



DAV

DEUTSCHE  
AKTUARVEREINIGUNG e.V.

Schriftliche Prüfung im Grundwissen

## **Unternehmenssteuerung**

gemäß Prüfungsordnung 5  
der Deutschen Aktuarvereinigung e. V.

am 20. Mai 2023

*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 21 Seiten.
- Alle Antworten sind zu begründen und bei Rechenaufgaben muss der Lösungsweg ersichtlich sein.
- 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.** Grundlagen HGB: Jahresabschluss, Bilanzstruktur, Prinzipien (20 Punkte)

- a) (6 Punkte) Benennen Sie die drei Unterprinzipien des Vorsichtsprinzips und geben Sie jeweils ein Beispiel an.
- b) (3 Punkte) Erläutern Sie, inwiefern das Vorsichtsprinzip dem Gläubigerschutz dient.
- c) (2 Punkte) Erläutern Sie den Grundsatz der Einzelbewertung und geben Sie ein Beispiel an.
- d) (2 Punkte) Erklären Sie, warum der Grundsatz der Einzelbewertung auch als direkte Folge des Vorsichtsprinzips gesehen werden kann.
- e) (2 Punkte) Gibt es Sachverhalte, die eine Ausnahme vom Grundsatz der Einzelbewertung zulassen? Falls ja, geben Sie ein Beispiel.
- f) (3 Punkte) Erläutern Sie das Prinzip der zahlungsunabhängigen Erfolgszuordnung. Geben Sie ein Beispiel an.
- g) (2 Punkte) Nach welchen allgemeinen Grundsätzen ist der Jahresabschluss nach HGB zu erstellen? Nennen Sie eine konkrete Ausgestaltung.

**Lösungshinweise Aufgabe 1**

- a) Realisationsprinzip: Nur realisierte Gewinne dürfen erfolgswirksam verbucht werden. Z.B. erscheinen Wertsteigerungen von Aktien erst bei Verkauf als Ertrag in der GuV.

Imparitätsprinzip: Auch nicht realisierte Verluste müssen als Aufwand in der GuV gezeigt werden. Z.B. sind Kursverluste bei Aktien (bis auf Ausnahmen) noch während der Haltedauer im Wert der Kapitalanlagen zu berücksichtigen.

Anschaffungswertprinzip: Vermögensgegenstände dürfen nicht über den (fortgeführten) Herstellungs-/Anschaffungskosten bewertet werden. Z.B. darf selbst erstellte Software nur zu den Herstellungskosten bewertet werden, obwohl am Markt bei Verkauf ein höherer Preis erzielt werden könnte.

- b) Durch vorsichtige Bewertung der Vermögensgegenstände, d.h. tendenzielle Unterbewertung der Aktiva und Überbewertung der Verpflichtungen, ergibt sich eine vorsichtige Bewertung der Lage des Unternehmens. Fehlentwicklungen können frühzeitig, d.h. zu einem Zeitpunkt erkannt werden zu dem

noch Zeit bleibt gegenzusteuern und eine Insolvenz abzuwenden. Damit werden Vermögensverlusten der Gläubiger vorgebeugt.

- c) Vermögensgegenstände und Schulden müssen einzeln bewertet werden und dürfen insbesondere nicht gegeneinander saldiert werden. Z.B. darf bei mehreren KfZ-Schäden keine Sammelbewertung mit aktuariellen Methoden vorgenommen werden. Jeder Schaden muss einzeln bewertet werden.
- d) Der Grundsatz führt zu einer vorsichtigen Bewertung: Die Besonderheiten von Einzelpositionen gehen nicht in einer Durchschnittsbildung unter. Keine Position bleibt (zumindest theoretisch) unbetrachtet.
- e) Ja, die gibt es. Ausnahmen sind z.B. Sicherungsgeschäfte (Kauf zweier Wertpapiere, die eine gemeinsame Wertanlage darstellen bzw. das eine das andere absichert) oder Sammelbewertungen von Kleinteilen (z.B. Schrauben bei der Inventur im Baumarkt).
- f) Aufwände und Erträge sind unabhängig von den Zahlungen der Abrechnungsperiode zuzurechnen in denen sie entstanden sind.

Z.B. Ein Kunde bezahlt seine Jahresprämie am 1. Oktober für ein Jahr im Voraus. Das Geschäftsjahr des Versicherers beginnt immer am 1. Januar. Lediglich 25% der Prämie dürfen als Ertrag im laufenden Geschäftsjahr verbucht werden.

- g) Der Jahresabschluss ist nach den Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung (GoB) zu erstellen. Er muss einem Sachverständigen Dritten in angemessener Zeit einen Überblick über die Lage des Unternehmens ermöglichen.

Konkrete Ausgestaltungen sind (*die Nennung eines Punktes reicht*):

- Klarheit und Übersichtlichkeit
- Ordnungsmäßige Erfassung aller Geschäftsvorfälle
- Belegbarkeit (keine Buchung ohne Beleg)
- Rechtzeitige und geordnete Buchung
- Ordnungsmäßige Aufbewahrung der Buchungsunterlagen

**Aufgabe 2.** Grundlagen ökonomische Bilanz / Bilanzanalyse (17 Punkte)

**Verwenden Sie bitte das der Klausur beiliegende Lösungsblatt zur Aufgabe.**

Gegeben sind die (vereinfachten) Bilanzen eines Lebensversicherers in tausend Euro (TEUR) zum 1.1.2022 sowohl als Bilanz nach HGB als auch als ökonomische Bilanz unter der Going-Concern-Annahme. Zusätzlich wissen Sie, dass der Lebensversicherer seit vielen Jahren Immobilien in Innenstadtlagen besitzt.

HGB-Bilanz in TEUR zum 1.1.2022			
Aktiva		Passiva	
Bankkonto	7	Eigenkapital	5
Immobilien	80	Versicherungstechnische Rückstellungen	105
Kapitalanlagen	27	Andere Rückstellungen	2
Sonstige Aktiva	1	Sonstige Passiva	3
<b>Summe Aktiva</b>	<b>115</b>	<b>Summe Passiva</b>	<b>115</b>

Ökonomische Bilanz in TEUR zum 1.1.2022			
Aktiva		Passiva	
Bankkonto	7	Eigenkapital	35
Immobilien	100	Versicherungstechnische Rückstellungen	95
Kapitalanlagen	27	Andere Rückstellungen	2
Sonstige Aktiva	1	Sonstige Passiva	3
<b>Summe Aktiva</b>	<b>135</b>	<b>Summe Passiva</b>	<b>135</b>

- a) (8 Punkte) Benennen Sie die Bilanzpositionen der ökonomischen Bilanz, die sich von der HGB-Bilanz unterscheiden und geben Sie für die von Ihnen benannten Positionen eine mögliche Begründung für die Bewertungsdifferenzen an.
- b) (9 Punkte) Welche Bilanzpositionen ändern sich **und** um welchen Betrag in der obigen ökonomischen Bilanz falls,
- i. eine der Immobilien im Wert von 10 TEUR vollständig abbrennt (eine Versicherung besteht nicht).

- ii. der Rechnungszins für die Berechnung der Deckungsrückstellungen angehoben wird, was eine absolute Veränderung von 5 TEUR zur Folge hat.
- iii. vom Bankkonto in Höhe von 5 TEUR neue Kapitalanlagen gekauft werden.

