



DAV

DEUTSCHE
AKTUARVEREINIGUNG e.V.

Schriftliche Prüfung im Grundwissen

Unternehmenssteuerung

gemäß Prüfungsordnung 4
der Deutschen Aktuarvereinigung e. V.

am 14. Mai 2022

Hinweise:

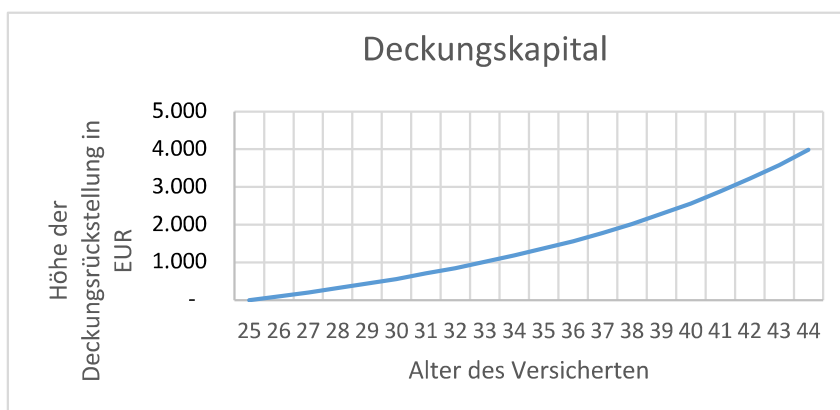
- Als Hilfsmittel ist ein Taschenrechner zugelassen.
- Die Gesamtpunktzahl beträgt 180 Punkte. Die Klausur ist bestanden, wenn mindestens 90 Punkte erreicht werden.
- Bitte prüfen Sie die Ihnen vorliegende Prüfungsklausur auf Vollständigkeit. Die Klausur besteht aus 17 Seiten.
- Alle Antworten sind zu begründen und bei Rechenaufgaben muss der Lösungsweg ersichtlich sein.

Mitglieder der Prüfungskommission:

Dr. Wolfram Nicolai, Kathlen Bläser, Dr. Sven Ebert

Aufgabe 1. Grundlagen HGB: Jahresabschluss, Bilanzstruktur, Prinzipien (18 Punkte)

- a) (2 Punkte) Nennen Sie vier externe Adressaten für den Jahresabschluss nach HGB.
- b) (3 Punkte) Erläutern Sie das Anschaffungswertprinzip und geben sie ein Beispiel. Erläutern Sie insbesondere, wie sich das Anschaffungswertprinzip logisch aus dem Vorsichtsprinzip ableitet.
- c) (2 Punkte) Benennen Sie jeweils die typischerweise größte Position auf Aktiv- und Passivseite der Bilanz eines Versicherungsunternehmens.
- d) (2 Punkte) In welche zwei Haupt- bzw. Rechnungsteile gliedert sich die GuV eines Versicherungsunternehmens laut HGB? (Gefragt ist nicht nach Aufwand und Ertrag).
- e) (3 Punkte) Nennen Sie die Kriterien, nach denen die Größe einer Kapitalgesellschaft laut HGB bemessen wird.
- f) (6 Punkte) Bitte beurteilen Sie folgende Aussagen mit „richtig“ oder „falsch“. Falls Sie die Aussagen als „falsch“ erachten, begründen Sie bitte warum.
 - i) Ein Konzernabschluss hat Zahlungsbemessungsfunktion.
 - ii) In der fondsgebundenen Lebensversicherung ist die Deckungsrückstellung retrospektiv zu berechnen.
 - iii) Der Jahresabschluss ist in deutscher Sprache und in Euro zu erstellen.
 - iv) In der folgenden Abbildung ist der Verlauf des Deckungskapitals einer Risikolebensversicherung (Eintrittsalter 25 Jahre, Endalter 44 Jahre) dargestellt.



Lösungshinweise Aufgabe 1

- a) Banken, Wettbewerber, Mitarbeiter, Aktionäre, Staat, BaFin, EIOPA, Versicherungsnehmer, Rückversicherer (2 Punkte)
- b) Anschaffungswertprinzip: Eine Bewertung über den fortgeführten Anschaffungs-/ Herstellungskosten ist nicht erlaubt. (3 Punkte)

Im Sinne vorsichtiger Bilanzierung sorgt das Anschaffungswertprinzip dafür, dass Wertzuwächse bei Aktiva/Vermögensgegenstände erst bilanziert werden dürfen, wenn sie sicher eingetreten sind.

Bsp.: Selbstentwickelte Software, die theoretisch zu einem höheren Wert als den Herstellungskosten am Markt/ an Mitbewerber verkauft werden könnte, darf nur mit den Herstellungskosten bilanziert werden.

ODER

Wertpapiere deren aktueller Marktwert den Kaufpreis überschreitet, dürfen lediglich mit dem Kaufpreis bilanziert werden. Erst beim Verkauf darf ein Kursgewinn als Ertrag ausgewiesen werden.

- c) Aktivseite: Kapitalanlagen
Passivseite: Versicherungstechnische Rückstellungen (2 Punkte)
- d) Versicherungstechnische und Nicht-Versicherungstechnische Rechnung (2 Punkte)
- e) Anzahl Mitarbeiter, Jahresumsatz, Bilanzsumme (3 Punkte)
- f) i) Falsch, ein Konzernabschluss hat lediglich Informationsfunktion. Für die Zahlungsbemessung sind die Einzelabschlüsse der Unternehmen des Konzerns entscheidend.
ii) Richtig
iii) Richtig
iv) Falsch, eine Risikolebensversicherung hat keine Auszahlung am Ende der Policen-Laufzeit und somit auch keine Deckungsrückstellung. Es könnte sich hier z.B. um eine Kapitallebensversicherung handeln.
(6 Punkte)

Aufgabe 2. Grundlagen ökonomische Bilanz (13 Punkte)

- a) (4 Punkte) Vergleichen Sie die Bewertung von Kapitalanlagen in einer ökonomischen Bilanz mit den unter HGB geltenden Regeln. Was folgt daraus für die Höhe der Bewertung von Kapitalanlagen?
- b) (9 Punkte) Benennen Sie drei verschiedene Szenarien zur Bewertung von Rückstellungen in einer ökonomischen Bilanz. Erläutern Sie den jeweiligen Ansatz und geben Sie jeweils ein konkretes Beispiel einer möglichen Ausgestaltung des Szenarios.

