



DAV

DEUTSCHE
AKTUARVEREINIGUNG e.V.

Schriftliche Prüfung im Grundwissen

Unternehmenssteuerung

gemäß Prüfungsordnung 5
der Deutschen Aktuarvereinigung e. V.

am 18. Mai 2024

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.
- Bitte vermeiden Sie bei der Lösungserstellung die nicht zusammenhängende Streuung der Lösungen zu den einzelnen Aufgabenteilen.
- Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet.

Mitglieder der Prüfungskommission:

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

Aufgabe 1. HGB: Begriffe und Prinzipien (9 Punkte)

Beantworten Sie die folgenden Fragen (pro richtiger Antwort 1,5 Punkte) – eine Begründung ist nicht erforderlich. Pro Teilaufgabe ist nur eine Antwort richtig.

- (a) Welche Personengruppe hat das geringste Interesse am Geschäftsbericht eines Unternehmens?
- Wettbewerber des Unternehmens
 - Aktionäre des Unternehmens
 - Beschäftigte anderer Branchen
- (b) Welches Prinzip folgt nicht aus dem Vorsichtsprinzip?
- Prinzip der Bilanzidentität
 - Imparitätsprinzip
 - Realisationsprinzip
- (c) Welches ist keine erlaubte Ausnahme vom Grundsatz der Einzelbewertung?
- Die gemeinsame Bewertung von Kleinteilen, wie z.B. Schrauben, in einem Handelsunternehmen
 - Die gemeinsame Bewertung einer Aktie und einer zugehörigen Option, die den Wert der Aktie absichert (Sicherungsgeschäft)
 - Die Sammelbewertung von KFZ-Haftpflichtschäden mit aktuariellen Methoden
- (d) Erträge aus der Kapitalanlage gehören in welcher Versicherungssparte zur versicherungstechnischen Rechnung?
- In der Schaden-/Unfallversicherung
 - In der Lebensversicherung
 - In der Schaden-/Unfallversicherung und in der Lebensversicherung
- (e) Wie lautet folgender Satz sachlich korrekt? Rückstellungen sind im Gegensatz zu Verbindlichkeiten...
- ...nur der Höhe der Zahlung nach ungewiss.
 - ...nur dem Zeitpunkt der Zahlung nach ungewiss.
 - ...der Höhe oder dem Zeitpunkt der Zahlung nach ungewiss.
- (f) Mit welcher Antwort entsteht zwingend ein sachlich korrekter Satz? Überschreiten innerhalb einer Bilanzierungsperiode die Einnahmen die Ausgaben,
- ...muss ein Gewinn entstanden sein.
 - ...müssen die liquiden Mittel zugenommen haben.
 - ...müssen die verbuchten Versicherungsprämien die Schadenzahlungen übersteigen.

Lösungshinweise Aufgabe 1:

- (a) Antwort iii. Wettbewerber und Aktionäre haben als Stakeholder ein natürliches Interesse an der wirtschaftlichen Situation des Unternehmens. Für branchenfremde Angestellte ist per se kein Nutzen aus dem Studium der Bilanz erkennbar.
- (b) Antwort i. Imparitätsprinzip und Realisationsprinzip sorgen für eine „vorsichtige“ Darstellung der wirtschaftlichen Situation und folgen damit aus dem Vorsichtsprinzip. Das Prinzip der Bilanzidentität ist hingegen eine formale Notwendigkeit.
- (c) Antwort iii. Unter HGB sind die Verwendung aktuarieller Methoden und Sammelbewertungen grundsätzlich verboten. Sicherungsgeschäfte dürfen gemeinsam bewertet werden, da Aktie und Option gemeinschaftlich einen Zweck erfüllen. Die Sammelbewertung von Kleinteilen ist aus Praktikabilitätsgründen erlaubt.
- (d) Antwort ii. Die langen Vertragslaufzeiten und hohen Sparprämien sorgen dafür, dass die Kapitalanlage in der Lebensversicherung als wesentliches Produktmerkmal und damit als Teil der Versicherungstechnik zu sehen ist. In der Schaden-/Unfallversicherung steht die Risikoabsicherung im Vordergrund. Kapitalanlage ist lediglich „Mittel zum Zweck“ und daher Teil der nicht-versicherungstechnischen Rechnung.
- (e) Antwort iii. Rückstellungen zeichnen sich durch einen zufälligen Auszahlungszeitpunkt oder eine zufällige Höhe der Auszahlung aus.
- (f) Antwort ii. Einnahmen und Ausgaben sagen nichts über Erträge und Aufwendungen aus. Sie geben lediglich Auskunft über Zahlungsströme. Sicher ist daher nur, dass das Konto „Kasse“ bzw. „Girokonto“ einen höheren Bestand aufweist.

Aufgabe 2. Bilanzierung (21 Punkte)

Gegeben sei die folgende Bilanz eines Versicherungsunternehmens:

HGB-Bilanz in Milliarden Euro			
Aktiva		Passiva	
Kapitalanlagen	86	Eigenkapital	1
Forderungen	1	Deckungsrückstellung	88
Sonstige Aktiva	13	Sonstige Passiva	11
Summe Aktiva	100	Summe Passiva	100

- (a) (3 Punkte) Äußern und begründen Sie eine Vermutung, welche Sparte das Versicherungsunternehmen betreibt.
- (b) (3 Punkte) Erläutern Sie anhand des Geschäftsmodells, warum der Aktivposten Forderungen in einem Industrieunternehmen im Allgemeinen einen höheren Anteil an der Bilanzsumme ausmacht als in der obigen Bilanz.

In den Kapitalanlagen des Versicherers ist eine festverzinsliche Anleihe enthalten, die zu 100.000 Euro (100 TEUR) gekauft wurde. Die Rückzahlung soll ebenfalls zu 100 TEUR erfolgen. Die Restlaufzeit beträgt fünf Jahre. Der aktuelle Marktwert der Anleihe ist 110 TEUR.

- (c) (2 Punkte) Mit welchem Wert steht die Anleihe in der HGB-Bilanz und warum?
- (d) (2 Punkte) Welche Informationen finden sich im Anhang der Bilanz zu dieser Anleihe?
- (e) (1 Punkt) Mit welchem Wert stünde die Anleihe in einer Bilanz, die Vermögenswerte zu Marktwerten bewertet?
- (f) (1 Punkt) Was passiert mit dem Marktwert der Anleihe, wenn die Zinsen für vergleichbare fünfjährige festverzinsliche Anleihen steigen?

