 3. Kapitel C.II.2.

<sup>159</sup> *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 293.

<sup>160</sup> *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 293.

<sup>161</sup> Vgl. zum Folgenden *Farny*, D.: Organisation (1982), S. 123, *Laßmann*, A.: Koordination (1992), S. 141 und *Plein*, C.: Organisationskonzepte (1997), S. 64.

<sup>162</sup> Vgl. 2. Kapitel C.I.

renzabbildung verwendet wie für das unternehmungspolitische Entscheidungsproblem.

Die allgemeine organisatorische Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit wird konkretisiert, indem diejenigen Einflußvariablen, von denen die Ruinwahrscheinlichkeit abhängt, als *instrumentale* Zielvariablen interpretiert werden. Bei diesen Einflußvariablen handelt es sich um die Risikoprämie, die Schadenkosten und das Sicherheitskapital der RVU.<sup>163</sup> Hier wird angenommen, daß das Sicherheitskapital der RVU gegeben ist. Das bedeutet, daß unterschiedliche Ausprägungen der Ruinwahrscheinlichkeit von den Konsequenzen organisatorischer Handlungsvariablen auf die Risikoprämie und auf die Schadenkosten abhängen. Es können demzufolge die beiden folgenden instrumentalen Zielvariablen definiert werden:

- Maximierung der Risikoprämie der RVU,
- Minimierung der Schadenkosten der RVU.

Die Zielvariable ‘Minimierung der Schadenkosten der RVU’ wird konkretisiert in:<sup>164</sup>

- Maximierung der Homogenität der Schadenverteilungen in den Teilbeständen,
- Maximierung der Unabhängigkeit der Schadenverteilungen in den Teilbeständen,<sup>165</sup>
- Maximierung der Anzahl der versicherungstechnischen Einheiten in den Teilbeständen,
- Minimierung der Streuungen der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten der Teilbestände.

Damit ist die Konkretisierung der allgemeinen organisatorischen Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit abgeschlossen. Die Konkretisierung der allgemeinen organisatorischen Zielvariable des Gewinns erfolgt, indem der Gewinn in seine Komponenten ‘Erlöse’ und ‘Kosten’ zerlegt wird. Allgemeine organisatorische Zielvariablen sind dann:

- Maximierung der Erlöse der RVU,
- Minimierung der Kosten der RVU.

---

<sup>163</sup> Vgl. 2. Kapitel C.I.

<sup>164</sup> Zur Begründung siehe 3. Kapitel A.II.3.a)aa).

<sup>165</sup> Die Unabhängigkeit der Schadenverteilungen in den Teilbeständen hängt unter anderem von der im 3. Kapitel unter A.II.3.a)aa) beschriebenen Einflußvariable ‘Kumul’ ab.

Die allgemeine organisatorische Zielvariable ‘Maximierung der Erlöse der RVU’ wird konkretisiert, indem die Institutionen auf den Absatzmärkten der RVU als Einflußvariablen auf die Erlöse interpretiert werden.<sup>166</sup> Diese Institutionen sind Kunden, Konkurrenten und Makler.<sup>167</sup>

Von dieser Überlegung ausgehend, wird folgende allgemeine organisatorische Zielvariable definiert: ‘Beeinflussung der Institutionen auf den Absatzmärkten, so daß die Erlöse der RVU nutzenerhöhend beeinflußt werden’. Diese Zielvariable kann unter Bezug auf die angenommene Gliederung der Institutionen konkretisiert werden in: ‘Beeinflussung der Kunden’, ‘Beeinflussung der Konkurrenten’ und ‘Beeinflussung der Makler’.

An dieser Stelle wird angenommen, daß von den drei genannten Institutionen die Kunden die wichtigste Einflußvariable auf die Erlöse darstellen.<sup>168</sup> Die Untersuchung läßt sich also vereinfachen, indem nur eine konkrete organisatorische Zielvariable definiert wird: ‘Beeinflussung der Kunden, so daß die Erlöse der RVU nutzenerhöhend beeinflußt werden’.

Hier wird angenommen, daß die Beeinflussung der Kunden an den Verhandlungen zwischen der RVU und den Kunden ansetzen muß. Grund für diese Annahme ist die Tatsache, daß allen Rückversicherungsgeschäften Verhandlungen vorausgehen.<sup>169</sup>

Verhandlungen zwischen der RVU und den Kunden sind dadurch gekennzeichnet, daß Entscheidungsträger der RVU und Entscheidungsträger der Kunden miteinander kommunizieren, um Wirtschaftsgüter zu tauschen.<sup>170</sup>

Aus Sicht der RVU weisen Verhandlungen die in Abbildung 23 dargestellten Entscheidungsvariablen auf.<sup>171</sup> In dieser Abbildung sind bei verschiedenen Entscheidungsvariablen die Ausprägungen dieser Entscheidungsvariablen in Klammern gesetzt.

---

<sup>166</sup> Zu einem ähnlichen Ansatz siehe *Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie* (1988), S. 27 ff.

<sup>167</sup> Vgl. 2. Kapitel B.II.1.a).

<sup>168</sup> Vgl. *Bone-Winkel, S.: Unternehmenspolitik* (1988), S. 24.

<sup>169</sup> Vgl. *Angeli, G.: Riassicurazione* (1981), S. 3, *Benedetto, A.: Assicuratori* (1992), S. 1/5, *Dienst, H.-R. / Mack, T.: Rückversicherungsmathematik* (1988), S. 714, *Farny, D.: Erfolgsstruktur* (1975), S. 81 f. und *Perrenoud, P.-C.: Marketing* (1979), S. 36 ff.

<sup>170</sup> Siehe allgemein *Schelling, T.C.: Conflict* (1960), S. 21 ff. und *Stevens, C.M.: Bargaining* (1963), S. 1.

<sup>171</sup> Vgl. *Graumann, M.: Strategic Objectives* (1998), S. 60, Figure 4. Zu weiteren Bedingungs- und Handlungsvariablen siehe *Krelle, W.: Preistheorie* (1961), S. 440 ff., *Pen, J.: Bargaining* (1952), S. 29 ff. und *Stevens, C.M.: Bargaining* (1963), S. 3 und S. 77 ff.

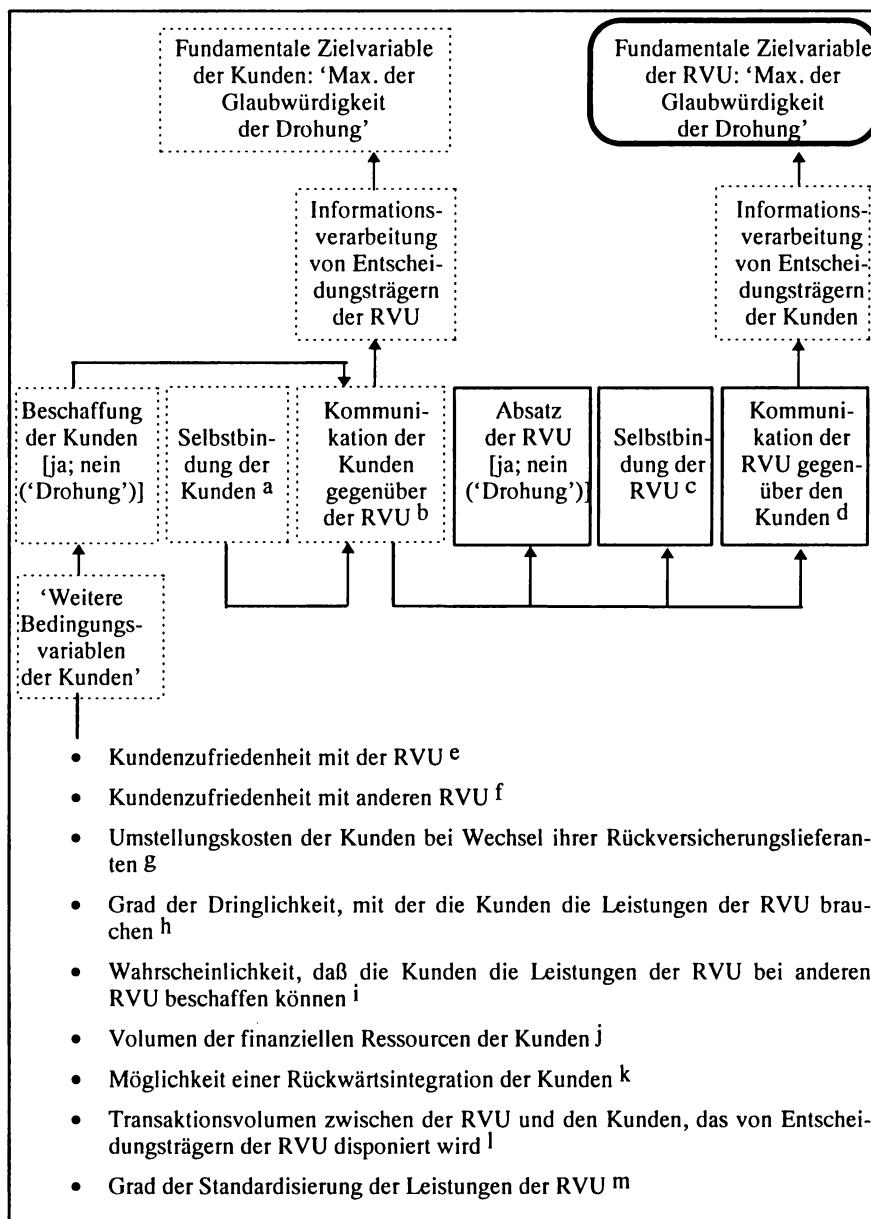


Abb. 23: Entscheidungsvariablen der RVU bei Verhandlungen mit Kunden

*Anmerkungen zu Abbildung 23*

- <sup>a</sup> Siehe allgemein *Schelling*, T.C.: Bargaining (1956), S. 282 ff. und *Williamson*, O.E.: *Institutionen* (1990), S. 193 ff.
- <sup>b</sup> Siehe allgemein *Spence*, M.: Signaling (1973), S. 355 f. und *Fehl*, U. / *Schreiter*, C.: Preistheorie (1993), S. 281.
- <sup>c</sup> Siehe allgemein *Schelling*, T.C.: Bargaining (1956), S. 282 ff. und *Williamson*, O.E.: *Institutionen* (1990), S. 193 ff.
- <sup>d</sup> Siehe allgemein *Spence*, M.: Signaling (1973), S. 355 f. und *Fehl*, U. / *Schreiter*, C.: Preistheorie (1993), S. 281.
- <sup>e</sup> Vgl. *Porter*, M.E.: Advantage (1985), S. 130 ff. und *Müller-Hagedorn*, L.: Einführung (1990), S. 41, Abb. 2.9.
- <sup>f</sup> Vgl. *Porter*, M.E.: Advantage (1985), S. 130 ff. und *Müller-Hagedorn*, L.: Einführung (1990), S. 41, Abb. 2.9.
- <sup>g</sup> Vgl. *Porter*, M.E.: Wettbewerbsstrategie (1988), S. 51.
- <sup>h</sup> Vgl. *Berg*, H.: Wettbewerbspolitik (1988), S. 283 und *Schumann*, J.: Grundzüge (1987), S. 265.
- <sup>i</sup> Vgl. *Porter*, M.E.: Wettbewerbsstrategie (1988), S. 51 und *Pen*, J.: Bargaining (1952), S. 30.
- <sup>j</sup> Vgl. *Porter*, M.E.: Wettbewerbsstrategie (1988), S. 51.
- <sup>k</sup> Vgl. *Porter*, M.E.: Wettbewerbsstrategie (1988), S. 51.
- <sup>l</sup> Vgl. *Porter*, M.E.: Wettbewerbsstrategie (1988), S. 51.
- <sup>m</sup> Vgl. *Porter*, M.E.: Wettbewerbsstrategie (1988), S. 51.

Obwohl anzunehmen ist, daß in Verhandlungen die beteiligten Entscheidungsträger „nach einer von allen akzeptierten Lösung suchen“<sup>172</sup>, wird in der Literatur darauf hingewiesen, daß Drohungen den Ausgang der Verhandlungen entscheidend beeinflussen.<sup>173</sup> Hier wird angenommen, daß die besondere Bedeutung von Drohungen auch für die Verhandlungen zwischen Entscheidungsträger der RVU und Entscheidungsträger der Kunden gegeben ist. Entscheidungsträger der Kunden können mit der Nicht-Beschaffung drohen; Entscheidungsträger der RVU können mit dem Nicht-Absatz drohen. Drohungen von Entscheidungsträgern der Kunden entsprechen damit der Ausprägung ‘nein’ auf der Bedingungsvariable ‘Beschaffung des Kunden’. Drohungen von Entscheidungsträgern der RVU entsprechen damit der Ausprägung ‘nein’ auf der Handlungsvariable ‘Absatz der RVU’.

Aufgrund von Unsicherheit sind die Entscheidungsträger der RVU gezwungen, für die Ausprägungen der Bedingungsvariable ‘Beschaffung der Kunden’

<sup>172</sup> *Corsten*, H. / *Götzelmann*, F.: Kooperationsprinzip (1991), S. 379.

<sup>173</sup> Siehe z. B. *Hicks*, J.R.: Wages (1964), S. 140 und *Schelling*, T.C.: Bargaining (1956), S. 292 ff. Zu einer kritischen Einschätzung der Bedeutung von Drohungen siehe *Williamson*, O.E.: *Institutionen* (1990), S. 190 f.

subjektive Wahrscheinlichkeiten zu schätzen.<sup>174</sup> Analoges gilt für die Entscheidungsträger der Kunden. Aus diesem Grund wird hier angenommen, daß es für die Entscheidungsträger der RVU zweckmäßig ist, in Verhandlungen die fundamentale Zielvariable ‘Maximierung der Glaubwürdigkeit der Drohung’ zu definieren.<sup>175</sup> Analoges gilt für die Entscheidungsträger des Kunden.

Von den organisatorischen Handlungsvariablen kann nur die Bedingungsvariable ‘Beschaffung des Kunden’ beeinflußt werden.<sup>176</sup> Eine solche Beeinflussung erfolgt, indem die in Abbildung 23 dargestellten ‘weiteren Bedingungsvariablen’ beeinflußt werden. Dieser Sachverhalt wird hier mit dem Begriff ‘Verhandlungsmacht’ bezeichnet.<sup>177</sup> Die Verhandlungsmacht der RVU ist damit das Aggregat aus den Ausprägungen dieser ‘weiteren Bedingungsvariablen’. Als noch konkretere organisatorische Zielvariable wird nun die ‘Maximierung der Verhandlungsmacht der RVU gegenüber den Kunden’ definiert.

Die Verhandlungsmacht der RVU ist umso größer,

- je größer die Kundenzufriedenheit mit der RVU ist.
- je kleiner die Kundenzufriedenheit mit anderen Rückversicherungsunternehmungen ist.
- je größer die Umstellungskosten der Kunden bei Wechsel ihrer Rückversicherungslieferanten ist.
- je dringender die Kunden die Leistungen der RVU brauchen.
- je kleiner die Wahrscheinlichkeit für die Kunden ist, die Leistungen der RVU bei anderen Rückversicherungsunternehmungen zu beschaffen.
- je kleiner das Volumen der finanziellen Ressourcen der Kunden ist.
- je kleiner die Möglichkeit einer Rückwärtsintegration der Kunden ist.
- je größer das von Entscheidungsträger der RVU disponierbare Transaktionsvolumen zwischen der RVU und den Kunden ist.
- je kleiner der Grad der Standardisierung der Leistungen der RVU ist.

---

<sup>174</sup> Vgl. Levinson, H.M.: Bargaining (1966), S. 9.

<sup>175</sup> Zu einer Präzisierung des Begriffes ‘Glaubwürdigkeit’ siehe allgemein Stevens, C.M.: Bargaining (1963), S. 77.

<sup>176</sup> Diese Annahme wird erst nach der Darstellung der organisatorischen Handlungsvariablen in diesem Kapitel unter C.I. verständlich.

<sup>177</sup> Vgl. Levinson, H.M.: Bargaining (1966), S. 6 ff. und Stevens, C.M.: Bargaining (1963), S. 3. Zum Begriff der Macht siehe allgemein Weber, M.: Wirtschaft (1972), S. 28 und Weise, P. u. a.: Mikroökonomie (1985), S. 60 und S. 63.

Um die Verhandlungsmacht der RVU gegenüber den Kunden zu erhöhen, müssen die in Abbildung 23 dargestellten ‘weiteren Bedingungsvariablen’ so beeinflußt werden, wie es in der vorgenannten Aufzählung beschrieben worden ist. Von diesen ‘weiteren Bedingungsvariablen’ können aber nur die ‘Kundenzufriedenheit mit der RVU’ und das ‘Transaktionsvolumen zwischen der RVU und den Kunden, das von Entscheidungsträgern der RVU disponiert wird’ durch die organisatorischen Handlungsvariablen der RVU beeinflußt werden.<sup>178</sup>

Aus diesem Grund werden die folgenden konkreteren organisatorischen Zielvariablen definiert:

- Maximierung der Kundenzufriedenheit mit der RVU,
- Maximierung des Transaktionsvolumens zwischen der RVU und dem Kunden, das von Entscheidungsträgern der RVU disponiert wird.

Kundenzufriedenheit entsteht, wenn der Kunde die Konsequenzen auf den von ihm definierten Zielvariablen der Rückversicherungsnahme ‘hinreichend positiv’ bewertet.<sup>179</sup> Diese Zielvariablen der Rückversicherungsnahme sind unter den Oberbegriffen ‘Leistungsempfang’ und ‘Maximierung der Sicherheit des Leistungsempfangs’ bereits in diesem Kapitel unter A.II.2. erläutert worden. An dieser Stelle ist jedoch zu beachten, daß die Zielvariable ‘Maximierung der Sicherheit des Leistungsempfangs’ zwar eine plausible Zielvariable der Rückversicherungsnahme ist, sie ist jedoch nicht geeignet, als Konkretisierung der organisatorischen Zielvariable ‘Maximierung der Kundenzufriedenheit mit der Rückversicherungsunternehmung’ verwendet zu werden. Eine solche Konkretisierung würde eine Redundanz zur bereits definierten organisatorischen Zielvariable ‘Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit der RVU unter  $\epsilon$ ’ ergeben. Eine solche Redundanz muß aus präskriptiv entscheidungstheoretischer Sicht vermieden werden.<sup>180</sup> Die Konkretisierung der organisatorischen Zielvariable ‘Maximierung der Kundenzufriedenheit mit der RVU’ bezieht sich daher nur auf diejenigen Zielvariablen der Rückversicherungsnahme, die unter dem Begriff ‘Leistungsempfang’ zusammengefaßt wurden.<sup>181</sup> Es ist außerdem zu beachten, daß sich die Zielvariablen der Rückversicherungsnahme bei den Kundenkategorien 1 und 2 unterscheiden.<sup>182</sup>

---

<sup>178</sup> Diese Annahme wird erst nach der Erläuterung der organisatorischen Handlungsvariablen in diesem Kapitel unter C.I. verständlich.

<sup>179</sup> Vgl. allgemein *Kotler, P.: Marketing-Management* (1982), S. 15 f.

<sup>180</sup> Zur Begründung siehe *Eisenführ, F. / Weber, M.: Entscheiden* (1994), S. 58, *Keeney, R.L.: Energy Facilities* (1980), S. 114 ff. und *Keeney, R.L. / Raiffa, H. (with a Contribution by R.F. Meyer): Decisions* (1976), S. 31 ff.

<sup>181</sup> Vgl. 3. Kapitel A.II.2.

<sup>182</sup> Vgl. 3. Kapitel A.II.2.

Die Konkretisierung der organisatorischen Zielvariable ‘Maximierung der Kundenzufriedenheit mit der RVU’ führt zu organisatorischen Zielvariablen der RVU, die identisch sind mit den Zielvariablen der Rückversicherungsnahme der jeweiligen Kundenkategorie. Allerdings gibt es eine Ausnahme. Hier wird angenommen, daß es für die RVU zweckmäßig ist, die Zielvariable ‘Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und der RVU’ weiter zu konkretisieren. Der Grund besteht darin, daß auf diese beiden Einflußvariablen der Einfluß der organisatorischen Handlungsvariablen leichter abgeschätzt werden kann. Die Konkretisierung bezieht sich auf die beiden wesentlichen Einflußvariablen, von denen die Partnerschaftlichkeit abhängt. Bei diesen Einflußvariablen handelt es sich um das Vertrauen, das Entscheidungsträger der Kunden und Entscheidungsträger der RVU ineinander haben und um die positiven Erlebnisse, die Entscheidungsträger der Kunden und Entscheidungsträger der RVU miteinander haben.<sup>183</sup> Hieraus ergeben sich für die RVU die folgenden konkreten organisatorischen Zielvariablen:

- Maximierung des Vertrauens, das Entscheidungsträger des Kunden in Entscheidungsträger der RVU haben,
- Maximierung positiver Erlebnisse, die Entscheidungsträger des Kunden in den sozialen Beziehungen mit Entscheidungsträger der RVU haben.

Nach der Konkretisierung der allgemeinen organisatorischen Zielvariable ‘Maximierung der Erlöse der RVU’ ist noch die mögliche organisatorische Zielvariable ‘Minimierung der Kosten der RVU’ zu untersuchen. Die Definition einer organisatorischen Zielvariable ‘Minimierung der Kosten der RVU’ würde aus zwei Gründen zu einer Redundanz im Zielsystem der RVU führen:

Der erste Grund besteht darin, daß eine fundamentale organisatorische Zielvariable ‘Minimierung der Kosten der RVU’ zugleich eine instrumentale organisatorische Zielvariable für die fundamentale organisatorische Zielvariable der Kundenzufriedenheit wäre. Da die Preisforderung der RVU wesentlich von den Kosten der RVU abhängt, führt die Reduzierung der Kosten der RVU tendenziell zu einer Reduzierung der Preisforderung der RVU.<sup>184</sup> Aus Sicht der Kunden stellt dies eine Reduzierung der Rückversicherungskosten dar. Geringere Rückversicherungskosten führen zu einer reduzierten Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden, da die dem Kunden zur Verfügung stehende Risikoprämie steigt. Somit steigt auch die Kundenzufriedenheit.

---

<sup>183</sup> Vgl. Bayerische Rückversicherung Aktiengesellschaft: Geschäft und Freundschaft (1988), S. 3, *Blanc*, H. le: Human Factor (1965), S. 214, *Farny*, D.: Beziehungen (1985), S. 5 und *Kann*, A.: Anpassung (1989), S. 159.

<sup>184</sup> Zu Einzelheiten siehe *Graumann*, M.: Wettbewerbsstrategien (1997), S. 295 ff.

Der zweite Grund besteht darin, daß eine fundamentale organisatorische Zielvariable ‘Minimierung der Risikokosten der RVU’<sup>185</sup> zugleich eine instrumentale organisatorische Zielvariable für die fundamentale organisatorische Zielvariable ‘Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit der RVU unter  $\varepsilon$ ’ wäre.

Redundanzen im Zielsystem müssen aus präskriptiv entscheidungstheoretischer Sicht vermieden werden.<sup>186</sup> Aus diesem Grund darf eine organisatorische Zielvariable ‘Minimierung der Kosten der RVU’ nicht definiert werden. Abbildung 24 faßt die organisatorischen Zielvariablen der RVU zusammen.

Die Frage nach der Gewichtung dieser organisatorischen Zielvariablen kann an dieser Stelle nicht beantwortet werden. *Eisenführ* und *Weber* haben gezeigt, daß eine Gewichtung von Zielvariablen so lange nicht möglich ist, wie die Konsequenzen auf den Zielvariablen nicht bekannt sind.<sup>187</sup> Aus diesem Grund kann hier nur eine vorsichtige *Abschätzung* der Gewichtung erfolgen. Hier wird angenommen, daß die folgenden beiden organisatorischen Zielvariablen von der RVU am stärksten gewichtet werden:

- Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden unter  $\rho$ ,
- Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit der RVU unter  $\varepsilon$ .

#### *Anmerkungen zu Abbildung 24 auf der folgenden Seite:*

- Die Indizes ‘k’ und ‘d’ beziehen sich auf die Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten bezüglich der versicherungstechnischen Einheiten ‘k’ der Kunden bzw. bezüglich der versicherungstechnischen Einheiten ‘d’ der RVU.
- Die Indizes ‘K’ und ‘D’ beziehen sich auf die Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten bezüglich der Teilbestände ‘K’ der Kunden bzw. bezüglich der Teilbestände ‘D’ der RVU.

---

<sup>185</sup> Zum Begriff der Risikokosten siehe allgemein *Farny*, D.: Versicherungsbetriebslehre (1995), S. 46 f. und *Farny*, D.: Buchführung (1992), S. 62.

<sup>186</sup> Zur Begründung siehe *Eisenführ*, F. / *Weber*, M.: Entscheiden (1994), S. 58, *Keeney*, R.L.: Energy Facilities (1980), S. 114 ff. und *Keeney*, R.L. / *Raiffa*, H. (with a Contribution by R.F. Meyer): Decisions (1976), S. 31 ff.

<sup>187</sup> Siehe *Eisenführ*, F. / *Weber*, M.: Entscheiden (1994), S. 128 f.

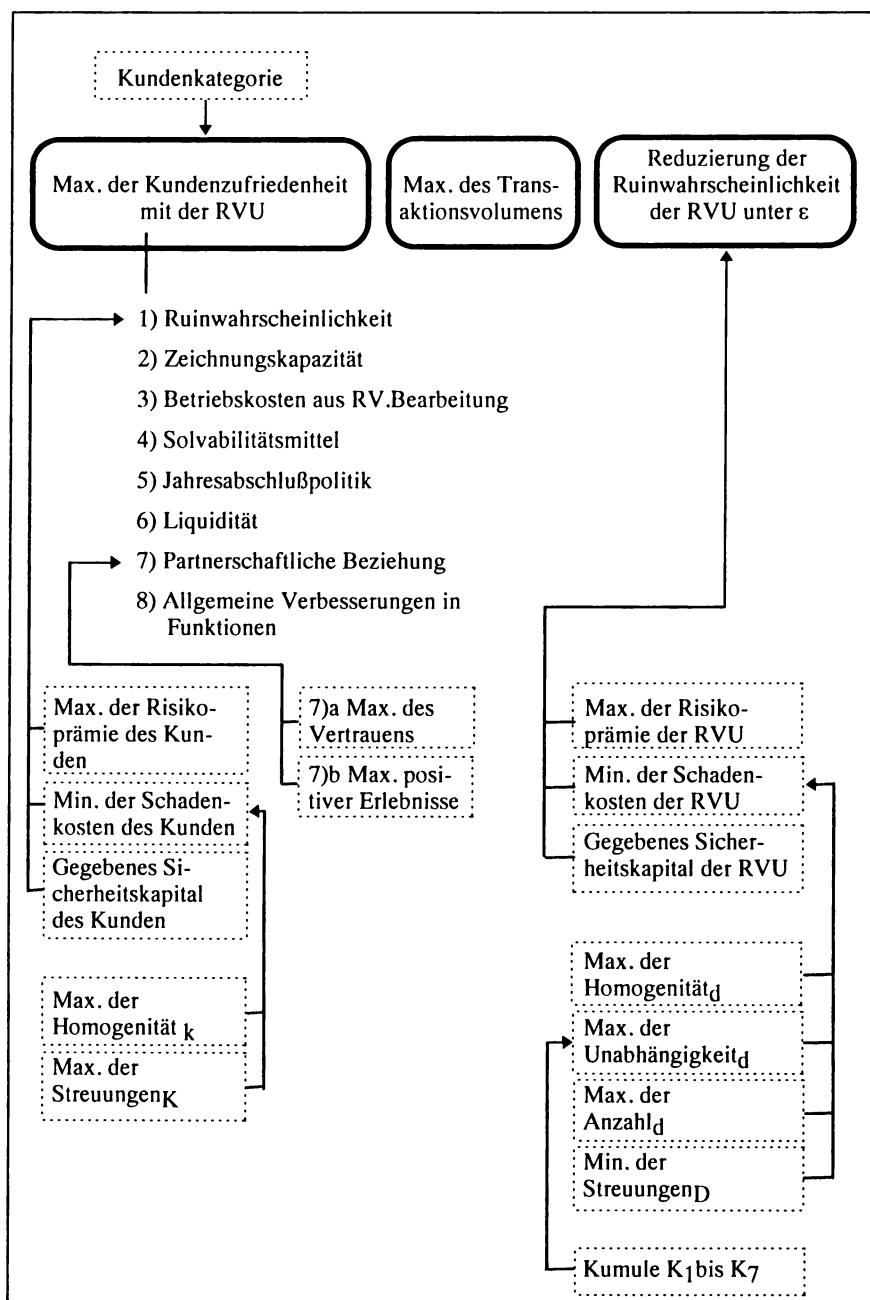


Abb. 24: Organisatorische Zielvariablen der RVU

Die bisher entwickelten organisatorischen Zielvariablen werden bei allen Wettbewerbsstrategien definiert. Zwischen den Wettbewerbsstrategien besteht nur ein einziger Unterschied. Dieser Unterschied bezieht sich auf die Kundenzufriedenheit bezüglich der Zielvariable ‘Maximierung allgemeiner betriebswirtschaftlicher Verbesserungen in allen Funktionen des Kunden’. Diese Zielvariable wird nur bei Wettbewerbsstrategie a definiert, weil sich Wettbewerbsstrategie a auf die Kundenkategorie 1 bezieht. Bei Wettbewerbsstrategie b wird diese Zielvariable nicht definiert, weil sich Wettbewerbsstrategie b auf die Kundenkategorie 2 bezieht und bei Kundenkategorie 2 die ‘Maximierung allgemeiner betriebswirtschaftlicher Verbesserungen in allen Funktionen des Kunden’ keine Zielvariable der Rückversicherungsnahme ist. Wettbewerbsstrategie f bezieht sich sowohl auf die Kundenkategorie 1 als auch auf die Kundenkategorie 2. Von daher läge es auf den ersten Blick nah, die betreffende Zielvariable bei Wettbewerbsstrategie f zu definieren. Es werden bei Wettbewerbsstrategie f jedoch keine allgemeinen Informationsleistungen angeboten.<sup>188</sup> Somit könnte die betreffende Zielvariable überhaupt nicht nutzenerhöhend beeinflusst werden. Aus diesem Grund wird auch bei Wettbewerbsstrategie f die betreffende Zielvariable nicht definiert.

## C. Organisatorische Handlungskomponente

### I. Handlungsvariablen

Die organisatorischen Handlungsvariablen werden hier aus den beiden Konstrukten von Entscheidungshandlungen - Entscheidung und Information - abgeleitet. Organisatorische Handlungsvariablen sind die *Verteilung von Entscheidungskompetenzen* und die *Verteilung von Informationskompetenzen*.<sup>189</sup> Verschiedene Verteilungen von Entscheidungs- und Informationskompetenzen führen zu verschiedenen Entscheidungs- und Informationsprozessen der Entscheidungsträger in der RVU.

---

<sup>188</sup> Siehe 3. Kapitel A.II.3.b)cc).

<sup>189</sup> Vgl. Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 64. Frese definiert jedoch statt Informationskompetenzen die ‘Festlegung von Kommunikationsbeziehungen’ als Handlungsvariable.

### 1. Verteilung von Entscheidungskompetenzen

Entscheidungskompetenzen werden definiert als die Ermächtigung einer Entscheidungseinheit, einen bestimmten Entscheidungsinhalt<sub>M</sub> zu bearbeiten.<sup>190</sup> Entscheidungseinheiten existieren entweder monopersonell als ein Entscheidungsträger oder multipersonell als Aggregat aus mehreren Entscheidungsträgern. Der Entscheidungsinhalt<sub>M</sub> eines Entscheidungsprozesses ist im 2. Kapitel unter B.III.1.c) definiert worden als Aggregat aus relativ homogenen potentiellen Entscheidungsproblemen<sub>m</sub> bzw. als Aggregat aus Aufgabenelementen<sub>r</sub>. An dieser Stelle muß auf eine deutliche Unterscheidung zwischen den Begriffen ‘Entscheidungskompetenz’ und ‘Aufgabe’ hingewiesen werden. Im hier zugrunde gelegten Verständnis stellen Entscheidungskompetenzen *organisatorische Handlungsvariablen* dar; Aufgaben stellen *organisatorische Bedingungsvariablen* dar. Es ist hier also nicht möglich, die Begriffe ‘Entscheidungskompetenz’ und ‘Aufgabe’ synonym zu verwenden.<sup>191</sup>

Die Verteilung von Entscheidungskompetenzen kann als Instrument der Arbeitsteilung interpretiert werden.<sup>192</sup> Die Notwendigkeit der Arbeitsteilung ist von zentraler Bedeutung für das organisatorische Entscheidungsproblem. Arbeitsteilung wird notwendig, wenn eine Entscheidungseinheit kein realisationsfähiges Entscheidungsergebnis für ein aus einem Entscheidungsinhalt<sub>M</sub> abgeleitetes Entscheidungsproblem<sub>m</sub> erarbeiten kann oder soll. In diesem Fall entspricht die Art des Entscheidungsprozesses dieser Entscheidungseinheit nicht einer ‘Lösung’ sondern einer ‘Strukturierung’ des Entscheidungsproblems<sub>m</sub>. Das strukturierte Entscheidungsproblem<sub>m</sub> muß zur weiteren Bearbeitung auf eine nachgelagerte Entscheidungseinheit delegiert werden.<sup>193</sup> Es entsteht eine Hierarchie zwischen den Entscheidungseinheiten. Mit der Delegation kann zugleich eine Segmentierung des Entscheidungsproblems erfolgen. Segmentierung bedeutet, daß ein gegebenes Entscheidungsproblem<sub>m</sub> in Teilentscheidungsprobleme<sub>m\*</sub> aufgeteilt wird<sup>194</sup> und daß diese Teilentscheidungsprobleme<sub>m\*</sub> separaten Entscheidungseinheiten übertragen werden.<sup>195</sup> Segmentierung begründet keine hierarchischen Beziehungen zwischen Entscheidungseinheiten.

---

<sup>190</sup> Vgl. Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 67. Zum sog. ‘Kongruenzprinzip’ als Dekungsgleichheit von übertragenum Entscheidungsinhalt und übertragener Entscheidungskompetenz siehe Steinle, C.: Delegation (1992), Sp. 509 und Wild, J.: Product Management (1972), S. 64 ff.

<sup>191</sup> Zu einer anderen Auffassung siehe Laßmann, A.: Koordination (1992), S. 17, Fußnote 16.

<sup>192</sup> Vgl. Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 50 ff.

<sup>193</sup> Zur Delegation siehe allgemein Laßmann, A.: Koordination (1992), S. 248 ff.

<sup>194</sup> Diese Aufteilung stellt eine Vereinfachung von Entscheidungshandlungen dar, die am Konstrukt der Entscheidung ansetzt. Siehe 2. Kapitel B.IV.

<sup>195</sup> Vgl. Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 52.

In Anlehnung an *Frese* wird die allgemeine Handlungsvariable der Verteilung von Entscheidungskompetenzen in die Handlungsvariable der Segmentierung und in die Handlungsvariable der Strukturierung konkretisiert.<sup>196</sup>

### a) Handlungsvariable der Segmentierung

Die Handlungsvariable der Segmentierung besitzt Ausprägungen. Unter Beachtung der Annahme, daß Segmentierung keine hierarchischen Beziehungen zwischen Entscheidungseinheiten begründet, lassen sich diese Ausprägungen gliedern in:<sup>197</sup>

- Art der Ausprägungen,
- Anzahl der Ausprägungen,
- Zeitdauer der Ausprägungen.

Nach *Frese* kann die Art der Ausprägungen aus den Komponenten des Entscheidungsmodells abgeleitet werden, wie es im 2. Kapitel unter B.II.1.a) Abbildung 3 beschrieben worden ist.<sup>198</sup> Unabhängig davon ob man das in Abbildung 3 oder das in Abbildung 4 beschriebene Entscheidungsmodell zugrunde legt, ergibt sich zu einem so vorgeschlagenen Vorgehen folgende Kritik: Die Inhalte der Entscheidungsvariablen in den formalen Komponenten des Entscheidungsmodells wechseln von Entscheidungsproblem zu Entscheidungsproblem. Aus diesem Grund ist es nicht zweckmäßig, die Art der Ausprägungen aus einer Komponente des Entscheidungsmodells abzuleiten. So kann z. B. die Art der Ausprägung ‘Leistung’ bzw. ‘Sparte’ nicht generell aus der Zielkomponente des Entscheidungsmodells abgeleitet werden, weil es Entscheidungsprobleme der RVU gibt, in denen die Leistung bzw. Sparte keine Zielvariable ist sondern Bedingungs- oder Handlungsvariable. Das von *Frese* vorgeschlagene Vorgehen wäre dann zweckmäßig, wenn die Komponenten des Entscheidungsmodells immer dieselben Entscheidungsvariablen aufweisen würden. Dies ist jedoch nicht der Fall, weil die Entscheidungsvariablen in den Komponenten des Entscheidungsmodells von Entscheidungsproblem zu Entscheidungsproblem wechseln. Als Konsequenz aus dieser Argumentation folgt, daß als Art der Ausprägungen jede *Entscheidungsvariable* im unternehmungspolitischen Entscheidungsproblem der RVU möglich ist. Das bedeutet, daß es so viele Arten der Ausprägungen gibt, wie es Entscheidungsvariablen im Entscheidungsmodell gibt, mit dem das unternehmungspolitische Entscheidungs-

---

<sup>196</sup> Vgl. *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 50 f.

<sup>197</sup> Vgl. *Laßmann*, A.: Koordination (1992), S. 184.

<sup>198</sup> Vgl. *Frese*, E.: Grundlagen, 1995, S. 67 ff. (*Frese* spricht von ‘Segmentierungskriterium’).

problem bearbeitet wird. Beispiele für unterschiedliche Arten der Ausprägungen lassen sich aus den allgemeinen betriebswirtschaftlichen Modellen ableiten, die *Farny* für die Erstversicherungsunternehmung entwickelt hat und deren grundsätzliche Übertragbarkeit auf die RVU hier angenommen wird. Beim entscheidungsorientierten Modell können z. B. die Leistungen oder die Kunden der RVU eine Art der Ausprägungen darstellen.<sup>199</sup> Beim güterwirtschaftlichen Modell können z. B. die Ressourcen, die für die RVU von besonderer Bedeutung sind, eine Art der Ausprägungen darstellen.<sup>200</sup> Beim funktionalen Modell können z. B. Funktionen wie Absatz oder Finanzierung eine Art der Ausprägungen darstellen.<sup>201</sup>

Die Anzahl der Ausprägungen ist entweder eins oder größer als eins. Ist die Anzahl der Ausprägungen eins, so wird von einer ‘eindimensionalen’ Organisationsstruktur gesprochen; ist die Anzahl der Ausprägungen größer als eins, so wird von einer ‘mehrdimensionalen’ Organisationsstruktur gesprochen.<sup>202</sup> Ein-dimensional ist die Organisationsstruktur der RVU z. B. dann, wenn Entscheidungseinheiten auf der hierarchischen Ebene unterhalb der Unternehmensleitung nur nach der Ausprägung ‘Versicherungszweig’ gebildet werden.<sup>203</sup> Mehrdimensional ist die Organisationsstruktur der RVU z. B. dann, wenn Entscheidungseinheiten auf der hierarchischen Ebene unterhalb der Unternehmensleitung nicht nur nach der Ausprägung ‘Region’ sondern auch nach der Ausprägung ‘Versicherungszweig’ entstehen.<sup>204</sup>

Die Zeitdauer der Ausprägungen ist entweder permanent oder temporär. Hier werden nur permanente Ausprägungen untersucht.<sup>205</sup>

### b) Handlungsvariable der Strukturierung

Die Handlungsvariable der Strukturierung wird hier konkretisiert in den Einsatz von Leitungseinheiten, in die Entscheidungshandlungen dieser Leitungseinheiten einbezogen werden.

---

<sup>199</sup> Siehe *Gerathewohl*, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 2 (1979), S. 692, *Grossmann*, M.: Organisation (1972), S. 98 ff., *Koch*, P.: Organisationsprobleme (1984), S. 36 f. und *Koch*, P. / *Baumguertel*, C.: Betriebsorganisation (1980), S. 572.

<sup>200</sup> Vgl. 2. Kapitel B.II.1.a).

<sup>201</sup> Siehe *Carl*, U.: Probleme (1990), S. 57 ff., S. 74 ff. und S. 82 ff.

<sup>202</sup> Vgl. *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 188 ff.

<sup>203</sup> Siehe hierzu das Beispiel bei *Grossmann*, M.: Organisation (1972), S. 98.

<sup>204</sup> Siehe hierzu das Beispiel bei *Grossmann*, M.: Organisation (1972), S. 101.

<sup>205</sup> Temporäre Ausprägungen werden in der Literatur unter dem Begriff ‘Projektorganisation’ untersucht. Siehe hierzu *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 470 ff.

tungseinheiten und in den Einsatz von Unterstützungseinheiten (vgl. Abbildung 25 ).<sup>206</sup>

Bei Leitungseinheiten handelt es sich um Entscheidungseinheiten, die anderen Entscheidungseinheiten hierarchisch vorgelagert sind.<sup>207</sup> Beim Einsatz von Leitungseinheiten liegt ein ordentlicher Einsatz von Leitungseinheiten dann vor, wenn eine durch Segmentierung entstandene Entscheidungseinheit eine Leitungseinheit erhält. Ein außerordentlicher Einsatz von Leitungseinheiten liegt dann vor, wenn der ordentliche Einsatz von Leitungseinheiten modifiziert wird. Zu Einzelheiten wird auf die Literatur verwiesen.<sup>208</sup> Die Zeitspanne des Einsatzes ist entweder permanent oder temporär.

Bei den Entscheidungshandlungen der Leitungseinheiten wird Bezug genommen auf die im 2. Kapitel unter B.III.1.b) erläuterten Arten eines Entscheidungsprozesses. Von Bedeutung ist hierbei die Unterscheidung zwischen 'Lösung' und 'Strukturierung' eines Entscheidungsinhaltes.

Auch beim Einsatz von Unterstützungseinheiten wird Bezug genommen auf die im 2. Kapitel unter B.III.1.b) erläuterten Arten eines Entscheidungsprozesses. Von Bedeutung ist hierbei die Unterscheidung zwischen 'Entscheidung' und 'Entscheidungsunterstützung'. Die Art eines Entscheidungsprozesses einer Unterstützungseinheit entspricht einer Entscheidungsunterstützung - nicht einer Entscheidung. In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, daß die Begriffe 'Stab' und 'Beratungsausschuß' in der Literatur nicht einheitlich so definiert werden, wie es hier erfolgt.<sup>209</sup> Die Zeitspanne des Einsatzes von Unterstützungseinheiten ist entweder permanent oder temporär.

---

<sup>206</sup> Zu alternativen Gliederungsmöglichkeiten siehe Laßmann, A.: Koordination (1992), S. 252 ff.

<sup>207</sup> Ein Synonym für 'Leitungseinheit' ist 'Instanz'.

<sup>208</sup> Siehe Frese, E. / Heppner, K.: Ersatzteilversorgung (1995), S. 42, Frese, E. / Noetel, W.: Kundenorientierung (1992), S. 37 und Laßmann, A.: Koordination (1992), S. 257, S. 261 und 266 ff.

<sup>209</sup> Zum Begriff Stab siehe allgemein Steinle, C.: Stabsstelle (1992), Sp. 2310 ff. Zur Unterscheidung zwischen Stab und Beratungsausschuß siehe Frese, E. / Noetel, W.: Kundenorientierung, 1992, S. 39 f. Frese und Noetel unterscheiden Stab und Beratungsausschuß nach der Anzahl der beteiligten Entscheidungsträger. Hier wird jedoch der Definition von Laßmann gefolgt, der einen Beratungsausschuß als eine Entscheidungseinheit definiert, die Sonderaufgaben übernimmt. Siehe Laßmann, A.: Koordination (1992), S. 232 ff.

- |   |   |
|---|---|
| 1 | <b>Einsatz von Leitungseinheiten</b>  |
|   | 1.1 Art des Einsatzes   |
|   | 1.1.1 Ordentlicher Einsatz  |
|   | 1.1.2 Außerordentlicher Einsatz   |
|   | 1.1.2.1 ... einer ganz neuen Entscheidungseinheit ('Zwischeninstanz')   |
|   | 1.1.2.2 ... der betroffenen Entscheidungseinheiten  |
|   | 1.1.2.2.1 Teilmenge der betroffenen Entscheidungseinheiten ('Vorrangregelung' bzw. 'aufgabenabhängige hierarchische Überordnung') |
|   | 1.1.2.2.2 Gesamtmenge der betroffenen Entscheidungseinheiten ('Entscheidungsausschuß')  |
|   | 1.2 Zeitdauer des Einsatzes   |
|   | 1.2.1 Permanent   |
|   | 1.2.2 Temporär  |
| 2 | <b>Entscheidungshandlungen der Leitungseinheiten</b><br>(hier: Art des Entscheidungsprozesses)                                    |
|   | 2.1 Lösung von Entscheidungsinhalten  |
|   | 2.2 Strukturierung von Entscheidungsinhalten  |
|   | 2.2.1 Art der Strukturierung ('Entscheidungsprogramme', 'Richtlinien', 'Arbeitsprogramme')  |
|   | 2.2.2 Menge der Strukturierung (zugleich Grad der Delegation)   |
| 3 | <b>Einsatz von Unterstützungseinheiten</b>  |
|   | 3.1 Art des Einsatzes   |
|   | 3.1.1 Entscheidungseinheit bearbeitet ausschließlich Unterstützungsauflagen ('Stab')  |
|   | 3.1.2 Entscheidungseinheit bearbeitet nicht ausschließlich Unterstützungsauflagen ('Beratungsausschuß')                           |
|   | 3.2 Zeitdauer des Einsatzes   |
|   | 3.2.1 Permanent   |
|   | 3.2.2 Temporär  |

Abb. 25: Konkretisierung der Handlungsvariable der Strukturierung

## 2. Verteilung von *Informationskompetenzen*

Informationskompetenzen werden hier definiert als die Ermächtigung einer Entscheidungseinheit, ihre Informationsprozesse zu gestalten. Ein Informationsprozeß wurde im 2. Kapitel unter B.II. in Informationsarten und Informationsphasen gegliedert. Daraus folgt, daß sich Informationskompetenzen sowohl auf Informationsarten als auch auf Informationsphasen beziehen. Bezuglich der Informationsarten werden hier Modell-, Methoden- und Datenkompetenzen unterschieden. Bezuglich der Informationsphasen werden hier Informationsgewinnungs-, Informationsweiterleitungs-, Informationsverarbeitungs- und Informationsspeicherungskompetenzen unterschieden. Die Informationsgewinnungs- und die Informationsweiterleitungskompetenz können zur Kommunikationskompetenz zusammengefaßt werden.