Lösungshinweise Aufgabe 2:

- a) In einer ökonomischen Bilanz werden die Kapitalanlagen zu den aktuellen Marktwerten betrachtet.

In der HGB-Bilanz gilt das Niederstwertprinzip. Kursgewinne dürfen nicht bilanziert werden. Bei Kursverlusten ist ggf. abzuwerten.

Insgesamt liegt der Wert der Kapitalanlagen in einer ökonomischen Bilanz daher, insbesondere in Zeiten prosperierender Kapitalmärkte meist höher als unter HGB. Bei kurzzeitigen bzw. voraussichtlich vorübergehenden Kurseinbrüchen am Kapitalmarkt, kann allerdings auch der umgekehrte Effekt eintreten. (4 Punkte)

- b) Run-off Basis: Ein Bestand/Unternehmen wird für Neugeschäft geschlossen. Die Rückstellungen werden so bewertet, dass der Bestand/das Unternehmen vollständig abgewickelt werden kann.

Als eine Ausgestaltung kann die Überschussbeteiligung auf das gesetzliche Mindestmaß heruntergefahren werden, da keine Attraktivität für Neugeschäft mehr bestehen muss. (3 Punkte)

Going-Concern Basis: Das Unternehmen besteht unverändert weiter und schreibt auch weiter Neugeschäft. Die Rückstellungen werden so bewertet, dass der Bestand abgewickelt und gleichzeitig Neugeschäft geschrieben werden kann.

Als eine Ausgestaltung kann die Übernahme der Annahmen zu Kosten und den Rechnungsgrundlagen aus der HGB-Bilanzierung sein, da die HGB-Bilanz ebenfalls unter der Going-Concern-Hypothese arbeitet. (3 Punkte)



Referenzunternehmensbasis: Die Rückstellungen werden so bewertet, dass der Bestand als Teil eines wohldiversifizierten Versicherungsunternehmens abgewickelt werden kann.

Eine Ausgestaltung kann die Reduktion der Sicherheitsmargen aufgrund einer breiteren Diversifikation sein. (3 Punkte)

Aufgabe 3. Auswirkung bestimmter Geschäftsvorfälle auf die Bilanz (14 Punkte)

Der Unfallversicherungsverein auf Gegenseitigkeit hat zum 1.1.2021 folgende Eröffnungsbilanz vorgelegt (alle Werte in TEUR = tausend EUR):

Bilanz in TEUR			
Aktiva		Passiva	
Bankkonto	7	Eigenkapital	105
Forderungen	2	Versicherungstechnische Rückstellungen	5
Kapitalanlagen	105	Andere Rückstellungen	2
Sonstige Aktiva	1	Sonstige Passiva	3
Summe Aktiva	115	Summe Passiva	115

Behandeln Sie die folgenden Teilaufgaben **UNABHÄNGIG** voneinander. Die Teilaufgaben bauen nicht aufeinander auf.

Zur Bearbeitung liegt der Klausur ein **Antwortbogen mit Blankobilanzen** bei. Dort können auch die zusätzlich geforderten Erläuterungen niedergeschrieben werden.

- (4 Punkte) Am 1.1.2021 überweist ein (Groß-)Kunde die Jahresprämie seiner Unfallpolice in Höhe von 10 TEUR für ein Jahr im Voraus. Welche Konten sind von diesem Geschäftsvorfall betroffen? Erstellen Sie die Schlussbilanz zum 31.12.2021, wenn keine weiteren Geschäftsvorfälle anfallen. Ist in diesem Bilanzjahr ein Gewinn oder Verlust entstanden und wenn ja, in welcher Höhe?
- (5 Punkte) Am 1.6.2021 wird ein Schaden gemeldet und auf 3 TEUR geschätzt. Der Schaden wird am 1.9.2021 vom Unfallversicherungsverein an den Kunden überwiesen. Insgesamt kostet dieser 2 TEUR. Welche Konten sind von dem Geschäftsvorfall betroffen? Erstellen Sie die Schlussbilanz zum 31.12.2021, wenn keine weiteren Geschäftsvorfälle anfallen. Ist in diesem Bilanzjahr ein Gewinn oder Verlust entstanden und wenn ja, in welcher Höhe?
- (5 Punkte) Am 1.9.2021 werden Wertpapiere mit einem Marktwert von 25 TEUR verkauft. Die Wertpapiere waren bis zum Verkauf mit 20 TEUR in der Bilanz. Welche Konten sind von dem Geschäftsvorfall betroffen? Erstellen Sie die Schlussbilanz zum 31.12.2021, wenn keine weiteren Geschäftsvorfälle anfallen. Ist in diesem Bilanzjahr ein Gewinn oder Verlust entstanden und wenn ja, in welcher Höhe? Wie sähe die Schlussbilanz aus, wenn die Wertpapiere am 31.12.2021 immer noch einen Marktwert von 25 TEUR hätten und sich noch im Bestand des Versicherers befänden?

