

Schriftliche Prüfung im Fach

Unternehmenssteuerung

gemäß Prüfungsordnung 5
der Deutschen Aktuarvereinigung e. V.

am 09. Mai 2026

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 19 Seiten.
- Alle Antworten sind zu begründen und bei Rechenaufgaben muss der Lösungsweg ersichtlich sein.
- Bitte vermeiden Sie bei der Lösungserstellung die nicht zusammenhängende Streuung der Lösungen zu den einzelnen Aufgabenteilen.
- Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet.

Mitglieder der Prüfungskommission:

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

Aufgabe 1: Allgemeine Bewertungsprinzipien unter HGB (15 Punkte)

Beantworten Sie die folgenden Fragen. Es ist jeweils eine Antwort richtig. Eine Begründung ist nicht erforderlich.

- (a) (1,5 Punkte) Welches der folgenden HGB-Bewertungsprinzipien kann nicht direkt aus dem Vorsichtsprinzip abgeleitet werden?
- i. Imparitätsprinzip
 - ii. Prinzip der Einzelbewertung
 - iii. Going-Concern-Prinzip
- (b) (1,5 Punkte) Welche Bilanzposition auf der Aktivseite ist betragsmäßig üblicherweise die größte bei einem etablierten Lebensversicherer?
- i. Kapitalanlagen
 - ii. Forderungen gegenüber Versicherungsnehmern
 - iii. Deckungsrückstellungen
- (c) (1,5 Punkte) Welche Art der Rückstellung gibt es beim Schaden-Unfall-Versicherer aber nicht beim Lebensversicherer?
- i. Schadenrückstellung
 - ii. Rückstellung für Beitragsrückerstattung
 - iii. Schwankungsrückstellung
- (d) (1,5 Punkte) Vervollständigen sie den folgenden Satz zu einer wahren Aussage: Die Deckungsrückstellung einer Risikolebensversicherung ist...
- i. ...im Zeitverlauf monoton wachsend.
 - ii. ...im Zeitverlauf erst monoton fallend und dann wachsend.
 - iii. ...bei Erleben am Ende der Laufzeit der Police null.
- (e) (1,5 Punkte) Was trifft auf den HGB-Jahresabschluss einer Versicherung zu?
- i. Er muss in deutscher Sprache und in Euro verfasst sein.
 - ii. Er kann in deutscher oder englischer Sprache verfasst sein.
 - iii. Er muss nicht in Euro verfasst sein.
- (f) (1,5 Punkte) Was ist keine Kennzahl für die Größe einer Unternehmung nach HGB?
- i. Anzahl der Mitarbeiter
 - ii. Bilanzsumme
 - iii. Eigenkapital

- (g) (1,5 Punkte) Welche Versicherungsunternehmen sind von der Erstellung eines Lageberichts befreit?
- i. Versicherungsunternehmen, die im Sinne von HGB als „kleine“ Kapitalgesellschaften organisiert sind.
 - ii. Versicherungsunternehmen, die als Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit organisiert sind.
 - iii. Kein Versicherungsunternehmen ist befreit.
- (h) (1,5 Punkte) Vervollständigen sie den folgenden Satz zu einer wahren Aussage: Um bei Wertverlusten einer Kapitalanlage vom gemilderten Niederstwertprinzip Gebrauch machen zu können reicht es aus...
- i. ..., dass der Wertverlust der Kapitalanlage nur vorübergehend ist.
 - ii. ..., dass die Kapitalanlage dauerhaft dem Geschäftsbetrieb dient.
 - iii. ..., dass der Wertverlust nur vorübergehend ist und die Kapitalanlage dauerhaft dem Geschäftsbetrieb dient.
- (i) (1,5 Punkte) Eine Kunde bezahlt die Prämie seiner Haftpflichtversicherung von 200 Euro am 1.7.2026 für ein Jahr im Voraus. Wie hoch ist der Ertrag des Versicherers zum Bilanzstichtag 1.1.2027 aus der Police, falls die Police schadenfrei bleibt und Kosten nicht berücksichtigt werden?
- i. 200 Euro
 - ii. 100 Euro
 - iii. 0 Euro
- (j) (1,5 Punkte) Angenommen der Rechnungszins wird für das Jahr 2027 auf 1,5% festgesetzt. Was gilt -ceteris paribus- für die Deckungsrückstellungen zu Lebensversicherungsverträgen, die im Jahr 2025 zu bei einem Höchstrechnungszins von 1% abgeschlossen wurde?
- i. Die Deckungsrückstellung sinkt.
 - ii. Die Deckungsrückstellung steigt.
 - iii. Die Deckungsrückstellung bleibt gleich.

Lösungshinweise Aufgabe 1:

- (a) iii. Going-Concern steht als weiteres Prinzip unabhängig neben dem Vorsichtsprinzip. Die anderen beiden Prinzipien führen tendenziell zu vorsichtigeren Bewertungen.
- (b) i. Kapitalanlagen bilden üblicherweise über 90% der Aktiva beim Lebensversicherer. Rückstellungen gehören zur Passivseite. Forderungen gegen Versicherungsnehmer spielen eine untergeordnete Rolle.
- (c) iii. Schwankungsrückstellungen gibt es nur beim Schaden-Unfall-Versicherer. Lebensversicherer dürfen aufgrund des „glatten“ Schadenverlaufs keine Schwankungsrückstellung bilden
- (d) iii. Am Ende der Laufzeit sind sowohl die (künftigen) Leistungen als auch (künftigen) Beiträge null. Damit ist auch die Deckungsrückstellung null. Die anderen beiden Aussagen sind qualitativ falsch.
- (e) i. Beides ist unter HGB gesetzlich vorgeschrieben.
- (f) iii. Eigenkapital ist keine Kenngröße für Unternehmensgröße nach HGB.
- (g) iii. Versicherungsunternehmen werden stets wie große Kapitalgesellschaften behandelt.
- (h) iii. Beide Kriterien müssen erfüllt sein, um vom gemilderten Niederstwertprinzip Gebrauch machen zu können.
- (i) ii. Die Hälfte der Versicherungsleistung findet im Bilanzjahr 2026 statt. Damit entsteht dort auch die Hälfte des Ertrags. Der Rest wird über einen Rechnungsabgrenzungsposten periodengerecht abgegrenzt.
- (j) iii. Der Höchstrechnungszins findet nur auf das Neugeschäft Anwendung.

