

Teil 1:

Aufgabe 1 (10 Punkte)

- a) Beschreiben Sie verbal die Einkommens-Konsum-Kurve und die Einkommenselastizität. Skizzieren Sie exemplarisch die Einkommens-Konsum-Kurve für ein *normales* Gut. (5 Punkte)
- b) In der folgenden Tabelle sind sowohl das verfügbare Einkommen privater Haushalte als auch die gebuchten Brutto-Versicherungsbeiträge in den Sparten Leben und Schaden-/Unfall deutscher Erstversicherer gegeben.

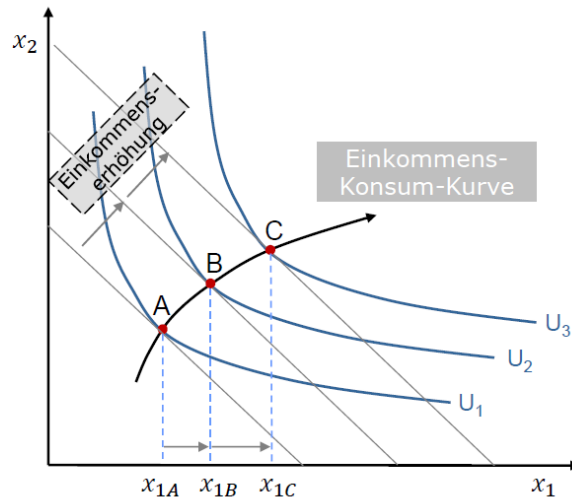
Jahr	Verfügbares Einkommen	Leben	Schaden-/Unfall
	in Mrd. EUR	Versicherungsbeiträge in Mio. EUR	
2011	1 608,3	86 801	56 615
2012	1 642,4	87 340	58 619
2013	1 671,8	90 826	60 556
2014	1 710,1	93 676	62 581
2015	1 759,3	92 662	64 422

Um welche Art von Gut handelt es sich bei Lebens- bzw. Schaden-/Unfall-Versicherungsprodukten? Begründen Sie Ihre Antwort! (5 Punkte)

Lösungshinweise:

- a) Die Einkommens-Konsum-Kurve gibt den Zusammenhang zwischen Einkommen und Güternachfrage wieder und beschreibt die optimalen Konsumgütermengen (Verbindungsline der Nutzenoptima) bei Variation des Einkommens aber konstanten Güterpreisen. Die Einkommenselastizität entspricht dem Verhältnis zwischen der prozentualen Nachfrageänderung und der prozentualen Einkommensänderung.

Einkommens-Konsum-Kurve für ein *normales* Gut (bei normalen Gütern steigt die Nachfrage mit steigendem Einkommen):



b) Das verfügbare Einkommen ist seit 2011 stetig gewachsen.

Leben:

Da die gebuchten Bruttobeiträge bei steigendem Einkommen in den Jahren 2011 bis 2014 steigen, handelt es sich in diesem Zeitraum um ein *normales* Gut. Trotz des gestiegenen Einkommens in 2015 geht die Nachfrage nach Lebensversicherungsprodukten zurück. Dies deutet darauf hin, dass sich Lebensversicherungsprodukte zu *inferioren* Gütern entwickeln.

Schaden-/Unfall:

Da die gebuchten Bruttobeiträge bei steigendem Einkommen steigen, handelt es sich in den Jahren 2011 bis 2015 um ein *normales* Gut.

Aufgabe 2 (20 Punkte)

Sie besitzen ein Motorrad im Wert von 500 €, was ohne ausreichenden Wetterschutz draußen vor Ihrem Haus steht. Die Wahrscheinlichkeit, dass das Motorrad durch einen Sturm beschädigt wird, beträgt 15 %. Der dabei entstehende Schaden beträgt 400 €.

Ihre individuelle Nutzenfunktion ist charakterisiert durch

$$U(v) = 4 \cdot \ln(v),$$

wobei v das Endvermögen darstellt.

- Berechnen Sie den erwarteten Nutzenwert, falls Sie keine Versicherung gegen Sturmschäden abschließen. (1 Punkt)
- Ein Versicherer bietet Ihnen Versicherungsschutz zu einer fairen Prämie an. Berechnen Sie den optimalen Deckungsgrad sowie den zugehörigen Erwartungsnutzen! (2 Punkte)
- Nehmen Sie nun an, dass die entstehende Schadenhöhe von Ihren durchgeführten Schadenverhütungsmaßnahmen abhängt und

$$L = 400 - 4,5 \cdot e$$

beträgt, wobei e die Kosten für die Schadenverhütungsmaßnahmen darstellt.