Nehmen sie nun an, die Anleihe notiert am Markt nur noch zu 90 TEUR. Sie wissen weiter, dass die Anleihe zur Auszahlung von Kapitalleistungen in fünf Jahren vorgesehen ist. Ein vorzeitiger Verkauf ist nicht geplant. Die Wertminderung wird nur als vorübergehend angesehen. Der Vorstand möchte möglichst auf Umbewertungen der Kapitalanlagen verzichten.

- (g) (2 Punkte) Mit welchem Wert notiert die Anleihe in der HGB-Bilanz und warum?
- (h) (1 Punkt) Welche Informationen über die Anleihe finden sich im Anhang zur Bilanz?

Sie erlangen Kenntnis darüber, dass sich die Bonität des Emittenten der Anleihe verschlechtert hat. Die Anleihe wird mit großer Wahrscheinlichkeit nicht zurückbezahlt werden. Der Marktwert ist auf 3 TEUR gefallen.

- (i) Wie ist die Anleihe daraufhin unter HGB zu bewerten und warum? (2 Punkte)
- (j) Welcher Wert ist unter Marktwerten beizulegen? (1 Punkt)

Mit den Zinserhöhungen für Anleihen steigt auch der Höchstrechnungszins.

- (k) (2 Punkte) Was bedeutet dies für die existierenden Deckungsrückstellungen des Versicherers in obiger Bilanz und warum?
- (l) (1 Punkt) Entstehen durch die Anpassung des Höchstrechnungszinses Erträge?

Lösungshinweise Aufgabe 2:

- (a) Es handelt sich um ein **Lebensversicherungsunternehmen**, welches insbesondere **kapitalbildende Produkte** verkauft oder ein **Krankenversicherungsunternehmen**, welches insbesondere **private Krankenvollversicherungen** verkauft. Auf der **Passivseite** bilden die **Deckungsrückstellungen** den größten Einzelposten. Dem stehen auf der **Aktivseite Kapitalanlagen** in ähnlichem Ausmaß gegenüber. Grund dafür: die Prämienzahlungen liegen zeitlich (weit) vor den Leistungszahlungen.
- (b) Ein Industriebetrieb produziert Waren, welche zur Weiterverarbeitung oder an Vertriebspartner verkauft werden. Die **Bezahlung erfolgt meist auf Rechnung** mit Zahlungszielen, die mehrere Monate betragen können. Dies gibt dem Käufer finanziellen Spielraum. Er kann die Produkte z.B. weiterverarbeiten und verkaufen, bevor sie bezahlt werden müssen. Das Industrieunternehmen schiebt daher einen Teil **seiner Jahresproduktion als fixen Block an Forderungen** vor sich her. Forderungen beim Lebensversicherer sind im Vergleich zu den Kapitalanlagen, die aus mehreren Jahren an Prämienzahlungen bestehen, vernachlässigbar gering.

- (c) Die Anleihe steht mit ihrem **Kaufpreis von 100 TEUR** in der Bilanz. Der Wertzuwachs darf aufgrund des **Vorsichtsprinzips bzw. Anschaffungswertprinzips** nicht verbucht werden.
- (d) Im Anhang wird für diese Anleihe eine **stille Reserve** in Höhe des Wertzuwachses **von 10 TEUR** aufgeführt.
- (e) In einer Marktwert-Bilanz würde die Anleihe mit ihrem **Marktwert von 110 TEUR** in der Bilanz stehen.
- (f) Der **Marktwert der Anleihe sinkt**, da der Barwert der Anleihe aufgrund der höheren (Markt-)zinsen sinkt.
Oder umgekehrt formuliert: Bei gleichem Preis bzw. Marktwert würde ein Investor die höher verzinsten Anleihen vorziehen.
- (g) Die Anleihe notiert weiterhin zum **Kaufpreis von 100 TEUR** in der Bilanz. Da die Anlage dauerhaft dem Geschäftsbetrieb dient und die Wertminderung nur vorübergehend ist, gilt das **gemilderte Niederstwertprinzip**. Auf eine Abschreibung auf 90 kann verzichtet werden – was der Vorstand aufgrund seiner Präferenzen tun wird.
- (h) Im Anhang wird eine **stille Last von 10 TEUR** aufgeführt.
- (i) In diesem Fall wäre die Anleihe auf ihren **Marktwert von 3 TEUR abzuschreiben**. Da nicht von einer vorübergehenden Wertminderung ausgegangen werden kann, muss das **strenge Niederstwertprinzip** angewendet werden.
- (j) Unter Marktwerten ist ein Wert von 3 TEUR beizulegen.
- (k) Auf die Deckungsrückstellungen bestehender Lebensversicherungsverträge hat diese **keine Auswirkung**. Nach der Deckungsrückstellungsverordnung (§2) darf der **Diskontierungszins für Policen nicht** nachträglich **nach oben angepasst** werden.
- (l) **Nein**, da die Deckungsrückstellungen nicht nach unten angepasst werden dürfen, entsteht **kein Ertrag** aus der Veränderung des Höchstrechnungszinses.

Aufgabe 3. *Abbildung von Geschäftsvorfällen in Bilanz und GuV (15 Punkte)*

(3 Punkte pro Teilaufgabe) Geben Sie an, ob es sich bei den folgenden Geschäftsvorfällen eines Versicherungsunternehmens (VU) um einen Aktivtausch, einen Passivtausch, eine Bilanzverlängerung, eine Bilanzverkürzung oder um einen erfolgsrelevanten Geschäftsvorfall handelt. Begründen Sie ihre Wahl. Im Falle eines erfolgsrelevanten Vorfalls geben Sie an, ob ein Gewinn oder ein Verlust entsteht und wie hoch dieser ausfällt.

- (a) Das VU lässt extern eine Software entwickeln. Die Software wird als Aktivposten in der Bilanz zu den Herstellungskosten angesetzt. Für die Herstellungskosten von 10.000 Euro bekommt das VU eine Rechnung.
- (b) Aufgrund neuer Erkenntnisse zu einem Schaden wird eine bestehende Schadenrückstellung von 5.000 EUR für einen noch nicht abgewickelten Schaden um 1.000 Euro erhöht.
- (c) Der zur Schadenrückstellung aus Aufgabenteil (b) gehörende Schaden wird per Banküberweisung in Höhe von 6.000 Euro bezahlt.
- (d) Das VU kauft für 100.000 Euro Kapitalanlagen. Zur Bezahlung wird das Bankkonto verwendet.
- (e) Die Kapitalanlagen aus Aufgabenteil (d) werden vom VU mit einem Kursgewinn von 10 Prozent verkauft.

