



DAV

DEUTSCHE  
AKTUARVEREINIGUNG e.V.

Schriftliche Prüfung im Grundwissen

## **Unternehmenssteuerung**

gemäß Prüfungsordnung 4  
der Deutschen Aktuarvereinigung e. V.

am 20. Juni 2020

*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 23 Seiten.
- Alle Antworten sind zu begründen und bei Rechenaufgaben muss der Lösungsweg ersichtlich sein.

*Mitglieder der Prüfungskommission:*

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

**Aufgabe 1.** *Jahresabschluss: Adressaten, Bestandteile (5 Punkte)*

- (a) (2 Punkte) Nennen Sie vier Adressaten für den Jahresabschluss eines Versicherungsunternehmens nach HGB.
- (b) (1 Punkt) Erläutern sie warum Versicherungsunternehmen hinsichtlich ihrer Publikationspflichten nach HGB stets wie große Kapitalgesellschaften behandelt werden.
- (c) (2 Punkte) Nennen Sie die Bestandteile des Geschäftsberichtes eines Versicherungsunternehmens nach HGB.

Lösungshinweis:

- (a) Aktionäre, Fiskus/Staat, Rating-Agenturen, Wettbewerber, Aufsicht (BaFin), Mitarbeiter, Rückversicherer.
- (b) Aufgrund der Langfristigkeit des Geschäftes und der besonderen Verantwortung gegenüber den Gläubigern, insbesondere den Versicherungsnehmern, besteht ein gesteigertes öffentliches bzw. gesellschaftliches Interesse zur Publikation.
- (c) Bilanz, GuV, Anhang und Lagebericht.

**Aufgabe 2.** *Vergleich Solvenzbilanz / HGB-Bilanz (4 Punkte)*

Beim Vergleich einer Solvenzbilanz mit einer HGB-Bilanz des gleichen Unternehmens **zum 31.12.2019** fallen Ihnen auf der Aktivseite bei den Kapitalanlagen und den Immobilien unterschiedliche Bewertungen auf. Sie wissen ferner, dass diese unterliegenden Vermögenswerte vor 10 Jahren gekauft wurden. Erläutern Sie kurz welche Unterschiede Sie vermutlich beobachten, was die Gründe hierfür sind und erläutern Sie wahrscheinliche Auswirkungen auf das Eigenkapital.

Lösungshinweis:

Aufgrund der Wertsteigerungen am Aktien- und Immobilienmarkt, so hat beispielsweise der Deutsche Aktienindex seit 2009 ca. 140% Wertsteigerung erzielt, dürften die Werte in der Solvenzbilanz deutlich über denen in der HGB-Bilanz liegen.

Diese Wertsteigerungen sind aufgrund des Vorsichtsprinzips in HGB nicht berücksichtigt. Hier gelten der Einstands- bzw. der Kaufpreis. In der Solvenzbilanz sind Marktwerte anzusetzen.

Daher liegt, ceteris paribus, das ökonomische Eigenkapital in der Solvenzbilanz über dem Eigenkapital nach HGB.

### Aufgabe 3. HGB-Bilanz (6 Punkte)

In folgender Bilanz der "Versicherungs-AG" für das Jahr 2019 sind insgesamt sechs Fehler enthalten. Benennen Sie diese.

<b>Bilanz der Versicherungs AG zum 30.6.2019</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Passiva</b>	
<b>Anlagevermögen</b>		Eigenkapital	15
Forderungen aus Lieferungen und Leistungen	70	Kapitalanlagen	50
Immobilienbeteiligungen	20	Deckungsrückstellungen	60
<b>Umlaufvermögen</b>			
Verbindlichkeiten bei Kreditinstituten	30		
<b>Summe Aktiva</b>	<b>120</b>	<b>Summe Passiva</b>	<b>110</b>

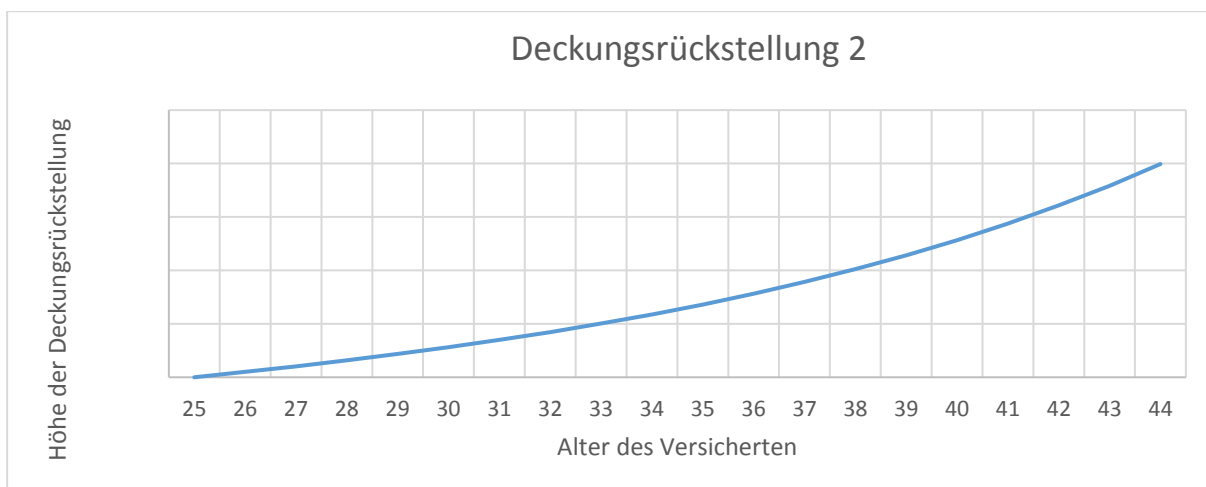
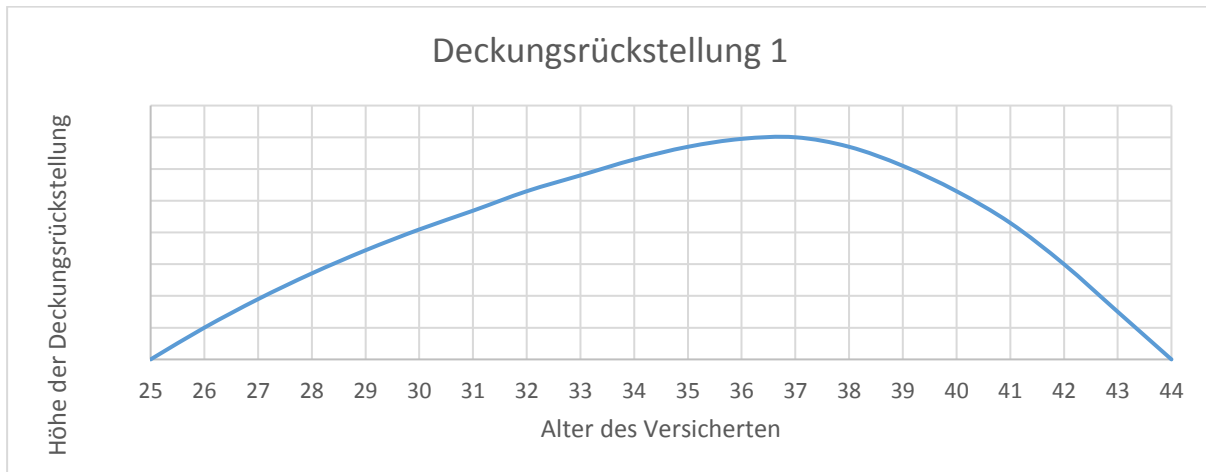
Das Bilanzjahr der "Versicherungs-AG" ist identisch mit dem Kalenderjahr.