Lösungshinweise Aufgabe 3:

- a) Betroffene Konten: Bankkonto und Eigenkapital

Schlussbilanz 31.12.2021:

Bilanz in TEUR			
Aktiva		Passiva	
Bankkonto	17	Eigenkapital	115
Forderungen	2	Versicherungstechnische Rückstellungen	5
Kapitalanlagen	105	Andere Rückstellungen	2
Sonstige Aktiva	1	Sonstige Passiva	3
Summe Aktiva	125	Summe Passiva	125

Es ist ein Gewinn von 10 TEUR entstanden. (4 Punkte)

- b) Betroffene Konten: Bankkonto, Eigenkapital und Versicherungstechnische Rückstellungen

Bilanz in TEUR			
Aktiva		Passiva	
Bankkonto	5	Eigenkapital	103
Forderungen	2	Versicherungstechnische Rückstellungen	5
Kapitalanlagen	105	Andere Rückstellungen	2
Sonstige Aktiva	1	Sonstige Passiva	3
Summe Aktiva	113	Summe Passiva	113

Es ist ein Verlust von 2 TEUR entstanden. (Eine versicherungstechnische Rückstellung für den Schaden existiert nicht mehr, da dieser in 2021 abgewickelt wurde.) (5 Punkte)

- c) Betroffene Konten: Bankkonto, Eigenkapital und Kapitalanlagen

Bilanz in TEUR			
Aktiva		Passiva	
Bankkonto	32	Eigenkapital	110
Forderungen	2	Versicherungstechnische Rückstellungen	5
Kapitalanlagen	85	Andere Rückstellungen	2
Sonstige Aktiva	1	Sonstige Passiva	3
Summe Aktiva	120	Summe Passiva	120

Es ist ein Gewinn von 5 TEUR entstanden.

Hätte man die Wertpapiere nicht verkauft, wäre die Schlussbilanz identisch mit der Eröffnungsbilanz. Es wäre unter HGB weder Verlust noch Gewinn entstanden. Durch die Wertzuwächse sind dann lediglich stille Reserven entstanden.

(5 Punkte)

Aufgabe 4. Bilanz- und Erfolgsmessung, Steuerungsgrößen (8 Punkte)

a) (4 Punkte, pro Nr. jeweils 1 Punkt) Notieren Sie die Definitionen der folgenden Steuerungsgrößen:

- 1) Bedeckungsquote nach Solvency II
- 2) Risk Adjusted Return on Capital (RAROC)
- 3) RfB-Quote (Leben)
- 4) Nettoverzinsung

b) (4 Punkte, pro Nr. jeweils 1 Punkt) Sie erhalten die nachfolgenden Informationen der „Sorgenfrei Versicherungs-AG“:

Bilanz zum 31.12.2021			
in TEUR			
Aktien	500	Eigenkapital	400
Festverzinsliche Wertpapiere	1.680	Rückstellungen für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle	1.730
Forderungen	180	Schwankungsrückstellung	160
Bank	30	Sonstige Verbindlichkeiten	100
Summe	2.390	Summe	2.390

GuV vom 1.1. bis zum 31.12.2021 in TEUR	
Verdiente Nettobeiträge	2.180
Nettoaufwendungen für Versicherungsfälle	1.635
Nettoaufwendungen für den Versicherungsbetrieb	549
Veränderung der Schwankungsrückstellung (Aufwand)	10
Erträge aus Kapitalanlagen	115
Aufwand aus Kapitalanlagen	17
Sonstiges Ergebnis	3
Steueraufwand	1
Jahresüberschuss	86

Berechnen Sie die folgenden Kennzahlen zum 31. Dezember 2021:

- 1) Versicherungstechnisches Ergebnis
- 2) Eigenkapitalrentabilität
- 3) Combined Ratio netto
- 4) Aktienquote

Lösungshinweise Aufgabe 4:

a)

- 1) Anrechenbare Eigenmittel / Solvabilitätskapitalanforderung (SCR)
- 2) EVA / Eigenkapital oder (Gewinn – Risikokapitalkosten) / Eigenkapital
- 3) RfB / Deckungsrückstellung (in %)
- 4) Saldo der gesamten Erträge und Aufwendungen aus Kapitalanlagen / mittlerer Kapitalanlagebestand (in %)

b)

1. Summe der vt. GuV = -14
2. Ergebnis nach Steuern (hier: Jahresüberschuss) / Eigenkapital (in %) =
 $86/400 = 21,5\%$
3. Summe aus Schadenquote und Betriebskostenquote (jeweils netto) =
 $(1.635 + 549) / 2.180 = 100,18\%$
4. Bestand der Aktien / gesamter Kapitalanlagebestand (in %) = $500/2.180 = 22,94\%$

Aufgabe 5. Internationale Rechnungslegung (22 Punkte)

- a) (2 Punkte) Welchen weiteren internationalen Rechnungslegungsstandard führen Versicherungsunternehmen spätestens mit IFRS 17 ebenfalls ein und was ist sein Anwendungsbereich? Wie heißt der Vorgänger des Standards?
- b) (7 Punkte) Vergleichen Sie die Rechnungslegung nach HGB und IFRS und stellen Sie die Unterschiede in Bezug auf folgende Aspekte heraus: Normsetzende Instanz, Rechnungslegungsziele, dominierender Rechnungslegungsgrundsatz.
- c) (6 Punkte) Nennen Sie die Bausteine des allgemeinen Bewertungsansatzes (GMM) in IFRS 17 und deren Bedeutung kurz.
- d) (5 Punkte) Wann findet die Bildung von Gruppen von Versicherungsverträgen unter IFRS 17 statt? Erläutern Sie die Anforderungen an die Bildung von Gruppen von Versicherungsverträgen unter IFRS 17.
- e) (2 Punkte) Nennen Sie zwei (mögliche) Auswirkungen aus der Einführung des IFRS 17 auf die Unternehmen(-steuerung) und begründen Sie diese kurz.