Berechnen Sie die optimale Höhe der Schadenverhütungsmaßnahmen sowie den zugehörigen Erwartungsnutzen, falls keine Versicherung existiert. (5 Punkte)

- Vergleichen Sie die Ergebnisse aus den vorherigen Teilaufgaben a) – c). Wofür entscheiden Sie sich? (2 Punkte)
- Ihr Nachbar besitzt das gleiche Motorrad im Wert von 500 €, was teilgeschützt unter einem Carport steht. Die Wahrscheinlichkeit, dass das Motorrad durch einen Sturm beschädigt wird, beträgt 5 % und die Schadenhöhe 400 €. Es wird unterstellt, dass die Nutzenfunktion identisch ist, d.h. $U(v) = 4 \cdot \ln(v)$.
 - Erläutern Sie verbal und graphisch das trennende Gleichgewicht (Separating Equilibrium)! Geben Sie dabei verbal oder analytisch das Optimierungsproblem und die dazugehörigen drei Nebenbedingungen an. (8 Punkte)
 - Stellen Sie die Bestimmungsgleichung auf, mit der der sogenannte „trennende Deckungsgrad“ berechnet werden kann. (2 Punkte)

Lösungshinweise:

- Im Fall ohne Versicherungsschutz beträgt die Schadenwahrscheinlichkeit $p = 0,15$ und die Schadenhöhe $L = 400$. Für den erwarteten Nutzen gilt

$$E(U) = (1 - 0,15) \cdot 4 \cdot \ln(500) + 0,15 \cdot 4 \cdot \ln(500 - 400) = 23,8927$$

b) Bei einer fairen Prämie werden Sie sich voll versichern ($\alpha = 1$).

Die faire Jahresprämie beträgt:

$$P = 0,15 \cdot 400 = 60 \text{ €}.$$

Der neue Erwartungsnutzen beträgt: $E(U) = 4 \cdot \ln(500 - 60) = 24,3471$

c) Im Fall ohne Versicherungsschutz, aber mit Schadenverhütungsmaßnahmen in Höhe von e :

$$\begin{aligned} E(U) &= 0,85 \cdot 4 \cdot \ln(500 - e) + 0,15 \cdot 4 \cdot \ln(500 - (400 - 4,5e) - e) \\ &= 3,4 \cdot \ln(500 - e) + 0,6 \cdot \ln(100 + 3,5e) \end{aligned}$$

Die optimale Höhe der Schadenverhütungsmaßnahmen erhält man durch die Bedingung:

$$\frac{\delta E(U)}{\delta e} = 0$$

und somit $e = 50,7143$.

Der zugehörige Nutzenwert beträgt $E(U) = 24,1415$.

d) Es gilt:

$$\begin{aligned} E(U)_a &< E(U)_c < E(U)_b, \\ 23,8927 &< 24,1415 < 24,3471. \end{aligned}$$

Unter dem Kriterium der Erwartungsnutzenmaximierung entscheiden Sie sich für vollen Versicherungsschutz zu fairer Prämie, ohne eigene Schadenverhütungsmaßnahmen.

e) i. Das VU muss die Interessen der durch Wettbewerb „bedrohten“ Kunden (der „guten“ Risiken) wahrnehmen und hat folgendes **Optimierungsproblem** mit den Entscheidungsvariablen

- P^h : Versicherungsprämie für schlechte Risiken
- I^h : Vereinbarte Versicherungsleistung für schlechte Risiken
- P^n : Versicherungsprämie für gute Risiken
- I^n : Vereinbarte Versicherungsleistung für gute Risiken

zu lösen:

$$\max EU^n = p^n U(v_a - L - P^n + I^n) + (1 - p^n) U(v_a - P^n)$$

u. d. N. B.

