



DAV

DEUTSCHE  
AKTUARVEREINIGUNG e.V.

Schriftliche Prüfung im Grundwissen

## **Unternehmenssteuerung**

gemäß Prüfungsordnung 4  
der Deutschen Aktuarvereinigung e. V.

am 1. Juni 2019

*Hinweise:*

- Als Hilfsmittel ist ein Taschenrechner zugelassen.
- Die Gesamtpunktzahl beträgt 180 Punkte. Die Klausur ist bestanden, wenn mindestens 90 Punkte erreicht werden.
- Bitte prüfen Sie die Ihnen vorliegende Prüfungsklausur auf Vollständigkeit. Die Klausur besteht aus 31 Seiten.
- Alle Antworten sind zu begründen und bei Rechenaufgaben muss der Lösungsweg ersichtlich sein.

*Mitglieder der Prüfungskommission:*

Dr. Wolfram Nicolai, Dr. Sven Ebert, Dr. Bernd Hirschfeld

**Aufgabe 1.** *Grundprinzipien von HGB (9 Punkte)*

Nennen und erläutern Sie die drei Unterprinzipien des Vorsichtsprinzips und geben Sie jeweils ein Beispiel.

Lösungshinweis:

*(3 Punkte)* Das Realisationsprinzip – nur realisierte Gewinne dürfen in der GuV ausgewiesen werden. Beispielsweise dürfen Wertsteigerungen in Immobilien erst beim Verkauf als Gewinn gezeigt werden.

*(3 Punkte)* Das Imparitätsprinzip – unrealisierte Verluste müssen grundsätzlich direkt ausgewiesen werden. Beispielsweise sind Wertverluste in Wertpapieren des Umlaufvermögens grundsätzlich sofort zu bilanzieren.

*(3 Punkte)* Das Anschaffungswertprinzip – Vermögensgegenstände dürfen nur maximal bis zum Wert der fortgeführten Anschaffungskosten bilanziert werden. Steigt beispielsweise eine selbst hergestellte oder erworbene Software im Wert, so darf dies nicht als Gewinn gezeigt werden.

**Aufgabe 2.** *Grundprinzipien von HGB, Buchungssätze von typischen Geschäftsvorfällen in Versicherungsunternehmen (7 Punkte)*

- (a) (4 Punkte) Nennen und erklären sie abgesehen vom Vorsichtsprinzip zwei weitere Bewertungsgrundsätze unter HGB.
- (b) (3 Punkte) Geben sie zu den folgenden drei Geschäftsvorfällen jeweils an ob es sich um eine Bilanzverlängerung, Bilanzkürzung einen Aktiv- oder einen Passivtausch handelt.
- (i) (1 Punkt) Ein Versicherer bezahlt einen bereits reservierten Schaden per Überweisung an den Versicherten.
- (ii) (1 Punkt) Ein Versicherer erneuert seine Büroausstattung und bezahlt dies in bar.
- (iii) (1 Punkt) Ein Versicherer erhält eine Zinsgutschrift auf Kapitalanlagen von seiner Bank auf sein Konto.

Lösungshinweis:

- (a) (4 Punkte) Zu benennen sind 2 der 5 folgenden Prinzipien:

(2 Punkte) Bilanzidentität – Die Wertansätze der Eröffnungsbilanz des laufenden Geschäftsjahres müssen mit denen der Schlussbilanz des vorherigen Jahres übereinstimmen.

(2 Punkte) Going-Concern-Prinzip – Bei der Bewertung ist von einer Unternehmensfortführung auszugehen

(2 Punkte) Periodenabgrenzung – Aufwendungen und Erträge sind unabhängig von den entsprechenden Zahlungen zu berücksichtigen

(2 Punkte) Grundsatz der Einzelbewertung – Vermögensgegenstände und Schulden sind am Abschlussstichtag einzeln zu bewerten

(2 Punkte) Bewertungsstetigkeit – Im Vorjahresabschluss angewandte Methoden sind beizubehalten

- (b) (3 Punkte)

- (i) Bilanzverkürzung  
(ii) Aktivtausch  
(iii) Bilanzverlängerung

**Aufgabe 3.** *Prinzipieller Aufbau und Inhalt einer Finanzberichterstattung*  
(12 Punkte)

- (a) (2 Punkte) Nennen Sie die 4 Bestandteile des Geschäftsberichtes
- (b) (2 Punkte) Können Versicherungsgesellschaften auf den Lagebericht verzichten? Begründen Sie ihre Antwort
- (c) (6 Punkte) Skizzieren sie die drei wesentlichen Schritte im Jahresabschlussprozess. Benennen Sie in jedem Schritt die Verantwortlichen.
- (d) (2 Punkte) Was besagt die Einheitstheorie in der Konzernrechnungslegung?

Lösungshinweis:

- (a) (jeweils 0,5 Punkte) Bilanz, Gewinn und Verlustrechnung, Anhang und Lagebericht
- (b) (2 Punkte) Nein, Versicherungen sind stets wie große Kapitalgesellschaften zu behandeln. Ein Lagebericht ist daher zwingend notwendig.
- (c) (6 Punkte – jeweils 1 Punkte pro Schritt und Verantwortlichem)  
Aufstellung des Jahresabschlusses durch den Vorstand.  
Prüfung des Abschlusses durch die Wirtschaftsprüfer.  
Feststellung des Jahresabschlusses durch den Aufsichtsrat.
- (d) (2 Punkte) Der Konzernabschluss soll die Vermögens-, Finanz- und Ertragslage des Konzerns als wirtschaftliche Einheit so darstellen, als ob alle Konzernunternehmen auch rechtlich ein einheitliches Unternehmen wären.

**Aufgabe 4. Grundprinzipien von HGB (11 Punkte)**

- (a) (2 Punkte) Geben sie eine kurze Begründung, warum versicherungstechnische Rückstellungen notwendig sind.
- (b) (9 Punkte) Nennen Sie drei verschiedene Arten versicherungstechnischer Rückstellungen und geben sie jeweils ein Beispiel.