Lösungshinweise Aufgabe 5:

- a) IFRS 9 muss spätestens mit IFRS 17 eingeführt werden und betrifft die Kapitalanlagen. Vorgänger ist IAS 39.
- b) HGB vs. IFRS. Normsetzende Instanz: Nationale Gesetzgebung vs. IASB bzw. EU-Kommission durch Endorsement
Rechnungslegungsziele: Informationsfunktion, Gewinnermittlungsfunktion, Zahlungsbemessungsfunktion, Dokumentation vs. Informationen für Investoren. Dominierender Rechnungslegungsgrundsatz: Vorsichtsprinzip (Gläubigerschutz) vs. Fair Presentation / Periodengerechte Gewinnermittlung
- c) Zukünftige Zahlungsströme (aktuelle erwartungstreue Schätzung), Diskontierung (Abbildung des Zeitwerts des Geldes mit risikofreiem Zinssatz), Risikoanpassung (Entgelt für die Tragung der Risiken), CSM (vertragliche Servicemarge, der nicht realisierte Gewinn, den ein Versicherer bei Bereitstellung der zugesicherten Leistungen in der Zukunft erfasst)



d) Bei Erstansatz.

Vertragsgruppen müssen nach den Kriterien Portefeuille (Sparten), Jahreskohorten und Profitabilität gebildet werden. Für die Profitabilität sind mindestens drei Gruppen vorzusehen (defizitäre Verträge, sicher profitable Verträge, sonstige Verträge)

e) Hoher Umsetzungsaufwand im Unternehmen, verbesserte Datenqualität, engere Zusammenarbeit von Fachabteilungen, neue Perspektiven und Messgrößen für Abschlussadressaten möglich, ggf. Anpassung der unternehmensinternen Zielerreichung, uvm.

Aufgabe 6. Unternehmensbewertung (15 Punkte)

- a) (2 Punkte) Nennen Sie die beiden Anlasstypen von Unternehmensbewertungen und geben Sie jeweils ein Praxisbeispiel.
- b) (9 Punkte) Beschreiben Sie die folgenden drei Verfahren zur Unternehmensbewertung in ihren wesentlichen Merkmalen: Substanzwertverfahren, Ertragswertverfahren und Multiple-Verfahren.
- c) (4 Punkte) Definieren Sie den Embedded Value zur Bewertung eines Lebensversicherungsunternehmens. Wie unterscheidet sich hiervon der Appraisal Value?

Lösungshinweise Aufgabe 6:

- a) Transaktionsbezogene Anlässe (Liquidation, Kauf/Verkauf, Börseneinführung, etc.) und nicht transaktionsbezogene Anlässe (Impairment-Test, Erbschaft, Kreditwürdigkeitsprüfung, etc.)
- b) Substanzwertverfahren: Wiederbeschaffungswert der materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände des Unternehmens. Hypothetischer Aufwand, der zur Wiederherstellung des Unternehmens erbracht werden müsste.
Ertragswertverfahren: Ermittlung als Kapitalwert der künftig erwarteten Überschüsse (Reinertrag). Versucht das Potential des Unternehmens zu bewerten, künftige Überschüsse zu erwirtschaften.

Multiple-Verfahren: Näherungsweise Ermittlung eines Unternehmenswertes durch Multiplikation einer Unternehmenskennzahl mit einem branchenindividuell beobachteten Faktor.
- c) Embedded Value: Eigenkapital des Unternehmens zum Bewertungszeitpunkt plus Barwert der aus der Abwicklung des Bestandes noch zu erwartenden Jahresüberschüsse abzüglich des Barwertes der Kapitalkosten für das über den Abwicklungszeitraum gebundene Eigenkapital. Fokus liegt auf der Bewertung des vorhandenen Bestandes.

Appraisal Value: Betrachtet zusätzlich die Fähigkeit zur Akquise von zukünftigem Neugeschäft. Embedded Value plus Barwert des zukünftigen Neugeschäfts.

Aufgabe 7. Stakeholder von Versicherungsunternehmen (11 Punkte)

Die Esperanza ist eine mittelgroße Versicherungsgesellschaft, die bekannt ist für ihren hervorragenden Service. Der Preis hierfür sind allerdings relativ hohe Kosten, insbesondere im Personalbereich. Bei den Aktionären besteht eine hohe Renditeerwartung. Die in der Vergangenheit schon hohen Dividenden werden für die Zukunft als Untergrenze angesehen. Das Unternehmen leidet seit einigen Jahren an einem erheblichen Bestandsabrieb und einer zunehmenden Wachstumsschwäche.

Vor diesem Hintergrund wurde eine neue Wachstumsstrategie entwickelt, die über die Erfüllung der Dividendenerwartung und die Erhaltung der Servicequalität hinaus vor allem die folgenden Aspekte beinhaltet:

- Deutliche Absenkung der Beiträge zur Erhöhung der Attraktivität der Produkte für die Kunden.
 - Deutliche Anhebung der Provisionen als Verkaufsanreiz für die Vermittler und zur Gewinnung zusätzlicher Vermittler.
- a) (4 Punkte) Geben Sie zusätzlich zu den drei genannten einen weiteren, nicht explizit genannten Stakeholder der Esperanza an. Nennen Sie für jeden der vier Stakeholder zwei seiner spezifischen Interessen/Ansprüche.
- b) (3 Punkte) Beurteilen Sie die Erfolgsaussichten der neuen Strategie und begründen Sie Ihre Einschätzung.
- c) (4 Punkte) Skizzieren Sie grob zwei alternative strategische Ansätze, die Ihrer Meinung nach erfolgreich sein könnten und begründen Sie Ihre Einschätzung.