Lösungshinweise Aufgabe 3:

- (a) **Bilanzverlängerung** – dem **Wert der Software** auf der Aktivseite steht eine **Verbindlichkeit** auf der Passivseite gegenüber.
- (b) **Erfolgsrelevant** – die Erhöhung der Schadenrückstellung geht mit einem Aufwand in der GuV einher. Es entsteht ein **Verlust von 1000 Euro**.
- (c) Bilanzverkürzung – die **Auflösung der Schadenreserve** auf der Passivseite wird durch einen **Rückgang auf dem Bankkonto** auf der Aktivseite gespiegelt. Die Auszahlung entspricht der Reserve von 6.000 Euro. Daher entsteht kein Abwicklungsgewinn oder Verlust.

- (d) **Aktivtausch** – das Guthaben des **Girokontos** geht zurück, während der Posten **Kapitalanlagen** im gleichen Maße größer wird. **Beides sind Aktivkonten.**
- (e) **Erfolgsrelevant** – die **Kapitalanlagen** gehen um den **Buchwert von 100.000** zurück, **das Girokonto wächst um 110.000 Euro**. Die **Differenz von 10.000 Euro ist ein Ertrag** aus dem Verkauf der Kapitalanlagen. Es liegt ein **Gewinn von 10.000 Euro** vor.

Aufgabe 4. Bilanz- und Erfolgsmessung, Steuerungsgrößen (16 Punkte)

- (a) (3 Punkte) Geben Sie die Formel der SCR-Bedeckungsquote nach Solvency II an sowie die aufsichtsrechtliche Anforderung an deren Höhe.
- (b) (4 Punkte) Benennen Sie zwei Beispiele für Risikomodule aus der Standardformel des SCR nach Solvency II und beschreiben Sie diese kurz.
- (c) (6 Punkte) Nennen Sie zwei profitorientierte Steuerungsgrößen. Erläutern Sie kurz, ob Unternehmen ausschließlich nach profitorientierten Größen steuern sollten.
- (d) (3 Punkte) Definieren Sie die folgenden Kennzahlen und Steuerungsgrößen:
- 1) Verschuldungsgrad
 - 2) Eigenkapitalrendite (RoE)
 - 3) Schadenquote netto (Kompositversicherer)

Lösungshinweise Aufgabe 4:

- (a) SCR-Bedeckungsquote = $\frac{\text{Anrechenbare Eigenmittel}}{\text{Solvabilitätskapitalanforderung (SCR)}}$. Anforderung: mind. 100% (3 Punkte)
- (b) Vgl. Standardformel, z.B. Interest Rate Module betrachtet die Auswirkungen eines Zinsanstiegs und eines Zinsrückgangs; Longevity module betrachtet die Auswirkungen von Veränderungen bei Höhe, Trend, Volatilität der Sterblichkeitsparametern und das Risiko, dass Versicherungsnehmer länger als erwartet leben. (4 Punkte)
- (c) z.B. Jahresüberschuss, versicherungstechnisches Ergebnis, Nettoergebnis aus Kapitalanlagen, Laufende Durchschnittsverzinsung, Return on Capital, Kostenquoten, Nettoverzinsung der Kapitalanlagen, stille Reserven/Lasten auf Kapitalanlagen. Das Risiko bei der Unternehmenssteuerung nach ausschließlich profitorientierten Größen besteht insbesondere darin, dass Innovationen verpasst werden, da keine neuen, zunächst verlustträchtigen Geschäftsfelder erschlossen werden. (6 Punkte)
- (d) Definitionen:
- 1) Verschuldungsgrad = $\frac{\text{Fremdkapital}}{\text{Eigenkapital}}$
 - 2) Eigenkapitalrendite (RoE): Ergebnis nach Steuern in % des Eigenkapitals. Ebenfalls zulässig: Return on Equity.
 - 3) Schadenquote netto (Kompositversicherer) = $\frac{\text{Aufwendungen für Versicherungsfälle netto}}{\text{verdienten Nettoprämien}}$ in % (3 Punkte)

Aufgabe 5. Internationale Rechnungslegung (16 Punkte)

- (a) (8 Punkte) Legen Sie dar, durch wen die IFRS verbindlich zu nutzen sind und erläutern Sie kurz den Endorsementprozess in der EU.
- (b) (8 Punkte) Nennen Sie zwei grundlegende Prinzipien der Bilanzierung nach IFRS 17 und erläutern Sie diese kurz.

Lösungshinweise Aufgabe 5:

- (a) Seit 1.1.2005 sind alle kapitalmarktorientierten Gesellschaften in Europa verpflichtet, ihren Konzernabschluss nach (eu-endorsed) IFRS aufzustellen. Auch für nicht kapitalmarktorientierte Mutterunternehmen ist die Erstellung eines IFRS-Konzernabschlusses möglich – mit befreiender Wirkung für den HGB-Konzernabschluss. Der Endorsementprozess beschreibt die rechtsverbindliche Anerkennung der Standards des IASB (privates Gremium) durch Übernahme in europäisches Recht. (8 Punkte)
- (b) Mögliche Antworten:
- Anwendungsbereich ist der Versicherungsvertrag, Beachtung von Vertragsgrenzen. Einbezogen werden zukünftige Zahlungsströme aus aktuellen, substantziellen Rechten und Pflichten, die der zukünftigen Versicherungsdeckung dienen. Nicht einbezogen werden andere zukünftige Zahlungsströme, etwa wenn das Versicherungsunternehmen zukünftige Prämien und die damit verbundene Bedeckung ablehnen oder neu bepreisen kann.
 - Separierung von Vertragskomponenten kann je nach Produkt erforderlich sein. Abgrenzbare Investment-Komponenten, abgrenzbare Dienstleistungen und nicht eng verbundene eingebettete Derivate werden nach anderen IFRS-Standards bilanziert.
 - Ansatz: Gruppenbildung von Verträgen mit ähnlichem Risiko bei Erstansatz zur Abbildung des Kollektivcharakters, ggf. Bildung von Jahreskohorten. Die Erwartete Profitabilität der Gruppe muss jeweils ähnlich sein, Unterscheidung in defizitäre, sichere und sonstige Verträge.
 - Nutzung des richtigen Bewertungsmodells. GMM als Standardmodell, PAA als Wahlrechtsoption unter bestimmten Voraussetzungen, VFA als Pflicht für Verträge mit Gewinnbeteiligung. (8 Punkte)

Aufgabe 6. Unternehmensbewertung (13 Punkte)

- (a) (4 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.

