

Steuerung und Führung im Unternehmen

Lösungshinweise für die Aufgaben zur Selbstüberprüfung

Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz

4. Auflage

Geprüfter Fachwirt für Versicherungen
und Finanzen

Geprüfte Fachwirtin für Versicherungen
und Finanzen

Prof. Dr. Uwe Gail
Priv.-Doz. Dr. Dieter Hesberg
Christian-Horst Musiol
Wolfgang Schwarzer
Eva-Bettina Ullrich
Sabrina Unger

Steuerung und Führung im Unternehmen

Lösungshinweise für die Aufgaben zur Selbstüberprüfung

Fach- und Führungskompetenz für die Assekuranz

Geprüfter Fachwirt für Versicherungen und Finanzen
Geprüfte Fachwirtin für Versicherungen und Finanzen

Herausgegeben vom Berufsbildungswerk
der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWW) e.V.

4. Auflage



Vorbemerkung

Die Fachwirltliteratur „Steuerung und Führung im Unternehmen“ enthält am Ende eines jeden Kapitels „Aufgaben zur Selbstüberprüfung“. Sie sollen den Lernenden einen Anreiz geben, sich zur Vertiefung der Lerninhalte Antworten auf zentrale Fragestellungen eines Kapitels noch einmal selbstständig zu erarbeiten.

Aufgrund zahlreicher Nachfragen veröffentlichen wir Lösungshinweise zu den Aufgaben zur Selbstüberprüfung. Sie enthalten keine zusätzlichen Informationen und dürfen nicht als einzig mögliche Musterlösung verstanden werden.

Wir weisen ausdrücklich darauf hin, dass es sich bei den Aufgaben und Lösungen zur Selbstüberprüfung nicht um simulierte Prüfungsaufgaben handelt.

Das Berufsbild „Geprüfte/-r Fachwirt/Fachwirtin für Versicherungen und Finanzen“ ist auf den Erwerb von Handlungskompetenz ausgerichtet. Die bundeseinheitlichen Prüfungen vor der Industrie- und Handelskammer enthalten deshalb auch situationsgebundene Fragen, in denen nicht nur die Wiedergabe von Wissen, sondern auch das Erkennen von Zusammenhängen und die Formulierung von Problemlösungen gefordert ist.

Diese Kompetenzen werden im Unterricht der regionalen Berufsbildungswerke der Versicherungswirtschaft bzw. im Rahmen des Fernlehrgangs der Deutschen Versicherungsakademie (DVA) vermittelt. Herausgeber und Redaktion empfehlen deshalb zur Prüfungsvorbereitung ausdrücklich die Wahrnehmung dieser Bildungsangebote, die das reine Selbststudium nicht ersetzen kann.

Berufsbildungswerk der Deutschen Versicherungswirtschaft (BWV) e. V.

Inhaltsverzeichnis

Kapitel 1 – Grundzüge der Unternehmenssteuerung und Auswirkungen strategischer Entscheidungen	1
Kapitel 2 – Auswirkungen rechtlicher Vorschriften auf Finanzdienstleistungsunternehmen	5
Kapitel 3 – Auswirkungen volkswirtschaftlicher Zusammenhänge und Entwicklungen auf Finanzdienstleistungsunternehmen	8
Kapitel 4 – Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen auf die betriebliche Rechnungslegung	14
Kapitel 5 – Auswirkungen von Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation	31
Kapitel 6 – Funktionsbereiche und Instrumente der Personalwirtschaft	36
Kapitel 7 – Projekte organisieren, planen, steuern und kontrollieren	51

Kapitel 1 – Grundzüge der Unternehmenssteuerung und Auswirkungen strategischer Entscheidungen

1. Jedes Unternehmen legt sowohl formale als auch nicht formale Ziele fest. Stellen Sie jeweils drei formale und drei nicht formale Ziele anhand je eines Beispiels dar.

Beispiele für drei Formalziele:

- Steigerung der Produktivität im Jahr 2010 um 10%: In Schaden bedeutet dies, dass pro Arbeitstag und Mitarbeiter die Zahl der regulierten Schäden von 10 auf 11 zu steigern ist.
- Steigerung des Umsatzes (Prämieinnahme) um 5% gegenüber dem Vorjahr.
- Der Marktanteil im deutschen Kraftgeschäft ist im Jahre 2010 auf 11% zu steigern. (Marktmacht).
- Beispiele für drei nicht formale Ziele:
 - Verbesserung der Produktqualität durch eine Tariffdifferenzierung in Basis- und Premiumtarif.
 - Diversifizierung des Vertriebs durch Aufbau eines Makler- und Bankenvertriebs (Ort).
 - Steigerung der Produktattraktivität durch auf Fußball-Meisterschaften abgestimmte und beworbene Zusatzleistungen (z. B. die Bereitstellung eines Austauschfernsehers zur Fußball-Weltmeisterschaft im Rahmen der Hausratversicherung, wenn das Gerät des Kunden einen Defekt hat).

2. Das ökonomische Prinzip beschäftigt sich mit der Problemstellung der Kombination vom Mitteleinsatz und Produktionsergebnis. Stellen Sie anhand eines Beispiels das Minimal- und Maximalprinzip dar.

- *Minimalprinzip:*
Mit minimalen Mittel das definierte Ziel erreichen.
- *Maximalprinzip:*
Mit den gegebenen Mitteln das größtmögliche Ergebnis erzielen.

Beispiel:

- Ziel ist die Einführung eines neuen Direktversicherungsunternehmens am deutschen Versicherungsmarkt mit einem Marktanteil von 5% am Jahresende. Entsprechend dem Minimalprinzip ist der vorgegebene Marktanteil zum Jahresende mit möglichst geringen Kosten zu erreichen.
- Ziel ist die Einführung eines neuen Direktversicherungsunternehmens am deutschen Versicherungsmarkt mit einem Budget von 100 Millionen Euro. Folgt man dem Maximalprinzip, so folgt daraus die Vorgabe, mit dem gegebenen Budget von 100 Millionen Euro zum Jahresende einen möglichst großen Marktanteil zu erzielen.

3. Entscheidungsmodelle helfen dem Entscheider in Bezug auf Handlungskriterien und die Prognose von Handlungskonsequenzen, die eventuell günstige Alternativen herauszufinden. Definieren Sie die drei Kategorien mit den Ausgangsfragen vor einer Entscheidungsfindung.

- Der *Aktionenraum* umfasst alle möglichen Aktionen: Welche Aktionen stehen zur Verfügung
- Der Zustandsraum definiert die Menge aller möglichen Umweltzustände: Welche Umweltzustände können herrschen?
- Die Ergebnisfunktion ist die Kombination aus Aktionen- und Zustandsraum: Welche möglichen Ergebnisse können erzielt werden?

4. Viele Unternehmen richten ihre Entscheidungen sehr häufig nach den Kriterien Gewinn und Rentabilität aus. Begründen Sie, warum diese Zielsetzung zu Fehlentscheidungen führen kann.

Gewinn wird i. d. R. als Stichtagsgröße gemessen. Werden alle Entscheidungen nur auf diesen Stichtag ausgerichtet, so ist möglicherweise keine Nachhaltigkeit gegeben. Über eine längere Frist betrachtet könnten sich solche Entscheidungen als negativ erweisen und für das Unternehmen nachteilig sein.

5. Definieren Sie den Begriff „Solvabilität“ und begründen Sie die Bedeutung für die Versicherungswirtschaft.

Solvabilität begründet die Sicherheit des Unternehmens und die Garantie, den Leistungsversprechen gegenüber den Versicherungsnehmern jederzeit nachkommen zu können.

6. Versicherungsunternehmen bedienen sich verschiedener Modelle der Versicherungstechnik und der Wahrscheinlichkeitsrechnung. Jedes Versicherungsunternehmen versucht auf unterschiedliche Weise, zukünftige Ereignisse zu prognostizieren. Erläutern Sie in diesem Zusammenhang das versicherungstechnische Risiko und die Auswirkungen für die Beitragskalkulation.

Das versicherungstechnische Risiko besteht in der Abweichung vom kalkulierten zum tatsächlichen Schadenaufwand. Realisiert sich das versicherungstechnische Risiko (z. B. durch Umweltschäden), so genügt der kalkulierte Beitrag nicht mehr zur Deckung der höheren Schadenaufwendungen. Es ist daher eine Anhebung der Prämie erforderlich.

Um möglichst konstante Prämien zu erreichen, ist daher ein Sicherheitszuschlag einzukalkulieren. Im Rahmen der bilanziellen Möglichkeiten sind dafür Gelder aus Jahren mit geringer Schadenquote zurückzustellen.