Aufgabe 2: HGB-Bilanz und ökonomische Bilanz (15 Punkte)

Die Versicherungs-AG hat zum 1.1.2026 eine HGB-Bilanz in Millionen Euro (MEUR) erstellt:

HGB-Bilanz in MEUR zum 1.1.2026			
Aktiva		Passiva	
Laufendes Bankguthaben und Kassenbestand	5	Eigenkapital	5
Immobilien (als Teil der Kapitalanlagen des Versicherers)	10	Deckungsrückstellung	105
Anleihen (als Teil der Kapitalanlagen des Versicherers)	25	Schadenrückstellung, d.h. Rückstellung für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle	10
Sonstige Aktiva	85	Sonstige Passiva	5
Summe Aktiva	125	Summe Passiva	125

Auf Basis dieser Informationen soll eine ökonomische Bilanz erstellt werden. Benennen Sie in den Aufgabenteilen a) - d) jeweils die Bilanzposition, die neben dem Eigenkapital durch den jeweils geschilderten Sachverhalt potenziell betroffenen ist. Geben Sie den Wert der Position in der ökonomischen Bilanz an. Begründen Sie ihre Wahl. Verwenden Sie das beigegefügte Lösungsblatt.

- (a) (3 Punkte) Die Versicherungs-AG besitzt Anleihen im Sicherungsvermögen, die aufgrund einer Bonitätsverschlechterung des Emittenten vor dem Bilanzstichtag dauerhaft an Wert verloren haben.
- (b) (3 Punkte) Die Versicherungs-AG besitzt als Teil ihrer eigenen Kapitalanlage seit vielen Jahren Immobilien in begehrten Innenstadtlagen. Der Marktwert dieser Immobilien beträgt 15 MEUR. Weitere Immobilien gibt es nicht in der Bilanz.
- (c) 3 Punkte) Um dem gestiegenen Zinsniveau Rechnung zu tragen, entscheidet sich die Versicherungs-AG in der ökonomischen Bilanz die Deckungsrückstellung mit dem Zins nach der Formel „Ökonomischer Zins = Rechnungszins der Police unter HGB + 0,5%“ zu diskontieren. Der Effekt auf die Deckungsrückstellung beträgt 10 MEUR.

- (d) (3 Punkte) Die Bewertung der Schadenrückstellung folgt in der ökonomischen Bilanz einer Best-Estimate-Bewertung mit kollektiven Methoden. Im Unterschied zur „vorsichtigen“ HGB-Reserve entsteht ein Unterschied von 10%.
- (e) (3 Punkte) Fassen Sie die Effekte aus a)-d) nun zusammen und bestimmen Sie das ökonomische Eigenkapital sowie die ökonomische Bilanzsumme. Ist das Unternehmen ökonomisch reicher oder ärmer als unter HGB?

Lösungshinweise Aufgabe 2:

- (a) Betroffene Bilanzposition: Anleihen (als Teil der eigenen Kapitalanlagen des Versicherers).
Wert in ökonomischer Bilanz: 25 MEUR.
Begründung: Da unter HGB aufgrund der Bonitätsverschlechterung vor dem Bilanzstichtag bereits eine Wertberichtigung auf den Marktwert stattgefunden haben muss, ist der Wert in der ökonomischen Bilanz ebenfalls 25 MEUR.
- (b) Betroffene Bilanzposition: Immobilien (als Teil der eigenen Kapitalanlagen des Versicherers).
Wert in ökonomischer Bilanz: 15 MEUR
Begründung: Unter HGB stehen die Kaufpreise in der Bilanz. In der ökonomischen Bilanz ist der Marktwert anzusetzen
- (c) Betroffene Bilanzposition: Deckungsrückstellung
Wert in ökonomischer Bilanz: 95 MEUR
Begründung: Die Erhöhung des Rechnungszinses führt zu einer stärkeren Diskontierung der Verpflichtungen. Die Rückstellung sinkt.
- (d) Betroffene Bilanzposition: Schadenrückstellung
Wert in ökonomischer Bilanz: 9 MEUR
Begründung: Die „marktnahe“ Bilanzierung führt zu einer niedrigeren Reserve.
- (e) Ökonomische Bilanzsumme: 130
Begründung: Die Aktivseite erhöht sich ausschließlich in Teil b) um 5 MEUR.
Ökonomisches Eigenkapital: 21
Begründung: Aus Teil c) und d) ergibt sich eine Verringerung der Passivseite ohne Eigenkapital um 11 MEUR. Zusammen mit der Vergrößerung der Aktivseite um 5

MEUR erhöht sich das Eigenkapital um 16 MEUR, damit auch die Bilanzsumme der Passivseite 130 MEUR beträgt. So sieht die ökonomische Bilanz aus (nicht nötig für die volle Punktzahl):

Ökonomische-Bilanz in MEUR zum 1.1.2026			
Aktiva		Passiva	
Laufendes Bankguthaben und Kassenbestand	5	Eigenkapital	21
Immobilien (als Teil der Kapitalanlagen des Versicherers)	15	Deckungsrückstellung	95
Anleihen (als Teil der Kapitalanlagen des Versicherers)	25	Schadenrückstellung, d.h. Rückstellung für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle	9
Sonstige Aktiva	85	Sonstige Passiva	5
Summe Aktiva	130	Summe Passiva	130

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

In den folgenden Teilaufgaben sind einzelne Geschäftsvorfälle eines Versicherungsunternehmens gegeben.