Steigen oder fallen die betroffenen Konten im Wert. Begründen Sie jeweils ihre Antworten.

### Lösungshinweise Aufgabe 2:

a) Betroffene Konten:

Immobilien, Versicherungstechnische Rückstellungen, Eigenkapital, Bilanzsumme/Summe Aktiva/Summe Passiva (jeweils 0.5 Punkte)

Begründungen:

Immobilien: Die gestiegenen Marktpreise von Immobilien in Innenstadtlagen werden in der ökonomischen Bilanz im Vergleich zur HGB berücksichtigt.

Versicherungstechnische Rückstellungen: In der ökonomischen Bilanz werden die Rückstellungen ohne Sicherheitszuschläge kalkuliert. Sie liegen damit meist unter der HGB-Bewertung. Andere ebenfalls mögliche und zulässige Erklärungen sind: Diskontierung mit höherem Zins oder Berücksichtigung des Versicherungsnehmer-Verhaltens zu Optionen (eine Nennung genügt).

Eigenkapital: Die Bewertungsdifferenzen von Immobilien und versicherungstechnischen Rückstellungen erhöhen beide das Eigenkapital der Versicherung.

Bilanzsumme: Der Wertzuwachs bei Immobilien erhöht die Bilanzsumme.

Für jede vollständige Begründung werden 1.5 Punkte vergeben.

b)

- i. Immobilien und Eigenkapital, um 10 TEUR, beide Konten fallen. (Bilanzsumme sinkt als Folge – hier nicht verlangt, da Zusammenhang schon in b) gefragt.)

Der Vermögensgegenstand ist wertlos geworden. Die Position Immobilien muss nach unten angepasst werden und es entsteht Verlust.

- ii. Versicherungstechnische Rückstellungen (VT) und Eigenkapital, um 5 TEUR, VT fallen und Eigenkapital steigt entsprechend.

Die Zinserhöhung mindert den heutigen Wert der Verpflichtungen. Der Ertrag hebt das Eigenkapital.

- iii. Bankkonto und Kapitalanlagen, um 5 TEUR, Bankkonto sinkt, Kapitalanlagen steigen entsprechend.

Der Kauf mindert das Guthaben auf der Bank. Dafür befinden sich nun mehr Kapitalanlagen auf der Aktivseite.

Die Nennung aller Bilanzpositionen ergibt einen Punkt. Der korrekte Unterschiedsbetrag wird jeweils mit 0,5 Punkten bewertet. Die korrekte Nennung der Richtung der Wertänderung ergibt ebenfalls 0,5 Punkte. Die Begründung wird mit jeweils einem Punkt bewertet.

**Aufgabe 3.** *Auswirkung bestimmter Geschäftsvorfälle auf die Bilanz und Bilanzanalyse (8 Punkte)*

**Verwenden Sie bitte das der Klausur beiliegende Lösungsblatt zur Aufgabe.**

(8 Punkte) Geben Sie an, ob die folgenden Geschäftsvorfälle für Sie als Versicherungsunternehmen unter HGB erfolgsrelevant sind und begründen Sie Ihre Antwort. Sie können davon ausgehen, dass alle Geschäftsvorfälle im laufenden Geschäftsjahr stattfinden und sich auf dieses beziehen.

- a) Sie stellen einem Kunden seine Versicherungsprämie in Rechnung.
- b) Sie erinnern einen Kunden daran seine ihm bereits zugestellte aber noch nicht bezahlte Rechnung für das aktuelle Geschäftsjahr zu begleichen. Die Bezahlung der Rechnung sehen Sie als nicht gefährdet.
- c) Ein noch mit 1.000 EUR reservierter KFZ-Schaden wird durch eine abschließende Zahlung von 800 EUR vollständig abgewickelt.
- d) Der Marktwert einer ihrer Kapitalanlagen ist im Vergleich zum Kaufpreis um 20% gestiegen.

**Lösungshinweise Aufgabe 3:**

- a) Ja, Geschäftsvorfall (GV) ist erfolgsrelevant.

Die Rechnungsstellung im aktuellen Geschäftsjahr für eine Leistung im aktuellen Geschäftsjahr begründet einen Ertrag für das laufende Geschäftsjahr.

- b) Nein, GV ist nicht erfolgsrelevant.

Es besteht bereits eine Forderung gegen den Kunden. Es wird lediglich an die Begleichung erinnert und die Zahlung droht (noch) nicht auszufallen.

- c) Ja, GV ist erfolgsrelevant.

Durch die Auflösung der Schadenreserve entsteht ein Abwicklungsgewinn.

d) Nein, GV ist nicht erfolgsrelevant.

Das Vorsichtsprinzip verbietet eine Berücksichtigung des höheren Marktwertes.

Jede richtige Antwort und jede Begründung werden mit jeweils einem Punkt bewertet.



**Aufgabe 4. Bilanz- und Erfolgsmessung, Steuerungsgrößen (18 Punkte)**

a) (7 Punkte) Sie erhalten die nachfolgenden Informationen der „Sorgenfreie Lebensversicherungs-AG“:

<b>Bilanz zum 31.12.2022</b>			
<b>in TEUR</b>			
Aktien	600	Eigenkapital	400
Festverzinsliche Wertpapiere	2.310	Deckungsrückstellung	2.667
Forderungen	430	RfB	360
Bank	90	Sonstige Verbindlichkeiten	3
<b>Summe</b>	<b>3.430</b>	<b>Summe</b>	<b>3.430</b>

<b>GuV vom 1.1. bis zum 31.12.2022 in TEUR</b>	
Verdiente Nettobeiträge	1.640
Erträge aus Kapitalanlagen	240
Nettoaufwendungen für Versicherungsfälle	1.143
Veränderung der Deckungsrückstellung	230
Nettoaufwendungen für RfB	74
Nettoaufwendungen für den Versicherungsbetrieb <i>davon Abschlussaufwendungen (netto): 57</i> <i>davon Verwaltungsaufwendungen (netto): 41</i>	98
Aufwand aus Kapitalanlagen	124
Sonstige Aufwendungen	55
Steueraufwand	74
Jahresüberschuss	82

Der Kapitalanlagebestand zum 1. Januar 2022 beträgt TEUR 3.030.

Berechnen Sie die folgenden Kennzahlen zum 31. Dezember 2022:

- 1) Nettoverzinsung der Kapitalanlagen
- 2) Abschlusskostenquote netto
- 3) Eigenkapitalrentabilität
- 4) Versicherungstechnisches Ergebnis

b) (11 Punkte) Notieren Sie die Definitionen der folgenden Kennzahlen und Steuerungsgrößen und beurteilen Sie zudem deren Aussagekraft:

- 1) Liquidität ersten Grades und zweiten Grades
- 2) Economic Value Added (EVA)
- 3) Durchschnittsverzinsung der Kapitalanlagen

#### **Lösungshinweise Aufgabe 4:**

a)

- 1) Nettoverzinsung der Kapitalanlagen  
= Saldo der gesamten Erträge und Aufwendungen aus Kapitalanlagen  
in % des mittleren Kapitalanlagebestandes

$$= (240 - 124) / 2.970$$

$$= 3,9 \% \text{ (2 Punkte)}$$

$$\text{mit mittlerem Kapitalanlagebestand} = (2.910 + 3.030) / 2 = 2.970$$

wobei der Kapitalanlagebestand des GJ aus der Bilanz ablesbar ist  
(600 + 2.310 = 2.910) und der Kapitalanlagebestand des VJ unterhalb der Bilanz mit 3.030 angegeben ist.

