

Teil 1:

Aufgabe 1 (20 Punkte)

Ein Unternehmer besitzt ein Betriebsgebäude im Wert von 1.000.000 €. Dieses Gebäude kann durch Feuer beschädigt werden. Der dabei entstehende Schaden betrage 500.000 €. Die Wahrscheinlichkeit p , dass ein Brand innerhalb eines Jahres eintritt, hängt davon ab, ob und in welchem Umfang der Unternehmer entsprechende Feuerschutzmaßnahmen durchführt, und beträgt:

e (in €)	0	30.000	70.000	120.000
p(e)	0,5	0,4	0,35	0,3

wobei e die durch Feuerschutzmaßnahmen verursachten Kosten darstellt.

Weiterhin besitzt der Unternehmer die folgende Nutzenfunktion

$$u(v) = \sqrt{v},$$

wobei v das Endvermögen darstellt.

- a) Berechnen Sie die optimale Höhe der Feuerschutzmaßnahmen sowie den zugehörigen Erwartungsnutzen, falls keine Versicherung existiert! (4 Punkte)

Lösungshinweise:

$$E(U_1) = 0,5 \sqrt{1.000.000} + 0,5 \sqrt{500.000} = 853,55$$

$$E(U_2) = 0,6 \sqrt{970.000} + 0,4 \sqrt{470.000} = 865,16$$

$$E(U_3) = 0,65 \sqrt{930.000} + 0,35 \sqrt{430.000} = 856,34$$

$$E(U_4) = 0,7 \sqrt{880.000} + 0,3 \sqrt{380.000} = 841,59$$

Der Unternehmer wird Feuerschutzmaßnahmen in Höhe von 30.000 € durchführen.

- b) Es existiert nun ein Versicherungsmarkt. Ein Versicherungsunternehmen bietet eine Feuer-
schutzversicherung zu fairer Prämie an. Der Versicherer geht davon aus, dass Feuer-
schutzmaßnahmen in Höhe von 30.000 € durchgeführt werden. Berechnen Sie den optima-
len Deckungsgrad und den zugehörigen Erwartungsnutzen! Soll der Unternehmer den Ver-
sicherungsvertrag abschließen? (3 Punkte)

Lösungshinweise:

Die faire Jahresprämie: $P = 0,4 \cdot 500.000 = 200.000 \text{ €}$.

Bei einer fairen Prämie wird sich der Unternehmer voll versichern:

$$E(U_5) = \sqrt{1.000.000 - 200.000 - 30.000} = 877,50 > 865,16$$

Der Unternehmer soll den Vertrag abschließen.

- c) Um seine Verwaltungskosten zu decken, erhebt der Versicherer einen fixen Kostenzu-
schlag pro Vertrag. Wie hoch darf in diesem Fall der fixe Kostenzuschlag sein, damit der
Versicherungsvertrag noch zustande kommt? Soll der Unternehmer den Vertrag bei einem
fixen Kostenzuschlag von 5.000 €/Vertrag abschließen? (3 Punkte)

Lösungshinweise:

Beim fixen Kostenzuschlag ist es nach Satz von Pauly optimal, sich voll zu versichern oder gar
nicht zu versichern. Der maximale fixe Kostenzuschlag bestimmt sich nach der Gleichung:

$$\sqrt{1.000.000 - 200.000 - 30.000 - Z_{\max}} = 865,16$$

$$Z_{\max} = 21.502$$

Bei einem fixen Kostenzuschlag von 5.000 € soll der Unternehmer den Vertrag abschließen

- d) Wir nehmen nun an, dass der Versicherer nicht beobachten kann, ob Schadenverhütungs-
maßnahmen durchgeführt werden. Der versicherte Unternehmer reduziert daraufhin seine
Feuerschutzmaßnahmen auf Null mit der Folge, dass die Schadenwahrscheinlichkeit an-
steigt. Nach anfänglichen Verlusten realisiert der Versicherer die neue Schadenwahrschein-
lichkeit und passt seine faire Prämie entsprechend an. Soll der Unternehmer den modifi-
zierten Versicherungsvertrag bei einem fixen Kostenzuschlag von 5.000 € abschließen? (3
Punkte)

Lösungshinweise:

Durch die Unterlassung von Feuerschutzmaßnahmen steigt die Schadenwahrscheinlichkeit auf 0,5. Die faire Jahresprämie beträgt in diesem Fall

$$P = 0,5 \cdot 500.000 = 250.000 \text{ €}.$$

Für den zugehörigen Erwartungsnutzen gilt:

$$E(U_5) = \sqrt{1.000.000 - 250.000 - 5.000} = 863,13$$

Somit ist es nicht vorteilhaft, Versicherungsschutz nachzufragen. Der Unternehmer verzichtet freiwillig auf Versicherungsschutz und betreibt selbst Feuerschutzmaßnahmen i. H. v. 30.000 €.