Lösungshinweise Aufgabe 7:

- a) Weiterer, nicht explizit genannter Stakeholder sind die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

Interessen / Ansprüche

- Eigentümer / Aktionäre
 - Sicherheit, Überleben der Gesellschaft
 - Hohe Rendite / Dividende
 - Transparenz: aussagekräftiges Berichtswesen
 - Erhalt des Unternehmenswerts, stabiler Aktienkurs

- **Versicherungskunden**
 - Zahlungsfähigkeit im Schadenfall
 - Optimales Preis-Leistungsverhältnis
 - qualifizierte Beratung
 - Service, schnelle Schadenabwicklung

 - **Mitarbeiter**
 - Arbeitsplatzsicherheit
 - Gutes Einkommen
 - Persönliche Entwicklung, Weiterbildung
 - Gute Führung, Vertrauenskultur
 - Eigenständiges Arbeiten, empowerment

 - **Vermittler**
 - Gute, verkäufliche Produkte
 - Hohe Provisionen
 - Faire Zielvereinbarungen
 - Service, gute Verkaufsunterstützung
 - geringe Fehlerquote des VU
- b) Die monetären Ziele der vier Stakeholder sind konkurrierende Ziele, die nicht alle gleichzeitig optimiert werden können. Die Maximierung der Zielerreichung eines Stakeholders ist in aller Regel nur zu Lasten andere Stakeholder möglich. Die genannte Wachstumsstrategie ist also unter den gegebenen Rahmenbedingungen nicht erfolgversprechend.
- c) 1. Möglichkeit: Beibehaltung der Servicequalität und des Kostenniveaus sowie (ggfs. temporäre) Anhebung der Vermittlervergütungen z.B. durch zusätzliche, umsatzabhängige Bonifikationen. Nur moderate Beitragssenkungen. Voraussetzung: die Aktionäre sind in einer für das Unternehmen überlebenswichtigen Wachstumsphase mit einem deutlichen Verzicht auf Dividende einverstanden.
2. Möglichkeit: Die Dividendenzahlungen bleiben unverändert, die Vermittlervergütungen werden nur moderat angehoben, deutliche Beitragssenkungen werden durch erhebliche Kosteneinsparungen z.B. Personalreduktion und Inkaufnahme von Serviceverschlechterung ermöglicht.

Aufgabe 8. *Definition und Erfolgsvoraussetzungen für strategische Geschäftsfelder (10 Punkte)*

- a) (3 Punkte) Erläutern Sie, was unter einem strategischen Geschäftsfeld (SGF) zu verstehen ist, und geben Sie ein Beispiel für ein SGF in der Versicherungswirtschaft.
- b) (3,5 Punkte) Nennen Sie fünf wichtige Erfolgsvoraussetzungen für ein SGF.
- c) (3,5 Punkte) Grenzen Sie die Begriffe SGF und SGE (strategische Geschäftseinheit) voneinander ab.

Lösungshinweise Aufgabe 8:

- a) Ein strategisches Geschäftsfeld (SGF) ist eine konzeptionelle und/oder organisatorische Zusammenfassung von Tätigkeitsfeldern, die sich nach bestimmten strategisch relevanten Merkmalen von anderen Aktivitätsbereichen eines Unternehmens unterscheiden.

Ein SGF ist eine eindeutig abgrenzbare Planungs- und Aktionseinheit im Unternehmen, die bestimmt ist durch Festlegungen in den vier Dimensionen: Produkt, Vertriebsweg, Kunde, Region: „Welche Produkte sollen über welchen Vertriebsweg an welche Kunden in welcher Region verkauft werden“.

Beispiel Versicherungswirtschaft:

Für Berufsanfänger (junge Leute) werden spezielle, preisgünstige Lebens- und Unfallversicherungen entwickelt und über eine spezielle Vertriebsorganisation (junge Vermittler) in Deutschland und Österreich verkauft.

- b) Die fünf wichtigen Erfolgsvoraussetzungen für ein SGF sind:
 - 1. Die Marktfähigkeit des SGF muss gegeben sein
 - 2. Das Unternehmen muss fähig sein, die spezifischen Anforderungen des SGF bezüglich Know-how und Technik zu erfüllen
 - 3. Das SGF muss profitabel betrieben werden können
 - 4. Die Wirkung des SGF auf die Risiko- und Solvenzsituation des Unternehmens muss zur Risikostrategie passen



-
5. Das SGF muss sich organisatorisch und führungstechnisch in das Unternehmen integrieren lassen
- c) Ein SGF ist durch die vier in a) genannten Festlegungen definiert. Eine Aussage über die organisatorische Eingliederung im Unternehmen ist damit nicht verbunden.

Eine SGE hingegen ist eine in einem gewissen Maße eigenständige organisatorische Einheit im Unternehmen, die zuständig für die Umsetzung eines oder mehrerer SGF ist. Dabei muss die Zuständigkeit nicht vollumfänglich alle vier Dimensionen der betreffenden SGF beinhalten. Die Zuständigkeit kann sich z.B. nur auf den Vertrieb, die Kundenbetreuung und eine bestimmte Region beziehen, wobei die Produktentwicklung an anderer Stelle erfolgt.

Aufgabe 9. Führungssysteme: Center vs. zentralistisch (13 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) Erläutern Sie diese beiden gegensätzlichen Führungsprinzipien, indem Sie jeweils zwei wesentliche charakteristische Merkmale beschreiben.
- b) (4 Punkte) Nennen Sie für jedes Prinzip zwei Argumente, die dessen Vorteilhaftigkeit begründen.
- c) (5 Punkte) Da beide Führungsprinzipien Vor- und Nachteile besitzen, ist es in der Praxis sinnvoll, Elemente beider Systeme in die Ausprägung des Führungssystems aufzunehmen. Erläutern Sie allgemein oder beispielhaft, woran die Ausprägung in wesentlichem Maße orientiert werden muss.

Lösungshinweise Aufgabe 9:

(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) Die Ausprägung des Führungsprinzips hängt zum einen von dem im Leitbild verankerten allgemeinen Wertesystem des Unternehmens ab. Besteht hier mehr die Tendenz zu „empowerment“ und dezentraler Verantwortung oder mehr zu einem durch Kontrolle und Regularien geprägten Apparat?

Zum anderen muss es sich orientieren an den bei der Strategiefindung getroffenen organisatorischen Festlegungen. 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 besteht eine stärkere Tendenz zu zentralistischen Regelungen.