7. Versicherungsunternehmen bieten Produkte an, die unterschiedlichen Bedürfnissen entsprechen. Das Versicherungsvertragsgesetz unterscheidet verschiedene Versicherungsformen. Vergleichen Sie anhand je eines Beispiels die

- a) **Summenversicherung**
- b) **Schadenversicherung**
- c) **Unbegrenzte Interessenversicherung**
- d) **Erstrisikoversicherung**
- e) **Vollwertversicherung**
- f) **Neuwertversicherung**

a) *Summenversicherung*

Bei Schaden- bzw. Leistungseintritt wird eine vereinbarte Summe fällig, z. B. die Zahlung einer bestimmten Summe bei Tod (Lebensversicherung).

b) *Schadenversicherung*

Absicherung eines Schadens bei Eintritt eines versicherten Ereignisses, z. B. in der Kfz-Kaskoversicherung der Ersatz einer Frontscheibe bei Steinschlag.

c) *Unbegrenzte Interessenversicherung*

Die Ersatzleistung wird in unbegrenzter Höhe erbracht, z. B. der Ersatz des Schadens, der bei einem Flugzeugabsturz entsteht, über eine Luftfahrzeug-Haftpflichtversicherung.

d) *Erstrisikoversicherung*

Festlegung einer bestimmten Versicherungssumme bei Schadeneintritt, z. B. die Zahlung von 1 Mio. Euro bei Maschinenbruch einer Produktionsmaschine.

e) *Vollwertversicherung*

Die Absicherung erfolgt für den tatsächlichen Wert der versicherten Gegenstände, z. B. in der Hausratversicherung für den Gesamtwert des Hausrats.

f) *Neuwertversicherung*

Die Entschädigung erfolgt auf Basis des aktuellen Neuwerts der versicherten Gegenstände, z. B. in der Hausratversicherung mit dem Ersatz des Neuwerts der Hausratgegenstände (dieser kann z. B. bei elektronischen Geräten durch Preisverfall auch unter dem einstigen Anschaffungspreis liegen).

8. Die Risikobewältigung des Erstversicherers ist ohne Rückversicherung nicht möglich. Arbeiten Sie die wesentlichen Unterschiede der proportionalen und nichtproportionalen Rückversicherung heraus und stellen Sie dann die unterschiedlichen Rückversicherungsverträge dar.

Bei der proportionalen Rückversicherung erfolgt eine feste, prozentuale Aufteilung des Risikos und der Prämie zwischen Erst- und Rückversicherer. Dagegen ist bei der nichtproportionalen Rückversicherung die Leistung des Rückversicherers durch die Höhe des Schadens bestimmt:

- Proportionale Rückversicherung = Quoten- und Summenexzedenten-Rückversicherung
- Nichtproportionale Rückversicherung = Einzelschaden- und Jahresüberschaden-Rückversicherung.

9. Welche Anlagegrundsätze sind vom Versicherungsunternehmen zu beachten?

Es ist zwischen freiem Vermögen (hierfür gibt es keine Anlagegrundsätze) und gebundenem Vermögen zu unterscheiden. Hierzu stellt § 124 VAG folgende Anlagegrundsätze auf:

- *Grundsatz der Sicherheit*
(Handlungsbeispiel: Verringerung des Aktienanteils bei erkennbaren Risiken am Aktienmarkt)
- *Grundsatz der Rentabilität*
(Handlungsbeispiel: in Krisen Wahl eines hohen Anteils an festverzinslichen Wertpapieren mit jährlicher Auszahlung der Verzinsung)
- *Grundsatz der Liquidität*
(Handlungsbeispiel: Anlage in ein-, fünf- und zehnjährigen Anleihen, damit anhand der unterschiedlichen Laufzeiten alle Versicherungsleistungen erfüllt werden können)
- *Grundsatz der Mischung und Streuung*
(Handlungsbeispiel: Verteilung der Kapitalanlagen auf den internationalen Märkten in Immobilien, Aktien und Rohstoffe).

10. Kosten- und Leistungsrechnung sind Teil des betrieblichen Rechnungswesens in einem Versicherungsunternehmen. Stellen Sie Vollkostenrechnung und Teilkostenrechnung gegenüber und erläutern Sie die Auswirkungen der unterschiedlichen Kostenrechnungskonzepte für die Preisuntergrenze.

Die Vollkostenrechnung verteilt alle im Unternehmen anfallenden Kosten auf die jeweiligen Produkte. Die Teilkostenrechnung dagegen ordnet nur die eindeutig zuordenbaren Kosten zu, bestimmte fixe Kosten werden z. B. nicht aufgeteilt.

Folge der unterschiedlichen Kostenaufteilungen ist, dass die Preisuntergrenze in der Vollkostenrechnung i. d. R. über der Preisuntergrenze in der Teilkostenrechnung liegt.

Kapitel 2 – Auswirkungen rechtlicher Vorschriften auf Finanzdienstleistungsunternehmen

- 1. In der Bundesrepublik Deutschland besteht ein System der integrierten Finanzdienstleistungsaufsicht. Trotz einer gemeinsamen Aufsichtsbehörde unterscheiden sich die Regeln der Aufsicht für Banken und Versicherungen. Arbeiten Sie die Zielsetzung der Aufsicht für Banken und Versicherungen heraus.**

Zielsetzung für Banken:

Funktionsfähiges Zahlungs- Banken- u. Kreditsystem; kein Schutz einzelner Banken oder Kunden, sondern Schutz des Systems als Ganzes.

Zielsetzung für Versicherungen:

Schutz des einzelnen Versicherungsnehmers und die Erfüllung der konkreten vertraglichen Verpflichtungen aus dem Versicherungsvertrag, kein Schwerpunkt auf dem Schutz des Versicherungssystems.

- 2. Versicherungsunternehmen bedürfen zum Geschäftsbetrieb der Erlaubnis der Aufsichtsbehörde. Mit dem Antrag auf Erlaubnis ist der Geschäftsplan einzureichen. Erläutern sie die Bestandteile des Geschäftsplans.**

Bestandteile des Geschäftsplans: Zweck des Versicherungsunternehmens, Satzung, Unternehmensverträge, Funktionsausgliederungsverträge, Angaben zur Finanzausstattung und Rückversicherung sowie in der Gründungsphase Finanzplan und Organisationsfonds. Der jeweilige Bestandteil ist zu erläutern.

- 3. Die Spartentrennung hat zur Bildung von Versicherungskonzernen geführt, weil die Versicherer Wert darauf legen, dem Kunden die gesamte Palette des Versicherungsschutzes aus einer Hand anbieten zu können. Erklären Sie in diesem Zusammenhang mit der Gründung der Holding den Begriff „kleine Spartentrennung“ und das Prinzip der versicherungstechnisch gerechten Prämie.**

Die Prämie soll versicherungstechnisch gerecht sein. Das bedeutet, dass bei der Berechnung Risiken des jeweiligen Versicherungszweigs einfließen. Die Prämie ist damit das Äquivalent der versicherten Risiken. Eine Querfinanzierung anderer Sparten würde dem nicht gerecht werden, da dann z. B. Hausratversicherte höhere Prämien bezahlen müssten, weil in der Krankenversicherung höhere Schäden eintraten. Das Prinzip der kleinen Spartentrennung fast diese Quersubventionierung noch enger: hier ist auch keine Quersubventionierung innerhalb einer Sparte zulässig. Im obigen Beispiel bedeutet dies, dass innerhalb der Schaden- und Unfallversicherung mit Beiträgen der Hausratversicherung nicht das defizitäre Kraftfahrtgeschäft subventioniert werden darf.

4. Mit der Einführung von europaweiten Regelungen nach Solvency I wurden verbindlichen Standards für Versicherungsunternehmen im Bereich der Mindestkapitalausstattung geschaffen.

Erläutern Sie die allgemeine Zielsetzung dieser Regelungen.

Wesentliche Regelungen zur Kapitalausstattung von Versicherungen (Solvency I) findet man in § 53c VAG:

a) *Mindestgarantiefonds*

Stellt die kapitalmäßige Untergrenze für den Betrieb des Versicherungsgeschäfts dar, bei Unterschreitung der vorgegeben Grenzen besteht die Gefahr, dass das Versicherungsunternehmen seinen Zahlungsverpflichtungen nicht mehr nachkommen kann.

b) *Solvabilitätsspanne*

Ist das freie, unbelastete, zur Verfügung stehende Eigenkapital, wobei immaterielle Vermögenswerte nicht als Eigenkapital zählen.

c) *Garantiefonds*

Stellt sicher, dass die aus den Versicherungsverträgen übernommenen Verpflichtungen erfüllt werden können.

d) *Eigenmittel*

Setzen sich zusammen aus dem vorhandenen Eigenkapital und den freien Rückstellungen und dienen dem Ausgleich von Ertragsschwankungen bzw. der Stabilisierung der wirtschaftlichen Unternehmenslage.