Lösungshinweis:

- (a) (2 Punkte) Typischerweise erfolgt die Prämieinzahlung zeitlich meist deutlich vor der Leistungsauszahlung. In der Zwischenzeit sind Teile der Prämie für die Auszahlung zurückzustellen.
- (b) (9 Punkte – pro Art 3 Punkte) Es sind drei der vier nachfolgenden zu benennen:

Schwankungsrückstellung – zusätzliche Rückstellung zur Erhöhung der Sicherheit im Risikogeschäft. Beispiel: Ein Portfolio von Versicherungen gegen Überflutungen oder andere Naturkatastrophen bleibt normalerweise viele Jahre schadenfrei und benötigen im Schadenfall mehrere Jahresprämien des gesamten Portfolios. In den schadenfreien Jahren wird eine Schwankungsrückstellung für den Schadenfall gebildet

Schadenrückstellung – Rückstellung für die Abwicklung eingetretener Schäden, deren Abwicklung längere Zeit in Anspruch nimmt. Beispiel: KFZ-Unfallschaden, in dem die Schuldfrage per Gericht geklärt wird oder Pflegeversicherungen, die eine monatliche Rente bezahlen.

Deckungsrückstellung – Rückstellung für Verpflichtungen aus Sparprozessen. Beispiel: Kapitallebensversicherungen, in denen der eingezahlte (Spar-)Beitrag verzinst in die Bilanz eingeht.

Rückstellung für Beitragsrückerstattung – Rückstellung aufgrund der Verpflichtung zur Auszahlung von Gewinnanteilen an die Versicherungsnehmer: Beispiel: Aufgrund vorsichtiger Kalkulation der Morbidität in der Krankenversicherung sind Überschüsse entstanden. Diese sind an die Versicherungsnehmer weiterzugeben.

**Aufgabe 5.** *Grundprinzipien einer ökonomischen Bilanz (6 Punkte)*

Grenzen Sie ökonomische Bilanz und HGB-Bilanz hinsichtlich Empfänger, Bewertungsprinzipien und Bedeutung des Eigenkapitals ab.

Lösungshinweis:

(2 Punkte) Empfänger:

Ökonomische Bilanz (ÖK) – Aktionäre, Analysten, Aufsichtsbehörde

HGB – Gläubiger, Lieferanten, Staat (Bundesanzeiger)

(2 Punkte) Bewertung des Vermögens:

ÖK – Bewertung mit Marktwerten

HGB – Bewertung nach Vorsichtsprinzip

(2 Punkte) Eigenkapital:

ÖK – Ökonomisches Eigenkapital als Residualgröße aus (ökonomischem) Vermögen und Verbindlichkeiten

HGB – Eigenkapitalveränderung ist Ergebnis der GuV unter dem Vorsichtsprinzip (tendenziell niedriger als in der ÖK)

**Aufgabe 6. Bilanzkennzahlen (7 Punkte)**

Die Viva Lebensversicherung AG hat zum 31.12.2018 in ihrem Geschäftsbericht GuV und Bilanz wie folgt veröffentlicht:

<b>GuV</b>	<b>Mio. €</b>	<b>Vorjahr</b>
Verdiente Bruttobeiträge	555	560
Abgegebene RV-Beitr. inkl. BÜ	5	6
<b>Verdiente Nettobeiträge</b>	<b>550</b>	
Lfd. Erträge aus Kapitalanlagen	220	
Zuschreibungen und realisierte Gewinne	60	
<b>Erträge aus Kapitalanlagen</b>	<b>280</b>	
Sonstige vers.technische Erträge	50	
Nettoaufwendungen für Versicherungsfälle	600	
Veränd. Deckungsrückstellung	80	
Nettoaufwendungen für RfB	30	
Nettoaufwendungen für den Vers.betrieb	90	
- Abschluss	75	
- Verwaltung	15	
Lfd. Aufwendungen für Kapitalanlagen	15	
Abschreibungen u. realisierte Verluste	25	
<b>Aufwendungen für Kapitalanlagen</b>	<b>40</b>	
sonstige vers.technische Aufwendungen	10	
<b>Versicherungstechnisches Ergebnis</b>	<b>30</b>	
sonstige Erträge	50	
sonstige Aufwendungen	65	
<b>Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit</b>	<b>15</b>	
Außerordentliches Ergebnis	-5	
Steuern	5	
<b>Jahresüberschuss</b>	<b>5</b>	

<b>Bilanz</b>			
<b>Aktiva</b>	<i>Mio. €</i>	<b>Passiva</b>	<i>Mio. €</i>
<i>Imm. WG u. Sachanlagen</i>	5	<i>Eigenkapital</i>	100
<i>Grundstücke</i>	180		
<i>Beteiligungen</i>	420		
<i>Aktien</i>	2.500		
<i>festverzinsliche Wertpap.</i>	1.000		
<i>Hypotheken</i>	100		
<i>Sonstige</i>	2.000		
<b>Kapitalanlagen (Vorjahr 7.500)</b>	<b>6.200</b>		
<i>Vorräte</i>	5	<i>Deckungsrückstellung</i>	5.550
<i>Forderungen</i>	55	<i>RfB</i>	300
<i>Kasse, Bank</i>	15	<i>übrige vt. Rückstellungen</i>	200
		<i>Verbindlichkeiten</i>	130
<b>Summe</b>	<b>6.280</b>	<b>Summe</b>	<b>6.280</b>

Die Durchschnittsverzinsung beträgt 3,0% und die Nettoverzinsung 3,5%.

- (a) (4 Punkte) Ermitteln Sie folgende Kennzahlen:
- (i) (1 Punkt) Prämienzuwachsrate (d.h. relatives Beitragswachstum) jeweils brutto und netto
  - (ii) (1 Punkt) Nettokostenquoten jeweils für Abschlusskosten und Verwaltungskosten
  - (iii) (1 Punkt) RfB-Quote und RfB-Zuführungsquote
  - (iv) (1 Punkt) Eigenkapitalrentabilität
- (b) (3 Punkte) Beurteilen Sie den Erfolg der Viva Lebensversicherung AG in Versicherungstechnik und Kapitalanlage an Hand der obigen Informationen und Kennzahlen.