Aufgabe 10. Deckungsbeitragsrechnung (20 Punkte)

Das mittelständische Industrieunternehmen Hausgeräteplus GmbH stellt fünf verschiedene Produkte her: drei Typen von Kleingeräten (K1, K2, K3) und zwei Typen von Großgeräten (G1, G2). Das Geschäftsergebnis 2021 liegt nunmehr vor und beträgt 5,6 % der Umsatzerlöse. Dies Ergebnis ist sehr unbefriedigend und nicht erwartet worden. In den Vorjahren lag das Ergebnis stets in der Größenordnung von mindestens 10%.

Die zur Rechnungslegungszwecken erstellte Vollkostenrechnung gibt keinen Aufschluss darüber, welche Geschäftsbereiche in welchem Ausmaß zu dem Ergebnis beigetragen haben. Insofern ergeht an den Controller-Dienst der Auftrag, eine Deckungsbeitragsrechnung (DBR) zu erstellen und mit deren Hilfe die Ergebnisentstehung 2021 ex post zu analysieren.

Der Controller Dienst ermittelt hierzu die folgenden Einzelinformationen:

Input					
Produkte	K1	K2	K3	G1	G2
Stückpreis (€)	300	450	800	600	400
variable Einzelkosten pro Stück (€)	75	405	160	150	100
fixe Produkt-Einzelkosten (Tsd. €)	840	700	1.600	900	280
abgesetzte Menge (Stück)	8.000	7.000	5.000	1.400	2.000

Außerdem sind dem Produktbereich Kleingeräte Vertriebskosten von 900 Tsd.€ direkt zurechenbar, und für den Produktbereich Großgeräte fallen 200 Tsd.€ direkt zurechenbare Vertriebskosten an.

Darüber hinaus entstehen für das Unternehmen als Ganzes noch betriebliche Kosten in Höhe von 500 Tsd. €.

Untersuchungen haben ergeben, dass die Vertriebskosten und die Kosten für das Unternehmen als Ganzes nicht nennenswert reduziert werden können.

Ziel ist es, dass sich auf allen Ebenen (Produkte, Produktbereiche und Unternehmen insgesamt) positive Deckungsbeiträge ergeben und wie in der Vergangenheit ein Gesamtüberschuss von mindestens 10% der Umsatzerlöse erreicht wird.

- a) (12 Punkte) Stellen Sie eine vollständige Deckungsbeitragsrechnung (DBR) für die Firma Hausgeräteplus inkl. der Darstellung der Deckungsgrade auf. Bestätigen Sie den Gesamtgewinn von 5,6%.

- b) (4 Punkte) Analysieren Sie die Ergebnisse der DBR. Identifizieren Sie die beiden Bereiche oder Produkte, die die Ergebnisverschlechterung bewirken, und nennen Sie jeweils die auffällige Hauptursache.
- c) (4 Punkte) Machen Sie einen – so weit im Rahmen der vorliegenden Informationen möglich – plausiblen Vorschlag, wie die Planung an diesen beiden Problemstellen im Folgejahr verändert werden könnte, um die Zielvorgabe zu erreichen. Erläutern Sie die Plausibilität Ihres Vorschlags. Die hierbei getroffenen Annahmen müssen sich aber in einem realistischen Rahmen bewegen.

Lösungshinweise Aufgabe 10:

- a) Deckungsbeitragstabelle:

Hausgeräteplus GmbH					
	Bereich K (Kleingeräte)			Bereich G (Großgeräte)	
€	K1	K2	K3	G1	G2
Stückpreis	300	450	800	600	400
variable Einzelkosten pro Stück	75	405	160	150	100
Deckungsbeitrag pro Stück	225	45	640	450	300
Deckungsgrad (relativer Deckungsbeitrag)	75,0%	10,0%	80,0%	75,0%	75,0%
abgesetzte Menge (Stück)	8.000	7.000	5.000	1.400	2.000
Tsd. €					
Erlös	2.400	3.150	4.000	840	800
minus variable Produktkosten (Produkt-Einzelkosten)	600	2.835	800	210	200
= Deckungsbeitrag I	1.800	315	3.200	630	600
Deckungsgrad I (relativer Deckungsbeitrag)	75,0%	10,0%	80,0%	75,0%	75,0%
minus fixe Produktkosten (Produkt-Einzelkosten)	840	700	1.600	900	280
= Deckungsbeitrag II	960	-385	1.600	-270	320
Deckungsgrad II (relativer Deckungsbeitrag)	40,0%	-12,2%	40,0%	-32,1%	40,0%
minus Vertriebskosten		900		200	
= Deckungsbeitrag III		1.275		-150	
Deckungsgrad III (relativer Deckungsbeitrag)		13,4%		-9,1%	
minus Unternehmens-Einzelkosten			500		
= Betriebserfolg (absolut)			625		
= Betriebserfolg (in % der Erlöse)			5,6%		

- b) Analyse:

- Die Produkte K2 und G1 liefern beide negative Deckungsbeiträge.
- Auffällig bei K2 sind die im Vergleich zu K1 und K3 deutlich höheren Stückkosten, so dass bereits auf Stückebene beim Produkt K2 ein extrem niedrigerer Deckungsbeitrag entsteht.



- Auffällig bei G1 sind die im Vergleich zu G2 deutlich höheren Produkteinzelkosten, so dass der hohe Stück-Deckungsbeitrag (auf dem Niveau der übrigen Produkte) nicht zu deren Deckung ausreicht.

Diese beiden Auffälligkeiten führen zu den genannten negativen Deckungsbeiträgen und bewirken das insgesamt schlechte Ergebnis.

- c) Die beiden genannten Auffälligkeiten sind im Vergleich zu den Deckungsbeiträgen und Deckungsgraden der übrigen Geschäftssegmente nicht ohne Weiteres nachvollziehbar und lassen vermuten, dass hier Potenzial zur Effizienzverbesserung besteht.