5. Die Aufsichtsbehörde achtet auf eine ausreichende Wahrung der Interessen der Versicherten und die Einhaltung der Gesetze für den Betrieb des Versicherungsunternehmens. Das VAG gibt der BaFin konkrete Maßnahmen an die Hand. Unterscheiden Sie drei Maßnahmen der Aufsichtsbehörde nach §§ 294 ff. VAG und erläutern Sie die Auswirkung für das Versicherungsunternehmen.

Mögliche Maßnahmen können sein: Untersagung, Änderungsanordnung, Vorlageverpflichtung, Genehmigungsanordnung, Abwertungsanordnung, Einstellung des Geschäftsbetriebs, Rückabwicklungsanordnung, Veröffentlichung von getroffenen Maßnahmen, Untersagung der Beteiligung an anderen Unternehmen, Teilnahme an Aufsichtsratssitzungen, Widerruf der Erlaubnis zur Geschäftstätigkeit, Abberufung von Organen, Einleitung des Insolvenzverfahrens mit Erlass von Bußgeldern. Drei Maßnahmen sind zu erläutern.

6 Durch die Einführung der Regelungen nach Solvency II haben sich der Kapitalbereich und der Aufsichtsbereich verändern. Skizzieren Sie die drei Säulen nach Solvency II und erläutern Sie die Bestandteile dieser drei Säulen.

1. Säule: quantitative Aufsicht

Bewertungen der Rückstellungen der Versicherung sowie Eigenkapitalanforderungen und Regelungen zum Anlagenmanagement.

2. Säule: qualitative Risikobewertung

Regelungen zum Riskmanagement und zur internen Kontrolle von Versicherungsunternehmen.

3. Säule: Publizitätsvorschriften, Aufsichts- und Marktregeln

Ziel der Regelung ist die Schaffung von Markttransparenz.

7. Die erste Säule von Solvency II stellt darauf ab, die einzelnen Risiken von Versicherungsunternehmen genauer zu berücksichtigen. Stellen Sie dar, um welche Risiken es sich dabei handelt und erläutern Sie diese.

Versicherungstechnisches Risiko, Kreditrisiko, Marktrisiko, Betriebsrisiko und Liquiditätsrisiko. Das jeweilige genannte Risiko ist mit Beispielen zu erläutern.

8. Erläutern Sie den Begriff "Risikomanagement" anhand eines selbst gewählten Beispiels.

Riskmanagement ist das Risikosteuerung und Risikobewertung im Versicherungsunternehmen. Ziel ist die systematische Erfassung und Bewertung von Risiken sowie deren aktive Steuerung.

Beispiel:

In der Gebäudeversicherung wird das Risiko Hochwasser in bestimmten Regionen als sehr hoch empfunden. Die Bereiche werden nach sorgfältiger Prüfung in verschiedene Gruppen eingeteilt. Je nach Risiko vereinbart der Versicherer eine vertragliche Selbstbeteiligung und/oder erhebliche Beitragszuschläge in Zonen mit hohem Risiko. Ferner wird die Zahl der gezeichneten Risiken je Zone erfasst und bewertet. Damit kann bei eintretendem Hochwasser frühzeitig der Schadenbedarf geschätzt und entsprechende Liquidität vorgehalten werden.

9. Mit den Regelungen der dritten Säule von Solvency II soll der Markt für Versicherungen transparenter gestaltet werden. Erläutern Sie zwei Maßnahmen, die zur Realisierung dieser Zielvorstellung in Frage kommen können.

Mögliche Maßnahmen zur Markttransparenz können sein:

Offenlegung des Geschäftsberichtes, Erstellung von Marktstatistiken, Pflichtangaben vor Abschluss eines Versicherungsvertrages, Erstellung von Beratungsprotokollen, Prüfung von Jahresabschlüssen sowie der Dokumentation z. B. von Auszahlungsleistungen (Kapitalverlauf z. B. bei Lebensversicherungen).

Kapitel 3 – Auswirkungen volkswirtschaftlicher Zusammenhänge und Entwicklungen auf Finanzdienstleistungsunternehmen

1. Erläutern Sie kurz die Folgen, die entstehen, wenn der Staat durch eine Aufkaufgarantie einen Mindestpreis für ein Gut garantiert. Welche Motive könnten dieser Entscheidung zugrunde liegen.

Durch einen *Mindestpreis* (Festlegung über dem Marktpreis, z. B. ursprüngliche EUAgarrpreise) wird die angebotene Menge vergrößert, die nachgefragte hingegen verringert. Dadurch entsteht ein Angebots-Überschuss bzw. eine Nachfrage-Lücke. Dieser höhere Preis wird in der Regel durch Intervention, z. B. Aufkaufgarantie nach dem Preis, erreicht. Die entstehenden Überschüsse müssen dann durch Folgeinterventionen beseitigt werden (z. B. Vernichtung). Ausgangspunkt und Motiv für die Etablierung eines Mindestpreises ist in der Regel der Schutz bzw. die Förderung der Anbieter. Wie die meisten Marktinterventionen ist auch der Mindestpreis wegen der hohen Kosten und der nicht gewollten Folgen umstritten.

2. Was versteht man unter den Begriffen „Preis-Elastizität der Nachfrage“ und „Kreuzpreiselastizität“?

Unter Preis-Elastizität der Nachfrage versteht man das Verhältnis, welches sich ergibt, wenn man die Mengenänderung in der Nachfrage mit der sie verursachenden Preisänderung ins Verhältnis setzt.

Unter Kreuzpreiselastizität versteht man die messbare Abhängigkeit der Mengenänderung in der Nachfrage nach einem Gut von der Preisänderung eines verbundenen (substitutiven bzw. komplementären) Gutes.

3. Ein Marktforschungsinstitut untersucht im Auftrag eines Unternehmens die Nachfrage nach einem Gut A. Es stellt fest, dass sich innerhalb eines halben Jahres die nachgefragte Menge um 9 % vermindert hat. Gleichzeitig ist der Preis auf dem untersuchten Markt von 10 € auf 10,30 € gestiegen. Wie groß ist die Preiselastizität der Nachfrage?

Die Preiselastizität beträgt -3 , d. h. die Nachfrage ist *stark* elastisch.

4. Beschreiben Sie kurz, was man unter „Minimalkostenkombination“ versteht.

Unter Minimalkostenkombination versteht man den (idealen) Zustand eines Unternehmens, bei dem durch die Kombination der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital und unter Beachtung deren Kosten ein angestrebtes Produktionsergebnis (Stückzahl) mit den niedrigsten Kosten erreicht wird.

5. Beschreiben Sie kurz den Inhalt des Ertragsgesetzes.

Das Ertragsgesetz beschreibt idealtypisch den Verlauf der Abhängigkeit des Outputs vom Input (Produktionsfunktion) für begrenzte Produktionsfelder, wie sie z. B. bei KMU zu finden sind. Bei steigendem Faktoreinsatz entwickeln sich die physischen Erträge zunächst überlinear, um dann aufgrund der Begrenzung des Produktionsfeldes in eine unterlineare Phase und schließlich in einen absoluten Rückgang überzugehen.

6. Beschreiben Sie kurz den Preisbildungsmechanismus bei vollständiger Konkurrenz.

Anbieter und Nachfrager kommen mit bestimmten Preis- und Mengenvorstellungen auf den Markt. Der danach einsetzende Informationsaustausch stellt vollständige Markttransparenz her und führt somit auch zur Herausbildung des Marktpreises. Der Marktpreis schließt die Nachfrager, die mit ihren Preisvorstellungen darunter liegen und die Anbieter, welche mit ihren Preisvorstellungen darüber liegen von Handel aus. Alle anderen handeln zum Marktpreis. Mit den dabei erzielten Renten löst der Marktpreis bei den Akteuren Änderungen und damit Marktdynamik aus; außerdem wird er selbst zur Orientierung für weitere Marktprozesse.

7. Beschreiben Sie kurz das für polypolistische Konkurrenz typische Marktverhalten und gehen Sie auf die Änderungen ein, die sich durch Konzentrationsprozesse ergeben.