Geben Sie jeweils an, welche Art Geschäftsvorfall, d.h. Aktivtausch, Passivtausch, Bilanzverlängerung, Bilanzverkürzung oder erfolgsrelevanter Geschäftsvorfall, vorliegt. Begründen Sie ihre Wahl inklusive Nennung der betroffenen Positionen der Bilanz und GuV. Im Falle eines erfolgsrelevanten Vorfalls geben Sie an, ob ein Gewinn oder ein Verlust entsteht und wie hoch dieser ausfällt.

Verwenden Sie das beigegefügte Lösungsblatt.

- (a) (2,5 Punkte) Ein Kunde bezahlt nach Erhalt einer Rechnung seine Versicherungsprämie in Höhe von 1.000 Euro per Überweisung.
- (b) (2,5 Punkte) Von der Prämie aus Teil a) kauft das Versicherungsunternehmen Kapitalanlagen.
- (c) (2,5 Punkte) Das Versicherungsunternehmen erhält von einem Versicherten eine Schadenmeldung. Der geschätzte Schaden beträgt 2.000 Euro.
- (d) (2,5 Punkte) Der tatsächliche Schaden aus dem Geschäftsvorfall in Teil c) beträgt 1.800 Euro. Der Versicherer zahlt den vollen Betrag per Überweisung an den Versicherungsnehmer aus.
- (e) (2,5 Punkte) Die Kapitalanlagen auf Rechnung und Risiko der Versicherungsnehmer haben zum Bilanzstichtag durch Marktschwankungen 50.000 Euro an Wert verloren.
- (f) (2,5 Punkte) In den Kapitalanlagen des Sicherungsvermögens wird durch Verkauf von Wertpapieren eine bestehende stille Last von 20.000 Euro realisiert.

Lösungshinweise Aufgabe 3:

- (a) Aktivtausch

Beim VU ist bei Vertragsschluss eine Forderung gegen den Versicherungsnehmer entstanden, welche nun gegen einen Geldeingang auf dem Konto ersetzt wird.

- (b) Aktivtausch

Das auf dem Konto eingegangene Geld wird in Kapitalanlagen umgewandelt.

- (c) Erfolgsrelevanter Geschäftsvorfall

Es wird eine Schadenrückstellung gebildet. Diese stellt einen Aufwand bzw. eine Minderung des Eigenkapitals beim Versicherungsunternehmen dar.

Es entsteht ein Verlust von 2.000 Euro.

(d) Erfolgsrelevanter Geschäftsvorfall

Da die Schadenrückstellung höher ist als der tatsächliche Schaden, entsteht ein Abwicklungsgewinn: Die Schadenrückstellung verschwindet. Das Geld wird vom Konto ausgezahlt. Das Eigenkapital erhöht sich um 200 Euro. Daher ist es keine reine Bilanzverkürzung.

Es entsteht ein Gewinn von 200 Euro.

(e) Bilanzverkürzung

Auf der Aktivseite gehen die Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko der Versicherten zurück. Auf der Passivseite verringert sich die Deckungsrückstellung, innerhalb der versicherungstechnischen Rückstellungen, bei denen das Anlagerisiko vom Versicherungsnehmer getragen wird, entsprechend.

(f) Erfolgsrelevanter Geschäftsvorfall

Die Wertpapiere Erlösen 20.000 Euro weniger als ihr Buchwert unter HGB. Dies wird durch eine Verringerung des Eigenkapitals ausgeglichen. Daher findet kein reiner Aktivtausch von Wertpapieren gegen Barmittel/Konto statt.

Es entsteht ein Verlust von 20.000 Euro.

Aufgabe 4. Bilanz- und Erfolgsmessung (16 Punkte)

(a) Ein Industrieunternehmen weist folgende Bilanzwerte aus:

- Anlagevermögen: EUR 500 Mio.
 - Umlaufvermögen: EUR 300 Mio.
 - Eigenkapital: EUR 400 Mio.
 - langfristiges Fremdkapital: EUR 250 Mio.
 - kurzfristiges Fremdkapital: EUR 150 Mio.
- i. (6 Punkte) Berechnen Sie die Anlagequote, Eigenkapitalquote und Deckungsgrad 2.
- ii. (2 Punkte) Interpretieren Sie kurz, wie solide die Finanzierung des Anlagevermögens einzustufen ist.

(b) Ein Schaden-/Unfallversicherer weist folgende Werte aus:

- Verdiente Nettobeiträge: EUR 800 Mio.
 - Nettoaufwendungen für Versicherungsfälle: EUR 520 Mio.
 - Nettoaufwendungen für den Versicherungsbetrieb: EUR 260 Mio.
 - Aufwendungen für die Jahresabschlusserstellung: TEUR 700
 - Jahresüberschuss: EUR 3 Mio.
- i. (6 Punkte) Berechnen Sie die Schadenquote netto, die Kostenquote netto und die Combined Ratio netto.
- ii. (2 Punkte) Erläutern Sie, was eine Combined Ratio über 100 % für das Unternehmen bedeutet.

Lösungshinweise Aufgabe 4:

(a) Industrieunternehmen

- i. $\text{Anlagequote} = 500 / (500+300) = 62,5 \%$ (2 Punkte).
 $\text{Eigenkapitalquote} = 400 / (400+250+150) = 50 \%$ (2 Punkte)
 $\text{Deckungsgrad 2} = (400 + 250) / 500 = 130 \%$ (2 Punkte)
- ii. Ein Deckungsgrad 2 über 100 % bedeutet, dass das Anlagevermögen vollständig durch langfristiges Kapital finanziert ist. Dies entspricht der Silbernen Bilanzregel und gilt als solide Finanzierung. (2 Punkte)

(b) Schaden-/Unfallversicherer

- i. Schadenquote netto = $520 / 800 = 65 \%$ (2 Punkte)
Kostenquote netto = $260 / 800 = 32,5 \%$ (2 Punkte)
Combined Ratio = $65 \% + 32,5 \% = 97,5 \%$ (2 Punkte)
- ii. Eine Combined Ratio $> 100 \%$ bedeutet, dass das operative Versicherungs-Geschäft (ohne Kapitalanlageergebnis) einen Verlust erzeugt. Der Versicherer ist dann darauf angewiesen, diesen Verlust durch Kapitalanlageerträge auszugleichen. (2 Punkte)

Aufgabe 5. Internationale Rechnungslegung (6 Punkte)

Nennen Sie zwei zentrale Zielsetzungen der IFRS und erläutern Sie kurz, warum internationale Rechnungslegung für kapitalmarktorientierte Unternehmen wichtig ist.