- 2) Abschlusskostenquote netto  
= Abschlussaufwendungen netto / verdiente Nettobeiträge

$$= 57 / 1.640$$

$$= 3,5 \% \text{ (2 Punkte)}$$

- 3) Eigenkapitalrentabilität  
= Ergebnis nach Steuern / Eigenkapital  
  
= 82 / 400  
  
= 20,5% (2 Punkte)
- 4) Versicherungstechnisches Ergebnis (direkt aus GuV ablesbar)  
= 1.640 + 240 - 1.143 - 230 - 74 - 98 - 124  
  
= 211 (1 Punkt)

b)

- 1) Liquidität ersten Grades: Geldmittel / kurzfristiges Fremdkapital  
Liquidität zweiten Grades: (Geldmittel und Forderungen) / kurzfristiges Fremdkapital

Interpretation kann aus verschiedenen Sichtweisen erfolgen: Ein Lieferant des Unternehmens ist an hoher Quote interessiert, da seine Rechnungen bezahlt werden können. Für einen Investor sollte die Quote nicht zu hoch sein, da die vorgehaltene Liquidität renditeträchtiger eingesetzt werden könnte. Für einen Konkurrenten kann hohe Liquidität eine zahlungskräftige Branche anzeigen oder ein Hinweis auf geplante Projekte/Übernahmen sein (5 Punkte)

- 2) Gewinn - Risikokapitalkosten (= Gewinn - Risikokapital \* Hurdle Rate)  
Beurteilt die absolute Vorteilhaftigkeit eines Projektes. Werte > 0 schaffen Unternehmenswert. Als absolute Größe schwierig für Vergleiche heranzuziehen. (3 Punkte)
- 3) Saldo der laufenden Erträge und Aufwendungen aus Kapitalanlagen / mittlerer Kapitalanlagebestand (in %)  
Zeigt die Fähigkeit des Unternehmens in der Periode, ordentliche Erträge aus Kapitalanlagen zu generieren. Dabei werden Bewertungseffekte und Realisationen im Gegensatz zur Nettoverzinsung nicht betrachtet. (3 Punkte)

---

**Aufgabe 5. Internationale Rechnungslegung (16 Punkte)**

- a) (8 Punkte) Welche übergeordneten Ziele hat das IASB mit den IFRS verfolgt? Führen Sie dazu auch zwei Beispiele auf, an denen diese deutlich werden.
- b) (6 Punkte) Nennen Sie die Bausteine des allgemeinen Bewertungsansatzes (GMM) in IFRS 17 und erläutern Sie deren Bedeutung kurz.
- c) (2 Punkte) Erläutern Sie, vor welcher Herausforderung Unternehmen in der erstmaligen Berichterstattung nach IFRS 17 stehen.

**Lösungshinweise Aufgabe 5:**

- a) Übergeordnetes Ziel der IFRS ist die Informationsfunktion für Investoren. Das IASB konkretisiert dieses Ziel durch die Entwicklung von einheitlichen, qualitativ hochwertigen, verständlichen, durchsetzbaren und global akzeptierten Rechnungslegungsstandards (Transparenz, Stärkung der Rechnungslegung, Ökonomische Effizienz). Mögliche Beispiele sind der Rechnungslegungsgrundsatz der Fair Presentation, Fair Value als wesentliches Bewertungsprinzip, Realisationsprinzip, Umfangreiche Notes-Angaben. (8 Punkte)
- b) 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) (6 Punkte)
- c) Zum Anwendungstichtag 1. Januar 2023 haben Unternehmen eine Eröffnungsbilanz zu erstellen und zudem für das Jahr 2023 bereits Vorjahresvergleichswerte darzustellen. Es ist somit über mehr als eine Periode zu berichten, eine genaue Beschäftigung mit den Perioden vor dem 1. Januar 2023 ist erforderlich. Hier sind auch andere Lösungen möglich. (2 Punkte)

**Aufgabe 6. Unternehmensbewertung (11 Punkte)**

Nehmen Sie Stellung zum Begriff des ‚objektiven Unternehmenswertes‘ und beurteilen Sie dabei auch das Ertragswertverfahren zur Berechnung von Unternehmenswerten in seiner Aussagekraft

**Lösungshinweise Aufgabe 6:**

Ansätze zur Bestimmung eines ‚objektiven Unternehmenswertes‘ sind in der Forschung gescheitert. (1 Punkt)

Die Bestimmung eines Unternehmenswertes

- erfolgt zu einem bestimmten Stichtag,
- ist immer mit einem bestimmten Anlass und einer bestimmten Interessenslage verknüpft und
- hängt deshalb wesentlich von den gewählten methodischen Ansätzen und den Einschätzungen aus der Sicht des Bewertenden ab. (5 Punkte)

Ertragswertverfahren:

- Systematischer Ansatz ist naheliegend und sinnvoll
- z.T. recht einfache, überschlägige Wertermittlung möglich
- Herausforderung: Annahmen über langfristige künftige Entwicklungen sind zu treffen, ermittelter Wert ist mit Unsicherheit behaftet, Glaubwürdigkeit und Nutzen kann beeinträchtigt sein bzw. hängt sehr vom Bewertenden ab. Hier können auch Beispiele als Lösung gelten. (5 Punkte)

### **Aufgabe 7. Organisation (8 Punkte)**

Die beiden wichtigsten Gestaltungsaufgaben der betrieblichen Organisation sind die Spezialisierung und die Koordination.

- a) (1 Punkt) Beschreiben Sie, was mit Spezialisierung in diesem Kontext gemeint ist.
- b) (1,5 Punkte) Nennen Sie drei Aspekte nach denen spezialisiert werden kann.
- c) (2,5 Punkte) Jede Spezialisierung hat bestimmte Auswirkungen. Nehmen Sie Bezug auf diese Auswirkungen und nennen Sie das grundlegende Ziel einer strategiekonformen Spezialisierung.
- d) (3 Punkte) Beschreiben Sie die Aufgabe der Koordination. Verdeutlichen Sie dabei deren Notwendigkeit, und geben Sie ein Beispiel für eine wichtige Koordinationsaufgabe.

### **Lösungshinweise Aufgabe 7:**

- a) (1 Punkt) Spezialisierung bezieht sich auf die Gestaltung der Aufbauorganisation und bedeutet die Zusammenfassung gleichartiger Aufgaben.
- b) (jeweils 0,5 Punkte) Spezialisiert werden kann z.B. funktionsbezogen, produktbezogen oder kundenbezogen.
- c) (1 Punkt) Jede Spezialisierung schafft bestimmte Verbundvorteile durch Zusammenlegung von Aufgaben und nimmt andererseits Schnittstellenverluste in Kauf.  
(1,5 Punkte) Ziel einer strategiekonformen Spezialisierung ist es, so zu strukturieren, dass möglichst viele Verbundvorteile und möglichst wenige Schnittstellenverluste entstehen an den Stellen, die für die Strategie besonders wichtig sind.
- d) (1 Punkt) Neben den Arbeiten, die in der regulären Aufbauorganisation erledigt werden, gibt es diverse Aufgaben, die abteilungsübergreifend erfüllt werden müssen (ein Beispiel genügt):
  - Projekte, Investitionsentscheidungen
  - Maßnahmen, die aus strategischen Entscheidungen resultieren

- Komplexe Prozesse, die über die reguläre Zusammenarbeit Bereiche hinausgehen (z.B. Jahresabschluss, Solvency II - Aktivitäten).