Lösungshinweis:

(a) Kennzahlen:

- i. Die Prämienzuwachsrate beträgt brutto  $(555-560)/560 = -0,9\%$ .  
Der Netto-Wert beträgt  $(550 - (560-6))/(560-6) = -0,7\%$ .
- ii. Die Abschlusskostenquote beträgt  $75/550 = 13,6\%$ ,  
die Verwaltungskostenquote beträgt  $15/550 = 2,7\%$ .
- iii. RfB-Quote =  $300 / 5550 = 5,4\%$   
RfB-Zuführungsquote =  $30 / 550 = 5,4\%$
- iv. Eigenkapitalrentabilität =  $5/100 = 5,0\%$

(b) Beurteilung:

Die Viva Lebensversicherungs AG befindet sich offenbar in einer angespannten Situation:

- Die Prämieinnahmen sind rückläufig, was auf Bestandsabrieb hindeutet.
- Die Durchschnittsverzinsung als auch die Nettoverzinsung liegen unter dem Marktdurchschnitt.

**Aufgabe 7. IFRS 17 (12 Punkte)**

- (a) (4 Punkte) Nennen Sie die vier Bausteine des allgemeinen Bewertungsansatzes (GMM) in IFRS 17. Erläutern Sie diese kurz.
- (b) (4 Punkte) Nennen Sie die beiden anderen Bewertungsansätze in IFRS 17 und erläutern Sie deren Anwendungsbereich und -zweck.
- (c) (4 Punkte) Nennen Sie am Beispiel einer Wohngebäudeversicherung die beiden Gewinnquellen unter IFRS 17 bei erwartungsgemäßen Vertragsverlauf und erläutern Sie, wann diese jeweils voraussichtlich realisiert werden.

Lösungshinweis:

- (a) Zukünftige Zahlungsströme (aktuelle erwartungstreue Schätzung), Diskontierung (Abbildung des Zeitwerts des Geldes mit risikofreier Zinsstrukturkurve), Risikoanpassung (Entgelt für die Tragung der Risiken), CSM (nicht realisierter zukünftiger Gewinn)
- (b) Premium Allocation Approach (PAA): einjährige Verträge; Ziel: Reduktion des Bewertungsaufwands  
  
Variable Fee Approach (VFA): Verträge mit Überschussbeteiligung; Ziel: Ausgleich von Accounting-Mismatches
- (c) Die beiden Gewinnquellen sind CSM und Risikoanpassung. Die CSM wird während der Deckungsperiode aufgelöst, die Risikoanpassung während Deckungsperiode und Abwicklung.

**Aufgabe 8.** Steuerungsgrößen (8 Punkte)

- (a) (4 Punkte) Nennen Sie acht typische Steuerungsgrößen, die für ein Schadenversicherungsunternehmen relevant sind und ordnen Sie diese den drei Kategorien „volumen-/wachstumsorientiert“, „profitorientiert“ bzw. „risikoadjustiert“ zu. Nennen Sie dabei je Kategorie mindestens zwei Steuerungsgrößen.
- (b) (2 Punkte) Wofür stehen die beiden Abkürzungen EVA und RORAC?  
Geben Sie deren formelmäßige Definition an.
- (c) (2 Punkte) Zeigen Sie den formelmäßigen Zusammenhang zwischen EVA und RORAC

Lösungshinweis:

- (a) Beispiele für Steuerungsgrößen je Kategorie:  
  
volumen-/wachstumsorientiert: Bruttobeiträge, Stornoquote  
  
profitorientiert: versicherungstechnisches Ergebnis, Schadenquote, Combined Ratio, ROC  
  
risikoadjustiert: RORAC, RAROC, EVA
- (b) EVA = Economic Value Added  
  
= Gewinn – (Risikokapital \* Hurdle Rate).  
  
RORAC = Return on Risk Adjusted Capital  
  
= Gewinn / Risikokapital.
- (c) RORAC = EVA / Risikokapital + Hurdle Rate

**Aufgabe 9.** Steuerungsgrößen, Allokation von Risikokapital (18 Punkte)

Die RORAC-Versicherung AG besteht aus den drei Sparten A, B und C. Zum 31.12.2018 weist die RORAC-Versicherung AG die folgenden Ergebnisse für das Geschäftsjahr 2018 aus (in Mio. Euro):

	Sparte A	Sparte B	Sparte C	Gesamt
Prämieneinnahmen	100	150	200	450
Nettoergebnis	20	10	30	60

Die RORAC-Versicherung AG hat ein internes Simulationsmodell zur Berechnung des notwendigen Risikokapitals und führt damit 1000 Simulationen durch. Dabei werden die drei Sparten A, B und C einzeln, je zwei Sparten A+B, A+C, B+C gemeinsam und das Unternehmen insgesamt (d.h. A+B+C) betrachtet. Es ergeben sich in den betrachteten Einheiten in den schlechtesten Szenarien die folgenden Werte:

Nr.	x-schlechtestes Ergebnis Positive Werte stellen Verluste dar.						Summe
	6.	5.	4.	3.	2.	1.	
A+B+C	350	390	430	500	560	650	2880
A+B	160	190	270	300	350	410	1680
A+C	190	220	270	340	370	410	1800
B+C	190	220	270	290	350	420	1740
A	150	180	250	280	300	340	1500
B	50	80	90	110	130	140	600
C	170	190	240	270	310	320	1500

Als Hurdle Rate gibt der Aktionär einen Wert von  $h = 10\%$  vor.

- (a) (2 Punkte) Das Unternehmen verwendet als Risikomaß den Expected Shortfall zum Niveau 99,4%. Berechnen Sie das benötigte Risikokapital  $C_{A+B+C}$  des Gesamtunternehmens sowie die benötigten Risikokapitalien  $C_A$ ,  $C_B$  und  $C_C$  der drei Sparten, wenn diese „Stand alone“ (also ohne Berücksichtigung von Diversifikationseffekten) betrachtet werden.
- (b) (3 Punkte) Berechnen Sie den RORAC der Sparten A, B und C auf Stand-alone-Basis, d.h. unter der Fiktion, dass die Sparten eigenständig sind. Welche Sparten schaffen bei dieser Betrachtungsweise Wert, welche vernichten Wert?