Lösungshinweise Aufgabe 5:

1. Zielsetzungen (3 Punkte):
 - Bereitstellung vergleichbarer, transparenter und entscheidungsnützlicher Informationen für Investoren.
 - Vermittlung eines true and fair view der Vermögens-, Finanz- und Ertragslage.
2. Bedeutung für kapitalmarktorientierte Unternehmen (3 Punkte):

Internationale Investoren benötigen einheitliche und verständliche Abschlüsse. IFRS erleichtern den Vergleich zwischen Unternehmen verschiedener Länder und erhöhen damit die Attraktivität am Kapitalmarkt.

Aufgabe 6. Solvency II (8 Punkte)

Ein Versicherungsunternehmen weist folgende Werte aus:

- Eigenmittel (Eligible Own Funds): EUR 320 Mio.
- Mindestkapitalanforderung (MCR): EUR 90 Mio.
- Solvenzkapitalanforderung (SCR): EUR 210 Mio.
- Rückstellungen für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle: EUR 1.200 Mio.
- Beitragsvolumen (verdiente Nettobeiträge): EUR 800 Mio.

- (a) (2 Punkte) Berechnen Sie die Bedeckungsquote nach Solvency II.
- (b) (2 Punkte) Interpretieren Sie, ob das Unternehmen aus regulatorischer Sicht ausreichend kapitalisiert ist.
- (c) (4 Punkte) Nennen Sie zwei Gründe, warum die Bedeckungsquote nicht aus dem Jahresabschluss ableitbar ist.

Lösungshinweise Aufgabe 6:

- (a) (2 Punkte) Bedeckungsquote = $\text{Eigenmittel} / \text{SCR} = 320 / 210 = 152,4 \%$
- (b) (2 Punkte) Eine Bedeckungsquote über 100 % bedeutet, dass die aufsichtsrechtliche Kapitalanforderung erfüllt ist.
Mit 152 % besteht ein komfortabler Puffer über dem SCR.
Solange auch die MCR-Anforderung erfüllt ist ($\text{Eigenmittel} > \text{MCR}$), gilt das Unternehmen als ausreichend kapitalisiert.
- (c) Mögliche Lösungen (zwei sind ausreichend, dafür jeweils 2 Punkte)
Die Bedeckungsquote ist nicht aus dem Jahresabschluss ableitbar, weil:
- Eigenmittel nach Solvency II anders definiert sind als das handelsrechtliche Eigenkapital (z. B. Bewertung zu Marktwerten, Abzugsposten, Tiering).
 - SCR wird über ein komplexes Risikomodell berechnet (Standardformel oder internes Modell) und ist nicht Bestandteil des HGB- oder IFRS-Abschlusses.
 - Die Berechnung erfordert risikosensitive Parameter, die im Abschluss nicht ausgewiesen werden (Volatilitäten, Korrelationen, Stressszenarien, etc.).
 - Die Werte werden im SFCR veröffentlicht, nicht im Jahresabschluss.

Aufgabe 7. Unternehmensbewertung (15 Punkte)

- a) (2 Punkte) Nennen Sie die beiden Anlasstypen von Unternehmensbewertungen und geben Sie jeweils ein Praxisbeispiel.
- b) (9 Punkte) Beschreiben Sie die folgenden drei Verfahren zur Unternehmensbewertung in ihren wesentlichen Merkmalen: Substanzwertverfahren, Ertragswertverfahren und Multiple-Verfahren.
- c) (4 Punkte) Erläutern Sie kurz den Appraisal Value und ob dieser stärker oder weniger stark von Annahmen abhängt als der Embedded Value.

Lösungshinweise Aufgabe 7:

- a) (2 Punkte) Transaktionsbezogene Anlässe (Liquidation, Kauf/Verkauf, Börseneinführung, etc.) und nicht transaktionsbezogene Anlässe (Impairment-Test, Erbschaft, Kreditwürdigkeitsprüfung, etc.)
- b) (3 Punkte) Substanzwertverfahren: Wiederbeschaffungswert der materiellen und immateriellen Vermögensgegenstände des Unternehmens. Hypothetischer Aufwand, der zur Wiederherstellung des Unternehmens erbracht werden müsste.

(3 Punkte) Ertragswertverfahren: Ermittlung als Kapitalwert der künftig erwarteten Überschüsse (Reinertrag). Versucht das Potential des Unternehmens zu bewerten, künftige Überschüsse zu erwirtschaften.

(3 Punkte) Multiple-Verfahren: Näherungsweise Ermittlung eines Unternehmenswertes durch Multiplikation einer Unternehmenskennzahl mit einem branchenindividuell beobachteten Faktor. Hinweis auf Branchenvergleichstabellen oder Wiedergabe eines Beispiels (Jahresüberschuss x Branchenvergleichswert).
- c) (4 Punkte) Der Appraisal Value (Embedded Value (Eigenkapital des Unternehmens zum Bewertungszeitpunkt plus Barwert der aus der Abwicklung des Bestandes noch zu erwartenden Jahresüberschüsse abzüglich des Barwertes der Kapitalkosten für das über den Abwicklungszeitraum gebundene Eigenkapital. Fokus liegt auf der Bewertung des vorhandenen Bestandes) + Barwert des zukünftigen NG) enthält zusätzlich den Barwert des zukünftigen Neugeschäfts. Dieser basiert auf langfristigen Annahmen zu Wachstum, Kosten, Storno, Kapitalmarktentwicklung etc. Diese Annahmen sind unsicherer als die Bewertung des bestehenden Bestands → höhere Modellabhängigkeit.