(2 Punkte) Hier sind die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten nicht a priori durch die Festlegung der Aufbauorganisation gegeben. Um diese Aufgaben erfolgreich zu erfüllen, muss eine zusätzliche Organisationform festgelegt werden, in der die Abläufe und Verantwortlichkeiten im Vorhinein geregelt sind und die von einem eigens bestimmten Koordinator überwacht und gesteuert werden.

---

**Aufgabe 8.** Strategische Geschäftsfelder, *Strategiefindung* (13 Punkte)

In einer Versicherungsgruppe soll eine grundsätzliche Überprüfung und Aktualisierung der strategischen Geschäftsfelder stattfinden. Hierbei kommt der im Unternehmen etablierte Strategiefindungsprozess zum Einsatz, der als wesentliches Element eine SWOT-Analyse enthält.

- a) (2 Punkte) Nennen Sie die grundsätzlichen Bestimmungsfaktoren eines strategischen Geschäftsfelds und geben Sie ein Beispiel für ein strategisches Geschäftsfeld in einem Versicherungsunternehmen an.
- b) (7 Punkte) Erläutern Sie die Grundidee und den idealtypischen Ablauf der Strategieentwicklung durch SWOT-Analyse, indem Sie die einzelnen Stufen beschreiben. Geben Sie drei Beispiele für erforderliche Maßnahmen zur Überwindung einer strategischen Lücke.
- c) (4 Punkte) Die unter (b) beschriebene Strategiebestimmung kann entweder „Top down“ oder „Bottom up“ erfolgen. Erläutern sie die Merkmale dieser beiden entgegengesetzten Ausprägungen in einem Strategieentwicklungsprozess.

**Lösungshinweise Aufgabe 8:**

- 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) Der idealtypische Ablauf der SWOT-Analyse:

### **1. Die Bestimmung der Ausgangslage (intern/extern)**

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?

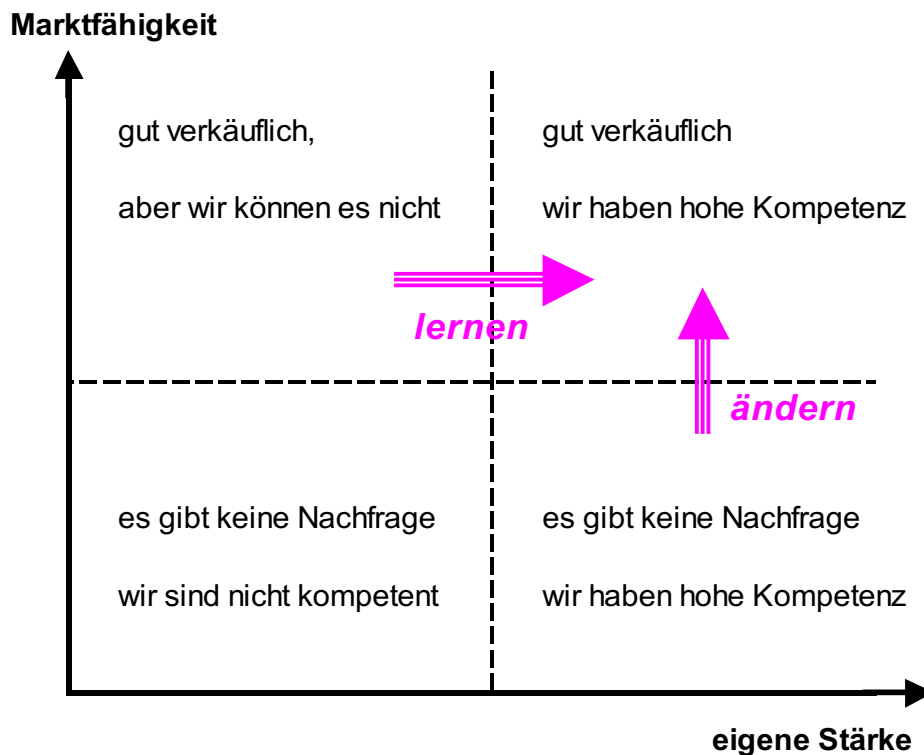
Die Chancen und Risiken im Versicherungsmarkt (OT=Opportunities/Threats) sind kurz- und mittelfristig einzuschätzen, z.B.:

- 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?

*Anmerkung: Die beiden Aspekte „Stärken und Schwächen“ sowie „Chancen und Risiken“ sind zu verdeutlichen. Dazu müssen nicht zwingend die genannten Spiegelstriche aufgeführt werden.*

### **2. Brainstorming zur Überprüfung der bestehenden und zur Ableitung potenzieller neuer strategischer Geschäftsfelder. Bewertung durch einordnen in SWOT-Matrix, Analyse der strategischen Lücken**

Auf der Grundlage von 1. sind in einem Brainstorming mögliche strategische Geschäftsfelder zu definieren und in der Systematik der folgenden Matrix beurteilt:



Geschäftsfelder, die eingeordnet werden im Quadranten

- links unten: sollten nicht weiterverfolgt 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

### 3. Entscheidung zur Aufnahme ausgewählter Geschäftsfelder.

Auf der Grundlage der unter 1) und 2) getroffenen Einschätzungen werden die zu bearbeitenden strategischen Geschäftsfelder verbindlich festgelegt.

#### **4. Maßnahmenplan zur Überwindung strategischer Lücken.**

Beispiele für erforderliche Maßnahmen:

- Aufbau von Know how
- Veränderung der Steuerungsprozesse
- Veränderung der Aufbauorganisation
- Investitionen in Technik (IT), Marketing oder Vertrieb

- c) Der Prozess der Strategiefindung kann eher „Top down“ oder eher „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 9. Deckungsbeitragsrechnung (16 Punkte)

Die Secura Nova ist eine kleine Spezialversicherungsgesellschaft, die nur besonderes Nischengeschäft betreibt wie Ergänzungstarife in der Krankenversicherung oder spezielle Berufsunfähigkeitsversicherungen. Es handelt sich durchweg um einjährige Verträge, die kaum Notwendigkeiten zur Bildung von Rückstellungen beinhalten. Verkauft werden sie über spezialisierte externe Vertriebsgesellschaften, die für die Vermittlung eines Jahresvertrages eine bestimmte Provision erhalten. 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 sich in diesem Spezialfall im Gegensatz zum allgemeinen Fall im Versicherungsgeschäft die Deckungsbeitragsrechnung sinnvoll und nutzbringend eingesetzt werden kann.
- b) (6 Punkte) Es besteht der Plan, ein weiteres Geschäftsfeld „Reise“ hinzuzufügen, das aus den beiden Produktgruppen „Reisekranken“ mit den Tarifen RK1 und RK2 und „Reisegepäck“ mit dem Tarif RG besteht.