(c) (4 Punkte) Berechnen Sie den EVA des Gesamtunternehmens sowie den Diversifikationseffekt. Schafft die RORAC-Versicherung AG Wert?

(d) (4 Punkte) Der Diversifikationseffekt wird nun proportional auf die drei Sparten aufgeteilt. Berechnen Sie unter Verwendung dieser proportionalen Aufteilung das allokierte Risikokapital  $C_{A,prop}$  der Sparte A sowie den  $RORAC_{A,prop}$ .

Schafft Sparte A in dieser Betrachtung Wert? Nennen Sie einen Kritikpunkt an der proportionalen Aufteilung des Diversifikationseffektes.

(e) (5 Punkte) Auf Grund der Kritik allokiert das Unternehmen daraufhin das Risikokapital gemäß dem diskreten Marginalprinzip von Merton/Perold. Berechnen Sie nun das resultierende Risikokapital  $C_{A,M/P}$  der Sparte A sowie den  $RORAC_{A,M/P}$ .

Schafft Sparte A in dieser Betrachtung Wert? Erklären Sie den Unterschied zu (d).

#### Lösungshinweis:

(a) Bei Verwendung des Expected Shortfalls zum Niveau 99,4% als Risikomaß ergeben sich die benötigten Risikokapitalien wie folgt:

$$C_{A+B+C} = 2880 / 6 = 480 \text{ Mio. Euro,}$$

$$C_A = 1500 / 6 = 250 \text{ Mio. Euro,}$$

$$C_B = 600 / 6 = 100 \text{ Mio. Euro,}$$

$$C_C = 1500 / 6 = 250 \text{ Mio. Euro.}$$

(b) Für die drei Sparten ergeben sich die folgenden Werte für RORAC:

$$RORAC_A = N_A / C_A = 20 / 250 = 8\%,$$

$$RORAC_B = N_B / C_B = 10 / 100 = 10\%,$$

$$RORAC_C = N_C / C_C = 30 / 250 = 12\%,$$

$$RORAC_A = N_A / C_A = 20 / 250 = 8\%,$$

Wert wird genau dann geschaffen, wenn *RORAC* die Hurdle Rate von 10% übersteigt. Also vernichtet Sparte A Wert, Sparte C schafft Wert und Sparte B schafft keinen Wert, vernichtet aber auch keinen Wert.

- (c) Als EVA für die *RORAC*-Versicherung AG ergibt sich unter Verwendung der Hurdle Rate von 10%:

$$EVA = N - h \cdot C_{A+B+C} = 60 - 10\% \cdot 480 = 12 \text{ Mio. Euro.}$$

Der Diversifikationseffekt ergibt sich gemäß

$$C_A + C_B + C_C - C_{A+B+C} = 250 + 100 + 250 - 480 = 120 \text{ Mio. Euro.}$$

Das Unternehmen insgesamt schafft Wert, da der EVA größer Null ist.

- (d) Bei proportionaler Aufteilung des Diversifikationseffektes erhält man für Sparte A:

$$C_{A,prop} = C_{A+B+C} \cdot \frac{C_A}{C_A+C_B+C_C} = 480 \cdot \frac{250}{250+100+250} = 200 \text{ Mio. Euro.}$$

$$RORAC_{A,prop} = \frac{N_A}{C_{A,prop}} = \frac{20}{200} = 10\%$$

Bei proportionaler Aufteilung schafft die Sparte A immer noch keinen Wert, vernichtet aber auch keinen Wert mehr.

Die proportionale Aufteilung berücksichtigt keine Interdependenzen zwischen den einzelnen Sparten und weist somit keinerlei Bezug zum Beitrag der einzelnen Sparten zum Diversifikationseffekt auf.

- (e) Zunächst werden die benötigten Risikokapitalien ermittelt, wenn man je zwei Sparten zusammen genommen betrachtet:

$$C_{A+B} = 1680 / 6 = 280 \text{ Mio. Euro,}$$

$$C_{A+C} = 1800 / 6 = 300 \text{ Mio. Euro,}$$

$$C_{B+C} = 1740 / 6 = 290 \text{ Mio. Euro.}$$

Unter Verwendung des diskreten Marginalprinzips von Merton/Perold ergibt sich für Sparte A:

$$C_{A,M/P} = C_{A+B+C} \cdot \frac{C_{A+B+C} - C_{B+C}}{3 \cdot C_{A+B+C} - C_{A+B} - C_{B+C} - C_{A+C}}$$

$$= 480 \cdot \frac{480-290}{3 \cdot 480 - 280 - 290 - 300} = 160 \text{ Mio. Euro,}$$

$$RORAC_{A,M/P} = \frac{N_A}{C_{A,M/P}} = \frac{20}{160} = 12,5\%.$$

Verwendet man das diskrete Marginalprinzip von Merton / Perold, so schafft Sparte A Wert. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Sparte A einen überdurchschnittlichen Beitrag zur Diversifikation liefert, also mit den Sparten B und C eher schwach korreliert ist.

**Aufgabe 10.** *Stakeholder von Versicherungsunternehmen (8 Punkte)*

Nennen Sie vier wichtige Stakeholder eines Versicherungsunternehmens (pro Nennung 0,5 Punkte).

Geben Sie für jeden Stakeholder drei seiner spezifischen Interessen/Ansprüche an (pro Nennung 0,5 Punkte).

Lösungshinweis:

- Eigentümer / Aktionäre
  - Sicherheit, Überleben der Gesellschaft
  - Hohe Rendite: Dividende, Unternehmenswert/Aktienkurs
  - Transparenz: aussagekräftiges Berichtswesen
  
- Versicherungskunden
  - Zahlungsfähigkeit im Schadenfall
  - Optimales Preis/Leistungsverhältnis
  - Service, qualifizierte Beratung
  
- Mitarbeiter
  - Arbeitsplatzsicherheit, gutes Arbeitsklima
  - Gutes Einkommen
  - Persönliche Entwicklung, Weiterbildung
  
- Vermittler
  - Gute, verkäufliche Produkte
  - Hohe Provisionen
  - Faire Zielvereinbarungen
  - Service, gute Verkaufsunterstützung
  - geringe Fehlerquote des VU



**Aufgabe 11. Führungssysteme: Center vs. zentralistisch (11 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 der Mitarbeiter. Einer seiner Kollegen widerspricht und ist der Meinung, dass angesichts der Komplexität und des 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) (4 Punkte) Beschreiben Sie die Charakteristika der beiden entgegengesetzten Führungsprinzipien.
- (b) (4 Punkte) Nennen Sie für jedes Prinzip zwei dafür sprechende Argumente.
- (c) (3 Punkte) Erläutern Sie allgemein oder beispielhaft, woran die Ausprägung des Führungsprinzips in wesentlichem Maße orientiert werden sollte.