1. Anreiz-Kompatibilitäts-Bedingung

$$\begin{aligned} p^h U(v_a - L - P^h + I^h) + (1 - p^h) U(v_a - P^h) \\ \geq p^h U(v_a - L - P^n + I^n) + (1 - p^h) U(v_a - P^n) \end{aligned}$$

2. Partizipations-Bedingung

$$\begin{aligned} p^h U(v_a - L - P^h + I^h) + (1 - p^h) U(v_a - P^h) \\ \geq p^h U(v_a - L) + (1 - p^h) U(v_a) \end{aligned}$$

3. Aktuariell faire Prämie

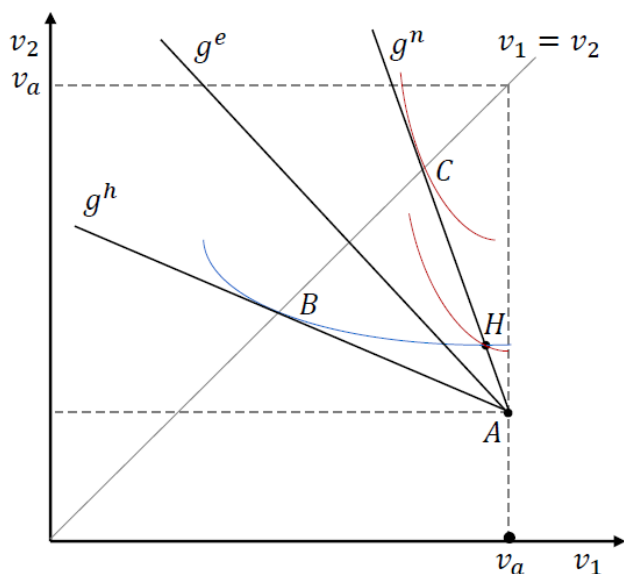
$$P^n = p^n \cdot I$$

$$P^h = p^h \cdot I$$

Das Optimierungsproblem führt zu einem Paar *trennender Versicherungsverträge* (separating contracts) (B,H):

- Bei Vollversicherung (Punkt B) wird nun die Prämie gemäß der Versicherungsgerade g^h verlangt.
- Bei teilweisem Versicherungsschutz (Punkt H) wird die Prämie gemäß der Versicherungsgerade g^n berechnet.

Die beiden Verträge B (Vollversicherung und hohe Prämie) und H (teilweiser Versicherungsschutz und niedrige Prämie) liegen für die schlechten Risiken auf der gleichen Indifferenzkurve, so dass diese sich für die Vollversicherung (Vertrag B) entscheiden, sobald der Versicherungsschutz etwas geringer ist als im Punkt H. Im Punkt H liegt somit der trennende Deckungsgrad. Graphisch lässt sich das trennende Gleichgewicht wie folgt dar-



stellen

Die schlechten Risiken dürfen mit dem Vertrag H nicht besser gestellt werden als mit dem Vertrag B.

ii. Mit der folgenden Gleichung kann der trennende Deckungsgrad berechnet werden:

$$\begin{aligned} 24,3471 &= (1 - p^h) U(v_a - P^n) + p^h U(v_a - L - P^n + I^n) \\ &= 0,85 \cdot 4 \cdot \ln(500 - 0,05 \cdot 400 \cdot \alpha) + 0,15 \cdot 4 \cdot \ln(500 - 0,05 \cdot 400 \cdot \alpha - (1 - \alpha) \cdot 400) \\ &= 3,4 \cdot \ln(500 - 20 \cdot \alpha) + 0,6 \cdot \ln(100 + 380 \cdot \alpha) \end{aligned}$$

Teil 2:

Aufgabe 3 (12 Punkte)