#### Lösungshinweis:

- Überschrift: Bilanz sollte zum 31.12.2019 aufgestellt sein
- Die Summe der Aktiva ist nicht gleich der Summe der Passiva
- Die Passiva sind nicht korrekt addiert
- Forderungen aus Lieferungen und Leistungen gehören nicht ins Anlagevermögen sondern ins Umlaufvermögen
- Verbindlichkeiten gehören auf die Passivseite der Bilanz
- Kapitalanlagen gehören auf die Aktivseite der Bilanz

**Aufgabe 4. Rückstellungstypen (12 Punkte)**

(a) Die folgenden Schaubilder zeigen zwei Verläufe von Deckungsrückstellungen von Lebensversicherungspolice, jeweils abgeschlossen von einem Versicherungsnehmer im Alter 25 gegen monatlich konstante Prämie und einer Laufzeit von 20 Jahren.



Beantworten Sie die folgenden Fragen und begründen Sie Ihre Antwort kurz:

- (i) (2 Punkte) Welches der beiden Produkte besitzt eine Leistungsauszahlung am Laufzeitende?
- (ii) (3 Punkte) Erklären Sie den Verlauf der Deckungsrückstellung 1 unter der Annahme, dass es sich um eine Risikolebensversicherung mit konstanter Versicherungssumme handelt?

(b) (2 Punkte) Erläutern Sie kurz die unterschiedlichen Vorgehensweisen bei der Berechnung der Schadenrückstellung im Rahmen einer Solvenzbilanz im Vergleich zu einer HGB-Bilanz. Auf welchen Grundsätzen beruht das Vorgehen unter HGB?

(c) Die folgende Bilanz eines erfolgreich wirtschaftenden Versicherungsunternehmens wird Ihnen vorgelegt:

<b>Bilanz</b>			
<b>Aktiva</b>		<b>Passiva</b>	
Immaterielle Vermögensgegenstände	1	Eigenkapital	100
Kapitalanlagen	105	Versicherungstechnische Rückstellungen	5
Forderungen	2	Andere Rückstellungen	2
Sonstige Aktiva	2	Sonstige Passiva	3
<b>Summe Aktiva</b>	<b>110</b>	<b>Summe Passiva</b>	<b>110</b>

(i) (2 Punkte) Begründen Sie weshalb die Bilanz für ein Versicherungsunternehmen untypisch ist.

(ii) (3 Punkte) Äußern und begründen Sie eine Vermutung, welche Art von Versicherungsgeschäft dieses Unternehmen betreiben könnte.

Lösungshinweis:

(a) (i) Produkt 2 besitzt eine Auszahlung am Laufzeitende. Die Deckungsrückstellung am Laufzeitende ist nicht null.

(ii) Aufgrund des jährlichen Anstiegs der Sterblichkeit wäre eine von Jahr zu Jahr steigende Prämie erforderlich. Soll die Prämie aber bei konstanter Versicherungssumme ebenfalls konstant gehalten werden, so ist sie so anzusetzen, dass sie zunächst zu hoch und ab einem gewissen Zeitpunkt im Versicherungsverlauf zu niedrig ist. Die zunächst nicht benötigten Beitragsanteile werden zur Bildung einer Deckungsrückstellung verwendet, die im späteren Verlauf zur Finanzierung der zu wenig erhaltenen Beitragsbeträge aufgelöst wird. Die Asymmetrie des Deckungskapitalverlaufs erklärt sich aus dem nicht-linearen Anstieg der Sterblichkeit.

(b) In der Solvenzbilanz wird eine Best-Estimate Sammelbewertung der Schadenrückstellung auf Basis aktuarieller Methoden, z.B. Chain-

Ladder, durchgeführt. Unter HGB ist aufgrund des Vorsichtsprinzips und des Grundsatzes der Einzelbewertung eine entsprechend vorsichtige Einzelbewertung der Schadenrückstellungen durchzuführen.

(c) (i) Auffällig ist auf der Passivseite der sehr niedrige Betrag der versicherungstechnischen Rückstellungen, insbesondere im Vergleich zum Eigenkapital. Die Kapitalanlagen auf der Aktivseite dienen im Wesentlichen nur der Überdeckung des Eigenkapitals bzw. werden kaum zur Bedeckung der Rückstellung genutzt.

(ii) Es ist zu vermuten, dass das Unternehmen nur einjähriges Versicherungsgeschäft mit sehr kurzer Schadenregulierungsdauer betreibt, sodass die Notwendigkeit der Bildung von Schaden- oder Deckungsrückstellungen weitgehend entfällt. Dies könnten bspw. Reisegepäck-, Reiserücktrittskosten- oder Auslandsreisekrankenversicherungen sein.

**Aufgabe 5. Bilanzielle Behandlung von Geschäftsvorfällen in HGB (18 Punkte)**

Sie sind mit der Bilanzerstellung der "Versicherungs-AG" für das Jahr 2019 nach HGB betraut worden. Bilanzstichtag ist jeweils der 1.1. eines Jahres. Beantworten und begründen Sie im Zuge dessen folgende Fragen kurz:

(2 Punkte pro Teilaufgabe) Sind die folgenden Geschäftsvorfälle ergebnisrelevant, d.h. haben diese Auswirkung auf die Gewinn- und Verlustrechnung für das Geschäftsjahr 2019?

- a) Ein Gutachten zu den aktuellen Immobilienpreisen, erstellt am 1.6.2019, zeigt dass eine in ihrem Besitz befindliche Immobilie aktuell für 200 Geldeinheiten (GE) verkauft werden könnte. Bilanziert ist diese aktuell mit dem Kaufpreis von 100 GE aus dem Jahr 1990.
- b) Der Vorstand informiert Sie, dass die Immobilie aus Teil a) im Jahr 2020 zu dem Preis aus dem Gutachten verkauft werden soll.
- c) Der Immobilienverkauf aus Teil b) geht schneller als geplant von statten. Die ehemals für 100 GE gekaufte Immobilie wird nun für 200 GE zum 1.12.2019 veräußert. Die Zahlung für den Verkauf wird allerdings erst im Oktober 2020 erfolgen.
- d) Die Zahlung aus c) wird nun doch bereits im Dezember 2019 geleistet.
- e) Aufgrund der vorgezogenen Zahlung aus d) wird dem Käufer ebenfalls im Dezember 2019 ein Abschlag von 10 gewährt.

Nehmen Sie Stellung zu den folgenden Sachverhalten im Hinblick auf ihre Auswirkung auf die Bilanzsumme. Geben Sie unter Verwendung der Fachbegriffe an, ob sich die Bilanzsumme ändert bzw. ob die Aktiv- und/oder Passivseite der Bilanz betroffen ist. Alle beschriebenen Geschäftsvorfälle finden vollständig im Jahr 2019 statt.