- e) Erläutern Sie anhand der bisherigen Ergebnisse, warum das Moral-Hazard-Verhalten zum Zusammenbruch der Versicherungsmärkte und damit zur Unversicherbarkeit von Risiken führen kann! (3 Punkte)

Lösungshinweise:

Aus den obigen Teilaufgaben ist ersichtlich, dass das höchste Nutzenniveau durch die Kombination aus eigenen Feuerschutzmaßnahmen und Versicherungsschutz erreicht wird. Da der Versicherer die durchgeführten Feuerschutzmaßnahmen nicht beobachten kann, werden zu wenig bzw. gar keine Feuerschutzmaßnahmen vorgenommen (Moral Hazard!) mit der Folge, dass die Schadenwahrscheinlichkeit steigt und damit die Versicherungsprämie entsprechend angepasst werden muss. Die Versicherungsprämie kann so stark ansteigen, dass Versicherungsschutz für die Versicherungssuchenden zu teuer wird. Sie verzichten freiwillig auf Versicherungsschutz und betreiben selbst Schadenverhütungsmaßnahmen.

- f) Diskutieren Sie staatliche Möglichkeiten zur Eindämmung des Moral-Hazard-Verhaltens! (4 Punkte)

Lösungshinweise:

Das Auftreten von Moral Hazard führt zu einer Fehlallokation von Risiken und kann ein Marktversagen verursachen. Es stellt sich die Frage, ob der Staat eingreifen sollte, um das Marktversagen zu beseitigen. Welche Maßnahmen kann der Staat ergreifen?

- Staat als Monopolversicherer

Eine staatliche Aufgabe ergibt sich immer dann, wenn ein Versicherungsmarkt für ein Risiko nicht zustande kommt. Der Staat sollte bei Moral-Hazard-Verhalten eingreifen, um eine Versorgung mit dem Gut Versicherung zu gewährleisten. Als monopolistischer Anbieter ist der Staat in der Lage, die Gesamtnachfrage eines Individuums nach Versicherungsschutz zu beobachten und gegebenenfalls zu rationieren. Dadurch kann der Staat dazu beitragen, dass das Moral-Hazard-Verhalten des Individuums begrenzt wird.

- Besteuerung der Prämien

Die sog. „Pigou-Steuer“ versucht die Versicherungsnachfrage durch Besteuerung zu beschränken. Eine proportionale Besteuerung der Versicherungsprämie führt dazu, dass ein Anreiz zu einer geringeren Versicherungsnachfrage und damit zu vermehrter Schadenverhütung besteht als im Fall der Nichtbesteuerung. Dadurch kann das Problem des Moral-Hazard-Verhaltens gemildert werden.

- Fiskalische Begünstigung

Durch die fiskalische Begünstigung von Schadenverhütungsmaßnahmen und Schadenverhütungsgütern (z. B. durch Gewährung von Subventionen) wird deren Einsatz gefördert. Die Kosten durch Schadenverhütungsaktivitäten werden relativ zum Preis von Versicherungsschutz gesenkt. Folglich werden vermehrt Schadenverhütungsmaßnahmen und Schadenverhütungsgüter eingesetzt.

Aufgabe 2 (10 Punkte)

Das Handelsblatt meldet am 31.08.2015 unter dem Titel „**Zentralbank hält Tempo der Anleihenkäufe**“:

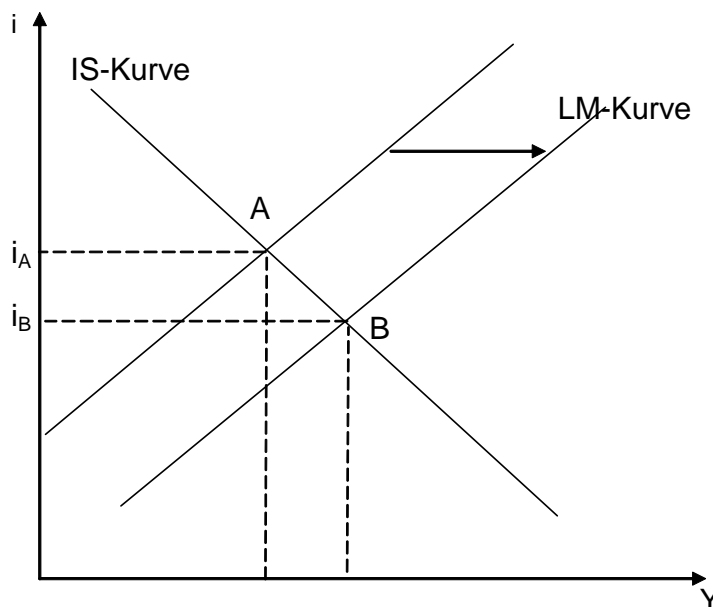
„Die EZB hat in der vergangenen Woche Anleihen für insgesamt 9,8 Milliarden Euro erworben und behält damit die bisherige Geschwindigkeit bei. Das groß angelegte Kaufprogramm soll die Inflation und Konjunktur anschieben. ...

EZB-Chef Mario Draghi will mit der großen Geldschwemme Banken in der Euro-Zone dazu bewegen, statt in Anleihen zu investieren mehr Kredite an die Wirtschaft zu vergeben. Durch die Käufe sollen die Bondrenditen sinken, wodurch die Titel als Investment weniger attraktiv werden. Reichen die Banken deshalb mehr Kredite an Firmen und Haushalte aus, würde die Konjunktur beflügelt und auch die nach Ansicht der EZB gefährlich niedrige Inflation nach oben getrieben.“

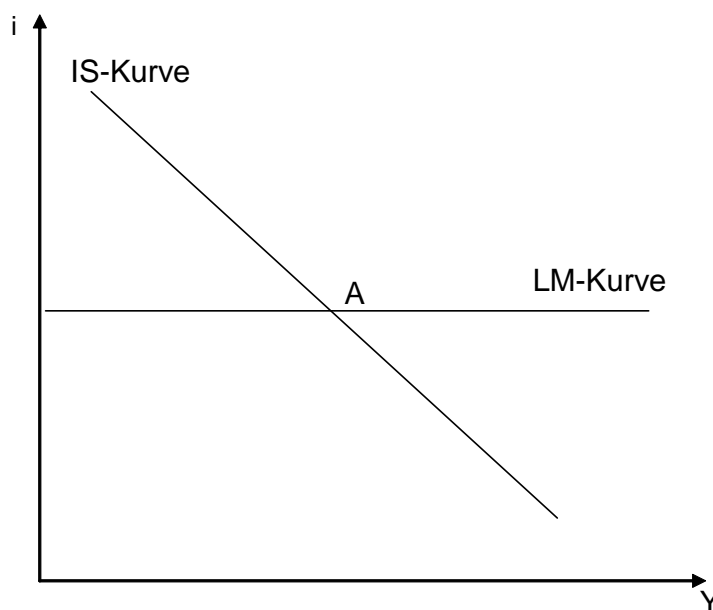
Erläutern Sie die obige Pressemeldung anhand des IS-LM-Modells (Gehen Sie auch auf die sog. „Liquiditätsfalle“ ein!). Begründen Sie, inwiefern die expansive Geldpolitik der EZB die Inflation und Konjunktur anschieben könnte.

Lösungshinweise:

Das IS-LM-Modell wird in der folgenden Graphik dargestellt (Erläuterungen dazu siehe Skript)



Im Schnittpunkt zwischen der IS- und der LM-Kurve wird das Gleichgewicht auf dem Geld- und Gütermarkt erreicht. Durch die expansive Geldpolitik der EZB wird die LM-Kurve nach rechts verschoben. Im neuen Gleichgewicht B stellen sich ein niedrigerer Zins und ein höheres Sozialprodukt ein.



Bei einer Liquiditätsfalle (absolute Liquiditätspräferenz) sinkt der Zins nicht, obwohl die Geldmenge steigt. Die LM-Kurve hat hier einen waagrechten Verlauf, so dass eine Rechtsverschiebung der LM-Kurve keine Auswirkung auf den Zins hat. Durch den direkten Ankauf von Staatsanleihen durch die EZB steigen die Kurse für Staatsanleihen. Die Rendite sinkt entsprechend. Mit dieser Maßnahme soll die Liquiditätsfalle überwunden werden mit der Folge, dass die Unternehmen und Haushalte „billiges“ Geld erhalten, um mehr investieren bzw. konsumieren zu können. Dadurch wird die Nachfrage und damit auch die Konjunktur und Inflation angekurbelt.