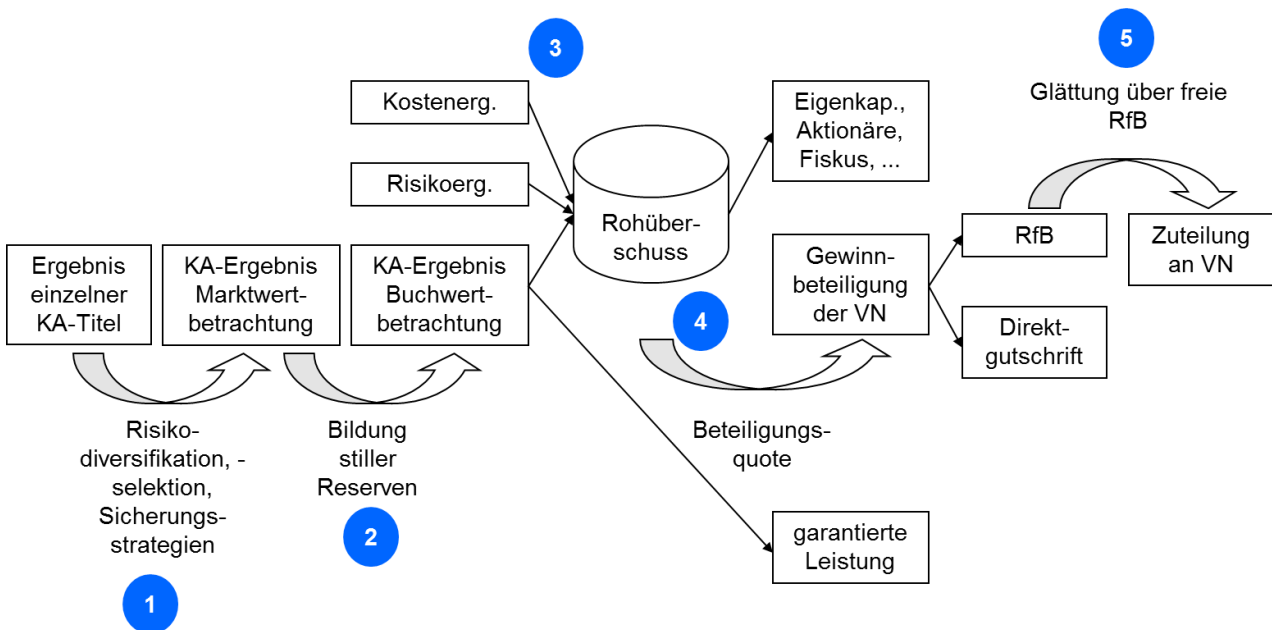
Nennen Sie das Ziel des Transformationsprozesses in der privaten Lebensversicherung und erläutern Sie dessen fünf Stufen.

Lösungshinweise:

Ziel des Transformationsprozesses ist es eine Verstetigung der Überschussbeteiligung für die Versicherungsnehmer in der Lebensversicherung herbeizuführen.

Auf einer ersten Stufe gelingt es den Versicherungsunternehmen die Volatilität eines einzelnen Kapitalanlagertitels auf Ebene des gesamten Kapitalanlageportfolios zu reduzieren, indem Diversifikationseffekte und Hedginginstrumente genutzt werden (Portfolio Selection, Einsatz von Derivaten u. ä.).

Das Kapitalanlageergebnis des Portfolios unterliegt auf Marktwertbasis immer noch starken



Schwankungen. Diese können in der HGB-Welt durch Bilanzierung auf Buchwertbasis teilweise ausgeglichen werden, da die stillen Reserven (positive Differenz zwischen Markt- und Buchwert der Kapitalanlagen) als Puffer zur Verstetigung der Kapitalanlagerenditen auf Buchwertbasis beitragen können (Stufe 2).

Das so bereits geglättete Kapitalanlageergebnis ergibt, nach Abführung der garantierten Leistungen, zusammen mit dem Risiko- und Kostenergebnis den Rohüberschuss des Versicherungsunternehmens (Stufe 3).

Der Rohüberschuss muss entsprechend der Regeln für die Überschussbeteiligung in der Lebensversicherung nach Beteiligungsquote an die Versicherungsnehmer weitergegeben werden (Stufe 4).

Der restliche Teil fließt ins Eigenkapital, an die Aktionäre, an den Fiskus etc. Die Zuteilung an den Versicherungsnehmer erfolgt jedoch nicht unmittelbar, sondern zeitlich gestreckt. So wird nur ein Teil des Rohüberschusses in Form der Direktgutschrift auf die individuellen Deckungsrückstellungen oder in die Verbindlichkeiten an die VN überführt. Der Großteil wird zunächst in der RfB „geparkt“. Durch eine zeitlich versetzte Zuteilung und die freie RfB wird so ein weiterer starker Puffereffekt erreicht (Stufe 5), der zu einer Verstärkung der einzelvertragsbezogenen Ergebnisbeteiligung beiträgt.

Aufgabe 4 (8 Punkte)

Erläutern Sie je vier Vor- und Nachteile für Versicherungsunternehmen Verträge mit Selbstbeteiligung anzubieten.