## **II. Handlungsalternativen: Organisationsstrukturen der Rückversicherungsunternehmung**

Eine Organisationsstruktur wird hier als Handlungsalternative interpretiert. Damit ist eine Organisationsstruktur aus den drei Teilen 'Inhalt', 'Name' und 'Merkmalsvariablen' aufgebaut.<sup>210</sup>

Der Inhalt einer Handlungsalternative ist das Aggregat aus den Ausprägungen der Handlungsvariablen. Auf der Basis der hier untersuchten organisatorischen Handlungsvariablen ist der Inhalt einer Organisationsstruktur demnach das Aggregat aus den Ausprägungen der Verteilung von Entscheidungskompetenzen und der Verteilung von Informationskompetenzen. Es ist offensichtlich, daß eine nahezu unendlich große Anzahl von Inhalten existiert. Es stellt sich nun die Frage, ob hier eine Untersuchung alternativer Inhalte erfolgen soll oder nicht. Um einen ausreichenden Nutzen auf den Output-Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems zu implizieren, müßten sehr viele Inhalte untersucht werden. Damit würde aber ein so geringer Nutzen auf den Input-Zielvariablen einhergehen, daß ein solches Vorgehen hier abgelehnt wird. Alternativ dazu könnte die Anzahl der untersuchten Inhalte reduziert werden. Daraus würde ein ausreichender Nutzen auf den Input-Zielvariablen resultieren. Die untersuchten Inhalte würden jedoch eine so willkürliche Vorauswahl des Verfassers darstellen, daß der Nutzen auf den Output-Zielvariablen hier als nicht ausreichend eingeschätzt wird. Aus diesem Grund wird auch dieses Vorgehen hier abgelehnt.

Auf der Grundlage dieser Einschätzungen erscheint es dem Verfasser als zweckmäßig, auf die explizite Untersuchung von Inhalten zu verzichten und

---

<sup>210</sup> Vgl. 2. Kapitel B.II.1.a) Abb. 7.

statt dessen Merkmalsvariablen von Organisationsstrukturen zu untersuchen. Eine solche Untersuchung von Merkmalsvariablen führt zu einem ausreichenden Nutzen auf den Input-Zielvariablen. Darüber hinaus entsteht aufgrund der folgenden Begründung auch ein ausreichender Nutzen auf den Output-Zielvariablen: Jede Merkmalsvariable besitzt unterschiedliche Ausprägungen. Die unterschiedlichen Ausprägungen der Merkmalsvariablen führen - wie in Abbildung 26 dargestellt - zu unterschiedlichen Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen. In der weiteren Untersuchung werden Empfehlungen gegeben bezüglich der Ausprägungen der Merkmalsvariablen. Aufgrund der Korrelation von Merkmalsvariablen und Inhalten werden aus den Empfehlungen bezüglich der Ausprägungen der Merkmalsvariablen dann Empfehlungen zu Inhalten von Organisationsstrukturen abgeleitet.

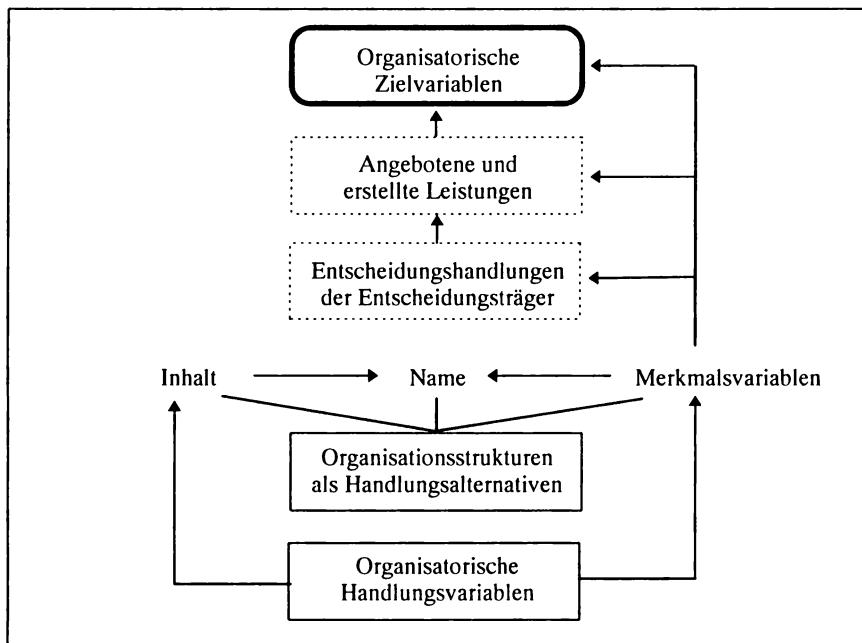


Abb. 26: Konsequenzen aus Organisationsstrukturen<sup>211</sup>

In der Literatur wird eine große Anzahl von Merkmalsvariablen zur Untersuchung vorgeschlagen.<sup>212</sup> Es ist aber zu beachten, daß hier nur Merkmalsva-

<sup>211</sup> Vgl. 2. Kapitel C.III. Abb. 13.

riablen untersucht werden können, die sich auf die hier zugrunde gelegten organisatorischen Handlungsvariablen zurückführen lassen.

Bei diesen Merkmalsvariablen handelt es sich um:

- Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit
- Größe von Entscheidungseinheiten
- Interdependenzen
- Trennung von Bedingungsvariablen
- Grad der Zentralisation von Entscheidungskompetenzen

Die Merkmalsvariablen eins und zwei implizieren Konsequenzen, die sich nur empirisch begründen lassen. Aus diesem Grund wird hier von ‘entscheidungsempirischen Merkmalsvariablen’ gesprochen. Die Merkmalsvariablen drei bis fünf implizieren Konsequenzen, die sich bei Akzeptanz des entscheidungslogischen Modells logisch begründen lassen. Aus diesem Grund wird hier von ‘entscheidungslogischen Merkmalsvariablen’ gesprochen.

Da die Handlungen von Individuen hier in einem entscheidungslogischen Modell abgebildet werden, ist zu begründen, warum die Untersuchung entscheidungslogischer Merkmalsvariablen um die Untersuchung entscheidungsempirischer Merkmalsvariablen ergänzt wird. Die Input-Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems werden sowohl nutzenreduzierend als auch nutzenerhöhend beeinflusst.<sup>213</sup> Den Ausschlag gibt also die Beeinflussung der Output-Zielvariablen. Durch die Untersuchung entscheidungsempirischer Merkmalsvariablen werden die Output-Zielvariablen nutzenerhöhend beeinflusst. Diese nutzenerhöhende Beeinflussung resultiert aus einer Korrelation zwischen der noch zu erläuternden entscheidungslogischen Merkmalsvariable ‘Interdependenzen’ und den beiden entscheidungsempirischen Merkmalsvariablen ‘Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit’ und ‘Größe von Entscheidungseinheiten’. Diese Korrelation wird in diesem Kapitel unter C.II.2.a) erläutert.

Neben den hier untersuchten entscheidungsempirischen Merkmalsvariablen ‘Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit’ und ‘Größe von Entscheidungseinheiten’ werden in der Literatur noch weitere

<sup>212</sup> Siehe hierzu allgemein *Kieser, A. / Kubicek, H.: Organisation* (1992), S. 67 ff. und den Überblick bei *Frese, E.: Organisationstheorie* (1992), S. 113 f.

<sup>213</sup> Die nutzenreduzierende Beeinflussung resultiert aus der Erhöhung des Grades der Komplexität der Untersuchung und ist offensichtlich. Weniger offensichtlich ist die nutzenerhöhende Beeinflussung der Input-Zielvariablen. Siehe hierzu *Frese, E.: Grundlagen* (1995), S. 279 f.

entscheidungsempirische Merkmalsvariablen genannt.<sup>214</sup> Die Untersuchung weiterer entscheidungsempirischer Merkmalsvariablen wäre notwendig, wenn die Handlungen von Individuen in einem Modell abgebildet worden wären, das die Motivation von Entscheidungsträgern beinhaltet würde.<sup>215</sup> Die Handlungen von Individuen werden hier jedoch in einem entscheidungslogischen Modell abgebildet, das die Motivation von Entscheidungsträgern nicht beinhaltet. Da unzweifelhaft im Kontext des organisatorischen Entscheidungsproblems der RVU eine Kontextvariable existiert, die dem Konstrukt der Motivation von Entscheidungsträgern entspricht, stellt das hier zugrunde gelegte entscheidungslogische Modell eine Vereinfachung dar. Aus dieser Vereinfachung folgen für die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems folgende Konsequenzen:<sup>216</sup>

Die Output-Zielvariablen werden nutzenreduzierend beeinflußt, weil die Unsicherheit der Untersuchung steigt und die Mächtigkeit der Untersuchung sinkt. Diese Aussage reicht für die Beurteilung aber noch nicht aus. Es muß abgeschätzt werden, *um wieviel* die Unsicherheit steigt und *um wieviel* die Mächtigkeit sinkt. Hierzu ist zweierlei anzumerken. Erstens besitzt eine am Aufgabenzusammenhang orientierte entscheidungslogische Untersuchung für die RVU eine große Bedeutung, weil die RVU in einem marktwirtschaftlichen System agiert. Daraus folgt, daß das Überleben der RVU nur dann gesichert werden kann, wenn das Sortiment der angebotenen und erstellten Leistungen von den Kunden auch akzeptiert wird. Somit ist auch für die RVU „die vorrangige Ausrichtung der organisatorischen Gestaltung an ‘Sachzwängen’, die aus der technologischen Bewältigung der Marktaufgabe resultieren, eine Gestaltungsheuristik, der eine beachtliche Plausibilität nicht abgesprochen werden kann und die bis zu einem gewissen Grade unerlässlich ist.“<sup>217</sup> Zweitens liegt bei der Motivation von Entscheidungsträgern kein rückversicherungsspezifisches Phänomen vor. Die allgemeinen Forschungsergebnisse zur Motivation<sup>218</sup> können in späteren Untersuchungen noch auf die RVU übertragen werden, so daß die re-

<sup>214</sup> Siehe z. B. Crozier, M. / Friedberg, G.: Macht (1979), S. 187 ff., Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 308 ff., Frese, E.: Geschäftssegmentierung (1993), S. 1004 ff., Gebert, D. / Rosenstiel, L. von: Organisationspsychologie (1992), S. 104 ff., Hackman, J.R.: Work Teams (1987), S. 316 ff., Hackman, J.R. / Oldham, G.R.: Work Redesign (1980), S. 71 ff., Schanz, G.: Organisationsgestaltung (1982), S. 87 ff. und Weinert, B.A.: Organisationspsychologie (1987), S. 56 ff. und S. 261 ff.

<sup>215</sup> Zur Definition des Begriffs ‘Motivation’ siehe Wiswede, G.: Motivation (1980), S. 84 ff.

<sup>216</sup> Vgl. 2. Kapitel B.IV, Abb. 12.

<sup>217</sup> Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 278.

<sup>218</sup> Siehe hierzu Gebert, D. / Rosenstiel, L. von: Organisationspsychologie (1992), Hackman, J.R.: Work Teams (1987), Hackman, J.R. / Oldham, G.R.: Work Redesign (1980), Schanz, G.: Organisationsgestaltung (1982), Weinert, B.A.: Organisationspsychologie (1987) und Wiswede, G.: Motivation (1980).

duzierte Mächtigkeit und die erhöhte Unsicherheit dann ausgeglichen werden können. In Abwägung der geschilderten Konsequenzen kann hier angenommen werden, daß sowohl die Erhöhung der Unsicherheit der Untersuchung als auch die Reduzierung der Mächtigkeit der Untersuchung gering sind.<sup>219</sup>

Die Input-Zielvariablen werden nutzenerhöhend beeinflußt. Dies hat zwei Gründe. Zum einen brauchen zusätzliche entscheidungsempirische Merkmalsvariablen, die die Motivation von Entscheidungsträgern beeinflussen, nicht untersucht zu werden. Zum anderen brauchen die in diesem Kapitel unter C.I. untersuchten Handlungsvariablen nicht um neue, speziell entscheidungsempirische Handlungsvariablen erweitert zu werden.<sup>220</sup>

Alle entscheidungslogischen und entscheidungsempirischen Merkmalsvariablen werden im folgenden nach dem gleichen Raster untersucht: Zuerst wird die jeweilige Merkmalsvariable definiert. Dann wird kurz dargestellt, von welchen organisatorischen Handlungsvariablen die Merkmalsvariable beeinflußt wird. Danach wird die Merkmalsvariable - soweit notwendig - in verschiedene Arten gegliedert.

Jede Art der Merkmalsvariable wird fünf Schritten untersucht:

1. Darstellung der Konsequenzen der Ausprägungen der Merkmalsvariable für die organisatorischen Zielvariablen,
2. Bewertung der Konsequenzen der Ausprägungen der Merkmalsvariable in Abhängigkeit von der Wettbewerbsstrategie der RVU,
3. Empfehlung bezüglich der Ausprägungen der Merkmalsvariable in Abhängigkeit von der Wettbewerbsstrategie der RVU,
4. Empfehlung bezüglich des Inhalts der Organisationsstruktur in Abhängigkeit von der Wettbewerbsstrategie der RVU,
5. Einstufung der Merkmalsvariable als 'kritisch' oder 'unkritisch'. Die Einstufung erfolgt in Abhängigkeit von der Stärke der Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen durch die Ausprägungen der Merkmalsvariable.

---

<sup>219</sup> Zu einer ähnlichen Auffassung siehe Krüger, W. / Werder, A. von: Zentralbereiche (1993), S. 275.

<sup>220</sup> Zu solchen entscheidungsempirischen Handlungsvariablen siehe Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 129 ff. und S. 148 ff.

### 1. Entscheidungsempirische Merkmalsvariablen

#### a) Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit

Gegebene Entscheidungsträger können entweder in einer Entscheidungseinheit zusammengeführt werden oder in verschiedenen Entscheidungseinheiten separiert werden. Für die Merkmalsvariable ‘Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit’ existieren demnach die beiden Ausprägungen ‘ja’ und ‘nein’. Die Ausprägung ‘ja’ entspricht einer Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit; die Ausprägung ‘nein’ entspricht einer Separierung von Entscheidungsträgern in verschiedenen Entscheidungseinheiten.

Die Merkmalsvariable ‘Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit’ wird von der Handlungsvariable der Segmentierung beeinflusst.

Die Ausprägungen der Merkmalsvariable beeinflussen die Kommunikation zwischen den Entscheidungsträgern. Die Kommunikation erfolgt bei Ausprägung ‘ja’ (Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit) besser als bei Ausprägung ‘nein’ (Separierung von Entscheidungsträgern in verschiedenen Entscheidungseinheiten). Die verbesserte Kommunikation wird mit der Angleichung der Präferenzen der zusammengeführten Entscheidungsträger begründet.<sup>221</sup>

Die verbesserte Kommunikation wird hier als *beschleunigte Kommunikation* oder als *zusätzliche Kommunikation* zwischen den beteiligten Entscheidungsträgern interpretiert. Die Kommunikation stellt im entscheidungslogischen Modell eine Informationsphase dar. Eine Beeinflussung der Kommunikation durch Zusammenführung oder Separierung von Entscheidungsträgern beschränkt sich jedoch nicht auf die Informationsphase der Kommunikation sondern beeinflusst auch die Informationsphasen ‘Speicherung’ und ‘Verarbeitung’, weil durch die Kommunikation auch die Informationsarten beeinflusst werden. Eine Beeinflussung der Kommunikation stellt somit eine Beeinflussung der gesamten Informationsprozesse der beteiligten Entscheidungsträger dar. Die so beeinflussten Informationsprozesse führen zu einer Beeinflussung der Entscheidungsergebnisse der beteiligten Entscheidungsträger. Die Entscheidungsergebnisse der beteiligten Entscheidungsträger haben Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen.

Die Untersuchung der Konsequenzen der Ausprägungen ‘ja’ bzw. ‘nein’ auf die organisatorischen Zielvariablen wird zusammen mit der Untersuchung der

---

<sup>221</sup> Siehe Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 280 f. und Frese, E.: Organisationstheorie (1992), S. 155 ff.

Interdependenzen vorgenommen.<sup>222</sup> Aus diesem Grund kann an dieser Stelle noch keine Ausprägung der Merkmalsvariable für die RVU empfohlen werden.

### b) Größe von Entscheidungseinheiten

Die Verbesserung der Kommunikation zwischen Entscheidungsträgern ist nicht nur davon abhängig, ob die Entscheidungsträger in einer Entscheidungseinheit zusammengeführt oder in mehreren Entscheidungseinheiten separiert werden, sondern auch von der Größe derjenigen Entscheidungseinheit, in der die Entscheidungsträger zusammengeführt werden. Für die RVU wird als Meßvariable für die Größe einer Entscheidungseinheit die Anzahl der Entscheidungsträger innerhalb dieser Entscheidungseinheit angenommen.<sup>223</sup> Die Anzahl der Entscheidungsträger innerhalb einer Entscheidungseinheit wird von der Handlungsvariable der Segmentierung und von der Handlungsvariable der Strukturierung beeinflußt.

Es wird angenommen, daß die Verbesserung der Kommunikation aufgrund einer Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit mit steigender Größe der Entscheidungseinheit nur unterproportional zunimmt.<sup>224</sup> Aus diesem Grund ist es für die weitere Untersuchung zweckmäßig, eine zulässige Maximalgröße für Entscheidungseinheiten zu bestimmen, die nicht überschritten werden soll. Da in der RVU die Größe von Entscheidungseinheiten durch die Anzahl der Entscheidungsträger innerhalb der Entscheidungseinheiten gemessen wird, bedeutet der Begriff 'Maximalgröße', daß in der RVU Entscheidungseinheiten nur eine bestimmte maximale Anzahl von Entscheidungsträgern aufweisen dürfen. Die numerische Quantifizierung dieser maximalen Anzahl ist ein Untersuchungsgegenstand der Sozialpsychologie und kann hier nicht erfolgen.<sup>225</sup> Hier werden bezüglich der Merkmalsvariable 'Größe von Entscheidungseinheiten' lediglich die folgenden allgemeinen Ausprägungen unterschieden:

- kleiner / gleich zulässige Maximalgröße,
- größer als zulässige Maximalgröße.

Um den Effekt einer verbesserten Kommunikation zwischen den Entscheidungsträgern ausnutzen zu können, wird hier für die RVU die Ausprägung 'kleiner/ gleich zulässige Maximalgröße' empfohlen. Diese Empfehlung gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f. Damit ist aber noch keine Emp-

<sup>222</sup> Siehe 3. Kapitel C.II.2.a).

<sup>223</sup> Vgl. Carl, U.: Probleme (1990), S. 122 ff.

<sup>224</sup> Vgl. Laßmann, A.: Koordination (1992), S. 212.

<sup>225</sup> Vgl. Laßmann, A.: Koordination (1992), S. 214.

fehlung zugunsten bestimmter Inhalte der Organisationsstruktur der RVU verbunden, da die empfohlene Ausprägung der Merkmalsvariable bei beliebigen Ausprägungen der Handlungsvariablen der Segmentierung und der Strukturierung entstehen.

## *2. Entscheidungslogische Merkmalsvariablen*

### a) Interdependenzen

Eine Interdependenz zwischen einem Entscheidungsträger<sub>A</sub> und einem Entscheidungsträger<sub>B</sub> liegt immer dann vor, wenn Entscheidungsträger<sub>A</sub> den Kontext von Entscheidungsträger<sub>B</sub> verändert.<sup>226</sup> Der Kontext von Entscheidungsträger<sub>B</sub> ist im 2. Kapitel unter B.I. definiert worden als derjenige Teil der originären Realität, der für den Entscheidungsinhalt<sub>M</sub> von Entscheidungsträger<sub>B</sub> relevant ist. Der Entscheidungsinhalt<sub>M</sub> ist dem Entscheidungsträger<sub>B</sub> durch die Verteilung von Entscheidungskompetenzen vorgegeben. Bei dieser Definition wird angenommen, daß Entscheidungsträger<sub>A</sub> und Entscheidungsträger<sub>B</sub> hierarchisch gleichgestellt sind.<sup>227</sup>

Diese Definition des Begriffes der Interdependenz dient nur als Einstieg. Die Definition wird im folgenden noch modifiziert.

Unter Bezug auf die Merkmalskategorien S<sub>1</sub> und S<sub>2</sub> ergeben sich sieben Möglichkeiten der Veränderung der Kontextvariablen, die im 2. Kapitel unter B.II.2. Abbildung 8 dargestellt worden sind. Es wird hier angenommen, daß sich die Veränderung der Kontextvariablen nicht auf die Existenz der Zielvariablen von Entscheidungsträger<sub>B</sub> bezieht. Diese Annahme ist notwendig, um logisch konsistent zu den Annahmen zur Unsicherheit zu bleiben.<sup>228</sup> Demnach bleiben noch sechs Möglichkeiten der Veränderung der Kontextvariablen. Vier Möglichkeiten der Veränderung der Kontextvariablen lassen sich jedoch auf die Veränderung von Existenz und Ausprägungen der Bedingungsvariablen zurückführen:

---

<sup>226</sup> *Frese* definiert eine Interdependenz als zielrelevante Veränderung des Entscheidungsfeldes einer anderen Entscheidungseinheit. Siehe *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 53. Die hier zugrunde gelegte Definition von Interdependenz muß von der von *Frese* abweichen, weil auf den Begriff des Entscheidungsfeldes verzichtet worden ist. Vgl. 2. Kapitel B.II.1.a). Darüber hinaus ist der Begriff 'zielrelevant' hier nicht notwendig, weil der Kontext als derjenige Teil der originären Realität definiert worden ist, der für ein gegebenes Entscheidungsproblem relevant ist. Vgl. 2. Kapitel B.I. Die Zielrelevanz ist somit bereits in der Definition des Kontextes enthalten.

<sup>227</sup> Vgl. *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 53.

<sup>228</sup> Es ist angenommen worden, daß bezüglich der Existenz von Zielvariablen keine Unsicherheit existiert. Vgl. 2. Kapitel B.II.2. Abb. 8.

- Die Existenz der Handlungsvariablen hängen von Existenz und Ausprägungen der Bedingungsvariablen ab, wenn die Bedingungsvariablen als Ressourcen vorliegen.<sup>229</sup>
- Die Ausprägungen der Handlungsvariablen hängen ab von Existenz und Ausprägungen der Bedingungsvariablen, wenn die Bedingungsvariablen als Ressourcen vorliegen.<sup>230</sup>
- Die Beziehungen zwischen den Variablen hängen nicht zwangsläufig ab von den Ausprägungen der Bedingungsvariablen, dies ist jedoch möglich.<sup>231</sup>
- Die Ausprägungen der Zielvariablen hängen ab von Existenz und Ausprägungen der Bedingungsvariablen. Dies ist ein Sachverhalt, der keiner weiteren Begründung bedarf, weil es sich hier um das ‘klassische’ Problem von Entscheidungen unter Unsicherheit handelt.<sup>232</sup>

Somit kann die Definition einer Interdependenz modifiziert werden:<sup>233</sup> *Eine Interdependenz zwischen einem Entscheidungsträger<sub>A</sub> und einem Entscheidungsträger<sub>B</sub> liegt immer dann vor, wenn Entscheidungsträger<sub>A</sub> die Existenz oder die Ausprägungen von Bedingungsvariablen im Kontext von Entscheidungsträger<sub>B</sub> verändert. Der Kontext ist derjenige Teil der originären Realität, der für den Entscheidungsinhalt<sub>M</sub> von Entscheidungsträger<sub>B</sub> relevant ist.*

Interdependenzen werden sowohl von der Handlungsvariable der Segmentierung als auch von der Handlungsvariable der Strukturierung beeinflußt. Die Handlungsvariable der Strukturierung beeinflußt das Ausmaß einer Interdependenz.<sup>234</sup> Die Handlungsvariable der Segmentierung beeinflußt die Art der Interdependenz.<sup>235</sup>

Es ist für die Untersuchung zweckmäßig, Interdependenzen nach den folgenden Kriterien zu gliedern:<sup>236</sup>

- Art der veränderten Bedingungsvariable im Kontext von Entscheidungsträger<sub>B</sub>,

<sup>229</sup> Vgl. *Laux, H.: Organisationstheorie* (1992), Sp. 1733.

<sup>230</sup> Vgl. *Laux, H.: Organisationstheorie* (1992), Sp. 1733.

<sup>231</sup> Siehe das Beispiel bei *Seiffert, H.: Einführung* (1985) S. 129 ff.

<sup>232</sup> Siehe nur *Laager, F.: Entscheidungsmodelle* (1974), S. 7 ff.

<sup>233</sup> Zur sprachlichen Vereinfachung stellt die modifizierte Definition des Begriffes der Interdependenz nur auf die Merkmalskategorie S<sub>2</sub> ab.

<sup>234</sup> Siehe *Frese, E.: Grundlagen* (1995), S. 301 f.

<sup>235</sup> Vgl. *Frese, E.: Grundlagen* (1995), S. 298 und *Hax, H.: Koordination* (1965), S. 125 f.

<sup>236</sup> Vgl. *Frese, E.: Grundlagen* (1995), S. 53 ff. Zu einem anderen Ansatz siehe *Laux, H. / Liermann, F.: Grundlagen* (1997), S. 195 ff.

- Sequentielle Verknüpfung von Entscheidungshandlungen oder Überschneidung von Bedingungsvariablen in den Kontexten verschiedener Entscheidungsträger,
- Entscheidungsträger<sub>A</sub> als unternehmungsinterner Verursacher der Interdependenz oder Entscheidungsträger<sub>A</sub> als unternehmensexterner Verursacher der Interdependenz.

Die aus dieser Gliederung hervorgehenden Arten von Interdependenzen werden in Abbildung 27 übersichtlich dargestellt.

Hier werden nur diejenigen Arten von Interdependenzen untersucht, die sich ergeben, wenn Entscheidungsträger<sub>A</sub> ein *unternehmungsinterner* Verursacher ist. Die hieraus entstehenden Arten von Interdependenzen lassen sich wie folgt beschreiben:

- Interdependenzen aufgrund einer sequentiellen Verknüpfung von Entscheidungshandlungen stellen als innerbetriebliche Leistungsverflechtung eine Abhängigkeit eines Entscheidungsträgers<sub>B</sub> von einem unternehmungsinternen Entscheidungsträger<sub>A</sub> dar.<sup>237</sup>
- Interdependenzen aufgrund einer Überschneidung von Bedingungsvariablen in den Kontexten verschiedener Entscheidungsträger liegen in zwei verschiedenen Situationen vor, die sich gut veranschaulichen lassen, wenn man auf die Unterscheidung zwischen Nullsummenspiel<sup>238</sup> und Nicht-Nullsummenspiel<sup>239</sup> Bezug nimmt. Die Situation des Nullsummenspiels ist dadurch gekennzeichnet, daß „der eine das gewinnt, was der andere verliert.“<sup>240</sup> Die interdependenten Entscheidungsträger befinden sich demnach in einer *Konkurrenzsituation* bezüglich derjenigen Bedingungsvariablen, die sich überschneiden.<sup>241</sup> Die Situation des Nicht-Nullsummenspiels ist dadurch gekennzeichnet, daß alle interdependenten Entscheidungsträger ‘gewinnen’ können.<sup>242</sup> Die interdependenten Entscheidungsträger befinden sich demnach in einer *Synergiesituation* bezüglich derjenigen Bedingungsvariablen, die sich überschneiden.<sup>243</sup>

---

<sup>237</sup> Siehe *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 54 ff.

<sup>238</sup> Zur Definition siehe *Burger*, E.: Spiele (1959), S. 26. Zur Definition von Spielen allgemein siehe *Neuberger*, O.: Spiele (1988), S. 66 ff.

<sup>239</sup> Zur Definition siehe *Bühlmann*, H. / *Loeffel*, H. / *Nievergelt*, E.: Spieltheorie (1975), S. 205 und *Neisser*, H.P.: Nichtnullsummenspiel (1968), S. 465.

<sup>240</sup> *Morgenstern*, O.: Spiele (1968), S. 460.

<sup>241</sup> Siehe *Frese*, E.: Marktinterdependenzen (1985), S. 268.

<sup>242</sup> Siehe *Krelle*, W. (unter Mitarbeit von D. Coenen): Entscheidungstheorie (1968), S. 119.

<sup>243</sup> Siehe *Frese*, E.: Marktinterdependenzen (1985), S. 268 f.

Art der veränderten Bedingungsvariable im Kontext von Entscheidungsträger <sub>A</sub> als Verursacher der Veränderung von Bedingungsvariablen im Kontext von Entscheidungsträger <sub>B</sub>		Umwelt				Ressourcen			
		Externe Umwelt			Interne Umwelt				
		Globalumwelt	Marktumwelt						
			Absatzmärkte	Beschaffungsmärkte					
Entscheidungsträger <sub>A</sub> als unternehmungsinterner Verursacher	Sequentielle Verknüpfung von Entscheidungshandlungen	–	–	–	*	Interne Leistungsverflechtung			
	Überschneidung von Bedingungsvariablen	Konkurrenzsituation (Nullsummenspiel)	Globalumweltinterdependenz	Absatzmarktinterdependenz	Beschaffungsmarktinterdependenz	* Ressourceninterdependenz			
Entscheidungsträger <sub>A</sub> als unternehmensexterner Verursacher	Sequentielle Verknüpfung von Entscheidungshandlungen	–	–	–	–	Externe Leistungsverflechtung			
	Überschneidung von Bedingungsvariablen	Konkurrenzsituation (Nullsummenspiel)	Wettbewerb	Wettbewerb	Wettbewerb	Wettbewerb			

**Legende**

– : Es existiert keine Interdependenz

\* : Siehe hierzu Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 58 f.

Abb. 27: Arten von Interdependenzen

Interdependenzen weisen als Merkmalsvariable Ausprägungen auf. Hier werden für alle Arten der Interdependenzen die folgenden beiden Ausprägungen untersucht:

- Internalisierung einer Interdependenz in einer Entscheidungseinheit,
- Externalisierung einer Interdependenz zwischen mehreren Entscheidungseinheiten.

Eine Internalisierung einer Interdependenz in einer Entscheidungseinheit liegt immer dann vor, wenn sich die interdependenten Entscheidungsträger<sub>A</sub> und Entscheidungsträger<sub>B</sub> in derselben Entscheidungseinheit befinden. Eine Externalisierung einer Interdependenz zwischen mehreren Entscheidungseinheiten liegt immer dann vor, wenn sich die interdependenten Entscheidungsträger<sub>A</sub> und Entscheidungsträger<sub>B</sub> in verschiedenen Entscheidungseinheiten befinden.

Damit ergibt sich eine für die Untersuchung sehr wichtige Korrelation zwischen der entscheidungslogischen Merkmalsvariable 'Interdependenzen' und der entscheidungsempirischen Merkmalsvariable 'Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit': *Immer dann, wenn eine Interdependenz internalisiert wird, erfolgt eine Zusammenführung der interdependenten Entscheidungsträger in einer Entscheidungseinheit und damit eine Verbesserung der Kommunikation der interdependenten Entscheidungsträger. Immer dann, wenn eine Interdependenz externalisiert wird, erfolgt eine Separierung der interdependenten Entscheidungsträger in verschiedenen Entscheidungseinheiten und damit eine Verschlechterung der Kommunikation der interdependenten Entscheidungsträger.*

Wenn also eine Internalisierung einer Interdependenz anstatt einer Externalisierung einer Interdependenz erfolgt, können sich folgende Konsequenzen für die Entscheidungsergebnisse der beteiligten Entscheidungsträger ergeben:

Bezüglich der formalen Merkmale ist es möglich, daß die Verbesserung der Kommunikation zu einem erhöhten Informationsstand der interdependenten Entscheidungsträger führt. Dann sinkt die Unsicherheit, und die Mächtigkeit steigt. Wenn aufgrund des erhöhten Informationsstands eine Neudefinition der betroffenen Entscheidungsprobleme durch die interdependenten Entscheidungsträger erfolgt, steigt auch die Relevanz.<sup>244</sup>

Bezüglich der inhaltlichen Merkmale ist es möglich, daß aufgrund der gesunkenen Unsicherheit, der gestiegenen Mächtigkeit und der gestiegenen Relevanz eine nutzenerhöhende Handlungsalternative (vor-)ausgewählt wird. Dar-

---

<sup>244</sup> Vgl. 2. Kapitel B.III.2.a) Abb. 10.

über hinaus ist es möglich, daß die Zeitdauer des Entscheidungsprozesses und der Ressourcenverzehr sinken.

Es sind also nutzenerhöhende Konsequenzen aus einer Internalisierung von Interdependenzen möglich. Es stellt sich daher zwangsläufig die Frage, ob in der RVU nicht alle Interdependenzen in einer Entscheidungseinheit internalisiert werden können. Die Antwort hierauf ist ‘nein’. Unter C.II.1.b) wurde in diesem Kapitel erläutert, daß die Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit nur bis zum Erreichen der Maximalgröße einer Entscheidungseinheit zweckmäßig ist. Aus diesem Grund ist bezüglich der Merkmalsvariable ‘Größe von Entscheidungseinheiten’ die Ausprägung ‘kleiner/ gleich zulässige Maximalgröße’ empfohlen worden. Eine Internalisierung aller Interdependenzen der RVU in einer Entscheidungseinheit würde mit Sicherheit dazu führen, daß diese Entscheidungseinheit die zulässige Maximalgröße überschreiten würde. Eine Internalisierung von Interdependenzen in einer Entscheidungseinheit ist also nur bis zum Erreichen der zulässigen Maximalgröße einer Entscheidungseinheit sinnvoll.

Um die möglichen nutzenerhöhenden Konsequenzen aus einer Internalisierung von Interdependenzen nutzen zu können, muß für die RVU die Frage beantwortet werden, welche Arten von Interdependenzen internalisiert werden müssen und welche Arten von Interdependenzen externalisiert werden dürfen.

#### *aa) Interne Leistungsverflechtungen*

Interne Leistungsverflechtungen entstehen in den Leistungserstellungsprozessen der RVU. Da je nach Wettbewerbsstrategie unterschiedliche Leistungen angeboten werden, ist folgende Unterscheidung zu treffen:

- Interne Leistungsverflechtungen entstehen bei Wettbewerbsstrategie a in bezug auf Rückversicherungsschutz, alle Arten von Informationsleistungen und soziale Leistungen.
- Interne Leistungsverflechtungen entstehen bei Wettbewerbsstrategie b in bezug auf Rückversicherungsschutz, rückversicherungsspezifischen Informati-onsservice und soziale Leistungen.
- Interne Leistungsverflechtungen entstehen bei Wettbewerbsstrategie f in bezug auf Rückversicherungsschutz und soziale Leistungen.

Interne Leistungsverflechtungen stellen innerhalb eines Leistungserstellungsprozesses eine Abhängigkeit eines Entscheidungsträgers<sub>B</sub> von einem unternehmungsinternen Entscheidungsträger<sub>A</sub> dar. Diese Abhängigkeit besteht darin, daß Entscheidungsträger<sub>B</sub> für seine Entscheidungshandlungen Ressourcen benötigt, die von Entscheidungsträger<sub>A</sub> erstellt werden.

Die Merkmalsvariable ‘interne Leistungsverflechtungen’ kann die beiden Ausprägungen ‘Internalisierung in einer Entscheidungseinheit’ und ‘Externalisierung zwischen mehreren Entscheidungseinheiten’ aufweisen. Die Konsequenzen dieser beiden Ausprägungen werden zuerst anhand eines Beispiels dargestellt. Danach werden die Untersuchungsergebnisse, die aus dem Beispiel gewonnen werden, generalisiert.

Das folgende Beispiel bezieht sich auf den Leistungserstellungsprozeß für Rückversicherungsschutz. Der Leistungserstellungsprozeß für Rückversicherungsschutz läßt sich in verschiedene zeitliche Phasen gliedern, in denen bestimmte Aufgabenelemente, zu bearbeiten sind.<sup>245</sup> Die Aufgabenelemente, unterscheiden sich je nach Wettbewerbsstrategie. Wenn die Entscheidungskompetenzen für die Bearbeitung dieser Aufgabenelemente, verschiedenen Entscheidungsträgern zugeordnet werden, entstehen interne Leistungsverflechtungen. Es wird hier angenommen, daß die Entscheidungskompetenzen für die Bearbeitung dieser Aufgabenelemente, immer verschiedenen Entscheidungsträgern zugeordnet werden müssen, weil die Kapazität in den Informationsphasen eines Entscheidungsträgers nicht ausreicht, um alle Aufgabenelemente, zu bearbeiten. Das Entstehen interner Leistungsverflechtungen im Leistungserstellungsprozeß für Rückversicherungsschutz ist für die RVU daher unvermeidlich - unabhängig von der Wettbewerbsstrategie. Aus diesem Grund ist es wichtig zu klären, ob diese internen Leistungsverflechtungen internalisiert werden müssen oder externalisiert werden dürfen.

Es werden im folgenden zwei unterschiedliche Ausprägungen der Handlungsvariable der Segmentierung miteinander verglichen. Zur sprachlichen Vereinfachung wird eine Ausprägungen der Handlungsvariable der Segmentierung im folgenden als ‘Segmentierung’ bezeichnet.

*Die erste Segmentierung* ist dadurch gekennzeichnet, daß bei der Handlungsvariable der Segmentierung als Art der Ausprägung die Ausprägung ‘Aufgaben’ ausgewählt wird.<sup>246</sup> Die Entscheidungskompetenzen für die Aufgabenelemente, im Leistungserstellungsprozeß für Rückversicherungsschutz sind so segmentiert, daß zwei multipersonelle Entscheidungseinheiten A und B existieren. In Entscheidungseinheit A besitzt jeder Entscheidungsträger<sub>A</sub> die Entscheidungskompetenzen für das Aufgabenelement ‘Berechnung der Preisforderung’. In Entscheidungseinheit B besitzt jeder Entscheidungsträger<sub>B</sub> die Entscheidungskompetenzen für diejenigen Aufgabenelemente, die unter dem Begriff ‘Underwriting’ zusammengefaßt wurden<sup>247</sup> - mit Ausnahme des Auf-

---

<sup>245</sup> Vgl. 3. Kapitel A.II.3.a)bb)(1)(a) Abb. 16.

<sup>246</sup> In der Literatur wird eine solche Segmentierung als ‘verrichtungsorientiert’ (vgl. Carl, U.: Probleme (1990), S. 185) oder ‘funktional’ (vgl. Koch, P.: Organisationsprobleme (1984), S. 36) bezeichnet.

<sup>247</sup> Vgl. 3. Kapitel A.II.3.a)bb)(1)(a) Abb. 16.

gabenelements der Berechnung der Preisforderung. Die erste Segmentierung führt zu einer externalisierten internen Leistungsverflechtung. Die das Underwriting durchführenden Entscheidungsträger<sub>B</sub> in Entscheidungseinheit B sind von den preisberechnenden Entscheidungsträgern<sub>A</sub> in Entscheidungseinheit A abhängig. Darüber hinaus liegt bezüglich des Merkmals ‘Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit’ die Ausprägung ‘nein’ vor. Die das Underwriting durchführenden Entscheidungsträger<sub>B</sub> sind von den preisberechnenden Entscheidungsträgern<sub>A</sub> separiert.

*Die zweite Segmentierung* ist dadurch gekennzeichnet, daß bei der Handlungsvariable der Segmentierung als Art der Ausprägung die Ausprägung ‘Kunde’ ausgewählt wird. Es existieren mehrere multipersonelle Entscheidungseinheiten, denen pro Kunde alle Entscheidungskompetenzen für alle Aufgabenelemente, im Leistungserstellungsprozeß für Rückversicherungsschutz zugeordnet sind. Innerhalb dieser Entscheidungseinheiten existieren weiterhin zwei Arten von Entscheidungsträgern. Entscheidungsträger<sub>A</sub> besitzen die Entscheidungskompetenzen für das Aufgabenelement der Berechnung der Preisforderung. Entscheidungsträger<sub>B</sub> besitzen die Entscheidungskompetenzen für diejenigen Aufgabenelemente, die unter dem Begriff ‘Underwriting’ zusammengefasst wurden - mit Ausnahme des Aufgabenelements der Berechnung der Preisforderung. Als Name der zweiten Segmentierung wird hier ‘kundenorientierte Segmentierung’ vorgeschlagen.<sup>248</sup> Auch bei der zweiten Segmentierung liegt weiterhin eine interne Leistungsverflechtung vor. Die das Underwriting durchführenden Entscheidungsträger<sub>A</sub> sind von den preisberechnenden Entscheidungsträgern<sub>B</sub> abhängig. Die interne Leistungsverflechtung ist nun jedoch in einer Entscheidungseinheit internalisiert. Darüber hinaus liegt bezüglich des Merkmals ‘Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit’ die Ausprägung ‘ja’ vor. Die das Underwriting durchführenden Entscheidungsträger<sub>B</sub> sind zusammengeführt mit den preisberechnenden Entscheidungsträgern<sub>A</sub>.

Aus der Internalisierung der internen Leistungsverflechtung ergeben sich unterschiedliche Konsequenzen gegenüber der Externalisierung der internen Leistungsverflechtung.<sup>249</sup> Die Internalisierung der internen Leistungsverflechtung, die mit einer Zusammenführung der Entscheidungsträger<sub>A</sub> und der Entscheidungsträger<sub>B</sub> korreliert ist, führt zu einer Verbesserung der Kommunikation zwischen den Entscheidungsträgern<sub>A</sub> und den Entscheidungsträgern<sub>B</sub>. Die Verbesserung der Kommunikation kann als beschleunigte Kommunikation oder als zusätzliche Kommunikation interpretiert werden.<sup>250</sup>

---

<sup>248</sup> Ein anderer Name ist ‘zedentenorientiert’. Vgl. Koch, P.: Organisationsprobleme (1984), S. 38.

<sup>249</sup> Siehe hierzu 3. Kapitel C.II. Abb. 26.

<sup>250</sup> Vgl. 3. Kapitel C.II.1.a).

Eine beschleunigte Kommunikation führt zu folgenden Konsequenzen für die Entscheidungsergebnisse der das Underwriting durchführenden Entscheidungsträger<sub>B</sub>:

Bezüglich der formalen Merkmale lassen sich keine Konsequenzen ableiten, da der Informationsstand der Entscheidungsträger<sub>B</sub> unverändert ist.

Bezüglich der inhaltlichen Merkmale lassen sich keine Konsequenzen bezüglich der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative und des Ressourcenverzehrs ableiten. Es läßt sich jedoch eine Konsequenz bezüglich der Zeit ableiten. Eine beschleunigte Kommunikation führt dazu, daß die das Underwriting durchführenden Entscheidungsträger<sub>B</sub> schneller über die berechneten Preisforderungen der Entscheidungsträger<sub>A</sub> verfügen. Die Entscheidungsergebnisse der das Underwriting durchführenden Entscheidungsträger<sub>B</sub> verändern sich also bezüglich des inhaltlichen Merkmals der Zeit. Die Zeitspanne der Entscheidungsprozesse verkürzt sich bzw. der Zeitpunkt, an dem die Entscheidungsträger<sub>B</sub> eine Underwritingentscheidung fällen, verschiebt sich zeitlich nach vorn. Dies hat Bedeutung für die Angebotserstellung von Rückversicherungsschutz. Eine Beschleunigung der Angebotserstellung von Rückversicherungsschutz kann Konsequenzen haben für die organisatorische Zielvariablen der Kundenzufriedenheit und der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU. Der Nutzen auf der organisatorischen Zielvariablen der Kundenzufriedenheit steigt, wenn die Zielvariable 'Maximierung der Zeichnungskapazität des Kunden' durch die Beschleunigung der Angebotserstellung nutzenerhöhend beeinflußt wird. Das ist dann der Fall, wenn die Zeichnungskapazität des Kunden für die Erstellung von Erstversicherungsschutz nicht ausreicht und der Kunde schnell wissen will, ob sich seine Zeichnungskapazität durch den Rückversicherungsschutz erhöht oder nicht. Eine Beschleunigung der Angebotserstellung durch die RVU führt dazu, daß der Kunde schneller weiß, ob sich seine Zeichnungskapazität erhöht oder nicht. Die Zielvariable der Zeichnungskapazität wird nutzenerhöhend beeinflußt. Dieser Sachverhalt ist vor allem für das Angebot von Rückversicherungsschutz in Form von fakultativen Verträgen von Bedeutung. Fakultativer Rückversicherungsschutz muß in der Praxis häufig schnell von der RVU angeboten werden, damit der Kunde unverzüglich Erstversicherungsschutz mit großem Schadenpotential erstellen kann.<sup>251</sup> In der Literatur wird die Auffassung vertreten, daß die Bedeutung fakultativer Risikoleistungen gegenüber obligatorischen Risikoleistung zunehmen wird.<sup>252</sup> Aus diesem Grund sollte die geschilderte nutzenerhöhende Konsequenz für die Kundenzufriedenheit nicht unterschätzt werden. Neben dem gestiegenen Nutzen auf die Zielvariable der Kun-

<sup>251</sup> Dies gilt z. B. für Lebensversicherungen mit hohen Versicherungssummen, für Transportversicherungen mit hohen Versicherungssummen und für Industrie-Feuerversicherungen mit hohen Versicherungssummen.

<sup>252</sup> Siehe Wehe, E.: Umbruch (1994), S. 1398.

denzufriedenheit kann auch der Nutzen auf der Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU steigen. Dies ist dann der Fall, wenn die RVU aufgrund der erhöhten Kundenzufriedenheit mehr Rückversicherungsschutz an den Kunden absetzen kann. Hierdurch steigt die Anzahl der versicherungstechnischen Einheiten im Bestand der RVU. Dies ist gleichbedeutend damit, daß die Einflußvariable ‘Maximierung der Anzahl der versicherungstechnischen Einheiten in den Teilbeständen’ nutzenerhöhend beeinflußt wird. Dies führt unter Beachtung der drei anderen Einflußvariablen<sup>253</sup> zu nutzenerhöhenden Konsequenzen für die instrumentale Zielvariable ‘Minimierung der Schadenkosten der RVU’ mit entsprechenden nutzenerhöhenden Konsequenzen für die Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit.