Teil 2:

Aufgabe 3 (6 Punkte)

Nennen Sie **drei** versicherungstechnische Kriterien der privatwirtschaftlichen Versicherbarkeit und erläutern Sie kurz ihre Eigenschaften.

Lösungshinweise:

Versicherungstechnische / Mathematische Kriterien (zugehörige Eigenschaft):

- Risiko / Ungewissheit (messbar)
- Schadenereignisse (unabhängig)
- Höchstschaden (beherrschbar)
- Durchschnittsschaden (moderat)
- Schadenhäufigkeit / -frequenz (hoch)
- Moralisches Risiko, Negativselektion (nicht übermässig)

Aufgabe 4 (9 Punkte)

Zeigen Sie ausgehend von der kollektiven Ruinwahrscheinlichkeit **formal** die Wirkungsweise des Risikoausgleichs im Kollektiv vom **Typ A**. Geben Sie alle Zwischenschritte an. Gehen Sie von der Normalverteilungsannahme für die Schäden aus. Weiterhin handelt es sich hier um ein Kollektiv unabhängiger und homogener Einzelrisiken.

Lösungshinweise:

kollektive Ruinwahrscheinlichkeit:

$$\Rightarrow \Psi = P(S > \pi + SK) = P(S > n\mu + nc + SK)$$

$$\Leftrightarrow \Psi = P\left(\frac{S - E(S)}{\sigma(S)} > \frac{n\mu + nc + SK - E(S)}{\sigma(S)}\right)$$

$$\Leftrightarrow \Psi = P\left(\frac{S - E(S)}{\sigma(S)} > \frac{n\mu + nc + SK - n\mu}{\sqrt{n}\sigma(X)}\right)$$

$$\Leftrightarrow \Psi = P\left(\frac{S - E(S)}{\sigma(S)} > \frac{nc + SK}{\sqrt{n}\sigma(X)}\right)$$

$$\Leftrightarrow \Psi = P\left(\frac{S - E(S)}{\sigma(S)} > \frac{\sqrt{nc} + \frac{1}{\sqrt{n}} SK}{\sigma(X)}\right)$$

$$\Leftrightarrow \Psi = 1 - P \left(\frac{S - E(S)}{\sigma(S)} \leq \frac{\sqrt{nc} + \frac{1}{\sqrt{n}} SK}{\sigma(X)} \right)$$

$$\stackrel{n \rightarrow \infty}{\Rightarrow} \Psi = 1 - P \left(\frac{S - E(S)}{\sigma(S)} \leq \infty \right)$$

$$\Leftrightarrow \Psi = 1 - \Phi(\infty)$$

$$\Leftrightarrow \Psi = 1 - 1 = 0$$

Dies bezeichnen wir mit Albrecht als Risikoausgleich vom Typ A.

Aufgabe 5 (15 Punkte)

- a) Nennen Sie je **drei** ausgewählte versicherungstechnische Instrumente des Risikotransfers und der Risikotransformation.

Lösungshinweise:

Versicherungstechnisches Instrumentarium: Risikotransfer / Ursachenbezug:

- Annahmeentscheidung / Risikoselektion,
- Homogenität und Unabhängigkeit der Einzelrisiken,
- Anzahl Risiken,
- individuelle Vertragsgestaltung (Versicherungsformen, Deckungsgrenzen, Selbstbeteiligung),
- Prämiengestaltung ex ante (Tarifkalkulation)

Risikotransformation / Wirkungsbezug:

- Prämiengestaltung ex post (z.B. Prämienanpassungsklauseln),
- Reservenbildung (Rückstellungen und Eigenmittel),
- Vermögensanlage,
- unternehmensübergreifende Kollektivbildung,
- Alternative Risikotransfers

- b) Nennen und erläutern Sie verbal **zwei** verschiedene Formen der Selbstbeteiligung (Franchise) zwischen Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen.