- f) Das Unternehmen hat in der Vergangenheit in eine Unternehmensanleihe investiert. Die Anleihe läuft zum 1.6.2019 aus und wird zum bilanzierten Wert von 10 GE in bar zurückgezahlt.
- g) Ein Kredit in Höhe von 10 GE für den Kauf von Büromaterial wird fällig. Er wird unverzüglich in voller Höhe zurückbezahlt.
- h) Ein bereits im Vorjahr reservierter Schaden von 20 GE wird per Überweisung beglichen.



- i) Das Unternehmen investiert bereits eingennommene und auf seinem Bankkonto befindliche Beiträge eines Versicherungsnehmers in Aktien.

Lösungshinweis:

- a) Nein, nach dem Vorsichtsprinzip darf der Wert nicht aufgestockt werden.
- b) Nein, es sind nur realisierte Gewinne zu berücksichtigen.
- c) Ja, es entsteht ein Gewinn von 100. Auf der Aktivseite entsteht eine Forderung.
- d) Nein, es findet lediglich ein Aktivtausch Forderungen gegen Konto statt.
- e) Ja, hier entsteht ein Aufwand von 10.
- f) Es handelt sich um einen Aktivtausch, die Bilanzsumme bleibt gleich. Die Kapitalanlagen sinken um 10 während die Barmittel um 10 steigen.
- g) Es findet eine Bilanzverkürzung statt. Bankkonto und Forderungen werden in der Bilanz um 10 gemindert, bzw. die Bilanzsumme verringert sich um 10.
- h) Es findet eine Bilanzverkürzung statt. Bankkonto und die Rückstellung für noch nicht abgewickelte Schadenfälle werden um 20 gemindert. Die Bilanzsumme verringert sich um 20.
- i) Aktivtausch, das Konto wird verringert. Die Kapitalanlagen steigen. Die Bilanzsumme bleibt gleich.

**Aufgabe 6. Bilanzkennzahlen (4 Punkte)**

Bilanzkennzahlen werden jeweils aus mindestens zwei GuV- bzw. Bilanzwerten gebildet.

Nennen und definieren Sie vier bei Handels- und Industrieunternehmen gebräuchliche Bilanzkennzahlen, die Aussagen zu Eigen- und Fremdkapital treffen.

Lösungshinweis:

Eigenkapitalquote =  $\text{Eigenkapital} / \text{Gesamtkapital}$

Verschuldungsgrad =  $\text{Fremdkapital} / \text{Eigenkapital}$

Deckungsgrad 1 =  $\text{Eigenkapital} / \text{Anlagevermögen}$

Deckungsgrad 2 =  $(\text{Eigenkapital} + \text{langfristiges Fremdkapital}) / \text{Anlagevermögen}$

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

- (a) (2 Punkte) Erläutern Sie die Begriffe vorhandenes und benötigtes Risikokapital.
- (b) (2 Punkte) Was sind die unternehmensinternen Funktionen von benötigtem Risikokapital?
- (c) (1 Punkt) Für welche Unternehmen gelten die vereinfachten Regeln gemäß Kapitalausstattungsverordnung („Solvency I“)?
- (d) (3 Punkte) Nennen Sie die regulatorischen Begriffe für vorhandenes und benötigtes Risikokapital. Stellen Sie die Grundlagen zu deren Ermittlung gemäß Kapitalausstattungsverordnung („Solvency I“) und Solvency II gegenüber.

### Lösungshinweis:

- (a) Das vorhandene Risikokapital bezeichnet das zur Verfügung stehende Kapital, das ein Unternehmen zum Ausgleich von Abweichungen vom erwarteten Geschäftsverlauf heranziehen kann.

Das benötigte Risikokapital ist das Kapital, das erforderlich ist, um mögliche Verluste bei einer gegebenen Risikotoleranz über einen gegebenen Zeitraum zu bedecken.

- (b) Benötigtes Risikokapital ist eine Übersetzung des modellierten Risikoprofils in eine monetäre Größe. Es hat eine Kommunikationsfunktion, eine Vergleichsfunktion und eine Steuerungsfunktion.
- (c) Kleine Versicherungsunternehmen (Bruttobeitragseinnahmen kleiner 5 Mio. EUR), Einrichtungen der betrieblichen Altersversorgung
- (d) Vorhandenes RK = „Eigenmittel“:

Grundlage KapAusstV = HGB-Jahresabschluss, Solvency II = Solvenzbilanz

Benötigtes RK = „Solvabilitätskapitalanforderung“:

Grundlage KapAusstV = Beitrags- und Schadenindex bzw. Deckungsrückstellung, Solvency II = Standardformel bzw. internes Modell

**Aufgabe 8.** *Risikokapital, Steuerungsgrößen (6 Punkte)*

- (a) (2 Punkte) Welche ökonomische Bedeutung hat die Risikomarge bzw. das Riskadjustment in einer Bilanz? Nennen Sie zwei Ansätze zur Ermittlung.
- (b) (4 Punkte) Nennen Sie zwei risikoadjustierte Steuerungsgrößen (keine Abkürzungen) und geben Sie deren formelmäßige Definition an. Geben Sie für die Steuerungsgrößen jeweils einen Mindestwert für Erfolg an.

Lösungshinweis:

- (a) Die Risikomarge/ das Riskadjustment ist eine Risikoprämie (Entgelt) für das mit den versicherungstechnischen Verpflichtungen assoziierte Risiko.

Quantilsansatz, Kapitalkostenansatz

- (b) EVA = Economic Value Added

= Gewinn – (benötigtes Risikokapital \* Hurdle Rate).

Erfolg, wenn  $EVA > 0$ .

RORAC = Return on Risk Adjusted Capital

= Gewinn / benötigtes Risikokapital.

Erfolg, wenn  $RORAC > \text{Hurdle Rate}$ .

### **Aufgabe 9. Kapitalallokation (8 Punkte)**

Ein mittelgroßes Versicherungsunternehmen ermittelt für aufsichtsrechtliche Zwecke das benötigte Risikokapital mittels Standardformel. Das Unternehmen hat daraus eine risikoadjustierte Steuerungsgröße abgeleitet. Diese Steuerungsgröße des Gesamtunternehmens soll nun konsistent auf die einzelnen Unternehmenssegmente übertragen werden, so dass eine Kapitalallokation erforderlich ist.

- (a) (2 Punkte) Nennen und erläutern Sie die Aufgabe der Kapitalallokation ohne Verwendung von Formeln.

Warum ist die Aufgabe der Kapitalallokation nicht trivial?

- (b) (6 Punkte) Nennen und erläutern Sie die vier Axiome von Denault (kohärente Kapitalallokation) in Worten ohne Verwendung von Formeln.

#### Lösungshinweis:

- (a) Die Aufgabe der Kapitalallokation besteht darin, jedem Segment einen Risikokapitalbetrag zuzuordnen, so dass die Summe der Segmente gleich dem Risikokapital auf Gesamtsicht entspricht.

Es ist nicht trivial, weil der Diversifikationseffekt (Summe der standalone je Segment ermittelten Risikokapitalien ist i.a. größer als das Risikokapital auf Gesamtsicht) möglichst „gerecht“ auf die Segmente verteilt werden soll.