Eine zusätzliche Kommunikation besteht darin, daß die das Underwriting durchführenden Entscheidungsträger<sub>B</sub> Informationsarten an die preisberechnenden Entscheidungsträger<sub>A</sub> weiterleiten, die den Entscheidungsträgern<sub>A</sub> vorher unbekannt waren. Hier wird angenommen, daß es sich bei diesen Informationsarten nur um Daten und nicht um Modelle oder Methoden handelt. Die Weiterleitung dieser Daten führt dazu, daß sich der Informationsstand der preisberechnenden Entscheidungsträger<sub>A</sub> verbessert. Eine zusätzliche Kommunikation führt damit zu Konsequenzen für die Entscheidungsergebnisse der Entscheidungsträger<sub>A</sub> und der Entscheidungsträger<sub>B</sub>.

Eine zusätzliche Kommunikation führt zu folgenden Konsequenzen für die Entscheidungsergebnisse der preisberechnenden Entscheidungsträger<sub>A</sub>:

Bezüglich der formalen Merkmale sinkt die Unsicherheit. Darüber hinaus läßt sich ein Anstieg der Mächtigkeit ableiten, weil bei unverändertem Entscheidungsproblem der Informationsstand gestiegen ist. Die Messung der Mächtigkeit birgt jedoch Probleme, auf die hier nur hingewiesen wird.<sup>254</sup> Eine

<sup>253</sup> Das sind: ‘Maximierung der Homogenität der Schadenverteilungen in den Teilbeständen’, ‘Maximierung der Unabhängigkeit der Schadenverteilungen in den Teilbeständen’ und ‘Minimierung der Streuungen der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten der Teilbestände’.

<sup>254</sup> Die Mächtigkeit wird gemessen durch die ‘Entfernung der Lösung zum Optimum’ oder durch die ‘Anzahl der gefundenen Lösungen’. Vgl. 2. Kapitel B.III.2.a). Die Berechnung der Preisforderung entspricht in diesem Zusammenhang einer solchen ‘Lösung’. Die Berechnung der Preisforderung basiert auf einer subjektiv geschätzten Wahrscheinlichkeitsverteilung der Schadenkosten. Die ‘Entfernung der Lösung zum Optimum’ ist bei der Berechnung der Preisforderung keine zweckmäßige Meßvariable, da kein Optimum existiert. Ein Optimum würde nur dann existieren, wenn die Existenz objektiver Wahrscheinlichkeitsverteilungen auf den Kontextvariablen angenommen worden wäre. Zu einer solchen objektiven Wahrscheinlichkeitsverteilung könnte dann die Entfernung der Lösung verringert werden. Die Existenz objektiver Wahrscheinlichkeitsverteilungen ist hier jedoch nicht angenommen worden. Vgl. 2. Kapitel B.I. Auch die ‘Anzahl der gefundenen Lösungen’ ist bei der Berechnung der Preisforderung keine zweckmäßige Meßvariable, weil über eine Veränderung von Verteilungstypen und Verteilungsparametern der Wahrscheinlichkeitsverteilungen beliebig viele Lösungen

Veränderung der Relevanz ist nicht gegeben, da aufgrund der zusätzlichen Kommunikation keine Neudefinition der Entscheidungsprobleme der preisberechnenden Entscheidungsträger<sub>A</sub> erfolgt.

Bezüglich der inhaltlichen Merkmale können die gesunkene Unsicherheit und die gestiegene Mächtigkeit zu einer Veränderung der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative führen. Konkret bedeutet das, daß die Berechnung der Preisforderung anders erfolgt, weil die der Berechnung der Preisforderung zugrunde liegende Schadenverteilung anders ist. Die Entscheidungsträger<sub>A</sub> haben aufgrund der von den Entscheidungsträger<sub>B</sub> weitergeleiteten Daten eine veränderte Schadenverteilung geschätzt. Konkrete Konsequenzen dieser veränderten Schadenverteilung auf die organisatorischen Zielvariablen lassen sich nicht ableiten. Als weiteres inhaltliches Merkmal ist die Zeit betroffen. Aufgrund der zusätzlichen Kommunikation verlängert sich die Zeitspanne der Entscheidungsprozesse der Entscheidungsträger<sub>B</sub>, und der Zeitpunkt, an dem die Berechnung der Preisforderung erstellt ist, verschiebt sich zeitlich nach hinten. Hieraus lassen sich in Analogie zur oben beschriebenen Beschleunigung der Kommunikation nutzenreduzierende Konsequenzen für die Zielvariable der Kundenzufriedenheit und für die Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU ableiten. Für das inhaltliche Merkmal des Ressourcenverzehrs läßt sich keine Konsequenz ableiten.

Die veränderten Entscheidungsergebnisse der preisberechnenden Entscheidungsträger<sub>A</sub> haben Konsequenzen für die Entscheidungsergebnisse der das Underwriting durchführenden Entscheidungsträger<sub>B</sub>:

Bezüglich der formalen Merkmale sinkt die Unsicherheit, und die Mächtigkeit steigt, weil die veränderten Entscheidungsergebnisse der quotierenden Entscheidungsträger<sub>A</sub> zu einem erhöhten Informationsstand der das Underwriting durchführenden Entscheidungsträger<sub>B</sub> führen. Eine Veränderung der Relevanz ist nicht gegeben, da aufgrund der veränderten Entscheidungsergebnisse der preisberechnenden Entscheidungsträger<sub>A</sub> keine Neudefinition der Entscheidungsprobleme der das Underwriting durchführenden Entscheidungsträger<sub>B</sub> erfolgt.

Bezüglich der inhaltlichen Merkmale führen die gesunkene Unsicherheit und die gestiegene Mächtigkeit zu einer Veränderung der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative im Underwriting. Dies führt dazu, daß die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU nutzenerhöhend beeinflußt wird, weil die Entscheidungsträger<sub>B</sub> nun besser in der Lage sind, die Konsequenzen der Underwritingentscheidung auf drei der vier Einflußvariablen auf die instrumentale Zielva-

---

generiert werden können. Vgl. *Berliner*, B.: Möglichkeitsintervalle (1995), S. 593 So bleibt die Antwort auf die Frage der Messung der theoretisch gestiegenen Mächtigkeit unbefriedigend.

riable ‘Minimierung der Schadenkosten’ zu schätzen. Bei den drei Einflußvariablen handelt es sich um die ‘Maximierung der Homogenität der Schadenverteilungen in den Teilbeständen’, um die ‘Maximierung der Unabhängigkeit der Schadenverteilung in den Teilbeständen’ und um die ‘Minimierung der Streuungen der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten der Teilbestände’.<sup>255</sup> Als weiteres inhaltliches Merkmal ist die Zeit betroffen. Aufgrund der zusätzlichen Kommunikation verlängert sich die Zeitdauer der Entscheidungsprozesse der Entscheidungsträger<sub>B</sub>, und der Zeitpunkt, an dem die Zeichnung erfolgt, verschiebt sich zeitlich nach hinten. Hieraus lassen sich unter Umkehrung der Argumentation zur oben beschriebenen Beschleunigung der Kommunikation nutzenreduzierende Konsequenzen für die Zielvariable der Kundenzufriedenheit und für die Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU ableiten. Für das inhaltliche Merkmal des Ressourcenverzehrs läßt sich keine Konsequenz ableiten.

Bezüglich des Beispiels wird folgendes Fazit gezogen: Eine Internalisierung bzw. eine Externalisierung der dargestellten internen Leistungsverflechtung führt zu einer starken Beeinflussung der Zielvariablen der Kundenzufriedenheit und der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU. Diese starke Beeinflussung sind für alle drei Wettbewerbsstrategien gleich. Es läßt sich daher für alle drei Wettbewerbsstrategien folgende Empfehlung geben: *Die Internalisierung der im Beispiel dargestellten internen Leistungsverflechtung ist der Externalisierung vorzuziehen, um die Zielvariablen der Kundenzufriedenheit und der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU nutzenerhöhend zu beeinflussen.*

Damit ist die Untersuchung des Beispiels abgeschlossen. Hier wird angenommen, daß die aus dem Beispiel abgeleitete Empfehlung generalisierungsfähig ist, daß es also im Hinblick auf die organisatorischen Zielvariablen zweckmäßig ist, die Internalisierung einer internen Leistungsverflechtung der Externalisierung *immer vorzuziehen* - unabhängig von der konkreten internen Leistungsverflechtung. Die Internalisierung einer internen Leistungsverflechtung ist der Externalisierung also immer vorzuziehen und zwar

- unabhängig davon, ob Rückversicherungsschutz oder Informationsleistungen oder soziale Leistungen betroffen sind,
- unabhängig davon, bezüglich welcher Aufgabenelemente, eine interne Leistungsverflechtung im Leistungserstellungsprozeß existiert und
- unabhängig davon, ob die RVU die Wettbewerbsstrategie a, b oder f verfolgt.

---

<sup>255</sup> Vgl. die Argumentation bei Albrecht, P.: Risikotransformationstheorie (1992), S. 21

Hieraus wird folgende Empfehlung für den Inhalt der Organisationsstruktur bezüglich interner Leistungsverflechtungen abgeleitet: Für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f ist bei der Handlungsvariable der Segmentierung als Art der Ausprägung die Ausprägung ‘Aufgaben’ zu vermeiden. Empfohlen werden hingegen die Ausprägungen ‘Kunde’, ‘Leistungsart’ und ‘Region’.

Aufgrund der starken Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen werden interne Leistungsverflechtungen hier als ‘kritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

#### *bb) Globalumweltinterdependenzen*

Bei Globalumweltinterdependenzen überschneiden sich gemäß der Definition der Globalumwelt Institutionen oder Schadenursachensysteme in den Kontexten verschiedener Entscheidungsträger der RVU. Hier wird nur die Überschneidung von Institutionen untersucht, weil eine Veränderung der Schadenursachensysteme aufgrund von Handlungen eines Entscheidungsträgers der RVU als nicht realistisch erscheint. Institutionen in der Globalumwelt sind z. B. Behörden, wissenschaftliche Institutionen, Presse, Gerichte usw.

Bei der Darstellung der Konsequenzen von Globalumweltinterdependenzen muß unterschieden werden, ob Globalumweltinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation oder in einer Synergiesituation vorliegen.

Globalumweltinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation sind dadurch gekennzeichnet, daß mindestens zwei interdependente Entscheidungsträger der RVU um die betreffende Institution konkurrieren. Hierzu lassen sich Beispiele konstruieren.<sup>256</sup> Das Konkurrieren führt zu einer Erhöhung der Betriebskosten der RVU. Die Erhöhung der Betriebskosten hat unterschiedliche Konsequenzen für die Wettbewerbsstrategien a und b als Vertragsführer auf der einen Seite und für die Wettbewerbsstrategie f als Mitzeichner auf der anderen Seite:

Ein Vertragsführer hat die Möglichkeit, seine reale Preisforderung um die erhöhten Betriebskosten zu erhöhen. Dies führt dazu, daß die Ruinwahrscheinlichkeit der Kunden steigt, weil die Kunden mehr Risikoprämie an die RVU abgeben müssen. Die Zielvariable der Kundenzufriedenheit wird also nutzenreduzierend beeinflußt. Will der Vertragsführer seine reale Preisforderung aus diesem Grund nicht erhöhen, müssen die erhöhten Betriebskosten dadurch fi-

---

<sup>256</sup> Zum Beispiel will ein Journalist einen Artikel über die RVU schreiben. Der Journalist will für den Artikel nur einen Entscheidungsträger der RVU interviewen. Wenn mehrere Entscheidungsträger der RVU daran interessiert sind, interviewt zu werden, konkurrieren diese Entscheidungsträger miteinander um den Journalisten. Es ist möglich, daß die interdependenten Entscheidungsträger den Journalisten mit Geschenken umwerben, ihn zum Essen einladen oder häufig mit ihm telefonieren.

nanziert werden, daß auf Anteile der eingenommenen Risikoprämie zurückgegriffen wird. Da die kalkulierten Deckungsbeiträge für Retrozessionsschutz und Sicherheitskapital zur Finanzierung der Ressourcen Retrozessionsschutz und Sicherheitskapital benötigt werden, kann nur auf den Deckungsbeitrag für die Nettoschadenkosten oder auf den Sicherheitszuschlag zurückgegriffen werden. Dieser Rückgriff ist deshalb möglich, weil der Deckungsbeitrag für die Nettoschadenkosten und der Sicherheitszuschlag zeitlich vor der Realisierung der Nettoschadenkosten von der RVU eingenommen werden.<sup>257</sup> Wenn aber Anteile des Deckungsbeitrags für die Nettoschadenkosten oder Anteile des Sicherheitszuschlags zur Finanzierung der erhöhten Betriebskosten verwendet werden, steigt die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.

Ein Mitzeichner kann zwar seine virtuelle Preisforderung um die erhöhten Betriebskosten erhöhen, dies hat aber keinen Einfluß auf die reale Preisforderung, die der Vertragsführer dem Kunden gegenüber stellt. Bei konstanter realer Preisforderung des Vertragsführers ergibt sich keine Konsequenz für die Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden sondern nur für die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU. Die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU steigt, weil der Mitzeichner analog zur oben gegebenen Argumentation Anteile des eingenommenen Deckungsbeitrags für die netto Schadenkosten oder Anteile des Sicherheitszuschlags zur Finanzierung der erhöhten Betriebskosten verwenden muß.

Die dargestellten Konsequenzen werden hier als '*Annahme zur Erhöhung der Betriebskosten*' bezeichnet. Auf diese Annahme wird im weiteren Verlauf der Untersuchung noch häufig Bezug genommen.

Zwar hat eine Erhöhung der Betriebskosten je nach Wettbewerbsstrategie die dargestellten Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen der Kundenzufriedenheit und der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU, jedoch wird die Erhöhung der Betriebskosten hier als so gering eingeschätzt, daß die nutzenreduzierende Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen ebenfalls als gering eingeschätzt wird. Aus diesem Grund wird hier angenommen, daß Globalumweltinterdependenzen, die in einer Konkurrenzsituation vorliegen, nur eine geringe Bedeutung für die RVU haben. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Die Existenz von Globalumweltinterdependenzen in einer Synergiesituation ist zwar möglich, ihre Bedeutung für die RVU wird hier jedoch als gering eingeschätzt. Dies wird deutlich, wenn man sich bemüht, Beispiele für Globalum-

---

<sup>257</sup> Vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre (1995), S. 664 ff.

weltinterdependenzen in einer Synergiesituation zu konstruieren.<sup>258</sup> Die angenommene geringe Bedeutung gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Da beide Arten von Globalumweltinterdependenzen nur eine geringe Bedeutung für die RVU haben, ist es auch nicht notwendig, Globalumweltinterdependenzen in einer Entscheidungseinheit zu internalisieren. Globalumweltinterdependenzen können durchaus zwischen mehreren Entscheidungseinheiten externalisiert werden, ohne daß dies zu erheblichen nutzenreduzierenden Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen führt. Eventuelle nutzenreduzierende Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen können durch geeignete Ausprägungen der Handlungsvariable der Strukturierung<sup>259</sup> oder durch geeignete Ausprägungen der Handlungsvariable der Verteilung von Informationskompetenzen<sup>260</sup> vermieden werden.

Auf der Grundlage dieser Argumentation kann keine Empfehlung für den Inhalt der Organisationsstruktur der RVU bezüglich Globalumweltinterdependenzen abgeleitet werden. Das Fehlen einer Empfehlung sollte aber nicht als nutzlos interpretiert werden, denn auch das Fehlen einer Empfehlung ist für die organisatorische Gestaltung der RVU von Nutzen. Das Fehlen einer Empfehlung

<sup>258</sup> Zum Beispiel hat eine wissenschaftliche Institution als Informationsart den Prototyp eines eigenständigen Erklärungsmodells entwickelt, mit dem für eine bestimmte Region die Wahrscheinlichkeitsverteilung für Schadenkosten aus der Kumulart K<sub>6</sub> (vgl. 3. Kapitel B.II.) besser geschätzt werden können als bisher. Dieser Prototyp ist noch nicht am Markt erhältlich. Es besteht jedoch die Möglichkeit, den Prototyp ‘informell’ von einem Entscheidungsträger der wissenschaftlichen Institution zu erhalten. Dieses Entscheidungsträger wird hier mit Entscheidungsträger\* bezeichnet. Mehrere Entscheidungseinheiten der RVU sind an diesem Prototyp interessiert, da diese Entscheidungseinheiten Rückversicherungsschutz in Form von pro Ereignis-Schadenexzedenten in der betreffenden Region erstellen. Diese pro Ereignis-Schadenexzedenten führen zu einem Kumul der Kumulart K<sub>6</sub>. Es ist nun anzunehmen, daß alle interessierten Entscheidungseinheiten der RVU mit Entscheidungsträger\* kommunizieren, um in den Besitz des Prototyps zu gelangen. Entscheidungsträger\* sieht sich also mit einer Vielzahl von Kommunikationsvorgängen konfrontiert. Es ist vorstellbar, daß die Vielzahl der Kommunikationsvorgänge Entscheidungsträger\* so verärgert, daß Entscheidungsträger\* von der informellen Weiterleitung des Prototyps absieht. In diesem Fall führt die Globalumweltinterdependenz zwar nicht dazu, daß die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU steigt, sie führt jedoch dazu, daß die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU höher ist, als wenn der Prototyp informell hätte erworben werden können. Mit dem Prototyp hätten die betroffenen Entscheidungseinheiten die Einflußvariable ‘Kumulart K<sub>6</sub>’ so beeinflussen können, daß die instrumentale Zielvariable ‘Maximierung der Unabhängigkeit der Schadenverteilungen in den Teilbeständen’ nutzenerhöhend beeinflußt worden wäre. Dies hätte über eine Beeinflussung der Schadenkosten zu einer nutzenerhöhenden Beeinflussung der Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU geführt.

<sup>259</sup> Zum Beispiel kann ein außerordentlicher Einsatz einer Leitungseinheit erfolgen. Siehe 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25.

<sup>260</sup> Zum Beispiel kann den interdependenten Entscheidungsträgern eine Kommunikation vorgeschrieben werden. Siehe hierzu Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 106 ff.

lung bedeutet, daß bezüglich der Globalumweltinterdependenzen für die RVU keine Ausprägung der organisatorischen Handlungsvariablen von vornherein als unzweckmäßig anzusehen ist. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Aufgrund der schwachen Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen werden Globalumweltinterdependenzen hier als ‘unkritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

### *cc) Absatzmarktinterdependenzen*

Bei Absatzmarktinterdependenzen überschneiden sich gemäß der Definition von Absatzmarkt die Bedingungsvariablen ‘Institutionen’, ‘Regionen’ und ‘Beziehungen zwischen den Institutionen’ in den Kontexten verschiedener Entscheidungsträger. Regionen können sich in den Kontexten verschiedener Entscheidungsträger zwar überschneiden, eine Veränderung der Regionen aufgrund von Entscheidungshandlungen der Entscheidungsträger ergibt inhaltlich jedoch keinen Sinn. Aus diesem Grund kann sich die Untersuchung auf Institutionen und Beziehungen zwischen den Institutionen beschränken. Da bei keiner der drei Wettbewerbsstrategien a, b und f die RVU mit Maklern auf Absatzmärkten Geschäfte macht,<sup>261</sup> kann sich die Untersuchung hier auf die Kunden zu beschränken. Dann reduzieren sich die Beziehungen zwischen den Institutionen auf die Beziehungen zwischen der RVU und den Kunden.

#### (1) Absatzmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation

Absatzmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation sind dadurch gekennzeichnet, daß mindestens zwei interdependente Entscheidungsträger der RVU um einen Kunden konkurrieren. Der Kunde beschafft entweder bei dem einen Entscheidungsträger<sub>A</sub> oder bei dem anderen Entscheidungsträger<sub>B</sub>.

Eine Externalisierung liegt z. B. dann vor, wenn bei der Handlungsvariable der Segmentierung als Art der Ausprägung die Ausprägung ‘Leistungsart’ ausgewählt worden ist. So können z. B. die Entscheidungskompetenzen für traditionellen Rückversicherungsschutz und alternativen Rückversicherungsschutz, nicht-proportionalen Rückversicherungsschutz und proportionalen Rückversicherungsschutz, fakultativen Rückversicherungsschutz und obligatorischen Rückversicherungsschutz sowie für verschiedene Versicherungszweige (sogenannte ‘Sparten’) verschiedenen Entscheidungsträgern zugeordnet sein. Bei

---

<sup>261</sup> Vgl. 3. Kapitel A.II.3.b).

allen Beispielen befinden sich die verschiedenen Entscheidungsträger in verschiedenen Entscheidungseinheiten.

Eine Internalisierung liegt z. B. dann vor, wenn bei der Handlungsvariable der Segmentierung als Art der Ausprägung die Ausprägung ‘Kunde’ ausgewählt worden ist. Die Entscheidungskompetenzen für verschiedene Leistungsarten (vgl. die obigen Beispiele) können immer noch verschiedenen Entscheidungsträgern zugeordnet sein. Diese verschiedenen Entscheidungsträger befinden sich nun jedoch in der selben Entscheidungseinheit.

Die Konsequenzen aus der Merkmalsvariable ‘Absatzmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation’ werden unter Bezug auf die formalen und inhaltlichen Merkmale der Entscheidungsergebnisse der interdependenten Entscheidungsträger untersucht.

Bei einer Externalisierung der Merkmalsvariable ‘Absatzmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation’ sind die formalen Merkmale der Entscheidungsergebnisse der interdependenten Entscheidungsträger geprägt durch eine Unsicherheit bezüglich der Handlungen der anderen interdependenten Entscheidungsträger. Im Zuge des Konkurrierens versuchen die Entscheidungsträger, die Kundenzufriedenheit nutzenerhöhender zu beeinflussen als die anderen interdependenten Entscheidungsträger. Dies entspricht - aus Sicht der gesamten RVU - einer reduzierten Relevanz der von den interdependenten Entscheidungsträgern definierten Entscheidungsprobleme. Die erhöhte Unsicherheit und die reduzierte Relevanz führen zu Konsequenzen für die inhaltlichen Merkmale der Entscheidungsergebnisse der interdependenten Entscheidungsträger. An dieser Stelle ist nur das Merkmal der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative von Bedeutung.

Durch die (vor-)ausgewählte Handlungsalternative soll aus Sicht der interdependenten Entscheidungsträger eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit erfolgen, indem die Merkmale der dem Kunden angebotenen Leistungen für den Kunden attraktiver gemacht werden. Hier werden die folgenden Merkmale unterschieden:

- Gestalt einer Leistung (z. B. nicht-proportionaler oder proportionaler Rückversicherungsschutz),
- Bezug einer Leistung (z. B. Bezug auf einen Versicherungszweig oder Bezug auf mehrere Versicherungszweige),
- Höhe der Preisforderung einer Leistung.

Die weitere Untersuchung ist davon abhängig, welche Leistungsarten die interdependenten Entscheidungsträger dem Kunden anbieten:

Traditioneller Rückversicherungsschutz wird bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f angeboten. Eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit ist

aufgrund einer Veränderung aller drei Merkmale möglich. Wird z. B. dem Kunden traditioneller Rückversicherungsschutz in nicht-proportionaler Form angeboten, kann das Merkmal der Gestalt so beeinflußt werden, daß bei konstanter Priorität die Haftstrecke erhöht wird und auf bestimmte Ausschlußklau-seln verzicht wird. Darüberhinaus kann die Höhe der Preisforderung reduziert werden. Als Konsequenz steigt in diesem Beispiel die Kundenzufriedenheit, da die Zeichnungskapazität des Kunden steigt und die Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden sinkt. Die Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden sinkt, da die Schaden-kosten des Kunden aufgrund der erhöhten Haftstrecke nutzenerhöhend beein-flußt werden<sup>262</sup> und die Risikoprämie des Kunden aufgrund der reduzierten Preisforderung nutzenerhöhend beeinflußt wird. Analog hierzu lassen sich weitere Beispiele konstruieren. Festzuhalten ist, daß mit der Erhöhung der Kundenzufriedenheit eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU ein-hergehen kann, wenn interdependente Entscheidungsträger der RVU um einen Kunden konkurrieren. Dies ist bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f der Fall.<sup>263</sup> Eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU ist vor allem dann möglich, wenn die interdependenten Entscheidungsträger versuchen, eine Erhöhung der Kundenzufriedenheit dadurch zu erreichen, daß die Ruinwahr-scheinlichkeit des Kunden reduziert wird. In diesem Fall erfolgt eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU immer dann, wenn die Höhe der Preisfor-dernung für traditionellen Rückversicherungsschutz reduziert wird, denn eine solche Reduzierung der Preisforderung führt zu einer Reduzierung der Risiko-prämie der RVU.<sup>264</sup> Die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU steigt auch, wenn aufgrund einer Veränderung der Gestalt oder des Bezugs des traditionellen Rückversicherungsschutzes die Homogenität der Schadenverteilungen im be-troffenen Teilbestand sinkt, die Streuung der Wahrscheinlichkeitsverteilung der Schadenkosten des betroffenen Teilbestands<sub>D</sub> steigt und aufgrund neu entste-

<sup>262</sup> Die Schadenkosten des Kunden werden nutzenerhöhend beeinflußt, weil die Er-höhung der Haftstrecke die Streuung der Wahrscheinlichkeitsverteilung der Schaden-kosten im betroffenen Teilbestand reduziert. Darüberhinaus ist es auch möglich, daß die Homogenität der Schadenverteilungen in dem betroffenen Teilbestand steigt.

<sup>263</sup> Die Unterscheidung in Vertragsführer und Mitzeichner ist hier ohne Bedeutung.

<sup>264</sup> Diese Konsequenz ist nur plausibel, da angenommen wird, daß jede angebotene Leistungsart eine Preisforderung aufweist, die die Summe der kalkulierten Deckungs-beiträge für alle Kostenarten ist. Vgl. 3. Kapitel A.II.3.b) Die Reduzierung der Höhe ei-ner Preisforderung führt dazu, daß die Summe der kalkulierten Deckungsbeiträge für die Kostenarten nicht eingenommen wird. Hier wird nun angenommen, daß der nicht ein-genommene Fehlbetrag zu Lasten des Sicherheitszuschlags geht, mit anderen Worten: Die Kostenarten Nettoschadenkosten, Retrozessionskosten, Sicherheitskapitalkosten und Betriebskosten erhalten den kalkulierten Deckungsbeitrag zugerechnet, der ihren jeweiligen Erwartungswerten entspricht. Der eingenommene Sicherheitszuschlag hingegen ist um den nicht eingenommenen Fehlbetrag geringer als der ursprünglich kalkulier-te Sicherheitszuschlag.

hender Kumule die Unabhängigkeit der Schadenverteilungen im betroffenen Teilbestand sinkt.<sup>265</sup>

Alternativer Rückversicherungsschutz wird bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f angeboten. Auch bei alternativem Rückversicherungsschutz können die Merkmale 'Gestalt', 'Bezug' und 'Höhe der Preisforderung' beeinflußt werden, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Für Beispiele wird auf die Literatur verwiesen.<sup>266</sup> Ebenso wie bei traditionellem Rückversicherungsschutz ist es möglich, daß mit einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU einhergeht.<sup>267</sup> Dies ist bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f der Fall.

Informationsleistungen werden in vollem Umfang nur bei Wettbewerbsstrategie a angeboten.<sup>268</sup> Bei Wettbewerbsstrategie b wird nur der 'rückversicherungsspezifische Informationsservice' angeboten.<sup>269</sup> Bei Wettbewerbsstrategie f werden keine Informationsleistungen angeboten.<sup>270</sup> Sowohl bei Wettbewerbsstrategie a als auch bei Wettbewerbsstrategie b haben die interdependenten Entscheidungsträger die Möglichkeit, bei den jeweils angebotenen Informationsleistungen die Merkmale 'Gestalt' und 'Bezug' so zu beeinflussen, daß die Kundenzufriedenheit erhöht wird. Eine Beeinflussung des Merkmals 'Höhe der Preisforderung' ist nur möglich, wenn die Informationsleistungen als 'eigenständige Informationsleistungen' mit offener Preisforderung vorliegen.<sup>271</sup> Dies ist nur bei Wettbewerbsstrategie a der Fall. Für konkrete Beispiele zur Beeinflussung der Merkmale wird auf die Literatur verwiesen.<sup>272</sup> Die Beeinflussung der Merkmale führt zu folgenden Konsequenzen: Bei Wettbewerbsstrategie a steigt die Kundenzufriedenheit bezüglich der Zielvariablen der

<sup>265</sup> Die Unabhängigkeit sinkt, wenn aufgrund der Veränderung der Merkmale des Rückversicherungsschutzes Kumularten K<sub>1</sub> bis K<sub>7</sub> auftreten, die ohne eine Veränderung der Merkmale nicht aufgetreten wären.

<sup>266</sup> Siehe z. B. *Arnoldussen*, L.: Finanzwirtschaftliche Effekte (1991), S. 44 ff., *Booth*, G. / *Ballantine*, R.: Finite-Risk Reinsurance (1997), S. 46 ff., *Heß*, A.: Financial Reinsurance (1998), S. 45 ff. und *Kalusche*, A. / *Schmidt*, M.: Darstellung (1993), S. 575 ff.

<sup>267</sup> Siehe hierzu *Fallegger*, G.: Finanzrückversicherung (1995).

<sup>268</sup> Vgl. 3. Kapitel A.II.3.b)aa).

<sup>269</sup> Vgl. 3. Kapitel A.II.3.b)bb).

<sup>270</sup> Vgl. 3. Kapitel A.II.3.b)cc).

<sup>271</sup> Siehe 3. Kapitel A.II.3.b).

<sup>272</sup> Siehe *Eichhorn*, W.: Service-Angebot (1975), S. 31 ff., *Gerathewohl*, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 1 (1976), S. 38 ff., *Gerathewohl*, K.: Schadenforschung (1973), S. 593 ff., *Grossmann*, M.: Rückversicherung (1977), S. 29 f., *Kann*, A.: Anpassung (1989), S. 161, *Lansch*, R.: „xps fire“ (1995), S. 28, *Marx*, G.: Einflußnahme (1984), S. 222, *Michaels*, B.: 150 Jahre (1996), S. 1180 ff., *Perrenoud*, P.-C.: Marketing (1979), S. 13, *Schmidt*, M.: Marketing (1994), S. 177 f. und *Vischer*, H.B.: Partnerschaft (1972), S. 651 f.

Rückversicherungsnahme 1) bis 7)a und 8).<sup>273</sup> Bei Wettbewerbsstrategie b steigt die Kundenzufriedenheit bezüglich der Zielvariablen der Rückversicherungsnahme 1) bis 7)a. Zugleich steigen allerdings bei beiden Wettbewerbsstrategien die Betriebskosten der RVU. Die steigenden Betriebskosten führen gemäß der ‘Annahme zur Erhöhung der Betriebskosten’,<sup>274</sup> sowohl bei Wettbewerbsstrategie a als auch bei Wettbewerbsstrategie b entweder zu einer Reduzierung der Kundenzufriedenheit bezüglich der Zielvariable der Rückversicherungsnahme 1) oder zu einer Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.

Soziale Leistungen werden bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f angeboten. Bei sozialen Leistungen können nur die Merkmale ‘Gestalt’ und ‘Bezug’ beeinflußt werden, um die Kundenzufriedenheit zu erhöhen. Eine Beeinflussung der Höhe der Preisforderung ist nicht möglich, da für soziale Leistungen keine offenen Preisforderungen existieren. Für Beispiele zur Beeinflussung der Merkmale von sozialen Leistungen wird auf die Phantasie des Lesers und auf die Literatur verwiesen.<sup>275</sup> Mit der Erhöhung der Kundenzufriedenheit durch soziale Leistungen geht bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f eine Erhöhung der Betriebskosten der RVU einher. Die erhöhten Betriebskosten führen gemäß der ‘Annahme zur Erhöhung der Betriebskosten’,<sup>276</sup> bei den Wettbewerbsstrategien a und b entweder zu einer Reduzierung der Kundenzufriedenheit bezüglich der Zielvariable der Rückversicherungsnahme 1)<sup>277</sup> oder zu einer Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU. Bei Wettbewerbsstrategie f führen die erhöhten Betriebskosten zu einer Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.

Die bezüglich der Leistungsarten dargestellten Konsequenzen beziehen sich auf eine Externalisierung der Absatzmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation. Wenn statt der Externalisierung eine Internalisierung der Interdependenz erfolgt, verbessert sich die Kommunikation zwischen den interdependenten Entscheidungsträgern. Hier wird angenommen, daß die Verbesserung der Kommunikation sowohl als beschleunigte als auch als zusätzliche Kommunikation interpretierbar ist. Die Verbesserung der Kommunikation führt über einen erhöhten Informationsstand unmittelbar zu einer reduzierten Unsicherheit und zu einer erhöhten Mächtigkeit der Entscheidungsergebnisse. Die reduzierte Unsicherheit und die erhöhte Mächtigkeit haben jedoch keine Kon-

<sup>273</sup> Zur Nummerierung der Ziele der Rückversicherungsnahme siehe 3. Kapitel B.II. Abb. 24.

<sup>274</sup> Siehe 3. Kapitel C.II.2.a)bb).

<sup>275</sup> Siehe Bayerische Rückversicherung Aktiengesellschaft: München (1987), S. 3 ff., *Blanc*, H. le: Human Factor (1965), S. 215 und S. 218, *Farny*, D.: Beziehungen (1985), S. 5 und *Gerstein*, D.: Geschäftsfreund (1988), S. 14 ff.

<sup>276</sup> Siehe 3. Kapitel C.II.2.a)bb).

<sup>277</sup> Zur Nummerierung der Ziele der Rückversicherungsnahme siehe 3. Kapitel B.II. Abb. 24.

sequenzen für die Handlungen der interdependenten Entscheidungsträger, denn die Konkurrenzsituation der interdependenten Entscheidungsträger bleibt weiterhin bestehen. Weil ein interdependenter Entscheidungsträger<sub>A</sub> nur dann ‘gewinnt’, wenn andere interdependenten Entscheidungsträger<sub>B</sub> ‘verlieren’, muß angenommen werden, daß ein interdependenter Entscheidungsträger<sub>A</sub> auch weiterhin versucht, die Zielvariable der Kundenzufriedenheit nutzenerhöhender als die anderen interdependenten Entscheidungsträger<sub>B</sub> zu beeinflussen. Dies kann als unverändert reduzierte Relevanz der von den interdependenten Entscheidungsträgern definierten Entscheidungsprobleme interpretiert werden. Der aufgrund der Kommunikation erhöhte Informationsstand führt bei den interdependenten Entscheidungsträger nicht zu einer Neudefinition der betroffenen Entscheidungsprobleme. Die so dargestellten formalen Merkmale führen demnach zu unveränderten inhaltlichen Merkmalen der Entscheidungsergebnisse der interdependenten Entscheidungsträger. Das bedeutet, daß die bei einer Externalisierung dargestellten Konsequenzen auch bei einer Internalisierung gegeben sind.

Auf der Grundlage der dargestellten Konsequenzen muß den Absatzmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation eine große Bedeutung zuerkannt werden. Dies liegt vor allem daran, daß bezüglich der Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU eine Überschreitung des Anspruchsniveaus  $\varepsilon$  möglich ist. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Die Untersuchung hat gezeigt, daß die Konsequenzen aus Absatzmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation unabhängig davon sind, ob eine Externalisierung oder eine Internalisierung der Absatzmarktinterdependenzen vorliegt. Hieraus ist der Schluß zu ziehen, daß eine Internalisierung nicht erforderlich ist. Eine Empfehlung für die Ausprägung der Merkmalsvariable ‘Absatzmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation’ kann also nicht gegeben werden.

Es kann aber eine Empfehlung für den Inhalt der Organisationsstruktur der RVU gegeben werden: Für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f ist die Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung für Absatzmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation ohne Bedeutung. Von Bedeutung ist vielmehr die Handlungsvariable der Strukturierung.<sup>278</sup> Die dargestellten nutzenreduzierenden Beeinflussungen der organisatorischen Zielvariablen können durch die Handlungsvariable ‘Entscheidungshandlungen von Leitungseinheiten’ vermieden werden, wenn durch Leitungseinheiten eine Strukturierung der Entscheidungsinhalte der interdependenten Entscheidungsträger erfolgt. Diese Strukturierung der Entscheidungsinhalte kann sich in Form von Entscheidungsprogrammen, Arbeitsanweisungen und Richtlinien äußern und reduziert

---

<sup>278</sup> Vgl. 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25.

die Spielräume der interdependenten Entscheidungsträger.<sup>279</sup> Durch eine Einschränkung der Spielräume wird erreicht, daß die interdependenten Entscheidungsträger keine Entscheidungsprobleme mit reduzierter Relevanz definieren. Das ist gleichbedeutend damit, daß die interdependenten Entscheidungsträger darin eingeschränkt werden, die Zielvariable der Kundenzufriedenheit nutzen-erhöhender zu beeinflussen als die anderen interdependenten Entscheidungsträger. Unter Bezug auf die im oben genannten Beispiel dargestellte Beeinflus-sung von traditionellem Rückversicherungsschutz in nicht-proportionaler Form kann eine solche Einschränkung alle Merkmale des traditionellen Rückversi-cherungsschutzes betreffen: Den Entscheidungsträgern kann es z. B. untersagt sein, bei konstanter Priorität die Haftstrecke über eine bestimmte Ausprägung zu erhöhen, auf bestimmte Ausschlußklauseln zu verzichten oder die Preisfor-derung ohne Erlaubnis von Leitungseinheiten unter eine bestimmte Höhe zu reduzieren.

Aufgrund der starken Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen werden Absatzmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation hier als 'kritische' Merkmalsvariable eingestuft.

## (2) Absatzmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation

Absatzmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation sind dadurch ge-kennzeichnet, daß mindestens ein Entscheidungsträger<sub>A</sub> Leistungen an einen Kunden nur dann absetzen kann, wenn auch mindestens ein anderer Entschei-dungsträger<sub>B</sub> Leistungen an diesen Kunden absetzen kann.<sup>280</sup> Die von dem Kunden in einem solchen Fall nachgefragten Leistungen werden hier als 'Rundumleistungen' bezeichnet.<sup>281</sup> Rundumleistungen bestehen aus verschie-denen Leistungsteilen. Absatzmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation entstehen, wenn die Entscheidungskompetenzen für die Leistungsteile von Rundumleistungen verschiedenen Entscheidungsträgern zugeordnet sind.

Eine Externalisierung liegt z. B. dann vor, wenn bei der Handlungsvariable der Segmentierung als Art der Ausprägung die Ausprägung 'Leistungsart' ausgewählt wird<sup>282</sup> und der Kunde eine Rundumleistung beschaffen will, die eine Kombination aus den verschieden segmentierten Leistungsarten darstellt. Eine

<sup>279</sup> Siehe hierzu 2. Kapitel B.III.1.d).

<sup>280</sup> Dieser Fall ist in der Literatur unter dem Begriff 'Nachfrageverbund' beschrieben. Siehe hierzu allgemein Engelhardt, W.H.: Erscheinungsformen (1976), S. 77 ff. und Müller-Hagedorn, L.: Problem (1978), S. 181 ff.

<sup>281</sup> Synonyme sind 'Bukett' (vgl. Jannott, H.K.: Rückversicherungspolitik (1988), S. 717) und 'Systembedarf' (vgl. Rumler, A.: Marktmanagement (1990), S. 127).

<sup>282</sup> Siehe das unter 3. Kapitel C.II.2.a)(1) gegebene Beispiel.

Externalisierung liegt z. B. auch dann vor, wenn bei der Handlungsvariable der Segmentierung als Art der Ausprägung die Ausprägung 'Region' ausgewählt ist und der Kunde eine Rundumleistung beschaffen will, die sich auf die verschiedenen segmentierten Regionen bezieht. Eine Internalisierung liegt z. B. dann vor, wenn bei der Handlungsvariable der Segmentierung als Art der Ausprägung die Ausprägung 'Kunde' ausgewählt wird. Die Entscheidungskompetenzen für verschiedene Leistungsarten und verschiedene Regionen können immer noch verschiedenen Entscheidungsträgern zugeordnet sein. Diese verschiedenen Entscheidungsträger befinden sich bei einer Internalisierung jedoch in der selben Entscheidungseinheit.

Die Konsequenzen aus der Merkmalsvariable 'Absatzmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation' werden ausgehend von der Ausprägung der Externalisierung untersucht.

Bei einer Externalisierung sind die formalen Merkmale der Entscheidungsergebnisse eines interdependenten Entscheidungsträgers<sub>A</sub> durch eine Unsicherheit bezüglich der Handlungen der anderen interdependenten Entscheidungsträger<sub>B</sub> geprägt. Zugleich ist es möglich, daß die Entscheidungsergebnisse eines interdependenten Entscheidungsträgers<sub>A</sub> eine reduzierte Relevanz aufweisen. Das ist dann der Fall, wenn sich die Wünsche des Kunden aufgrund der Handlungen anderer interdependenten Entscheidungsträger<sub>B</sub> verändern und diese Veränderung andere Entscheidungsprobleme als die bisher definierten notwendig macht.

Die erhöhte Unsicherheit und die reduzierte Relevanz führen zu bestimmten inhaltlichen Merkmalen der Entscheidungsergebnisse der interdependenten Entscheidungsträger. Das Merkmal der Zeit weist eine bestimmte Zeitdauer des Entscheidungsprozesses auf. Das Merkmal der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative bezieht sich zum Einen auf die Anzahl der Kommunikationshandlungen mit dem Kunden und zum Anderen auf die von den interdependenten Entscheidungsträgern angebotenen Leistungsteile der Rundumleistungen. Das Merkmal des Ressourcenverzehrs ist an dieser Stelle nicht von Bedeutung.

Wenn statt der Externalisierung eine Internalisierung vorliegt, ist eine Verbesserung der Kommunikation zwischen den interdependenten Entscheidungsträgern die Folge. Hier wird angenommen, daß die Verbesserung der Kommunikation als beschleunigte Kommunikation und als zusätzliche Kommunikation erfolgt. Dies führt zu einer Erhöhung der Informationsstände der interdependenten Entscheidungsträger. Bezuglich der formalen Merkmale von Entscheidungsergebnissen sinkt die Unsicherheit eines Entscheidungsträgers<sub>A</sub> bezüglich der Handlungen der anderen interdependenten Entscheidungsträger<sub>B</sub>. Zugleich steigt die Mächtigkeit, was an dieser Stelle jedoch nicht weiter von Bedeutung ist. Darüberhinaus wird hier angenommen, daß der vergrößerte Informationsstand zu einer Neudefinition der betroffenen Entscheidungsprobleme führen

kann. Einer Neudefinition steht nichts im Weg, weil in einer Synergiesituation alle interdependenten Entscheidungsträger ‘gewinnen’ können, wenn sie die ‘richtigen’ Entscheidungsprobleme definieren. Demzufolge kann die Relevanz steigen. Die veränderten formalen Merkmale führen zu Konsequenzen für die inhaltlichen Merkmale der Entscheidungsergebnisse der interdependenten Entscheidungsträger:

Eine beschleunigte Kommunikation hat Konsequenzen für das Merkmal der Zeit. Die Zeitspanne der Entscheidungsprozesse der interdependenten Entscheidungsträger verkürzt sich. Das bedeutet, daß sich der Zeitpunkt, an dem die Auswahlphasen in den Entscheidungsprozessen beendet sind, zeitlich nach vorn verschiebt. Für den Leistungserstellungsprozeß von Rückversicherungsschutz bedeutet dies, daß in der Vorvertragsphase beim Vertragsführer die Angebotserstellung schneller erfolgt, beim Mitzeichner die Angebotsprüfung schneller erfolgt.<sup>283</sup> Dies führt zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Je nachdem, inwieweit sich die Rundumleistungen aus traditionellem Rückversicherungsschutz, alternativem Rückversicherungsschutz, Informationsleistungen oder soziale Leistungen zusammensetzen, ist die Begründung für die erhöhte Kundenzufriedenheit in verschiedenen Zielvariablen der Rückversicherungsnahme zu finden.<sup>284</sup>

Eine zusätzliche Kommunikation hat Konsequenzen für das Merkmal der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative. Zum einen ist es möglich, daß die Anzahl der Kommunikationshandlungen mit dem Kunden reduziert werden kann. Eine solche Reduzierung kann zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit führen, wenn die Zielvariable ‘Maximierung positiver Erlebnisse, die Entscheidungsträger des Kunden in den sozialen Beziehungen mit Entscheidungsträgern der RVU haben’ nutzenerhöhend beeinflußt wird.<sup>285</sup> Dies ist davon abhängig, wie die Anzahl der Kommunikationshandlungen von den betroffenen Entscheidungsträgern des Kunden bewertet wird. Zum anderen ist es möglich, daß die zusätzlich kommunizierten Informationsarten die interdependenten Entscheidungsträger der RVU dazu veranlassen, Leistungsteile für die Rundumleistungen anzubieten, die sie ohne die zusätzlich kommunizierten Informa-

<sup>283</sup> Siehe 3. Kapitel A.II.3.a)bb)(1)(a) Abb. 16.

<sup>284</sup> Sind z. B. allgemeine Informationsleistungen betroffen, so steigt die Kundenzufriedenheit bezüglich der Zielvariable der Rückversicherungsnahme ‘Maximierung allgemeiner betriebswirtschaftlicher Verbesserung in allen Funktionen des Kunden’. Ist z. B. traditioneller Rückversicherungsschutz betroffen, so steigt die Kundenzufriedenheit bezüglich der Zielvariable der Rückversicherungsnahme ‘Reduzierung der einperiodigen Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden unter P’ und ‘Maximierung der Zeichnungskapazität des Kunden’. Ist z. B. alternativer Rückversicherungsschutz betroffen, so steigt die Kundenzufriedenheit bezüglich der Zielvariable der Rückversicherungsnahme ‘Maximierung des Spielraums in der Jahrsabschlußpolitik des Kunden’ usw.

<sup>285</sup> Vgl. Diller, H.: Beziehungs-Marketing (1995), S. 443.

tionsarten nicht angeboten hätten.<sup>286</sup> Dies führt zu einer Erhöhung der Kundenzufriedenheit. Die Begründung hierfür ist in verschiedenen Zielvariablen der Kundenzufriedenheit zu finden je nachdem, inwieweit sich die Rundumleistungen aus traditionellem Rückversicherungsschutz, alternativem Rückversicherungsschutz, Informationsleistungen oder soziale Leistungen zusammensetzen.<sup>287</sup>

Zusammenfassend wird hier angenommen, daß eine Internalisierung zu einer höheren Kundenzufriedenheit führt als eine Externalisierung. Die Bedeutung der Zielvariable der Kundenzufriedenheit ist für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f sehr groß. Hieraus kann eine Empfehlung für die Ausprägung der Merkmalsvariable ‘Absatzmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation’ abgeleitet werden: Die Internalisierung ist der Externalisierung vorzuziehen.