Lösungshinweise:

Formen der Selbstbeteiligung:

- Quotale/ Proportionale Selbstbeteiligung
- Abzugsfranchise
- Integralfranchise
- Verschwindenden Abzugsfranchise
- Zeitfranchise

Bei der **quotalen oder proportionalen Selbstbeteiligung** sind der Versicherungsnehmer und das Versicherungsunternehmen prozentual an jedem Schaden beteiligt. Die Quote ($0 \leq q \leq 1$) beschreibt dabei den Anteil des Versicherungsnehmers an den Schadenhöhen.

Bei einer **Abzugsfranchise** trägt der Versicherungsnehmer Schäden bis zur Höhe der Franchise alleine. Auch an Schäden, die die Franchisenhöhe übersteigen, ist der Versicherungsnehmer in Höhe der Franchise beteiligt.

Bei einer **Integralfranchise** trägt der Versicherungsnehmer ebenfalls alle Schäden bis zur Höhe der Franchise alleine. Allerdings trägt das Versicherungsunternehmen Schäden, die die Franchise übersteigen, in voller Höhe. Es kommt folglich zu einem Alles-oder-Nichts Effekt.

Im Falle der **verschwindenden Abzugsfranchise** werden zwei Betragsgrenzen ($a_1 < a_2$) vereinbart. Bei Schäden bis a_1 entspricht der der reinen Abzugsfranchise, Schäden, die die Grenze a_2 übersteigen, trägt der Versicherer vollständig wie im Falle einer reinen Integralfranchise. Im Zwischenbereich reduziert sich die Beteiligung des Versicherungsnehmers mit steigender Schadenhöhe, ausgehend von der maximalen Beteiligung in Höhe a_1 .

Einen Sonderfall der Franchisenvereinbarung betrifft die zeitliche Dimension der Schäden. Die Vereinbarung einer **Zeitfranchise** betrifft Versicherungsfälle mit zeitlicher Ausdehnung (z.B. Dauer einer Betriebsunterbrechung oder Dauer einer Krankheit). Mittels der Zeitfranchise begrenzt der Versicherer den Zeitraum, für den er Entschädigungsleistungen erbringt.

In der reinen Zeitfranchise trägt der Versicherungsnehmer den Schaden bis zum Ende des Franchisenzitraums in voller Höhe (Karenztage). Im Falle der proportionalen Zeitfranchise errechnet sich der Anteil des Versicherungsnehmers am tatsächlichen Schaden entsprechen dem Verhältnis von Franchisenzitraum zur Gesamtschadendauer.

c) Nennen Sie **drei** Gründe, die aus Sicht des Versicherungsunternehmens für eine Selbstbeteiligung der Versicherungsnehmer sprechen.

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
- Die Versicherungsnehmer fordern regelmäßig entsprechende Prämienminderungen

Teil 3:

Aufgabe 6 (10 Punkte)

Die Primavera Versicherungsgruppe befindet sich in einem Prozess der Neuorientierung und der Festlegung einer grundsätzlich neuen strategischen Ausrichtung. In diesem Zusammenhang wird auch über die künftigen Führungsprinzipien diskutiert. Ein Vorstandsmitglied favorisiert das System „Center-Steuerung“ und erhofft sich dadurch erhöhte Wertschöpfung durch gesteigerte Motivation und Eigeninitiative der Mitarbeiter. Einer seiner Kollegen widerspricht und ist der Meinung, dass angesichts der zunehmenden Komplexität und des wachsenden Vernetzungsgrades der Geschäftsprozesse auf ein zentralistisches Führungssystem nicht verzichtet werden kann.

Sie als Leiter der Abteilung „Unternehmensentwicklung und Controlling“ erhalten den Auftrag, einen Vorschlag für eine adäquate Ausprägung des Führungssystems zu machen.

- a) Skizzieren Sie die Charakteristika der beiden entgegengesetzten Führungsprinzipien.

Lösungshinweis:

System „Center Steuerung“

- Center = Organisationseinheit mit erweitertem Handlungsspielraum
- nicht nur Profit-Center, Differenzierung nach Aufgabenschwerpunkt
- Kernidee: konsequente Führung mit Zielen (eigenverantwortliche Selbststeuerung)
- Führungskraft := Kosten- und LeistungsMANAGER

Zentralistisches System

- zentrale Entwicklung von Arbeitsrichtlinien und Regelwerken
- Geschäftsprozesse werden unternehmensweit festgelegt und für die dezentralen Einheiten vorgegeben
- hohe Bedeutung von Funktionen wie z.B. Betriebsorganisation
- Handlungsspielraum und Verantwortlichkeit der Organisationseinheiten eingeschränkt
- hoher Grad an Einheitlichkeit und Standardisierung

- b) Nennen Sie jeweils (mindestens zwei) Argumente, die für das eine oder das andere Prinzip sprechen.