Die geplanten Rahmendaten zu diesem Geschäft lauten wie folgt:

	Neues Geschäftsfeld Reise		
	Reisekranken		Reisegepäck
	Produkt RK1	Produkt RK2	Produkt RG
Jahresbeitrag pro Vertrag	30 €	20 €	20 €
Schadenbedarf pro Vertrag	9 €	6 €	6 €
Provision pro Vertrag	10 €	20 €	10 €
Anzahl verkaufte Verträge	30.000	50.000	20.000
Fixe Produkt-Einzelkosten	40.000	10.000	30.000

Darüber hinaus fallen noch 50.000€ Einzelkosten in der Produktgruppe Kranken und 10.000€ Einzelkosten in der Produktgruppe Gepäck an. Für das neue Geschäftsfeld Reise insgesamt fallen des Weiteren noch Einzelkosten in Höhe von 40.000€ an.

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 Teilsegment positive Deckungsbeiträge anfallen und der Gesamtdeckungsbeitrag des Geschäftsfelds mindestens 500.000€ beträgt.

- c) (5 Punkte) Falls dies nicht der Fall sein sollte, machen Sie einen im Rahmen der gegebenen Größenordnungen angemessenen Vorschlag zur Änderung der Rahmendaten, der einen im Sinne der obigen Definition profitablen Betrieb des neuen Geschäftsfelds ermöglichen würde. Begründen Sie die Angemessenheit ihres Vorschlags.

*Anmerkung: Beurteilt werden die im Tableau der Deckungsbeitragsrechnung ersichtlichen Ergebnisse. Darüber hinaus müssen die Rechenwege nicht im Einzelnen erläutert werden.*

### **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) Deckungsbeitragstabelle:

	Neues Geschäftsfeld Reise		
	Reisekranken		Reisegepäck
	Produkt RK1	Produkt RK2	Produkt RG
Jahresbeitrag pro Vertrag	30 €	20 €	20 €
Schadenbedarf pro Vertrag	9 €	6 €	6 €
Provision pro Vertrag	10 €	20 €	10 €
<b>Deckungsbeitrag pro Vertrag</b>	<b>11 €</b>	<b>-6 €</b>	<b>4 €</b>
Anzahl verkaufte Verträge	30.000	50.000	20.000
Fixe Produkt-Einzelkosten	40.000	10.000	30.000
<b>= Deckungsbeitrag I (Produkt)</b>	<b>290.000 €</b>	<b>-310.000 €</b>	<b>50.000 €</b>
Produktgruppen-Einzelkosten	50.000 €		10.000 €
<b>= Deckungsbeitrag II (Produktgruppe)</b>	<b>-70.000 €</b>		<b>40.000 €</b>
Geschäftsfeld Reise - Einzelkosten	40.000		
<b>= Deckungsbeitrag III (Neues Segment Reise)</b>	<b>-70.000</b>		

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

- c) Die negativen Deckungsbeiträge resultieren ausschließlich aus dem Produkt RK2. Auffällig ist hier zunächst die doppelt so hohe Provision wie bei den anderen beiden Produkten, deren Berechtigung aus den sonstigen vorliegenden Daten nicht erkennbar ist. Sie führt möglicherweise zu der besonders hohen Anzahl verkaufter Verträge.

Insofern wird zunächst vorgeschlagen, die Provision pro Vertrag wie bei den anderen beiden Produkten auf 10€ festzusetzen. Der Deckungsbeitrag des Geschäftsfelds erhöht sich damit um 500.000€ auf 430.000€, womit das geforderte Ziel allerdings noch nicht erreicht ist.

Daher soll als zweite Maßnahme der Jahresbeitrag moderat um 5€ auf 25€ angehoben werden, wobei dieser dann im Vergleich zu den beiden anderen Produkten genau in der Mitte liegt und nicht aus dem Rahmen fällt. Nach Abzug des Schadenaufwands erhöht sich damit der Deckungsbeitrag des Geschäftsfelds um weitere 250.000€ auf 680.000€, womit das geforderte Ziel erreicht wäre.

Die beiden Maßnahmen führen allerdings zu einer gewissen Reduktion der Attraktivität des Produkts, sowohl für Kunden als auch für Verkäufer. Nimmt man vorsichtig einen durch die Maßnahmen verursachten Absatzrückgang von 20% an, so erscheinen die Ansätze insgesamt als realistisch und das geforderte Profitabilitätsziel ist mit 590.000€ weiterhin erfüllt.

Die finale Deckungsbeitragstabelle sieht dann wie folgt aus:

	<b>Neues Geschäftsfeld Reise</b>		
	<b>Reisekranken</b>		<b>Reisegepäck</b>
	Produkt RK1	Produkt RK2	Produkt RG
Jahresbeitrag pro Vertrag	30 €	25 €	20 €
Schadenbedarf pro Vertrag	9 €	6 €	6 €
Provision pro Vertrag	10 €	10 €	10 €
<b>Deckungsbeitrag pro Vertrag</b>	<b>11 €</b>	<b>9 €</b>	<b>4 €</b>
Anzahl verkaufte Verträge	30.000	40.000	20.000
Fixe Produkt-Einzelkosten	40.000	10.000	30.000
<b>= Deckungsbeitrag I (Produkt)</b>	<b>290.000 €</b>	<b>350.000 €</b>	<b>50.000 €</b>
Produktgruppen-Einzelkosten	50.000 €		10.000 €
<b>= Deckungsbeitrag II (Produktgruppe)</b>	<b>590.000 €</b>		<b>40.000 €</b>
Geschäftsfeld Reise - Einzelkosten	40.000		
<b>= Deckungsbeitrag III (Neues Segment Reise)</b>	<b>590.000</b>		

### Aufgabe 10. Ertragsbarwert (10 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.

Im Zuge der strategischen Planung wurden zwei neue strategische Geschäftsfelder SGF1 und SGF2 entwickelt, die beide für marktfähig gehalten werden und die insgesamt gut in das Unternehmen passen würden.

Es stellt sich aber noch die Frage nach der Profitabilität. Die charakteristischen Daten der beiden SGF können der folgenden Tabelle entnommen werden:

	SGF 1	SGF 2
Beitragssumme (€ durchschnittlich pro Vertrag)	20.000	25.000
Beitragsbarwert (€ durchschnittlich pro Vertrag)	10.000	12.000
EBW1 (‰ der Beitragssumme)	50	45
Abschlussprovision (‰ der Beitragssumme)	30	25
fixe Abschlusskosten des Segments (€)	20.000	20.000
Bestandspflegeprovision (% des Jahresbeitrags)	1,5	1,0
Absatz (Anzahl Verträge pro Jahr)	10.000	5.000

Ein SGF soll als profitabel gelten, wenn es pro Jahr einen Ertragsbarwert nach sämtlichen Einzelkosten (EBW3) von mindestens 500.000 € liefert.

Der EBW3 eines Segments lässt sich jedoch nicht vollständig exakt berechnen, da es unmöglich ist, einem Segment verursachungsgerecht künftige laufende Fixkosten als Segment-Einzelkosten zuzurechnen.

Insofern ist es zweckmäßig zunächst einen „EBW3“ ohne Einrechnung künftiger Fixkosten zu berechnen und letztere dann durch einen pauschalen Ansatz näherungsweise zu berücksichtigen.