Hieraus ergibt sich folgende Empfehlung für den Inhalt der Organisationsstruktur bezüglich Absatzmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation: Bei der Handlungsvariable der Segmentierung ist als Art der Ausprägung die Ausprägung ‘Kunde’ allen anderen Ausprägungen gegenüber vorzuziehen. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Aufgrund der starken Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen werden Absatzmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation hier als ‘kritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

#### *dd) Beschaffungsmarktinterdependenzen*

Bei Beschaffungsmarktinterdependenzen überschneiden sich gemäß der Definition von Beschaffungsmarkt die Bedingungsvariablen ‘Institutionen’, ‘Regionen’ und ‘Beziehungen zwischen den Institutionen’ in den Kontexten verschiedener Entscheidungsträger. Regionen können sich in den Kontexten verschiedener Entscheidungsträger zwar überschneiden, eine Veränderung der Regionen aufgrund von Entscheidungshandlungen ergibt inhaltlich jedoch keinen Sinn. Aus diesem Grund kann sich die Untersuchung auf Institutionen und Beziehungen zwischen den Institutionen beschränken. Bei den Institutionen

<sup>286</sup> Die zusätzliche Kommunikation vergrößert die Informationsstände der interdependenten Entscheidungsträger. Es ist möglich, daß erst diese vergrößerten Informationsstände den interdependenten Entscheidungsträgern deutlich machen, daß bestimmte Merkmale einer Leistungsart zu einer höheren Kundenzufriedenheit führen, weil sie mit bestimmten Merkmalen einer anderen Leistungsart zur Rundumleistung kombiniert werden.

<sup>287</sup> Zu einem anschaulichen Beispiel siehe Wolf, H.: Rückversicherung (1991), S. 843 (Beispiel 2).

handelt es sich entweder um Lieferanten oder um betriebsfremde Beschaffungsorgane wie z. B. Makler. Um die Terminologie zu vereinfachen, wird im folgenden nur von ‘Lieferanten’ gesprochen.

Hier werden die Lieferanten der für die RVU wichtigsten Ressourcen untersucht. Bei den wichtigsten Ressourcen handelt es sich um den Gesamtbestand an versicherungstechnischen Einheiten, Sicherheitskapital, Retrozessionsschutz, Informationsarten und Personal.<sup>288</sup> Die Ressource ‘Gesamtbestand an versicherungstechnischen Einheiten’ wird an dieser Stelle nicht untersucht, weil es sich bei den Lieferanten von versicherungstechnischen Einheiten um betriebseigene Absatzorgane handelt. Es liegt ein organisatorisches Teilentscheidungsproblem vor, das an anderer Stelle untersucht wird.<sup>289</sup>

### (1) Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation

Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation sind dadurch gekennzeichnet, daß mindestens zwei interdependente Entscheidungsträger der RVU um einen Lieferanten konkurrieren, der eine knappe Ressource anbietet. Der Lieferant liefert die knappe Ressource entweder an den einen oder an den anderen Entscheidungsträger. Bei der knappen Ressource kann es sich um Sicherheitskapital, Retrozessionsschutz, Informationsarten und Personal handeln.

Eine Externalisierung liegt z. B. dann vor, wenn bei der Handlungsvariable der Segmentierung als Art der Ausprägung die Ausprägung ‘Leistungsart’ oder ‘Kunde’ ausgewählt worden ist und die Entscheidungsträger in den verschiedenen Entscheidungseinheiten die Entscheidungskompetenzen für die Beschaffung der Ressourcen besitzen. Eine Internalisierung liegt immer dann vor, wenn alle Entscheidungsträger, die Entscheidungskompetenzen für die Beschaffung einer Ressource besitzen, in einer Entscheidungseinheit zusammengefaßt sind.

Die Konsequenzen aus der Merkmalsvariable ‘Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation’ werden ausgehend von der Ausprägung der Externalisierung untersucht.

Bei einer Externalisierung sind die formalen Merkmale der Entscheidungsergebnisse eines interdependenten Entscheidungsträgers<sub>A</sub> geprägt durch eine Unsicherheit bezüglich der Handlungen der anderen interdependenten Entscheidungsträger<sub>B</sub>. Die interdependenten Entscheidungsträger konkurrieren um

---

<sup>288</sup> Vgl. 2. Kapitel B.II.1.a).

<sup>289</sup> Betroffen ist das organisatorische Teilentscheidungsproblem der Bildung von Zentralbereichen. Siehe 4. Kapitel Abb. 29.

den Lieferanten der knappen Ressource. Dieses Konkurrieren kann - aus Sicht der gesamten RVU - als reduzierte Relevanz der von den interdependenten Entscheidungsträgern definierten Entscheidungsprobleme interpretiert werden. Die erhöhte Unsicherheit und die reduzierte Relevanz führen zu bestimmten inhaltlichen Merkmalen der Entscheidungsergebnisse der interdependenten Entscheidungsträger. Bei den inhaltlichen Merkmalen ist nur das Merkmal der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative von Bedeutung.

Das Merkmal der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative findet seinen Ausdruck darin, daß die interdependenten Entscheidungsträger bei der Beschaffung einer Ressource eine Erhöhung des Preises oder eine Reduzierung der Qualität der Ressource tolerieren. Dies führt zu Konsequenzen für die von der RVU angebotenen und erstellten Leistungen.

Beim *Sicherheitskapital* wird eine reduzierte Qualität hier nicht untersucht, weil hier angenommen wird, daß eine Reduzierung der Qualität des Sicherheitskapitals nicht möglich ist. Ein erhöhter Preis für Sicherheitskapital führt zu erhöhten Sicherheitskapitalkosten. Die Erhöhung der Sicherheitskapitalkosten hat unterschiedliche Konsequenzen für die Wettbewerbsstrategien a und b als Vertragsführer auf der einen Seite und für die Wettbewerbsstrategie f als Mitzeichner auf der anderen Seite:

- Ein Vertragsführer hat die Möglichkeit, seine reale Preisforderung um die erhöhten Sicherheitskapitalkosten zu erhöhen. Dies führt dazu, daß die Ruinwahrscheinlichkeit der Kunden steigt, weil die Kunden mehr Risikoprämie an die RVU abgeben müssen. Die Zielvariable der Kundenzufriedenheit wird also bezüglich der Zielvariable der Rückversicherungsnahme 1) nutzenreduzierend beeinflußt.<sup>290</sup> Will der Vertragsführer seine reale Preisforderung aus diesem Grund nicht erhöhen, müssen die erhöhten Sicherheitskapitalkosten dadurch finanziert werden, daß auf andere eingenommene Deckungsbeiträge zurückgegriffen wird. Da die kalkulierten Deckungsbeiträge für Betriebskosten und Retrozessionsschutz zur Finanzierung der entsprechenden Ressourcen benötigt werden, kann nur auf den Deckungsbeitrag für die Nettoschadenkosten oder auf den Sicherheitszuschlag zurückgegriffen werden. Dieser Rückgriff ist deshalb möglich, weil der Deckungsbeitrag für die Nettoschadenkosten und der Sicherheitszuschlag zeitlich vor der Realisierung der Nettoschadenkosten von der RVU eingenommen werden.<sup>291</sup> Wenn aber Anteile des Deckungsbeitrags für die Nettoschadenkosten oder Anteile des Sicherheitszuschlags zur Finanzierung der erhöhten Sicher-

---

<sup>290</sup> Zur Nummerierung der Ziele der Rückversicherungsnahme siehe 3. Kapitel B.II. Abb. 24.

<sup>291</sup> Vgl. Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre (1995), S. 664 ff.

heitskapitalkosten verwendet werden, steigt die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.

- Ein Mitzeichner kann zwar seine virtuelle Preisforderung um die erhöhten Sicherheitskapitalkosten erhöhen, dies hat aber keinen Einfluß auf die reale Preisforderung die der Vertragsführer dem Kunden gegenüber stellt. Bei konstanter realer Preisforderung des Vertragsführers ergibt sich keine Konsequenz für die Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden sondern nur für die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU. Die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU steigt, weil der Mitzeichner analog zur oben gegebenen Argumentation Anteile des eingenommenen Deckungsbeitrags für die Nettoschadenkosten oder Anteile des Sicherheitszuschlags zur Finanzierung der erhöhten Sicherheitskapitalkosten verwenden muß.

Die dargestellten Konsequenzen ähneln den Konsequenzen, die in der ‘Annahme zur Erhöhung der Betriebskosten’ dargestellt worden sind.<sup>292</sup>

Beim *Retrozessionsschutz* ist das Auftreten von Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation unwahrscheinlich. Die Untersuchung erfolgt hier nur der Vollständigkeit halber.

Retrozessionsschutz liegt entweder als traditioneller Rückversicherungsschutz oder als alternativer Rückversicherungsschutz vor. Eine reduzierte Qualität des Retrozessionsschutzes läßt sich anhand der Merkmale ‘Bezug’ und ‘Gestalt’ von Rückversicherungsschutz beschreiben. Eine reduzierte Qualität kommt z. B. darin zum Ausdruck, daß sich der Retrozessionsschutz auf kleinere Teilbestände der RVU bezieht, daß zusätzliche Ausschlüsse vereinbart werden, daß bei nicht-proportionalem Retrozessionsschutz die Haftstrecke reduziert wird, daß bei proportionalem Retrozessionsschutz der Anteil der Lieferanten (Retrozessionäre) reduziert wird usw. Die reduzierte Qualität hat Konsequenzen für die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU und für die Kundenzufriedenheit: Die reduzierte Qualität des Retrozessionsschutzes führt dazu, daß bei der RVU die Homogenität der Schadenverteilungen in den Teilbeständen sinkt und die Streuungen der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten der Teilbestände steigen. Beides führt zu einer nutzenreduzierenden Beeinflussung der instrumentalen Zielvariablen ‘Minimierung der Schadenkosten der RVU’. Diese Beeinflussung kann dazu führen, daß die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU über das Anspruchsniveau  $\varepsilon$  steigt. Soll eine Überschreitung des Anspruchsniveaus  $\varepsilon$  verhindert werden, müssen die Merkmale des von der RVU angebotenen Rückversicherungsschutzes so beeinflußt werden, daß die Homogenität der Schadenverteilungen in den Teilbeständen steigt und die Streuungen der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten der Teilbestände sinken. Eine solche Beeinflussung läßt sich anhand der Merkmale ‘Bezug’ und

---

<sup>292</sup> Siehe 3. Kapitel C.II.2.a)bb).

‘Gestalt’ des Rückversicherungsschutzes beschreiben. So kann sich z. B. der von der RVU angebotene Rückversicherungsschutz auf kleinere Teilbestände der Kunden beziehen, bei nicht-proportionalem Rückversicherungsschutz können die Haftstrecken reduziert werden, bei proportionalem Rückversicherungsschutz können die Anteile der RVU reduziert werden usw. Eine solche Beeinflussung der Merkmale des Rückversicherungsschutzes führt dazu, daß bei den Kunden die Homogenität der Schadenverteilungen in den Teilbeständen sinkt und die Streuungen der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten der Teilbestände steigen. Dies führt dazu, daß die instrumentale Zielvariable ‘Minimierung der Schadenkosten des Kunden’ nutzenreduzierend beeinflußt wird. Diese Beeinflussung kann dazu führen, daß die Ruinwahrscheinlichkeit der Kunden über das Anspruchsniveau  $\rho$  steigt. Dies stellt eine Senkung der Kundenzufriedenheit dar. Um die Überschreitung des Anspruchsniveaus  $\rho$  zu verhindern, könnten sich die Kunden gezwungen sehen, ihre Zeichnungskapazität zu reduzieren. Auch dies stellt eine Senkung der Kundenzufriedenheit dar, weil die Zielvariable der Rückversicherungsnahme ‘Maximierung der Zeichnungskapazität des Kunden’ nutzenreduzierend beeinflußt wird. Die dargestellten Konsequenzen betreffen alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Beim Retrozessionsschutz führt ein erhöhter Preis zu erhöhten Retrozessionskosten. Die Konsequenzen entsprechen den oben dargestellten Konsequenzen aus einer Erhöhung der Sicherheitskapitalkosten:

- Bei den Wettbewerbsstrategien a und b erfolgt entweder eine Reduzierung der Kundenzufriedenheit oder eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.
- Bei der Wettbewerbsstrategie f erfolgt eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.

Bei *Informationsarten* kann sich eine reduzierte Qualität sowohl auf Modelle als auch auf Methoden und Daten beziehen. Eine reduzierte Qualität der Modelle, Methoden und Daten führt zu einem reduzierten Informationsstand der Entscheidungsträger. Dies hat Konsequenzen für die Entscheidungsergebnisse der Entscheidungsträger bei der Bearbeitung der Aufgabenelemente, in den Leistungserstellungsprozessen der von der RVU angebotenen Leistungen.<sup>293</sup> Bezuglich der formalen Merkmale der Entscheidungsergebnisse steigt die Unsicherheit, und die Mächtigkeit sinkt. Dies führt bezüglich der inhaltlichen Merkmale der Entscheidungsergebnisse zu bestimmten (vor-)ausgewählten Handlungsalternativen. Diese (vor-)ausgewählten Handlungsalternativen beziehen sich auf die Leistungen, die von der RVU bei der jeweiligen Wettbewerbsstrategie angeboten werden. Diese Leistungen implizieren auf den organisatorischen Zielvariablen der Kundenzufriedenheit und der Ruinwahrscheinlichkeit.

---

<sup>293</sup> Siehe 3. Kapitel A.II.3.a)bb)(1)(a) Abb. 16.

lichkeit der RVU bestimmte Konsequenzen. Es kann plausibel angenommen werden, daß der Nutzen aus diesen Konsequenzen geringer ist als derjenige Nutzen, der auf den betroffenen organisatorischen Zielvariablen impliziert worden wäre, wenn die Unsicherheit geringer und die Mächtigkeit höher gewesen wären. Dieser Sachverhalt kann an konkreten Beispielen veranschaulicht werden.<sup>294</sup> Die dargestellten Konsequenzen betreffen alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Bei Informationsarten führt ein erhöhter Preis zu erhöhten Betriebskosten. Dies führt gemäß der ‘Annahme zur Erhöhung der Betriebskosten’ zu folgenden Konsequenzen:<sup>295</sup>

- Bei den Wettbewerbsstrategien a und b erfolgt entweder eine Reduzierung der Kundenzufriedenheit oder eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.
- Bei der Wettbewerbsstrategie f erfolgt eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.

Beim *Personal* ist eine Reduzierung der Qualität nicht möglich, da potentielle neue Mitarbeiter zum Zeitpunkt ihrer Einstellung bestimmte Kapazitäten in den Informationsphasen aufweisen. Diese Kapazitäten sind durch die Entscheidungshandlungen von Entscheidungsträgern der RVU nicht veränderbar. Ein erhöhter Preis für Personal führt gemäß der ‘Annahme zur Erhöhung der Betriebskosten’ zu folgenden Konsequenzen:<sup>296</sup>

- Bei den Wettbewerbsstrategien a und b erfolgt entweder eine Reduzierung der Kundenzufriedenheit oder eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.
- Bei der Wettbewerbsstrategie f erfolgt eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.

---

<sup>294</sup> Für einen Vertragsführer (Wettbewerbsstrategien a und b) kann sich die erhöhte Unsicherheit und die reduzierte Mächtigkeit z. B. bei der Leistungserstellung von Rückversicherungsschutz in der Vorvertragsphase auswirken. Bei der Angebotserstellung wird eine Form von Rückversicherungsschutz konstruiert, die die Homogenität der Schadenverteilungen in den Teilbeständen des Kunden nicht so stark erhöht, wie es möglich gewesen wäre, wenn die Unsicherheit geringer und die Mächtigkeit höher gewesen wären. Die Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden ist also zu hoch. Daraus folgt, daß die Kundenzufriedenheit zu gering ist. Es ist aber auch möglich, daß die Homogenität der Schadenverteilungen in den Teilbeständen des Kunden zu stark erhöht wird. Zwar steigt dann die Kundenzufriedenheit, jedoch kann zugleich die instrumentale Zielvariable ‘Minimierung der Schadenkosten der RVU’ stark nutzenreduzierend beeinflußt werden. Dies kann dazu führen, daß das Anspruchsniveau  $\varepsilon$  auf der Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU überschritten wird.

<sup>295</sup> Siehe 3. Kapitel C.II.2.a)bb).

<sup>296</sup> Siehe 3. Kapitel C.II.2.a)bb).

Damit ist die Untersuchung der Konsequenzen aus einer Externalisierung der Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation abgeschlossen. Wenn statt der Externalisierung eine Internalisierung vorliegt, ist eine Verbesserung der Kommunikation zwischen den interdependenten Entscheidungsträgern die Folge. Hier wird angenommen, daß die Verbesserung der Kommunikation sowohl als beschleunigte als auch als zusätzliche Kommunikation interpretierbar ist. Die Verbesserung der Kommunikation führt über einen erhöhten Informationsstand unmittelbar zu einer reduzierten Unsicherheit und zu einer erhöhten Mächtigkeit. Die reduzierte Unsicherheit und die erhöhte Mächtigkeit haben jedoch keine Konsequenzen für die Handlungen der interdependenten Entscheidungsträger, denn die Konkurrenzsituation der interdependenten Entscheidungsträger bleibt weiterhin bestehen. Weil ein interdependenter Entscheidungsträger<sub>A</sub> nur dann ‘gewinnt’, wenn andere interdependenten Entscheidungsträger<sub>B</sub> ‘verlieren’, muß angenommen werden, daß die interdependenten Entscheidungsträger auch weiterhin um die Lieferanten knapper Ressourcen konkurrieren. Dies kann als unverändert reduzierte Relevanz der von den Entscheidungsträgern definierten Entscheidungsprobleme interpretiert werden. Der aufgrund der Kommunikation erhöhte Informationsstand führt also bei den interdependenten Entscheidungsträger nicht zu einer Neudefinition der betroffenen Entscheidungsprobleme. Die so dargestellten formalen Merkmale führen zu unveränderten inhaltlichen Merkmalen der Entscheidungsergebnisse der interdependenten Entscheidungsträger. Das bedeutet, daß die bezüglich der Externalisierung dargestellten Konsequenzen weiterhin gegeben sind.

Auf der Grundlage der dargestellten Konsequenzen muß nur den Beschaffungsmarktinterdependenzen bezüglich Retrozessionsschutz eine große Bedeutung zuerkannt werden. Sowohl die Zielvariable der Kundenzufriedenheit als auch die Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU werden stark beeinflußt. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f. Da das Auftreten von Beschaffungsmarktinterdependenzen bezüglich Retrozessionsschutz jedoch in der Praxis unwahrscheinlich ist, wird die Merkmalsvariable hier nicht als ‘kritische’ Merkmalsvariable sondern nur als ‘unkritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

Für Beschaffungsmarktinterdependenzen bezüglich Sicherheitskapital, Informationsarten und Personal läßt sich auch eine Beeinflussung der Kundenzufriedenheit und der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU erkennen; diese Beeinflussung ist jedoch schwach. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f. Aus diesem Grund werden auch Beschaffungsmarktinterdependenzen bezüglich Sicherheitskapital, Informationsarten und Personal als ‘unkritische’ Merkmalsvariablen eingestuft.

Die Untersuchung hat gezeigt, daß die Konsequenzen aus Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation unabhängig davon sind,

ob eine Externalisierung oder eine Internalisierung der Beschaffungsmarktinterdependenzen vorliegt. Hieraus ist der Schluß zu ziehen, daß eine Internalisierung nicht erforderlich ist. Eine Empfehlung für die Ausprägung der Merkmalsvariable ‘Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation’ kann also nicht gegeben werden.

Es kann aber eine Empfehlung für den Inhalt der Organisationsstruktur der RVU gegeben werden: Für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f ist die Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung für Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation ohne Bedeutung. Von Bedeutung ist vielmehr die Handlungsvariable der Strukturierung.<sup>297</sup> Die dargestellten nutzenreduzierenden Beeinflussungen der organisatorischen Zielvariablen können durch die Handlungsvariable ‘Entscheidungshandlungen von Leitungseinheiten’ vermieden werden, wenn durch Leitungseinheiten eine Strukturierung der Entscheidungsinhalte der interdependenten Entscheidungsträger erfolgt. Diese Strukturierung der Entscheidungsinhalte kann sich in Form von Entscheidungsprogrammen, Arbeitsanweisungen und Richtlinien äußern und reduziert die Spielräume der interdependenten Entscheidungsträger.<sup>298</sup> Durch eine Einschränkung der Spielräume wird erreicht, daß die interdependenten Entscheidungsträger keine Entscheidungsprobleme mit reduzierter Relevanz definieren. Das ist gleichbedeutend damit, daß die interdependenten Entscheidungsträger darin eingeschränkt werden, um die Lieferanten knapper Ressourcen zu konkurrieren. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

## (2) Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation

Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation sind dadurch gekennzeichnet, daß ein Entscheidungsträger<sub>A</sub> eine bestimmte Ressource nur dann beschaffen kann, wenn andere Entscheidungsträger<sub>B</sub> die selbe Ressource auch beschaffen. Aus Sicht des Lieferanten bedeutet das, daß der Lieferant die Ressource nur dann an einen Entscheidungsträger<sub>A</sub> liefert, wenn der Lieferant die Ressource zugleich auch an andere Entscheidungsträger<sub>B</sub> liefern kann.

Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation sind nicht möglich bezüglich der Ressource ‘Sicherheitskapital’. Bezuglich der Ressourcen ‘Informationsarten’ und ‘Personal’ sind Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation zwar möglich, die konstruierbaren Beispiele hierfür erscheinen aber als sehr unwahrscheinlich. Aus diesem Grund werden die Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation bezüglich

---

<sup>297</sup> Siehe 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25.

<sup>298</sup> Siehe hierzu 2. Kapitel B.III.1.d).

der Ressourcen 'Informationsarten' und 'Personal' hier als 'unkritische' Merkmalsvariablen eingestuft und nicht weiter untersucht. Von Bedeutung sind Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation nur bezüglich der Ressource 'Retrozessionsschutz'.

Bezüglich der Ressource Retrozessionsschutz liegt eine Externalisierung z. B. dann vor, wenn bei der Handlungsvariable der Segmentierung als Art der Ausprägung die Ausprägung 'Leistungsart', 'Kunde' oder 'Region' ausgewählt wird und die Entscheidungsträger in den verschiedenen Entscheidungseinheiten die Entscheidungskompetenzen für die Beschaffung von Retrozessionsschutz besitzen. Eine Internalisierung liegt immer dann vor, wenn all diejenigen Entscheidungsträger, die Entscheidungskompetenzen für die Beschaffung von Retrozessionsschutz besitzen, in einer Entscheidungseinheit zusammengefaßt sind.

Die Konsequenzen aus der Merkmalsvariable 'Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation' werden ausgehend von der Ausprägung der Externalisierung untersucht. Liegt eine Externalisierung vor, sind die formalen Merkmale der Entscheidungsergebnisse der Entscheidungsträger geprägt durch eine Unsicherheit bezüglich der Handlungen der anderen interdependenten Entscheidungsträger. Zugleich ist es möglich, daß die Entscheidungsergebnisse der interdependenten Entscheidungsträger eine zu geringe Relevanz aufweisen, weil die interdependenten Entscheidungsträger aus Sicht der gesamten RVU nicht die 'richtigen' Entscheidungsprobleme definieren. Die erhöhte Unsicherheit und die reduzierte Relevanz können zu bestimmten inhaltlichen Merkmalen der Entscheidungsergebnisse der interdependenten Entscheidungsträger führen. Bei den inhaltlichen Merkmalen der Entscheidungsergebnisse der interdependenten Entscheidungsträger ist nur das Merkmal der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative von Bedeutung. Es ist möglich, daß die interdependenten Entscheidungsträger sich gegen eine Beschaffung von Retrozessionsschutz entscheiden.<sup>299</sup> Dies führt dazu, daß die Lieferanten von Retrozessionsschutz anderen interdependenten Entscheidungsträgern keinen Retrozessionsschutz liefern. Der Mangel an Retrozessionsschutz hat Konsequenzen für die von den anderen interdependenten Entscheidungsträgern angebotenen und erstellten Leistungen.<sup>300</sup> Hieraus folgt dann entweder eine Reduzierung der Kundenzufriedenheit oder eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.<sup>301</sup>

Wenn statt der Externalisierung eine Internalisierung vorliegt, ist eine Verbesserung der Kommunikation zwischen den interdependenten Entschei-

<sup>299</sup> Die nicht-Beschaffung von Retrozessionsschutz stellt dann die (vor-)ausgewählte Handlungsalternative dar.

<sup>300</sup> Zu Einzelheiten siehe 3. Kapitel C.II.2.a)dd)(1).

<sup>301</sup> Zu Einzelheiten siehe 3. Kapitel C.II.2.a)dd)(1).

dungsträgern die Folge. Hier wird angenommen, daß die Verbesserung der Kommunikation als beschleunigte Kommunikation und als zusätzliche Kommunikation erfolgt. Dies führt zu einer Erhöhung der Informationsstände der interdependenten Entscheidungsträger. Bezuglich der formalen Merkmale von Entscheidungsergebnissen sinkt die Unsicherheit von Entscheidungsträger<sub>A</sub> bezüglich der Handlungen der interdependenten Entscheidungsträger<sub>B</sub>. Zugleich steigt die Mächtigkeit, was an dieser Stelle jedoch nicht weiter von Bedeutung ist. Darüberhinaus wird hier angenommen, daß der vergrößerte Informationsstand bei den interdependenten Entscheidungsträgern zu einer Neudeinition der betroffenen Entscheidungsprobleme führen kann. Einer Neudeinition steht nichts im Weg, weil in einer Synergiesituation alle interdependenten Entscheidungsträger 'gewinnen' können, wenn sie die 'richtigen' Entscheidungsprobleme definieren. Demzufolge kann die Relevanz steigen. Die veränderten formalen Merkmale der Entscheidungsergebnisse führen zu Konsequenzen für die inhaltlichen Merkmale der Entscheidungsergebnisse der interdependenten Entscheidungsträger:

- Eine beschleunigte Kommunikation hat Konsequenzen für das Merkmal der Zeit. Die Zeitdauer der Entscheidungsprozesse der interdependenten Entscheidungsträger hat hier jedoch keine Bedeutung.
- Eine zusätzliche Kommunikation hat Konsequenzen für das Merkmal der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative der interdependenten Entscheidungsträger. Es ist nun möglich, daß sich ein interdependenter Entscheidungsträger<sub>A</sub> nun für eine Beschaffung von Retrozessionsschutz entscheidet.<sup>302</sup> Dies führt dazu, daß die Lieferanten von Retrozessionsschutz den interdependenten Entscheidungsträgern<sub>B</sub> nun auch Retrozessionsschutz liefern. Dies hat Konsequenzen für die von den Entscheidungsträgern<sub>B</sub> angebotenen und erstellten Leistungen.<sup>303</sup> Hieraus folgt, daß eine Reduzierung der Kundenzufriedenheit und eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU vermieden werden kann.

Die dargestellten Konsequenzen für die Zielvariablen der Kundenzufriedenheit und der Ruinwahrscheinlichkeit sind als bedeutsam einzuschätzen. Aus diesem Grund wird hier für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f die folgende Empfehlung für die Ausprägung der Merkmalsvariable 'Beschaffungs-marktinterdependenz in einer Synergiesituation' gegeben: Die Internalisierung ist der Externalisierung vorzuziehen. Alle Entscheidungsträger, die Entscheidungskompetenzen für die Beschaffung von Retrozessionsschutz erhalten haben, müssen sich in einer Entscheidungseinheit befinden.

---

<sup>302</sup> Die Beschaffung von Retrozessionsschutz stellt dann die (vor-)ausgewählte Handlungsalternative dar.

<sup>303</sup> Die Argumentation unter 3. Kapitel C.II.2.a)dd)(1) ist lediglich umzukehren. Aus diesem Grund wird hier auf eine Erläuterung verzichtet.

Hieraus ergibt sich folgende Empfehlung für den Inhalt der Organisationsstruktur der RVU bezüglich Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation für Retrozessionsschutz: Bei der Handlungsvariable der Segmentierung ist als Art der Ausprägung die Ausprägung ‘Beschaffung von Retrozessionsschutz’ allen anderen Ausprägungen gegenüber vorzuziehen. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Aufgrund der starken Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen werden Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation bezüglich Retrozessionsschutz hier als ‘kritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

#### *ee) Ressourceninterdependenzen*

Bei Ressourceninterdependenzen überschneiden sich Ressourcen als Bedingungsvariablen in den Kontexten verschiedener Entscheidungsträger. Hier werden die für die RVU wichtigsten Ressourcen ‘Gesamtbestand an versicherungstechnischen Einheiten’, ‘Sicherheitskapital’, ‘Retrozessionsschutz’, ‘Informationsarten’ und ‘Personal’ untersucht.

##### (1) Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation

Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation sind dadurch gekennzeichnet, daß die Nutzung einer bestimmten Ressource durch einen Entscheidungsträger<sub>A</sub> dazu führt, daß diese bestimmte Ressource durch andere Entscheidungsträger<sub>B</sub> nicht genutzt werden kann.

Hier wird angenommen, daß Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation nicht auftreten können bezüglich der Ressourcen ‘Gesamtbestand an versicherungstechnischen Einheiten’, ‘Sicherheitskapital’, ‘Retrozessionschutz’ und ‘Informationsarten’. Diese Annahme wird wie folgt begründet:

- Ein gegebener Gesamtbestand an versicherungstechnischen Einheiten leistet seine nutzenerhöhende Beeinflussung der Schadenkosten der RVU unabhängig von den Handlungen der Entscheidungsträger in der RVU.<sup>304</sup>
- Ein gegebenes Sicherheitskapital leistet seine nutzenerhöhende Beeinflussung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU unabhängig von den Handlungen der Entscheidungsträger in der RVU.<sup>305</sup>

---

<sup>304</sup> Zwar können die Merkmale des Gesamtbestands (siehe 3. Kapitel B.II.) durch die Handlungen der Entscheidungsträger verändert werden, diese Veränderung entspricht jedoch nicht einer Ressourceninterdependenz in einer Konkurrenzsituation.

- Ein gegebener Retrozessionsschutz leistet seine nutzenerhöhende Beeinflussung der Schadenkosten der RVU unabhängig von den Handlungen der Entscheidungsträger in der RVU.<sup>305</sup>
- Für gegebene Informationsarten stellen Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation ein rein technisches Problem dar. Heutzutage kann angenommen werden, daß die Nutzung einer Informationsart durch Entscheidungsträger<sub>A</sub> unabhängig davon ist, ob zugleich andere Entscheidungsträger<sub>B</sub> diese Informationsart nutzen.<sup>306</sup> Aus diesem Grund werden Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation hier nicht weiter untersucht.

Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation können demnach nur hinsichtlich der Ressource ‘Personal’ auftreten. Eine Externalisierung liegt dann vor, wenn mindestens zwei Leitungseinheiten A und B Weisungskompetenzen für mindestens einen hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträger haben. Die Leitungseinheiten befinden sich dabei in verschiedenen Entscheidungseinheiten. Eine Internalisierung liegt dann vor, wenn mindestens zwei Leitungseinheiten A und B Weisungskompetenzen für mindestens einen hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträger haben und sich die Leitungseinheiten dabei in einer Entscheidungseinheit befinden. Im folgenden wird ein hierarchisch nachgelagerter Entscheidungsträger als ‘Personalressource’ bezeichnet.

Die Konsequenzen aus der Merkmalsvariable ‘Personal-Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation’ werden ausgehend von der Ausprägung der Externalisierung untersucht. Bei einer Externalisierung sind die formalen Merkmale der Entscheidungsergebnisse einer Leitungseinheit A geprägt durch eine Unsicherheit bezüglich der Handlungen der interdependenten Leitungseinheit B. Die interdependenten Leitungseinheiten A und B werden versuchen, die Personalressource zur Bearbeitung der ihnen zugeordneten Entscheidungsinhalte zu nutzen. Nutzt Leitungseinheit A die Personalressource, kann Leitungseinheit B die Personalressource nicht nutzen und umgekehrt. Die Nutzung der Personalressource durch eine Leitungseinheit mit der Konsequenz, daß die andere Leitungseinheit die Personalressource nicht nutzen kann, wird hier - aus Sicht der gesamten RVU - als ein Entscheidungsergebnis mit redu-

---

<sup>305</sup> Der Fall, daß Entscheidungsträger<sub>A</sub> das Sicherheitskapital von Entscheidungsträger<sub>B</sub> deshalb nicht nutzen können, weil sich Entscheidungsträger<sub>A</sub> und Entscheidungsträger<sub>B</sub> in rechtlich getrennten Tochtergesellschaften der RVU befinden, wird hier nicht untersucht. Vgl. 2. Kapitel A.

<sup>306</sup> Der Sachverhalt, daß Entscheidungsträger<sub>B</sub> Retrozessionsschutz deshalb nicht nutzen können, weil Entscheidungsträger<sub>A</sub> diesen Retrozessionsschutz exklusiv für sich beschafft haben, stellt keine Ressourceninterdependenz in einer Konkurrenzsituation dar sondern eine Beschaffungsmarktinterdependenz in einer Konkurrenzsituation. Siehe hierzu 3. Kapitel C.II.2.a)dd)(1).

<sup>307</sup> Siehe *Frese, E. / Werder, A. von: Kundenorientierung (1989)*, S. 9 f.

zierter Relevanz interpretiert. Die erhöhte Unsicherheit und die reduzierte Relevanz führen zu Konsequenzen für die inhaltlichen Merkmale der Entscheidungsergebnisse derjenigen interdependenten Leitungseinheit, die die Personalressource nicht nutzen kann. Wenn eine Leitungseinheit A die Personalressource deshalb nicht nutzen kann, weil eine interdependente Leitungseinheit B die Personalressource nutzt, wird hier angenommen, daß Leitungseinheit A die Personalressource *später* nutzen kann. Als inhaltliches Merkmal der Entscheidungsergebnisse von Leitungseinheit A ist daher nur die Zeit, nicht die (vor-)ausgewählte Handlungsalternative und auch nicht der Ressourcenverzehr betroffen. Das inhaltliche Merkmal der Zeit hat Konsequenzen für die Leistungserstellungsprozesse aller Leistungen, die von der RVU angeboten werden. Hierbei ist die jeweilige Wettbewerbsstrategie zu beachten:

- Rückversicherungsschutz wird bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f angeboten. Die Personal-Ressourceninterdependenz in einer Konkurrenzsituation führt dazu, daß sich in der Entscheidungseinheit von Leitungseinheit A die Bearbeitung der Aufgabenelemente, im Leistungserstellungsprozeß verzögert.<sup>308</sup> Unabhängig davon, ob die RVU Vertragsführer oder Mitzeichner ist, hat die Verzögerung Konsequenzen für die organisatorische Zielvariable der Kundenzufriedenheit bezüglich der Zielvariablen der Rückversicherungsnahme 1) bis 7)a.<sup>309</sup> Je größer die Verzögerung ist, desto stärker sinkt die Kundenzufriedenheit. Hier wird angenommen, daß die Kundenzufriedenheit insbesondere durch eine Verzögerung der Bearbeitung derjenigen Aufgabenelemente beeinflußt wird, die das Underwriting<sup>310</sup> und die Bearbeitung von Schadenfällen<sup>311</sup> betreffen. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.
- Auch bei Informationsleistungen führt die Personal-Ressourceninterdependenz in einer Konkurrenzsituation dazu, daß sich in der Entscheidungseinheit von Leitungseinheit A die Bearbeitung der Aufgabenelemente, im Leistungserstellungsprozeß verzögert. Da bei Wettbewerbsstrategie f keine Informationsleistungen angeboten werden, sind hiervon nur die Wettbewerbsstrategien a und b betroffen. Bei Wettbewerbsstrategie a werden alle Arten von Informationsleistungen angeboten. Somit sinkt bei Wettbewerbsstrategie a die Kundenzufriedenheit bezüglich der Zielvariablen der Rückversi-

<sup>308</sup> Siehe 3. Kapitel A.II.3.a)bb)(1)(a) Abb. 16.

<sup>309</sup> Zur Nummerierung der Zielvariablen der Rückversicherungsnahme siehe 3. Kapitel B.II. Abb. 24.

<sup>310</sup> Betroffen sind die Aufgabenelemente 2. bis 4. Siehe 3. Kapitel A.II.3.a)bb)(1)(a) Abb. 16.

<sup>311</sup> Betroffen sind die Aufgabenelemente 10. bis 12. Siehe 3. Kapitel A.II.3.a)bb)(1)(a) Abb. 16.

cherungsnahme 1) bis 7)a und 8).<sup>312</sup> Bei Wettbewerbsstrategie b wird nur der rückversicherungsspezifische Informationsservice angeboten. Somit sinkt bei Wettbewerbsstrategie b die Kundenzufriedenheit bezüglich der Zielvariablen der Rückversicherungsnahme 1) bis 7)a.

- Auch bei sozialen Leistungen führt die Personal-Ressourceninterdependenz in einer Konkurrenzsituation dazu, daß sich in der Entscheidungseinheit von Leitungseinheit A die Bearbeitung der Aufgabenelemente, im Leistungserstellungsprozeß verzögert. Soziale Leistungen werden bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f angeboten. Somit sinkt bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f die Kundenzufriedenheit bezüglich der Zielvariablen der Rückversicherungsnahme 7)a und 7)b.<sup>313</sup>

Bisher wurden nur Konsequenzen für die Entscheidungshandlungen der interdependenten Leitungseinheiten A und B untersucht. Darüberhinaus sind auch Konsequenzen für die Entscheidungshandlungen der Personalressource möglich. Die Personalressource erhält ihre Entscheidungsinhalte von den Leitungseinheiten A und B. Die Unsicherheit einer Leitungseinheit bezüglich der Handlungen der anderen interdependenten Leitungseinheit kann dazu führen, daß die Leitungseinheiten der Personalressource Entscheidungsinhalte zuordnen, die die Kapazitäten in den Informationsphasen der Personalressource übersteigen. In diesem Fall muß angenommen werden, daß die Personalressource Vereinfachungen ihrer Entscheidungshandlungen vornimmt.<sup>314</sup> Hier wird angenommen, daß die Vereinfachungen vorgenommen werden, indem die Personalressource ihre Entscheidungsprozesse und ihre Informationsprozesse verändert - nicht jedoch ihre Kontextvariablen. Diese Veränderungen haben Konsequenzen für die Entscheidungsergebnisse der Personalressource. Im folgenden werden die Entscheidungsergebnisse bei Vereinfachung mit den Entscheidungsergebnissen ohne Vereinfachung verglichen. Bezuglich der formalen Merkmale kann auf das 2. Kapitel, B.IV. Abbildung 11 verwiesen werden. Bezuglich der inhaltlichen Merkmale ergibt sich für die Zeit eine Reduzierung der Zeitdauer der Entscheidungsprozesses der Personalressource. Zugleich sinkt der Ressourcenverzehr aufgrund der Informationsprozesse der Personalressource.

Hieraus nutzenerhöhende Konsequenzen für die organisatorische Zielvariable der Kundenzufriedenheit ableiten zu wollen ist jedoch nicht möglich. Nutzenerhöhende Konsequenzen für die Kundenzufriedenheit erfolgen bei einer Reduzierung der Zeitdauer der Entscheidungsprozesse nur dann, wenn sich die

<sup>312</sup> Zur Nummerierung der Zielvariablen der Rückversicherungsnahme siehe 3. Kapitel B.II. Abb. 24.

<sup>313</sup> Zur Nummerierung der Zielvariablen der Rückversicherungsnahme siehe 3. Kapitel B.II. Abb. 24.

<sup>314</sup> Siehe hierzu 2. Kapitel B.IV.

(vor-)ausgewählten Handlungsalternative bei Vereinfachung nicht von der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative ohne Vereinfachung unterscheidet. Hier muß jedoch angenommen werden, daß sich die (vor-)ausgewählte Handlungsalternative bei Vereinfachung von der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative ohne Vereinfachung unterscheidet, denn sonst würde sich die Personalressource in ihrer Überlastung durch die Vereinfachung keine Erleichterung verschaffen können.

Die Ableitung konkreterer Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen erfordert eine Präzisierung dessen, was unter der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative konkret zu verstehen ist. Unabhängig davon, welchen Entscheidungsinhalt die Personalressource bearbeitet, wird hier angenommen, daß sich die (vor-)ausgewählte Handlungsalternative unmittelbar oder mittelbar auf die in den Leistungserstellungsprozessen zu bearbeitenden Aufgabenelemente, bezieht. Aus einer vereinfachten Bearbeitung der Aufgabenelemente, durch die Personalressource können die folgenden Konsequenzen abgeleitet werden, die alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f betreffen:

- Es ist eine Reduzierung der Kundenzufriedenheit möglich. Hierzu lassen sich zahlreiche Beispiele konstruieren.<sup>315</sup>
- Es ist eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU möglich. Auch hierzu lassen sich zahlreiche Beispiele konstruieren.<sup>316</sup>

Damit ist die Untersuchung der Konsequenzen aus einer Externalisierung der Personal-Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation abgeschlossen. Wenn statt einer Externalisierung eine Internalisierung vorliegt, ist eine Verbesserung der Kommunikation zwischen den interdependenten Leistungseinheiten A und B die Folge. Hier wird angenommen, daß die Verbesserung der Kommunikation sowohl als beschleunigte als auch als zusätzliche Kommunikation interpretierbar ist. Die Verbesserung der Kommunikation führt

<sup>315</sup> Wenn z. B. das Aufgabenelement ‘Konstruktion der Leistung’ im Leistungserstellungsprozeß für Rückversicherungsschutz vereinfacht bearbeitet wird, werden die folgenden Zielvariablen der Rückversicherungsnahme nutzenreduzierend beeinflußt (vgl. 3. Kapitel B.II, Abb. 24): ‘Maximierung der Zeichnungskapazität des Kunden’, ‘Minimierung der Solvabilitätsmittel des Kunden’, ‘Maximierung des Spielraums in der Jahresabschlußpolitik des Kunden’ und ‘Maximierung des Vertrauens, das Entscheidungsträger des Kunden in Entscheidungsträger der RVU haben’. Darüberhinaus werden die instrumentalen Zielvariablen ‘Maximierung der Homogenität der Schadenverteilungen in den Teilbeständen’ und ‘Minimierung der Streuungen der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten der Teilbestände’ nutzenreduzierend beeinflußt, so daß auch die Ruinwahrscheinlichkeit des Kunden nutzenreduzierend beeinflußt wird.

<sup>316</sup> Wenn z. B. die Personalressource eine Kumulart K<sub>1</sub> bis K<sub>6</sub> nicht erkennt, wird die instrumentale Zielvariable ‘Maximierung der Unabhängigkeit der Schadenverteilungen in den Teilbeständen’ nutzenreduzierend beeinflußt. Dies führt über eine nutzenreduzierende Beeinflussung der instrumentalen Zielvariablen ‘Minimierung der Schadenkosten der RVU’ zu einer Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.

über einen erhöhten Informationsstand unmittelbar zu einer reduzierten Unsicherheit und zu einer erhöhten Mächtigkeit. Es ist jedoch fraglich, ob die reduzierte Unsicherheit und die erhöhte Mächtigkeit Konsequenzen für die Handlungen der interdependenten Leitungseinheiten haben, denn die Konkurrenzsituation der interdependenten Leitungseinheiten bleibt weiterhin bestehen. Hier wird angenommen, daß die interdependenten Leitungseinheiten auch weiterhin vor allem daran interessiert sind, die Personalressource zur Bearbeitung ihrer eigenen Entscheidungsinhalte zu nutzen. Dies wird hier als unverändert reduzierte Relevanz der Entscheidungsergebnisse der interdependenten Leitungseinheiten interpretiert. Die so dargestellten formalen Merkmale führen zu unveränderten inhaltlichen Merkmalen der Entscheidungsergebnisse der interdependenten Leitungseinheiten. Daraus folgt zweierlei. Erstens sind die bezüglich der Externalisierung dargestellten nutzenreduzierenden Konsequenzen für die Zielvariable der Kundenzufriedenheit auch bei einer Internalisierung möglich. Zweitens ist es auch bei einer Internalisierung wahrscheinlich, daß die Personalressource überlastet wird. Aus diesem Grund sind auch bei einer Internalisierung Vereinfachungen der Entscheidungshandlungen der Personalressource zu erwarten. Daraus folgt, daß die bezüglich der Externalisierung dargestellten nutzenreduzierenden Konsequenzen für die Zielvariablen der Kundenzufriedenheit und der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU auch bei einer Internalisierung möglich sind.

Die dargestellten nutzenreduzierenden Konsequenzen für die Zielvariablen der Kundenzufriedenheit und der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU sind für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f von großer Bedeutung. Die Untersuchung hat gezeigt, daß die nutzenreduzierenden Konsequenzen bezüglich der Zielvariablen der Kundenzufriedenheit und der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU unabhängig davon sind, ob eine Externalisierung oder eine Internalisierung der vorliegt. Hieraus ist der Schluß zu ziehen, daß eine Internalisierung von Personal-Ressourceninterdependenzen nicht erforderlich ist. Eine Empfehlung für die Ausprägung der Merkmalsvariable ‘Personal-Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation’ kann also nicht gegeben werden.

Es kann aber eine Empfehlung für den Inhalt der Organisationsstruktur der RVU bezüglich Personal-Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation gegeben werden: Für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f sind Personal-Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation zu vermeiden. Diese Empfehlung kann so interpretiert werden, daß bei der Handlungsvariable der Verteilung von Entscheidungskompetenzen alle Ausprägungen zulässig sind, solange nur Personal-Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation vermieden werden.

Aufgrund der starken Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen werden Personal-Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation hier als ‘kritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

## (2) Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation

Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation sind dadurch gekennzeichnet, daß die Nutzung einer Ressource durch einen Entscheidungsträger<sub>A</sub> besser möglich ist, wenn andere Entscheidungsträger<sub>B</sub> die Ressource auch auf eine bestimmte Art nutzen.

Hier wird angenommen, daß Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation nur bezüglich der Ressource ‘Gesamtbestand an versicherungstechnischen Einheiten’ vorliegen können. Es ist nicht erkennbar, daß Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation bezüglich der Ressourcen ‘Sicherheitskapital’, ‘Retrozessionsschutz’, ‘Informationsarten’ und ‘Personal’ vorliegen können.

Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation liegen bezüglich des Gesamtbestands an versicherungstechnischen Einheiten immer dann vor, wenn die Entscheidungskompetenzen für das Aufgabenelement ‘Vertragsabschluß (Akzept)’ verschiedenen Entscheidungsträgern in der RVU zugeordnet sind. Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation liegen bezüglich des Gesamtbestands an versicherungstechnischen Einheiten auch dann vor, wenn die Entscheidungskompetenzen für das Aufgabenelement ‘Vertragsbeendigung’ verschiedenen Entscheidungsträgern in der RVU zugeordnet sind. Im folgenden beschränkt sich die Untersuchung auf das Aufgabenelement ‘Vertragsabschluß (Akzept)’, da die Untersuchungsergebnisse für das Aufgabenelement ‘Vertragsbeendigung’ analog gelten. Diejenigen Entscheidungsträger, die Vertragsabschlüsse vornehmen, werden hier in Anlehnung an den Sprachgebrauch der Rückversicherungspraxis als *akzeptierende* Entscheidungsträger bezeichnet.

Die Entscheidungsergebnisse der akzeptierenden Entscheidungsträger beeinflussen den Gesamtbestand an versicherungstechnischen Einheiten in allen Merkmalen, die im Hinblick auf die fundamentalen organisatorischen Zielvariablen als instrumentale organisatorische Zielvariablen definiert worden sind:<sup>317</sup>

- Homogenität der Schadenverteilungen in den Teilbeständen,
- Unabhängigkeit der Schadenverteilungen in den Teilbeständen,
- Anzahl an versicherungstechnischen Einheiten in den Teilbeständen,
- Streuungen der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten der Teilbestände.

---

<sup>317</sup> Vgl. 3. Kapitel B.II.

Die Untersuchung der Entscheidungsergebnisse der akzeptierenden Entscheidungsträger wird im folgenden auf das inhaltliche Merkmal der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative beschränkt. Das inhaltliche Merkmal der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative entspricht dem Vertragsabschluß durch die Entscheidungsträger. Ein Vertragsabschluß eines Entscheidungsträgers beeinflußt immer jedes der oben genannten Merkmale des Gesamtbestands der RVU. Daher beeinflußt jeder Vertragsabschluß durch einen Entscheidungsträger immer die Schadenkosten der RVU und damit die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.<sup>318</sup> Auf der Grundlage dieser Ausführungen können jetzt Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation bezüglich des Gesamtbestands an versicherungstechnischen Einheiten präzise definiert werden: Wenn die Vertragsabschlüsse der Entscheidungsträger die Merkmale des Gesamtbestands an versicherungstechnischen Einheiten so beeinflussen, daß

- die Homogenität der Schadenverteilungen in den Teilbeständen steigt,
- die Unabhängigkeit der Schadenverteilungen in den Teilbeständen steigt,
- die Anzahl an versicherungstechnischen Einheiten in den Teilbeständen steigt und
- die Streuungen der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten der Teilbestände nur geringfügig steigen,

sinkt tendenziell die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU. Die Ruinwahrscheinlichkeit bezieht sich auf die gesamte RVU. Die gesunkene Ruinwahrscheinlichkeit der RVU kann daher interpretiert werden als verbesserte Nutzung der Ressource 'Gesamtbestand an versicherungstechnischen Einheiten' durch die anderen Entscheidungsträger. Die Konsequenzen der so definierten Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation sind also immer Beeinflussungen der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.

Eine Externalisierung der Interdependenz liegt dann vor, wenn sich die akzeptierenden Entscheidungsträger in verschiedenen Entscheidungseinheiten befinden. Das ist z. B. dann der Fall, wenn bezüglich der Handlungsvariable der Segmentierung als Art der Ausprägung die Ausprägungen 'Leistungsart', 'Kunde' oder 'Region' ausgewählt werden. Eine Internalisierung liegt dann vor, wenn sich die akzeptierenden Entscheidungsträger in einer Entscheidungseinheit befinden. Das ist nur dann der Fall, wenn bezüglich der Handlungsvariable der Segmentierung als Art der Ausprägungen die aufgabenorientierte Ausprägung 'Vertragsabschluß' ausgewählt wird.

---

<sup>318</sup> Zugleich beeinflußt ein Vertragsabschluß eines Entscheidungsträgers immer auch die Risikoprämie und damit die Ruinwahrscheinlichkeit der RVU. Eine Beeinflussung der Risikoprämie stellt jedoch keine Ressourceninterdependenz dar und wird an dieser Stelle daher nicht untersucht.

Eine Internalisierung führt zu einer Verbesserung der Kommunikation zwischen den interdependenten, akzeptierenden Entscheidungsträgern. Hier wird angenommen, daß die Verbesserung der Kommunikation sowohl als beschleunigte als auch als zusätzliche Kommunikation interpretierbar ist. Die Verbesserung der Kommunikation führt über einen erhöhten Informationsstand unmittelbar zu einer reduzierten Unsicherheit und zu einer erhöhten Mächtigkeit der Entscheidungsergebnisse der akzeptierenden Entscheidungsträger. Dies hat Konsequenzen für das inhaltliche Merkmal der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative. Aufgrund der reduzierten Unsicherheit und der erhöhten Mächtigkeit ist es wahrscheinlich, daß drei der vier Merkmale des Gesamtbestands wie folgt nutzenerhöhend beeinflußt werden:<sup>319</sup>

- Die Homogenität der Schadenverteilungen in den Teilbeständen steigt.
- Die Unabhängigkeit der Schadenverteilungen in den Teilbeständen steigt.
- Die Streuungen der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten der Teilbestände steigen geringfügiger, als sie es ohne die Verbesserung der Kommunikation getan hätten.<sup>320</sup>

Dies führt zu einer nutzenerhöhenden Beeinflussung der Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit. Die Bedeutung der Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit ist für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f groß. Aus diesem Grund könnte man vermuten, für die Ausprägung der Merkmalsvariable 'Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation' bezüglich des Gesamtbestands folgende Empfehlung abzuleiten: *Die Internalisierung ist der Externalisierung vorzuziehen. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.* Eine solche Empfehlung ist jedoch unrealistisch, da anzunehmen ist, daß eine Entscheidungseinheit, in der sich alle akzeptierenden Entscheidungsträger der RVU befinden, die zulässige Maximalgröße überschreiten würde.<sup>321</sup> Eine Externalisierung ist somit - außer bei einer sehr kleinen RVU - unvermeidlich. Aus diesem Grund wird hier für die Ausprägung der Merkmalsvariable 'Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation' bezüglich des Gesamtbestands an versicherungstechnischen Einheiten keine Empfehlung gegeben.

Es kann jedoch eine Empfehlung für den Inhalt der Organisationsstruktur der RVU gegeben werden. Diese Empfehlung bezieht sich nur auf Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation bezüglich des Gesamtbestands

<sup>319</sup> Um die Anzahl von versicherungstechnischen Einheiten im Gesamtbestand zu erhöhen, bedarf es keiner reduzierten Unsicherheit bzw. keiner erhöhten Mächtigkeit.

<sup>320</sup> Ein Sinken der Streuungen der Wahrscheinlichkeitsverteilungen der Schadenkosten der Teilbestände ist nicht möglich, wenn Vertragsabschlüsse erfolgen. Siehe Albrecht, P.: Gesetze (1982), S. 517.

<sup>321</sup> Siehe 3. Kapitel C.II.1.b).

an versicherungstechnischen Einheiten: Für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f ist die Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung ohne Bedeutung. Von Bedeutung sind vielmehr die Handlungsvariable der Strukturierung und die Handlungsvariable der Verteilung von Informationskompetenzen.

Die Entscheidungsergebnisse der akzeptierenden Entscheidungsträger können durch die Handlungsvariable ‘Entscheidungshandlungen von Leitungseinheiten’ beeinflußt werden, wenn durch Leitungseinheiten eine Strukturierung der Entscheidungsinhalte der akzeptierenden Entscheidungsträger erfolgt.<sup>322</sup> Diese Strukturierung der Entscheidungsinhalte kann sich in Form von Entscheidungsprogrammen, Arbeitsanweisungen und Richtlinien äußern und reduziert die Spielräume<sup>323</sup> der akzeptierenden Entscheidungsträger. Durch eine Einschränkung der Spielräume kann erreicht werden, daß die Wahrscheinlichkeit einer nutzenerhöhenden Beeinflussung der Merkmale des Gesamtbestands an versicherungstechnischen Einheiten steigt. So kann es z. B. den akzeptierenden Entscheidungsträgern untersagt sein, bei der Erstellung von Rückversicherungsschutz in nicht-proportionaler Form die Haftstrecke über eine bestimmte Ausprägung zu erhöhen oder auf bestimmte Ausschlußklauseln zu verzichten.

Die Entscheidungsergebnisse der akzeptierenden Entscheidungsträger können darüberhinaus durch die Handlungsvariable ‘Verteilung von Informationskompetenzen’ beeinflußt werden. So kann z. B. eine Kommunikation zwischen den akzeptierenden Entscheidungsträger verschiedener Entscheidungseinheiten gefördert werden.<sup>324</sup>

Aufgrund der starken Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen werden Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation bezüglich des Gesamtbestands an versicherungstechnischen Einheiten hier als ‘kritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

### b) Trennung von Bedingungsvariablen

Die ‘Trennung von Bedingungsvariablen’ ist eine Merkmalsvariable, die hier in Anlehnung an die von *Frese* entwickelte Merkmalsvariable ‘Trennung von Potentialen’ verwendet wird.<sup>325</sup> Der Begriff des Potentials wird hier nicht verwendet, weil der Begriff des Potentials aus zwei Gründen nicht eindeutig ist.

---

<sup>322</sup> Vgl. 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25.

<sup>323</sup> Siehe hierzu 2. Kapitel B.III.1.d).

<sup>324</sup> Siehe hierzu allgemein *Frese*, E. / *Noetel*, W.: Kundenorientierung (1992), S. 50 ff.

<sup>325</sup> Vgl. *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 299, Abb. 83 und S. 303 und *Frese*, E.: Geschäftssegmentierung (1993), S. 1015.

Erstens kann der Begriff des Potentials auch dem Merkmal ‘Interdependenzen’ zugeordnet werden. Wenn bei der Überschneidung von Bedingungsvariablen eine Synergiesituation vorliegt, kann auch die Ausnutzung der Synergie bezüglich der betreffenden Bedingungsvariablen als Potential bezeichnet werden. Zweitens ist bei der Formulierung ‘Trennung von Potentialen’ nicht eindeutig, auf welche Merkmalskategorie von Variablen sich die Potentiale beziehen.<sup>326</sup> Beziehen sich die Potentiale auf mehrere der Merkmalskategorien S<sub>1</sub>, S<sub>2</sub> und S<sub>3</sub> oder nur auf eine Merkmalskategorie? Darüber hinaus ist noch zu klären, auf welche Teile innerhalb einer Merkmalskategorie sich die Potentiale beziehen.

Hier wird angenommen, daß sich die von *Frese* untersuchten Potentiale im hier zugrunde gelegten entscheidungslogischen Modell auf die Merkmalskategorie S<sub>2</sub> beziehen. Darüber hinaus wird hier angenommen, daß sich die Potentiale innerhalb der Merkmalskategorie S<sub>2</sub> auf *Bedingungsvariablen* beziehen. Auf der Grundlage dieser beiden Annahmen wird hier die Merkmalsvariable ‘Trennung von Bedingungsvariablen’ untersucht.

Die Merkmalsvariable ‘Trennung von Bedingungsvariablen’ kann die beiden Ausprägungen ‘ja’ und ‘nein’ aufweisen. Die Ausprägung ‘ja’ wird im folgenden als *Trennung* bezeichnet.<sup>327</sup> Eine Trennung bedeutet,

- daß eine Bedingungsvariable in verschiedene Teile aufgespalten bzw. getrennt wird und
- daß mehrere Entscheidungseinheiten Entscheidungskompetenzen für die verschiedenen Teile der Bedingungsvariable erhalten.

Die Ausprägung ‘nein’ wird im folgenden als *Zusammenfassung* bezeichnet.<sup>328</sup> Eine Zusammenfassung bedeutet,

- daß eine Bedingungsvariable in einem Teil belassen bzw. zusammengefaßt wird und
- daß eine oder mehrere Entscheidungseinheiten Entscheidungskompetenzen für die in einem Teil zusammengefaßte Bedingungsvariable erhalten.

Die Zuordnung von Entscheidungskompetenzen erfolgt durch die Handlungsvariable ‘Verteilung von Entscheidungskompetenzen’. Aus diesem Grund werden die Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Trennung von Bedingungs-

<sup>326</sup> Siehe hierzu 2. Kapitel B.I.

<sup>327</sup> Ein synonymer Begriff ist ‘Entkopplung’. Siehe *Frese, E. / Werder, A.* von: *Zentralbereiche* (1993), S. 30.

<sup>328</sup> Siehe *Frese, E. / Werder, A.* von: *Zentralbereiche* (1993), S. 30.

variablen' von der Handlungsvariable der Segmentierung und von der Handlungsvariable der Strukturierung beeinflußt.<sup>329</sup>

Im folgenden werden diejenigen Bedingungsvariablen untersucht, von denen hier angenommen wird, daß sie für die RVU die größte Bedeutung haben.<sup>330</sup> Die Bedingungsvariablen werden in Ressourcen und Umwelten gegliedert. Bei den Ressourcen wird die Bedingungsvariable 'Personal' nicht untersucht, da eine Trennung im Sinne der obigen Definition nicht möglich ist.

#### *aa) Trennung von Ressourcen*

Bei der Merkmalsvariable 'Trennung von Ressourcen' bedeutet die Ausprägung 'ja' (Trennung), daß mehrere Entscheidungseinheiten verschiedene Teile einer Ressource getrennt voneinander nutzen. Jede Entscheidungseinheit nutzt den ihr zugewiesenen Teil der Ressource gleichsam *exklusiv*. Die Ausprägung 'nein' (Zusammenfassung) bedeutet, daß mehrere Entscheidungseinheiten eine in einem Teil belassene bzw. zusammengefaßte Ressource gemeinsam miteinander nutzen.

#### (1) Trennung von Gesamtbestand und Sicherheitskapital

Es ist bereits darauf hingewiesen worden, daß aus dem Gesamtbestand an versicherungstechnischen Einheiten Teilbestände gebildet werden müssen.<sup>331</sup> Hieraus folgt aber noch nicht automatisch eine Trennung des Gesamtbestands. Eine Trennung des Gesamtbestands im Sinne der oben gegebenen Definition liegt dann vor, wenn mehrere Entscheidungseinheiten den Gesamtbestand getrennt voneinander nutzen. Eine Trennung ist also dadurch gekennzeichnet, daß

- mehrere Entscheidungseinheiten existieren,
- diesen Entscheidungseinheiten Teilbestände zugeordnet worden sind und
- daß sich die vorgegebene Ruinwahrscheinlichkeit  $\varepsilon$  auf jeden Teilbestand separat bezieht.

<sup>329</sup> Hier ist auf einen Unterschied zur Theorie von Frese hinzuweisen. Die von Frese untersuchte Merkmalsvariable 'Trennung von Potentialen' wird in der Theorie von Frese nur durch die Handlungsvariable der Segmentierung beeinflußt. Siehe Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 299.

<sup>330</sup> Siehe hierzu 2. Kapitel B.II.1.a). Aus diesem Grund wird die Trennung von Betriebsmitteln hier nicht untersucht. Siehe hierzu allgemein Laßmann, A.: Koordination (1992), S. 144 f.

<sup>331</sup> Vgl. 3. Kapitel B.II.

Eine Zusammenfassung ist dadurch gekennzeichnet, daß

- mehrere Entscheidungseinheiten existieren,
- diesen Entscheidungseinheiten Teilbestände zugeordnet worden sind und
- daß sich die vorgegebene Ruinwahrscheinlichkeit  $\varepsilon$  auf den Gesamtbestand bezieht.

Bei diesen so zugrunde gelegten Definitionen beeinflußt die Handlungsvariable der Segmentierung die Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Trennung des Gesamtbestands’ nicht. Bezuglich der Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung ist es unerheblich, welche Ausprägung für die Bildung der Entscheidungseinheiten ausgewählt wird.<sup>332</sup> Die Trennung oder Zusammenfassung des Gesamtbestands wird nur durch die Handlungsvariable der Strukturierung beeinflußt. Die Handlungsvariable der Strukturierung ist in drei Handlungsvariablen konkretisiert worden.<sup>333</sup> Hier wird angenommen, daß die Trennung oder Zusammenfassung des Gesamtbestands nur von der Handlungsvariable ‘Entscheidungshandlungen der Leitungseinheiten’ beeinflußt werden kann. Die Leitungseinheit ist in diesem Fall die Kerngruppe der RVU. Die Handlungsvariable ‘Entscheidungshandlungen der Leitungseinheiten’ ist weiter konkretisiert worden in ‘Lösung von Entscheidungsinhalten’ und ‘Strukturierung von Entscheidungsinhalten’.<sup>334</sup> Hier wird angenommen, daß durch die Kerngruppe der RVU bezüglich der Trennung oder Zusammenfassung des Gesamtbestands eine ‘Lösung von Entscheidungsinhalten’ erfolgen muß, keine Strukturierung. Die Kerngruppe hat zu entscheiden, ob sich die vorgegebene Ruinwahrscheinlichkeit  $\varepsilon$  auf den Gesamtbestand oder auf die Teilbestände bezieht. Eine diesbezügliche Empfehlung hängt ab von den Konsequenzen, die aus einer Trennung und aus einer Zusammenfassung des Gesamtbestands resultieren.

Bei einer Trennung des Gesamtbestands muß jedem Teilbestand ein gewisses Sicherheitskapital und eine gewisse Risikoprämie zugeordnet werden.<sup>335</sup> Mit einer Trennung der Ressource ‘Gesamtbestand’ geht also zugleich eine Trennung der Ressource ‘Sicherheitskapital’ einher. Aus diesem Grund wird die Merkmalsvariable ‘Trennung des Sicherheitskapitals’ hier nicht separat untersucht, sondern gemeinsam mit der Merkmalsvariable ‘Trennung des Gesamtbestands’. Die Trennung des Gesamtbestands und die Trennung des Sicherheitskapitals führt dazu, daß die instrumentale Zielvariable ‘Maximierung der Anzahl der versicherungstechnischen Einheiten in den Teilbeständen’ nutzen-

<sup>332</sup> Die Bildung der Teilbestände entspricht der Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung.

<sup>333</sup> Siehe hierzu 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25.

<sup>334</sup> Vgl. 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25.

<sup>335</sup> Siehe hierzu Graumann, M. / Hellmayr, I.: Verteilung (1998), S. 735 ff.

reduzierend beeinflußt wird. Je häufiger die Trennung des Gesamtbestands und des Sicherheitskapitals erfolgt, desto geringer ist die Anzahl der versicherungstechnischen Einheiten in den jeweiligen Teilbeständen. Hieraus folgt, daß die Risikoprämie oder das Sicherheitskapital in den Teilbeständen erhöht werden muß, um die vorgegebene Ruinwahrscheinlichkeit  $\epsilon$  nicht zu überschreiten.<sup>336</sup> Hieraus ergeben sich folgende Konsequenzen:

Eine Erhöhung der Risikoprämie bedeutet eine Erhöhung der Preisforderung der RVU. Bei Vertragsführung (Wettbewerbsstrategien a und b) folgt hieraus eine Reduzierung der Kundenzufriedenheit oder eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.<sup>337</sup> Bei Mitzeichnung (Wettbewerbsstrategie f) folgt hieraus eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.<sup>338</sup>

Eine Erhöhung des Sicherheitskapitals führt zu gestiegenen Sicherheitskapitalkosten. Bei Vertragsführung (Wettbewerbsstrategien a und b) folgt hieraus eine Reduzierung der Kundenzufriedenheit oder eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.<sup>339</sup> Bei Mitzeichnung (Wettbewerbsstrategie f) folgt hieraus eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.<sup>340</sup>

Bei einer Zusammenfassung von Gesamtbestand und Sicherheitskapital treten die dargestellten Konsequenzen nicht auf. Aus diesem Grund wird hier für die Ausprägungen der Merkmalsvariablen ‘Trennung des Gesamtbestands’ und ‘Trennung des Sicherheitskapitals’ folgende Empfehlung gegeben: Bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f ist die Zusammenfassung der Trennung vorzuziehen.

Hieraus läßt sich eine Empfehlung für den Inhalt der Organisationsstruktur der RVU ableiten. Diese Empfehlung gilt nur bezüglich der Merkmalsvariablen ‘Trennung des Gesamtbestands an versicherungstechnischen Einheiten’ und ‘Trennung des Sicherheitskapitals’: Bezuglich der Handlungsvariable der Strukturierung (hier: ‘Entscheidungshandlungen der Leitungseinheiten’) hat die Kerngruppe zu entscheiden, daß sich die vorgegebene Ruinwahrscheinlichkeit  $\epsilon$  auf den Gesamtbestand und nicht auf die Teilbestände bezieht. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Eine Empfehlung für die Handlungsvariable der Segmentierung kann nicht gegeben werden. Das Fehlen einer Empfehlung sollte aber nicht als nutzlos interpretiert werden, denn auch das Fehlen einer Empfehlung stellt eine Informationsart für die organisatorische Gestaltung der RVU dar. Das Fehlen einer

<sup>336</sup> Vgl. Albrecht, P.: Verlustwahrscheinlichkeit (1987), S. 106 f., Albrecht, P.: Gesetze (1982), S. 531 f. und Karten, W.: Grundlagen (1983), S. 226 f.

<sup>337</sup> Zur Begründung siehe 3. Kapitel A.II.3.

<sup>338</sup> Zur Begründung siehe 3. Kapitel A.II.3.

<sup>339</sup> Zur Begründung siehe 3. Kapitel C.II.2.a)dd)(1).

<sup>340</sup> Zur Begründung siehe 3. Kapitel C.II.2.a)dd)(1).

Empfehlung bedeutet, daß bezüglich der Merkmalsvariablen ‘Trennung des Gesamtbestands an versicherungstechnischen Einheiten’ und ‘Trennung des Sicherheitskapitals’ für die RVU keine Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung von vornherein als unzweckmäßig anzusehen ist. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Aufgrund der starken Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen wird die Trennung von Gesamtbestand und Sicherheitskapital hier als ‘kritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

## (2) Trennung von Retrozessionsschutz

Der Retrozessionsschutz wird analog zum Rückversicherungsschutz in traditionellen Retrozessionsschutz und alternativen Retrozessionsschutz gegliedert.<sup>341</sup> Für die Definition der Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Trennung des Retrozessionsschutzes’ ist das Merkmal ‘Bezug’ von traditionellem und alternativem Retrozessionsschutz von Bedeutung.

Eine Trennung des Retrozessionsschutzes liegt dann vor, wenn mehrere Entscheidungseinheiten den Retrozessionsschutz getrennt voneinander nutzen. Eine Trennung ist also dadurch gekennzeichnet, daß

- mehrere Entscheidungseinheiten existieren,
- diesen Entscheidungseinheiten Teilbestände zugeordnet worden sind und
- daß sich der Retrozessionsschutz auf jeden Teilbestand separat bezieht.

Eine Zusammenfassung ist dadurch gekennzeichnet, daß

- mehrere Entscheidungseinheiten existieren,
- diesen Entscheidungseinheiten Teilbestände zugeordnet worden sind und
- daß sich der Retrozessionsschutz auf den Gesamtbestand bezieht.

Bei diesen so zugrunde gelegten Definitionen beeinflußt die Handlungsvariable der Segmentierung die Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Trennung des Retrozessionsschutzes’ nicht. Bezuglich der Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung ist es unerheblich, welche Ausprägung für die Bildung der Entscheidungseinheiten ausgewählt wird.<sup>342</sup> Die Trennung oder Zusammenfassung des Retrozessionsschutzes wird nur durch die Handlungsvariable der Strukturierung beeinflußt. Die Handlungsvariable der Strukturie-

<sup>341</sup> Siehe Frey, P.: Neueres (1996), 1186 ff. und Gerathewohl, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 1 (1976), S. 52 ff.

<sup>342</sup> Die Bildung der Teilbestände entspricht der Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung.

rung ist in drei Handlungsvariablen konkretisiert worden.<sup>343</sup> Hier wird angenommen, daß es für die RVU bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f zweckmäßig ist, die Trennung oder Zusammenfassung des Retrozessionsschutzes mit der Handlungsvariable ‘Entscheidungshandlungen der Leitungseinheiten’ zu beeinflussen. Die Leitungseinheit ist in diesem Fall die Kerngruppe der RVU. Die Handlungsvariable ‘Entscheidungshandlungen der Leitungseinheiten’ ist weiter konkretisiert worden in ‘Lösung von Entscheidungsinhalten’ und ‘Strukturierung von Entscheidungsinhalten’.<sup>344</sup> Hier wird angenommen, daß in diesem Fall eine ‘Lösung von Entscheidungsinhalten’ vorliegt. Die Kerngruppe hat zu entscheiden, ob sich der Retrozessionsschutz auf den Gesamtbestand oder auf die Teilbestände bezieht. Eine diesbezügliche Empfehlung hängt ab von den Konsequenzen, die aus einer Trennung und aus einer Zusammenfassung des Retrozessionsschutzes resultieren.

Die Trennung des Retrozessionsschutzes bedeutet, daß Teilbestände gebildet werden, auf die sich der Retrozessionsschutz bezieht. Je häufiger die Trennung des Retrozessionsschutzes erfolgt, desto kleiner ist die Anzahl der versicherungstechnischen Einheiten in den Teilbeständen, auf die sich der Retrozessionsschutz bezieht. Hier wird angenommen, daß der Preis für Retrozessionsschutz umso höher ist, je kleiner die Anzahl der versicherungstechnischen Einheiten in den Teilbeständen ist, auf die sich der Retrozessionsschutz bezieht.<sup>345</sup> Je häufiger die Trennung von Retrozessionsschutz erfolgt, desto größer sind demnach die Retrozessionskosten. Bei Vertragsführung (Wettbewerbsstrategien a und b) folgt hieraus eine Reduzierung der Kundenzufriedenheit oder eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.<sup>346</sup> Bei Mitzeichnung (Wettbewerbsstrategie f) folgt hieraus eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.<sup>347</sup>

Bei einer Zusammenfassung des Retrozessionsschutzes treten die dargestellten nutzenreduzierenden Konsequenzen nicht auf. Aus diesem Grund wird hier

<sup>343</sup> Siehe hierzu 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25.

<sup>344</sup> Vgl. 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25.

<sup>345</sup> Die Begründung dieser Annahme bezieht sich auf die Informationsphasen der Entscheidungsträger in denjenigen Erst- und Rückversicherungsunternehmungen, die Retrozessionsschutz anbieten. Bei den Informationsphasen ist insbesondere die Phase der Informationsverarbeitung betroffen. Die Entscheidungsträger müssen Schätzungen der Schadenkosten vornehmen, die aus dem Retrozessionsschutz resultieren können. Es läßt sich zeigen, daß bezüglich dieser Schätzungen die Unsicherheit steigt und die Mächtigkeit sinkt, je kleiner die Anzahl der versicherungstechnischen Einheiten in den Teilbeständen ist, auf die sich der Retrozessionsschutz bezieht. Siehe hierzu Albrecht, P. / Schwake, E.: Risiko (1988), S. 653 ff., Albrecht, P.: Verlustwahrscheinlichkeit (1987), S. 100 ff., Albrecht, P.: Prämienprinzipien (1984), S. 178 und Albrecht, P.: Gesetze (1982), S. 517 und S. 532 ff.

<sup>346</sup> Zur Begründung siehe 3. Kapitel C.II.2.a)dd)(1).

<sup>347</sup> Zur Begründung siehe 3. Kapitel C.II.2.a)dd)(1).

für die Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Trennung des Retrozessions- schutzes’ folgende Empfehlung gegeben: Bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f ist die Zusammenfassung der Trennung vorzuziehen. Der Nutzen aus dieser Empfehlung<sup>348</sup> wird jedoch dadurch relativiert, daß in der Rückversicherungspraxis eine Beschaffung von traditionellem Retrozessionsschutz, der sich nicht auf Teilbestände sondern auf den Gesamtbestand bezieht, nahezu unmöglich ist. Der traditionelle Retrozessionsschutz müßte als Jahresüberschaden- Rückversicherung beschafft werden.<sup>349</sup> Solche Jahresüberschaden-Rückversicherungen werden aber in der Rückversicherungspraxis zumal als Retrozessionsschutz kaum angeboten.<sup>350</sup> Aus diesem Grund ist es allenfalls denkbar, daß versucht wird, der Empfehlung durch die Beschaffung von alternativem Retrozessionsschutz Rechnung zu tragen.<sup>351</sup>

Unter Berücksichtigung der dargestellten Schwierigkeiten in der Beschaf- fung des Retrozessionsschutzes wird die oben gegebene Empfehlung modifi- ziert: Bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f ist die Zusammenfassung der Trennung vorzuziehen. Läßt sich eine Trennung nicht vermeiden, müssen die Teilbestände, auf die sich der Retrozessionsschutz bezieht, so groß wie möglich sein.<sup>352</sup>

Hieraus läßt sich eine Empfehlung für den Inhalt der Organisationsstruktur der RVU ableiten. Diese Empfehlung gilt nur bezüglich der Merkmalsvariable ‘Trennung des Retrozessionsschutzes’: Bezuglich der Handlungsvariable der Strukturierung (hier: ‘Entscheidungshandlungen der Leitungseinheiten’) hat die Kerngruppe zu entscheiden, daß sich der Retrozessionsschutz wenn möglich auf den Gesamtbestand und nicht auf die Teilbestände bezieht. Läßt sich ein Bezug auf Teilbestände nicht vermeiden, sollten die Teilbestände, auf die sich der Retrozessionsschutz bezieht, so groß wie möglich sein. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Eine Empfehlung für die Handlungsvariable der Segmentierung kann nicht gegeben werden. Das Fehlen einer Empfehlung sollte aber nicht als nutzlos inter- pretiert werden, denn auch das Fehlen einer Empfehlung stellt eine Informationsart für die organisatorische Gestaltung der RVU dar. Das Fehlen einer Empfehlung bedeutet, daß bezüglich der Merkmalsvariable ‘Trennung des Retrozessionsschutzes’ für die RVU keine Ausprägung der Handlungsvariable

<sup>348</sup> Der Nutzen dieser Empfehlung bezieht sich auf die Output-Zielvariablen des Me- taentscheidungsproblems. Siehe 1. Kapitel.

<sup>349</sup> Ein Synonym ist ‘stop loss-Rückversicherung’.

<sup>350</sup> Vgl. Pfeiffer, C. (neu bearbeitet von G. Hofmann und J. von der Thüsen): Einfüh- rung (1994), S. 81.

<sup>351</sup> Dem Verfasser ist bekannt, daß dies auch von namhaften RVU in der Praxis so betrieben wird.

<sup>352</sup> Vgl. Karten, W.: Risikopolitik (1981), S. 152.

der Segmentierung von vornherein als unzweckmäßig anzusehen ist. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Aufgrund der starken Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen wird die Trennung von Retrozessionsschutz hier als ‘kritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

### (3) Trennung von Informationsarten

Die Merkmalsvariable ‘Trennung von Informationsarten’ bezieht sich auf Modelle und Daten. Methoden können nach der hier verwendeten Definitionen nicht getrennt werden.

Eine Trennung von Informationsarten liegt dann vor, wenn mehrere Entscheidungseinheiten existieren und jeder Entscheidungseinheit nur ganz bestimmte Informationsarten zugewiesen sind. Die in der RVU existierenden Informationsarten werden von den Entscheidungseinheiten getrennt voneinander - gleichsam exklusiv - genutzt. Es ist einer Entscheidungseinheit also nicht möglich, alle in der RVU existierenden Informationsarten zu nutzen.

Eine Zusammenfassung von Informationsarten liegt dann vor, wenn mehrere Entscheidungseinheiten existieren und jeder Entscheidungseinheit alle in der RVU existierenden Informationsarten zugewiesen sind. Die in der RVU existierenden Informationsarten werden von den Entscheidungseinheiten gemeinsam miteinander genutzt. Es ist einer Entscheidungseinheit also möglich, alle in der RVU existierenden Informationsarten zu nutzen.

Bei diesen so zugrunde gelegten Definitionen beeinflußt die Handlungsvariable der Segmentierung die Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Trennung von Informationsarten’ nicht. Bezuglich der Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung ist es unerheblich, welche Ausprägung für die Bildung der Entscheidungseinheiten ausgewählt wird. Die Trennung oder Zusammenfassung von Informationsarten wird nur durch die Handlungsvariable der Strukturierung beeinflußt. Die Handlungsvariable der Strukturierung ist in drei Handlungsvariablen konkretisiert worden.<sup>353</sup> Hier wird angenommen, daß die Trennung oder Zusammenfassung von Informationsarten nur von der Handlungsvariable ‘Entscheidungshandlungen der Leitungseinheiten’ beeinflußt werden kann. Die Leitungseinheit ist in diesem Fall die Kerngruppe der RVU. Die Handlungsvariable ‘Entscheidungshandlungen der Leitungseinheiten’ ist weiter konkretisiert worden in ‘Lösung von Entscheidungsinhalten’ und ‘Strukturierung von Entscheidungsinhalten’.<sup>354</sup> Hier wird angenommen, daß in

---

<sup>353</sup> Siehe hierzu 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25.

<sup>354</sup> Vgl. 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25.

diesem Fall eine ‘Lösung von Entscheidungsinhalten’ vorliegt. Die Kerngruppe hat zu entscheiden, ob die in der RVU existierenden Informationsarten von allen Entscheidungseinheiten zusammen genutzt werden oder ob jede Entscheidungseinheit bestimmte Informationsarten für sich allein exklusiv nutzt. Eine diesbezügliche Empfehlung hängt ab von den Konsequenzen, die aus einer Trennung und aus einer Zusammenfassung von Informationsarten resultieren.

Bei einer Trennung von Informationsarten sind nutzenreduzierende Konsequenzen nur möglich, wenn der hier sogenannte ‘Fall des zusätzlichen Informationsbedarfs’ vorliegt. Der Fall des zusätzlichen Informationsbedarfs liegt dann vor, wenn eine Entscheidungseinheit<sub>A</sub> über die ihr zugewiesenen Informationsarten hinaus zusätzliche Informationsarten benötigt, die einer Entscheidungseinheit<sub>B</sub> zugewiesen sind.

In diesem Fall sind drei Unterfälle zu unterscheiden:

- *Unterfall der unbehinderten Kommunikation:* Zwischen Entscheidungsträgern der Entscheidungseinheit<sub>A</sub> und Entscheidungsträgern der Entscheidungseinheit<sub>B</sub> kommt eine unbehinderte Kommunikation zustande.
- *Unterfall der behinderten Kommunikation:* Die Kommunikation zwischen Entscheidungsträgern der Entscheidungseinheit<sub>A</sub> und Entscheidungsträgern der Entscheidungseinheit<sub>B</sub> wird durch Entscheidungsträger der Entscheidungseinheit<sub>B</sub> behindert.<sup>355</sup>
- *Unterfall der unterlassenen Kommunikation:* Obwohl in Entscheidungseinheit<sub>A</sub> ein zusätzlicher Informationsbedarf vorliegt, unterlassen Entscheidungsträger in Entscheidungseinheit<sub>A</sub> die Kommunikation mit Entscheidungsträgern in Entscheidungseinheit<sub>B</sub>.<sup>356</sup>

Nutzenreduzierende Konsequenzen resultieren nur aus den Unterfällen der behinderten Kommunikation und der unterlassenen Kommunikation.<sup>357</sup> In die-

<sup>355</sup> Dies ist dann der Fall, wenn Entscheidungsträger in Entscheidungseinheit<sub>B</sub> kommunikationsbehindernde zusätzliche individuelle Zielvariablen definieren. Siehe 2. Kapitel B.III.1.a) Die Ursache für die Definition solcher kommunikationsbehindernder individueller Zielvariablen kann z. B. darin bestehen, daß eine persönliche Abneigung der Entscheidungsträger in Entscheidungseinheit<sub>B</sub> gegenüber Entscheidungsträgern in Entscheidungseinheit<sub>A</sub> vorliegt.

<sup>356</sup> Dies ist dann der Fall, wenn Entscheidungsträger in Entscheidungseinheit<sub>A</sub> zusätzliche individuelle Zielvariablen definieren. Siehe 2. Kapitel B.III.1.a) Die Ursache für die Definition solcher individueller Zielvariablen kann z. B. darin bestehen, daß es Entscheidungsträgern in Entscheidungseinheit<sub>A</sub> peinlich ist, gegenüber Entscheidungsträgern in Entscheidungseinheit<sub>B</sub> ein Informationsdefizit zugeben zu müssen.

<sup>357</sup> Man könnte die Frage stellen, ob es im Unterfall der unbehinderten Kommunikation nicht aufgrund der Kommunikation zu einer Verlängerung der Zeitdauer der Entscheidungsprozesse der betroffenen Entscheidungsträger kommt. Hier wird aber angenommen, daß aufgrund der technischen Verbesserungen in der Kommunikationstechnik (siehe hierzu Frese, E. / Werder, A. von: Kundenorientierung (1989), S. 9) eine fühlbare

sen beiden Unterfällen hat eine Trennung von Informationsarten Konsequenzen für die Entscheidungsergebnisse der Entscheidungsträger von Entscheidungseinheit<sub>A</sub>.

*Die formalen Merkmale der Entscheidungsergebnisse* der Entscheidungsträger von Entscheidungseinheit<sub>A</sub> sind unmittelbar bezüglich ihrer Unsicherheit und ihrer Mächtigkeit betroffen. Sind die benötigten Informationsarten aufgrund der behinderten oder unterlassenen Kommunikation nicht verfügbar, ist die Unsicherheit zu hoch bzw. die Mächtigkeit zu gering. Darüberhinaus kann mittelbar auch die Relevanz betroffen sein. Wenn eine Nutzung der nicht verfügbaren Informationsarten zu einer Neudeinition von Entscheidungsproblemen<sub>m</sub> führen würde, ist die Relevanz zu gering. Diese formalen Merkmale führen zu bestimmten inhaltlichen Merkmalen der Entscheidungsergebnisse der Entscheidungsträger von Entscheidungseinheit<sub>A</sub>.

*Die inhaltlichen Merkmale der Entscheidungsergebnisse* der Entscheidungsträger von Entscheidungseinheit<sub>A</sub> sind bezüglich des Merkmals der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative und bezüglich des Merkmals der Zeit betroffen. (Vor-)ausgewählte Handlungsalternativen beziehen sich hier auf die von den betroffenen Entscheidungsträgern in Entscheidungseinheit<sub>A</sub> zu bearbeitenden Aufgabenelemente, in den Leistungserstellungsprozessen der von der RVU angebotenen Leistungen. Hieraus lassen sich nutzenreduzierende Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen der Kundenzufriedenheit<sup>358</sup> und der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU<sup>359</sup> ableiten.<sup>360</sup> Das Merkmal der Zeit ist im Unterfall der behinderten Kommunikation betroffen. Je größer die Behinderung der Kommunikation ist, desto mehr verlängert sich die Zeitspanne der Entscheidungsprozesse der in Entscheidungseinheit<sub>A</sub> betroffenen Entschei-

---

Verlängerung der Zeitspanne der Entscheidungsprozesse der betroffenen Entscheidungsträger nicht gegeben ist. Aus diesem Grund sind bei der unbehinderten Kommunikation keine nutzenreduzierenden Konsequenzen gegeben.

<sup>358</sup> So kann z. B. eine von hoher Unsicherheit und geringer Mächtigkeit geprägte Bearbeitung des Aufgabenelements ‘Angebotsverhandlung’ (Wettbewerbsstrategien a und b) bzw. ‘Beteiligungsverhandlung’ (Wettbewerbsstrategie f) das Vertrauen von Entscheidungsträgern des Kunden in Entscheidungsträger der RVU nachhaltig schädigen. Eine nutzenreduzierende Beeinflussung der Zielvariable der Rückversicherungsnahme ‘Schaffung einer gegenseitigen partnerschaftlichen Beziehung zwischen der RVU und dem Kunden’ ist die Folge. Dies entspricht einer gesunkenen Kundenzufriedenheit.

<sup>359</sup> So können z. B. unentdeckte Kumule der Kumularten K<sub>1</sub> bis K<sub>6</sub> zu einer nutzenreduzierenden Beeinflussung der instrumentalen Zielvariable ‘Maximierung der Unabhängigkeit der Schadenverteilungen in den Teilbeständen’ führen. Hieraus folgt eine nutzenreduzierende Beeinflussung der Schadenkosten der RVU und der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.

<sup>360</sup> Zu weiteren Beispielen siehe Gerathewohl, K.: Risk Management (1980), S. 142 und Gerathewohl, K.: Schadenforschung (1973), S. 594 ff.

dungsträger. Hieraus lassen sich nutzenreduzierende Konsequenzen für die organisatorische Zielvariable der Kundenzufriedenheit ableiten.<sup>361</sup>

Die Darstellung der nutzenreduzierenden Konsequenzen aus einer Trennung von Informationsarten kann wie folgt zusammengefaßt werden: Nutzenreduzierende Konsequenzen sind nur dann möglich, wenn der Fall des zusätzlichen Informationsbedarfs vorliegt. Darüberhinaus müssen die Unterfälle der behinderten Kommunikation oder der unterlassenen Kommunikation vorliegen. Die Bedeutung der dargestellten nutzenreduzierenden Konsequenzen aus einer Trennung von Informationsarten ist davon abhängig, wie wahrscheinlich es ist, daß der Fall des zusätzlichen Informationsbedarfs und mindestens einer der beiden Unterfälle vorliegt. Hier wird angenommen, daß die gesuchte Wahrscheinlichkeit so groß ist, daß die dargestellten nutzenreduzierenden Konsequenzen eine ‘gewisse’ Bedeutung für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f haben.

Bei einer Zusammenfassung von Informationsarten treten die dargestellten nutzenreduzierenden Konsequenzen nicht auf. Aus diesem Grund wird hier für die Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Trennung von Informationsarten’ folgende Empfehlung gegeben: Bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f ist die Zusammenfassung der Trennung vorzuziehen.<sup>362</sup>

Hieraus läßt sich eine Empfehlung für den Inhalt der Organisationsstruktur der RVU ableiten. Diese Empfehlung gilt nur bezüglich der Merkmalsvariable ‘Trennung von Informationsarten’: Bezuglich der Handlungsvariable der Strukturierung (hier: ‘Entscheidungshandlungen der Leitungseinheiten’) hat die Kerngruppe zu entscheiden, daß jede Entscheidungseinheit alle in der RVU existierenden Informationsarten nutzen kann. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Eine Empfehlung für die Handlungsvariable der Segmentierung kann nicht gegeben werden. Das Fehlen einer Empfehlung sollte aber nicht als nutzlos interpretiert werden, denn auch das Fehlen einer Empfehlung stellt eine Informationsart für die organisatorische Gestaltung der RVU dar. Das Fehlen einer Empfehlung bedeutet, daß bezüglich der Merkmalsvariable ‘Trennung von Informationsarten’ für die RVU keine Ausprägung der Handlungsvariable der

---

<sup>361</sup> So kann z. B. eine Verzögerung der Bearbeitung des Aufgabenelements ‘Angebotsverhandlung’ (Wettbewerbsstrategien a und b) bzw. ‘Beteiligungsverhandlung’ (Wettbewerbsstrategie f) die Zielvariable der Rückversicherungsnahme ‘Maximierung der Zeichnungskapazität des Kunden’ nutzenreduzierend beeinflussen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn der Kunde fakultativen Rückversicherungsschutz bei der RVU nachfragt, um unverzüglich Erstversicherungsschutz mit großem Schadenpotential zu erstellen.

<sup>362</sup> Diese Empfehlung gilt nicht für Informationsarten, die von der Kerngruppe der RVU als geheim oder vertraulich eingestuft werden.

Segmentierung von vornherein als unzweckmäßig anzusehen ist. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Aufgrund der starken Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen wird die Trennung von Informationsarten hier als ‘kritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

### *bb) Trennung von Umwelten*

Die Umwelt der RVU ist hier in eine Marktumwelt und in eine Globalumwelt gegliedert worden.<sup>363</sup> Hier wird angenommen, daß es zweckmäßig ist, die Merkmalsvariable ‘Trennung von Umwelten’ auf die Institutionen zu beziehen, die in der Marktumwelt und in der Globalumwelt existieren. Die Merkmalsvariable ‘Trennung von Umwelten’ wird dann in die Merkmalsvariable ‘Trennung von Institutionen’ konkretisiert.

Bei der Merkmalsvariable ‘Trennung von Institutionen’ bedeutet die Ausprägung ‘ja’ (Trennung), daß mehrere Entscheidungseinheiten getrennt voneinander mit den Institutionen in der Marktumwelt und in der Globalumwelt interagieren. Die Ausprägung ‘nein’ (Zusammenfassung) bedeutet, daß entweder eine Entscheidungseinheit oder mehrere Entscheidungseinheiten gemeinsam miteinander mit den Institutionen in der Marktumwelt und in der Globalumwelt interagieren.

#### (1) Trennung von Institutionen in der Globalumwelt

Beispiele für Institutionen in der Globalumwelt (im folgenden einfach ‘Institutionen’ genannt) sind Rating-Unternehmungen, Kapitalanlageanalysten, Behörden, wissenschaftliche Institutionen, Presse, Gerichte usw.

Die Trennung und Zusammenfassung von Institutionen wird durch die Handlungsvariable der Segmentierung<sup>364</sup> und durch die Handlungsvariable der Strukturierung beeinflußt. Die *Trennung einer Institution* liegt vor, wenn bezüglich der Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung die Ausprägung nicht der betreffenden Institution entspricht. Dies bedeutet, daß die betreffende Institution als Bedingungsvariable den Entscheidungsinhalten verschiedener Entscheidungseinheiten zugeordnet ist. Die *Zusammenfassung einer Institution* liegt vor, wenn bezüglich der Art der Ausprägung der Handlungs-

---

<sup>363</sup> Vgl. 2. Kapitel B.II.1.a).