Lösungshinweis:

*(Gefordert sind treffende Charakterisierungen bzw. Erläuterungen, wie sie in den folgenden Spiegelstrichen zum Ausdruck kommen. Dazu müssen aber nicht zwingend die folgenden Formulierungen verwendet werden)*

(a) System „Center Steuerung“

- Center = Organisationseinheit mit erweitertem Handlungsspielraum
- nicht nur Profit-Center, Differenzierung nach Aufgabenschwerpunkt
- Kernidee: konsequente Führung mit Zielen (eigenverantwortliche Selbststeuerung)
- Führungskraft ist 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) 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) 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 von den bei der Strategiefindung getroffenen Festlegungen ab. Sind hier z.B. stark autonome strategische Geschäftseinheiten gebildet worden, die relativ selbständig am Markt operieren (divisionale Organisation), so lässt sich das System „Center-Steuerung“ zumindest auf oberen Ebenen in natürlicher Weise umsetzen. Wenn dagegen alle strategischen Geschäftsfelder gemeinsam von einer vernetzten, funktional strukturierten Organisation bearbeitet werden, so sind zentralistische Regelungen unumgänglich.

**Aufgabe 12. Strategisches Geschäftsfeld, SWOT-Analyse (16 Punkte)**

Eine Versicherungsgruppe steht vor der Herausforderung, ihr strategisches Profil zu schärfen und bei ihren geschäftlichen Aktivitäten Schwerpunkte auf bestimmte strategische Geschäftsfelder zu setzen. Hierzu soll ein Strategiefindungsprozess konzipiert werden, der als wesentliches Element die SWOT-Analyse enthält.

- (a) (2 Punkte) Nennen Sie die grundsätzlichen Bestimmungsfaktoren eines strategischen Geschäftsfelds und geben Sie ein Beispiel für ein strategisches Geschäftsfeld eines Versicherungsunternehmens an.
- (b) (10 Punkte) Erläutern Sie (allgemein oder beispielhaft) die Grundidee und die Vorgehensweise bei der Strategiebestimmung durch SWOT-Analyse.
- (c) (4 Punkte) Die unter (b) beschriebene Strategiebestimmung kann entweder „Top down“ oder „Bottom up“ erfolgen. Erläutern sie die Merkmale dieser beiden entgegengesetzten Ausprägungen.

Lösungshinweis:

- (a) Ein strategisches Geschäftsfeld ist grundsätzlich charakterisiert durch jeweils eine Festlegung in den vier Dimensionen Kunde, Produkt, Vertrieb und Region.

Beispiel:

Heilberufegeschäft, d.h.

- für Kundengruppe Heilberufe (Ärzte, Zahnärzte, Apotheker, ...)
- maßgeschneiderte Produkte (Berufshaftpflicht, Praxisfinanzierung, ...)
- verkauft durch eine speziell hierfür geschulte Vertriebsorganisation
- im Geschäftsgebiet Deutschland.

- (b) Grundidee der SWOT-Analyse

- 1) Die Stärken und Schwächen (SW=Strengths/Weaknesses) des Unternehmens sind herauszuarbeiten, z.B.:
- Für welche Produkte liegt das meiste Know-how vor?
  - Welche Vertriebswege stehen dem Unternehmen zur Verfügung?

- Welche Kundengruppen erreichen diese Vertriebswege?
- Passen die Produktschwerpunkte zu den Kundengruppen und den Vertriebswegen?
- Wie sind die finanziellen Möglichkeiten, Investitionen zu tätigen?

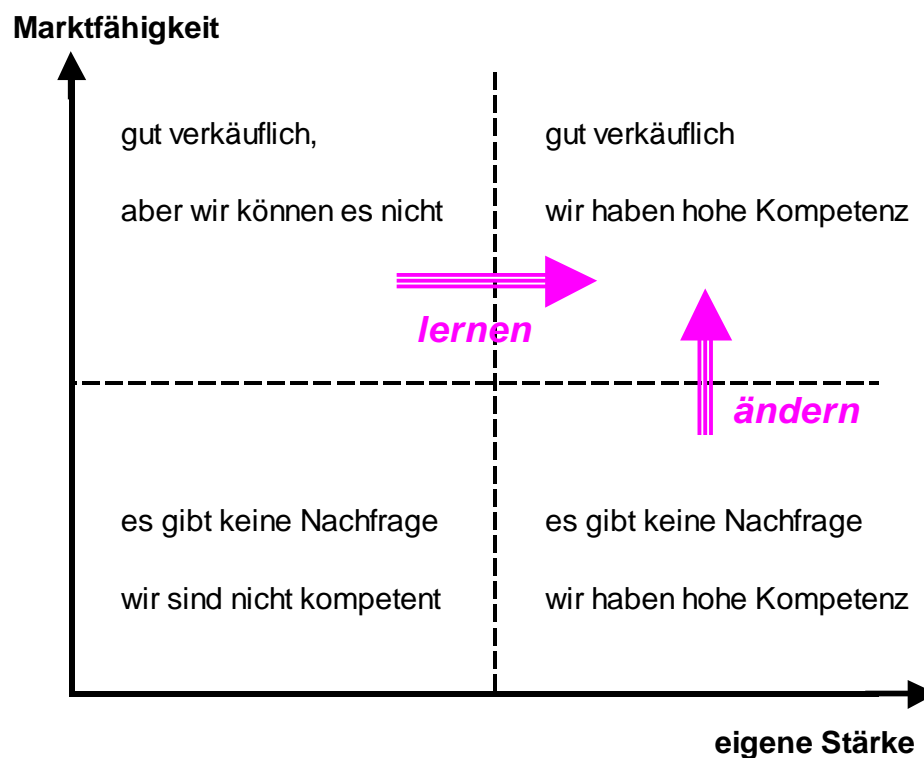
*(Nennung der Beispiele ist nicht zwingend erforderlich)*

2) Die Chancen und Risiken im Versicherungsmarkt (OT=Opportunities/Threats) sind kurz- und mittelfristig einzuschätzen, z.B.:

- Welche Produkte werden nachgefragt, wo ist der größte Bedarf?
- Wie ist die Ertragskraft dieser Produkte?
- Welche Kundengruppen fragen diese Produkte nach?
- Welche Vertriebsformen werden besonders erfolgreich sein?