- (b) Die vier Axiome lauten:

- Vollständige Allokation: Die Summe der den einzelnen Segmenten zugeordneten Risikokapitalien muss gleich dem auf Gesamtebene ermittelten Risikokapital sein.
- Exzessverbot: Für jede Gruppe von Segmenten muss die Summe der den einzelnen Segmenten zugeordneten Risikokapitalien kleiner oder gleich dem auf Gruppenebene ermittelten Risikokapital sein.
- Symmetrie: Zwei Segmente mit identischem Standalone-Risikokapital und gleicher stochastischer Abhängigkeit zum Restkollektiv muss das gleiche Risikokapital zugeordnet werden.
- Risikolose Allokation: Ein Segment mit deterministischem Verlust muss ein Risikokapital in Höhe des Verlustes zugeordnet werden.

---

**Aufgabe 10. IFRS (19 Punkte)**

- (a) (4 Punkte) Nennen Sie den Anwendungsbereich von IFRS 17. Gehen Sie dabei auch auf Finanzrisiken ein.
- (b) (4 Punkte) Nennen Sie die vier Bausteine des allgemeinen Bewertungsansatzes (GMM) in IFRS 17. Erläutern Sie diese kurz.
- (c) (2 Punkte) Erläutern Sie die Vertragsgrenzen, die bei der Bilanzierung unter IFRS 17 relevant sind: Welche Zahlungsströme sind einzubeziehen, welche nicht?
- (d) (4 Punkte) Erläutern Sie das Imparitäts- und Realisationsprinzip, das in IFRS 17 gilt. Verdeutlichen Sie Ihre Erläuterungen dabei jeweils mittels eines Beispiels (Versicherungsvertrag).
- (e) (1 Punkt) Wann findet die Bildung von Gruppen von Versicherungsverträgen statt?
- (f) (4 Punkte) Erläutern Sie die Anforderungen an die Bildung von Vertragsgruppen

Lösungshinweis:

- (a) Versicherungsverträge, jedoch nicht bei Pensionsplänen und nicht bei Erstversicherungsverträgen, wenn das Unternehmen der Versicherungsnehmer ist.  
  
Ein Versicherungsvertrag ist ein Vertrag, bei dem ein signifikantes Versicherungsrisiko übertragen wird, d.h. ein Risiko, das kein Finanzrisiko ist.
- (b) Zukünftige Zahlungsströme (aktuelle erwartungstreue Schätzung), Diskontierung (Abbildung des Zeitwerts des Geldes mit risikofreiem Zinssatz), Risikoanpassung (Entgelt für die Tragung der Risiken), CSM (nicht realisierter zukünftiger Gewinn)
- (c) Es sind zukünftige Zahlungsströme aus aktuellen, substanziellen Rechten und Pflichten einzubeziehen. Andere zukünftige Zahlungsströme (wenn der Versicherer zukünftige Deckung neu bepreisen oder ablehnen kann), sind nicht einzubeziehen.

- (d) Verluste werden sofort gezeigt, wenn sie auftreten: Der Erstantritt eines defizitären Vertrags muss direkt bei Abschluss, unabhängig vom Deckungsbeginn, erfolgen.

Beispiel: Vertrag am 15.12.2020 abgeschlossen mit Deckungsperiode 01.01.2021-31.12.2022, Erfüllungswert = 100 EUR. Dann sind in der Bilanz per 31.12.2020 die 100 EUR als Verlust zu zeigen.

Gewinn werden nach dem Realisationsprinzip über den Zeitverlauf verteilt: Die CSM wird über die gesamte Deckungsperiode verteilt.

Beispiel: Vertrag am 15.12.2020 abgeschlossen mit Deckungsperiode 01.01.2021-31.12.2022, vertragliche Servicemarge (CSM) = 100 EUR. Dann werden den beiden Geschäftsjahren 2021 und 2022 jeweils 50 EUR als Gewinn aus CSM zugeordnet (Zins=0%, erwartungsgemäßer Verlauf).

- (e) Bei Erstantritt.
- (f) Vertragsgruppen müssen nach den Kriterien
- Portfeuille (Sparten)
  - Jahreskohorten
  - Profitabilität

gebildet werden. Für die Profitabilität sind mindestens drei Gruppen vorzusehen (defizitäre Verträge, sicher profitable Verträge, sonstige Verträge).

**Aufgabe 11.** Formulierung strategischer Ziele mit Hilfe von Kennzahlen  
(11 Punkte)

Die Capitol-Versicherungsgruppe ist ein Gleichordnungskonzern, der im Wesentlichen aus einem Lebens-VVaG und einem Sach-VVaG besteht. Die Gruppe bilanziert ausschließlich nach HGB und liegt bezüglich aller Erfolgskennzahlen im unauffälligen Mittelfeld.

Der Vorstand ist damit nicht zufrieden und vor allen anderen Zielsetzungen daran interessiert, das äußere Erscheinungsbild des Unternehmens nachhaltig zu verbessern. Hierzu sollen insbesondere die Werte der bei Unternehmensvergleichen verfügbaren relevanten Daten deutlich verbessert werden.

Sie als Leiter des Controller-Dienstes erhalten den Auftrag, entsprechende öffentlich verfügbare Kennzahlen für beide Gesellschaften festzulegen, auf deren Basis dann die Zielformulierungen erfolgen sollen.

- (a) (5 Punkte) Einige Kollegen aus den Fachbereichen liefern Ihnen die folgenden Vorschläge für Kennzahlen. Prüfen Sie diese und begründen Sie für jeden Vorschlag, warum Sie ihn übernehmen oder ablehnen.

Lebensversicherung: Abschlusskostenquote aus Jahresabschluss, Personalkosten, Stornoquote Neugeschäft, Veränderung der verdienten Beiträge für eigene Rechnung, Jahresüberschuss

Sachversicherung: Kostenquote aus Jahresabschluss, versicherungstechnisches Ergebnis, Bilanzsumme, Veränderung der verdienten Bruttobeiträge, Veränderung der Primärkosten

- (b) (6 Punkte) Ergänzen Sie diese Vorschläge durch 3 weitere geeignete Kennzahlen pro Gesellschaft, die Ihnen besonders wichtig erscheinen und die bisher nicht vorgeschlagen wurden.