<sup>364</sup> Die Handlungsvariable der Segmentierung ist in ‘Art der Ausprägung’ und in ‘Anzahl der Ausprägungen’ gegliedert worden. Siehe 3. Kapitel C.I.1.a).

variable der Segmentierung die Ausprägung der betreffenden Institution entspricht. In diesem Fall ist es wahrscheinlich, daß die Anzahl der Ausprägungen der Handlungsvariable der Segmentierung größer als eins ist.<sup>365</sup> Die Zusammenfassung einer Institution liegt darüber hinaus auch vor, wenn bezüglich der Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung die Ausprägung nicht der betreffenden Institution entspricht, bezüglich der Handlungsvariable der Strukturierung aber ein außerordentlicher Einsatz von Leitungseinheiten bezüglich der betreffenden Institution erfolgt.<sup>366</sup>

Die Konsequenzen aus einer Trennung bzw. aus einer Zusammenfassung beziehen sich auf die organisatorische Zielvariable der Kundenzufriedenheit. Bei der Trennung einer Institution interagieren mehrere Entscheidungseinheiten der RVU mit dieser Institution. Es ist wahrscheinlich, daß die Institution von den verschiedenen Entscheidungseinheiten verschiedene Informationsarten (hier Daten) erhält, die nicht konsistent sind. Diese nicht konsistenten Daten können dazu führen, daß die Institution die RVU geringer bewertet als sie es bei konsistenten Daten getan hätte. Wenn die Institution dann ihrerseits Daten über die RVU publiziert, die den Kunden der RVU zugehen, wird die instrumentale Zielvariable ‘Maximierung des Vertrauens, das Entscheidungsträger des Kunden in Entscheidungsträger der RVU haben’ so beeinflußt, daß das Vertrauen, das Entscheidungsträger des Kunden in Entscheidungsträger der RVU haben, sinkt. Ein gesunkenes Vertrauen führt zu einer nutzenreduzierenden Beeinflussung der Zielvariable der Rückversicherungsnahme ‘Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und der RVU’ und stellt eine Reduzierung der Kundenzufriedenheit dar. Dies hat für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f Bedeutung.

Bei einer Zusammenfassung von Institutionen treten die dargestellten nutzenreduzierenden Konsequenzen nicht auf. Aus diesem Grund wird hier für die Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Trennung von Institutionen in der Globalumwelt’ folgende Empfehlung gegeben: Bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f ist die Zusammenfassung der Trennung vorzuziehen.

Hieraus lassen sich zwei Empfehlungen für den Inhalt der Organisationsstruktur der RVU ableiten. Diese Empfehlungen gelten nur bezüglich der Merkmalsvariable ‘Trennung von Institutionen in der Globalumwelt’: Bezüglich der Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung soll die

<sup>365</sup> Siehe hierzu 3. Kapitel C.I.1.a) sowie *Frese, E.: Grundlagen (1995)*, S. 198 ff. und *Frese, E. / Werder, A. von: Zentralbereiche (1993)*, S. 2 ff.

<sup>366</sup> Siehe hierzu 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25

<sup>367</sup> Von besonderer Bedeutung sind hier Rating-Unternehmungen, Kapitalanlage-Analysten und die Presse.

Ausprägung den betreffenden Institutionen entsprechen.<sup>368</sup> Wenn bezüglich der Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung die Ausprägung nicht den betreffenden Institutionen entspricht, muß bezüglich der Handlungsvariable der Strukturierung ein außerordentlicher Einsatz von Leitungseinheiten bezüglich der betreffenden Institutionen erfolgen. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b, und f.

## (2) Trennung von Kunden

Die Trennung eines Kunden liegt vor, wenn mehrere Entscheidungseinheiten der RVU getrennt voneinander mit dem Kunden interagieren. Die Zusammenfassung eines Kunden liegt vor, wenn eine oder mehrere Entscheidungseinheiten der RVU gemeinsam miteinander mit dem Kunden interagieren. Hier wird angenommen, daß es zweckmäßig ist, die Untersuchung des Interagierens mit dem Kunden auf die Untersuchung des Verhandelns zu beschränken.<sup>369</sup> Die Definition für 'Trennung' und 'Zusammenfassung' wird dann wie folgt modifiziert: *Die Trennung eines Kunden liegt vor, wenn mehrere Entscheidungseinheiten der RVU getrennt voneinander mit dem Kunden verhandeln. Die Zusammenfassung eines Kunden liegt vor, wenn eine oder mehrere Entscheidungseinheiten der RVU gemeinsam miteinander mit dem Kunden verhandeln.*

Die so definierte Trennung und Zusammenfassung von Kunden wird durch die Handlungsvariable der Segmentierung und durch die Handlungsvariable der Strukturierung beeinflußt.<sup>370</sup>

Die Konsequenzen aus einer Trennung bzw. aus einer Zusammenfassung von Kunden betreffen die beiden organisatorischen Zielvariablen 'Maximierung des Transaktionsvolumens zwischen der RVU und dem Kunden, das von Entscheidungsträgern der RVU disponiert wird' und 'Maximierung der Kundenzufriedenheit mit der RVU'. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Die Trennung eines Kunden führt dazu, daß jede Entscheidungseinheit getrennt voneinander mit dem Kunden verhandelt. Daraus folgt, daß das Transaktionsvolumen, das von einer Entscheidungseinheit bei Verhandlungen mit dem Kunden disponiert wird, kleiner ist als das Transaktionsvolumen, das bei einer Zusammenfassung des Kunden von mehreren Entscheidungseinheiten

<sup>368</sup> In diesem Fall ist es wahrscheinlich, daß die Anzahl der Ausprägungen der Handlungsvariable der Segmentierung größer als eins ist. Unter Bezug auf die Terminologie von Frese entsteht eine 'mehrdimensionale' Organisationsstruktur der RVU. Siehe hierzu allgemein Frese, E.: Grundlagen (1995), S. 189 ff.

<sup>369</sup> Zur Bedeutung von Verhandlungen siehe 3. Kapitel B.II.

<sup>370</sup> Zu Einzelheiten siehe 3. Kapitel C.II.2.b)(bb)(1).

disponiert werden würde. Offensichtlich wird durch die Trennung des Kunden die Zielvariable ‘Maximierung des Transaktionsvolumens zwischen der RVU und dem Kunden, das von Entscheidungsträger der RVU disponiert wird’ nutzenreduzierend beeinflußt.

Darüberhinaus kann die Trennung des Kunden zu einer Senkung der Kundenzufriedenheit führen. Das ist dann der Fall, wenn die Zielvariable der Rückversicherungsnahme ‘Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Kunden und der RVU’ nutzenreduzierend beeinflußt wird. Die Partnerschaftlichkeit der Beziehung hängt ab von den beiden instrumentalen Zielvariablen ‘Maximierung des Vertrauens, das Entscheidungsträger des Kunden in Entscheidungsträger der RVU haben’ und ‘Maximierung positiver Erlebnisse, die Entscheidungsträger des Kunden in den sozialen Beziehungen mit Entscheidungsträger der RVU haben’.<sup>371</sup> Eine Trennung des Kunden führt dazu, daß *verschiedene Entscheidungsträger* der RVU mit denjenigen Entscheidungsträgern des Kunden interagieren, die beim Kunden die Entscheidungskompetenzen für die Rückversicherungsnahme besitzen. Hier wird angenommen, daß dies den Aufbau von Vertrauen und die Schaffung positiver Erlebnisse erschwert.<sup>372</sup> Diese Annahme ist jedoch angreifbar, weil sie durch empirische Forschungsergebnisse nicht unbedingt gestützt wird.<sup>373</sup>

Bei einer Zusammenfassung von Kunden treten die dargestellten nutzenreduzierenden Konsequenzen nicht auf. Aus diesem Grund wird hier für die Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Trennung von Kunden’ folgende Empfehlung gegeben: Bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f ist die Zusammenfassung der Trennung vorzuziehen.

Hieraus lassen sich zwei Empfehlungen für den Inhalt der Organisationsstruktur der RVU ableiten. Diese Empfehlungen gelten nur bezüglich der Merkmalsvariable ‘Trennung von Kunden’: Bezüglich der Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung muß die Ausprägung ‘Kunde’ ausgewählt werden. Wenn bezüglich der Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung nicht die Ausprägung ‘Kunde’ ausgewählt wird, muß bezüglich der Handlungsvariable der Strukturierung ein außerordentlicher Einsatz von Leitungseinheiten erfolgen.<sup>374</sup> Dieser außerordentlicher Einsatz von Leitungseinheiten erfolgt entweder, indem eine ganz neue Entscheidungsein-

<sup>371</sup> Siehe 3. Kapitel B.II. Abb. 24.

<sup>372</sup> Zu ähnlichen Auffassungen siehe Becke, W.: Aspekte (1981), S. 633, Blanc, H. le: Factor (1965), S. 214 und Gerathewohl, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 2 (1979), S. 692.

<sup>373</sup> Siehe Diller, H. / Gaitanides, M. (unter Mitarbeit von M. Kusterer u. a.): Key-Account-Management (1988), S. 146 ff. und Frese, E.: Marktinterdependenzen (1985), S. 275 f.

<sup>374</sup> Siehe hierzu 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25.

heit etabliert wird oder indem eine neue Entscheidungseinheit aus den betroffenen Entscheidungseinheiten gebildet wird. Der außerordentlichen Entscheidungseinheit werden alle Aufgabenelemente zugeordnet, die Verhandlungen zwischen der RVU und den Kunden betreffen.<sup>375</sup> Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b, und f.

Aufgrund der starken Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen wird die Trennung von Kunden hier als ‘kritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

### (3) Trennung von Lieferanten

Die Trennung eines Lieferanten liegt vor, wenn mehrere Entscheidungseinheiten der RVU getrennt voneinander mit dem Lieferanten interagieren. Die Zusammenfassung eines Lieferanten liegt vor, wenn eine oder mehrere Entscheidungseinheiten der RVU gemeinsam miteinander mit dem Lieferanten interagieren. Hier wird angenommen, daß es zweckmäßig ist, die Untersuchung des Interagierens mit dem Lieferanten auf die Untersuchung des Verhandelns zu beschränken. Dies ist plausibel, weil jeder Beschaffung Verhandlungen zwischen dem Lieferanten und der RVU vorangehen. Die Definition für ‘Trennung’ und ‘Zusammenfassung’ wird daher wie folgt modifiziert: *Die Trennung eines Lieferanten liegt vor, wenn mehrere Entscheidungseinheiten der RVU getrennt voneinander mit dem Lieferanten verhandeln. Die Zusammenfassung eines Lieferanten liegt vor, wenn eine oder mehrere Entscheidungseinheiten der RVU gemeinsam miteinander mit dem Lieferanten verhandeln.*

Die so definierte Trennung und Zusammenfassung von Lieferanten wird durch die Handlungsvariable der Segmentierung und durch die Handlungsvariable der Strukturierung beeinflußt.<sup>376</sup>

Hier wird angenommen, daß es unabhängig von der jeweiligen Ressource, die ein Lieferant liefert, zweckmäßig ist, die Konsequenzen der Trennung bzw. der Zusammenfassung anhand des Verhandlungsmodells zu untersuchen, das in diesem Kapitel unter B.II. erläutert worden ist. In diesem Verhandlungsmodell ist die Verhandlungsmacht der RVU gegenüber den Lieferanten von größter Bedeutung. Hier wird angenommen, daß die Verhandlungsmacht der RVU gegenüber den Lieferanten von Einflußvariablen abhängt, die den ‘weiteren Bedingungsvariablen’ Abbildung 23 (B.II., dieses Kapitel) entsprechen.<sup>377</sup> Die

---

<sup>375</sup> Siehe hierzu 3. Kapitel A.II.3.a)bb)(1)(a) Abb. 16.

<sup>376</sup> Zu Einzelheiten siehe 3. Kapitel C.II.2.b)bb)(1).

<sup>377</sup> Zu einem ähnlichen Ansatz siehe Porter, M.E.: Wettbewerbsstrategie (1988), S. 54 f.

Trennung bzw. die Zusammenfassung von Lieferanten beeinflußt die folgenden ‘weiteren Bedingungsvariablen’:

- Transaktionsvolumen zwischen der RVU und dem Lieferanten, das von Entscheidungsträger der RVU disponiert wird,
- Lieferantenzufriedenheit.<sup>378</sup>

Die Verhandlungsmacht der RVU sinkt immer dann, wenn das Transaktionsvolumen zwischen der RVU und dem Lieferanten, das von Entscheidungsträgern der RVU disponiert wird, sinkt oder wenn die Lieferantenzufriedenheit sinkt. Ein Sinken der Verhandlungsmacht der RVU gegenüber dem Lieferanten führt zu zwei Konsequenzen: Die Qualität der beschafften Ressource sinkt, und der Preis der beschafften Ressource steigt. Aus der gesunkenen Qualität und aus dem gestiegenen Preis lassen sich Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen der RVU ableiten.

Im folgenden werden die Lieferanten der für die RVU wichtigsten Ressourcen separat untersucht. Zuerst werden die Konsequenzen aus einer Trennung untersucht. Dann werden die Konsequenzen aus einer Zusammenfassung untersucht. Dann wird eine Empfehlung gegeben, ob eine Trennung oder eine Zusammenfassung für die RVU vorteilhafter ist.

Bei den Lieferanten des Gesamtbestands an versicherungstechnischen Einheiten handelt es sich um betriebseigene Absatzorgane.<sup>379</sup> Die Trennung bzw. die Zusammenfassung der betriebseigenen Absatzorgane wird zweckmäßigerweise nicht an dieser Stelle sondern an einer anderen Stelle untersucht.<sup>380</sup>

Bei den Lieferanten für Sicherheitskapital handelt es sich um die Unternehmungseigner. Da alle bedeutenden RVU in der Praxis die Rechtsform der Aktiengesellschaft aufweisen,<sup>381</sup> wird hier angenommen, daß es sich bei den Unternehmungseignern der RVU um Aktionäre handelt. Die Beschaffung von Sicherheitskapital stellt dann eine Eigenkapitalerhöhung dar.<sup>382</sup> Die Trennung von Aktionären führt zwar dazu, daß das Transaktionsvolumen zwischen der RVU und dem Aktionär, das von Entscheidungsträgern der RVU disponiert

<sup>378</sup> Eine Konkretisierung des Begriffs der Lieferantenzufriedenheit ist davon abhängig, welche Ressource ein Lieferant liefert. Eine Konkretisierung erfolgt im folgenden immer dann, wenn eine spezielle Ressource untersucht wird.

<sup>379</sup> Siehe hierzu 3. Kapitel A.II.3.

<sup>380</sup> Die Trennung bzw. die Zusammenfassung der betriebseigenen Absatzorgane betrifft das organisatorische Teilentscheidungsproblem der Bildung von Zentralbereichen. Siehe 4. Kapitel Abb. 29.

<sup>381</sup> Vgl. Koch, P.: Rückversicherung (1988), S. 694, Ohne Verfasser: Reinsurance Reshuffle (1996), S. 29 f. und Standard & Poor's Insurance Ratings: Top 100 (1996), S. 10 f.

<sup>382</sup> Siehe hierzu Farny, D.: Versicherungsbetriebslehre (1995), S. 713.

wird, reduziert wird. Aus diesem Grund wird auch die Verhandlungsmacht der RVU reduziert. Hier wird jedoch angenommen, daß die Einflußvariable des Transaktionsvolumens von geringerer Bedeutung in den Verhandlungen über eine Eigenkapitalerhöhung ist als die Einflußvariable der Aktionärzufriedenheit.

An dieser Stelle wird die Untersuchung vereinfacht, da eine vollständige Konkretisierung des Begriffs der Aktionärzufriedenheit hier nicht durchgeführt wird.<sup>383</sup> Hier wird die Aktionärzufriedenheit vereinfacht in zwei Zielvariablen konkretisiert:

Die erste Zielvariable ist die Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Aktionär und der RVU.<sup>384</sup> Hier wird angenommen, daß die Schaffung einer solchen partnerschaftlichen Beziehung nur von der instrumentalen Zielvariable ‘Maximierung des Vertrauens, das Aktionäre in Entscheidungsträger der RVU haben’ beeinflußt wird. Die Existenz einer möglichen instrumentalen Zielvariable ‘Maximierung positiver Erlebnisse, die Aktionäre mit Entscheidungsträger der RVU haben’ erscheint dem Verfasser als unrealistisch.

Die zweite Zielvariable umfaßt alle anderen Zielvariablen, die Aktionäre bei einer Eigenkapitalerhöhung definieren.<sup>385</sup>

Die Trennung der Aktionäre beeinflußt nur die erste Zielvariable. Es läßt sich plausibel begründen, daß die Trennung der Aktionäre die Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen Entscheidungsträger der RVU und dem Aktionär erschwert, weil der Aufbau von Vertrauen zwischen den Aktionären und Entscheidungsträgern der RVU erschwert wird.<sup>386</sup> Aus diesem Grund wird hier angenommen, daß die Trennung der Aktionäre zu einer Reduzierung der Aktionärzufriedenheit und damit zu einer Reduzierung der Verhandlungsmacht der RVU führt. Die Reduzierung der Verhandlungsmacht der RVU hat aber keine Konsequenzen für Qualität und Preis des beschafften Eigenkapitals.

<sup>383</sup> Die Vereinfachung entspricht einer Veränderung des Informationsprozesses des Verfassers. Zu den Konsequenzen für die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems siehe 2. Kapitel B.IV. Abb. 12.

<sup>384</sup> Diese Annahme ist plausibel, wenn die Beziehung zwischen Aktionär und RVU als Principal-Agent-Beziehung interpretiert wird. Siehe hierzu allgemein Schneider, D.: Investition (1990), S. 526 ff. Im realistischen Fall, daß Informationsarten asymmetrisch zugunsten der RVU vorliegen, ist die Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung eine Möglichkeit für den Aktionär, die Wahrscheinlichkeit zu verkleinern, daß nutzenreduzierende Konsequenzen für den Aktionär auftreten. Zu weiteren Möglichkeiten siehe Schneider, D.: Investition (1990), S. 526 ff.

<sup>385</sup> Siehe hierzu Franke, G. / Hax, H.: Finanzwirtschaft (1994), S. 1 f. und Rappaport, A.: Shareholder Value (1995), S. 10

<sup>386</sup> Die Begründung entspricht der unter 3. Kapitel C.II.2.b)bb)(2) gegebenen Begründung.

Es ergeben sich lediglich Konsequenzen für die Menge des beschafften Eigenkapitals.<sup>387</sup> Hier wird angenommen, daß die Menge an beschafftem Eigenkapital bei Trennung der Aktionäre kleiner ist als die Menge an beschafftem Eigenkapital bei Zusammenfassung der Aktionäre. Hierdurch wird die organisatorische Zielvariable der Ruinwahrscheinlichkeit nutzenreduzierend beeinflußt. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Bei einer Zusammenfassung der Aktionäre treten die dargestellten nutzenreduzierenden Konsequenzen nicht auf. Aus diesem Grund kann für die Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Trennung von Aktionären’ folgende Empfehlung gegeben werden: Bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f ist die Zusammenfassung der Trennung vorzuziehen.

Aufgrund der starken Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen wird die Trennung von Lieferanten bezüglich Sicherheitskapital hier als ‘kritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

Bei den Lieferanten für Retrozessionsschutz handelt es sich um Erst- und Rückversicherungsunternehmungen, die üblicherweise als ‘Retrozessionäre’ bezeichnet werden.<sup>388</sup> Die Trennung eines Retrozessionärs führt dazu, daß das Transaktionsvolumen zwischen der RVU und dem Retrozessionär, das von Entscheidungsträgern der RVU disponiert wird, reduziert wird. Aus diesem Grund wird auch die Verhandlungsmacht der RVU reduziert. Zur Untersuchung der Beeinflussung der Retrozessionärzufriedenheit muß der Begriff der Retrozessionärzufriedenheit konkretisiert werden. Da es sich bei den Retrozessionären um Erst- und Rückversicherungsunternehmungen handelt, kann eine Konkretisierung an den im 2. Kapitel unter C.I. erläuterten monetären und nicht-monetären unternehmungspolitischen Zielvariablen ansetzen. An dieser Stelle wird die Untersuchung vereinfacht, da eine vollständige Konkretisierung hier nicht durchgeführt wird.<sup>389</sup> Hier wird die Retrozessionärzufriedenheit vereinfacht als Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Retrozessionär und der RVU konkretisiert. Die Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung hängt von den beiden instrumentalen Zielvariablen ‘Maximierung des Vertrauens, das Entscheidungsträger des Retrozessionärs in Entschei-

<sup>387</sup> Natürlich hängt die Menge des beschafften Eigenkapitals nicht nur von den Konsequenzen für die Aktionärzufriedenheit hinsichtlich der ersten Zielvariable der partnerschaftlichen Beziehung ab sondern auch - und wahrscheinlich viel mehr noch - von den Konsequenzen hinsichtlich der zweiten Zielvariable. Trotzdem interessieren an dieser Stelle der Untersuchung die Konsequenzen der Trennung eines Aktionärs, auch wenn die zweite Zielvariable der Aktionärzufriedenheit eine größere Bedeutung für die Beschaffung von Eigenkapital hat als die erste Zielvariable.

<sup>388</sup> Vgl. Gerathewohl, K. u. a.: Rückversicherung, Bd. 1 (1976), S. 52 ff.

<sup>389</sup> Die Vereinfachung entspricht einer Veränderung des Informationsprozesses des Verfassers. Zu den Konsequenzen für die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems siehe 2. Kapitel B.IV. Abb. 12.

dungsträger der RVU haben' und 'Maximierung positiver Erlebnisse, die Entscheidungsträger des Retrozessionärs in den sozialen Beziehungen mit Entscheidungsträger der RVU haben' ab.<sup>390</sup>

Die Trennung des Retrozessionärs führt, so wird hier angenommen, zu einer Erschwerung der Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung, weil die Schaffung von Vertrauen und positiven Erlebnissen zwischen Entscheidungsträgern der RVU und Entscheidungsträgern des Retrozessionärs erschwert wird. Die Begründung hierfür entspricht der Begründung, die bei der Trennung von Kunden gegeben worden ist.<sup>391</sup> Aus diesem Grund wird hier angenommen, daß die Trennung des Retrozessionärs zu einer Reduzierung der Retrozessionärfriedenheit und damit zu einer Reduzierung der Verhandlungsmacht der RVU führt. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Retrozessionsschutz kann auch indirekt über Makler beschafft werden. Die RVU kann Retrozessionsschutz von Maklern beschaffen, obwohl sie Makler nicht als Absatzorgane verwendet. Neben der Trennung von Retrozessionären ist also auch die Trennung von Maklern zu untersuchen. Hierzu wird wiederum an der Beeinflussung der Verhandlungen zwischen Entscheidungsträgern der RVU und Entscheidungsträgern des Maklers angesetzt. Die Trennung des Maklers führt dazu, daß das Transaktionsvolumen zwischen der RVU und dem Makler, das von Entscheidungsträgern der RVU disponiert wird, reduziert wird. Aus diesem Grund wird auch die Verhandlungsmacht der RVU reduziert. Zur Untersuchung der Beeinflussung der Maklerzufriedenheit muß der Begriff der Maklerzufriedenheit konkretisiert werden. An dieser Stelle wird die Untersuchung vereinfacht, da eine vollständige Konkretisierung hier nicht durchgeführt wird.<sup>392</sup> Hier wird die Maklerzufriedenheit vereinfacht als Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung zwischen dem Makler und der RVU konkretisiert. Die Frage, ob eine Trennung des Maklers die Schaffung einer partnerschaftlichen Beziehung erschwert, wird analog der Trennung von Kunden beantwortet.<sup>393</sup> Aus diesem Grund wird hier angenommen, daß die Trennung des Maklers zu einer Reduzierung der Maklerzufriedenheit und damit zu einer Reduzierung der Verhandlungsmacht der RVU führt.

Die Reduzierung der Verhandlungsmacht der RVU gegenüber Retrozessionären als auch gegenüber Maklern führt sowohl zu einer Reduzierung der Qualität des Retrozessionsschutzes als auch zu einer Erhöhung des Preises des Retrozessionsschutzes.

<sup>390</sup> Siehe 3. Kapitel A.II.2.

<sup>391</sup> Siehe 3. Kapitel C.II.2.b)(2).

<sup>392</sup> Die Vereinfachung entspricht einer Veränderung des Informationsprozesses des Verfassers. Zu den Konsequenzen für die Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems siehe 2. Kapitel B.IV. Abb. 12.

<sup>393</sup> Siehe 3. Kapitel C.II.2.b)(2).

Eine Erhöhung des Preises des Retrozessionsschutzes führt zu erhöhten Retrozessionskosten. Bei Vertragsführung (Wettbewerbsstrategien a und b) folgt hieraus eine Reduzierung der Kundenzufriedenheit oder eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.<sup>394</sup> Bei Mitzeichnung (Wettbewerbsstrategie f) folgt hieraus eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.<sup>395</sup> Eine Reduzierung der Qualität des Retrozessionsschutzes führt bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f sowohl zu einer Reduzierung der Kundenzufriedenheit als auch zu einer Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.<sup>396</sup>

Bei einer Zusammenfassung der Retrozessionäre und der Makler treten die dargestellten nutzenreduzierenden Konsequenzen nicht auf. Aus diesem Grund wird hier für die Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Trennung von Retrozessionären’ bzw. ‘Trennung von Maklern’ folgende Empfehlung gegeben: Bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f ist die Zusammenfassung der Trennung vorzuziehen.

Aufgrund der starken Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen wird die Trennung von Lieferanten bezüglich Retrozessionsschutz hier als ‘kritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

Bei den Lieferanten für Informationsarten handelt es sich um sehr verschiedenartige Institutionen.<sup>397</sup> Die Trennung eines Lieferanten führt dazu, daß das Transaktionsvolumen zwischen der RVU und dem Lieferanten, das von Entscheidungsträgern der RVU disponiert wird, reduziert wird. Aus diesem Grund wird auch die Verhandlungsmacht der RVU reduziert. Zur Untersuchung der Beeinflussung der Lieferantenzufriedenheit müßte der Begriff der Lieferantenzufriedenheit konkretisiert werden. Eine solche Konkretisierung kann hier jedoch nicht erfolgen, da der Grad der Heterogenität der Lieferanten von Information zu groß ist. Aus diesem Grund wird eine Beeinflussung der Lieferantenzufriedenheit hier nicht untersucht. Es bleibt aber festzuhalten, daß aufgrund der Beeinflussung des Transaktionsvolumens die Verhandlungsmacht der RVU gegenüber den Lieferanten reduziert wird. Hier wird angenommen, daß diese Reduzierung der Verhandlungsmacht zwar zu einer Erhöhung des Preises für Informationsarten führt nicht jedoch zu einer Reduzierung der Qualität der Informationsarten. Die Erhöhung des Preises für Informationsarten führt zu einer Erhöhung der Betriebskosten der RVU. Diese Erhöhung der Betriebskosten führt gemäß der ‘Annahme zur Erhöhung der Betriebskosten’ zu folgenden

---

<sup>394</sup> Zur Begründung siehe 3. Kapitel C.II.2.a)dd)(1).

<sup>395</sup> Zur Begründung siehe 3. Kapitel C.II.2.a)dd)(1).

<sup>396</sup> Zur Begründung siehe 3. Kapitel C.II.2.a)dd)(1).

<sup>397</sup> Das Spektrum der Lieferanten reicht von Verlagen für Bücher und Zeitschriften über Nachrichtenagenturen und Beratungsunternehmungen bis hin zu wissenschaftlichen Institutionen.

Konsequenzen:<sup>398</sup> Bei Vertragsführung (Wettbewerbsstrategien a und b) erfolgt entweder eine Reduzierung der Kundenzufriedenheit oder eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU. Bei Mitzeichnung (Wettbewerbsstrategie f) erfolgt eine Erhöhung der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.<sup>399</sup>

Bei einer Zusammenfassung der Lieferanten treten die dargestellten nutzenreduzierenden Konsequenzen nicht auf. Aus diesem Grund wird hier für die Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Trennung von Lieferanten von Informationsarten’ folgende Empfehlung gegeben: Bei allen drei Wettbewerbsstrategien a, b und f ist die Zusammenfassung der Trennung vorzuziehen.

Aufgrund der schwachen Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen wird die Trennung von Lieferanten bezüglich Informationsarten hier als ‘unkritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

Bei den Lieferanten von Personal handelt es sich entweder um eine Institution, die Personal vermittelt, oder um das Personal selbst.<sup>400</sup> Für den realistischen Fall, daß von der RVU als Personal nur ein Entscheidungsträger pro Beschaffungsvorgang beschafft wird, stellt das Transaktionsvolumen, das von Entscheidungsträgern der RVU gegenüber dem Lieferanten disponiert wird, keine Einflußvariable auf die Verhandlungsmacht der RVU dar. Das Transaktionsvolumen ist bei der Beschaffung eines Entscheidungsträgers immer ‘eins’ unabhängig davon, ob eine Trennung oder eine Zusammenfassung des Lieferanten erfolgt. Eine Beeinflussung der Lieferantenzufriedenheit durch die Trennung oder die Zusammenfassung eines Lieferanten ist zwar möglich, sie wird hier jedoch als so geringfügig angenommen, daß die Verhandlungsmacht der RVU kaum beeinflußt wird.<sup>401</sup> Daher sind aus der Trennung bzw. aus der Zusammenfassung eines Lieferanten keine Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen zu erwarten. Aus diesem Grund hat es für die RVU keine Bedeutung, ob bezüglich des Personals eine Zusammenfassung oder eine Trennung von Lieferanten erfolgt. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Aufgrund der schwachen Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen wird die Trennung von Lieferanten bezüglich Personal hier als ‘unkritische’ Merkmalsvariable eingestuft.

*Die Empfehlungen für die Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Trennung von Lieferanten’ können nun wie folgt zusammengefaßt werden: Bei Lieferan-*

<sup>398</sup> Siehe 3. Kapitel C.II.2.a)bb).

<sup>399</sup> Zur Begründung siehe 3. Kapitel C.II.2.a)bb).

<sup>400</sup> Der Begriff ‘Lieferant’ wird im folgenden beibehalten, um den Text zu verkürzen, auch wenn der Begriff sprachlich unelegant ist.

<sup>401</sup> Dies gilt sowohl für den Fall, daß der Lieferant identisch ist mit dem Entscheidungsträger, der als Personal beschafft werden soll, als auch für den Fall, daß der Lieferant eine Institution ist, die Personal vermittelt.

ten von Sicherheitskapital, Retrozessionsschutz und Informationsarten ist die Zusammenfassung der Trennung vorzuziehen. Bei Lieferanten von Personal ist es ohne Bedeutung, ob eine Zusammenfassung oder eine Trennung vorliegt. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

Eine Empfehlung für den Inhalt der Organisationsstruktur wird hier nur für die Merkmalsvariablen ‘Trennung von Lieferanten von Sicherheitskapital’, ‘Trennung von Lieferanten von Retrozessionsschutz’ und ‘Trennung von Lieferanten von Informationsarten’ gegeben: Bezuglich der Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung muß die Ausprägung den betreffenden Lieferanten entsprechen.<sup>402</sup> Wenn bezüglich der Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung die Ausprägung nicht den betreffenden Lieferanten entspricht, muß bezüglich der Handlungsvariable der Strukturierung ein außerordentlicher Einsatz von Leitungseinheiten bezüglich der betreffenden Lieferanten erfolgen.<sup>403</sup> Dieser außerordentliche Einsatz von Leitungseinheiten erfolgt entweder, indem eine ganz neue Entscheidungseinheit etabliert wird oder indem eine neue Entscheidungseinheit aus den betroffenen Entscheidungseinheiten gebildet wird. Der außerordentlichen Entscheidungseinheit werden alle Aufgabenelemente zugeordnet, die Verhandlungen zwischen der RVU und den Lieferanten betreffen. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b, und f.

### c) Grad der Zentralisation von Entscheidungskompetenzen

Die Merkmalsvariable ‘Grad der Zentralisation von Entscheidungskompetenzen’ wird in der Literatur unterschiedlich definiert.<sup>404</sup> Hier wird einer Definition gefolgt, die den Grad der Zentralisation von Entscheidungskompetenzen als Ausmaß der vertikalen Verteilung von Entscheidungskompetenzen innerhalb der Hierarchie der Organisationsstruktur der RVU ansieht. Dabei stellt die Kerngruppe der RVU das Zentrum dar, auf das sich der Begriff ‘Zentralisation’ bezieht.<sup>405</sup>

Die Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Grad der Zentralisation von Entscheidungskompetenzen’ lassen sich auf einer Skala von null bis eins kontinu-

<sup>402</sup> In diesem Fall ist es wahrscheinlich, daß die Anzahl der Ausprägungen der Handlungsvariable der Segmentierung größer als eins ist.

<sup>403</sup> Siehe hierzu 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25.

<sup>404</sup> Zu einem Überblick über alternative Definitionen siehe *Frese, E. / Beecken, T.: Dezentrale Unternehmungsstrukturen (1995)*, S. 134 ff.

<sup>405</sup> Vgl. *Krüger, W.: Hierarchie (1985)*, S. 297 und *Simon, H.A.: Centralization (1978)*, S. 1

ierlich variieren.<sup>406</sup> Allgemein läßt sich sagen, daß der Grad der Zentralisation von Entscheidungskompetenzen umso höher ist, je mehr Entscheidungskompetenzen auf Entscheidungsträger verteilt sind, die in der Hierarchie der RVU hoch positioniert sind.<sup>407</sup> Der Grad der Zentralisation ist maximal, wenn alle Entscheidungskompetenzen auf die Kerngruppe verteilt sind. Da die RVU anahmegemäß ein multipersonelles System mit Arbeitsteilung darstellt, müssen bei der RVU Entscheidungskompetenzen von der Kerngruppe auf hierarchisch nachgelagerte Entscheidungsträger übertragen werden. Das bedeutet, daß der Grad der Zentralisation bei der RVU nicht maximal sein kann.

Der Grad der Zentralisation wird durch die Handlungsvariable der Strukturierung beeinflußt. In diesem Zusammenhang wird auf den Unterschied zwischen dem Grad der Zentralisation und dem Grad der Delegation hingewiesen. Der *Grad der Zentralisation* ist eine Merkmalsvariable einer Organisationsstruktur und entsteht als Konsequenz aus Ausprägungen der Handlungsvariable der Strukturierung. Der *Grad der Delegation* ist eine Konkretisierung der Handlungsvariable der Strukturierung.<sup>408</sup>

Die Beantwortung der Frage, wie hoch der Grad der Zentralisation für die RVU sein sollte, sieht sich schwierigen Meßproblemen gegenüber.<sup>409</sup> Aus diesem Grund wird hier auf den Versuch verzichtet, alternative Grade der Zentralisation darzustellen und im Hinblick auf ihre Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen der RVU zu untersuchen. Die hier durchgeführte Untersuchung setzt stattdessen an der Forderung an, den Grad der Zentralisation ‘so weit wie möglich’ zu reduzieren bzw. Entscheidungskompetenzen ‘so weit wie möglich’ auf hierarchisch nachgelagerte Entscheidungsträger zu verlagern. Diese Forderung findet sich sowohl in der allgemein-betriebswirtschaftlichen Literatur<sup>410</sup> als auch in der rückversicherungsspezifischen Literatur<sup>411</sup>. Um diese Forderung zu bewerten, wird im folgenden untersucht, welche Konsequenzen eine Reduzierung des Grades der Zentralisation für die RVU hat. Im Anschluß an diese Untersuchung wird eine Empfehlung gegeben, wie hoch der Grad der Zentralisation bei der RVU zweckmäßigerweise zu sein hat. Es wird

<sup>406</sup> Zu Einzelheiten siehe *Laßmann*, A.: Koordination (1992), S. 248.

<sup>407</sup> Vgl. *Simon*, H.A. u. a.: Centralization (1978), S. 1.

<sup>408</sup> Siehe 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25.

<sup>409</sup> Siehe hierzu *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 80 ff.

<sup>410</sup> Siehe Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft/ Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft e. V.: Umbruch (1996), S. 632 ff., *Eccles*, R.G. / *Nohria*, N. (with J.D. *Berkley*): Hype (1992), S. 2 ff. und *Frese*, E. / *Werder*, A. von: Wettbewerbsfaktor (1994), S. 7 f.

<sup>411</sup> Siehe *Grossmann*, M.: Organisation (1972), S. 103 und S. 107, *Maunch*, A.: Reinsurers (1994), S. 67, *Perrin*, S.: BPR Experience (1996), S. 22 und *Wehe*, E.: Umbruch (1994), S. 1399.

deutlich werden, daß vor Forderungen wie der oben genannten Vorsicht geboten ist.

Eine Reduzierung des Grades der Zentralisation hat Konsequenzen für die Entscheidungshandlungen der hierarchisch vorgelagerten Entscheidungsträger und der hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträger. Ein hierarchisch vorgelagerter Entscheidungsträger wird durch die Reduzierung des Grades der Zentralisation von Informationsprozessen entlastet. Das ist vor allem dann der Fall, wenn die Art seines Entscheidungsprozesses bezüglich eines gegebenen Entscheidungsinhaltes ursprünglich eine ‘Lösung’ war und aufgrund der Reduzierung des Grades der Zentralisation nun eine ‘Strukturierung’ ist. Ein hierarchisch nachgelagerter Entscheidungsträger wird dahingegen mit weiteren Informationsprozessen belastet. Eine solche Belastung erfolgt, da dem nachgelagerten Entscheidungsträger zusätzlich zu einem gegebenen Entscheidungsinhalt ein weiterer Entscheidungsinhalt zugewiesen wird. Für die RVU sind die Konsequenzen einer Reduzierung des Grades der Zentralisation für die Entscheidungsergebnisse der entlasteten, vorgelagerten Entscheidungsträger und der belasteten, nachgelagerten Entscheidungsträger von Bedeutung. Diese Entscheidungsergebnisse beziehen sich immer auf die aus einem gegebenen Entscheidungsinhalt<sub>M</sub> abgeleiteten Entscheidungsprobleme<sub>m</sub>.<sup>412</sup>

Bei entlasteten, hierarchisch vorgelagerten Entscheidungsträgern ergeben sich folgende Konsequenzen für die Merkmale der Entscheidungsergebnisse:

Bezüglich der formalen Merkmale kann die Unsicherheit sinken, die Mächtigkeit kann steigen. Das ist dann der Fall, wenn ein Entscheidungsträger frei gewordene Kapazitäten in seinen Informationsphasen<sup>413</sup> auf die Bearbeitung des verbliebenen Entscheidungsinhaltes<sub>M</sub> verwendet und somit der Informationsstand bezüglich des verbliebenen Entscheidungsinhaltes<sub>M</sub> steigt. Darüberhinaus ist es möglich, daß der gestiegene Informationsstand über eine Neudefinition der aus dem verbliebenen Entscheidungsinhalte<sub>M</sub> abgeleiteten Entscheidungsprobleme<sub>m</sub> zu einer vergrößerten Relevanz führt.

Bezüglich der inhaltlichen Merkmale verändert sich die (vor-)ausgewählte Handlungsalternative. Konkrete Aussagen hierzu sind nur möglich, wenn konkrete Entscheidungsprobleme<sub>m</sub> untersucht werden. Die Zeitdauer des Entscheidungsprozesses und der Ressourcenverzehr reduzieren sich nur dann, wenn ein Entscheidungsträger die frei gewordenen Kapazitäten in seinen Informationsphasen nicht auf die Bearbeitung der aus dem verbliebenen Entscheidungsinhalt<sub>M</sub> abgeleiteten Entscheidungsprobleme<sub>m</sub> verwendet, um die Unsicherheit zu reduzieren und die Mächtigkeit zu erhöhen - mit anderen Worten: Nur bei konstanter Unsicherheit und konstanter Mächtigkeit sinken die Zeitdauer des

<sup>412</sup> Siehe 2. Kapitel B.III.1.c).

<sup>413</sup> Siehe hierzu 2. Kapitel B.II.2.

Entscheidungsprozesses und der Ressourcenverzehr bei der Bearbeitung der aus dem verbliebenen Entscheidungsinhalt<sub>M</sub> abgeleiteten Entscheidungsprobleme<sub>m</sub>.

Bei belasteten, hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträgern lassen sich die Konsequenzen für die Merkmale der Entscheidungsergebnisse nur untersuchen, wenn verglichen wird zwischen den Entscheidungsergebnissen, die die hierarchisch vorgelagerten Entscheidungsträger getroffen hätten und den Entscheidungsergebnissen, die die hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträger nun treffen. Hierzu ist eine Annahme zu den Informationsständen der hierarchisch vorgelagerten Entscheidungsträger und der hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträger notwendig.

Bezüglich einer allgemeinen Unternehmung (also nicht bezüglich der RVU) wird von *Frese* hierzu die folgende Annahme getroffen:<sup>414</sup>

- Der Informationsstand der hierarchisch vorgelagerten Entscheidungsträger ist größer als der Informationsstand der hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträger, oder
- der Informationsstand der hierarchisch vorgelagerten Entscheidungsträger ist genauso groß wie der Informationsstand der hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträger, oder
- der Informationsstand der hierarchisch vorgelagerten Entscheidungsträger ist kleiner als der Informationsstand der hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträger. In diesem Fall können die hierarchisch vorgelagerten Entscheidungsträger jedoch ihren Informationsstand soweit vergrößern, daß er dem Informationsstand der hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträger wieder entspricht.

Unter Rekurrierung auf das im entscheidungslogischen Modell erläuterte Konstrukt der Information<sup>415</sup> muß die Ursache für unterschiedliche Informationsstände der Entscheidungsträger in unterschiedlichen Kapazitäten bezüglich der Informationsphasen oder in unterschiedlichen Informationsarten liegen.

Die bisher gemachten Annahmen sind nun auf die RVU zu beziehen. Zu diesem Zweck ist zu fragen, ob in der Rückversicherungspraxis hierarchisch vorgelagerte Entscheidungsträger wirklich größere Kapazitäten bezüglich der Informationsphasen oder bessere Informationsarten aufweisen als hierarchisch nachgelagerte Entscheidungsträger. In der Literatur findet sich auf diese konkrete Frage keine konkrete Antwort. Lediglich *Piper* hat in einer Umfrage jüngeren Datums einige führende Persönlichkeiten aus dem Londoner Rückversi-

---

<sup>414</sup> Vgl. *Frese*, E.: Grundlagen (1995), S. 307.

<sup>415</sup> Siehe 2. Kapitel B.II.

cherungsmarkt zum Thema ‘Bad Management’ befragt.<sup>416</sup> Diese Befragung ist zwar keineswegs repräsentativ, ihre Ergebnisse erscheinen dem Verfasser jedoch als ausreichend plausibel, um (mit der angemessenen Vorsicht) generalisierungsfähig zu sein. Unter Bezug auf die Probleme vieler RVU in den späten achtziger und frühen neunziger Jahren formuliert *Piper* wie folgt: „there have been serious shortcomings in the management of reinsurance companies“<sup>417</sup>. Dies deutet darauf hin, daß in der Vergangenheit hierarchisch vorgelagerte Entscheidungsträger nicht unbedingt größere Kapazitäten bezüglich der Informationsphasen oder bessere Informationsarten aufwiesen als hierarchisch nachgelagerte Entscheidungsträger. Die Begründung hierfür klingt plausibel: „reinsurance companies have traditionally recruited good underwriters to management positions. Typically, those promoted move away from doing what they are good at the higher up they move in the organisation. By the time anyone realises that they are not suited to the job they may well be in very senior management positions.“<sup>418</sup> Allerdings hat sich mittlerweile die Situation nach Einschätzung *Pipers* geändert. Die Probleme vieler Rückversicherungsunternehmungen in den späten achtziger und frühen neunziger Jahren haben zu personellen Veränderungen bei hierarchisch vorgelagerten Entscheidungsträgern geführt. Dies hatte zur Folge, daß heute größere Kapazitäten bezüglich der Informationsphasen oder bessere Informationsarten gegeben sind als früher.<sup>419</sup> Auf der Basis dieser von *Piper* gegebenen Einschätzung wird hier angenommen, daß die Kapazitäten der Informationsphasen hierarchisch vorgelagelter Entscheidungsträger mindestens so groß sind wie die Kapazitäten der Informationsphasen hierarchisch nachgelagerter Entscheidungsträger. Aus diesem Grund gelten die von *Frese* oben gemachten Annahmen 1), 2) und 3) auch für die RVU. Bezüglich der Informationsarten ist eine differenziertere Argumentation erforderlich. In der Literatur wird darauf hingewiesen, daß bei RVU hierarchisch nachgelagerte Entscheidungsträger ein „geschultes und spezialisiertes Personal“<sup>420</sup> darstellen. Häufig handelt es sich bei hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträgern um „Spezialisten“<sup>421</sup> oder „Experten“<sup>422</sup>. Darüberhinaus sind auch „hochqualifizierte Wissenschaftler“<sup>423</sup> beschäftigt. Von

<sup>416</sup> Siehe *Piper*, A.: Bad Management (1996), S. 20 f.

<sup>417</sup> *Piper*, A.: Bad Management (1996), S. 20.

<sup>418</sup> *Piper*, A.: Bad Management (1996), S. 21. Zu einer ähnlichen Einschätzung siehe in rückversicherungsspezifischer Hinsicht *Wade*, P.: Strategy (1996), S. 32 ff. und in allgemeiner Hinsicht *Hammer*, M. / *Champy*, J.: Business Reengineering (1994), S. 101 f.

<sup>419</sup> Siehe *Piper*, A.: Bad Management (1996), S. 21.

<sup>420</sup> *Koch*, P.: Sicht (1983), S. 396.

<sup>421</sup> *Scheuplein*, H.: Personalstrategie (1991), S. 566.

<sup>422</sup> *Gerathewohl*, K.: Risk Management (1980), S. 139.

<sup>423</sup> *Jannott*, H.K.: Gedanken (1986), S. 16.

diesen hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträgern ist anzunehmen, daß sie Informationsarten besitzen, die hierarchisch vorgelagerte Entscheidungsträger nicht besitzen.<sup>424</sup> Insofern sind die Annahmen 1) und 2) bezüglich dieser Informationsarten nicht erfüllt. Ob Annahme 3) bezüglich dieser Informationsarten erfüllt ist, ist eine Frage, die ohne empirische Forschung nur sehr spekulativ zu beantworten ist. Aufgrund der eigenen Erfahrungen des Verfassers in der Rückversicherungspraxis wird hier angenommen, daß hierarchisch vorgelagerte Entscheidungsträger ihren Informationsstand nicht immer soweit vergrößern können, daß ihr Informationsstand dem der hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträger vollständig entspricht. Es kann jedoch angenommen werden, daß hierarchisch vorgelagerte Entscheidungsträger die hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträger zumindest *verstehen können*. Hieraus folgt, daß Annahme 3) in schwacher Form erfüllt ist.

Auf der Basis dieser für die RVU gemachten Annahmen können die Konsequenzen einer Reduzierung des Grades der Zentralisation für die Entscheidungsergebnisse der belasteten, nachgelagerten Entscheidungsträger nun abgeleitet werden. Die Konsequenzen beziehen sich auf den Vergleich zwischen den Entscheidungsergebnissen, die die hierarchisch vorgelagerten Entscheidungsträger getroffen hätten und den Entscheidungsergebnissen, die die hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträger nun treffen. Die Konsequenzen sind abhängig vom Unterschied der Informationsstände der hierarchisch vor- und nachgelagerten Entscheidungsträger im Sinne der oben gemachten Annahmen 1) bis 3): Unterscheiden sich die Informationsstände nicht, so verändern sich die formalen und die inhaltlichen Merkmale der Entscheidungsergebnisse nicht. Unterscheiden sich die Informationsstände, ergeben sich die folgenden Konsequenzen für die Entscheidungsergebnisse der belasteten, hierarchisch nachgelagerten Entscheidungsträger.