Nimmt man an, dass die variablen Einzelkosten bei K2 um 20% und die fixen Produkt-Einzelkosten bei G1 um 30% gesenkt werden können, so verschwinden beide negativen Deckungsbeiträge, und es entsteht insgesamt ein betrieblicher Überschuss von 1,462 Mio.€ und damit ein Gewinn von 13,1% der Umsatzerlöse.

Die Deckungsbeitragstabelle sieht dann aus wie folgt:

Hausgeräteplus GmbH					
€	Bereich K (Kleingeräte)			Bereich G (Großgeräte)	
	K1	K2	K3	G1	G2
Stückpreis	300	450	800	600	400
variable Einzelkosten pro Stück	75	324	160	150	100
Deckungsbeitrag pro Stück	225	126	640	450	300
Deckungsgrad (relativer Deckungsbeitrag)	75,0%	28,0%	80,0%	75,0%	75,0%
abgesetzte Menge (Stück)	8.000	7.000	5.000	1.400	2.000
Tsd. €					
Erlös	2.400	3.150	4.000	840	800
minus variable Produktkosten (Produkt-Einzelkosten)	600	2.268	800	210	200
= Deckungsbeitrag I	1.800	882	3.200	630	600
Deckungsgrad I (relativer Deckungsbeitrag)	75,0%	28,0%	80,0%	75,0%	75,0%
minus fixe Produktkosten (Produkt-Einzelkosten)	840	700	1.600	630	280
= Deckungsbeitrag II	960	182	1.600	0	320
Deckungsgrad II (relativer Deckungsbeitrag)	40,0%	5,8%	40,0%	0,0%	40,0%
minus Vertriebskosten	900			200	
= Deckungsbeitrag III	1.842			120	
Deckungsgrad III (relativer Deckungsbeitrag)	19,3%			7,3%	
minus Unternehmens-Einzelkosten	500				
= Betriebserfolg (absolut)	1.462				
= Betriebserfolg (in % der Erlöse)	13,1%				

Das gesetzte Ziel wäre damit erreicht.

Aufgabe 11. Ertragsbarwert (16 Punkte)

Die Capitol Lebensversicherung AG hat die strategische Entscheidung getroffen, weiterhin Lebensversicherungsprodukte mit zeitgemäßen Eigenschaften zu konzipieren und zu vertreiben. Als Voraussetzung hierfür wird aber die laufende Überwachung der Profitabilität des Geschäftes auf unteren Ebenen und in den steuerungsrelevanten Geschäftssegmenten angesehen. Hierbei kommt ein aufwändiges, weit entwickeltes EBW-Modell zum Einsatz.

Ein aktueller Anwendungsfall ist der Folgende:

Es wurde ein neues Produkt entwickelt, das pro Vertrag bei einer durchschnittlichen Beitragssumme von 20.000€ voraussichtlich einen durchschnittlichen Ertragsbarwert vor Kosten (EBW1) von 42‰ der Beitragssumme erwirtschaften wird. Es ist mit jährlichen fixen Abschlusskosten von 30.000 € zu rechnen (Produkt-Einzelkosten).

Das Produkt (Geschäftssegment) soll als profitabel gelten, wenn es pro Jahr einen Ertragsbarwert nach sämtlichen Einzelkosten (EBW3) von mindestens 50.000 € liefert.

Das Unternehmen vertreibt seine Produkte über drei Kanäle, die eigene Ausschließlichkeitsorganisation (AO), eine fremde Vertriebsorganisation (FO) sowie einen Maklerpool (MP).

- a) (3 Punkte) Bestimmen Sie zunächst durch eine erste überschlägige Rechnung, wie viele Verträge unter obigen Annahmen und bei weiterer Annahme einer durchschnittlichen Abschlussprovision von 38‰ jährlich mindestens verkauft werden müssten, damit das Produkt als profitabel klassifiziert werden kann?
- b) (3 Punkte) Es ist geplant, das Produkt über alle drei Vertriebswege zu verkaufen. Die AO erhält 35‰ Abschlussprovision, die FO 37‰ zuzüglich einer Bonifikation von 6‰ und der MP 38‰. Alle drei Vertriebswege garantieren jeweils einen Absatz von 400 Stück. Bestimmen Sie durch eine einfache EBW-Rechnung mit welchen Vertriebswegen zusammengearbeitet werden soll und ob deren gesamter EBW nach Provision (EBW2) ausreicht, um das Produkt gemäß obiger Definition als profitabel erscheinen zu lassen.
- c) (5 Punkte) Im Unternehmen kommt eine Diskussion über die Anwendung der EBW-Rechnung auf, bei der auch deren Nutzen im Verhältnis zum Aufwand angezweifelt wird. Erläutern Sie die Sinnhaftigkeit des

Einsatzes einer EBW-Rechnung, indem Sie durchaus die Schwächen des Systems benennen aber dennoch seine großen Vorteile herausstellen.

- d) (5 Punkte) Ein Kollege macht den Vorschlag, statt der EBW-Rechnung doch die viel einfachere Deckungsbeitragsrechnung einzusetzen. Nehmen Sie hierzu Stellung, indem Sie darstellen, ob bzw. unter welchen Bedingungen dies in der Versicherungswirtschaft möglich ist und ob dies insbesondere für die Capitol eine Alternative darstellt.