Lösungshinweise Aufgabe 6:

- (a) Transaktionsbezogene Anlässe (Liquidation, Kauf/Verkauf, Börseneinführung, etc.) und nicht transaktionsbezogene Anlässe (Impairment-Test, Erbschaft, Kreditwürdigkeitsprüfung, etc.). (4 Punkte)

- (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. (9 Punkte)

Aufgabe 7. Stakeholder, Strategie (14 Punkte)

- (a) (2 Punkte) Nennen Sie vier wichtige Stakeholder eines Versicherungsunternehmens.
- (b) (4 Punkte) Nennen Sie für jeden dieser vier Stakeholder sein monetäres Interesse sowie einen weiteren Anspruch an das Unternehmen.
- (c) (3,5 Punkte) Nennen Sie die beiden hauptsächlichen Gründe für die Notwendigkeit einer grundlegenden Strategieentwicklung (Festlegung eines Unternehmensleitbilds).
- (d) (2 Punkte) Ausgehend von den Festlegungen des Leitbilds wird die Strategie konkretisiert durch die Festlegung der strategischen Geschäftsfelder (SGF). Nennen Sie die charakterisierenden Merkmale eines SGF.
- (e) (2,5 Punkte) Nennen Sie die fünf wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen eines SGF.

Lösungshinweise Aufgabe 7:

- (a) Eigentümer/Aktionäre, Versicherungskunden, Mitarbeitende, Vermittler

(b) Stakeholder	spezifische Interessen
Eigentümer/Aktionär	Hohe Rendite bzw. Dividende, Sicherung der Substanz des Unternehmens
Versicherungskunden	Günstige Prämie, guter Service, Zahlungsfähigkeit im Schadenfall, qualifizierte Beratung
Mitarbeitende	Hohe Entlohnung, gutes Arbeitsklima, persönliche Förderung, Arbeitsplatzsicherheit
Verkäufer	Hohe Provision, guter Service, gute, verkäufliche Produkte

- (c) Erstens: Die monetären Ziele der vier Stakeholder sind konkurrierende Ziele, die nicht alle gleichzeitig maximiert werden können. Es muss eine strategische Entscheidung getroffen werden, welche Ziele vorrangig ange-

strebt werden und welche Zielsetzungen eher den Charakter von Nebenbedingungen haben sollen. Dies ist abhängig von dem Gewicht der einzelnen Stakeholder und deren Möglichkeit zur Einflussnahme.

Zweitens muss eine strategische Entscheidung über die Verwendung der in aller Regel knappen Ressourcen des Unternehmens (finanzielle Mittel, Manpower, ...) getroffen werden. Diese sind auf die Felder zu konzentrieren, die die größte Wirkung im Hinblick auf die gewählten Ziele versprechen und darüber hinaus die Zukunftsfähigkeit und langfristige Existenzsicherung des Unternehmens gewährleisten.

- (d) 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. Konkret definiert wird ein SGF durch Festlegungen in Bezug auf Produkt, Vertriebsweg, Kunde und Region.
- (e) Die fünf wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen sind die Marktfähigkeit, das Vorhandensein des erforderlichen Know how im Unternehmen, die Integrierbarkeit des SGF in die Unternehmenskultur, die Profitabilität und die Risikokonformität.

Aufgabe 8. (11 Punkte) Businessplan

Ein zentrales Instrument im gesamten Prozess der Unternehmenssteuerung ist der Businessplan.

- (a) (5 Punkte) Beschreiben Sie die üblicherweise betrachteten Inhalte und Merkmale des Instruments „Businessplan“ in einem Versicherungsunternehmen.
- (b) (2 Punkte) Nennen Sie den Anwendungszweck des Businessplans im Rahmen der strategischen Planung bei der Zielsetzung einerseits und der Maßnahmenplanung andererseits.
- (c) (4 Punkte) Die einzelnen Felder im Businessplan lassen sich unterscheiden in „primäre Planungsfelder“ und „sekundäre Planungsfelder“. Erläutern Sie diese beiden Begriffe.

Lösungshinweise Aufgabe 8:

- (a) Ein **Businessplan** besteht meist aus einer speziell aufbereiteten mehrjährigen GuV / Erfolgsrechnung
- der eine externe oder interne Metrik zugrunde liegt
 - die gemäß den Zwecken der internen Rechnungslegung gestaltet (ggfs. umgruppiert, verdichtet) wurde
 - die ggfs. ergänzt ist durch relevante Kenngrößen und/oder Vorgesysteme
 - die sowohl Ist-Werte vergangener Perioden als auch Planwerte für die Zukunft enthält
 - die regelmäßig periodisch fortgeschrieben wird
- (a) Im Rahmen der strategischen Planung dient der Businessplan der Plausibilisierung der top down festgelegten strategischen Zielwerte, d.h. der Überprüfung auf Angemessenheit (herausfordernd und erreichbar). Im Rahmen der Maßnahmenplanung dient er insbesondere der Prüfung der Finanzierbarkeit der strategischen Vorhaben (ggfs. durch what if – Analysen).
- (b) Primäre Planungsfelder sind diejenigen Felder im Businessplan,
- die in direktem Zusammenhang mit einem strategischen Ziel stehen
 - die sich direkt aus einem strategischen Ziel ableiten lassen
 - die auf operative Einheiten übertragen lassen und von diesen verantwortet werden können

- deren Werte direkt aus dem Zielvereinbarungsprozess übernommen werden können

Sekundäre Planungsfelder sind diejenigen Felder im Businessplan, die

- keine Planungsgrößen im Sinne einer Zielsetzung darstellen
- entweder aus primären oder anderen sekundären Planungsgrößen abgeleitet werden
- oder auf Basis von Erfahrungswerten, Zeitreihen oder Modellrechnungen ermittelt bzw. geschätzt werden
- nur bedingt autonom steuerbar sind
- nicht notwendig einer operativen Einheit zugeordnet werden können

Anmerkung: Der wesentliche Unterschied der beiden Arten von Planungsfeldern soll dargestellt werden. Dazu müssen nicht alle Spiegelstriche genannt werden.

Aufgabe 9. Deckungsbeitragsrechnung (16 Punkte)

Die Secura Nova ist eine kleine Spezialversicherungsgesellschaft, die nur besonderes Nischengeschäft betreibt wie z.B. Ergänzungstarife in der Krankenversicherung oder spezielle Berufsunfähigkeitsversicherungen. Die Gesellschaft zeichnet durchweg einjährige Verträge, die kaum Notwendigkeiten zur Bildung von Rückstellungen beinhalten. Verkauft werden sie über eine spezialisierte externe Vertriebsgesellschaft, die für die Vermittlung eines Jahresvertrages eine bestimmte Provision erhält. Bei Verlängerung eines Vertrags fällt entsprechend eine Verlängerungsprovision in gleicher Höhe an.