Für die polypolistische Konkurrenz ist das sog. autonom-anpassende Marktverhalten typisch, d. h. die Marktteilnehmer passen sich unabhängig voneinander mit ihren jeweiligen Mengen an den Marktpreis an (Mengenanpasser). Durch Konzentrationsprozesse steigen die Möglichkeiten, z. B. durch Absprachen den Marktpreis beeinflussen (→ kooperativ-strategisches Marktverhalten) oder sogar bestimmen (→ kämpferisch strategisches Marktverhalten) zu können. Für die polypolistische Konkurrenz ist das sog. autonom-anpassende Marktverhalten typisch, d. h. die Marktteilnehmer passen sich unabhängig voneinander mit ihren jeweiligen Mengen an den Marktpreis an (Mengenanpasser). Durch Konzentrationsprozesse steigen die Möglichkeiten, z. B. durch Absprachen den Marktpreis beeinflussen (→ kooperativ-strategisches Marktverhalten) oder sogar bestimmen (→ kämpferisch strategisches Marktverhalten) zu können.

8. Wann spricht man davon, dass „Monopole volkswirtschaftlich sinnvoll“ sein können?

Monopolen wird dann eine volkswirtschaftliche sinnvolle Stellung zugemessen, wenn sie bei solchen Gütern entstehen, deren Herstellung extrem hohe Kapitalvorschüsse erfordert, und bei denen somit durch den Wettbewerb eine ruinöse Konkurrenz mit großer Kapitalvernichtung zu erwarten wäre. Solche Monopole wurden in der Vergangenheit oft staatlich organisiert und im Gegenzug mit einem Versorgungsauftrag belegt.

9. Erläutern Sie den Unterschied zwischen „Bruttonationaleinkommen“ und „Bruttoinlandsprodukt“.

Während beim Bruttoinlandsprodukt die Wirtschaftsleistung in einer Verwaltungseinheit (Herstellung und Verwendung von Gütern und Leistungen) gemessen wird (Inlandsprinzip), geht man beim Bruttonationaleinkommen davon aus, von wem die Leistungen erbracht wurden bzw. welche Leistungen von den Inländern erbracht wurden (Inländerprinzip – Kriterium Hauptwohntort) und misst deren Einkommen. Addiert man zum BIP den Saldo der Primäreinkommen (PE) aus der übrigen Welt (PE der Inländer im Ausland – PE der Ausländer im Inland) erhält man das BNE.

10. Erläutern Sie aus volkswirtschaftlicher Sicht den Zusammenhang zwischen Sparen und Investieren.

Die Summe der Einkommen, die in einer Volkswirtschaft entstehen, entspricht dem Wert der verkauften Güter und Leistungen. Daher müssen diese Einkommen auch wieder ausgegeben werden, um alle Güter und Leistungen verkaufen zu können. Wird in einer Volkswirtschaft aber gespart (Konsumverzicht), käme es zu einem Ungleichgewicht, würde nicht der adäquate Betrag durch andere (über kreditfinanzierte) Investitionsgüter nachgefragt.

11. Erläutern Sie den Inhalt und Funktion der Leitzinsen.

Für die Geschäftsbanken der Euro-Zone gibt es vier Möglichkeiten, sich bei der EZB zu refinanzieren, d. h. sich „frisches Geld“ für die Weiterverleihung zu beschaffen. Die Kosten, zu denen dies geschieht, werden als Leitzinsen bezeichnet, da sie als Aufwendungen für die primäre Geldversorgung durch das Geschäftsbankensystem Ausgangspunkt und Orientierung für das darauf aufbauende Kreditgeschäft sind. Im Repo-Geschäft können sich die Banken gegen Wertpapiere und einer Zinszahlung zeitlich befristet mit neuem Geld versorgen. Dabei unterscheidet man Basis- (3-monatige Laufzeit) und Hauptgeschäft (14-tägige Laufzeit). Um die Zinsen in einem engen Korridor um die Pensionsgeschäfte zu halten, werden den Banken weitere Finanzierungsmöglichkeiten, sog. Fazilitäten, eingeräumt. Eine Obergrenze stellt die Spitzenfinanzierungsfazilität dar. Hier wird den Banken jederzeit eine Kreditmöglichkeit durch die EZB eingeräumt, was dazu führt, dass es zwischen den Banken keinen höheren Zins als diesen gibt. Die Möglichkeit der Geschäftsbanken, nicht weiterverliehenes Geld „über Nacht“ bei der EZB anzulegen, was als Einlagenfazilität bezeichnet wird, begrenzt gleichzeitig die Zinsen nach unten.

12. Erklären Sie kurz die Begriffe „Geld-“, und „Fiskalpolitik“ und gehen Sie dabei auf die Unterschiede und die Zusammenhänge zwischen beiden ein.

Unter Geldpolitik versteht man die auf Geldwertstabilität gerichtete Anwendung der Instrumente der Geldpolitik durch die jeweilige Zentralbank, unter Fiskalpolitik die Einnahmen- und Ausgabenpolitik der Gebietskörperschaften und der staatlichen Pflichtversicherer sowie des möglicherweise daraus resultierenden Schuldenmanagements. Über den Tatbestand der Staatsverschuldung (Kreditnachfrage mit Auswirkungen auf das Zinsniveau) und die Budgetpolitik (direkte und indirekte Nachfrage nach Gütern und Leistungen auf das Preisniveau) wirkt die Fiskalpolitik auf die Geldpolitik, die wiederum durch ihren Einfluss auf das Zinsniveau viele realwirtschaftliche Größen tangiert. So kann eine expansive Fiskalpolitik c. p. zu Inflation und eine zu restriktive Geldpolitik c. p. zu einer Rezession führen.

13. Definieren Sie den Begriff „Inflation“ und nennen Sie mindestens zwei mögliche Ursachen ihrer Entstehung.

Als Inflation bezeichnet man eine dauerhafte und durchgängige Erhöhung des Preisniveaus, sie findet auf den Märkten statt. Auf der Angebotsseite können (1) Kostendruck, z. B. durch stark steigende Rohstoffpreise (Ölkrise), und (2) Gewinndruck durch Monopolisierungstendenzen die Inflation befördern. Auf der Nachfrageseite sind es (3) ein direkter Nachfrageanstieg z. B. bei optimistischer Einkommenserwartung sowie ein indirekter Nachfrageanstieg durch vermehrte Geldzufuhr (Geldmengeninflation 4), welche preis- und damit inflationstreibend wirken. Verschiedene Ursachen (Stützungskäufe einer schwachen Währung, zwangsweiser Exportüberschuss etc.) können zu einer importierten Inflation (5) führen.

14. Unterscheiden Sie „Wachstum“ und „Konjunktur“.

Während man beim gesamtwirtschaftlichen Wachstum von einem längerfristigen Trend ausgeht, bezieht sich der Begriff Konjunktur auf die kurzfristigen Schwankungen in der Wirtschaftsleistungen um diesen Trend.

15. Setzen Sie sich mit dem Begriff „Lohnstarrheit“ bezüglich der Arbeitsmarktanpassung auseinander.

Unter Lohnstarrheit versteht man den Zustand auf einem Arbeitsmarkt, der dadurch gekennzeichnet ist, dass sich Anbieter und Nachfrager nach Arbeit auf (zeitlich begrenzt) feste Löhne verständigt haben (z. B. Tariflöhne) und damit die Auswirkungen der Marktschwankungen auf die Löhne ausgeschlossen haben. Ein beim Rückgang der Nachfrage nach Arbeitsleistung z. B. in konjunkturschwachen Zeiten eintretender Rückgang des Lohnes wird dadurch vermieden, umgekehrt aber auch rasche Lohnsteigerungen in Aufschwungsperioden. Dauern bestimmte Konjunkturphasen länger als erwartet an, kann es dazu kommen, dass die rel. festen Löhne sich negativ auf die Beschäftigung auswirken, insbesondere wenn die aus der Arbeitslosigkeit resultierenden Kosten vor allem durch den Faktor Arbeit belastende Abgaben getragen werden. Unter Lohnstarrheit versteht man den Zustand auf einem Arbeitsmarkt, der dadurch gekennzeichnet ist, dass sich Anbieter und Nachfrager nach Arbeit auf (zeitlich begrenzt) feste Löhne verständigt haben (z. B. Tariflöhne) und damit die Auswirkungen der Marktschwankungen auf die Löhne ausgeschlossen haben. Ein beim Rückgang der Nachfrage nach Arbeitsleistung z. B. in konjunkturschwachen Zeiten eintretender Rückgang des Lohnes wird dadurch vermieden, umgekehrt aber auch rasche Lohnsteigerungen in Aufschwungsperioden. Dauern bestimmte Konjunkturphasen länger als erwartet an, kann es dazu kommen, dass die rel. festen Löhne sich negativ auf die Beschäftigung auswirken, insbesondere wenn die aus der Arbeitslosigkeit resultierenden Kosten vor allem durch den Faktor Arbeit belastende Abgaben getragen werden.