*(Nennung der Beispiele ist nicht zwingend erforderlich)*

3) Auf der Grundlage von 1) und 2) sind mögliche strategische Geschäftsfelder zu definieren und in der Systematik der folgenden Matrix zu beurteilen:



Geschäftsfelder, die eingeordnet werden im Quadranten

- links unten: sollten nicht weiter verfolgt werden
- rechts oben: sollten auf jeden Fall verfolgt werden
- links oben: sollten daraufhin überprüft werden, ob sich das fehlende, notwendige Know-how unter wirtschaftlichen Bedingungen beschaffen lässt
- rechts unten: sollten daraufhin überprüft werden, ob die fehlende Marktattraktivität durch Veränderung signifikant erhöht werden kann

4) Auf der Grundlage der unter 1) – 3) getroffenen Einschätzungen werden die zu bearbeitenden strategischen Geschäftsfelder verbindlich festgelegt.

(c) Der Prozess der Strategiefindung kann „Top down“ oder „Bottom up“ geprägt sein.

Top down: Die Geschäftsleitung entwickelt die strategische Positionierung im Wesentlichen allein, ggfs. mit Unterstützung des Controller-Dienstes, anderer interner Spezialisten oder externer Berater.

Bottom up: Im Unternehmen findet ein breit angelegter Strategieprozess unter Einbeziehung vieler Führungskräfte und interner Fachspezialisten statt, die in Brainstorming-Veranstaltungen ihr Know-how einbringen und damit die letztlich von der Geschäftsleitung zu treffende Strategieentscheidung stark mit beeinflussen.

In beiden Fällen kommt die Grundidee der SWOT-Analyse zum Einsatz, allerdings in sehr unterschiedlichem Ausmaß.

**Aufgabe 13.** *Übertragung strategischer Ziele in operative Ziele (8 Punkte)*

In der Assekuranzia Versicherung hat das Gewinnziel Vorrang vor allen anderen Unternehmenszielen. Dem Vorstand kommt es außerdem besonders darauf an, dass dieses Ziel möglichst gut in operative Ziele umgesetzt wird.

- (a) (2 Punkte) Sowohl das strategische Ziel als auch die abgeleiteten operativen Ziele müssen präzise formuliert sein. Geben Sie die vier notwendigen Inhalte einer Zielformulierung an, und führen Sie eine solche Zielformulierung beispielhaft für das strategische Gewinnziel der Assekuranzia durch.
- (b) (6 Punkte) Beschreiben Sie, wie sich das strategische Gewinnziel in Ziele für die unterschiedlichen operativen Einheiten übertragen lässt. Unterscheiden Sie dabei drei Fälle für die Art der Zielübertragung, die sich aus der Charakteristik der jeweiligen operativen Einheit ergeben.

Lösungshinweis:

- (a) Alle Zielvorgaben müssen präzise formuliert sein („4 Ws“)

WAS: HGB-Jahresüberschuss, IFRS-Ergebnis, Rohergebnis vor Überschussbeteiligung (LV), absolut oder relativ (z.B. zu Eigenkapital)

WANN: im Jahresabschluss 2019

WO: der Assekuranzia Versicherung

WIEVIEL: ist zu steigern von ... auf ...

- (b) Bei der Übertragung eines strategischen Ziels in operative Ziele lassen sich drei Fälle unterscheiden:

1. Die strategische Zielsetzung kann unmittelbar von der operativen Einheit beeinflusst werden, d.h. das strategische Ziel kann direkt übertragen werden (meistens quantitative Zielsetzung).
2. Die strategische Zielsetzung kann nur mittelbar von der operativen Einheit beeinflusst werden. Die mittelbare Beeinflussung kann durch numerische Größen gemessen werden. Die quantitative Zielsetzung erfolgt auf Basis dieser Größen.



3. Die strategische Zielsetzung kann nur mittelbar von der operativen Einheit beeinflusst werden. Die mittelbare Beeinflussung kann nicht durch numerische Größen gemessen werden. Es ist ein qualitatives Ziel zu formulieren, dessen Erreichung die Erreichung des strategischen Ziels befördert. Das Ziel ist so zu formulieren, dass seine Erreichung zwar nicht messbar, zumindest aber beurteilbar ist.

**Aufgabe 14. Steuerung auf verschiedenen Ebenen (8 Punkte)**

- (a) (5 Punkte) Erläutern Sie kurz die Grundidee der mehrstufigen Deckungsbeitragsrechnung.
- (b) (3 Punkte) Die Rplus-Reiseversicherung steuert ihr aus einjährigen Versicherungsverträgen bestehendes Geschäft mit Hilfe einer Deckungsbeitragsrechnung gemäß folgendem Tableau:

	<b>Rplus Reiseversicherung</b>				
	<b>Reisekrankenversicherung</b>			<b>Sonstige Reiseversicherung</b>	
	Tarif K1	Tarif K2	Tarif K3	Tarif R1	Tarif R2
Jahresbeitrag pro Vertrag	400 €	700 €	1.000 €	200 €	
Schadenquote	60,0%	70,0%	50,0%	65,0%	
Deckungsbeitrag pro Vertrag	160 €	210 €	500 €	70 €	
Anzahl verkaufte Policen	4.000	3.000	3.000	5.000	
<b>= Deckungsbeitrag I (Produkt)</b>	<b>640.000 €</b>	<b>630.000 €</b>	<b>1.500.000 €</b>	<b>350.000 €</b>	
Segment-Einzelkosten		1.200.000 €		50.000 €	
<b>= Deckungsbeitrag II (Segment)</b>		<b>1.570.000 €</b>		<b>300.000 €</b>	
Kosten für Untern. als Ganzes			800.000 €		
<b>= Deckungsbeitrag III (Untern.)</b>			<b>1.070.000 €</b>		

Die Rplus will nun im Segment „Sonstige Reiseversicherung“ einen weiteren Tarif verkaufen, bei dem von einer Schadenquote von 50% auszugehen ist. Ferner kann vorsichtig angenommen werden, dass 2.000 Verträge verkauft werden können und die Segment-Einzelkosten des Segments „Sonstige Reiseversicherung“ sich durch die Hinzunahme des Tarifs R2 verdoppeln werden.