Die drei bisherigen strategischen Geschäftsfelder „Gesundheit“, „Beruf“ und „Wohnen“ laufen erfolgreich, und es ist davon auszugehen, dass sich hieran durch Hinzunahme weiterer Geschäftsfelder nichts ändern wird

- (a) (5 Punkte) Erläutern Sie, warum in diesem Spezialfall im Gegensatz zum allgemeinen Fall im Versicherungsgeschäft die Deckungsbeitragsrechnung sinnvoll und nutzbringend eingesetzt werden kann.
- (b) Es besteht der Plan, ein weiteres Geschäftsfeld „Reise“ hinzuzufügen, das aus den beiden Produktgruppen „Reisekranken“ mit den Tarifen RK1 und RK2 und „Reisegepäck“ mit den Tarif RG1 und RG2 besteht.

Die geplanten Rahmendaten zu diesem Geschäft lauten wie folgt:

	Neues Geschäftsfeld Reise			
	Reisekranken		Reisegepäck	
	Produkt RK1	Produkt RK2	Produkt RG1	Produkt RG2
Jahresbeitrag pro Vertrag	30 €	40 €	50 €	20 €
Schadenbedarf pro Vertrag	15 €	30 €	30 €	10 €
Provision pro Vertrag	9 €	12 €	15 €	10 €
Anzahl verkaufte Policen	40.000	40.000	20.000	20.000
Fixe Produkt-Einzelkosten	40.000	10.000	30.000	20.000

Darüber hinaus fallen noch 100.000€ Einzelkosten in der Produktgruppe Reisekranken und 75.000€ Einzelkosten in der Produktgruppe Reisegepäck an. Für das neue Geschäftsfeld Reise insgesamt fallen des Weiteren noch Einzelkosten in Höhe von 40.000€ an.

- i. (6 Punkte) Stellen Sie auf Basis dieser Zahlen eine vollständige Deckungsbeitragsrechnung auf, und stellen Sie fest, ob die Hinzunahme dieses Geschäftsfelds profitabel ist. Es soll als profitabel gelten, wenn

in jedem Segment positive Deckungsbeiträge anfallen und der Gesamtdeckungsbeitrag des Geschäftsfelds mindestens 120.000€ beträgt.

- ii. (5 Punkte) Machen Sie einen im Rahmen der gegebenen Größenordnungen angemessenen Vorschlag zur Änderung der Rahmendaten, der einen gemäß der obigen Definition profitablen Betrieb des neuen Geschäftsfelds ermöglichen würde.

Dabei ist zu beachten, dass

- die Vertriebsgesellschaft bei allen Produkten mindestens 30% des jeweiligen Jahresbeitrags als Provision fordert.
- sowohl an den versicherungstechnischen Ansätzen als auch an den Fixkostenansätzen nichts verändert werden kann.
- der Absatz bereits insgesamt sehr optimistisch eingeschätzt worden ist und allenfalls im Segment Reisegepäck leicht (max. 5%) gesteigert werden kann.

Lösungshinweise Aufgabe 9:

- (a) 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 Geschäftsjahres systematisch auf andere Geschäftsjahre wirken können. Ein mehrere Geschäftsperioden bestehender Vertrag kann in aller Regel nicht als eine Folge unabhängig aufeinander folgender Perioden aufgefasst werden. Insofern sind hier Barwertkonzepte, die die gesamte Laufzeit des Vertrags berücksichtigen, der adäquate Ansatz.

Im vorliegenden speziellen Fall handelt es sich jedoch um einjährige Verträge, deren Zahlungsströme sich gut auf ein Rechnungslegungsjahr abgrenzen lassen. Insofern lässt sich hier auch im Versicherungsbereich die Deckungsbeitragsrechnung erfolgreich einsetzen.

(b)

i. Deckungsbeitragstabelle:

	Neues Segment Reise			
	Reisekranken		Reisegepäck	
	Produkt RK1	Produkt RK2	Produkt RG1	Produkt RG2
Jahresbeitrag pro Vertrag	30 €	40 €	50 €	20 €
Schadenbedarf	15 €	30 €	30 €	10 €
Provision pro Vertrag	9 €	12 €	15 €	10 €
Deckungsbeitrag pro Vertrag	6 €	-2 €	5 €	0 €
Anzahl verkaufte Policen	40.000	40.000	20.000	20.000
Fixe Produkt-Einzelkosten	40.000	10.000	30.000	20.000
= Deckungsbeitrag I (Produkt)	200.000 €	-90.000 €	70.000 €	-20.000 €
Einzelkosten Produktgruppe	100.000 €		75.000 €	
= Deckungsbeitrag II (Produktgruppe)	10.000 €		-25.000 €	
Einzelkosten Segment Reise	40.000			
= Deckungsbeitrag III (Neues Segment Reise)	-55.000			

Auf Basis der gegebenen Rahmendaten ist das neue Geschäftsfeld also nicht profitabel.

ii. Die negativen Deckungsbeiträge resultieren aus den Produkten RK2 und RG2. RK2 liefert bereits auf Vertragsebene einen negativen Deckungsbeitrag, was gemäß den genannten Nebenbedingungen nicht verändert werden kann. Das Produkt RK2 ist daher aus dem Angebot herauszunehmen. Der Gesamtdeckungsbeitrag erhöht sich damit um 90.000€ von -55.000€ auf +35.000€, womit das geforderte Ziel noch nicht erreicht ist.

Bei dem Produkt RG2 ist auffällig zunächst die hohe Provision von 50% des Jahresbeitrags gegenüber 30% bei den anderen Produkten, deren Berechtigung aus den vorliegenden Daten nicht erkennbar ist. Sie sollte also auch auf 30%, d.h. 6€ abgesenkt werden. Der Deckungsbeitrag des Geschäftsfelds erhöht sich damit um weitere 80.000€ auf 115.000€, womit das geforderte Ziel immer noch nicht erreicht ist.

Daher soll als weitere Maßnahme der erwartete Absatz bei RG2 um 5% auf 21.000 Policen angehoben werden. Da dies noch nicht aus-



reicht, soll auch bei RG1 der Absatz um 5% höher angenommen werden, so dass sich damit der Gesamtdeckungsbeitrag auf 124.000€ erhöht und das geforderte Ziel damit erreicht ist.