Lösungshinweise Aufgabe 11:

- a) $N = \text{Anzahl der Verträge}$

$$\text{Dann: } ((42-38)/1000) * 20.000 * N - 30.000 = 50.000$$

$$\rightarrow N = 1000$$

- b) **AO:** $EBW2 = ((42-35)/1000) * 20.000 * 400 = 56.000$

FO: Gesamtvergütung von 43‰ ist größer als $EBW1 \rightarrow EBW2 < 0$, also keine Zusammenarbeit mit FO.

$$\text{MP: } EBW2 = ((42-38)/1000) * 20.000 * 400 = 32.000$$

$$EBW2(AO) + EBW2(MP) - \text{fixe AK} = 56.000 + 32.000 - 30.000 = 58.000 > 50.000, \text{ also gilt das Produkt als profitabel.}$$

- c) Die EBW-Rechnung erfordert in der Tat ein sehr aufwendiges und pflegebedürftiges Modell und bindet somit dauerhaft erhebliche Kapazität im Unternehmen. Darüber hinaus besteht es im Kern aus einer Modellrechnung in die mehr oder weniger ferne Zukunft. Dementsprechend sind diverse Annahmen über künftige Entwicklungen zu treffen, die naturgemäß unsicher sind und somit auch zu unsicheren Ergebnissen führen können. Dies gilt insbesondere für absolute Werte. Wenn bei einer anstehenden Fragestellung aber die Analyse von Veränderungen, Zeitreihen oder relativen Werten im Vordergrund steht, so sind häufig auch bei unsicheren Prämissen aussagekräftige Resultate erzielbar, die von hohem praktischen Wert sein können und die entscheidungsrelevante Informationen liefern, die man auf keinem anderen Wege erhalten hätte.

- d) Die Deckungsbeitragsrechnung ist vom Grundsatz her auf die Analyse einer Geschäftsperiode angelegt. Typisch für Versicherungsverträge ist aber, dass sie langfristig angelegt sind und wirtschaftliche Effekte eines Jahres im Vertragsverlauf systematisch auf andere Verlaufsjahre wirken können. Ein mehrere Geschäftsperioden bestehender Vertrag kann in aller Regel nicht als eine Folge unabhängig aufeinander folgender Perioden aufgefasst werden. Insofern ist die Deckungsbeitragsrechnung in den meisten Fällen in der Versicherungswirtschaft nicht anwendbar. Dies ist allenfalls möglich bei einfachen Schadenversicherungen ohne Sparprozesse oder längere Abwicklungsdauern. Insbesondere in der Lebensversicherung wie in der Capital ist dies nicht der Fall. Hier sind daher nur Barwertkonzepte, die die gesamte Laufzeit des Vertrags berücksichtigen, ein adäquater und sinnvoller Ansatz.

Aufgabe 12. *Organisation Planungsprozess, Gegenstromverfahren (8 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) (4 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) (4 Punkte) Erläutern Sie die Rolle des Controller-Dienstes
- allgemein in Abgrenzung zur Rolle der Linienführungskräfte.
 - speziell im Rahmen des Gegenstromverfahrens.

Lösungshinweise Aufgabe 12:

- 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 13. *Organisches und anorganisches Wachstum (12 Punkte)*

- a) (2 Punkte) Beschreiben Sie den Unterschied von organischem und anorganischem Wachstum in einem Versicherungsunternehmen.
- b) (8 Punkte) Beschreiben Sie Vor- und Nachteile beider Arten von Wachstum.
- c) (2 Punkte) Geben Sie beispielhaft zwei Ursachen dafür an, dass die erwarteten Synergieeffekte bei anorganischem Wachstum häufig überschätzt werden.

Lösungshinweise Aufgabe 13:

- a) Mit organischem Wachstum oder internem Wachstum ist derjenige Teil des Wachstums des Unternehmens gemeint, der aus eigener Kraft durch Erweiterung der bestehenden Geschäftstätigkeit erfolgt.

Mit anorganischem Wachstum oder externem Wachstum ist derjenige Teil des Wachstums gemeint, der durch andere Ursachen (z.B. Zukäufe, Bestandsübernahmen oder Fusionen) entsteht.

- b) Organisches Wachstum:

Der Vorteil organischer Wachstumsmaßnahmen besteht darin, dass sie ein eher stetiges und stabiles Wachstum bewirken und die Leistungsfähigkeit des Unternehmens verbessern. Damit wird tendenziell eine größere Nachhaltigkeit erzielt als beim anorganischen Wachstum.

Dem steht als Nachteil gegenüber, dass in aller Regel zunächst Investitionen getätigt werden müssen, die zunächst eine Belastung darstellen und deren Amortisation sich erst im Laufe der Zeit und mit einer gewissen Unsicherheit ergibt.

Anorganisches Wachstum:

Der Vorteil einer Bestandsübernahme oder eines Unternehmenskaufs besteht darin, dass das Wachstum sich nicht allmählich einstellen und erarbeitet werden muss, sondern dass sich das Geschäfts- und damit das Ertragsvolumen schlagartig erhöhen. Außerdem erhofft man sich Synergieeffekte und eine Fixkostendegression.



Allerdings ist für die Übernahme ein Preis zu bezahlen, d.h. es muss eine Investition getätigt werden und hierfür muss das benötigte freie Kapital zur Verfügung stehen. Falls die Finanzierung durch einen Einschuss von Eigenkapital erfolgt, entsteht hierdurch ein zusätzlicher Druck auf die Rendite. Eine Finanzierung durch Auflösung stiller Reserven dagegen nimmt dem Unternehmen Spielräume für die Zukunft und verschlechtert die Risikosituation.

- c) Erwartete Synergieeffekte erweisen sich in der Praxis oft als zu hoch:
- Unterschiedliche technische Bestandsführungssysteme führen zu aufwändiger Migration mit – anders als gedacht – erheblichen Problemen und negativer Auswirkung auf die Kunden oder wesentlich längeren Übergangsdauern.
 - Unterschiedliche Tarife und Versicherungsbedingungen erzeugen erhöhten (personellen) Aufwand bei Bestandsführung und Schadenbearbeitung. Die Vereinheitlichung ist nur langfristig möglich.
 - Mögliche Verbesserungen der Wirtschaftlichkeit hängen stark von der Art der zusammengeführten Sparten ab: je stärker und individueller die laufende Bearbeitung (vor allem Schaden / Leistung), desto geringer sind tendenziell die möglichen Synergieeffekte.

Hinweis: Dies sind Beispiele für mögliche Ursachen. Die Aufgabe ist voll erfüllt, wenn zwei davon oder andere zutreffende Ursachen genannt werden.