Aufgabe 8. Stakeholder, Strategie, Strategische Geschäftsfelder (15 Punkte)

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

Lösungshinweise Aufgabe 8:

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

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

Weitere Stakeholder: Finanzbehörden, Aufsichtsbehörden

- (c) Erstens: Die monetären Ziele der vier Stakeholder sind konkurrierende Ziele, die nicht alle gleichzeitig maximiert werden können. Es muss eine strategische Entscheidung getroffen werden, welche Ziele vorrangig angestrebt werden und welche Zielsetzungen eher den Charakter von Nebenbedingungen haben sollen. Dies ist abhängig von dem Gewicht der einzelnen Stakeholder und deren Möglichkeit zur Einflussnahme.

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

Es genügt jeweils eine stichwortartige Antwort.

(d) Ein **strategisches Geschäftsfeld (SGF)** ist eine konzeptionelle und/oder organisatorische Zusammenfassung von Tätigkeitsfeldern, die sich nach bestimmten strategisch relevanten Merkmalen von anderen Aktivitätsbereichen eines Unternehmens unterscheiden. Konkret definiert wird ein SGF durch Festlegungen in Bezug auf Produkt, Vertriebsweg, Kunde und Region.

(e) Beispiel: Heilberufegeschäft, d.h.

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

(f) Die fünf wichtigsten Erfolgsvoraussetzungen sind

- die Marktfähigkeit
- das Vorhandensein des erforderlichen Know how im Unternehmen
- die Integrierbarkeit des SGF in die Unternehmenskultur
- die Profitabilität
- die Risikokonformität

Aufgabe 9. Strategieentwicklung (9,5 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) (8 Punkte) Erläutern Sie die Grundidee und den idealtypischen Ablauf der Strategieentwicklung durch SWOT-Analyse, indem Sie die einzelnen Stufen beschreiben.
- (b) (1,5 Punkte) Geben Sie drei Beispiele für erforderliche Maßnahmen zur Überwindung einer strategischen Lücke.

Lösungshinweise Aufgabe 9:

- (a) Der idealtypische Ablauf der SWOT-Analyse:

1. (2 Punkte) 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?

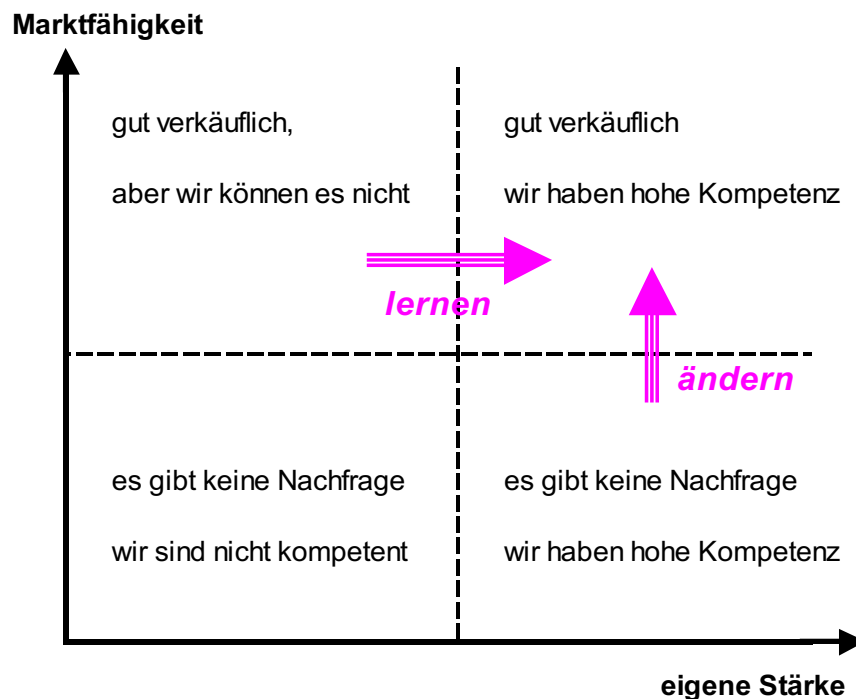
Die Chancen und Risiken im Versicherungsmarkt (OT=Opportunities/Threats) sind kurz- und mittelfristig einzuschätzen, z.B.:

- 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. (4 Punkte) 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. (1 Punkt) Entscheidung zur Aufnahme ausgewählter Geschäftsfelder.

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

4. (1 Punkt) Maßnahmenplan zur Überwindung strategischer Lücken.

Zur Überwindung der Lücken sind in aller Regel mehr oder minder aufwändige Maßnahmen erforderlich, die im Detail geplant werden müssen.

(b) (1,5 Punkte) Beispiele für erforderliche Maßnahmen

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

Aufgabe 10. Zielformulierung (8 Punkte)

Am Ende eines strategischen Planungsprozesses werden folgende strategische Ziele vorgegeben:

- (a) (2 Punkte) Der Gewinn der Capitol-Versicherung soll im Jahre 2026 gegenüber 2025 deutlich gesteigert werden.
- (b) (2 Punkte) Die Produktivität der Schadenabteilung soll um 5% gesteigert werden.
- (c) (2 Punkte) Es soll dafür gesorgt werden, dass die Termineinhaltung bei Projekten erheblich verbessert wird.
- (d) (2 Punkte) Die Combined Ratio der Sparte Haftpflicht soll im Jahre 2026 unter 98% liegen.

Diese Formulierungen sind zu ungenau und geeignet, am Jahresende unergiebige Diskussionen über Zielerreichungsgrade zu erzeugen. Verändern bzw. ergänzen Sie die Formulierungen beispielhaft so, dass sie den Anforderungen genügen, die an eine präzise Zielformulierung zu stellen sind (4 W's).