Die finale Deckungsbeitragstabelle sieht dann wie folgt aus:

	Neues Segment Reise			
	Reisekranken		Reisegepäck	
	Produkt RK1	Produkt RK2	Produkt RG1	Produkt RG2
Jahresbeitrag pro Vertrag	30 €	40 €	50 €	20 €
Schadenbedarf	15 €	30 €	30 €	10 €
Provison pro Vertrag	9 €	12 €	15 €	6 €
Deckungsbeitrag pro Vertrag	6 €	2 €	5 €	4 €
Anzahl verkaufte Policen	40.000	40.000	21.000	21.000
Fixe Produkt-Einzelkosten	40.000	10.000	30.000	20.000
= Deckungsbeitrag I (Produkt)	200.000 €	0 €	75.000 €	64.000 €
Einzelkosten Produktgruppe	100.000 €		75.000 €	
= Deckungsbeitrag II (Produktgruppe)	100.000 €		64.000 €	
Einzelkosten Segment Reise	40.000			
= Deckungsbeitrag III (Neues Segment Reise)	124.000			

Aufgabe 10. Ertragsbarwertrechnung (13 Punkte)

Die Capitol Lebensversicherung AG hat ein neues, innovatives Lebensversicherungsprodukt mit zeitgemäßen Eigenschaften konzipiert. Das Unternehmen verkauft seine Produkte über drei Vertriebskanäle: die Ausschließlichkeitsorganisation, einen Maklerpool und eine besondere Vertriebsorganisation. Bevor der Verkauf des neuen Produkts beginnen kann, soll zunächst geprüft werden, ob hierfür unter Ertragsaspekt alle drei Vertriebskanäle in Frage kommen. Für diese Untersuchung ist ein Ertragsbarwertmodell zum Einsatz gekommen.

Die dabei ermittelten Werte und die charakteristischen Daten der drei Vertriebskanäle können der folgenden Tabelle entnommen werden:

Ertragskraft des neuen Produkts			
Beitragssumme (€ durchschnittlich pro Vertrag)	20.000	20.000	20.000
Beitragsbarwert (€ durchschnittlich pro Vertrag)	10.000	10.000	10.000
EBW1 (o/oo der Beitragssumme)	50	50	50
Vertriebskanäle			
	AO	Makler	VT-Org.
Abschlussprovision (o/oo der Beitragssumme)	25	30	40
Bestandspflegeprovision (% des Jahresbeitrags)	1,5	2,0	2,5
Absatz (Anzahl Verträge pro Jahr)	10.000	5.000	8.000
fixe Kosten bei Abschluss (€)	80.000	40.000	30.000
z.B. für Schulung bei Produkteinführung			

- (a) (9 Punkte) Das neue Produkt soll über einen Vertriebskanal verkauft werden, wenn sich dabei ein positiver EBW3* (Ertragsbarwert nach Provisionen und fixen Einzelkosten für Abschluss) ergibt. Berechnen Sie, über welche Vertriebskanäle der Verkauf stattfinden soll.
- (b) (4 Punkte) Welches Resultat ergibt sich, wenn über die im EBW3* berücksichtigten Kosten hinaus noch laufende, jährlich pauschal mit 2% der Jahresbeiträge der noch vorhandenen Verträge angesetzte Kosten gedeckt werden sollen.

Lösungshinweise Aufgabe 10:

- (a) Im ersten Schritt werden zunächst für die drei Vertriebskanäle aus deren Konditionen und der Ertragscharakteristik des neuen Produkts die EBW3*-Werte berechnet.

Es ist zweckmäßig, hierzu die obige Tabelle auf folgende Weise fortzusetzen:

Gesamtrechnung für die Vertriebskanäle	AO	Makler	VT-Org.
Beitragssumme	200.000.000	100.000.000	160.000.000
Beitragsbarwert	100.000.000	50.000.000	80.000.000
EBW1	10.000.000	5.000.000	8.000.000
Abschlussprovision	5.000.000	3.000.000	6.400.000
Barwert Bestandspflegeprovision	1.500.000	1.000.000	2.000.000
EBW2	3.500.000	1.000.000	-400.000
EBW3*	3.420.000	960.000	-430.000
bei Fixkosten nur Abschlusskosten berücksichtigt			

Die manuell durchzuführenden Rechnungen können anhand der folgenden Tabelle nachvollzogen werden:

	B	C	D	E	F	G
1						
2		neues Produkt				
3						
4	Beitragssumme (€ durchschnittlich pro Vertrag)	20000		20000		20000
5	Beitragsbarwert (€ durchschnittlich pro Vertrag)	10000		10000		10000
6	EBW1 (o/oo der Beitragssumme)	50		50		50
7						
8		AO		Makler		VT-Org.
9						
10	Abschlussprovision (o/oo der Beitragssumme)	25		30		40
11	Bestandspflegeprovision (% des Jahresbeitrags)	1,5		2		2,5
12	Absatz (Anzahl Verträge pro Jahr)	10000		5000		8000
13	fixe Produkteinführungskosten (€)	80000		40000		30000
14						
15	Beitragssumme	=C4*C12		=E4*E12		=G4*G12
16	Beitragsbarwert	=C5*C12		=E5*E12		=G5*G12
17	EBW1	=C6*C15/1000		=E6*E15/1000		=G6*G15/1000
18						
19	Abschlussprovision	=C10*C15/1000		=E10*E15/1000		=G10*G15/1000
20	Barwert Bestandspflegeprovision	=C11*C16/100		=E11*E16/100		=G11*G16/100
21	EBW2	=C17-C19-C20		=E17-E19-E20		=G17-G19-G20
22						
23	EBW3* (nur fixe Abschlusskosten berücksichtigt)	=C21-C13		=E21-E13		=G21-G13
24						
25	angenommene Quote der laufenden Fixkosten	2,5		2,5		2,5
26	Barwert der laufenden Fixkosten	=C25*C16/100		=E25*E16/100		=G25*G16/100
27	EBW3	=C23-C26		=E23-E26		=G23-G26
28						

Man stellt fest, dass das Produkt nur über die AO und die Makler verkauft werden sollte.

- (b) Wird zusätzlich verlangt, dass noch jährlich pauschal mit 2% des Jahresbeitrags angesetzte Kosten gedeckt werden müssen, so verlängert man die obige Tabelle noch um die folgenden drei Zeilen und stellt fest, dass das Produkt nur über die AO verkauft werden sollte.

angenommene Quote der laufenden Fixkosten	2,0	2,0	2,0
Barwert der laufenden Fixkosten	2.000.000	1.000.000	1.600.000
EBW3	1.420.000	-40.000	-2.030.000

Aufgabe 11. Zielübertragung, Gegenstromverfahren (13 Punkte)

- (a) (2 Punkte) Nennen Sie die beiden Hauptbestandteile der operativen Planung und deren jeweilige Zielrichtungen.
- (b) (6 Punkte) Beschreiben Sie die drei unterschiedlichen Arten in denen strategische Ziele in operative Ziele überführt werden können und erklären Sie den Sinn dieser Unterscheidung anhand eines jeweiligen Beispiels.
- (c) (5 Punkte) Eine besonders wichtige Rolle im Zielvereinbarungsprozess spielt die Aufteilung des gesamten Fixkostenbudgets auf Budgets für die operativen Einheiten. Hierbei geht es nicht nur um bilaterale Zielübertragungen, sondern um unternehmensweite Aufteilung knapper Ressourcen.