Lösungshinweise:

Argumente für „Center Steuerung“

- das dezentrale Know-how wird stärker genutzt
- kürzere Entscheidungswege ermöglichen schnellere Entscheidungen
- Sinn und Nutzen von Entscheidungen und Verhaltensweisen treten an Stelle von Regelkonformität in den Vordergrund
- es besteht weniger die Möglichkeit, Verantwortung zu teilen oder in diverse Gremien zu verlagern
- Erfolg der Organisationseinheit wird in stärkerem Maße zum persönlichen Anliegen

Argumente für zentralistisches System

- generelle Entwicklungsgeschwindigkeit zwingt zu häufiger Umstrukturierung, notwendige Erneuerungsprozesse lassen sich nur „Center-übergreifend“ durchführen
- steigender Vernetzungsgrad lässt Denken in isolierten Funktionseinheiten nicht zu
- übergreifende Prozessorientierung und Standardisierung ist wichtiger als lokale Optimierung
- Kostenvorteile nur bei systematischer, unternehmenseinheitlicher Vorgehensweise

c) Erläutern Sie allgemein oder beispielhaft, woran die Ausprägung des Führungsprinzips in wesentlichem Maße orientiert werden sollte.

Lösungshinweise:

Bei der Festlegung des Führungssystems besteht die Aufgabe darin,

- die Balance zu halten zwischen dezentraler Verantwortlichkeit und den notwendigen zentralen Standards
- die Kompetenzen von zentralen und dezentralen Organisationseinheiten präzise und wirklichkeitsnah festzulegen
- sicherzustellen, dass das strategische Zielsystem und das Führungskonzept zueinander passen:

Die Ausprägung des Führungsprinzips hängt in hohem Maße ab von den bei der Strategiefindung getroffenen Festlegungen. Sind hier z.B. stark autonome strategische Geschäftseinheiten gebildet worden, die relativ selbständig am Markt operieren, so lässt sich das System „Center-Steuerung“ in natürlicher Weise umsetzen. Wenn dagegen alle strategischen Geschäftsfelder

gemeinsam von einer vernetzten Organisation bearbeitet werden, so sind zentralistische Regelungen unumgänglich.

Aufgabe 7 (10 Punkte)

Der Vorstand der Gloria Lebensversicherung hat beschlossen, die Effizienz bei der Abwicklung von Projekten im Unternehmen deutlich zu steigern und sowohl für das Einzelprojektmanagement als auch für das Multiprojektmanagement möglichst einfache aber wirkungsvolle Regeln und Prozesse festzulegen.

- 1) Grenzen Sie die Begriffe Einzelprojektmanagement und Multiprojektmanagement voneinander ab indem Sie jeweils drei wichtige Klärungspunkte beschreiben.

Lösungshinweise:

Festgelegt werden beim Einzelprojektmanagement die Regeln / Systeme zur Planung und Überwachung der Durchführung des einzelnen Projekts, beim Multiprojektmanagement die Regeln / Systeme und Gremien zur übergreifenden Koordination eines Projektportfolios.

Klärungspunkte zum Einzelprojektmanagement:

Grundfragen, die sich aus dem Projektbegriff ergeben

- Wer verantwortet das Projekt, wer gibt den Anstoß ?
- Wer ist interessiert am Ergebnis ?
- Wer organisiert die Planung und die Durchführung ?
- Welches Verfahren kommt bei der Planung zum Einsatz ?
- Wer stellt Arbeitskapazitäten zur Verfügung ?
- Wer bezahlt ?
- Wie vermeidet man Kollisionen von Projekt- und Linienorganisation ?

Diese Fragen müssen abhängig von der „Größe“ des Projekts unterschiedlich beantwortet werden

- Wie definiert man „Projektgröße“?
- Wie legt man Größenklassen geeignet fest, um die Projekte einer Klasse organisatorisch gleich zu behandeln ?