Lösungshinweise Aufgabe 10:

- (a) Das Ziel ist erreicht, wenn der Jahresüberschuss der Capitol-Versicherung im HGB-Jahresabschluss 2026 mindestens 6 Mio. Euro beträgt.
- (b) Das Ziel ist erreicht, wenn im Jahre 2026 die Produktivität (durchschnittliche Anzahl der abschließend bearbeiteten Schäden pro Mitarbeiter pro Monat) in der Schadenabteilung um 5% gestiegen ist.
- (c) Das Ziel ist erreicht, wenn die Projektmanagement-Organisation dafür gesorgt hat, dass im Jahre 2026 90% aller Projekte termingerecht abgeschlossen worden sind.
- (d) Das Ziel ist erreicht, wenn die Combined Ratio brutto im selbst abgeschlossenen Geschäft der Sparte Haftpflicht im Jahre 2026 unter 98% liegt.

Aufgabe 11. Zielübertragung, Gegenstromverfahren (18 Punkte)

- (a) (4 Punkte) Beschreiben Sie die beiden Hauptbestandteile der operativen Planung und deren jeweilige Zielrichtungen.
- (b) (7,5 Punkte) Beschreiben Sie die drei unterschiedlichen Fälle für eine sinnvolle Art, strategische Ziele adäquat in operative Ziele zu überführen und erklären Sie den Sinn dieser Unterscheidung anhand eines jeweiligen Beispiels.
- (c) (6,5 Punkte) Eine besonders wichtige Rolle im Zielvereinbarungsprozess spielt die Aufteilung des gesamten Kostenbudgets (ohne Provisionen) auf Budgets für die operativen Einheiten. Hierbei geht es nicht nur um bilaterale Zielübertragungen, sondern um unternehmensweite Aufteilung knapper Ressourcen.

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

Lösungshinweise Aufgabe 11:

- (a) Die beiden Hauptbestandteile sind der Zielvereinbarungsprozess und der Ergebnisplanungsprozess:
 - **Zielvereinbarungsprozess:** Erreichung der top down vorgegebenen strategischen Ziele durch entsprechendes Handeln in den operativen Bereichen unterstützen und bestmöglich sicherstellen.
 - **Ergebnisplanungsprozess:** feststellen, welches Ergebnis im Businessplan realistisch angestrebt werden kann und prüfen, ob die Zielwerte im Top down–Businessplan wirklich erreichbar sind oder ob sie ggfs. angepasst werden müssen.

- (b) (2,5 Punkte pro Fall, dabei 1,5 Punkte für Beschreibung und 1 Punkt für Beispiel)

Fall 1: Die operative Einheit kann das strategische Ziel oder eines seiner Unterziele unmittelbar beeinflussen. Dann ist es sinnvoll, dieses Ziel oder das betreffende Unterziel direkt an die organisatorische Einheit zu übertragen.

Beispiel: Gewinnziel an die Kapitalanlagefunktion oder Absatzziel an Vertrieb.

Fall 2: Die operative Einheit kann das strategische Ziel oder eines seiner Unterziele nur mittelbar beeinflussen, aber man kann ihre Leistung mit einer Kennzahl messen. Dann verwendet man diese Kennzahl.

Beispiel: Produktivitäts- oder Wirtschaftlichkeitskennzahlen in Betriebs- oder Schadenabteilungen befördern das strategische Gewinnziel.

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

Beispiel: Ziel an IT-Projektleiter, das mittelbar ein Gewinnziel befördert

Das Ziel ist erreicht, wenn

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

(c) Gegenstromverfahren (4,5 Punkte):

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

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

Phase 3: Abstimmung und Ausgleich der in aller Regel auseinanderklaffenden Ergebnisse top down und bottom up. Dabei mehr oder weniger heftige Kontroversen (u.U. vertikal und horizontal): anspruchsvolle Forderung der Geschäftsleitung, Ansprüche der Linienkräfte zur Bereitstellung von Mitteln zur Aufgabenerfüllung.

Aufgabe des Controller-Dienstes (2 Punkte): Maklerfunktion, Ausgleichsprozess moderieren, Transparenz schaffen, mit Fakten versachlichen, dabei nur zuständig für Prozess und Methoden, inhaltliche Verantwortung liegt ausschließlich bei der Geschäftsleitung und den Linienkräften.

Aufgabe 12. Führungssysteme: Center vs. zentralistisch (11 Punkte)

Die Primavera Versicherungsgruppe befindet sich in einem Prozess der Neuorientierung und der Festlegung einer grundsätzlich neuen strategischen Ausrichtung. In diesem Zusammenhang wird auch über die künftigen Führungsprinzipien diskutiert. Ein Vorstandsmitglied favorisiert das System „Center-Steuerung“ und erhofft sich dadurch erhöhte Wertschöpfung durch gesteigerte Motivation der Mitarbeiter. Einer seiner Kollegen widerspricht und ist der Meinung, dass angesichts der Komplexität und des Vernetzungsgrades der Geschäftsprozesse auf ein zentralistisches Führungssystem nicht verzichtet werden kann.

Sie als Leiter der Abteilung „Unternehmensentwicklung und Controlling“ erhalten den Auftrag, einen Vorschlag für eine adäquate Ausprägung des Führungssystems zu machen.

- (a) (4 Punkte) Erläutern Sie diese beiden gegensätzlichen Führungsprinzipien, indem Sie jeweils zwei wesentliche charakteristische Merkmale beschreiben.
- (b) (4 Punkte) Nennen Sie für jedes Prinzip zwei Argumente, die dessen Vorteilhaftigkeit begründen.
- (c) (3 Punkte) Da beide Führungsprinzipien Vor- und Nachteile besitzen, ist es in der Praxis sinnvoll, Elemente beider Systeme in die Ausprägung des Führungssystems aufzunehmen. Nennen Sie drei wichtige Zielrichtungen, die hierbei als Richtschnur dienen können.