Beschreiben Sie kurz die Phasen des hierbei eingesetzten Gegenstromverfahrens. Erläutern Sie die Rolle des Controller-Dienstes in der dritten Phase, und nennen Sie dabei die unterschiedlichen Aufgaben des Controller-Dienstes und der Linienführungskräfte.

Lösungshinweise Aufgabe 11:

- (a) Die beiden Hauptbestandteile sind der Zielvereinbarungsprozess und der Ergebnisplanungsprozess:
- **Zielvereinbarungsprozess:** Erreichung der top down vorgegebenen strategischen Ziele durch entsprechendes Handeln in den operativen Bereichen unterstützen und bestmöglich sicherstellen.
 - **Ergebnisplanungsprozess:** feststellen, welches Ergebnis im Businessplan realistisch angestrebt werden kann und prüfen, ob die Zielwerte im Top down-Businessplan wirklich erreichbar sind oder ob sie ggfs. angepasst werden müssen.
- (b) **Fall 1:** Die operative Einheit kann das strategische Ziel oder eines seiner Unterziele unmittelbar beeinflussen. Dann ist es sinnvoll, dieses Ziel oder das Unterziel direkt an die organisatorische Einheit zu übertragen.
Beispiel: Gewinnziel an die Kapitalanlagefunktion oder Absatzziel an den Vertrieb.
- Fall 2:** Die operative Einheit kann das strategische Ziel oder eines seiner Unterziele nur mittelbar beeinflussen, aber man kann ihre Leistung mit einer Kennzahl messen. Dann verwendet man diese Kennzahl.
Beispiel: Produktivitäts- oder Wirtschaftlichkeitskennzahlen in Betriebs- oder Schadenabteilungen befördern das strategische Gewinnziel.

Fall 3: Die operative Einheit kann das strategische Ziel oder eines seiner Unterziele nur mittelbar beeinflussen, und es ist nicht möglich, ihre Leistung mit einer Kennzahl zu messen. Dann muss eine verbale Zielvereinbarung erfolgen, bei der die Zielerreichung wenn nicht gemessen, so doch beurteilt/eingeschätzt werden kann.

Beispiel: Ziel an IT-Projektleiter, das mittelbar Gewinnziel befördert
Das Ziel ist erreicht, wenn

- Projekt XY termingerecht abgeschlossen worden ist
- alle geplanten Programmfeatures vorliegen
- alle vorgesehenen Tests erfolgreich verlaufen sind

(c) Gegenstromverfahren:

Phase 1: das strategisch geplante Gesamtbudget wird top down auf die organisatorischen Einheiten verteilt → tendenziell zu anspruchsvoll und evtl. z.T. nicht umsetzbar.

Phase 2: organisatorische Einheiten planen bottom up, welches Budget sie benötigen → tendenziell zu anspruchslos, Komfortdenken

Phase 3: Abstimmung und Ausgleich der in aller Regel auseinanderklaffenden Ergebnisse, dabei mehr oder weniger heftige Kontroversen, Aufgabe des Controller-Dienstes: Maklerfunktion, Ausgleichsprozess moderieren, Transparenz schaffen, mit Fakten versachlichen, dabei nur zuständig für Prozess und Methoden, inhaltliche Verantwortung liegt ausschließlich bei den Linienkräften.

Aufgabe 12. Zielformulierung (6 Punkte)

Am Ende eines strategischen Planungsprozesses werden folgende strategische Ziele vorgegeben:

- (a) (2 Punkte) Der Gewinn der Capitol-Versicherung soll im Jahre 2024 gegenüber 2023 deutlich gesteigert werden.
- (b) (2 Punkte) Die Produktivität der Schadenabteilung soll um 5% gesteigert werden.
- (c) (2 Punkte) Es soll dafür gesorgt werden, dass die Termineinhaltung bei Projekten erheblich verbessert wird.

Diese Formulierungen sind zu ungenau und geeignet, am Jahresende unergiebigere Diskussionen über Zielerreichungsgrade zu erzeugen. Formulieren Sie sie beispielhaft und ggfs. mit frei gewählten Zielgrößen so um, dass sie den Anforderungen genügen, die an eine präzise Zielformulierung zu stellen sind (4 W's).

Lösungshinweise Aufgabe 12:

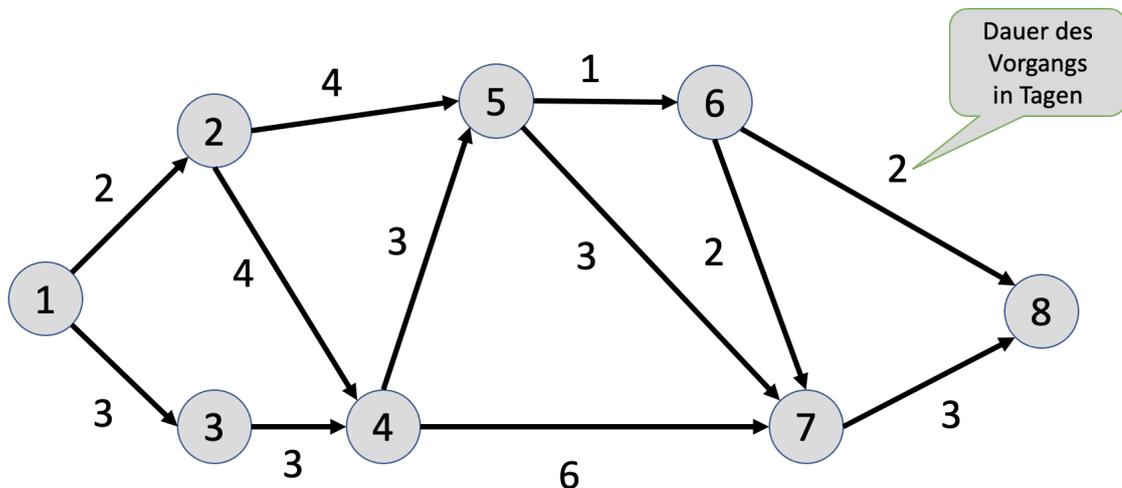
- (a) Das Ziel ist erreicht, wenn der Jahresüberschuss der Capitol-Versicherung im HGB-Jahresabschluss 2024 mindestens 6 Mio. Euro beträgt.
- (b) Das Ziel ist erreicht, wenn im Jahre 2024 die Produktivität (Durchschnittliche Anzahl der abschließend bearbeiteten Schäden pro Mitarbeiter pro Monat) in der Schadenabteilung um 5% gestiegen ist.
- (c) Das Ziel ist erreicht, wenn die Projektmanagement-Organisation dafür gesorgt hat, dass im Jahre 2024 90% aller Projekte termingerecht abgeschlossen worden sind.