Lösungshinweise:

- + Entlastung des VU im Klein- und Mittelschadenbereich (Betriebskosten),
- + Erhöhung der Bereitschaft der Versicherungsnehmer zur Schadenverhütung,
- + Senkung des moralischen Risikos,
- + Steigerung des Minderungswillens der Versicherungsnehmer im Versicherungsfall,

- Informationsverluste beim Versicherer im Kleinschadenbereich,
- Reduktion des Geschäftsvolumens im Bereich gering schwankender Schadenhöhen → Gesamtschadenschwankungen nehmen mit steigender Franchisegrenze zu,
- unternehmungsspezifische Franchisen können Antiselektionswirkungen erzeugen,
- Inflationseffekte → Schäden übersteigen die Franchise zunehmend häufig und induzieren kurze Vertragslaufzeiten bzw. wiederholte Vertragsanpassungen.

Aufgabe 5 (10 Punkte)

- a) Erläutern Sie den Risikoausgleich in der Zeit. (7 Punkte)
- b) Nennen und erläutern Sie drei Kritikpunkte am Chain-Ladder-Verfahren. (3 Punkte)

Lösungshinweise:

- a)
 - Risikoausgleich im Kollektiv beschreibt Betrachtungen innerhalb einer definierten (Rechnungs-) Periode
 - Aufgrund der (gewillkürten) Periodenabgrenzung können Zufallsschwankungen auch im Kollektiv noch sehr ausgeprägt sein → Großrisiken → schwankende Grundwahrscheinlichkeiten.
 - Risikoausgleich in der Zeit bei periodenübergreifende Betrachtung.
 - Die Wahrnehmung zeitlicher Risikoausgleichseffekte erfordert den Einsatz spezifischer versicherungstechnischer Instrumente (insb. Reservebildung, Rückversicherung).
 - Risikoausgleichseffekte im Kollektiv und Risikoausgleichseffekte in der Zeit können - unter bestimmten Bedingungen - ineinander überführt werden. Dies gilt insbesondere bei Unabhängigkeit und Stationarität der (Sub-)Perioden.
 - Risikoausgleich in der Zeit bewirkt ein Absinken der relativen Streuung um den durchschnittlichen Periodenschaden (Variationskoeffizient).
- b)
 - Annahme der konstanten Abwicklungsgeschwindigkeit bildet keine Änderungen in
 - Bestandszusammensetzung,
 - Regulierungsverhalten,
 - veränderten externen Rahmenbedingungen,
 - und Inflation ab
 - Eckwerte des Abwicklungsdreiecks bedeutsam
 - ganze Schätzung ist extrem sensitiv bzgl. der Festlegung der Eckparameter aus jüngsten Abwicklungsjahren (d.h. Ausreißer übertragen sich auf alle Folgejahre)
 - liegen keine Schätzungen für die jüngste Periode vor, kann der ganze Kapitalbedarf nicht ermittelt werden
 - Multiplikative Verknüpfung der Entwicklungsfaktoren (d.h. ungewöhnliche Beobachtungen werden verstärkt, z.B. 0)
 - Keine Zufallsschwankungen in Entschädigungszahlungen beachtet

Teil 3:

Aufgabe 6 (12 Punkte)

Die Capitol Allgemeine Versicherung AG (Komposit mit Schwerpunkt Kfz) hat die Anforderungen von Solvency II inzwischen umgesetzt und dabei feststellen müssen, dass sich der Bedarf an Risikokapital gegenüber der Vergangenheit erheblich erhöht hat.

Zum Missfallen der Aktionäre ist der ROE deutlich gesunken. Vom Vorstand wird nunmehr erwartet, dass gegengesteuert und in einem Zeitraum von drei Jahren das bisherige ROE-Niveau wieder erreicht wird. Als Ansatzpunkte hierfür werden vor allem ein verbessertes Schadenmanagement und eine effektivere Vertriebssteuerung gesehen.

- a) Beschreiben Sie kurz, was unter aktivem Schadenmanagement verstanden wird, und begründen Sie, warum dies ein möglicher Beitrag zum angestrebten Ziel sein könnte.
- b) Es wird die Überlegung angestellt, ob man im Vertrieb die Zusammenarbeit mit Maklern wegen der hohen Provisionen einstellen und nur noch über die eigene Ausschließlichkeitsorganisation verkaufen sollte. Beurteilen Sie die Wirksamkeit einer solchen Entscheidung im Hinblick auf das angestrebte Ziel.
- c) Skizzieren Sie eine Möglichkeit, durch die Gestaltung des Vergütungssystems in der Ausschließlichkeitsorganisation das angestrebte Ziel zu erreichen.