Lösungshinweise Aufgabe 12:

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

- (a) System „Center Steuerung“
 - Center = Organisationseinheit mit erweitertem Handlungsspielraum
 - nicht nur Profit-Center, Differenzierung nach Aufgabenschwerpunkt
 - Kernidee: konsequente Führung mit Zielen (eigenverantwortliche Selbststeuerung)
 - Führungskraft ist Kosten- und Leistungsmanager

Zentralistisches System

- zentrale Entwicklung von Arbeitsrichtlinien und Regelwerken
- Geschäftsprozesse werden unternehmensweit festgelegt und für die dezentralen Einheiten vorgegeben
- hohe Bedeutung von Funktionen wie z.B. Betriebsorganisation
- Handlungsspielraum und Verantwortlichkeit der Organisationseinheiten eingeschränkt
- hoher Grad an Einheitlichkeit und Standardisierung

(b) Argumente für „Center Steuerung“

- das dezentrale Know-how wird stärker genutzt
- kürzere Entscheidungswege ermöglichen schnellere Entscheidungen
- Sinn und Nutzen von Entscheidungen und Verhaltensweisen treten an Stelle von Regelkonformität in den Vordergrund
- es besteht weniger die Möglichkeit, Verantwortung zu teilen oder in diverse Gremien zu verlagern
- Erfolg der Organisationseinheit wird in stärkerem Maße zum persönlichen Anliegen

Argumente für zentralistisches System

- generelle Entwicklungsgeschwindigkeit zwingt zu häufiger Umstrukturierung, notwendige Erneuerungsprozesse lassen sich nur „Center-übergreifend“ durchführen
- steigender Vernetzungsgrad lässt Denken in isolierten Funktionseinheiten nicht zu
- übergreifende Prozessorientierung und Standardisierung ist wichtiger als lokale Optimierung
- Kostenvorteile nur bei systematischer, unternehmenseinheitlicher Vorgehensweise

(c) Ausprägung des Führungsprinzips

- Übereinstimmung zwischen den im Unternehmensleitbild formulierten Grundsätzen und dem gelebten Führungsprinzip
- Effiziente Prozesse und motivierte, engagierte Mitarbeiter
- Größtmögliche dezentrale Kompetenzen (empowerment)
- Zentrale und dezentrale Kompetenzen einfach und klar abgrenzen
- Vertrauenskultur statt Kontrollkultur

Aufgabe 13. Ertragsbarwert (11,5 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 wird ein neues Produkt zur Altersversorgung entwickelt, das für äußerst marktfähig gehalten wird und das insgesamt sehr gut in das Unternehmen passen würde.

Es stellt sich aber noch die Frage nach der Profitabilität. Die charakteristischen Produktdaten werden folgendermaßen eingeschätzt (in €):

Beitragssumme (€ durchschnittlich pro Vertrag)	20.000
Beitragsbarwert (€ durchschnittlich pro Vertrag)	10.000
EBW1 (‰ der Beitragssumme)	50

Es ist angedacht, das Produkt über zwei Vertriebswege zu verkaufen: über die eigene Ausschließlichkeitsorganisation (AO) sowie über einen InsurTech.

Die auf das neue Produkt bezogenen Vertriebskosten der beiden Vertriebswege können der folgenden Tabelle entnommen werden:

	AO	InsurTech
Abschlussprovision (‰ der Beitragssumme)	25	40
fixe Abschlusskosten (€)	1.000.000	0
Bestandspflegeprovision (% des Jahresbeitrags)	1,5	2,0
Absatz (Anzahl Verträge pro Jahr)	15.000	15.000

Das akquirierte Geschäft eines Vertriebswegs soll als profitabel gelten, wenn es pro Jahr einen Ertragsbarwert nach sämtlichen Einzelkosten (EBW3) von mindestens 1.000.000 € liefert.

Künftig anfallende, von dem jeweiligen Segment zu deckende Kosten sollen durch einen pauschalen Ansatz näherungsweise berücksichtigt werden.

Als Pauschalansatz wird hier angenommen, dass die Fixkosten für die Bestandsverwaltung des neuen Produkts in den künftigen Jahren 1,5% der Jahresbeiträge der noch vorhandenen Verträge betragen werden.

- (a) (8,5 Punkte) Entscheiden Sie, ob unter diesen Bedingungen bei beiden Vertriebswegen das akquirierte Geschäft als profitabel gelten kann und skizzieren Sie dabei Ihren Rechenweg.
- (b) (3 Punkte) Sollte der Verkauf über den InsurTech nicht profitabel sein, so bestünde ggf. die Möglichkeit, die gesamte Bestandsverwaltung des von dem InsurTech akquirierten Geschäfts an ihn zu übertragen, so dass hierfür in der Capitol keine Kosten anfallen würden. Der InsurTech würde dann für die Bestandsverwaltung und -pflege 4% der Jahresbeiträge verlangen, würde andererseits aber wie die AO eine Abschlussprovision von 25% der Beitragssumme akzeptieren.

Wäre dies eine für die Capitol akzeptable Lösung?

Hinweis: Es ist zweckmäßig, die Berechnungen den EBW-Stufen entsprechend in einer Tabelle durchzuführen.

Lösungshinweise Aufgabe 13:

- (a) 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.

(2 Punkte pro Stufe)	AO	InsurTech
Beitragssumme	300.000.000	300.000.000
Beitragsbarwert	150.000.000	150.000.000
EBW1	15.000.000	15.000.000
Abschlussprovision	7.500.000	12.000.000
Barwert Bestandspflegeprovision	2.250.000	3.000.000
EBW2	5.250.000	0
fixe Abschlusskosten	1.000.000	0
EBW3* (ohne laufende Fixkosten)	4.250.000	0
angenommene Quote der laufenden Fixkosten	1,5	1,5
Barwert der laufenden Fixkosten	2.250.000	2.250.000
EBW3	2.000.000	-2.250.000

(0,5 Punkte) Bei der AO liegt der EBW3 also deutlich über dem geforderten Wert von 1 Mio. €, der Verkauf über die AO ist also profitabel. Bei dem InsurTech ergibt sich ein negativer EBW3, so dass das Geschäft mit diesen Konditionen nicht durchgeführt werden kann.