Klärungspunkte zum Multiprojektmanagement:

- Welche zusätzlichen Probleme entstehen, wenn mehrere (verschieden große) Projekte im Unternehmen gleichzeitig abgewickelt werden sollen ?
- Wie verteilt man knappe Ressourcen auf die Projekte ?
- Wie priorisiert man bei Kapazitätsengpässen ?
- Wer entscheidet und verantwortet in diesem Falle ?
- Wie verschafft man sich einen Überblick über das gesamte Projektportfolio ?
- Wie wird die Ableitung der Entscheidungen im Projektmanagement aus den strategischen Zielen des Unternehmens sichergestellt ?
- Wie vermeidet man Kollisionen von Projektorganisation und Linienorganisation ?

2) Legen Sie das prinzipielle Vorgehen im Einzelprojektmanagement fest, indem Sie grob die drei Phasen bei der Abwicklung eines Projekts skizzieren.

Lösungshinweise:

Die drei Phasen der Projektabwicklung:

- Planung: Projektanstoß durch Auftraggeber, Erstellung des Projektplans, Vorkalkulation, Freigabe Projektstart
- Durchführung: Festlegung der Steuerungs- und Reportingverfahren, Vereinbarung von Meilensteinterminen, Projektabschlussbericht und Übergabe an Auftraggeber
- Nachkalkulation: Überprüfung des Projekterfolgs, Wiederholung der Rechnungen der Vorkalkulation mit den inzwischen vorliegenden IST-Werten anstelle der PLAN-Werte.

3) Zur Planung und Steuerung der einzelnen Projekte soll die Balkendiagramm-technik eingesetzt werden. Nennen Sie die Vor- und Nachteile dieser Methode und stellen Sie kurz den weitergehenden Ansatz der Netzplantechnik dar.

Lösungshinweise:

Balkendiagramm: auf der horizontalen Achse wird die Zeit dargestellt, auf der vertikalen Achse werden die Vorgänge des Projekts dargestellt

- Vorteil: einfaches Verfahren, anschauliche Projektdarstellung, durch unterscheidbare Darstellung von geplanten Abläufen und wirklich erfolgten Abläufen auch als Kontrollinstrument des Arbeitsablaufes einsetzbar
- Nachteil: Abhängigkeiten zwischen den Vorgängen, Reihenfolge-beziehungen usw. lassen sich nicht oder nur eingeschränkt darstellen
- Eine Alternative bietet die Netzplantechnik: Darstellung des Projekts und seiner logischen Struktur als Graph mit Knoten und Kanten und Einsatz von Methoden der Graphentheorie zur Zeitplanung und zur Bestimmung von kritischen Wegen (Aktivitäten) und von Pufferzeiten. Eine Aktivität ist kritisch, wenn ihre zeitliche Verzögerung zu einer Verschiebung des Projektendtermins führt. Mit Hilfe der Netzplantechnik (insbesondere durch die Berücksichtigung der Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Aktivitäten) werden eine fundierte Analyse des Projektablaufs und eine effiziente Projektsteuerung ermöglicht.

Aufgabe 8 (10 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 eine fehlende Kostenbudgetsteuerung und einen effizienten Kostenplanungsprozess 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. Der neue Vorstand drängt darauf, das Planungsverfahren „top down“ zu gestalten. Sie als verantwortlicher Controller favorisieren dagegen ein Gegenstromverfahren.

- a) Versuchen Sie, den Vorstand von Ihrem Ansatz zu überzeugen, indem sie die Vorzüge des Gegenstromverfahrens gegenüber einer reinen „bottom up“-Vorgehensweise oder einer reinen „top down“-Vorgehensweise herausarbeiten.

Lösungshinweise:

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 über-

prüft wird. So kann es gelingen, die beiden Plananforderungen „herausfordernd“ und „erreichbar“ angemessen zu berücksichtigen.

- b) Beschreiben Sie darüber hinaus, wie nach erfolgter Planung ein wirksamer Kostensteuerungsprozess gestaltet werden soll (Regelkreis !).

Lösungshinweise:

Nach Beendigung der Planung (Zielsetzung) setzt die Überwachung des Kostenmanagement mit Hilfe eines geeigneten Berichtsinstruments ein. Dieses muss außer den laufenden Ist-Werten pro Kostenstelle und Kostenart eine dazu passende Hochrechnung der Kostenentwicklung über die verbleibende Planungsperiode enthalten. Damit ermöglicht es einen auf das Ende der Planungsperiode bezogenen Plan/Ist-Vergleich der Kosten und liefert stets aktuell Anhaltspunkte für unterjährige Steuerungsmaßnahmen. Die Kostensteuerung kann somit nach dem Prinzip des Controlling-Regelkreises durchgeführt werden.