Lösungshinweise:

- a) Im Normalfall ersetzt der Versicherer den wirtschaftlichen Schaden durch Geldzahlung, während die Beseitigung des realen Schadens dem Versicherungsnehmer oder dem geschädigten Dritten obliegt. Die gemeldete Schadenhöhe ist daher tendenziell zu hoch („externes moralisches Risiko“).

Bei aktivem Schadenmanagement wird der Realschadenbeseitigungsprozess durch das VU beeinflusst und gestaltet, oder es wird die Schadenbeseitigung sogar vollständig vom VU übernommen.

Als Vorteil für das VU ergeben sich Einsparungspotenziale bei Schadenkosten durch Reduktion oder Vermeidung des externen moralischen Risikos und ggfs. auch die Senkung der Schadenregulierungskosten.

- b) Im Hinblick auf Senkung der Vertriebskosten ist die Entscheidung eher fragwürdig. Zwar sind die Provisionen (variablen Kosten) bei unternehmens-gebundenen Absatzverfahren in aller Regel niedriger als bei unternehmens-ungebundenen Vermittlern. Andererseits fallen bei letzteren aber nur geringe Fixkosten (z.B. für Betreuung) an, während bei einer Aus-

schließlichkeitsorganisation durch die meist mehrstufige Führungs- und Betreuungsstruktur in aller Regel ein erheblicher Fixkostenblock besteht. Voraussetzung für die Erreichung des Kostensenkungsziels sind somit eine hohe Produktivität der Verkäufer und ein effizientes Fixkostenmanagement.

- c) Das Vergütungssystem der Ausschließlichkeitsorganisation besteht hauptsächlich aus den beiden Komponenten Volumenvergütung und Zielvergütung. Die Volumenvergütung honoriert die Leistung des Vertriebs beim Absatz und bei der Bestandserhaltung und wird proportional zur Beitragseinnahme („Volumen“) des Geschäfts gezahlt. Die Zielvergütung (Bonifikation) wird gezahlt in Abhängigkeit der Erreichung eines quantitativen Ziels, das ausgedrückt wird durch eine unternehmensindividuell definierte Wertungs-/ Äquivalenzziffer (genannt z.B. Bewertungssumme, Einheiten, Punkte, ...).

Die Volumenvergütung ist im Hinblick auf Steuerung vergleichsweise unflexibel und zur Steuerung weniger geeignet. Die Zielvergütung und das damit verbundene Anreizsystem hingegen können erheblich einfacher flexibel gestaltet und ggf. von Jahr zu Jahr verändert werden. Durch die konkrete Ausprägung der Äquivalenzziffer (z.B. höhere Gewichtung von ertragsstarken Produkten) und die entsprechende Wirkung auf die Zielvergütung kann diese zu einem wirksamen Hebel zur Erreichung des Gewinnziels werden.

Aufgabe 7 (7 Punkte)

Ein Bilanzbuchhalter eines Industrieunternehmens wundert sich beim Betrachten einer Versicherungsbilanz über den geringen Anteil des Eigenkapitals an der Bilanzsumme sowie über den hohen Anteil der Finanzanlagen auf der Aktivseite und die damit verbundene hohe Bedeutung der Funktion Kapitalanlage in der betrieblichen Organisation eines Versicherungsunternehmens.

- a) Erläutern Sie ihm, dass dies aus den Besonderheiten des Geschäftsmodells der Versicherung herrührt und gehen Sie dabei auf die drei Komponenten des Geschäftsmodells ein.
- b) Nennen Sie die drei (konkurrierenden) Hauptziele der Kapitalanlage und erläutern Sie, durch welche Regelungen insbesondere die Sicherheit der Kapitalanlagen garantiert werden soll.

Lösungshinweise:

- a) Im Gegensatz zu den grundlegenden Merkmalen des Geschäftsmodells von Handel und Industrie weist das Versicherungsgeschäft grundsätzlich andere Charakteristika auf. Es lässt sich unterteilen in die drei Komponenten.