Lösungshinweis:

- (a) Vorschläge aus dem Hause

**Lebensversicherung**

AK-Quote aus Jahresabschluss	ok: wichtige Größe, aus Geschäftsbericht zu entnehmen
------------------------------	---



Personalkosten	abgelehnt: keine einheitliche Definition, kein Vergleich im Markt
Stornoquote Neugeschäft	abgelehnt: nur intern definierte Größe
Veränderung der verdienten Beiträge f.e.R.	ok: wichtige Größe, aus GuV zu entnehmen
Jahresüberschuss	abgelehnt: als Erfolgsgröße in LV nur im Zusammenhang mit anderen Größen oder ggfs. für Aktionäre interessant, die aber im Fall der Capital nicht existieren

### **Sachversicherung**

Kostenquote aus Jahresabschluss	ok: wichtige Größe, aus Geschäftsbericht zu entnehmen
Versicherungstechnisches Ergebnis	ok: wichtige Größe, aus GuV zu entnehmen, interessant vor allem im Zusammenhang mit anderen GuV-Größen wie z.B. Kapitalanlageergebnis, als absolute Größe ungeeignet zum direkten Unternehmensvergleich
Bilanzsumme	Abgelehnt: absolute Größe ohne Aussagekraft
Veränderung der verdienten Bruttobeiträge	ok: wichtige Größe, aus GuV zu entnehmen



Veränderung der Primärkosten	abgelehnt: keine veröffentlichte Größe
------------------------------	--

(b) Wichtige Ergänzungen

**Lebensversicherung**

Verwaltungskostenquote aus Jahresabschluss

RfB-Zuführungsquote

Nettoverzinsung Kapitalanlage

**Sachversicherung**

Schadenquote brutto und/oder netto

Combined Ratio brutto und/oder netto

Nettoverzinsung Kapitalanlage

**Aufgabe 12.** *Definition und Erfolgsvoraussetzungen für strategische Geschäftsfelder (8 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) (5 Punkte) Nennen Sie 5 wichtige Erfolgsvoraussetzungen für ein SGF.

Lösungshinweis:

- (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 4 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 5 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

**Aufgabe 13.** *Übertragung strategischer Unternehmensziele in funktionsbezogene operative Ziele (10 Punkte)*

Will man strategische Unternehmensziele in funktionsbezogene Ziele für operative Einheiten übertragen, so muss man berücksichtigen, dass dies nur in einigen Fällen direkt möglich ist.

- (a) (4 Punkte) Beschreiben Sie die Möglichkeiten, ein strategisches Gewinnziel in Ziele für operative Einheiten zu übertragen. Unterscheiden Sie dabei 4 Fälle für die Art der Zielübertragung, die sich in Abhängigkeit von der Arbeits- und Aufgabencharakteristik der jeweiligen operativen Einheit ergeben.
- (b) (6 Punkte) Geben Sie zu jedem der 4 Fälle ein Beispiel einer operativen Einheit und einer entsprechenden Zielübertragung in einem Versicherungsunternehmen an.

Lösungshinweis:

- (a) Fall 1a: Das Gewinnziel lässt sich direkt übertragen, die operative Einheit erwirtschaftet einen Gewinn, der additiv mit anderen Gewinnquellen den Unternehmensgewinn ergibt.

Fall 1b: Ein Unterziel des Gewinnziels (z.B. der Umsatz) kann unmittelbar von der operativen Einheit beeinflusst werden. Dieses Unterziel wird als Zielgröße verwendet.

Fall 2a: Die operative Einheit kann das Unternehmensziel samt Unterzielen nur mittelbar beeinflussen. Diese mittelbare Beeinflussung kann durch eine oder mehrere numerische Größen (Kennzahlen) beschrieben und gemessen werden. Diese wird (werden) als Zielgröße(n) verwendet.

Fall 2b: Die operative Einheit kann das Unternehmensziel samt Unterzielen nur mittelbar beeinflussen. Diese mittelbare Beeinflussung lässt sich nicht durch eine numerische Größe (Kennzahl) beschreiben. Dann ist eine qualitative Zielformulierung derart zu finden, dass

- die Erreichung des qualitativen Ziels die Erreichung des Unternehmensziels befördert
- der Grad der Zielerreichung beurteilbar ist

- (b) Fall 1a: Die Einheit „Kapitalanlage“ verantwortet die Gewinngröße „Kapitalanlageergebnis“ und trägt damit additiv zum Unternehmensergebnis (z.B. Jahresüberschuss) bei.

Fall 1b: In aller Regel erhält jede operative Einheit ein Kostenziel (Budgetvorgabe). Damit wird ein Unterziel des Gewinnziels als operatives Ziel an alle operativen Einheiten vergeben.

Fall 2a: Eine absatzorientiert gesteuerte Vertriebsseinheit kann nicht unmittelbar am Gewinn gemessen werden, leistet aber mittelbar durch gute Beratung und geringes Storno einen Beitrag zum Gewinn. Insofern ist eine präzise definierte Stornoquote eine geeignete Kennzahl, die als Zielgröße verwendet werden kann.

Fall 2b: Der Einsatz eines neuen Tools bei der Schadenregulierung ist geeignet, die Schäden sachgerechter abzuwickeln und damit mittelbar zum Gewinn beizutragen. Das Leistungsspektrum dieses Tools ist präzise definiert.

Eine qualifizierte Zielformulierung könnte dann lauten: „Das Ziel ist erreicht, wenn das neue Tool zum 1.10.2020 mit allen vereinbarten Eigenschaften einsatzfähig ist“.

**Aufgabe 14.** *Prozess der operativen Planung, Abgrenzung der Aufgaben: Fachabteilungen vs. Controller-Dienst (10 Punkte)*

Im Prozess der operativen Unternehmensplanung haben das Management (Linieneinführungskräfte in Fachbereichen) und der Controller-Dienst unterschiedliche Aufgaben.

- (a) (2 Punkte) Grenzen Sie die Aufgaben des Managements von den Aufgaben des Controllers ab.
- (b) Der operative Planungsprozess kann aufgeteilt werden in die Planung der primären und der sekundären Größen.
  - (i) (4 Punkte) Beschreiben Sie die unterschiedlichen Charakteristika der beiden Planungsbereiche.
  - (ii) (4 Punkte) Beschreiben Sie die jeweiligen Aufgabenschwerpunkte des Controller-Dienstes in den beiden Planungsbereichen.

Lösungshinweis:

- (a) Der Controller besitzt die Methodenkompetenz: er entwickelt verbindliche, unternehmenseinheitliche Planungs- und Steuerungsprozesse, unterstützt beim Einsatz der Verfahren und überwacht deren Einhaltung, sorgt für Transparenz.

Das Management (Linie) besitzt die fachlich-inhaltliche Verantwortung sowie die Führungsverantwortung. Führen mit Zielen, konkrete Zielvereinbarung, Kontrolle der Zielerreichung und Aufsetzen von Maßnahmen zur Zielerreichung finden eigenverantwortlich in der Linie statt.

- (b) Primäre und sekundäre Planungsfelder

- (i) Charakteristika der Planungsbereiche

*Primäre Planungsfelder / Planungsgrößen*

- Planung hat den Charakter einer Zielsetzung
- Ziele der Planungsgrößen werden aus einem strategischen oder operativen Ziel abgeleitet und auf eine operative Einheit übertragen und von dieser verantwortet

- auf die Planungsgrößen wird eine Steuerung (Controlling-Prozess) aufgesetzt

⇒ Planung „im engeren Sinne“

#### *Sekundäre Planungsfelder / Planungsgrößen*

- „Planung“ hat nicht den Charakter einer Zielsetzung
- Ziel: Erstellung vollständiger „Plan-GuV“, Businessplan
- Planungsgrößen werden entweder aus primären oder anderen sekundären Planungsgrößen abgeleitet oder auf Basis von Erfahrungswerten, Zeitreihen oder Modellrechnungen ermittelt bzw. geschätzt
- Planungsgrößen sind nur bedingt steuerbar und nicht notwendig einer operativen Einheit zugeordnet