16. Was verstehen Sie unter dem Begriff „Magisches Viereck der Wirtschaftspolitik“? Erläutern Sie einen möglichen Zielkonflikt.

Unter dem Magischen Viereck der Wirtschaftspolitik versteht man die Aufforderung, dass der Staat in seiner Wirtschaftspolitik gleichzeitig vier Aufgabenstellungen vorantreiben muss: (1) Sicherung eines ausreichenden Wirtschaftswachstums, (2) Vollbeschäftigung, (3) Geldwertstabilität und (4) außenwirtschaftliches Gleichgewicht. Diese Ziele sind für die Bundesrepublik im Wachstums- und Stabilitätsgesetz von 1967 festgelegt. Bedingt durch den Einsatz der möglichen Mittel zur Zielerreichung gelten die Ziele auch als konkurrierend, denn die Konzentration auf die Erreichung des einen gefährdet u. U. ein anderes (z. B. hohe Zinsen zur Sicherung der Geldwertstabilität führt über teure Investitionskredite zur Risiken der Wirtschaftsentwicklung und der Beschäftigung). In den siebziger Jahren wurde das Magische Viereck auch oftmals zum Magischen Vieleck um die Ziele ökologisches und soziales Gleichgewicht ergänzt, wobei deren Zielerreichung nur verbal bestimmbar jedoch nicht messbar ist.

17. Erläutern Sie, welche Vorstellungen es über eine Obergrenze der Staatsverschuldung es gibt.

Als Obergrenze der Staatsverschuldung gilt generell die Fähigkeit der Gebietskörperschaften, sich im Ergebnis der Verschuldung langfristig über zunehmende Einnahmen wieder zu entschulden. Für Deutschland regelt das Grundgesetz die Obergrenze der Verschuldung durch den Grundsatz, dass die Summe der Neuverschuldung den Investitionsanteil am jeweiligen Budget nicht übersteigen darf. In der Realität jedoch wird eine Nichteinhaltung dieser Relation jedoch durch die „Erklärung einer Störung des gesamtwirtschaftlichen Gleichgewichts“ ermöglicht. Durch den Vertrag von Maastricht werden die Obergrenzen der Verschuldung auf 60 Prozent Anteil am Bruttoinlandsprodukt für die Gesamtverschuldung sowie auf 3 Prozent für die Neuverschuldung für die Euro-Länder (als Tendenz) bestimmt.

18. Was versteht man unter „Solidarprinzip“ und unter „Generationenvertrag“?

Unter Solidarprinzip versteht man im Rahmen der Sozialversicherungen die Beteiligung an deren Finanzierung entsprechend der eigenen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit ohne dass eine entsprechende bessere Versorgung als Folge zu erwarten ist (bedingte Ausnahme: Rentenversicherung, generelle Ausnahme: Einkommen oberhalb der Beitragsbemessungsgrenze), d. h. die Lasten werden solidarisch getragen. Der Generationenvertrag in der Rentenversicherung beschreibt deren Finanzierung durch die jeweils erwerbstätige Generation für die ehemals Arbeitenden bzw. heute für die Anspruchsberechtigten. Durch den Generationenvertrag, der das Ergebnis politischer Willensbildung und nicht eines konkreten Vertragsabschlusses ist, gilt die Rentenversicherung auch eher als Transferleistung als wirkliche Versicherung.

19. Definieren Sie den Begriff „Wechselkurs“ und nennen Sie wesentliche Einflussfaktoren auf seine Entwicklung.

Ein Wechselkurs ist der Preis einer Währung, ausgedrückt in einer andere. Als Einflussfaktoren gelten, die Kaufkraftverhältnisse, die Zinsverhältnisse, die Außenhandelsüberschüsse bzw. -defizite sowie die Spekulation.

20. Aus welchen Organisationen ist die Europäische Union hervorgegangen?

Die Europäische Union hat ihre Wurzeln in der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft (EWG, 1957), der Europäischen Gemeinschaft für Kohle und Stahl (EGKS, Montanunion, 1952) sowie der Europäischen Atomenergiewerksvereinigung Euratom (1957).

Kapitel 4 – Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen auf die betriebliche Rechnungslegung

1. Erklären Sie, welche Aufgaben dem Jahresabschluss von Versicherungsunternehmen nach deutschem Handelsrecht und nach IAS/IFRS zugeordnet werden können.

Nach HGB steht inhaltlich die Ermittlung des ausschüttungsfähigen Erfolges an oberster Stelle. Die Aussagefähigkeit der Rechnungslegung für die Anteilseigner – d.h. deren Information über das tatsächlich erzielte Periodenergebnis und über die Ertragsaussichten des Unternehmens – ordnet sich konzeptionell der Feststellung des Erfolges unter. Damit folgt die Rechnungslegung nach HGB dem Vorsichtsprinzip, das insbesondere mit dem Gläubigerschutz und dem Ziel der Unternehmenserhaltung begründet wird.

Nach dem IAS/IFRS Framework (= Zusammenfassung der Rahmengrundsätze) besteht die primäre Aufgabe der Rechnungslegung in der Offenlegung (full disclosure) der für aktuelle und potentielle Anteilseigner entscheidungsrelevanten Sachverhalte. Der IAS-Abschluss ist deshalb inhaltlich zugeschnitten auf den im Geschäftsjahr erzielten Erfolg – zunächst ohne Rücksicht darauf, ob dieses Ergebnis ausschüttungsfähig ist oder nicht. Damit wird dem IAS/IFRS-Abschluss ausschließlich eine umfassende Informationsfunktion im Sinne einer kapitalmarktorientierten Rechnungslegung zugeordnet.

Ungefähr seit der Jahrtausendwende ist eine gewisse Annäherung zu beobachten: Einerseits haben das Bilanzrechts-Modernisierungsgesetz (BilMoG) und Änderungen der Rechnungslegungsverordnung für Versicherungsunternehmen die Informationspflichten für den HGB-Abschluss deutlich ausgeweitet. Andererseits werden im IASB als dem Standardsetzer der IAS/IFRS sowohl das Framework als auch die einzelnen Standards permanent überarbeitet, u. a. im Hinblick auf die Definition des Erfolges, mögliche Ausschüttungen und zusätzliche Informationspflichten.

2. Vergleichen Sie die Auswirkungen des Brutto- oder Nettoausweises für das in Rückdeckung gegebene Versicherungsgeschäft (passive Rückversicherung) auf die Bilanzgliederung.

Nach dem reinen Bruttoausweis für das passive Rückversicherungsgeschäft werden die versicherungstechnischen Rückstellungen ungekürzt ausgewiesen. Die Anteile der Rückversicherer werden als eigenständige Forderungen des Erstversicherers aktiviert.

Nach dem reinen Nettoausweis werden die Rückversicherungsanteile verdeckt mit den Bruttoszahlen des Erstversicherers saldiert; in der Bilanz erscheinen nur die versicherungstechnischen Rückstellungen netto, d. h. für eigene Rechnung.

Nach den geltenden Formblättern gilt das Nettoprinzip in abgewandelter Form, d. h. mit einer Vorspaltenlösung: In der Vorspalte sind die Bruttoszahlen der Rückstellungen und die Rückversicherungsanteile offen anzugeben, in der Hauptspalte erscheinen als Salden die Zahlen für eigene Rechnung (f.e.R.).

Die ins Auge fallende Wirkung ist, dass durch die Saldierung nicht nur die Bilanzsumme kleiner wird, sondern auch das Verpflichtungsvolumen der versicherungstechnischen Rückstellungen.

3. Erläutern Sie die Abgrenzung von versicherungstechnischer und nichtversicherungstechnischer Rechnung in der GuV-Rechnung von Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen einerseits und von Lebensversicherungsunternehmen andererseits.

Von der grundsätzlichen Idee her soll die versicherungstechnische Rechnung das Risikogeschäft (d. h. das „eigentliche“ Versicherungsgeschäft) abbilden. Dazu zählen hauptsächlich die Beiträge, die Aufwendungen für Versicherungsfälle und Teile der „Betriebskosten“ (= Aufwendungen für den Versicherungsbetrieb) sowie – insbesondere in der Lebensversicherung – die Spar- und Entsparvorgänge in der Deckungsrückstellung und die Überschussbeteiligung (Beitragsrückerstattung).