Risikogeschäft:

- Übernahme von Risiken
- Versprechen der Geldzahlung im Schadenfalle gegen Zahlung einer Prämie

Spar- und Entspargeschäft:

- Garantie von Geldzahlungen als Folge eines Sparprozesses mit Verzinsung

Dienstleistungsgeschäft:

- Abwicklung aller mit dem Risiko- sowie Spar-/Entspargeschäft verbundenen organisatorischen Aufgaben: Beratung, Unterstützung, Verwaltung, Abwicklung von Schäden, ...

Je nach Versicherungssparte sind diese Komponenten in unterschiedlichem Maße in allen Versicherungsprodukten enthalten.

Charakteristisch für das Risikogeschäft und das Spar- und Entspargeschäft ist die Tatsache, dass zunächst Prämieneinzahlungen erfolgen und entsprechende Leistungsauszahlungen erst zu einem späteren Zeitpunkt und nur mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit erfolgen. Hier besteht also im Gegensatz zur Industrie nicht die Notwendigkeit der Kapitalbeschaffung, um produzieren zu können, sondern es besteht ein mehr oder weniger hoher Geldmittelüberschuss mit der daraus entstehenden Aufgabe, diesen zinsbringend anzulegen.

Im Dienstleistungsgeschäft liegen wie in der Industrie die Auszahlungen im Prinzip vor den Einzahlungen, d.h. es sind Vorfinanzierungen zu leisten. Dies spielt aber wirtschaftlich

nur eine Rolle bei Neugründungen von Versicherungsunternehmen bzw. bei signifikanten Geschäftsausweitungen. Bei im Markt etablierten Unternehmen werden die Vorfinanzierungen durch die umgekehrten Effekte aus dem Risikogeschäft und dem Spar- und Entspargeschäft bei weitem kompensiert.

Insgesamt ist das Versicherungsgeschäft also dadurch charakterisiert, dass Einzahlungen vor Auszahlungen stattfinden und somit - in Abhängigkeit der Sparte mehr oder weniger hohe - Geldmittel für spätere Leistungen gebunden werden. Die entsprechenden Kapitalanlagen machen den größten Teil der Aktivseite und die entsprechenden Rückstellungen den größten Teil der Passivseite der Bilanz aus.

Die Funktion Kapitalanlage stellt somit eine existenziell wichtige Aufgabe in der betrieblichen Organisation eines Versicherungsunternehmens dar.

- b) Die drei konkurrierenden Ziele der Kapitalanlage lauten Sicherheit, Rendite und Verfügbarkeit.

Die Erreichung des Sicherheitsziels hat höchste Priorität und wird durch regulatorische Anforderungen sichergestellt.

Ein Versicherungsunternehmen muss zu jedem Zeitpunkt über einen Bestand an Kapitalanlagen („Sicherungsvermögen“) verfügen, dessen Wert den Verbindlichkeiten und versicherungstechnischen Rückstellungen, die den Versicherungsnehmern bereits fest zugewiesen sind, entspricht. Es wird von einem Treuhänder überwacht.

Für das Sicherungsvermögen galten bis 31.12.2015 detaillierte Anlagevorschriften gemäß der „Anlageverordnung“ im VAG (regelbasiert). Mit der Einführung von Solvency II per 01.01.2016 wurden die quantitativen Vorgaben der Anlageverordnung durch unternehmensindividuelle Anlagegrundsätze und risikoadäquate Eigenmittelanforderungen ersetzt (prinzipienbasiert).

Aufgabe 8 (11 Punkte)

Die Kostensteigerung in der Assekuranzia Versicherungsgruppe hat im Verlauf der letzten Jahre ein bedrohliches Ausmaß angenommen. Der neue Vorstand führt dies in erster Linie auf das Fehlen einer Kostenbudgetsteuerung, eines effizienten Kostenplanungsprozesses sowie einer wirksamen Controlling-Funktion zurück. Die bisherige Kostenplanung verlief im Wesentlichen „bottom up“, d.h. sie basierte in hohem Maße auf Einschätzungen der Führungskräfte der jeweils budgetierten Bereiche und Abteilungen. Ein besonderes Problem im Unternehmen stellt das mangelhaft konzipierte und praktizierte Projektmanagement dar.

Sie als neu eingestellter Leiter der Controlling-Funktion sollen nun Abhilfe schaffen und die Controlling-Funktion im Unternehmen neu gestalten.