Als Pauschalansatz wird hier angenommen, dass die Fixkosten in beiden SGF in den künftigen Jahren etwa 1,5% der Jahresbeiträge der noch vorhandenen Verträge betragen.

Entscheiden Sie anhand dieser Vorgehensweise, ob die beiden SGF als profitabel gelten können und skizzieren Sie dabei Ihren Rechenweg.

### Lösungshinweise Aufgabe 10:

Im ersten Schritt werden zunächst aus den Angaben für die Einzelverträge und aus den Absatzerwartungen die jährlichen Gesamtwerte für den EBW1, EBW2 und EBW3 (ohne lfd. Fixkosten) berechnet. Anschließend werden hiervon die Barwerte der laufenden Fixkosten subtrahiert, so dass sich schlussendlich eine akzeptierte Näherung für den EBW3 ergibt.

	SGF 1	SGF 2
Beitragssumme	200.000.000	125.000.000
Beitragsbarwert	100.000.000	60.000.000
<b>EBW1</b>	<b>10.000.000</b>	<b>5.625.000</b>
Abschlussprovision	6.000.000	3.125.000
Barwert Bestandspflegeprovision	1.500.000	600.000
<b>EBW2</b>	<b>2.500.000</b>	<b>1.900.000</b>
fixe Abschlusskosten	20.000	20.000
<b>EBW3 (ohne laufende Fixkosten)</b>	<b>2.480.000</b>	<b>1.880.000</b>
angenommene Quote der laufenden Fixkosten	1,5	1,5
Barwert der laufenden Fixkosten	1.500.000	900.000
<b>EBW3</b>	<b>980.000</b>	<b>980.000</b>

Beide Segmente haben den gleichen EBW3 von 980.000€ der also deutlich über den geforderten 500.000€ liegt. Beide SGF können somit als profitabel gelten.

**Aufgabe 11. Risikosteuerung, Limitsystem (14 Punkte)**

Der grundlegende Ansatz des Risikotragfähigkeitskonzepts gemäß Solvency II liegt in der Gegenüberstellung von vorhandenem und benötigtem Risikokapital und der Sicherstellung einer ausreichenden Überdeckung. Diese soll permanent sichergestellt sein und ist in regelmäßigen Abständen zu berichten. Teil eines solchen Risikoberichts ist ein Limitsystem wie es im Folgenden in verkürzter Form dargestellt ist:

Risikokategorie	zu limitierende Größe	Art*)	Schwelle gelb	Schwelle rot	Aktueller Wert	Ampel aktuell
Gesamt-solvabilität	SCR-Bedeckung	S	110%	100%	101,7%	gelb
Gesamt-solvabilität	MCR-Bedeckung	S	150%	120%	154,2%	grün
Markt	benötigtes Kapital für Marktrisiko (Mio.€)	S	120,0	140,0	138,5	gelb
Markt	Nettoverzinsung	I	3,2%	2,0%	3,4%	grün
Markt	Stille Reserven	I	5,8%	5,0%	0,0%	grün
Vers.techn.	Combined Ratio	I	98,0%	105,0%	96,4%	grün
Operationell	Erreichbarkeitsquote Service-Center	I	80,0%	60,0%	87,2%	grün
Operationell	Anzahl Beschwerden	E	---	---	---	grün
Strategisch	Veränderung Eigenkapital	I	2%	0%	3%	grün
Strategisch	Wachstum: Anzahl Policen	I	1,5%	0,0%	1,7%	grün
Strategisch	Wachstum: Prämien (JSB)	I	2,0%	0,0%	2,1%	grün
Strategisch	Zukunftsfähigkeit der IT	E	---	---	---	grün

\*) Art: S = Solvenzlimit, I = Indikatorlimit, E = Einschätzung

- a) (6,5 Punkte) Erläutern Sie den Anwendungszweck eines Limitsystems und grenzen Sie dabei die Berichtsgrößen „Solvenzlimit“, „Indikatorlimit“ und „Einschätzung“ voneinander ab.

- b) (7,5 Punkte) Der obige Bericht zeigt fast nur grüne und keine roten Ampelfarben. Ferner ist keine qualitative Einschätzung angegeben, die auf ein besonderes Risiko im Unternehmen hindeutet.

Beurteilen Sie als Empfänger dieses Berichts die Risikolage des Unternehmens. Gehen Sie dabei auch die Festsetzung der Schwellenwerte ein.

Treffen Sie eine Aussage über die Qualität des Limitsystems.

### **Lösungshinweise Aufgabe 11:**

- a) Um die Risikotragfähigkeit im Unternehmen nicht nur ex post zu ermitteln und zu beurteilen, sondern ex ante zu steuern und sicherzustellen, muss regelmäßig über die Überdeckung der benötigten Risikokapitalien berichtet werden. Hierzu sind für jeden Steuerungsbereich Entscheidungsregeln (Solvenzlimite) für das operative Geschäft aufzustellen, deren Einhaltung sicherstellt, dass der Bedarf an Risikokapital für diesen Steuerungsbereich den zugewiesenen Kapitalbedarf nicht übersteigt. In der Praxis hat sich – wie im vorliegenden Beispiel dargestellt – eine Ampeldarstellung mit zwei Schwellenwerten als zweckmäßig erwiesen, um einen schnellen Blick auf die Risikosituation des Unternehmens zu ermöglichen.

Da die eigentliche Steuerung auf den operativen Ebenen stattfindet, müsste das System idealerweise von der Ebene des Gesamtunternehmens auf die operativen Ebenen heruntergebrochen und dort praktiziert werden. Eine Zuordnung von benötigtem und vorhandenem Risikokapital auf operative Einheiten ist in der Praxis aber nur in Ausnahmefällen möglich. Dies gilt insbesondere bei funktionaler Organisation. Insofern ist eine Risikosteuerung mit einem Limitsystem, das nur Solvenzlimite enthält, auf operativer Ebene in aller Regel nicht möglich. Man behilft sich mit der Festlegung sog. Indikatorlimite, die in derselben Ampellogik berichtet werden wie die Solvenzlimite. Die zu limitierenden Größen stellen hierbei meist eine Auswahl von bekannten Unternehmenskennziffern dar, die in engem Zusammenhang mit den in der Risikostrategie identifizierten Risiken stehen. Die Indikatorlimite lassen sich eher operativen Einheiten zuordnen und hilfsweise zu deren Risikosteuerung verwenden, auch wenn sie in ihrer Aussagekraft bei weitem nicht an die Solvenzlimite heranreichen.

Darüber hinaus kann es sinnvoll sein, über wichtige, risikorelevante Sachverhalte, die sich nicht quantitativ beschreiben lassen, im Limitsystem verbal eine „Einschätzung“ abzugeben und den Grad ihrer aktuellen Problematik durch eine Ampelfarbe auszudrücken. Eine Limitierung findet damit allerdings nicht statt.

- b) Die Solvenzlimite sind die eigentlichen für die Beurteilung der Risikotragfähigkeit aussagekräftigen Größen. Bei diesen sind die Überdeckungen im vorliegenden Fall aber äußerst gering und nur knapp von einer roten bzw. bei MCR gelben Ampelfarbe entfernt. Die Indikatorlimite deuten zwar auf erfolgreiches Geschäft hin, dies ist aber ohne Sicherstellung der Solvabilität nicht durchführbar.