Die nicht-versicherungstechnische Rechnung soll die „allgemeinen“, d. h. nichtversicherungsspezifischen Vorgänge aufnehmen, z. B. die den sog. Funktionsbereichen nicht zuzuordnenden Aufwendungen (von Vorstand bis Hausmeister) oder dem Unternehmen als Ganzes zuzurechnende Aufwendungen und Erträge.

Der wesentliche Unterschied in den Erfolgsrechnungen der Schaden- und Unfallversicherer einerseits und der Lebens- und Krankenversicherer andererseits besteht in der Zuordnung der Erträge aus den Kapitalanlagen und der korrespondierenden Aufwendungen für Kapitalanlagen. Im Formblatt 2 für die Schaden- und Unfallversicherer gehören sie zur nicht-versicherungstechnischen Rechnung, im Formblatt 3 für die Personenversicherer hingegen zur versicherungstechnischen Rechnung.

Begründet wird die Zuordnung der Kapitalanlage zum versicherungstechnischen Bereich in der Personenversicherung damit, dass die Vermögensanlage infolge des langfristig angelegten Lebens- und Krankenversicherungsgeschäfts zwangsläufig enger mit dem Risikogeschäft verbunden ist als in der Kompositversicherung. So werden beispielsweise die – versicherungstechnischen – jährlichen Zinszuführungen zur Deckungsrückstellung (nach Maßgabe des Rechnungszinses und des Referenzzinses) dem Grunde nach aus den Kapitalerträgen finanziert; folglich liegt es nahe, die Kapitalerträge in die versicherungstechnische Rechnung einzubeziehen.

Diese als Beispiel genannte Zuordnung von Kapitalerträgen zu entsprechenden Zinsaufwendungen geschieht im Übrigen auch in der GuV-Rechnung der Kompositversicherer (Formblatt 2). Es handelt sich dabei um den Transfer des „Technischen Zinsertrags“ aus der nicht-versicherungstechnischen Rechnung (Abzug von Pos. II. 3.) in die versicherungstechnische Rechnung (Einfügung nur des Anteils für eigene Rechnung als Pos. I. 2.). Die Aufteilung im Formblatt 2 wird insoweit durchbrochen. Dieser Sachverhalt zeigt ebenso wie das in einigen Komposit-Versicherungszweigen verbreitete Cash-flow-Underwriting, dass die Ausgliederung der Anlageerträge und -aufwendungen aus dem versicherungstechnischen Bereich für die Schaden- und Unfallversicherer zwar überkommen, aber nicht sachgerecht ist.

4. Vergleichen Sie (in einer kurzen Darstellung) die Gliederungsalternativen für die Erfolgsrechnung nach dem Primärprinzip einerseits und dem Bereichsprinzip andererseits.

Von der herkömmlichen Gliederung der GuV-Rechnung für Industrie- und Handelsunternehmen nach dem Gesamtkostenverfahren (§ 275 Abs. 2 HGB) ist der Ausweis der wesentlichen Aufwendungen nach Aufwandsarten (z. B. Löhne und Gehälter, Materialaufwand, Abschreibungen) bekannt, d. h. nach verbrauchten Produktionsfaktoren. Die Gliederung der Aufwendungen folgt insoweit ihrer primären Erfassung im innerbetrieblichen Rechnungswesen. Daher wird diese Aufmachung auch als Primärprinzip bezeichnet.

Von diesem Prinzip weicht die Gliederung der GuV-Rechnung von Versicherungsunternehmen ab. Nach dem dort maßgebenden Bereichsprinzip werden die Aufwendungen denjenigen Funktionsbereichen zugeordnet, in denen sie angefallen sind. Es werden vier Funktionsbereiche unterschieden: Regulierung von Versicherungsfällen (Leistungsregulierung), Abschluss von Versicherungsverträgen (Vertrieb), Verwaltung von Versicherungsverträgen (Versicherungsbetrieb bzw. Verwaltung), Verwaltung von Kapitalanlagen.

Aufgrund des Gemeinkostencharakters vieler Betriebsaufwendungen ist die eindeutige Zuordnung der primären Aufwandsarten auf die Funktionsbereiche allerdings zum Teil kaum möglich. Aufwendungen, die weder direkt noch indirekt einem Funktionsbereich zugerechnet werden können, sind außerhalb der versicherungstechnischen Rechnung in den „Sonstigen Aufwendungen“ (z. B. Fb 2, Pos. II 5.) auszuweisen. Aufgrund dieser Probleme bleibt die Aussagefähigkeit der nach dem Bereichsprinzip aufgemachten GuV-Rechnung schon von der Konzeption her begrenzt.

5. Erklären Sie die unterschiedlichen Auswirkungen des Umsatzsaldoprinzips einerseits und des Erfolgsprinzips andererseits auf den Ausweis der Periodenabgrenzung von (z. B. Schaden-) Aufwendungen in der GuV-Rechnung von Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen.

Darstellung am Beispiel der Aufwendungen für Versicherungsfälle:

Nach dem Umsatzsaldoprinzip werden die Eingangsschadenrückstellungen aus der Eröffnungsbilanz (= Schlussbilanz Vorjahr) mit den Schadenrückstellungen am Bilanzstichtag saldiert und dieser Saldo als „Veränderung der Rückstellung“ mit den unperiodisierten Schadenzahlungen im Geschäftsjahr offen zusammengezogen.

Nach dem Erfolgsprinzip gehören nur die periodisierten Schadenaufwendungen (d. h. nur Zahlungen und Bildung neuer Rückstellungen für im Geschäftsjahr eingetretene Versicherungsfälle) in den Posten „Aufwendungen für Versicherungsfälle“.

Die unterschiedlichen Konsequenzen der beiden Prinzipien bestehen darin, dass

- beim Ausweis nach dem Umsatzsaldoprinzip die Abwicklungsergebnisse (aus Vorjahres-Schadenrückstellungen) infolge der Saldierung der Anfangs- und Endbestände der Rückstellung nicht mehr in der Veränderung auftauchen,
- der Ausweis der Schadenaufwendungen nach dem Erfolgsprinzip hingegen um Abwicklungsgewinne aus Vorjahresrückstellungen höher bzw. um Abwicklungsverluste niedriger als nach dem Umsatzsaldoprinzip ist.

6. Begründen Sie, warum der Organisationsfonds in den Posten Kapitalrücklage gehört.

Der Organisationsfonds wird von den Aktionären oder den Garanten aufgebracht, er kommt also im Wege der Außenfinanzierung in das Unternehmen und stammt nicht aus Gewinnen bzw. Überschüssen. Soweit er nicht bei der Gründung verbraucht worden ist, verbleibt er im Unternehmen, wird also nicht getilgt. Deshalb wird er als Kapitalrücklage und nicht als Gewinnrücklage ausgewiesen.

7. Stellen Sie fest, welche Einzelposten als gebuchte Beiträge zu erfassen sind.

Die Position „Gebuchte Beiträge“ nimmt – getrennt nach selbst abgeschlossenem und in Rückdeckung übernommenem Geschäft – die folgenden Teilposten auf:

Aus dem selbst abgeschlossenen Versicherungsgeschäft

- im Geschäftsjahr fällig gewordene Beiträge bzw. Beitragsraten (unabhängig von notwendigen Periodenabgrenzungen), einschließlich
 - von Versicherungsnehmern zu entrichtender Ratenzuschläge und Nebengebühren,
 - Einmalbeiträge in der Lebensversicherung,
 - Beiträge für mehr als ein Versicherungsjahr,
 - dem Geschäftsjahr zuzurechnender (= fälligen) Teile von vorausgezahlten Beiträgen (Beitragsdepots)
- Nachverrechnungsbeiträge in nach Zeichnungsjahren abgerechneten Versicherungszweigen, soweit im Geschäftsjahr fällig
- von Versicherungsvereinen auf Gegenseitigkeit im Geschäftsjahr erhobene Nachschüsse
- in einen Pool (Erst- bzw. Mitversicherungspool) eingebrachte Beiträge für selbst abgeschlossene Versicherungen
- eigene Anteile an den Beiträgen im Führungsgeschäft und im Beteiligungsgeschäft

Aus dem in Rückdeckung übernommenen Versicherungsgeschäft:

- von Vorversicherern gutgeschriebene Beiträge einschließlich Nebenleistungen
- von einem (Rück-)Versicherungspool übernommene Beiträge
- bei Beginn bzw. Erweiterung von Rückversicherungsverträgen von Vorversicherern vergütete Portefeuilleeintrittsbeiträge

Bei Ende oder Änderung von Rückversicherungsverträgen abzuführende Portefeuilleaustrittsbeiträge sind davon abzusetzen.