Das übrige Geschäft bleibt von dieser Maßnahme unberührt.

Kalkulieren Sie unter diesen Prämissen den erforderlichen Jahresbeitrag von Tarif R2 so, dass sich der Unternehmensgewinn (=Deckungsbeitrag III) um 200.000 € erhöht.

Lösungshinweis:

- (a) Bei einer Deckungsbeitragsrechnung wird das Gesamtgeschäft des Unternehmens hierarchisch unterteilt in Segmente. Das unterste Segment ist ein Produkt oder Produktbereich, das oberste Segment ist das Unterneh-



men insgesamt. Die dazwischenliegenden Segmente sind Geschäftsbereiche, deren Profitabilität von besonderem Interesse ist.

Die Profitabilität eines Segments wird ausgedrückt durch seinen Deckungsbeitrag, der sich ergibt, indem man von den Erlösen des Segments alle ihm zurechenbaren Kosten (Segment-Einzelkosten) abzieht. Der Deckungsbeitrag eines Segments ist also sein Beitrag zur Deckung weiterer Unternehmenskosten, die bezüglich des Segments Gemeinkosten darstellen.

Das komplette Deckungsbeitragsschema eines Unternehmens liefert also detaillierte Informationen zur Gewinnentstehung und kann eine Grundlage zur differenzierten Unternehmenssteuerung sein.

- (b) Unter den gegebenen Prämissen ist für den Tarif R2 ein Jahresbeitrag von 250 € erforderlich, um das angestrebte Unternehmensergebnis von 1.270.000 € zu erreichen. Dies kann der folgenden Tabelle entnommen werden.

	<b>Rplus Reiseversicherung</b>				
	<b>Reisekrankenversicherung</b>			<b>Sonstige Reiseversicherung</b>	
	Tarif K1	Tarif K2	Tarif K3	Tarif R1	Tarif R2
Jahresbeitrag pro Vertrag	400 €	700 €	1.000 €	200 €	250 €
Schadenquote	60,0%	70,0%	50,0%	65,0%	50,0%
Deckungsbeitrag pro Vertrag	160 €	210 €	500 €	70 €	125 €
Anzahl verkaufte Policen	4.000	3.000	3.000	5.000	2.000
<b>= Deckungsbeitrag I (Produkt)</b>	<b>640.000 €</b>	<b>630.000 €</b>	<b>1.500.000 €</b>	<b>350.000 €</b>	<b>250.000 €</b>
Segment-Einzelkosten	1.200.000 €			100.000 €	
<b>= Deckungsbeitrag II (Segment)</b>	<b>1.570.000 €</b>			<b>500.000 €</b>	
Kosten für Untern. als Ganzes	800.000 €				
<b>= Deckungsbeitrag III (Untern.)</b>	<b>1.270.000 €</b>				

**Aufgabe 15. Ableitung Risikostrategie (23 Punkte)**

- (a) (3 Punkte) Wie leitet man eine Risikostrategie aus einer Geschäftsstrategie ab? Nennen Sie die drei grundsätzlichen Erarbeitungsschritte einer Risikostrategie.
- (b) (3 Punkte) Beschreiben Sie den Grundansatz des üblicherweise verwendeten Risikotragfähigkeitskonzepts.
- (c) (5 Punkte) Nennen Sie fünf grundsätzliche Möglichkeiten des Umgangs mit Risiken (Ansätze zur Risikobewältigung).
- (d) (5 Punkte) Nennen Sie den Grund für die Ableitung eines Limitsystems und beschreiben Sie, wie dieses im Idealfall aussehen würde.
- (e) (7 Punkte) Beschreiben Sie, wie in der Praxis ein Limitsystem aufgebaut und eingesetzt wird. Unterscheiden Sie dabei zwischen Solvenzlimiten und Indikatorlimiten.

Lösungshinweis:

(a)

1. Identifizierung und Kategorisierung aller Risiken, denen das Unternehmen grundsätzlich vom Geschäftsmodell her unterliegt.
2. Systematische Überprüfung der Geschäftsstrategie daraufhin
  - in welchem Ausmaß sie die zuvor identifizierten Risiken beeinflusst,
  - wie diese bewältigt werden sollen (Risikotragfähigkeitskonzept).
3. Ableitung von „Limiten“
  - Betrachtung der Risiken auf operativer Ebene.
  - Handlungsrahmen für die Mitarbeiter vorgeben, so dass diese die Risiken im Tagesgeschäft steuern können.

(b) Der Grundansatz zur Sicherstellung der Risikotragfähigkeit besteht darin, dass

- zum einen festgestellt bzw. festgelegt wird, wieviel Kapital zur Deckung von Risiken zur Verfügung steht,
- zum anderen für die einzelnen identifizierten Risiken der jeweilige Kapitalbedarf berechnet und zum insgesamt benötigten Kapital zur Risikodeckung aggregiert wird,
- Risikotragfähigkeit als gegeben betrachtet wird, wenn das vorhandene Kapital größer als das benötigte Kapital ist.