(b) Für die bei dem InsurTech ggf. bestehende Alternative ergibt sich folgende Rechnung:

(2,5 Punkte für Kalkulation EBW2 Insurtech)	AO	InsurTech
Beitragssumme	300.000.000	200.000.000
Beitragsbarwert^	150.000.000	100.000.000
EBW1	15.000.000	15.000.000
Abschlussprovision	7.500.000	7.500.000
Barwert Bestandspflegeprovision	2.250.000	6.000.000
EBW2	5.250.000	1.500.000
fixe Abschlusskosten	1.000.000	0
EBW3* (ohne laufende Fixkosten)	4.250.000	1.500.000
angenommene Quote der laufenden Fixkosten	1,5	0
Barwert der laufenden Fixkosten	2.250.000	0
EBW3	2.000.000	1.500.000

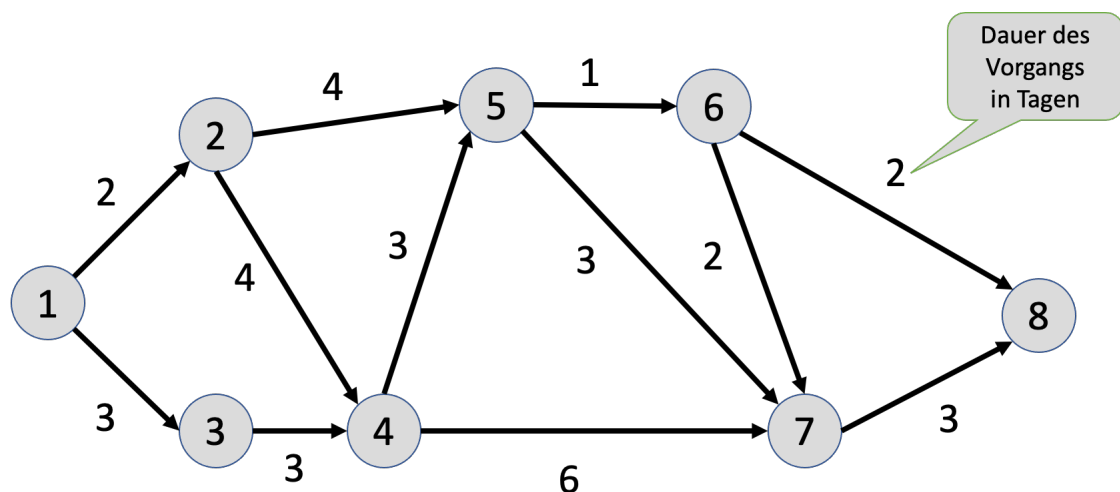
(0,5 Punkte) Wenn sich der InsurTech also auf die Übernahme der Bestandsverwaltung zu den genannten Konditionen einlassen würde, so würde die Capitol auch den Verkauf über diesen Vertriebsweg als profitabel einschätzen.

Aufgabe 14. Einsatz der Netzplantechnik im Jahresabschluss, kritische Vorgänge, Pufferzeiten (10 Punkte)

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

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

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



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

Lösungshinweise Aufgabe 14:

- (a) Die Gesamtdauer des Teilprojekts beträgt 15 Tage.
- (b) Der Netzplan enthält sechs kritische Wege (im Graph rot markiert):

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

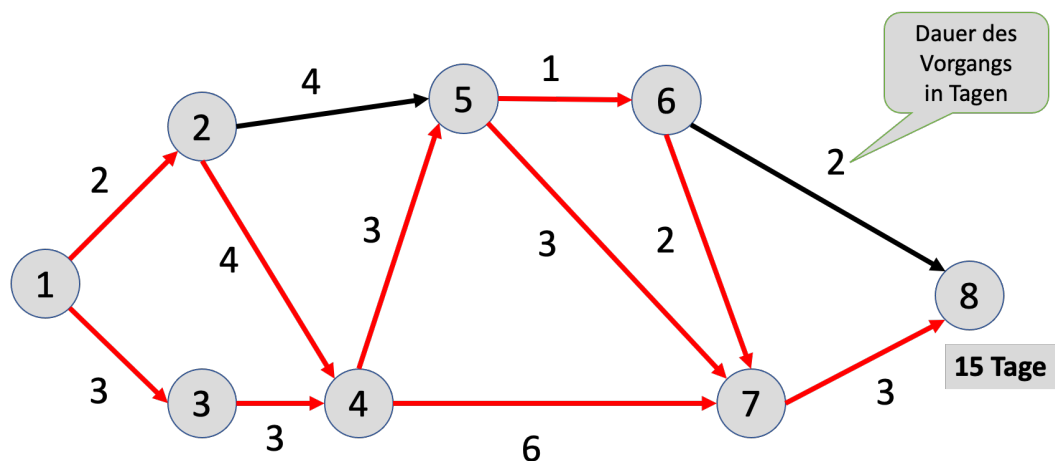
1-2-4-5-7-8

1-2-4-7-8

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

1-3-4-5-7-8

1-3-4-7-8



- (c) Die Zeitüberschreitungen bei (2,5) und (6,8) sind tolerierbar, da die beiden Vorgänge jeweils eine Pufferzeit von 3 Tagen besitzen. Die Zeitüberschreitung bei (3,4) ist nicht tolerierbar, der Vorgang kritisch ist und damit eine Zeitüberschreitung zu einer Erhöhung der Gesamtdauer des Teilprojekts führen würde.
- (d) Nach Genehmigung der Zeitüberschreitungen bei den Vorgängen (2,5) und (6,8) sind sämtliche Vorgänge des Teilprojekts kritisch (alle Wege im Netzplan sind kritische Wege). Da ohnehin schon anspruchsvoll geplant worden ist, stellt das Teilprojekt im Rahmen des Gesamtprojekts ein außerordentlich hohes Risiko dar und bedarf ganz besonderer Aufmerksamkeit.

Aufgabe 15. Organisches vs. anorganisches Wachstum (7 Punkte)

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

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

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

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

Lösungshinweise Aufgabe 15:

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

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

- (b) Organisches Wachstum:

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

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

Anorganisches Wachstum:

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

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

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

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