- a) Beschreiben Sie drei besonders wichtige Aufgaben der neuen Controlling-Funktion im Hinblick auf Strategie und Operative.
- b) Grenzen Sie die Aufgaben der Controller-Funktion und der Linienfunktion (z.B. Fachbereiche) voneinander ab (Rollenverteilung).
- c) Der neue Vorstand drängt darauf, das Planungsverfahren für die Kostenbudgets „top down“ zu gestalten. Sie favorisieren dagegen ein Gegenstromverfahren. Überzeugen Sie den Vorstand von Ihrem Ansatz, indem sie die Vorzüge des Gegenstromverfahrens gegenüber einer reinen „bottom up“-Vorgehensweise oder einer reinen „top down“-Vorgehensweise herausarbeiten.
- d) Geben Sie jeweils drei Vorhaben/Gestaltungsziele an, die beim Aufbau eines neuen Reglements zum Einzel- sowie zum Multiprojektmanagement besonders wichtig sind.

Lösungshinweise:

- a) Aufgaben der Controlling-Funktion:
 - Unterstützung der Geschäftsleitung bei der Strategiefindung (z.B. SWOT-Analyse), Festlegung der strategischen Unternehmensziele
 - Übersetzung der übergeordneten strategischen Ziele in operative Zielfelder bis hin zu konkreten Zielvereinbarungen in einem integrierten (vertikalen) Planungsprozess, konkret: vom übergeordneten Unternehmensziel zu abgestimmten Bereichs-, Abteilungs- und persönlichen Zielen, z.B. zwischen Gesamtkostenvolumen und Budgets der einzelnen Kostenstellen
 - Entwicklung und Bereitstellung wirksamer Verfahren und Instrumente zur Steuerung (Förderung der Zielerreichung) für alle Bereiche und Überwachung des Einsatzes dieser Instrumente
- b) Rollenverteilung:
 - der Controller (Controller-Dienst) hat die Methodenkompetenz

- unterstützt die Entscheidungsträger durch Bereitstellen von Hilfsmitteln, Instrumenten und Wissen
 - wacht über die Einhaltung der vereinbarten Verfahren
 - stellt sicher, dass die Manager selbst "controllen" können
 - versorgt die Entscheidungsträger mit den notwendigen Informationen
- die Linienführungskräfte haben die Fach- und Führungskompetenz
- fachliche Verantwortung für Produkte, Projekte, Arbeitsabläufe
 - disziplinarische Führungsverantwortung
 - inhaltlich verantwortlich für Zielvereinbarung und Zielerreichung
- c) Reines „bottom up“- Verfahren führt zu ausufernden Budgets, Planungsphilosophie „was brauchen wir“, jeder plant so, dass er möglichst keinen Zwang hat zu unangenehmen Maßnahmen zur Kosteneinsparung. Reines „top down“ – Verfahren führt leicht zu überzogen geplanter Kosteneinsparung (Wunschdenken), die aus wirtschaftlichen oder rechtlichen Gründen nicht umsetzbar ist. Im Gegenstromverfahren werden beide Elemente kombiniert, Ausgangspunkt ist meist ein anspruchsvoller, top down vorgegebener Plan, der bottom up auf Machbarkeit überprüft wird. So kann es gelingen, die beiden Plananforderungen „herausfordernd“ und „erreichbar“ angemessen zu berücksichtigen.
- d) Wichtige Vorhaben/Gestaltungsziele beim Aufbau eines Reglements zum Projektmanagement:
- Einzelprojektmanagement:
- Rollenverteilung festlegen (Auftraggeber, Projektleiter, Gremien)
 - Finanzierung und Ressourcenverfügbarkeit sicherstellen
 - Planungs- und Steuerungsverfahren festlegen
 - Grundsätzliche Ablaufphasen von Projekten festlegen (Planung, Durchführung, Nachkalkulation)
 - Eskalations- und Entscheidungsverfahren bei Ressourcenengpässen festlegen (z.B. Priorisierung zwischen Projekt und Linie)
- Multiprojektmanagement:
- Größenklassen von Projekten definieren
 - Eskalations- und Entscheidungsverfahren bei Ressourcenengpässen festlegen (Priorisierung zwischen Projekt und Linie und Projekten untereinander)
 - Effizient arbeitende Entscheidungsgremien installieren