(c) Möglichkeiten des Umgangs mit Risiken

- Risikenvermeidung (Vorhaben nicht durchführen)
- Risikominderung (z.B. Qualitätsmanagement)
- Risikobegrenzung (z.B. Obergrenzen)
- Risikoabwälzung (z.B. (Rück-)Versicherung)
- Risikoakzeptanz (Eingehen von Risiken)

(d) Die Risikotragfähigkeit darf nicht nur auf strategischer Ebene des Gesamtunternehmens überprüft bzw. nachgewiesen werden, sondern muss durch Handeln und Entscheiden auf operativer Ebene für Geschäftssegmente sichergestellt werden. Die Übertragung des Risikotragfähigkeitskonzeptes auf Geschäftssegmente würde im Idealfall bedeuten, dass

- das vorhandene und das benötigte Risikokapital auf die (steuerbaren) Geschäftssegmente aufgeteilt und dort gegenübergestellt werden kann.
- die Entscheidungsträger auf operativer Ebene die Auswirkung ihres Handels auf ihr benötigtes Risikokapital feststellen können und prüfen können, ob ihr zugeteiltes, vorhandenes Risikokapital hierfür ausreicht.

Die entsprechenden Handlungsgrenzen (Limite) für Geschäftssegmente und operative Einheiten könnten dann in einem Limitsystem zusammengefasst werden.

(e) In der Praxis ist eine solche direkte Übertragung aber meist nicht möglich. Das Risikotragfähigkeitskonzept lässt sich zwar gut auf die Risikokategorien übertragen: Das benötigte Risikokapital pro Kategorie liegt vor und für die Aufteilung des vorhandenen Kapitals gibt es diverse Allokationsmethoden (Problem: Aufteilung der Diversifizierungseffekte).

Hieraus ergeben sich Handlungsgrenzen (Schwellenwerte) für die einzelnen Risikokategorien, Solvenzlimite genannt. Durch sie gewinnt man zwar einen differenzierteren Einblick in die Risikotragfähigkeit, als wenn man nur die Risikotragfähigkeit des Gesamtunternehmens betrachten würde. Allerdings sind die Risikokategorien meist nicht einem operativen Verantwortungsbereich zuzuordnen, am ehesten ist dies möglich im Bereich Kapitalanlage.

In den operativen Verantwortungsbereichen, denen sich die Risiken nicht eindeutig zuordnen lassen, werden steuerbare Kennzahlen (Indikatoren) festgelegt, die mit den jeweiligen Risiken „korrelieren“.

Wie bei den Solvenzlimiten werden jetzt Schwellenwerte (Indikatorlimite genannt) festgelegt, deren Überschreitung bestimmte Maßnahmen auslöst.

Die Auslastung sämtlicher Limite ist regelmäßig zu kontrollieren und zu berichten. Dabei hat sich in der Praxis eine Ampelsystematik als zweckmäßig erwiesen. Berichtet werden gewöhnlich absolute Werte der Limite und der zu limitierenden Größen und/oder Auslastungsgrade.

**Aufgabe 16.** *Organisation Planungsprozess, Gegenstromverfahren (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 ineffizienten 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) (5 Punkte) 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.
- (b) (5 Punkte) Erläutern Sie die Rolle des Controller-Dienstes
- allgemein in Abgrenzung zu den Linienführungskräften,
  - speziell im Rahmen des Gegenstromverfahrens.

Lösungshinweis:

- (a) Reines „Bottom up“-Verfahren führt tendenziell zu ausufernden Budgets. Planungsphilosophie „was brauchen wir“: jeder plant so, dass er möglichst keinen Zwang zu unangenehmen Maßnahmen zur Kosteneinsparung hat. Reines „Top down“-Verfahren führt leicht zu überzogen geplanter Kosteneinsparung (Wunschdenken), die aus wirtschaftlichen oder rechtlichen Gründen u.U. nicht umsetzbar ist. Im Gegenstromverfahren werden beide Elemente kombiniert und in einer Abstimmphase ein Ausgleich der beiden Planungsansätze herbeigeführt. Ausgangspunkt ist meist ein anspruchsvoller, top down vorgegebener Plan, der bottom up auf Machbarkeit überprüft wird. Die beiden Planungspostulate „herausfordernd“ und „durchführbar“ sollten damit beide erfüllt sein.
- (b) Allgemein gilt:  
Das Management (Linie) besitzt die fachliche Verantwortung (Fachkompetenz) sowie die Führungsverantwortung in ihrem Zuständigkeitsbereich: Führen mit Zielen, konkrete Zielvereinbarung, Kontrolle der Zielerreichung und Aufsetzen von Maßnahmen zur Zielerreichung finden nur in der Linie statt.

Der Controller besitzt die Methodenkompetenz: er entwickelt und koordiniert die unternehmensweit gültigen Planungs-, Zielvereinbarungs- und Steuerungsprozesse, stellt die erforderlichen technischen Instrumente zur Verfügung und leistet Unterstützung bei deren Einsatz.

Im Rahmen des Gegenstromverfahrens kommt diese grundsätzliche Aufgabe besonders in der Abstimmphase zum Einsatz. Hier wird vor allem bei Vorliegen stark gegensätzlicher Planvorstellungen zwischen „Top down“ und „Bottom up“ ein (neutraler) Vermittler benötigt, der für Transparenz sorgt, Fakten aufbereitet und Überzeugungsarbeit leistet, um ein möglichst allseits akzeptiertes Planungsergebnis zu ermöglichen.

**Aufgabe 17. Vertriebssteuerung (Ausschließlichkeitsorganisation) (6 Punkte)**

- (a) (2 Punkte) Nennen Sie die vier hauptsächlichen Planungs- und Steuerungsbereiche einer Ausschließlichkeitsorganisation.
- (b) (4 Punkte) Charakteristisch für diese Bereiche ist, dass sie weitgehend über quantitative Messgrößen gesteuert werden können. Geben Sie für jeden dieser vier Bereiche jeweils eine solche Messgröße inkl. der Messeinheit an.

Lösungshinweis:

- (a) Die vier Bereiche sind Produktion (Absatz), Bestandserhaltung (Umsatz), Wirtschaftlichkeit und Orga-Ausbau.
- (b) Produktion: Neugeschäft (Anz. Verträge, Jahressollbeitrag)  
Bestandserhalt.: Kunden (Anz.), Storno (Quoten), Cross-selling (Quoten)  
Wirtschaftlichkeit: Boni (in Rel. zu Zielerreichung), Fixkosten (Quoten)  
Orga-Ausbau: Nettoanbau Verkäufer (Anz.), Agenturen (Anz.)