⇒ Planung „im erweiterten Sinne“

#### (ii) Aufgaben des Controller-Dienstes

##### *Primärer Planungsbereich*

Gemäß a) obliegt dem Controller-Dienst die Vorbereitung, Koordination und Überwachung des Prozesses

Bei direkter Zielübertragung gemäß Fall 1a und 1b

- Aufstellung des Ablaufplans für den Gesamtprozess
- Ermittlung der Top-down Werte
- Zusammenfassung der Bottom-up Werte
- Moderation der Abstimmphase (Maklerfunktion)
- Zusammenfassung und Kommunikation der Ergebnisse

Bei indirekter Zielübertragung gemäß Fall 2a und 2b

- Festlegung der Systematik, in der die Zielvereinbarungsgespräche geführt und dokumentiert werden müssen
- Festlegung/Abstimmung der Zielgrößen, die im Falle 2a verwendet werden sollen
- Überwachung der konsequenten Durchführung des Prozesses

### Insgesamt

- Überwachung der Homogenität (ausgewogenes Anspruchsniveau, Widerspruchsfreiheit) der Zielvereinbarungen
- Dokumentation des Gesamtergebnisses

### *Sekundärer Planungsbereich*

#### Der Controller-Dienst

- erstellt GuV (HGB und/oder IFRS) in Abstimmung mit dem Fachbereich
- berücksichtigt bei der Ableitung bzw. Festlegung der diversen Einzelpositionen die vielfältigen Interdependenzen.
- bereitet darüber hinaus ggfs. die Grundlagen für wert- und risikoorientierte Steuerungsgrößen auf.
- unterstützt die Risikomanagement-Funktion bei der Aufbereitung der für Solvency II und die internen Risikoberichte erforderlichen Daten.



**Aufgabe 15. Deckungsbeitragsrechnung (19 Punkte)**

Das mittelständische Unternehmen Haus&Garten produziert in den beiden Geschäftsfeldern Hausgeräte (H) und Gartengeräte (G). Beide Geschäftsfelder sind aufgeteilt in zwei Bereiche, in denen jeweils einfache Handwerkzeuge (W) bzw. maschinelle Geräte (M) produziert werden. Die Bereiche sind weiterhin unterteilt in Gerätegruppen.

Die folgenden Daten (in Tsd. €) für das gerade abgeschlossene Geschäftsjahr liegen vor:

Gerätegruppe	HW1	HW2	HM1	HM2	GW1	GW2	GW3	GM1	GM2
Erlös	10.000	5.000	15.000	3.000	8.000	10.000	6.000	2.500	8.000
variable Kosten	2.500	1.000	3.000	1.000	3.000	3.000	2.500	1.000	2.000
Ergebnis der Gerätegruppe	7.500	4.000	12.000	2.000	5.000	7.000	3.500	1.500	6.000

Die Ergebnisse auf Ebene der Gerätegruppen (nur variable Kosten berücksichtigt) sind also durchweg positiv.

Gleichwohl ergibt sich insgesamt ein deutlich negatives Betriebsergebnis von 5,7 Mio. €, d.h. der Fixkostenblock ist insgesamt viel zu hoch. In Ermangelung leistungsfähiger Controlling-Instrumente lässt sich die Verlustentstehung auf Basis der zu Rechnungslegungszwecken erstellten Vollkostenrechnung aber nicht lokalisieren, und eine differenzierte Gegensteuerung ist nicht möglich.

Dieser Mangel ist nun dringend und schnell zu beheben. So hat die kaufmännische Abteilung den Auftrag erhalten, eine möglichst aussagefähige Deckungsbeitragsrechnung zu erstellen.

Dazu wurde zunächst der Fixkostenblock so zerlegt, dass die Kosten so weit wie möglich den oben dargestellten Geschäftssegmenten als Einzelkosten zugerechnet werden konnten.

Gerätegruppe	HW1	HW2	HM1	HM2	GW1	GW2	GW3	GM1	GM2
Einzelkosten	2.000	1.500	10.000	2.000	1.000	3.000	1.000	1.200	5.000

Bereiche / Geschäftsfelder	HW	HM	GW	GM	H	G	Unternehmen
Einzelkosten	3.000	2500	2000	1.500	6.500	8.000	4.000

- (a) (8 Punkte) Stellen Sie auf Basis dieser Zahlen eine vollständige Deckungsbeitragsrechnung (DBR) auf.
- (b) (1,5 Punkte) Begründen Sie, warum die DBR das gleiche (negative) Gesamtergebnis liefert wie die Vollkostenrechnung.
- (c) (5 Punkte) Analysieren Sie nach Fertigstellung der DBR die Gewinn- und Verlustsituation und identifizieren Sie die Stellen, die maßgeblich den Gesamtverlust verursacht haben.
- (d) (3 Punkte) Geben Sie für diese Problemstellen beispielhaft einen Betrag für eine Kostenreduktion an, der insgesamt zu positiven Deckungsbeiträgen und insbesondere zu einem positiven Betriebsergebnis führen würde.
- (e) (1,5 Punkte) Würde das Kostenproblem dadurch gelöst, dass man die Bereiche mit negativem Deckungsbeitrag nicht weiter betreibt? Begründen Sie Ihre Antwort.

Lösungshinweis:

(a) Die Deckungsbeitragsrechnung liefert das folgende Resultat:

in Tsd. €	Unternehmen Haus&Garten									
	Geschäftsfeld Haus (H)					Geschäftsfeld Garten (G)				
	Bereich Hauswerkzeuge (HW)		Bereich Hausmaschinen (HM)			Bereich Gartenwerkzeuge (GW)			Bereich Gartenmaschinen (GM)	
	Gerätegruppe HW1	Gerätegruppe HW2	Gerätegruppe HM1	Gerätegruppe HM2	Gerätegruppe GW1	Gerätegruppe GW2	Gerätegruppe GW3	Gerätegruppe GM1	Gerätegruppe GM2	
<b>Erlös</b>	<b>10.000</b>	<b>5.000</b>	<b>15.000</b>	<b>3.000</b>	<b>8.000</b>	<b>10.000</b>	<b>6.000</b>	<b>2.500</b>	<b>8.000</b>	
minus variable Einzelkosten der Gerätegruppen	2.500	1.000	3.000	1.000	3.000	3.000	2.500	1.000	2.000	
<b>= Deckungsbeitrag I</b>	<b>7.500</b>	<b>4.000</b>	<b>12.000</b>	<b>2.000</b>	<b>5.000</b>	<b>7.000</b>	<b>3.500</b>	<b>1.500</b>	<b>6.000</b>	
minus fixe Einzelkosten der Gerätegruppen	2.000	1.500	10.000	2.000	1.000	3.000	1.000	1.200	5.000	
<b>= Deckungsbeitrag II</b>	<b>5.500</b>	<b>2.500</b>	<b>2.000</b>	<b>0</b>	<b>4.000</b>	<b>4.000</b>	<b>2.500</b>	<b>300</b>	<b>1.000</b>	
minus Bereichs-Einzelkosten	3.000		2.500		2.000			1.500		
<b>= Deckungsbeitrag III</b>	<b>5.000</b>		<b>-500</b>		<b>8.500</b>			<b>-200</b>		
minus Geschäftsfeld-Einzelkosten	6.500					8.000				
<b>= Deckungsbeitrag IV</b>	<b>-2.000</b>					<b>300</b>				
minus Geschäftsfeld-Gemeinkosten						4.000				
<b>= betriebliches Ergebnis</b>						<b>-5.700</b>				