Bezüglich der formalen Merkmale der Entscheidungsergebnisse steigt die Unsicherheit, und die Mächtigkeit sinkt. Darüberhinaus ist es möglich, daß die reduzierten Informationsstände über eine bestimmte Definition von Entscheidungsproblemen<sub>m</sub> zu einer reduzierten Relevanz führen.

Bezüglich der inhaltlichen Merkmale der Entscheidungsergebnisse muß zwischen der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative, der Zeit und dem Ressourcenverzehr unterschieden werden:

Bezüglich der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative ist eine Veränderung zu erwarten. Konkrete Aussagen hierzu sind nur möglich, wenn konkrete

---

<sup>424</sup> Die Plausibilität dieser Aussage wird offensichtlich, wenn man das Spektrum naturwissenschaftlicher Informationsarten in Betracht zieht, die in Rückversicherungsunternehmungen eingesetzt werden. Siehe hierzu Huppmann, H. / Duesing, G.: Entwicklung (1995), S. 557 ff. und Huppmann, H.: Entwicklungen (1992), S. 129 ff.

Entscheidungsprobleme<sup>m</sup> untersucht werden. Allgemein ist aber festzuhalten, daß eine Veränderung der (vor-)ausgewählten Handlungsalternative zu einer Veränderung der von der RVU angebotenen und erstellten Leistungen führen kann. Solche Veränderungen bei den Leistungen können sich auf jedes der drei Merkmale ‘Bezug’, ‘Gestalt’ und ‘Höhe der Preisforderung’ beziehen. Hieraus folgen nutzenreduzierende Konsequenzen bezüglich der Zielvariablen der Kundenzufriedenheit und der Ruinwahrscheinlichkeit der RVU.<sup>425</sup>

Bezüglich der Zeit kann sich die Zeitspanne des Entscheidungsprozesses verlängern. Dann verzögert sich der Zeitpunkt, an dem der Entscheidungsprozeß beendet ist. Eine solche Verzögerung hat Bedeutung für die Bearbeitung der Aufgabenelemente, im Leistungserstellungsprozeß für Rückversicherungsschutz. Hieraus ergibt sich eine Reduzierung der Kundenzufriedenheit. Die größte Bedeutung hat hierbei ohne Zweifel die Bearbeitung derjenigen Aufgabenelemente, die unter dem Begriff ‘Underwriting’ zusammengefaßt worden sind.<sup>426</sup> So wird z. B. die Zielvariable der Rückversicherungsnahme ‘Maximierung der Zeichnungskapazität des Kunden’ durch die Verzögerung der Angebotserstellung (Wettbewerbsstrategien a und b) bzw. der Angebotsprüfung (Wettbewerbsstrategie f) nutzenreduzierend beeinflußt, wenn der Kunde Rückversicherungsschutz nachfragt, weil seine eigene Zeichnungskapazität für die Erstellung von Erstversicherungsschutz nicht ausreicht. Eine Verzögerung der Angebotserstellung bzw. der Angebotsprüfung durch die RVU führt dazu, daß der Kunde nicht weiß, ob sich seine Zeichnungskapazität durch die Beschaffung von Rückversicherungsschutz erhöht oder nicht. Diese Situation ist vor allem dann von Bedeutung, wenn der Kunde fakultativen Rückversicherungsschutz beschaffen will. Fakultativer Rückversicherungsschutz muß häufig schnell von der RVU erstellt werden, damit der Kunde unverzüglich Erstversicherungsschutz mit großem Schadenpotential erstellen kann.<sup>427</sup> In der Literatur<sup>428</sup> und in der Rückversicherungspraxis<sup>429</sup> wird die Auffassung vertreten, daß die Bedeutung von fakultativem Rückversicherungsschutz gegenüber obligatorischem Rückversicherungsschutz zunehmen wird. Aus diesem Grund darf die geschilderte nutzenreduzierende Konsequenz für die Kundenzufriedenheit nicht unterschätzt werden.

Bezüglich des Ressourcenverzehrs können keine eindeutigen Aussagen abgeleitet werden. Es ist lediglich plausibel anzunehmen, daß es wahrscheinlicher

<sup>425</sup> Auf Beispiele wird hier verzichtet.

<sup>426</sup> Siehe 3. Kapitel A.II.3.a)(bb)(1)(a) Abb. 16.

<sup>427</sup> Dies gilt z. B. für Lebensversicherungen mit hohen Versicherungssummen, für Transportversicherungen mit hohen Versicherungssummen, für Industrie-Feuerversicherungen mit hohen Versicherungssummen usw.

<sup>428</sup> Siehe Wehe, E.: Umbruch (1994), S. 1398.

<sup>429</sup> Eigene Erfahrungen des Verfassers.

ist, daß sich der Ressourcenverzehr erhöht als daß sich der Ressourcenverzehr reduziert. Eine Erhöhung des Ressourcenverzehrs führt zu einer Erhöhung der Betriebskosten der RVU. Diese Erhöhung der Betriebskosten führt gemäß der ‘Annahme zur Erhöhung der Betriebskosten’ zu Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen.<sup>430</sup> Diese Erhöhung der Betriebskosten wird hier jedoch als so gering eingeschätzt, daß die Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen zu vernachlässigen sind.

Auf der Grundlage der dargestellten Konsequenzen einer Reduzierung des Grades der Zentralisation wird hier folgende Empfehlung bezüglich der Ausprägungen der Merkmalsvariable ‘Grad der Zentralisation von Entscheidungskompetenzen’ gegeben: Der Grad der Zentralisation muß so hoch wie möglich sein.<sup>431</sup> Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f. Der eingangs beschriebenen Forderung, den Grad der Zentralisation ‘so weit wie möglich’ zu reduzieren, muß demnach kritisch begegnet werden. Es ist allerdings zu beachten, daß diese Empfehlung darauf basiert, daß Entscheidungshandlungen von Individuen im entscheidungslogischen Modell ohne Einbeziehung von Motivationseffekten abgebildet werden.

Des weiteren ist bei dieser Empfehlung die begrenzte Kapazität in den Informationsphasen der hierarchisch vorgelagerten Entscheidungsträger zu beachten.<sup>432</sup> Auch wenn Möglichkeiten der Vergrößerung der Kapazität hierarchisch vorgelagerter Entscheidungsträger existieren,<sup>433</sup> darf die Gefahr einer Überlastung der hierarchisch vorgelagerten Entscheidungsträger nicht übersehen werden. Eine Überlastung führt zwangsläufig zu Vereinfachungen in den Entscheidungshandlungen der Entscheidungsträger. Als Arten von Vereinfachungen stehen die Veränderung des jeweiligen Entscheidungsproblems<sub>m</sub> und die Veränderung der Informationsprozesse zur Verfügung.<sup>434</sup> Eine Veränderung der Kontextvariablen ist unrealistisch.<sup>435</sup> Vereinfachungen durch eine

<sup>430</sup> Siehe 3. Kapitel C.II.2.a)bb).

<sup>431</sup> Vgl. *Frese, E.*: Grundlagen (1995), S. 301 f. und S. 284 f. und *Laßmann, A.*: Koordination (1992), S. 250.

<sup>432</sup> Vgl. *Frese, E. / Beecken, T.*: Dezentrale Unternehmungsstrukturen (1995), S. 137

<sup>433</sup> Es ist z. B. möglich, Unterstützungseinheiten einzusetzen. Siehe 3. Kapitel C.I. 1.b) Abb. 25 Zu weiteren Möglichkeiten der Beeinflussung der Kapazität siehe *Frese, E. / Beecken, T.*: Dezentrale Unternehmungsstrukturen (1995), S. 138 f. und *Geibel, R.*: Gruppenarbeit (1993), S. 79 ff.

<sup>434</sup> Siehe 2. Kapitel B.IV.

<sup>435</sup> Eine Veränderung der Kontextvariablen ist nicht nur unrealistisch, sie ist unter Umständen auch unzweckmäßig. Das ist z. B. der Fall bei der wichtigen Kontextvariable ‘Kunde’. Viele Entscheidungsprobleme<sub>m</sub> entstehen aus den Wünschen der Kunden. Diese Wünsche der Kunden sind als Zielvariablen der Rückversicherungsnahme unter dem Oberbegriff der Kundenzufriedenheit geordnet worden. Aufgrund der organisatorischen Zielvariable ‘Maximierung der Kundenzufriedenheit mit der RVU’ ist es un-

Veränderung des jeweiligen Entscheidungsproblems<sub>m</sub> und durch eine Veränderung der Informationsprozesse haben Konsequenzen für die Entscheidungsergebnisse der hierarchisch vorgelagerten Entscheidungsträger. Bezuglich der formalen Merkmale ist zu beachten, daß je nach Art der Vereinfachung die Mächtigkeit sinken kann, die Unsicherheit steigen kann und die Relevanz sinken kann.<sup>436</sup> Bezuglich der inhaltlichen Merkmale werden die Zeit und der Resourcenverzehr zwar immer nutzenerhöhend beeinflußt. Die aufgrund der Vereinfachung (vor-)ausgewählte Handlungsalternative kann jedoch zu einer gesunkenen Kundenzufriedenheit und zu einer gestiegenen Ruinwahrscheinlichkeit der RVU führen.<sup>437</sup>

Obwohl eine Empfehlung für die Ausprägung der Merkmalsvariable ‘Grad der Zentralisation von Entscheidungskompetenzen’ gegeben werden konnte, läßt sich hier keine Empfehlung für den Inhalt der Organisationsstruktur der RVU geben. Die Ausprägungen der Handlungsvariable der Strukturierung, von der der Grad der Zentralisation abhängt, müssen in Abhängigkeit von der jeweiligen, konkreten Situation ausgewählt werden. Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

---

zweckmäßig, den Kunden dazu zu veranlassen weniger bzw. weniger komplexe Wünsche zu äußern. Erforderlich ist vielmehr eine Frage wie (*Engeström*, J. zitiert nach *Pererin*, S.: BPR Experience (1996), S. 22): „What are your issues and aspirations? How can we help?“ Dies gilt für alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f.

<sup>436</sup> Siehe 2. Kapitel B.IV. Abb. 11.

<sup>437</sup> Die Argumentation entspricht der Argumentation, wie sie bereits für Entscheidungsträger mit reduzierten Informationsständen gegeben worden ist. Auf eine Wiederholung der Argumentation wird verzichtet.

## *Viertes Kapitel*

### **Zusammenfassung und Ausblick**

Die hier vorliegende Untersuchung ist durch die in der Einleitung definierten Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems maßgeblich bestimmt. Unter Beachtung der Input-Zielvariablen haben die Output-Zielvariablen ‘Aufklärung’ und ‘Steuerung’ zur Konzeption eines Entscheidungsmodells geführt, das im dritten Teil der Untersuchung dargestellt worden ist. Die Untersuchung hat ergeben, daß alle drei Komponenten des Entscheidungsmodells rückversicherungsspezifische Entscheidungsvariablen aufweisen:

- In der Zielkomponente sind alle drei organisatorischen Zielvariablen ‘Kundenzufriedenheit’, ‘Ruinwahrscheinlichkeit der RVU’ und ‘Transaktionsvolumen’ speziell für die RVU abgeleitet und definiert worden.
- In der Bedingungskomponente ist die Bedingungsvariable ‘Strategie’ rückversicherungsspezifisch konkretisiert worden; die Bedingungsvariable ‘Entscheidungshandlungen von Individuen’ ist dahingegen nicht rückversicherungsspezifisch sondern auf alle Unternehmungen anwendbar.
- In der Handlungskomponente sind die allgemeinen organisatorischen Handlungsvariablen nicht rückversicherungsspezifisch. Rückversicherungsspezifisch sind lediglich die Ausprägungen der Handlungsvariable der Segmentierung. Rückversicherungsspezifisch sind auch die Organisationsstrukturen als organisatorische Handlungsalternativen. Die Inhalte der Organisationsstrukturen sind rückversicherungsspezifisch, wenn rückversicherungsspezifische Ausprägungen der Handlungsvariable der Segmentierung Teil des Inhalts sind. Die Merkmalsvariablen der Organisationsstrukturen sind zum Teil rückversicherungsspezifisch, zum Teil gelten sie für alle Unternehmungen.

Um die Output-Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems nutzenerhörend zu beeinflussen, sind Empfehlungen bezüglich der Ausprägungen der Merkmalsvariablen der Organisationsstruktur gegeben worden. Hieraus sind dann Empfehlungen bezüglich des Inhalts der Organisationsstruktur abgeleitet worden.

Bei den Empfehlungen bezüglich der Ausprägungen der Merkmalsvariablen ist zwischen entscheidungsempirischen Merkmalsvariablen und entscheidungslogischen Merkmalsvariablen unterschieden worden:

- Bei den *entscheidungsempirischen* Merkmalsvariablen sind die Empfehlungen bezüglich der Merkmalsvariable ‘Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit’ korreliert mit den Empfehlungen bezüglich der entscheidungslogischen Merkmalsvariable ‘Interdependenzen’. Immer dann, wenn eine Internalisierung von Interdependenzen empfohlen wurde, wurde auch eine Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit empfohlen. Wenn bezüglich der Interdependenzen keine Empfehlung gegeben wurde, wurde auch keine Empfehlung bezüglich der Zusammenführung von Entscheidungsträgern in einer Entscheidungseinheit gegeben. Bezuglich der entscheidungsempirischen Merkmalsvariable ‘Größe von Entscheidungseinheiten’ wurde die folgende Empfehlung gegeben: Die Ausprägung ‘kleiner / gleich zulässige Maximalgröße’ ist der Ausprägung ‘größer als zulässige Maximalgröße’ vorzuziehen.
- Bei den *entscheidungslogischen* Merkmalsvariablen war die Stärke der Beeinflussung der organisatorischen Zielvariablen unterschiedlich. Dies ist ein wichtiges Ergebnis der Untersuchung. Auf der Grundlage dieses Ergebnisses können nun die Input-Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems nutzenerhöhend beeinflußt werden, indem die Anzahl der entscheidungslogischen Merkmalsvariablen im Entscheidungsmodell reduziert wird. Die entscheidungslogischen Merkmalsvariablen im Entscheidungsmodell können auf die ‘kritischen’ entscheidungslogischen Merkmalsvariablen der RVU beschränkt werden ohne die Output-Zielvariablen des Metaentscheidungsproblems über Gebühr nutzenreduzierend zu beeinflussen. Bei den kritischen entscheidungslogischen Merkmalsvariablen handelt es sich um diejenigen entscheidungslogischen Merkmalsvariablen, die die organisatorischen Zielvariablen der RVU am stärksten beeinflussen. Abbildung 28 gibt einen Überblick über die kritischen entscheidungslogischen Merkmalsvariablen der RVU und die hierzu gegebenen Empfehlungen bezüglich ihrer Ausprägungen.

Obwohl im 3. Kapitel unter C.II.2. bezüglich der kritischen entscheidungslogischen Merkmalsvariablen bereits Empfehlungen zum Inhalt der Organisationsstruktur der RVU gegeben worden sind, können diese Einzelempfehlungen hier nicht zu einer Gesamtempfehlung verdichtet werden. Der Grund liegt darin, daß das hier untersuchte organisatorische Entscheidungsproblem der RVU so definiert worden ist, daß es eine maximale Relevanz besitzt. Bei dieser maximalen Relevanz ist der in dieser Untersuchung entwickelte Informationsstand nach Meinung des Verfassers zu gering, um eine Empfehlung zu geben, die eine hinreichend kleine Unsicherheit und eine hinreichend große Mächtigkeit aufweisen würde. Aus diesem Grund muß zusätzlich zu der hier durchgeführten Untersuchung eine weitere, vereinfachende Untersuchung erfolgen. Auf diese weitere, vereinfachende Untersuchung wird im folgenden ein kurzer Ausblick gegeben.

Kritische entscheidungslogische Merkmalsvariablen der RVU	Empfehlungen bezüglich der Ausprägungen
Interne Leistungsverflechtungen	Internalisierung
Absatzmarktinterdependenzen in einer Konkurrenzsituation	Keine <sup>1</sup>
Absatzmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation	Internalisierung
Beschaffungsmarktinterdependenzen in einer Synergiesituation bezüglich Retrozessionsschutz	Internalisierung
Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation bezüglich Personal	Keine <sup>2</sup>
Ressourceninterdependenzen in einer Synergiesituation bezüglich Gesamtbestand an versicherungstechnischen Einheiten	Keine <sup>3</sup>
Trennung von Gesamtbestand und Sicherheitskapital	Nein (Zusammenfassung)
Trennung von Retrozessionsschutz	Nein (Zusammenfassung)
Trennung von Informationsarten	Nein (Zusammenfassung)
Trennung von Kunden	Nein (Zusammenfassung)
Trennung von Lieferanten bezüglich Sicherheitskapital	Nein (Zusammenfassung)
Trennung von Lieferanten bezüglich Retrozessionsschutz	Nein (Zusammenfassung)

Abb. 28: Kritische entscheidungslogische Merkmalsvariablen der RVU

<sup>1</sup> Die Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen sind unabhängig davon, ob eine Internalisierung oder eine Externalisierung vorliegt. Die Konsequenzen müssen durch die Handlungsvariable der Strukturierung beeinflusst werden.

<sup>2</sup> Die Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen sind unabhängig davon, ob eine Internalisierung oder eine Externalisierung vorliegt. Die Konsequenzen können nur dann vermieden werden, wenn Personal-Ressourceninterdependenzen in einer Konkurrenzsituation vermieden werden.

<sup>3</sup> Die Konsequenzen für die organisatorischen Zielvariablen sind unabhängig davon, ob eine Internalisierung oder eine Externalisierung vorliegt. Die Konsequenzen müssen durch die Handlungsvariable der Strukturierung oder durch die Handlungsvariable der Verteilung von Informationskompetenzen beeinflusst werden.

Als Arten der Vereinfachung stehen die Beeinflussung des Entscheidungsprozesses und die Beinflussung des Informationsprozesses zur Verfügung.<sup>4</sup> Beim Entscheidungsprozeß bezieht sich die Vereinfachung auf die Definitionsphase: Das organisatorische Gesamtentscheidungsproblem<sub>m</sub> der RVU wird vereinfacht, indem mehrere organisatorische Teilentscheidungsprobleme<sub>m\*</sub> der RVU definiert werden. Beim Informationsprozeß bezieht sich die Vereinfachung auf die beiden Informationsarten ‘Entscheidungsmodell’ und ‘Methode’:

- Bezuglich des Entscheidungsmodells ist die Merkmalskategorie S<sub>3</sub> der Entscheidungsvariablen betroffen. Beim Grad der Dynamik wird weiterhin die Ausprägung ‘statisch’ beibehalten. Es werden also nur statische und keine dynamischen Entscheidungsvariablen untersucht. Der Grad der Komplexität wird durch die Annahme reduziert, daß die RVU nur einen Standort hat, der geographisch nicht näher beschrieben ist. Aus diesem Grund beziehen sich alle im folgenden definierten organisatorischen Teilentscheidungsprobleme<sub>m\*</sub> auf die Zentrale der RVU und nicht auf Stützpunkte bzw. Niederlassungen.
- Bezuglich der Methode wird der Grad der Simultanität auf eine nicht-simultane Untersuchung reduziert. Die nicht-simultane Untersuchung erfolgt sequentiell. Der Grad der Rekursivität ist hoch.<sup>5</sup> Der Grad der Allgemeingültigkeit ist davon abhängig, auf wieviele RVU die hier vorgeschlagene Vereinfachung anwendbar ist. RVU sind hier nach Wettbewerbsstrategien unterschieden worden.<sup>6</sup> Da die hier vorgeschlagene Vereinfachung auf alle drei Wettbewerbsstrategien a, b und f anwendbar ist, ist der Grad der Allgemeingültigkeit maximal.

Die organisatorischen Teilentscheidungsprobleme<sub>m\*</sub> der RVU sind in Spalte 1 der folgenden Abbildung in der Sequenz ihrer Untersuchung aufgelistet. In Spalte 2 der folgenden Abbildung sind diejenigen organisatorischen Handlungsvariablen aufgelistet, die in den jeweiligen organisatorischen Teilentscheidungsproblemen<sub>m\*</sub> zu untersuchen sind. Eine Empfehlung bezüglich des Inhalts der Organisationsstruktur der RVU muß für jedes organisatorische Teilentscheidungsproblem<sub>m\*</sub> getrennt gegeben werden.

---

<sup>4</sup> Vgl. 2. Kapitel B.IV.

<sup>5</sup> Siehe hierzu 2. Kapitel B.II.1.b).

<sup>6</sup> Vgl. 3. Kapitel A.II.3.

<b>Organisatorische Teilentscheidungsprobleme<sub>m*</sub> der RVU<sup>7</sup></b>	<b>Im jeweiligen organisatorischen Teilentscheidungsproblem zu untersuchende organisatorische Handlungsvariablen<sup>8</sup></b>
1) Bildung einer Rahmenstruktur aus Geschäftsbereichen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsvariable der Segmentierung (Die Anzahl der Ausprägungen der Handlungsvariable der Segmentierung ist eins.)</li> <li>• Handlungsvariable der Strukturierung<sup>9</sup></li> </ul>
2) Modifizierung der Rahmenstruktur durch Bildung von Zentralbereichen <sup>10</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsvariable der Segmentierung (Die Anzahl der Ausprägungen der Handlungsvariable der Segmentierung ist größer als eins.)<sup>11</sup></li> <li>• Handlungsvariable der Strukturierung</li> <li>• Handlungsvariable der Verteilung von Informationskompetenzen</li> </ul>
3) Abstimmung der gebildeten Geschäftsbereiche und Zentralbereiche <sup>12</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handlungsvariable der Strukturierung</li> <li>• Handlungsvariable der Verteilung von Informationskompetenzen</li> </ul>

Abb. 29: Organisatorische Teilentscheidungsprobleme<sub>m\*</sub> der RVU

<sup>7</sup> Vgl. *Frese, E.*: Grundlagen (1995), S. 302 f., *Mintzberg, H.*: Mintzberg (1989), S. 97 und *Vester, F.*: Leitmotiv (1992), S. 163 und S. 170 ff.

<sup>8</sup> Vgl. *Frese, E.*: Grundlagen (1995), S. 302 f.

<sup>9</sup> Jeder Geschäftsbereich, der durch Segmentierung gebildet wird, erhält eine Leitungseinheit zugeordnet. Zur Handlungsvariable ‘Einsatz von Leitungseinheiten’ siehe 3. Kapitel C.I.1.b) Abb. 25.

<sup>10</sup> Siehe hierzu *Frese, E. / Werder, A.* von: Zentralbereiche (1993) und *Kreisel, H.*: Zentralbereiche (1995).

<sup>11</sup> Die Art der Ausprägung der Handlungsvariable der Segmentierung kann jede Entscheidungsvariable im unternehmungspolitischen Entscheidungsproblem der RVU darstellen. Die Zentralbereichsmodelle, auf die in der vorgenannten Fußnote verwiesen wurde, beziehen sich nur auf Aufgabenelemente, die aus betriebswirtschaftlichen Funktionen abgeleitet worden sind. Es ist jedoch kein Grund erkennbar, warum die Zentralbereichsmodelle nicht auch auf andere Aufgabenelemente angewendet werden könnten.

<sup>12</sup> Dieses Teilentscheidungsproblem wird in der Literatur auch als ‘Schnittstellenmanagement’ bezeichnet. Vgl. z.B. *Brockhoff, K.*: Schnittstellen-Management (1989), S. 1.

## Literaturverzeichnis

- Abell, D.F. / Hammond, J.S.: Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, N. J. 1979
- Adam, D.: Planung und Entscheidung. Modelle - Ziele - Methoden*, 3. Aufl., Wiesbaden 1993
- Aigner, D.: Die Prüfung obligatorischer Rückversicherungsverträge*, in: *ZfV*, 31. Jg., 1980, S. 571-574
- Rollenspiele in der Rückversicherung - *Konditionsverhandlungen* auf Wunsch des Rückversicherers, in: *ZfV*, 44. Jg., 1993, S. 556-558
  - Rollenspiele in der Rückversicherung (2) - *Erstkontakt* des Rückversicherers bei einem potentiellen Kunden, in: *ZfV*, 45. Jg., 1994, S. 573-574
  - Rollenspiele in der Rückversicherung (3) - *Folgekontakte* des Rückversicherers bei Kunden, in: *ZfV*, 46. Jg., 1995, S. 609-610
- Albert, H.: Aufklärung und Steuerung*, Hamburg 1976
- Albrecht, P.: Einige Bemerkungen zur Kritik am Bernoulli-Prinzip*, in: *ZfB*, 52. Jg., 1982, S. 641-665
- *Gesetze* der großen Zahlen und Ausgleich im Kollektiv - Bemerkungen zu Grundlagen der Versicherungsproduktion, in: *ZVersWiss*, Bd. 71, 1982, S. 501-538
  - Ausgleich im Kollektiv und *Prämienprinzipien*, in: *ZVersWiss*, Bd. 73, 1984, S. 167-180
  - Welche *Faktoren* begünstigen den Ausgleich im Kollektiv? in: *ZVersWiss*, Bd. 73, 1984, S. 181-201
  - Ausgleich im Kollektiv und *Verlustwahrscheinlichkeit*, in: *ZVersWiss*, Bd. 76, 1987, S. 95-117
  - Zur *Risikotransformationstheorie* der Versicherung: Grundlagen und ökonomische Konsequenzen, Karlsruhe 1992
  - *Gewinn* und Sicherheit als Ziele der Versicherungsunternehmung: Bernoulli-Prinzip vs. Safety first-Prinzip, in: Dieter Farny und die Versicherungswissenschaft, hrsg. von R. Schwebler u. a., Karlsruhe 1994, S. 1-18
- Albrecht, P. / Schwake, E.: Risiko, Versicherungstechnisches*, in: *HdV*, 1988, S. 651-657
- Anderson, P.: Zum Ende der Geschichte*, Nördlingen 1993
- Angeli, G.: La Riassicurazione. Teoria, Pratica E Tematiche Varie*, 2. Aufl., Varese 1981
- Anthony, R.N.: Planning and Control Systems, A Framework for Analysis*, Boston 1965

- Arbeitskreis „Langfristige Unternehmensplanung“ der Schmalenbach-Gesellschaft/ Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, e. V.: Strategische Planung, in: Planung und Kontrolle, Probleme der strategischen Unternehmensführung, hrsg. von H. Steinmann, München 1981, S. 23-45
- Arbeitskreis „Organisation“ der Schmalenbach-Gesellschaft/ Deutsche Gesellschaft für Betriebswirtschaft, e.V.: Organisation im Umbruch. (Was) Kann man aus den bisherigen Erfahrungen lernen? in: ZfBF, 48. Jg., 1996, S. 621-665
- Arnoldussen, L.: Finanzwirtschaftliche Effekte von Rückversicherungsverträgen in der Schaden- und Unfallversicherung*, Bergisch Gladbach 1991
- Bähr, P.: Grundzüge des Bürgerlichen Rechts*, 6. Aufl., München 1987
- Balzer, W.: Die Wissenschaft und ihre Methoden. Grundsätze der Wissenschaftstheorie*, Freiburg u. a. 1997
- Bamberg, G. / Coenenberg, A.G.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungslehre*, 6. Aufl., München 1991
- Bawa, V.S.: Safety-First, Stochastic Dominance, and Optimal Portfolio Choice*, in: Journal of Financial and Quantitative Analysis, Vol. XIII, 1978, S. 255-271
- Bayer, O.: Empirische Methoden in den Sozialwissenschaften*, in: Handlexikon der Wissenschaftstheorie, hrsg. von H. Seiffert u. a., 2. Aufl., München 1994, S. 37-46
- Bayerische Rückversicherung Aktiengesellschaft: Grüß Gott. Herzlich willkommen in München, Journal Nr. 4, München 1987
- *Geschäft und Freundschaft*, Journal Nr. 6, München 1988
- Becke, W.: Aspekte des Marketings in der Lebens-Rückversicherung*, in: ZVersWiss, Bd. 70, 1981, S. 599-635
- Becker, A. / Küpper, W. / Ortmann, G.: Revisionen der Rationalität*, in: Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, hrsg. von W. Küpper u. a., Opladen 1988, S. 89-113
- Beensen, R.: Komplexitätsbeherrschung in den Wirtschaftswissenschaften. Eine Heuristik*, Berlin 1970
- Beer, S.: Brain of the Firm - The Managerial Cybernetics of Organization*, London 1972
- Benedetto, A.: Come Si Assicurano Gli Assicuatori. Guida Pratica Alla Conoscenza Della Riassicurazione*, Milano 1992
- Benölken, H.: Umwelt-Szenario 1990*, in: VW, 40. Jg., 1985, S. 337-345
- *Prioritäten der strategischen Planung aus Rückversicherungs-Perspektive*, in: VW, 43. Jg., 1988, S. 675-679
- Berg, H.: Wettbewerbspolitik*, in: Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Bd. 2, 3. Aufl., München 1988, S. 231-291
- Berliner, B.: Möglichkeitsintervalle - neue Methode zur Erfassung von versicherbaren Risiken, über die nur geringe, ungenaue Kenntnisse herrschen*, in: ZfV, 46. Jg., 1995, S. 593-595
- BGHZ, Bd. 3, Köln u. a.* 1951
- Bierhoff, W. / Buck, E.: Vertrauen und soziale Interaktion: Alltägliche Bedeutung des Vertrauens. Berichte aus dem Fachbereich Psychologie der Philipps-Universität Marburg/ Lahn, Nr. 83*, Marburg 1984

- Birkelbach, R.: Strategische *Geschäftsfeldplanung* im Versicherungssektor, in: Marketing, Zeitschrift für Forschung und Praxis, 10. Jg., 1988, S. 231-239
- Blanc, H. le: The *Human Factor* in Reinsurance, in: The Review, 26.02.1965, S. 214-218
- Bode, J.: Der *Informationsbegriff* in der Betriebswirtschaftslehre, in: ZfbF, 49. Jg., 1997, S. 449-468
- Bone-Winkel, S.: Strategische *Unternehmenspolitik* von Rückversicherungsunternehmen, Diplomarbeit am Seminar für Versicherungslehre, Köln 1988
- Booth, G. / Ballantine, R.: Spread a Little Happiness. *Finite-Risk Reinsurance*, in: ReActions, März, 1997, S. 46-59
- Brady, K.: Reinsurance with the *Personal Touch*, in: Reinsurance, Vol. 27, Nr. 6, 1996, S. 27
- Braeß, P.: *Versicherung* und Risiko, Wiesbaden 1960
- Brauchlin, E.: Problemlösungs- und *Entscheidungsmethodik*, 2. Aufl., Bern u. a. 1984
- Braunschweig, C.: *Unternehmensführung*, München u. a. 1998
- Bretzke, W.-R.: Der *Problembezug* von Entscheidungsmodellen, Tübingen 1980
- Brim, junior, O.G. u. a.: *Personality and Decision Processes*, Stanford 1962
- Brockhoff, K.: *Schnittstellen-Management*. Abstimmungsprobleme zwischen Marketing und Forschung und Entwicklung, Stuttgart 1989
- Bruhn, M. / Bunge, B.: *Beziehungsmarketing*, in: Die Unternehmung, Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 50. Jg., 1996, S. 171-194
- Bühlmann, H. / Loeffel, H. / Nievergelt, E.: *Entscheidungs- und Spieltheorie*, Ein Lehrbuch für Wirtschaftswissenschaftler, Berlin u. a. 1975
- Burgelman, R.A.: Intraorganizational *Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research*, in: Organization Science, Vol. 2, 1991, S. 239-262
- Burger, E.: Einführung in die Theorie der *Spiele*. Mit Anwendungsbeispielen, insbesondere aus Wirtschaftslehre und Soziologie, Berlin 1959
- Carl, U.: *Probleme der organisatorischen Gestaltung der Rückversicherungsunternehmung*, Karlsruhe 1990
- Chalmers, A.F.: *Wege der Wissenschaft*. Einführung in die Wissenschaftstheorie, 2. Aufl., Berlin u. a. 1982
- Chandler, A.D.: *Strategy and Structure*, Chapters in the History of the Industrial Enterprise, 3. Aufl., London u. a. 1966
- Chmielewicz, K.: *Forschungskonzeptionen* der Wirtschaftswissenschaft, 2. Aufl., Stuttgart 1979
- *Unternehmensverfassung*, in: HWB, 1993, Sp. 4399-4417
- Christen, P.E.: *Rückversicherungsmakler* und professionelle Rückversicherer, in: ZfV, 23. Jg., 1972, S. 677-678
- Clarke, H. / Pettengell, C.: *Worst Case Scenarios*, in: Post Magazine, Vol. 152, 1991, Nr. 36, S. 13-19

- Clausewitz, C. von: Vom Kriege*, Frankfurt am Main u. a. 1980
- Cohen, M.D. / March, J.G. / Olsen, J.P.: A Garbage Can Model of Organizational Choice*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1972, S. 1-25
- *People, Problems, Solutions and the Ambiguity of Relevance*, in: *Ambiguity and Choice in Organizations*, hrsg. von J.G. March u. a., 2. Aufl., Bergen u. a. 1979, S. 24-37
- Conrad, K.: Das Risiko einer Klimaänderung aus Sicht eines Rückversicherers*, in: *VW*, 45. Jg., 1990, S. 1032-1036
- Corsten, H.: Versicherungsproduktion - Vergleichende Analyse des Versicherungsschutzkonzeptes und des Informationskonzeptes der Versicherung*, in: Dieter Farny und die Versicherungswissenschaft, hrsg. von R. Schwebler u. a., Karlsruhe 1994, S. 63-87
- Corsten, H. / Götzemann, F.: Das Kooperationsprinzip in umweltpolitischer und unternehmerischer Sicht*, in: *WISU*, 20. Jg., 1991, S. 301-309 und S. 377-381
- Crozier, M. / Friedberg, G.: Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns*, Königstein/Taunus 1979
- Delach, J.J.: Developments in the International Reinsurance Market*, in: *International Insurance Monitor*, 1989, Nr. 2, S. 7-8
- Delisle, E.: Marketing in der Versicherungswirtschaft*, 2. Aufl., Karlsruhe 1981
- Dienst, H.-R. / Mack, T.: Rückversicherungsmathematik*, in: *HdV*, 1988, S. 709-714
- Diller, H.: Beziehungs-Marketing*, in: *WiSt*, 24. Jg., 1995, S. 442-447
- Diller, H. / Gaitanides, M. (unter Mitarbeit von M. Kusterer u. a.): Das Key-Account-Management in der deutschen Lebensmittelindustrie*, Hamburg 1988
- Dörner, D.: Realitätsausschnitt und Realitätsbereich*, in: Lohhausen. Vom Umgang mit Unbestimmtheit und Komplexität, hrsg. von D. Dörner u. a., Bern u. a. 1983, S. 26-32
- Donahue, J.F.: Models and Plans Crucial in Catastrophe Management*, in: *Best/ Prop*, Vol. 96, Nr. 6, Oktober, 1995, S. 68
- Duncan, R.B.: Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty*, in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, 1972, S. 313-327
- Eccles, R.G. / Nohria, N. (with J.D. Berkley): Beyond the Hype. Rediscovering the Essence of Management*, Cambridge Mass. 1992
- Edwards, N.: In the Hot Seat*, in: *Reinsurance*, Vol. 25, Nr. 11, Februar, 1995, S. 8-9
- Eichhorn, W.: Das Service-Angebot des professionellen Rückversicherers*, in: *VW*, 30. Jg., 1975, S. 31-36
- Die Begriffe *Modell* und *Theorie* in der Wirtschaftswissenschaft, in: *Wissenschaftstheoretische Grundfragen der Wirtschaftswissenschaften*, hrsg. von H. Raffée u. a., München 1979, S. 60-104
- Eisen, R.: Theorie des Versicherungsgleichgewichts. Unsicherheit und Versicherung in der Theorie des generellen ökonomischen Gleichgewichts*, Berlin 1979
- Risiko und *Unsicherheit*, in: *Lexikon der Volkswirtschaft*, 5. Aufl., hrsg. von F. Geigant u. a., Landsberg am Lech 1983, S. 572-573

- Eisenführ, F.: Budgetierung*, in: HWO, 1992, Sp. 363-373
- *Einführung in die Betriebswirtschaftslehre*, Stuttgart 1996
- Eisenführ, F. / Weber, M.: Rationales Entscheiden*, 2. Aufl., Berlin u. a. 1994
- Elster, J.: Ulysses and the Sirens. Studies in Rationality and Irrationality*, Cambridge University Press 1990
- Engelhardt, W.H.: Erscheinungsformen und absatzpolitische Probleme von Angebots- und Nachfrageverbunden*, in: ZfbF, 28. Jg., 1976, S. 77-90
- Fallegger, G.: Finanzrückversicherung*. Vortrag vom 30. Mai 1995 an der Universität zu Köln, Vortragsmanuskript im Seminar für Versicherungslehre der Universität zu Köln erhältlich
- Farny, D.: Der "Preis" für Rückversicherung in Theorie und Praxis*, in: ZfV, 14. Jg., 1963, S. 737-740
- *Produktions- und Kostentheorie der Versicherung*, Karlsruhe 1965
- *Unternehmerische Ziel- und Mittelentscheidungen in der Versicherungswirtschaft*, in: ZVersWiss, Bd. 55, 1966, S. 129-159
- *Gewinn und Sicherheit als Ziele von Versicherungsunternehmen*, in: ZVersWiss, Bd. 56, 1967, S. 49-81
- *Grundfragen einer theoretischen Versicherungsbetriebslehre*, in: Wirtschaft und Recht der Versicherung, Paul Braeß zum 66. Geburtstag, hrsg. von D. Farny, Karlsruhe 1969, S. 27-72
- *Absatz und Absatzpolitik des Versicherungsunternehmens*, Karlsruhe 1971
- *Die Darstellung der Erfolgsstruktur eines Schaden- und Unfallversicherers, insbesondere der Wirkungen der Rückversicherung*, in: Sorgen, Vorsorgen, Versichern, Festschrift für Heinz Gehrhardt zum 70. Geburtstag, hrsg. von H. Kalwar, Karlsruhe 1975, S. 69-91
- *Die Organisation von Versicherungsunternehmen*, in: ZfO, 51. Jg., 1982, S. 123-128
- *Perspektiven der langfristigen Unternehmenspolitik von Versicherern*, in: Mit Sicherheit gewinnen, Trends und Zukunftsaufgaben im Versicherungs-Management, hrsg. von M. Muth, Karlsruhe 1982, S. 127-142
- *Solvabilität und Solvabilitätspolitik der Versicherungsunternehmen*, in: ZVersWiss, Bd. 73, 1984, S. 35-67
- *Die Beziehungen eines Rückversicherers zu seinen Kunden als Grundlage der Unternehmenspolitik*, in: Rückversicherung - Anspruch und Selbstverständnis, Festschrift zum Einzug in das Verwaltungsgebäude der Eisen und Stahl und der Hannover Rück, hrsg. von Eisen und Stahl Rückversicherungs-AG und Hannover Rückversicherungs-AG, Karlsruhe 1985, S. 1-11
- *Unternehmenspolitische Grundsatzentscheidungen europäischer Versicherer bis zum Ende unseres Jahrhunderts*, in: VW, 40. Jg., 1985, S. 28-40
- *Versicherungsbetriebslehre: Wirtschaftliche Theorie des Versicherungsunternehmens und seiner Beziehungen zur Umwelt*, in: ZVersWiss, Bd. 79, 1990, S. 1-30
- *Buchführung und Periodenrechnung im Versicherungsunternehmen*, 4. Aufl., Wiesbaden 1992
- *Das System der Umwelten, die zukünftigen Veränderungen und die Beziehungen zu den Versicherungen*, in: ZVersWiss, Bd. 81, 1992, S. 19-43

- Einige Grundfragen der *Prämienkalkulation* in der Schadenversicherung, in: Die Vergangenheit bewahren - die Zukunft gewinnen, Festschrift der Alten Leipziger Versicherung Aktiengesellschaft zum 175jährigen Jubiläum, Oberursel 1994, S. 165-177
- Über mögliche *Unternehmensstrategien* deutscher Erstversicherer im deregulierten Versicherungsmarkt, in: Risiko-Versicherung-Markt, Festschrift für Walter Karten zur Vollendung des 60. Lebensjahres, hrsg. von D. Hesberg u. a., Karlsruhe 1994, S. 245-262
- *Versicherungsbetriebslehre*, 2. Aufl., Karlsruhe 1995
- Farny, D. / Helten, E.: Über Grundlagen und Praxis der Rückversicherung, zugleich über das Verhältnis von Versicherungstheorie und Versicherungspraxis*, in: VW, 32. Jg., 1977, S. 775-786
- Farny, D. / Kirsch, W.: Strategische Unternehmenspolitik von Versicherungsunternehmen*, in: ZVersWiss, Bd. 76, 1987, S. 369-404
- Faßbender, J.: Jahresabschlußpolitik von Erstversicherungsunternehmen: eine Untersuchung auf der Grundlage des Handelsrechts*, Lohmar u. a. 1998
- Fehl, U. / Schreiter, C.: Neuere Entwicklungen in der Preistheorie*, in: WiSt, 22. Jg., 1993, S. 276-285
- Fischer, L. / Wiswede, G.: Grundlagen der Sozialpsychologie*, München u. a. 1997
- Fishbein, M. / Ajzen, I.: Belief, Attitude, Intention and Behavior, Reading/ Massachusetts 1975*
- Fishburn, P.C.: Foundations of Risk Measurement I: Risk as Probable Loss*, in: Management Science, Vol. 30, 1984, S. 396-406
- Flemming, K.: Risikoreserven*, in: HdV, 1988, S. 667-670
- Foa, E.B. / Foa, U.G.: Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange*, in: Social Exchange, Advances in Theory and Research, hrsg. von K.J. Gergen u. a., New York u. a. 1980, S. 77-101
- Franke, G. / Hax, H.: Finanzwirtschaft des Unternehmens und Kapitalmarkt*, 3. Aufl., Berlin u. a. 1994
- French, S.: Decision Theory. An Introduction to the Mathematics of Rationality*, Chichester 1988
- Frese, E.: Heuristische Entscheidungsstrategien der Unternehmungsführung*, in: ZfbF, 23. Jg., 1971, S. 283-307
- *Aufgabenanalyse und -synthese*, in: HWO, 1980, Sp. 207-217
- *Marktinterdependenzen* in Unternehmungen der Investitionsgüterindustrie als organisatorisches Problem. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: ZfbF, 37. Jg., 1985, S. 267-290
- (unter Mitarbeit von H. Mensching und A. von Werder): *Unternehmungsführung*, Landsberg am Lech 1986
- *Organisationstheorie*, Historische Entwicklung - Ansätze - Perspektiven, 2. Aufl., Wiesbaden 1992
- *Geschäftssegmentierung* als organisatorisches Konzept. Zur Leitbildfunktion mittelständischer Strukturen für Großunternehmungen, in: ZfbF, 45. Jg., 1993, S. 999-1024

- Führung, Organisation und *Unternehmensverfassung*, in: HWB, 1993, Sp. 1284-1299
  - Organisationsorientierte Typologie von *Absatzaufgaben*, in: Dieter Farny und die Versicherungswissenschaft, hrsg. von R. Schwebler u. a., Karlsruhe 1994, S. 119-132
  - Die organisationstheoretische *Dimension* globaler Strategien. Organisatorisches Know-how als Wettbewerbsfaktor, in: Unternehmensstrategie und Wettbewerb auf globalen Märkten und Thünen-Vorlesung, hrsg. von M. Neumann, Berlin 1994, S. 53-80
  - *Grundlagen der Organisation. Konzept - Prinzipien - Strukturen*, 6. Aufl., Wiesbaden 1995
- Frese, E. / Beecken, T.: Dezentrale Unternehmungsstrukturen*, in: Handbuch Unternehmungsführung, hrsg. von H. Corsten u. a., Wiesbaden 1995, S. 133-145
- Frese, E. / Heppner, K.: Ersatzteilversorgung, Strategie und Organisation*, München 1995
- Frese, E. / Noetel, W.: Kundenorientierung in der Auftragsabwicklung. Strategie, Organisation und Informationstechnologie*, Düsseldorf u. a. 1992
- Frese, E. / Werder, A. von: Kundenorientierung als organisatorische Gestaltungsoption der Informationstechnologie*, in: Kundennähe durch moderne Informationstechnologien, hrsg. von E. Frese u. a., ZfbF Sonderheft 25, Düsseldorf 1989, S. 1-26
- *Zentralbereiche*. Organisatorische Formen und Effizienzbeurteilung, in: Zentralbereiche, Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, hrsg. von E. Frese u. a., Stuttgart 1993, S. 1-50
  - Organisation als strategischer *Wettbewerbsfaktor* - Organisationstheoretische Analyse gegenwärtiger Umstrukturierungen, in: Organisationsstrategien zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. Lösungen deutscher Unternehmungen, hrsg. von E. Frese u. a., ZfbF Sonderheft 33, Düsseldorf 1994, S. 1-27
- Frey, P.: Neueres aus der Welt der Rückversicherung*, in: VW, 51. Jg., 1996, S. 1186-1194
- Friedman, D.: Global Warming: New Information, Responses & Scenarios*, in: Catastrophe Reinsurance Newsletter, 1995, S. 173-176, S. 194-197
- Gaefgen, G.: Theorie der wirtschaftlichen Entscheidungen. Untersuchungen zur Logik und Bedeutung des rationalen Handelns*, 3. Aufl., Tübingen 1974
- Gagsch, S.: Subsystembildung*, in: HWO, 1980, Sp. 2156-2171
- Gaitanides, M.: Strategie und Struktur. Zur Bedeutung ihres Verhältnisses für die Unternehmensentwicklung*, in: Zeitschrift für Organisation, 54. Jg., 1985, S. 115-122
- Gebert, D. / Rosenstiel, L. von: Organisationspsychologie*, 3. Aufl., Stuttgart u. a. 1992
- Geibel, R.: Computergestützte Gruppenarbeit. Die Förderung von Gruppenentscheidungen durch "Group Decision Support Systems"*, Stuttgart 1993
- General Reinsurance Corporation: *Annual Report 1994*
- Gerathewohl, K.: Schadenforschung und Schadenverhütung als Aufgabe des Rückversicherers*, in: ZfV, 24. Jg., 1973, S. 593-596
- *Rückversicherung, Grundlagen und Praxis*, Bd. 1, Karlsruhe 1976
  - *Rückversicherung, Grundlagen und Praxis*, Bd. 2, Karlsruhe 1979