8. Analysieren Sie die Posten Beitragsüberträge und Rückstellungen für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle inhaltlich im Hinblick auf ihre Eigenschaften als Rückstellung (= ungewisse Verbindlichkeit).

Fallen der im Versicherungsvertrag festgelegte Zeitraum für Prämienfälligkeiten und das Geschäftsjahr des Versicherers auseinander, werden diejenigen Teile der gebuchten Beiträge, die Folgeperioden betreffen, als Beitragsüberträge abgegrenzt und als versicherungstechnische Rückstellung passiviert. Dies gilt für den Regelfall der Abrechnung nach Schadenanfalljahren.

Ökonomisch handelt es sich bei den Beitragsüberträgen um eine transitorische Rechnungsabgrenzung. Der Ausweis als Teil der versicherungstechnischen Rückstellungen dient der Klarstellung, dass es sich um eine – konkret noch ungewisse – Verbindlichkeit gegenüber Versicherungsnehmern (auf künftige Leistungserfüllung, nicht auf Auszahlung) handelt.

Die Rückstellungen für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle sind für bereits eingetretene Versicherungsfälle zu bilden, die im Geschäftsjahr nicht abschließend reguliert werden können. Die zu erwartenden Auszahlungen werden als periodisierte Ausgaben der Periode zugerechnet, in der der Versicherungsfall verursacht worden ist (Abrechnung nach Schadenanfalljahren). Darunter fallen sowohl Aufwendungen für bereits gemeldete Versicherungsfälle als auch solche, die für noch nicht bekannte Versicherungsfälle – nach bisherigen Erwartungen und Prognosen – zu erwarten sind (IBNR-Reserven).

Die Beitragsüberträge verlagern die Erfolgswirkung der Einnahmen (als Ertrag) auf spätere Perioden (= transitorische Rechnungsabgrenzung), die Schadenrückstellung nimmt die Erfolgswirkung der späteren Auszahlungen (als Aufwand) in die bilanzierte Periode vorweg (= antizipative Rückstellung).

9. Erläutern Sie inhaltlich, welche Teil-Aufwendungen in der Position Aufwendungen für Versicherungsfälle enthalten sind.

Zu den Aufwendungen für Versicherungsfälle zählen dem Bereichsprinzip folgend alle (periodisierten) Ausgaben, die mit der Abwicklung von Versicherungsfällen sowie der Zahlung von Rückkäufen und Rückgewährbeträgen zusammenhängen, d.h. sowohl die eigentlichen Leistungen an Versicherungsnehmer als auch die Sach- und Personalaufwendungen für die Regulierung der Versicherungsfälle. Im Einzelnen handelt es sich insbesondere um folgende Vorgänge:

- Versicherungsleistungen an Versicherungsnehmer als Geldleistung, Naturalersatz oder als direkte Dienstleistung,
- Versicherungsleistungen an geschädigte Dritte in den Haftpflichtversicherungszweigen,
- Rentenzahlungen,
- Zahlungen für Rückkaufe (bei vorzeitiger Kündigung) und Rückgewährbeiträge (bei Vertragsablauf), z. B. in Unfallversicherung mit Beitragsrückgewähr,
- dem Funktionsbereich zugeordnete Personal- und Sachaufwendungen für die Regulierung der aufgeführten Leistungsfälle („Schadenregulierungsaufwendungen“ im engeren Sinn), z. B. Schadenregulierungsprovisionen, Aufwendungen zur Abwehr unberechtigter Ansprüche in der Haftpflichtversicherung, entschädigungsgleiche Aufwendungen in der Rechtsschutzversicherung.

10. Erfassen Sie die einzelnen Teilrückstellungen, die in der Rückstellung für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle zusammen ausgewiesen werden.

Entsprechend der Zusammensetzung der Schadenaufwendungen sind in der Rückstellung für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle Teilrückstellungen zu bilden für:

- am Bilanzstichtag bekannte, noch nicht abschließend regulierte Versicherungsfälle
- Renten-Versicherungsfälle, soweit rechtlich verbindlich als Renten-Deckungsrückstellung
- am Bilanzstichtag noch nicht bekannte, aber bereits eingetretene oder „verursachte“ Versicherungsfälle, die sog. Rückstellung für Spätschäden (IBNRReserven)
- noch nicht gezahlte Rückkaufe, Rückgewährbeträge und Austrittsvergütungen aufgrund gekündigter bzw. abgelaufener Verträge
- sämtliche nach dem Bilanzstichtag voraussichtlich anfallende „Schadenregulierungsaufwendungen“

11. Erklären Sie, wie Rückversicherungsprovisionen aus dem in Rückdeckung gegebenen Versicherungsgeschäft in der Erfolgsrechnung der Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen ausgewiesen werden.

Die von Rückversicherern erhaltenen Rückversicherungsprovisionen und Gewinnbeteiligungen aus dem in Rückdeckung gegebenen Geschäft sind in der Vorspalte von den Bruttoaufwendungen für den Versicherungsbetrieb abzusetzen.

12. Stellen Sie dar, welche Einzelpositionen inhaltlich den Aufwendungen für den Versicherungsbetrieb zuzuordnen sind.

Als Aufwendungen für den Versicherungsbetrieb werden die Aufwendungen für den Funktionsbereich „Abschluss von Versicherungsverträgen“ (Vertrieb) und für den Funktionsbereich „Verwaltung von Versicherungsverträgen“ (Verwaltung bzw. „Betrieb“ im engeren Sinne) zusammengefasst.

Als Abschlussaufwendungen werden nach der Zurechenbarkeit differenziert folgende Aufwendungen aufgelistet:

- Unmittelbar zurechenbare Abschlussaufwendungen:
 - Abschlussprovisionen, Zusatzprovisionen für Policenausfertigung
 - gezahlte Arbeits- und Überweisungsprovisionen für Beteiligungsgeschäft
 - Courtagen für Versicherungsmakler
 - Aufwendungen für ärztliche Untersuchungen bei Abschluss von Lebensversicherungsverträgen
 - Aufwendungen für die „Anlegung der Versicherungsakte“ und die „Aufnahme ... in den Versicherungsbestand“
- mittelbar zurechenbare Abschlussaufwendungen:
 - Aufwendungen für die Policierung und Antragsbearbeitung
 - allgemeine Werbeaufwendungen

Als Aufwendung für die Verwaltung gelten insbesondere Aufwendungen für:

- Beitragseinzug (einschließlich Inkassoprovisionen)
- Bestandsverwaltung und -pflege (einschl. Bestandspflegeprovisionen)
- Schadenverhütung und -bekämpfung sowie Gesundheitsfürsorge (für Versicherungsnehmer)
- Bearbeitung der Beitragsrückerstattung, passiver Rückversicherung und von Retrozession

13. Begründen Sie anhand der Aufgaben, die der Schwankungsrückstellung zugeordnet werden, warum sie im IFRS-Abschluss nicht als Rückstellung ausgewiesen werden darf.

Die Schwankungsrückstellung nimmt einerseits eine Aufgabe wahr als Ausgleichsreserve für Abweichungen der Schadenergebnisse von einem Mittelwert der Schäden für einen festgelegten Ausgleichszeitraum (= Ausgleichsfunktion).

Da eine solche Ausgleichsreserve nur funktioniert, solange sie Entnahmen zum Ausgleich überdurchschnittlicher Schadenhöhen ermöglicht – sie also größer als Null sein muss –, nimmt die Schwankungsrückstellung andererseits – als Vorsorge für diese Fälle – gleichzeitig eine Sicherheitsfunktion wahr. Damit wird zwangsläufig auch das Eigenkapital entlastet; diese Wirkung ist jedoch nicht der eigentliche konzeptionelle Zweck der Rückstellung.

Die Schwankungsrückstellung stellt keine Verbindlichkeit dar, es gibt keine Gläubiger. Deshalb darf sie im IFRS-Abschluss nicht als Rückstellung ausgewiesen werden, sondern muss in die Rücklagen eingestellt, d.h. umgebucht, werden.

14. Stellen Sie fest, von welchen Größen die Veränderung der Schwankungsrückstellung von einem zum nächsten Bilanzstichtag abhängt.