Hierbei ist darüber hinaus zu beachten, dass beim SCR die Schwelle zu rot auf 100% gesetzt ist, so dass bei roter Ampel sofort eine Unterdeckung eintritt.

Das vorliegende Limitsystem ist also eher irreführend und insbesondere durch die Wahl der Schwellenwerte nicht geeignet, „auf einen schnellen Blick“ einen zutreffenden Eindruck der Risikolage zu vermitteln.

### **Aufgabe 12. Vertriebssteuerung Ausschließlichkeitsorganisation (6 Punkte)**

Im Ausschließlichkeitsvertrieb einer Versicherungsgesellschaft sind die wichtigsten Vergütungsformen die Volumenvergütung und die Zielvergütung.

- a) (2 Punkte) Nennen Sie die vier hauptsächlichen Planungs- und Steuerungsgebiete, auf die die Zielvergütung ausgerichtet werden kann.
- b) (2 Punkte) Wählen Sie aus zweien dieser vier Bereiche jeweils eine Steuerungsgröße, die Ihnen so wichtig erscheint, so dass Sie hierüber eine Zielvereinbarung treffen möchten. Geben Sie zu den beiden Steuerungsgrößen jeweils die zugehörige Messeinheit an, mit der die Zielerreichung beurteilt werden soll.
- c) (2 Punkte) Formulieren Sie beispielhaft für eine der beiden Steuerungsgrößen eine konkrete Zielvereinbarung, die den Ansprüchen genügt, die an wirkungsvolle Zielformulierungen zu stellen sind (4 W's).

### **Lösungshinweise Aufgabe 12:**

- a) Die vier Bereiche sind Produktion (Absatz), Bestandserhaltung (Umsatz), Wirtschaftlichkeit und Orga-Ausbau.
- b) Produktion: Neugeschäft gemessen in Einheiten
  - a. Bestandserhaltung: Storno gemessen in Frühstornoquote
  - b. Wirtschaftlichkeit: Fixkosten der Vertriebseinheiten gemessen in Euro
  - c. Orga-Ausbau: Netto-Anbau von Vermittlern gemessen in Anzahl
- c) Produktion: Das Ziel ist erreicht, wenn das von der Ausschließlichkeitsorganisation im Jahre 2023 insgesamt akquirierte Neugeschäft mindestens 240.000 Einheiten beträgt.

Bestandserhaltung: Das Ziel ist erreicht, wenn in der Ausschließlichkeitsorganisation die für das Jahr 2023 insgesamt gemessene Frühstornoquote höchstens 4% beträgt.

Wirtschaftlichkeit: Das Ziel ist erreicht, wenn die Ausschließlichkeitsorganisation das ihr für das Jahr 2023 zugewiesene Fixkostenbudget von 50 Mio. Euro in 2023 nicht überschritten hat.

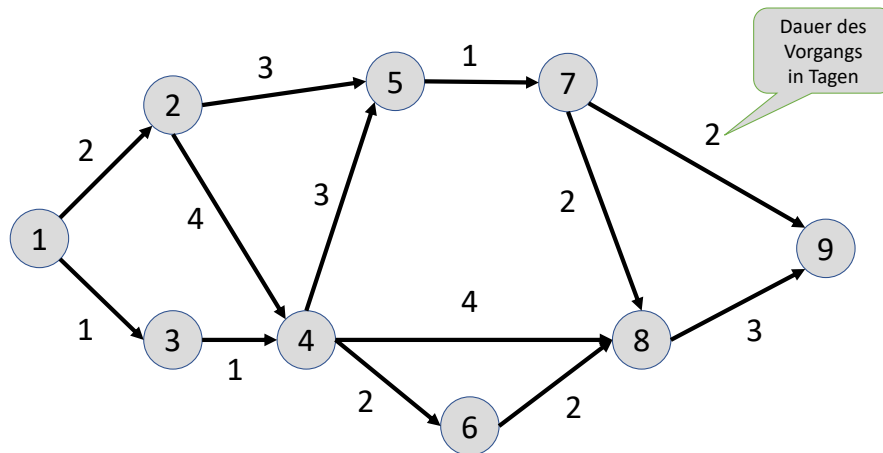
Orga-Ausbau: Das Ziel ist erreicht, wenn der Bestand an Vermittlern bei der Ausschließlichkeitsorganisation vom 01.01.2023 bis zum 31.12.2023 um 10% gewachsen ist

**Aufgabe 13.** *Einsatz der Netzplantechnik im Jahresabschluss, kritische Vorgänge, Pufferzeiten (13 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.

- a) (3 Punkte) Erläutern Sie, warum der Einsatz eines leistungsfähigen Planungs- und Steuerungsinstruments eine notwendige Voraussetzung für die erfolgreiche Bewältigung der Abschlussaufgaben ist. Begründen Sie, warum die Netzplantechnik ein solches Instrument ist, und stellen Sie dabei auch den Vorteil der Netzplantechnik gegenüber dem Balkendiagramm heraus.
- b) (10 Punkte) 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 Informationen zur Lösung der folgenden drei Teilaufgaben sind unmittelbar aus dem Netzplan ersichtlich und erfordern keine aufwendige Analyse.*



- i. (3 Punkte) Bestimmen Sie die Gesamtdauer dieses Teilprojekts und geben Sie einen kritischen Weg an.
- ii. (1 Punkt) Die Vorgänge (1,3) und (3,4) sind in Verzug geraten und werden voraussichtlich jeweils die doppelte Zeit benötigen. Ist diese Zeitüberschreitung tolerierbar? Begründung!
- iii. (6 Punkte) Im Projektablauf hat sich herausgestellt, dass das Teilprojekt aufgrund von Verzögerungen bei vorgelagerten Teilprojekten erst zwei Tage später beginnen kann. Der Abschluss zum geplanten Termin wäre aber im Hinblick auf den weiteren Projektablauf außerordentlich wichtig.

So wird nach Zeitsparpotenzialen innerhalb des Teilprojekts durch Umorganisation gesucht. Folgende Möglichkeiten der Verlagerung von Arbeitskapazitäten bei einzelnen Vorgängen mit entsprechenden zeitlichen Auswirkungen wurden ermittelt:

	Maßnahme 1		Maßnahme 2		Maßnahme 3	
	von	nach	von	nach	von	nach
Verlagerung von Arbeitskapazität	(4,8)	(4,5)	(2,5)	(2,4)	(7,9)	(7,8)
Effekt auf Zeitbedarf (in Tagen)	+2	-2	+1	-1	+1	-1

Untersuchen Sie, ob sich durch eine oder mehrere Maßnahmen die Gesamtdauer des Teilprojekts wie angestrebt um zwei Tage verringern lässt. Falls Sie eine Möglichkeit finden, nennen Sie die zu ergreifende(n) Maßnahme(n) und geben Sie den entsprechenden kritischen Weg an.

### Lösungshinweis Aufgabe 13:

- a) Die Abschlussprozesse in ihrer Gesamtheit stellen eine hoch komplexe Aufgabe dar, in der große Teile des Unternehmens in Abhängigkeit voneinander zusammenarbeiten müssen. Dies geschieht in zeitlicher Enge und mit strikt einzuhaltenden Terminen. Darüber hinaus ist inhaltlich Konsistenz zwischen den Rechnungslegungssystemen (z.B. HGB, IFRS) und den Begrifflichkeiten der Risikoberichterstattung (z.B. Solvency II, SST) sicherzustellen.