- *Risk Management* bei Erst- und Rückversicherer, in: ZVersWiss, Bd. 69, 1980, S. 137-153
- *Schicksalsteilung* in der Rückversicherung aus heutiger Sicht, in: Beiträge zur Rückversicherung, Horst K. Jannott zum 60. Geburtstag, Karlsruhe 1988, S. 13-68
- Gerathewohl, K. / Nierhaus, F.*: Der Preis für proportionale Rückversicherung, in: VW, 41. Jg., 1986, S. 296-306
- Gerhardt, H.-P.*: Innovative Konzepte für die Rückversicherung, in: Themen 4, hrsg. von Kölnische Rückversicherungs-Gesellschaft AG, Köln 1995, S. 60-61
- Gerstein, D.*: Der ausländische Geschäftsfreund, in: Geschäft und Freundschaft, hrsg. von Bayerische Rückversicherung, München 1988, S. 14-17
- Gethmann, C.F.*: Realität, in: Handbuch philosophischer Grundbegriffe, hrsg. von H. Krings u. a., München 1973, S. 1168-1187
- Giffin, K.*: The Contribution of Studies of Source Credibility to a Theory of Interpersonal Trust in the Communication Process, in: Psychological Bulletin, Vol. 68, 1967, S. 104-120
- Glaserfeld, E. von*: Siegener Gespräche über Radikalen Konstruktivismus, in: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, hrsg. von S.J. Schmidt, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1988, S. 401-440
- Gomez, P. / Malik, F. / Oeller, K.-H.*: Systemmethodik: Grundlagen einer Methodik zur Erforschung und Gestaltung komplexer soziotechnischer Systeme, Bd. 1, Bern 1975
- Goodwin, P. / Wright, G.*: Decision Analysis for Management Judgement, Chichester u. a. 1991
- Graumann, M.*: The Globalisation Effect, in: The Review, September, 1996, S. 47-49
- Wettbewerbsfaktoren von Kompositversicherungsunternehmen. Bemerkungen zum Beitrag von Dr. Theodor Brinkmann in VW 21/ 1996, in: VW, 52. Jg., 1997, S. 106-109
- Zur Wettbewerbsstrategie der Rückversicherungsunternehmung: Das strategische Teilentscheidungsproblem der Wettbewerbs-Grundstrategie, in: ZVersWiss, Bd. 86, 1997, S. 597-626
- Wettbewerbsstrategien der Rückversicherungsunternehmung, in: ZfV, 48. Jg., 1997, S. 290-299 und S. 331-335
- Ziele der Rückversicherungsnahme, in: VW, 52. Jg., 1997, S. 367-370
- The Reinsurer's Strategic Objectives. An Analysis Applying the Theoretical Framework of Prescriptive Decision Theory, in: GP, Vol. 23, Nr. 86, 1998, S. 52-67
- Obligatorische Rückversicherung und Retrozession. Erwartungsnutzen-Konzept und Safety First-Konzept, in: ZfV, 49. Jg., 1998, S. 637-643
- Graumann, M. / Hellmayr, I.*: Die Verteilung von Risikokapital auf Geschäftsfelder im Rückversicherungsunternehmen. Eine fiktive Fallstudie zur Anwendung der Erwartungsnutzen-Theorie, in: ZVersWiss, Bd. 87, 1998, S. 735-762
- Grochla, E.*: Organisation als Instrument der Unternehmungsführung, in: Management, Aufgaben und Instrumente, hrsg. von A. Silbermann, Düsseldorf u. a. 1974, S. 129-149
- Grundlagen der organisatorischen Gestaltung, Stuttgart 1982

- Grossmann, M.: Betrachtungen zur *Organisation* einer Rückversicherungsunternehmung, in: Praxis und Theorie der Versicherungsbetriebslehre, Festgabe für H.L. Müller-Lutz zum 60. Geburtstag, Karlsruhe 1972, S.95-108
- *Rückversicherung - eine Einführung*, Bern u. a. 1977
- Gumbel, H.E.: Der *Rückversicherungsmakler*, in: ZfV, 24. Jg., 1973, S. 599-600
- Gümbel, R.: *Sortiment* und Sortimentspolitik, in: HWB, 1976, Sp. 3563-3573
- Hackman, J.R. / Oldham, G.R.: *Work Redesign*, Reading/ Massachusetts u. a. 1980
- Hadley, B.: *Broker Blues*, in: Reactions, August, 1995, S. 27-30
- Haller, M.: Die Versicherungswirtschaft vor strategischen Änderungen, in: VRundschau, 38. Jg., 1983, S. 129-153
- *Rückversicherung - Produkt oder Funktion?*, in: ZfV, 34. Jg., 1983, S. 540-552
- Hammer, M. / Champy, J.: *Business Reengineering*. Die Radikalkur für das Unternehmen, 2. Aufl., Frankfurt am Main u. a. 1994
- Hangartner, J.-M.: Die Partner am *Rückversicherungsmarkt*, in: ZfV, 16. Jg., 1965, S. 889-891
- Hartmann, N.: *Einführung* in die Philosophie, 2. Aufl., Osnabrück 1952
- Hauschildt, J.: *Entscheidungsziele*. Zielbildung in innovativen Entscheidungsprozessen: theoretische Ansätze und empirische Prüfung, Tübingen 1977
- Wider die *Gleichmacherei* der Organisation von Führungsentscheidungen, in: WiSt, 20. Jg., 1991, S. 2-7
- Hax, H.: Die *Koordination* von Entscheidungen. Ein Beitrag zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, Köln u. a. 1965
- Heckhausen, H.: *Motivation* und Handeln, 2. Aufl., Berlin u. a. 1989
- Heinen, E.: Das *Zielsystem* der Unternehmung. Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen, Wiesbaden 1966
- *Einführung* in die Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1968
- Helten, E.: Statistische *Entscheidungsverfahren* zur Risikopolitik von Versicherungsunternehmen, Habilitationsschrift, Köln 1973
- Methoden und Grenzen der *Prognose* in Versicherungsunternehmen, in: ZversWiss, Bd. 70, 1981, S. 335-365
- *Zielstrukturen* und Organisation von Rückversicherungsentscheidungen. Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung Deutscher Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen, in: Geld, Banken und Versicherungen 1982, Bd. 2, hrsg. von H. Göppel u. a., Karlsruhe 1983, S. 941-957
- Vom *Nutzen* der Rückversicherung aus Sicht der Erstversicherer, in: in: Rückversicherung - Anspruch und Selbstverständnis, Festschrift zum Einzug in das Verwaltungsgebäude der Eisen und Stahl und der Hannover Rück, hrsg. von Eisen und Stahl Rückversicherungs-AG und Hannover Rückversicherungs-AG, Karlsruhe 1985, S. 53-68
- Versicherungstechnische *Möglichkeiten* zur Bewältigung künftiger Risiken, in: ZVersWiss, Bd. 81, 1992, S. 149-175
- Die *Erfassung* und Messung des Risikos, Wiesbaden 1994

- Helten, E. / Beck, D.: Optimal Reinsurance - A Scientific Fiction? Paper Presented to the XVII th ASTIN Colloquium, Lindau 1983*
- Heppner, K.: Organisation des Wissenstransfers, Wiesbaden 1997*
- Herbrich, M.: Kumulkontrolle, Wiesbaden 1992*
- Herkner, W.: Lehrbuch Sozialpsychologie, 5. Aufl., Bern u. a. 1991*
- Herstein, J.N. / Milnor, J.W.: An Axiomatic Approach to Measurable Utility, in: Econometrica, Vol. 21, 1953, S. 291-297*
- Hesberg, D.: Solvabilität als Gegenstand der Risikopolitik, in: ZVersWiss, Bd. 72, 1983, S. 255-284*
- Heß, A.: Financial Reinsurance, Karlsruhe 1998*
- Hicks, J.R.: The Theory of Wages, 2. Aufl., London u. a. 1964*
- Hieronymus, A.: Einbeziehung subjektiver Risikoeinstellungen in Entscheidungsmodelle, Frankfurt am Main 1979*
- Hinterhuber, H.: Strategische Unternehmensführung, 3. Aufl., Berlin u. a. 1984*
- Historisches Wörterbuch der Philosophie, hrsg. von J. Ritter u. a., Bd. 8: R-Sc, Basel 1992*
- Hofer, C.W. / Schendel, D.: Strategy Formulation: Analytical Concepts, St. Paul 1978*
- Hoffmann, F.: Führungsorganisation, Band 1: Stand der Forschung und Konzeption, Tübingen 1980*
- Hollitscher, C.H. von: Streiflichter aus der Rückversicherungspolitik, in: ZfV, 16. Jg., 1965, S. 395-399*
- Holloway, C.A.: Decision Making Under Uncertainty. Models and Choices, Englewood Cliffs 1979*
- Huppmann, H.: Technische Entwicklungen der Zukunft, in: ZVersWiss, Bd. 81, 1992, S. 127-148*
- Huppmann, H. / Duesing, G.: Entwicklung der Technik in der Zukunft - eine Herausforderung auch für die Rückversicherung, in: ZfV, 46. Jg., 1995, S. 557-572*
- Hutter, J.: Criteria and Methods for Judging the Security of Reinsurers, in: Assessment of the Security Offered by Reinsurers. Text of the Prize-winning Entries for the Boleslaw Monic Fund Foundation Prize Award, hrsg. von Nederlandse Reassurantie Groep, Amsterdam 1988, S. 5-25*
- Jannott, H.K.: Veränderte Akzente in der Rückversicherung, in: ZfV, 21. Jg., 1972, S. 647-648*
- *Eigenkapitalbedarf und Eigenkapitalausstattung der Rückversicherer, in: Festschrift für Ernst Klingmüller, hrsg. von F. Hauss u. a., Karlsruhe 1974, S. 185-217*
- *Rückversicherung - Einige praktische Aspekte der Arbeit im Ausland, in: VW, 37. Jg., 1982, S. 376-386*
- *Einige Gedanken zur Einbindung der Rückversicherung in das Spannungsfeld von Innovation, Risiko, Recht und Moral, in: Mannheimer Vorträge zur Versicherungswissenschaft, hrsg. von E. Helten u. a., Nr. 35, Karlsruhe 1986, S. 13-20*
- *Rückversicherungspolitik, in: HdV, 1988, S. 715-719*

- Jannott, H.K. / Gerathewohl, K.: *Probleme des internationalen Risikoausgleichs*, in: ZfV, 35. Jg., 1984, S. 521-526
- Kalusche, A. / Schmidt, M.: *Darstellung und Bedeutung von Financial Reinsurance für die Rückversicherungswirtschaft*, in: ZfV, 44. Jg., 1993, S. 574-582, S. 612-616
- Kann, A.: *Strategie und Rückversicherung*, in: *Mit Sicherheit gewinnen, Trends und Zukunftsaufgaben im Versicherungs-Management*, hrsg. von M. Muth, Karlsruhe 1982, S. 117-125
- Die Anpassung der Rückversicherung an veränderte Marktstrukturen, in: Assekuranz im Wandel, Festschrift aus Anlaß des 125 jährigen Bestehens der Concordia Versicherungs-Gesellschaft, hrsg. von P. Koch, Karlsruhe 1989, S. 157-161
- Karten, W.: Grundlagen eines risikogerechten *Schwankungsfonds* für Versicherungsunternehmen, Berlin 1966
- Die Unsicherheit des *Risikobegriffes*. Zur Terminologie der Versicherungsbetriebslehre, in: Praxis und Theorie der Versicherungsbetriebslehre, Festgabe für H.L. Müller-Lutz zum 60. Geburtstag, hrsg. von P. Braeß u. a., Karlsruhe 1972, S. 147-169
- Grundlagen einer versicherungstechnischen *Risikopolitik*, in: Geld und Versicherung, Analysen-Thesen-Perspektiven im Spannungsfeld liberaler Theorie, Festgabe für Wilhelm Seuss, hrsg. von M. Jung u. a., Karlsruhe 1981, S. 135-153
- *Grundlagen der Risikopolitik - Überblick*, in: ZVersWiss, Bd. 72, 1983, S. 213-229
- Das Einzelrisiko und seine *Kalkulation*, Wiesbaden 1993
- Keeney, R.L.: *Siting Energy Facilities*, New York u. a. 1980
- Value-Focused Thinking. A Path to Creative Decisionmaking, Cambridge MA. u. a. 1992
- Keeney, R.L. / Raiffa, H. (with a Contribution by R.F. Meyer): *Decisions with Multiple Objectives: Preferences and Value Tradeoffs*, New York u. a. 1976
- Keller, L.R. / Ho, J.L.: Decision Problem Structuring: Generating Options, in: IEEE Transactions on Systems, Man, and Cybernetics, Vol. 18, 1988, S. 715-728
- Kieser, A. / Kubicek, H.: *Organisation*, 3. Aufl., Berlin u. a. 1992
- Kimmel, P.: Zur Bedeutung der Information für Rückversicherungsgesellschaften, in: ZfV, 29. Jg., 1978, S. 615-618
- Kirsch, W.: *Entscheidungsprozesse*, Bd. 1, Verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Entscheidungstheorie, Wiesbaden 1970
- *Entscheidungsprozesse*, Bd. 2, Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens, Wiesbaden 1971
- Klix, F.: *Struktur, Strukturbeschreibung und Erkennungsleistung*, in: Organismische Informationsverarbeitung, Zeichenerkennung - Begriffsbildung - Problemlösen, hrsg. von F. Klix, Berlin 1974, S. 110-130
- *Zeichenerkennung, Begriffsbildung und Problemlösen als Prozesse der organismischen Informationsverarbeitung*, in: Organismische Informationsverarbeitung, Zeichenerkennung - Begriffsbildung - Problemlösen, hrsg. von F. Klix, Berlin 1974, S. 1-14
- Knight, F.H.: *Risk, Uncertainty and Profit*, Boston u. a. 1921

- Knoke, U.: Die OECD-Empfehlung zur Einschätzung der Rückversicherungsunternehmen und ihre Auswirkungen, in: ZVersWiss, Bd. 87, 1998, S. 325-353*
- Koch, P.: Die Rückversicherung aus der Sicht des Erstversicherers, in: SVZ, 50. Jg., 1983, S. 384-397*
- *Organisationsprobleme* des Rückversicherungsbetriebs, in: vb, 1984, Nr. 2, S. 35-39
- *Teilnehmer* des Rückversicherungsmarktes, in: ZfV, 38. Jg., 1987, S. 509-512
- *Rückversicherung*, in: HdV, 1988, S. 689-701
- Koch, P. / Baumguertel, C.: Überlegungen zu Betriebsorganisationen im Rückversicherungsunternehmen, in: ZfV, 31. Jg., 1980, S. 571-574*
- Köhler, R.: Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik, Stuttgart 1966*
- Kölnische Rückversicherungs-Gesellschaft AG: *CARE. Zur Abwechslung mal ein praktischer Beitrag zum Thema Risk Management*, Köln 1991
- Kosiol, E.: Organisation der Unternehmung*, Wiesbaden 1962
- Kottler, P.: Marketing-Management. Analyse, Planung und Kontrolle*, 4. Aufl., Stuttgart 1982
- Krampen, G. / Viebig, J. / Walter, W.: Entwicklung einer Skala zur Erfassung dreier Aspekte von sozialem Vertrauen, in: Diagnostica, Bd. XXVIII, 1982, S. 242-247*
- Kreisel, H.: Zentralbereiche. Formen, Effizienz und Integration*, Wiesbaden 1995
- Krelle, W.: Unsicherheit und Risiko in der Preisbildung, in: Zeitschrift für die gesamte Staatswissenschaft, Bd. 113, 1957, S. 632-677*
- *Preistheorie*, Tübingen u. a. 1961
- (unter Mitarbeit von D. Coenen): *Präferenz- und Entscheidungstheorie*, Tübingen 1968
- Krüger, W.: Bedeutung und Formen der Hierarchie, in: DBW, 45. Jg., 1985, S. 292-307*
- *Aufgabenanalyse und -synthese*, in: HWO, 1992, Sp. 221-235
- Krüger, W. / Werder, A. von: Zentralbereiche - Gestaltungsmuster und Entwicklungstrends in der Unternehmungspraxis, in: Zentralbereiche, Theoretische Grundlagen und praktische Erfahrungen, hrsg. von E. Frese u. a., Stuttgart 1993, S. 235-285*
- Krüger-Barvels, R.: Marketing im Versicherungsbetrieb*, Freiburg im Breisgau 1971
- Kurtenbach, W.W.: Versicherungsmarketing*, Frankfurt am Main 1981
- Laager, F.: Die Bildung problemangepasster Entscheidungsmodelle*, Zürich 1974
- Langen, H.: Bemerkungen zur betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, in: BFuP, 5. Jg., 1953, S. 455-464*
- Lansch, R.: "xps fire" macht der Feuerversicherung Dampf, in: Handelsblatt, 25.10.1995, S. 28*
- Laßmann, A.: Organisatorische Koordination. Konzepte und Prinzipien der organisatorischen Einordnung von Teilaufgaben*, Wiesbaden 1992
- Lauda, K.: Strategische Grunddimensionen in der Versicherungswirtschaft, in: VW, 44. Jg., 1989, S. 220-226*

- Laux, H.: Entscheidungstheorie*, , 4. Aufl., Berlin u. a. 1998
- *Organisationstheorie*, entscheidungslogisch orientierte, in: HWO, 1992, Sp. 1733-1745
- Laux, H. / Liermann, F.: Grundlagen der Organisation. Die Steuerung von Entscheidungen als Grundproblem der Betriebswirtschaftslehre*, 4. Aufl., Berlin u. a. 1997
- Leffelaar, E.: Die Quantifizierung von Erdbebenschäden*, in: Themen 4, hrsg. von Kölnische Rückversicherungs-Gesellschaft AG, Köln 1995, S. 44-49
- Lenthe, J. van: ELI: An Interactive Elicitation Technique for Subjective Probability Distributions*, in: Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol. 55, 1993, S. 379-413
- Levinson, H.M.: Determining Forces in Collective Bargaining Negotiation*, New York u. a. 1966
- Lichtman, C.M. / Hunt, R.G.: Personality and Organization Theory*, in: Psychological Bulletin, Vol. 76, 1971, S. 271-294
- Lindblom, C.E.: The Intelligence of Democracy*, London u. a. 1965
- Lippe, S.: Mathematische Grundlagen von Prämienprinzipien*, in: ZVersWiss, Bd. 73, 1984, S. 133-156
- Lorenzen, P.: Rationale Grammatik*, in: Theorie des wissenschaftlichen Argumentierens, hrsg. von C.F. Gethmann, Frankfurt am Main 1980, S. 73-94
- *Lehrbuch der konstruktiven Wissenschaftstheorie*, Mannheim u. a. 1987
- Luhmann, N.: Funktionale Methode und Systemtheorie*, in: Soziale Welt, 15. Jg., 1964, S. 1-25
- *Soziologie als Theorie sozialer Systeme*, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 19. Jg., 1967, S. 615-644
- *Zweckbegriff und Systemrationalität. Über die Funktion von Zwecken in sozialen Systemen*, Tübingen 1968
- *Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität*, 2. Aufl., Stuttgart 1973
- *Komplexität*, in: HWO, 2. Aufl., 1980, Sp. 1064-1070
- *Organisation*, in: Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, hrsg. von W. Küpper u. a., 2. Aufl., Opladen 1992, S. 165-185
- Lütke-Bornefeld, P.: Long Term Co-Operation Is Needed to Escape the Cycle of High Premiums*, in: The Review, Vol. 125, September, 1994, S. 69-71
- Mack, T.: Bemerkungen zum risikotheoretischen Modell des Vergleichs von Rückversicherungsformen aus der Sicht der Praxis*, in: ZVersWiss, Bd. 72, 1983, S. 325-342
- Mackenzie, G.: A Broker Revolution*, in: The Review, Juni, 1996, S. 23-25
- Mag, W.: Planung*, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 2, München 1984, S. 1-52
- Mahlstedt, I.: Segmentierung nach Kundengruppen beim Rückversicherer*, in: Geld, Banken und Versicherungen, 1987, Bd. 2, hrsg. von W.-R. Heilmann, Karlsruhe 1988, S. 1315-1326
- Malik, F.: Strategie des Managements komplexer Systeme. Ein Beitrag zur Management-Kybernetik evolutionärer Systeme*, Bern u. a. 1984

- March, J.G.: Bounded Rationality, Ambiguity, and the Engineering of Choice*, in: *The Bell Journal of Economics*, Vol. 9, 1978, S. 587-608
- Marx, G.: Einflußnahme der Rückversicherung, auf den Markt, die Kapitäl und Captives, die Preispolitik, Neuerungen, Sicherheit und Konflikte*, in: *VW*, 39. Jg., 1984, S. 219-229
- Maunch, A.: Successful Reinsurers Must Be Customer-focused and Non-bureaucratic in Structure*, in: *The Review*, Vol. 125, September, 1994, S. 67
- Mehl, R.: Risikoadäquate Preisuntergrenzen des Schadenexzedenten-Rückversicherers*, Karlsruhe 1987
- Menges, G.: Grundmodelle wirtschaftlicher Entscheidungen. Einführung in moderne Entscheidungstheorien unter besonderer Berücksichtigung volks- und betriebswirtschaftlicher Anwendungen*, Köln u. a. 1969
- Michaels, B.: 150 Jahre Rückversicherung - noch modern?* in: *VW*, 51. Jg., 1996, S. 1178-1184
- Mintzberg, H.: Patterns in Strategy Formulation*, in: *Management Science*, Vol. 24, 1978, S. 934-948
- *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*, in: *California Management Review*, Vol. 30, 1987, Nr. 1, S. 11-24
- *Mintzberg on Management. Inside our Strange World of Organizations*, New York 1989
- *Strategy Formulation: Schools of Thought*, in: *Perspectives On Strategic Management*, hrsg. von J.W. Fredrickson, New York 1990, S. 105-235
- Mitroff, I.I. / Betz, F.: Dialectical Decision Theory: A Meta-Theory of Decision-Making*, in: *Management Science*, Vol. 19, 1973, S. 11-24
- Morgenstern, O.: Die Theorie der Spiele und des wirtschaftlichen Verhaltens*, in: *Preistheorie*, hrsg. von A.E. Ott, Köln u. a. 1968, S. 437-464
- Müller, E.: Even After an Event there is Still Considerable Uncertainty About the Final Insured Loss*, in: *The Review*, Vol. 125, September, 1994, S. 69
- Müller-Gottthard, E.: Big? Bigger? Biggest? ... Is beautiful! Rückversicherungs-Management und Risk-Management in einem bewegten Umfeld*, in: *VW*, 51. Jg., 1996, S. 1330
- Müller-Hagedorn, L.: Das Problem des Nachfrageverbundes in erweiterter Sicht*, in: *ZfbF*, 30. Jg., 1978, S. 181-193
- *Einführung in das Marketing*, Darmstadt 1990
- Müller-Lutz, H.L.: Grundbegriffe der Versicherungs-Betriebslehre*, Bd. 1, *Organisationswesen, Einführung in das Organisationswesen des Versicherungs-Betriebes*, 4. Aufl., Karlsruhe 1984
- *Betriebswirtschaftliche Probleme der Rückversicherung*, in: *ZfV*, 35. Jg., 1984, S. 554-555
- Muth, M. / Kühl, H.: Durch Risiko-Segmentierung zu gewinnbringender Vertriebs- und Spartenstrategie*, in: *VW*, 37. Jg., 1982, S. 320-327
- Neisser, H.P.: Das Oligopol als Nichtnullsummenspiel*, in: *Preistheorie*, hrsg. von A.E. Ott, 3. Aufl., Köln u. a. 1968, S. 465-491

- Neuberger, O.: Spiele in Organisationen, Organisationen als Spiele, in: Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, hrsg. von W. Küpper u. a., Opladen 1988, S. 53-86*
- Neus, W. / Nippel, P.: Was ist strategisch an strategischem Verhalten? in: ZfbF, 48. Jg., 1996, S. 423-441*
- Newell, A.: Heuristic Programming: Ill-Structured Problems, in: Progress in Operations Research. Relationship Between Operations Research and the Computer, Vol. III, hrsg. von J.S. Aronofsky, New York u. a. 1969, S. 361-414*
- Newell, A. / Simon H.A.: Human Problem Solving, Englewood Cliffs 1972*
- Nierhaus, F.: A Strategic Approach to Insurability of Risks, in: GP, Vol. 11, 1986, S. 83-90*
- Nieschlag, R. / Dichtl, E. / Hörschgen, H.: Marketing, 18. Aufl., Berlin 1997*
- Nitzsch, R. von: Entscheidung bei Zielkonflikten, Wiesbaden 1992*
- Nitzsch, R. von / Schauff, M.: Software zur Unterstützung von Mehrfachzielentscheidungen, in: DBW, 55. Jg., 1995, S. 513-529*
- Nitzsch, R. von / Weber, M.: Die verlässliche Bestimmung von Nutzenfunktionen, in: ZfbF, 38. Jg., 1986, S. 844-862*
- Nordsieck, F.: Betriebsorganisation, Betriebsaufbau und Betriebsablauf, Stuttgart 1961*
- Ohne Verfasser: The International Nature of Reinsurance, in: Quarterly Letter NRG, 1990, Nr. 123, S. 17-20
- *Reinsurance Reshuffle: The S&P Top 25*, in: ReActions, September, 1996, S. 29-30
- Oliver, R.M. / Smith, J.Q.: Influence Diagrams, Belief Nets and Decision Analysis, Chichester u. a. 1990*
- O'Neil, W.P.: Fears of Insolvency Increase Rating Use, in: Reactions, Februar, 1996, S. 42*
- Ott, A.E.: Grundzüge der Preistheorie, 3. Aufl., Göttingen 1979*
- Ozernoi, V.M. / Gaft, M.G.: Multicriterion Decision Problems, in: Conflicting Objectives in Decisions, hrsg. von D.E. Bell u. a., Chichester u. a. 1977, S. 17-39*
- Pen, J.: A General Theory of Bargaining, in: The American Economic Review, Vol. XLII, 1952, S. 24-42*
- Perrenoud, P.-C.: Marketing in der Rückversicherung, Zürich 1979*
- *Reinsurance Marketing - an Alternative*, hrsg. von Schweizerische Rückversicherungs-Gesellschaft, Zürich 1985
- Perrin, S.: The BPR Experience, in: The Review, April, 1996, S. 22-23*
- Pfeiffer, C. (neu bearbeitet von G. Hofmann und J. von der Thüsen): Einführung in die Rückversicherung. Das Standardwerk für Theorie und Praxis, 4. Aufl., Wiesbaden 1994*
- Picot, A.: Strukturwandel und Unternehmensstrategie, in: WiSt, 10. Jg., 1981, S. 527-532 und S. 563-571*
- Piper, A.: Waking Up to Bad Management, in: The Review, Februar, 1996, S. 20-21*

- Plein, C.: „Neue“ Organisationskonzepte für die Versicherungsunternehmung. Organisationstheoretische Grundlagen und die Verwendbarkeit von Lean Management und Business Reengineering in der Versicherungsunternehmung. Frankfurt am Main u. a. 1997
- Porter, M.E.: *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, New York u. a. 1985
- *Competition in Global Industries: A Conceptual Framework*, in: *Competition in Global Industries*, hrsg. von M.E. Porter, Boston 1986, S. 15-60
  - *Wettbewerbsstrategie (Competitive Strategy)*. Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 5. Aufl., Frankfurt am Main 1988
- Prölss, E.R.: Umrisse der *Rückversicherungspolitik*, in: Wirtschaft und Recht der Versicherung, Paul Braeß zum 66. Geburtstag, hrsg. von D. Farny, Karlsruhe 1969, S. 213-237
- Raaij, W.F. van: *Information Processing and Decision Making. Cognitive Aspects of Economic Behavior*, in: *Handbook of Economic Psychology*, hrsg. von W.F. van Raaij u. a., Dordrecht 1988, S. 74-106
- Raffée, H.: *Grundprobleme der Betriebswirtschaftslehre*, Göttingen 1974
- *Gegenstand, Methoden und Konzepte der Betriebswirtschaftslehre*, in: Vahlens Kompendium der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1, München 1984, S. 1-46
- Raiffa, H.: *Decision Analysis*, Reading/ Massachusetts 1968
- Rappaport, A.: *Shareholder Value*. Wertsteigerung als Maßstab für die Unternehmensführung, Stuttgart 1995
- Reich, A.: Was muß berechnet werden? *Kenngrößen* für Schadenhöhe, -frequenz, in: FBU-Versicherung - Fakten verändern den Markt, Beiträge zur 14. Kölnischen Runde, Schriftenreihe der Kölnischen Rück, Nr. 21, Köln 1992, S. 61-85
- Reich, A. / Radtke, M. / Niggemeyer, B.: Markterfolg durch *Risikosegmentierung*, in: VW, 48. Jg., 1993, S. 1546-1552
- Mit *Data Base Marketing* zur erfolgsorientierten Portefeuille-Steuerung, in: VW, 50. Jg., 1995, S. 237-243
- Reihlen, M.: *Möglichkeiten und Grenzen mathematischer Modelle für die Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme: Die Passivistische Abbildungsthese und die Aktivistische Konstruktionsthese in der Modelldiskussion*, Thesenpapier des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik, Universität zu Köln, Köln 1992
- Riege, J.: *Gewinn- und Wachstumsstrategien von Versicherungsunternehmen*, Bergisch Gladbach u. a. 1994
- Rieper, B.: *Betriebswirtschaftliche Entscheidungsmodelle*. Grundlagen, Herne u. a. 1992
- Rigby, B.: *Change or Die*, in: *The Review*, Juni, 1996, S. 12-13
- Roberts, L.: Closing the *Vacuum*, in: *The Review*, Sonderheft: Bermuda '94, Vol. 125, 1994, S. 11-13
- Ropohl, G.: *Einführung in die allgemeine Systemtheorie*, in: *Systemtheorie als Wissenschaftsprogramm*, hrsg. von H. Lenk u. a., Königstein/ Taunus 1978, S. 9-49

- Ruffner, A.: Wissenschaftstheoretische Überlegungen zur Betriebswirtschaftlichen Organisationslehre, in: Wissenschaftstheorie und Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von G. Dlugos u. a., Düsseldorf 1972, S. 185-207
- Rumler, A.: Konsumentenbezogenes *Marktmanagement*, Wiesbaden 1990
- Savage, L.J.: The *Foundations of Statistics*, New York u. a. 1954
- Schanz, G.: *Grundlagen einer verhaltenstheoretischen Betriebswirtschaftslehre*, Tübingen 1977
- *Organisationsgestaltung*, München 1982
- *Methodologie für Betriebswirte*, 2. Aufl., Stuttgart 1988
- Scheefer, P.: Zur Anwendung der multiattributiven Nutzentheorie bei Rückversicherungsentscheidungen von Erstversicherern, Karlsruhe 1986
- Schelling, T.C.: An Essay on *Bargaining*, in: The American Economic Review, Vol. XLVI, 1956, S. 281-306
- The Strategy of *Conflict*, Cambridge MA. 1960
- Schenk, P.: *Rückversicherungsentscheidungen von Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen*, in: VW, 50. Jg., 1995, S. 363-369
- Scheuplein, H.: Strategische Planung des RV-Geschäftes, in: ZfV, 35. Jg., 1984, S. 546-551
- Personalstrategie eines Rückversicherungs-Unternehmens, in: ZfV, 42. Jg., 1991, S. 565-568
- Schinzler, H.-J.: Gedanken zur Rentabilität in der Rückversicherung, in: Beiträge zur Rückversicherung, Horst K. Jannott zum 60. Geburtstag, Karlsruhe 1988, S. 71-131
- Schmidt, G.: Der optimale Versicherungsbestand, Berlin 1968
- Über die Schwierigkeiten, vernünftig mit Risiken umzugehen, in: Risiko-Versicherung-Markt, Festschrift für Walter Karten zur Vollendung des 60. Lebensjahres, hrsg. von D. Hesberg u. a., Karlsruhe 1994, S. 27-37
- Schmidt, J.: Betriebswirtschaftliche Aspekte der Rückversicherung unter besonderer Berücksichtigung der Absatzpolitik von Rückversicherungsunternehmen, Karlsruhe 1980
- Schmidt, M.: Marketing der Rückversicherung, Karlsruhe 1994
- Schmidt, S.J.: Der Radikale Konstruktivismus: Ein neues Paradigma im interdisziplinären Diskurs, in: Der Diskurs des Radikalen Konstruktivismus, hrsg. von S.J. Schmidt, 2. Aufl., Frankfurt am Main 1988, S. 11-88
- Schneeweiß, H.: Entscheidungskriterien bei Risiko, Berlin u. a. 1967
- Schneider, D.: *Investition, Finanzierung und Besteuerung*, 6. Aufl., Wiesbaden 1990
- Informations- und Entscheidungstheorie, München u. a. 1995
- Schneider, S.: "Dienstleistungsgeschäfte" von Rückversicherern: Modelle und Typologien, in: ZVersWiss, Bd. 81, 1992, S. 315-342
- Schnell, R. / Hill, P.B. / Esser, E.: Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Aufl., München u. a. 1989
- Scholl, W.: Politische Prozesse in Organisationen, in: HWO, 3. Aufl., 1993, Sp. 1993-2004

- Schradin, H.R.: Erfolgsorientiertes Versicherungsmanagement. Betriebswirtschaftliche Steuerungskonzepte auf risikotheoretischer Grundlage, Karlsruhe 1994*
- Schreyögg, G.: Zielsetzung und Planung - Normative Aspekte der Unternehmensplanung, in: Planung und Kontrolle, Probleme der strategischen Unternehmensführung, hrsg. von H. Steinmann, München 1981, S. 105-132*
- *Unternehmensstrategie. Grundfragen einer Theorie strategischer Unternehmensführung*, Berlin u. a. 1984
- Schulenburg, J.-M. Graf von der: Theorie der Rückversicherung - Die Rückversicherungsformen im Lichte der ökonomischen Theorie der Entscheidungen unter Unsicherheit*, Düsseldorf 1981
- Wie wahr ist der *Schein?* Die Wahrscheinlichkeit, in: Risiko-Versicherung-Markt, Festschrift für Walter Karten zur Vollendung des 60. Lebensjahres, hrsg. von D. Hesberg u. a., Karlsruhe 1994, S. 39-52
- Schumann, J.: Grundzüge der mikroökonomischen Theorie*, 5. Aufl., Berlin u. a. 1987
- Schwake, E.: Die Bedeutung des Marketing für den Erfolg von Versicherungsunternehmen*, in: ZVersWiss, Bd. 73, 1984, S. 389-408
- *Überlegungen zu einem risikoadäquaten Marketing als Steuerungskonzeption von Versicherungsunternehmen*, Karlsruhe 1987
- Das versicherungstechnische *Risiko* als arteigenes Risiko der Versicherungsunternehmen? in: ZVersWiss, Bd. 77, 1988, S. 61-81
- Schwarz, H.: Stelle*, in: HWO, 1980, Sp. 2113-2118
- Seiffert, H.: Einführung in die Wissenschaftstheorie*, Bd. 3, Handlungstheorie-Modallogik-Ethik-Systemtheorie, München 1985
- Seng, P.: Informationen und Versicherungen. Produktionstheoretische Grundlagen*, Wiesbaden 1989
- Sieben, G. / Schildbach, T.: Betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie*, 4. Aufl., Düsseldorf 1994
- Simon, H.A.: The New Science of Management Decision*, New York 1960
- The *Architecture of Complexity*, in: General Systems, Yearbook of the Society for General Systems Research, hrsg. von L.v. Bertalanffy und A. Rapaport, Vol. 10, 1965, S. 63-76
- *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Process in Administrative Organization*, 4. Aufl., New York u. a. 1967
- *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*, New York 1978
- Simpson, E.M. / Kellogg, P.B.: Strategic and Financial Challenges Place Downward Pressure on P/C Ratings*, in: Best/ Prop, Vol. 96, Nr. 7, November, 1995, S. 24-29 und S. 113-117
- Sinn, H.-W.: Ökonomische Entscheidungen bei Ungewißheit*, Tübingen 1980
- Spence, M.: Job Market Signaling*, in: The Quarterly Journal of Economics, Vol. 87, 1973, S. 355-374
- Spetzler, C.S. / Stael von Holstein, C.A.S.: Probability Encoding in Decision Analysis*, in: Management Science, Vol. 22, 1975, S. 340-358

- Stachowiak, H.: Allgemeine Modelltheorie.* Wien u. a. 1973
- Staehle, W.H.: Menschenbilder in Organisationstheorien*, in: HWO, 1980, Sp. 1301-1313
- Standard & Poor's Insurance Ratings: *Top 100 Reinsurers Ratings List*. Ratings List Valid as at 10th July, 1996, London u. a. 1996
- Standard & Poor's *Top 100 Reinsurers*, in: ReActions, März, 1997, S. 15-44
- Stegmüller, W.: Probleme und Resultate der Wissenschaftstheorie und Analytischen Philosophie*, Bd. II, *Theorie und Erfahrung*, Erster Halbband, Berlin u. a. 1970
- Steinle, C.: Delegation*, in: HWO, 1992, Sp. 500-513
- *Stabsstelle*, in: HWO, 1992, Sp. 2310-2321
- Steinmann, H. / Böhm, H. / Braun, W. / Gerum, E. / Schreyögg, G.: Betriebswirtschaftslehre* und Praxis, Vorüberlegungen auf der Grundlage der Konstruktiven Philosophie und Wissenschaftstheorie, in: Zum Praxisbezug der Betriebswirtschaftslehre, hrsg. von H. Ulrich, Bern u. a. 1976, S. 51-92
- Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Management*. Grundlagen der Unternehmensführung, Konzepte-Funktionen-Fallstudien, 3. Aufl., Wiesbaden 1993
- Stevens, C.M.: Strategy and Collective Bargaining Negotiation*, New York u. a. 1963
- Stüdemann, K.: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, München 1988
- Über den *Anspruch* der Betriebswirtschaftslehre, eine Betriebswirtschaftslehre zu sein, in: Dieter Farny und die Versicherungswissenschaft, hrsg. von R. Schwebler u. a., Karlsruhe 1994, S. 517-536
- Theuvsen, L.: Interne Beratung*. Konzept - Organisation - Effizienz, Wiesbaden 1994
- Thiemermann, M.: Rückversicherung und Zahlungsströme*. Ein Beitrag zur Finanzwirtschaft von Rückversicherungsunternehmen, Bergisch Gladbach u. a. 1993
- Titterton, C.: Analysing Levels of Capital Adequacy*, in: The Review, Juli, 1996, S. 12
- Ulrich, H.: Die Unternehmung als produktives soziales System*. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2. Aufl., Bern u. a. 1970
- Ulrich, H. / Probst, G.J.B.: Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln*, Bern u. a. 1988
- Ulrich, P.: Transformation* der ökonomischen Vernunft. Fortschrittperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern u. a. 1986
- Vester, F.: Leitmotiv vernetztes Denken*, Für einen besseren Umgang mit der Welt, 3. Aufl., München 1992
- Vischer, H.B.: Partnerschaft* in der Assekuranz, in: ZfV, 23. Jg., 1972, S. 650-652
- Wade, P.: Strategy for Success*, in: ReActions, September, 1996, S. 32-38
- Wagner, F.: Liquiditätsmanagement* im Versicherungsunternehmen, in: Festschrift für Dieter Farny, Zur Vollendung seines 60. Lebensjahres von seinen Schülern, hrsg. von H.-P. Mehring u. a., Karlsruhe 1994, S. 145-160
- Walsh, T.C. / Levin, A.M.: Security the Strategy for Success in 1996*, in: Reactions, Januar, 1996, S. 46
- Watson, S.R. / Buende, D.M.: Decision Syntheses. The Principles and Practice of Decision Analysis*, New York u. a. 1989

- Weber, M.: *Entscheidungen bei Mehrfachzielen. Verfahren zur Unterstützung von Individual- und Gruppenentscheidungen*, Wiesbaden 1983
- *Nutzwertanalyse*, in: HWO, 1992, Sp. 1435-1448
- Wehe, E.: Rückversicherung im *Umbruch*, in: VW, 49. Jg., 1994, S. 1394-1399
- Weinberg, P.: *Erlebnis-Marketing*, in: HWM, 1995, Sp. 607-615
- Weinert, B.A.: Lehrbuch der *Organisationspsychologie*. Menschliches Verhalten in Organisationen, 2. Aufl., München u. a. 1987
- Weise, P. u. a.: *Neue Mikroökonomie*, Würzburg u. a. 1985
- Werder, A. von: Unternehmungsführung und *Argumentationsrationalität*, Grundlagen einer Theorie der abgestuften Entscheidungsvorbereitung, Stuttgart 1994
- Werkmann, G.: *Strategie und Organisationsgestaltung*, Frankfurt am Main u. a. 1989
- Werner, U.: Zur *Bonität* von Rückversicherern, in: Rückversicherung - Anspruch und Selbstverständnis, Festschrift zum Einzug in das Verwaltungsgebäude der Eisen und Stahl und der Hannover Rück, hrsg. von Eisen und Stahl Rückversicherungs-AG und Hannover Rückversicherungs-AG, Karlsruhe 1985, S. 95-125
- Die Analyse des Lageberichts als Instrument empirischer Zielforschung. Dargestellt am Beispiel deutscher Rückversicherungsunternehmen, in: ZfbF, 42. Jg., 1990, S. 1014-1035
- Möglichkeiten empirischer Zielforschung anhand der Analyse von Jahresabschlüssen. Mit Beispielen aus deutschen Rückversicherungsunternehmen, in: VW, 45. Jg., 1990, S. 271-276
- Wild, J.: *Product Management*. Ziele, Kompetenzen und Arbeitstechniken des Produktmanagers, München 1972
- Wilhelm, J.: *Objectives and Multi-objective Decision Making Under Uncertainty*, Berlin u. a. 1975
- Williamson, O.E.: Die ökonomischen *Institutionen* des Kapitalismus. Unternehmen, Märkte, Kooperationen, Tübingen 1990
- Wiswede, G.: *Motivation* und Arbeitsverhalten, München 1980
- *Einführung in die Wirtschaftspsychologie*, 2. Aufl., München u. a. 1995
- Witte, E.: *Entscheidungsprozesse*, in: HWO, 1992, S. 552-565
- Wöhe, G.: *Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre*, 16. Aufl., München 1986
- Wolf, H.: *Rückversicherung und Marketing*, in: VW, 46. Jg., 1991, S. 842-850
- Wolff, V.: *Marktbearbeitungsstrategien des Versicherungsunternehmens*, Berlin 1979

## Sachwortregister

- Absatzmarkt 89 ff.  
Absatzmarktinterdependenz 170 ff.  
**Aufgabe** 55
- Bedingungsvariablen** 30 f., 36 ff., 198 ff.  
**Bernoulli-Prinzip** 71  
**Beschaffungsmarktinterdependenz** 179 ff.  
**Betriebskostenführerschaft** 126 ff.
- Daten** 47 f.  
**Dynamik** 31
- Effizienzkriterien** 130 ff.  
**Entscheidung** 51 ff.  
**Entscheidungsergebnis** 56
  - formale Merkmale 56 ff.
  - inhaltliche Merkmale 62 ff.**Entscheidungskompetenz** 143 f.  
**Entscheidungsmodell** 34 ff.  
**Entscheidungsproblem** 52, 56 ff.
  - organisatorisches 79 ff.
  - strategisches 78 f., 84 ff.
  - unternehmungspolitisches 69 ff.**Entscheidungsprozeß** 51 ff.  
**Erwartungsnutzen-Methode** 71 ff.
- Geschäftsbereich** 234  
**Globalumweltinterdependenz** 167 ff.
- Handlungen** 28 ff.  
**Handlungsalternative** 45 f., 52 ff., 148 f.  
**Handlungsvariable** 30 f., 39 f., 45 ff., 100 ff., 142 ff.
- Information** 33  
**Informationskompetenz** 148
- Informationsleistungen** 111 ff.  
**Interdependenz** 155 ff.  
**Interne Leistungsverflechtungen** 160 ff.
- Kommunikation** 48  
**Komplexität** 31 f.  
**Kontext** 28 ff.  
**Kumul** 95 f.  
**Kunden** 42 ff., 89 ff.
- Leistungserstellungsprozeß** 100 ff.  
**Leistungsführerschaft** 106 ff., 119 ff.  
**Lieferanten** 180 ff., 214 ff.
- Mächtigkeit** 56 ff.  
**Merkmalsvariablen** 41 f., 152
  - entscheidungsempirische 153 ff.
  - entscheidungslogische 155 ff.**Metaentscheidungsproblem** 19 f.  
**Methoden** 47  
**Mitzeichnung** 104 f., 126 ff.  
**Motivation** 128, 151 f.
- Objektentscheidungsproblem** 19  
**Organisationsstruktur** 19, 79 ff., 148
- Präferenz** 30, 36  
**Preisforderung** 99, 104 ff.  
**Preisführerschaft** 106 ff., 123 ff.
- Rahmenstruktur** 234  
**Realität** 28
  - abgebildete 28
  - originäre 29**Relevanz** 56, 59  
**Ressourcen** 30, 40 f., 189 ff., 200 ff.

- Ressourcenverzehr 61 f.  
Retrozessionsschutz 41, 187 f., 203 ff.  
Rückversicherung 24  
Rückversicherungsschutz 101 ff., 111 f.  
Rückversicherungsunternehmung 24 f.  
Ruinwahrscheinlichkeit 72 ff.
- Safety First-Methode** 71 ff.  
**Segmentierung** 144 ff.  
**Sicherheitskapital** 41, 71 ff., 200 ff.  
**Sortiment** 109 ff.  
**Soziale Leistungen** 111 ff.  
**Strategie** 84 f.  
**Strukturierung** 54 f., 145 ff.
- Transaktionsvolumen** 98, 135, 138, 141
- Umwelt** 30, 36 ff.  
**Underwriting** 104  
**Unsicherheit** 49 f., 56 ff.
- Vereinfachungen** 62 ff.  
**Verhandlungen** 97 ff.  
**Vertragsführung** 104 ff., 119 ff.
- Wettbewerbsstrategie** 93 ff.
- Zeit** 61 f.  
**Zentralbereich** 234  
**Zentralisation** 221 ff.  
**Zielvariablen** 30 f.
  - **organisatorische** 128 ff.
  - **strategische** 93 ff.
  - **unternehmungspolitische** 70 f.