- (b) Die Deckungsbeitragsrechnung und die Vollkostenrechnung basieren auf demselben Gesamtkostenblock, so dass das Gesamtergebnis entsprechend dasselbe ist. Der Unterschied liegt in der verschiedenen Strukturierung der Kosten und ihrer Zurechnung auf Geschäftssegmente. Bei der Vollkostenrechnung werden (u.U. willkürliche) Schlüsselungen verwendet, bei der DBR werden die Kosten entstehungsgerecht als Einzelkosten den Kostenträgern zugerechnet.
- (c) Der Verlust entsteht in den „Maschinenbereichen“ HM und GM auf Ebene DB II, und zwar durch die auffällig hohen fixen Einzelkosten der entsprechenden Gerätegruppen. Die DB II-Werte sind zu niedrig, um die Bereichs-Einzelkosten zu decken, so dass die DB III-Werte negativ sind.

Auf Ebene DB I liegen noch auskömmliche Deckungsbeiträge vor, und die Einzelkosten auf Bereichs-, Geschäftsfeld- und Unternehmensebene sind eher unauffällig.

- (d) Ließen sich diese Einzelkosten von insgesamt 18,2 Mio. € auf 9,1 Mio. € halbieren, so würden sich in allen Segmenten positive Deckungsbeiträge ergeben, und das gesamte betriebliche Ergebnis würde von -5,7 Mio. € auf 3,4 Mio. € deutlich in den positiven Bereich steigen.
- (e) Das Problem muss durch Kostensenkung in den Bereichen HM und GM gelöst werden. Ein vollständiges Einstellen dieser beiden Bereiche ist nicht möglich, da die dann verbleibenden Bereiche HW und GW allein nicht genügend Deckungsbeitrag erwirtschaften, um die Geschäftsfeld- und Unternehmenseinzelkosten zu decken.

**Aufgabe 16.** *Steuerung auf verschiedenen Ebenen, Deckungsbeitragsrechnung*  
(6 Punkte)

Die Steuerung auf verschiedenen operativen Ebenen durch Analyse der Profitabilität verschiedener Geschäftssegmente kann ein hocheffizientes Vorgehen zur Verbesserung der Profitabilität im Unternehmen sein. Dennoch kann es Probleme und Grenzen beim Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung geben, die deren Nutzen einschränken oder deren Verwendung nahezu unmöglich machen können.

(6 Punkte) Beschreiben Sie zwei grundsätzliche Problemfelder, die einem Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung im Wege stehen können und erläutern Sie die jeweilige Problematik.

Lösungshinweis:

Zwei grundsätzliche Probleme beim Einsatz der Deckungsbeitragsrechnung

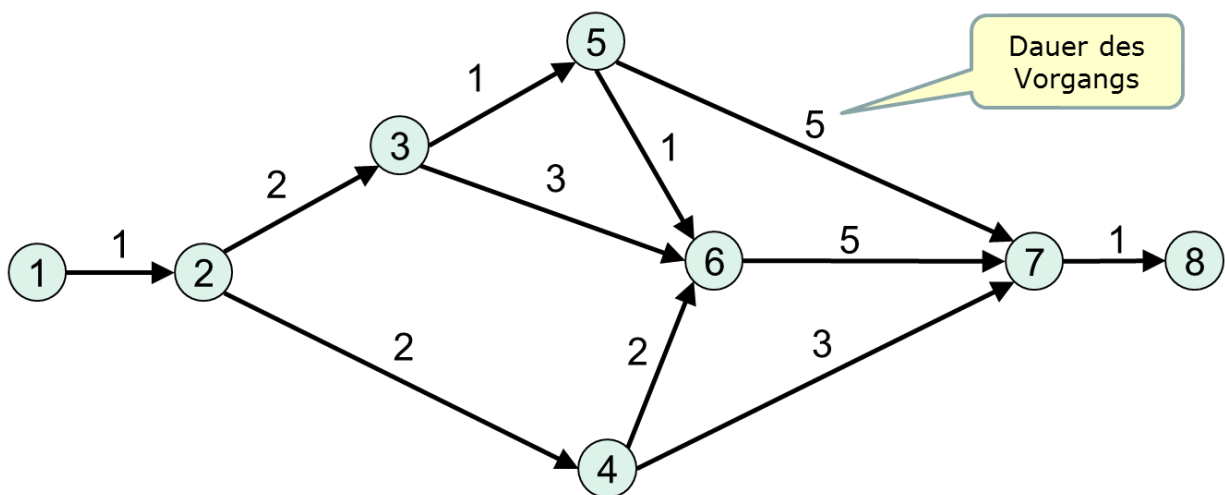
- 1) Ein Kernprinzip der Deckungsbeitragsrechnung besteht darin, dass den Segmenten Kosten nur als Einzelkosten zugerechnet werden, wodurch unsachgemäße, willkürbehaftete Schlüsselungen vermieden werden sollen. Insofern spielt die Frage der zuverlässigen Erfassung der Kosten und ihrer Zurechenbarkeit eine entscheidende Rolle für die Qualität der Ergebnisse. Häufig liegen die Daten aber nicht in der erforderlichen Granularität vor, so dass letzten Endes doch mit Schlüsselungen und Schätzungen gearbeitet werden muss und die Philosophie der Deckungsbeitragsrechnung nicht konsequent durchgehalten werden kann. Die Ergebnisse können damit subjektiv beeinflusst und fragwürdig werden. Ihre Akzeptanz im Unternehmen wird dann nicht hoch und die Steuerungswirkung begrenzt sein.
- 2) Je mehr Geschäftssegmente betrachtet und je tiefer Ebenen gebildet werden, desto aufwändiger, komplexer und unübersichtlicher wird das Steuerungssystem. Dies betrifft zum einen den erheblichen technischen Aufwand bei der Einrichtung sowie der permanenten Pflege und Aktualisierung (Rechenmodule, Datenbeschaffung, Datenhaltung). Zum anderen werden auch die entsprechenden Steuerungsprozesse und Abstimmungsnotwendigkeiten im Unternehmen immer aufwändiger und komplexer. Es kann der Fall eintreten, dass Aufwand und Nutzen beim Einsatz des Systems nicht mehr in einem akzeptablen Verhältnis stehen.

**Aufgabe 17.** 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) (4 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) (6 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 ablesbar und erfordern keine aufwendige Analyse.*



- (i) Der Vorgang (3,6) ist in Verzug geraten und wird 2 Zeiteinheiten mehr benötigen. Ist diese Zeitüberschreitung tolerierbar? Begründen Sie Ihre Antwort.
- (ii) Der Vorgang (5,7) ist zeitlich im Plan. Eine Verschiebung von Arbeitskapazitäten von (5,7) nach (3,6) könnte die Verzögerung bei (3,6) beseitigen, würde dann aber zu einer Verzögerung von 2 Zeit-

einheiten bei (5,7) führen. Ist die Verschiebung unter diesen Bedingungen möglich? Begründen Sie Ihre Antwort.