Es besteht also ein erheblicher abteilungsübergreifender Organisations- und Koordinationsbedarf, der ohne ein geeignetes technisches Instrument nicht zu bewältigen ist. Die Netzplantechnik ist ein solches Instrument, das sich sowohl zur Planung als auch zur Ablaufsteuerung eignet und in dem die inhaltlichen und zeitlichen Abhängigkeiten der einzelnen Teilaktivitäten gut abgebildet werden. Dies ist insbesondere ein Vorteil gegenüber der Balkendiagramm-Technik, die sich eher zur anschaulichen Darstellung von Projektablaufen eignet.

b) Einzelfragen:

- i. Die Gesamtdauer des Teilprojekts beträgt 15 Tage. Der Weg 1-2-4-5-7-8-9 ist kritisch.
- ii. Die Zeitüberschreitung ist tolerierbar, da die beiden Vorgänge zusammen eine Pufferzeit von 4 Tagen besitzen, die durch die genannte Zeitüberschreitung nur zur Hälfte beansprucht wird.
- iii. Maßnahme 1 bewirkt keine Zeitersparnis, es entsteht lediglich der neue kritische Weg 1-2-4-8-9 mit gleicher Länge von 15 Tagen.

Maßnahme 2 bewirkt die Abkürzung des kritischen Vorgangs (2,4) um einen Tag, was den kritischen Weg insgesamt und damit die Dauer des Teilprojekts um einen Tag abkürzt.

Maßnahme 3 bewirkt die Abkürzung des kritischen Vorgangs (7,8) um einen Tag, was den kritischen Weg insgesamt und damit die Dauer des Teilprojekts um einen weiteren Tag abkürzt.

Die Maßnahmen 2 und 3 zusammen bewirken also eine Abkürzung der Dauer des Teilprojekts um 2 Tage, womit das angestrebte Ziel erreicht wäre.



### Aufgabe 14. Controlling-Regelkreis (10 Punkte)

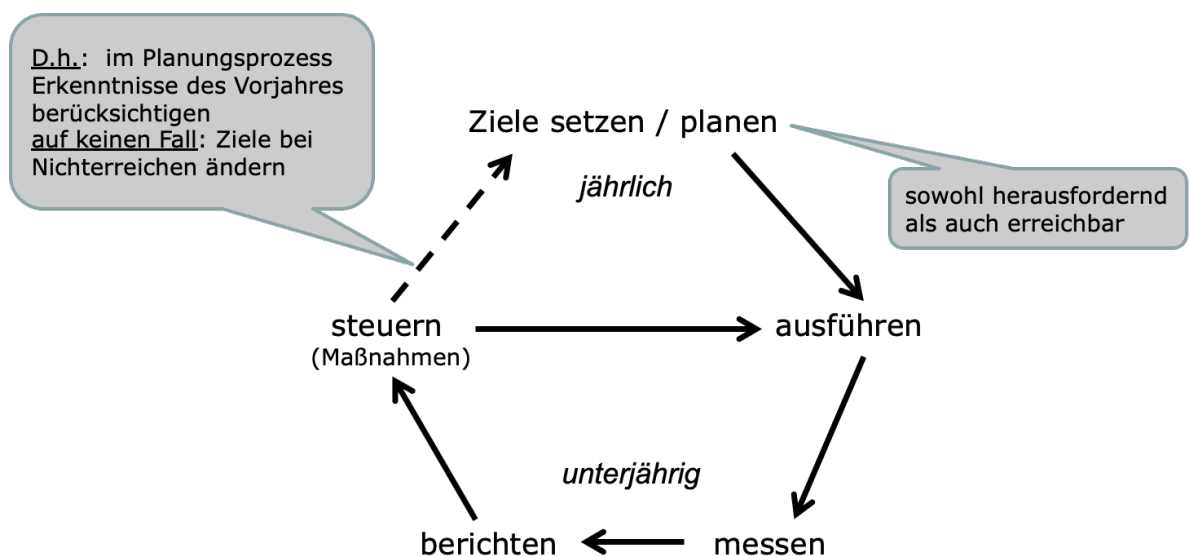
Das Grundkonzept der operativen Steuerung kann durch den Controlling-Regelkreis beschrieben werden. Die konkrete Durchführung des Steuerungsprozesses muss für jedes Steuerungsfeld mit einem geeignet angepassten Tool auf unterschiedliche Weise, aber immer dem Prinzip des Controlling-Regelkreises folgend durchgeführt werden.

- (1 Punkt) Fertigen Sie eine Skizze des Controlling-Regelkreises.
- (9 Punkte) Beschreiben Sie, wie der Steuerungsprozess für das Aufwandsziel „Kosten“ konkret durchgeführt werden kann, und erläutern Sie dabei den Einsatz des verwendeten Tools. Verwenden Sie dabei die Begriffe Plan, Hochrechnung (Prognose) und Ist-Wert.

### Lösungshinweise Aufgabe 14:

- Der Controlling-Regelkreis:

Gefordert wird nur die Pfeildarstellung des Regelkreises, die Erläuterungen in den Sprechblasen sind fakultativ.



b) Für die Kostenstellen der untersten Ebene werden

- i. In einem Tableau für alle Kostenarten und Monate die jeweiligen Planwerte für die Kostenbudgets in einer mit „Plan“ bezeichneten Zeile fest eingetragen. Eine mit „Ist/Prognose“ bezeichnete Zeile wird zum Jahresbeginn mit Prognosewerten gefüllt. So ist pro Kostenart, Monat und für das Jahr insgesamt zu erkennen, wieweit der prognostizierte Jahreswert (der eintreten wird, wenn „keine besonderen Maßnahmen ergriffen werden und alles so weiterläuft wie bisher“) vom Planwert abweicht und welcher Handlungsbedarf sich daraus ergibt.
- ii. Im Jahresverlauf werden dann von Monat zu Monat die monatlichen Prognosewerte dem Buchungsstand entsprechend durch Ist-Werte ersetzt, und es werden die Prognosewerte für die verbleibenden Monate des Jahres überprüft und ggfs. aufgrund neu eingetretener Tatbestände oder als Folge von Steuerungsentscheidungen aktualisiert. Aggregiert man diese Tabellen der Kostenstellenhierarchie entsprechend über alle Führungsebenen, so erhält man einen fortlaufenden Überblick über die jeweils aktuelle Kostensituation und den voraussichtlichen Grad der Zielerfüllung im Unternehmen insgesamt.
- iii. Dieses Reporting gibt den Kostenstellenverantwortlichen monatlich diverse Anhaltspunkte zur Steuerung ihrer Kostensituation und für Maßnahmen zur Verbesserung ihrer Zielerfüllung. Sie können die Ursache von sich abzeichnenden Budgetüberschreitungen im Detail erkennen und Möglichkeiten der Kompensation im Zeitverlauf oder zwischen den Kostenarten analysieren. Es lassen sich „What/If-Analysen“ durchführen, indem man beispielsweise simuliert, welche Kostenentlastung durch Personalabbau oder Verzicht auf eine Sachinvestition erreichbar wäre.