Aufgabe 13. Einsatz der Netzplantechnik im Jahresabschluss, kritische Vorgänge, Pufferzeiten (10 Punkte)

Die börsennotierte Versicherungsgruppe Assekuranzia hat jährliche und unterjährige Abschlüsse bzw. Berichte in HGB, IFRS und Solvency II zu liefern. Diese komplexe, für den Gesamtkonzern zu leistende organisatorische Aufgabe wird mit Methoden der Projektsteuerung unter Einsatz von Netzplantechnik erfüllt.

Das folgende Netzplan-Element ist Teil des gesamten, aus über 1000 Vorgängen bestehenden CPM-Netzplans zur Erfüllung der gesamten Jahresabschlussaufgaben. Durch das Netzplan-Element führt ein kritischer Weg. Die vorgesehenen Dauern für die einzelnen Vorgänge sind sehr anspruchsvoll geplant worden. Die vorgesehene Gesamtdauer des Teilprojekts ist auf jeden Fall einzuhalten, um die Termineinhaltung des Gesamtprojekts sicherzustellen.

Die Informationen zur Lösung der folgenden drei Teilaufgaben sind unmittelbar aus dem Netzplan ersichtlich und erfordern keine aufwendige Analyse.



- (5 Punkte) Bestimmen Sie die Gesamtdauer dieses Teilprojekts und geben Sie alle kritischen Wege an.
- (3 Punkte) Die Vorgänge (2,5), (3,4) und (6,8) sind in Verzug geraten und werden voraussichtlich jeweils drei Tage zusätzlich benötigen. Sind diese Zeitüberschreitungen tolerierbar? Begründung!
- (2 Punkte) Beurteilen Sie die Risikoposition des Teilprojekts innerhalb des Gesamtprojekts bei Genehmigung der tolerierbaren Zeitüberschreitungen.

Lösungshinweise Aufgabe 13:

(a) Die Gesamtdauer des Teilprojekts beträgt 15 Tage.

Der Netzplan enthält sechs kritische Wege (im Graph rot markiert):

1-2-4-5-6-7-8

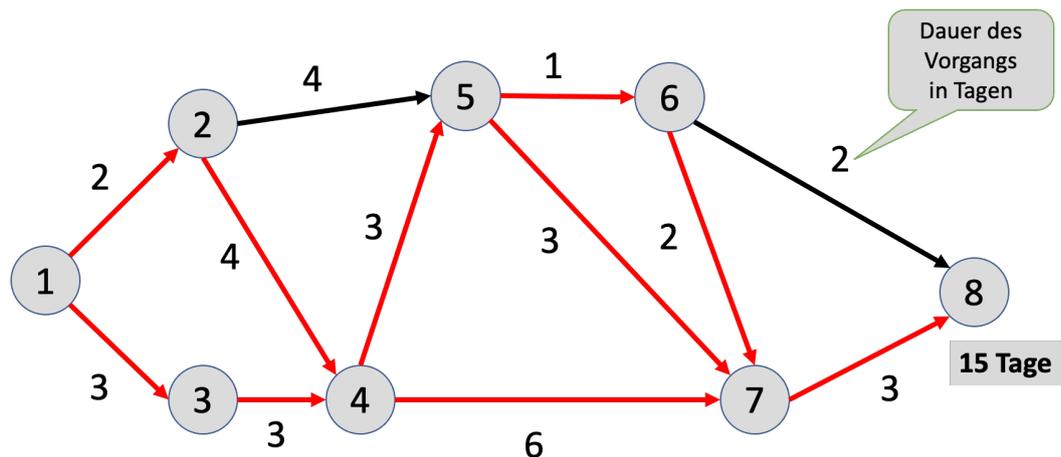
1-2-4-5-7-8

1-2-4-7-8

1-3-4-5-6-7-8

1-3-4-5-7-8

1-3-4-7-8



(b) Die Zeitüberschreitungen bei (2,5) und (6,8) sind tolerierbar, da die beiden Vorgänge jeweils eine Pufferzeit von 3 Tagen besitzen. Die Zeitüberschreitung bei (3,4) ist nicht tolerierbar, der Vorgang kritisch ist und damit eine Zeitüberschreitung zu einer Erhöhung der Gesamtdauer des Teilprojekts führen würde.

(c) Nach Genehmigung der Zeitüberschreitungen bei den Vorgängen (2,5) und (6,8) sind sämtliche Vorgänge des Teilprojekts kritisch (alle Wege im Netzplan sind kritische Wege). Da ohnehin schon anspruchsvoll geplant worden ist, stellt das Teilprojekt im Rahmen des Gesamtprojekts ein außerordentlich hohes Risiko dar und bedarf ganz besonderer Aufmerksamkeit.

Aufgabe 14. *Organisches vs. anorganisches Wachstum (7 Punkte)*

Die Capitol-Versicherung (Kompositgeschäft) hat in den letzten Jahren eine Vielzahl innovativer Projekte durchgeführt, die IT dabei in einen hochmodernen Zustand versetzt und auch die Arbeitsprozesse hochgradig digitalisiert. In diesem Zusammenhang ist es gelungen, sowohl das Serviceniveau deutlich zu erhöhen als auch die laufenden Betriebskosten nachhaltig zu senken.

Allerdings ist dadurch das Potenzial für künftige Investitionen stark eingeschränkt, und auch stille Reserven in den Kapitalanlagen sind nur begrenzt vorhanden.

Darüber hinaus leidet das Unternehmen unter einem erheblichen Bestandsabrieb und benötigt dringend ein signifikantes Wachstum. Es stellt sich die Frage, ob eher organisches oder eher anorganisches Wachstum angestrebt werden soll.

- a) (2 Punkte) Beschreiben Sie den Unterschied von organischem und anorganischem Wachstum in einem Versicherungsunternehmen.
- b) (5 Punkte) Welche Wachstumsstrategie halten Sie vor dem Hintergrund dieser Informationen für die Capitol-Versicherung für realistisch? Begründen Sie Ihren Ansatz, indem Sie Bezug auf die Vor- und Nachteile der beiden Arten von Wachstum nehmen.

Lösungshinweise Aufgabe 14:

- (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.

Da die Capitol-Versicherung zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht in der Lage ist, größere Investitionen zu tätigen, kommt also nur organisches Wachstum in Frage.

- Vertriebskapazität erhöhen: Anbau von Verkäufern bei vorhandenen Vertriebskanälen (Inkaufnahme von Fixkostensteigerung und Gewinnrückgang)
- Vertriebsaktionen, zusätzliche Werbung (Inkaufnahme von Fixkostensteigerung und Gewinnrückgang)