(iii) Welche Verzögerung durch Abgabe von Arbeitskapazitäten könnte bei Vorgang (5,7) darüber hinaus noch maximal in Kauf genommen werden? Begründen Sie Ihre Antwort.

(c) (3 Punkte) Die Verschiebung des Endtermins der Jahresabschlussprozesse kommt für die Assekuranzia grundsätzlich nicht in Frage. Zum einen müssen gesetzliche Termine eingehalten werden, zum anderen wäre die Verschiebung der bereits angekündigten Bilanzpressekonferenz eine mittlere Katastrophe und würde erheblichen Imageschaden verursachen.

Es zeichnet sich ab, dass eine kritische Teilaufgabe des Prozesses in der geplanten Weise nicht termingerecht erfüllt werden kann. Zusätzliche Arbeitskapazität zur Unterstützung ist nicht vorhanden. Beschreiben Sie kurz eine mögliche Vorgehensweise, um die Teilaufgabe dennoch zum geplanten Termin zu beenden.

#### Lösungshinweis:

(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 Projektabläufen eignet.

(b) Einzelfragen:

- (i) Die Zeitüberschreitung ist nicht tolerierbar, da Vorgang (3,6) kritisch ist (auf einem kritischen Weg liegt). Eine Verzögerung bei Vorgängen auf einem kritischen Weg führt zu einer entsprechenden Verzögerung des Projektabschlusses insgesamt. Dies ist nicht tolerierbar.
  - (ii) Die Verschiebung ist möglich, da Vorgang (5,7) eine Gesamtpufferzeit von 2 Zeiteinheiten besitzt.
  - (iii) Eine weitere Verzögerung von Vorgang (5,7) kann nicht toleriert werden, da mit der Unterstützung von Vorgang (3,6) der Gesamtpuffer von (5,7) verbraucht ist und Vorgang (5,7) selbst kritisch geworden ist.
- (c) Der verantwortliche Leiter muss versuchen, das zu liefernde Ergebnis statt in der geplanten Genauigkeit als tolerierbaren Schätzwert zu ermitteln. Was „tolerierbar“ bedeutet, ist mit dem Projektkoordinator und ggfs. der Geschäftsleitung sowie dem Wirtschaftsprüfer abzustimmen. Möglicherweise ist auch zu einem späteren Zeitpunkt ein „true up“ zu erstellen.



**Aufgabe 18. Ableitung Risikostrategie aus Geschäftsstrategie (13 Punkte)**

Eine Anforderung im Risikomanagement gemäß Solvency II ist die Formulierung einer Risikostrategie, die an den Festlegungen der Geschäftsstrategie orientiert ist.

- (a) (2,5 Punkte) Nennen Sie die 5 Schritte zur Ableitung einer Risikostrategie.
- (b) (2,5 Punkte) Nennen Sie 5 grundsätzliche Möglichkeiten der Risikobewältigung
- (c) (4 Punkte) Die operationellen Risiken werden in der Solvency II-Standardformel nur sehr pauschal berücksichtigt. Für Zwecke des internen Risikomanagement und ggfs. im Rahmen des ORSA sollte eine differenziertere Befassung mit diesen Risiken stattfinden.

Nennen Sie die 4 hauptsächlichen Ursachenbereiche operationeller Risiken und geben Sie jeweils ein Beispiel für ein dort bestehendes Risiko bzw. Risikofeld an.

- (d) (4 Punkte) Die Traveltop Reiseversicherung AG betreibt nur einjähriges Versicherungsgeschäft rund um das Thema Reisen im Geschäftsgebiet Deutschland. So werden z.B. Reisegepäckversicherungen, Reiserücktrittskostenversicherungen und Auslandsreisekrankenversicherungen angeboten. Die Tarife sind so gestaltet, dass die potenziellen Schäden sämtlich kurzfristig abgewickelt werden können und eine Rückstellungsbildung nur im absoluten Ausnahmefall erforderlich ist.

Das Unternehmen ist ein Direktversicherer mit einer hervorragenden IT und einem hohen Automatisierungsgrad in den Geschäftsprozessen. Das Geschäft wird nur in geringem Umfang rückversichert, und hierzu wird mit einem renommierten Unternehmen kooperiert. Bei Lieferanten und Dienstleistern wird stets auf hohe Bonität geachtet.

Leiten Sie aus dieser groben Skizze der Geschäftsstrategie eine entsprechend grobe Einschätzung der Relevanz der Hauptrisikofelder Marktrisiken, versicherungstechnische Risiken, Ausfallrisiken und operationelle Risiken für die Traveltop ab und begründen Sie Ihre Einschätzung.

Lösungshinweis:

- (a) 5 Schritte zur Ableitung einer Risikostrategie:
1. Identifizierung und Kategorisierung aller Risiken, denen das Unternehmen grundsätzlich vom Geschäftsmodell her unterliegt.
  2. Systematische Überprüfung der Geschäftsstrategie daraufhin, in welchem Ausmaß sie die zuvor identifizierten Risiken beeinflusst. Identifizierung und Bewertung der relevanten Risiken.
  3. Festlegung, wie die relevanten Risiken bewältigt werden sollen.
  4. Sicherstellen, dass Risikotragfähigkeit gegeben ist, dass also insgesamt genügend Eigenmittel zur Bewältigung der Risiken vorhanden sind.
  5. Handlungsrahmen für die Mitarbeiter auf operativer Ebene vorgeben, so dass diese die Risiken im Tagesgeschäft steuern können (Limitsystem).
- (b) Möglichkeiten des Umgangs mit Risiken:
- a) Risiken vermeiden (Vorhaben nicht durchführen)
  - b) Risikominderung (z.B. Qualitätsmanagement)
  - c) Risikobegrenzung (z.B. Obergrenzen)
  - d) Risikoabwälzung (z.B. (Rück-)Versicherung)
  - e) Risikoakzeptanz (Eingehen von Risiken)
- (c) Die operationellen Risiken lassen sich gruppieren gemäß ihren Hauptursachen
- (i) Interne Verfahren: Prozesse, Produkte, Projekte, Rechnungslegung, Steuern
  - (ii) Personal, Menschen: unautorisierte Handlungen, rechtswidrige Handlungen, Bearbeitungsfehler

- (iii) Systeme: IT-Struktur, Systemsicherheit, Datenintegrität, Datenverfügbarkeit
  - (iv) Externe Ereignisse: Gesetzgeber, Geschäftspartner, Outsourcing, rechtswidrige Handlungen
- d) Marktrisiken: keine besonders hohe Relevanz. Kapitalanlagen sind nur in vergleichsweise geringem Umfang erforderlich, da nur in geringem Maße versicherungstechnische Rückstellungen überdeckt werden müssen.

Versicherungstechnische Risiken: vermutlich hohe Relevanz, insbesondere wegen geringem Rückversicherungsvolumen, genaues Ausmaß ist auf Basis der gegebenen Information nicht einschätzbar.

Ausfallrisiken: geringe Relevanz wegen hoher Bonität des Rückversicherers sowie der Lieferanten und Dienstleister, mit denen die Traveltop zusammenarbeitet.

Operationelle Risiken: vermutlich eher geringe Relevanz wegen guter IT und automatisierten Prozessen