Ausgangspunkt für die jährliche Berechnung der Schwankungsrückstellung zum Bilanzstichtag ist der sog. Sollbetrag, der ermittelt wird als Multiplikation der Standardabweichung der Schadenquoten (in den vorangegangenen 15 bzw. 30 Geschäftsjahren) mit einem festen Faktor (4,5 bzw. 6) und den Verdienten Beiträgen f. e. R. des Geschäftsjahres. Größer als dieser Sollbetrag darf die Rückstellung nicht sein.

Solange die Schwankungsrückstellung unter dem Sollbetrag liegt, wird der Rückstellung ein schadenverlaufsunabhängiger Sicherheitszuschlag (3,5 % des neuen Sollbetrages) zugeführt.

Liegt im Geschäftsjahr ein Unterschaden vor (= mit den Verdienten Beiträgen des Geschäftsjahres multiplizierte positive Differenz zwischen durchschnittlicher Schadenquote aus dem Beobachtungszeitraum und Schadenquote des Geschäftsjahres), wird auch dieser der Rückstellung zugeführt, maximal bis der Sollbetrag erreicht ist.

Liegt im Geschäftsjahr ein Überschaden vor (= mit den Verdienten Beiträgen des Geschäftsjahres multiplizierte negative Differenz zwischen durchschnittlicher Schadenquote aus dem Beobachtungszeitraum und Schadenquote des Geschäftsjahres), wird dieser der Rückstellung entnommen. Dabei findet eine Saldierung mit dem schadenverlaufsunabhängigen Sicherheitszuschlag statt.

Die Entnahmen werden begrenzt einerseits durch die Größe der vorhandenen Rückstellung – sie kann nur bis auf Null aufgelöst werden –, andererseits unter der Bedingung eines guten Schadenverlaufs zusätzlich durch eine vorgeschriebene Kürzung des Sollbetrags und eine damit verbundene Reduzierung der maximalen Entnahmen.

Die Veränderung der Rückstellung hängt damit ab vom Sollbetrag als Zielgröße und Obergrenze der Rückstellung, von der Höhe der Schwankungsrückstellung zu Beginn des Geschäftsjahres und vom Schadenverlauf sowohl im Durchschnitt des zurückliegenden Beobachtungszeitraums als auch im Geschäftsjahr (Unterschaden – Überschaden).

15. Erläutern Sie, wie sich die Aufgaben der Schwankungsrückstellung von der Funktion der Rückstellung für drohende Verluste aus dem Versicherungsgeschäft unterscheiden.

Die Schwankungsrückstellung ist ein dem traditionellen Sicherheitskapital vorgeschalteter systematischer Ausgleich von erheblich schwankenden Schadenergebnissen des Kollektivs. Sie erfüllt eine Ausgleichs- und eine Sicherheitsfunktion, die beide auf die Zukunft gerichtet sind.

Die Rückstellung für drohende Verluste dient der Reservierung von Deckungsbeiträgen, die nach dem Kenntnisstand am Abschlussstichtag bzw. bei Bilanzerstellung im Folgejahr fehlen werden, z. B. aufgrund eines nach dem Bilanzstichtag eingetretenen, bei der Bilanzerstellung bereits absehbaren Großschadens. Die künftige, also noch unrealisierte Verlustwirkung ist nach dem Imparitätsgrundsatz als Ausprägung des Vorsichtsprinzips dem abzuschließenden Geschäftsjahr anzulasten. Sie darf nur für konkrete (Einzel-)Fälle gebildet werden, gewährleistet also keinen systematischen Ausgleich für das Kollektiv.

16. Erläutern Sie die prospektive und die retrospektive Definition der Deckungsrückstellung am Beispiel eines Lebensversicherungsvertrages für den Todes- und Erlebensfall mit laufender Beitragszahlung.

Prospektiv wird die Deckungsrückstellung definiert als Differenz der versicherungsmathematischen Barwerte für die künftigen (bzw. bereits laufenden) Zahlungsverpflichtungen einerseits und für die gesamten noch zu vereinnahmenden Beiträge andererseits. Der versicherungsmathematische Barwert erfasst die jeweiligen Spar- und Entsparvorgänge grundsätzlich modellmäßig unter Berücksichtigung der Parameter Sterbewahrscheinlichkeit, Rechnungszins und Kostenannahmen (für Abschluss und Verwaltung).

Retrospektiv bildet die Deckungsrückstellung die verzinsliche Ansammlung der Sparanteile („aufgezinsten Einnahmen und Ausgaben“) bis zum Betrachtungszeitpunkt ab.

17. Erklären Sie das Verfahren der Zillmerung am Beispiel eines Lebensversicherungsvertrages für den Todes- und Erlebensfall mit laufender Beitragszahlung.

Bei der Zillmerung handelt es sich um ein versicherungsmathematisches Verfahren, bei dem die zu Vertragsbeginn angefallenen Abschlusskosten mit dem sich aus den (Spar-) Beiträgen aufbauenden Deckungskapital und den Abschlusskostenzuschlägen verrechnet werden.

Die rechnungsmäßigen Abschlusskosten (bzw. die kalkulierten Deckungsbeiträge) von derzeit maximal 25 ‰ der Beitragssumme werden als Forderungen des Lebensversicherers gegen den Versicherungsnehmer vereinnahmt. Diese Forderungen werden vorrangig gedeckt durch den Sparbeitrag, der zum Aufbau der Deckungsrückstellung dient, und den Abschlusskostenzuschlag, mit dem kalkulatorisch über die gesamte Vertragslaufzeit gerechnet der Versicherungsnehmer die Abschlusskosten tilgt.

Sind die rechnungsmäßigen Abschlusskosten höher als die im Geschäftsjahr des Vertragsabschlusses eingenommenen genannten Prämienteile, bleiben die noch nicht getilgten Beträge als „Forderungen gegen Versicherungsnehmer – noch nicht fällige Ansprüche“ in der Bilanz stehen und werden in den Folgejahren mit den Folgebeiträgen getilgt. In § 169 Abs. 3 VVG ist bestimmt, dass die Verteilung der Abschlusskosten auf die ersten fünf Jahre zu erfolgen hat.

18. Erläutern Sie, mit welchem Wert folgende Vermögenswerte in der Bilanz eines Lebensversicherers nach geltendem Recht (HGB) anzusetzen sind.

Für alle aufgeführten Vermögenswerte gilt das Anschaffungskostenprinzip. Wertsteigerungen, z. B. bei Immobilien und Aktien, die über den Anschaffungswert hinausgehen, dürfen ohne Verkaufstransaktion nicht bilanziert werden. Im Einzelnen gilt:

(a) Bebaute Grundstücke:

Bebaute Grundstücke sind wie Sachanlagevermögen zu bewerten. Sie sind danach zum Anschaffungswert, gemindert um planmäßige Abschreibungen (entsprechend der anzunehmenden Abnutzung der Gebäude) anzusetzen. Ergeben sich außerplanmäßige dauerhafte Wertminderungen, z. B. durch Änderung von Bebauungsplänen, ist zwingend auf den niedrigeren Zeitwert abzuschreiben. Bei nur vorübergehender Wertminderung darf jedoch keine (!) außerplanmäßige Abschreibung vorgenommen werden. Die abnutzungsbedingten planmäßigen Abschreibungen sind auf jeden Fall – ggf. in korrigierter Höhe – weiter vorzunehmen.

(b) Beteiligungen:

Beteiligungen zählen zum Finanzanlagevermögen, für das das gemilderte Niederstwertprinzip gilt. Sie sind danach zum Anschaffungswert oder, sofern der Zeitwert dauerhaft niedriger ist, zum niedrigeren Wert (am Bilanzstichtag) anzusetzen. Bei nur vorübergehender Wertminderung besteht ein Wahlrecht, auf den niedrigeren Wert abzuschreiben oder den höheren Anschaffungswert beizubehalten.

(c) Aktien und Inhaberschuldverschreibungen:

Aktien und Inhaberschuldverschreibungen werden, sofern sie nicht von vornherein als Daueranlage erworben wurden und dem Finanzanlagevermögen zuzurechnen sind, als Wertpapiere wie Umlaufvermögen zum strengen Niederstwertprinzip bilan-

ziert. Danach sind sie zu Anschaffungskosten oder – sofern der Zeitwert am Bilanzstichtag unter dem Anschaffungswert liegt – zum niedrigeren Zeitwert anzusetzen.

Die Titel dürfen jedoch bei nur vorübergehender Wertminderung (entsprechend dem gemilderten Niederstwertprinzip) weiter zum bisherigen Buchwert bilanziert werden, wenn als Voraussetzung dafür entschieden wird, die Papiere (anders als zunächst beabsichtigt) auf Dauer zu halten.

(d) Namensschuldverschreibungen und Darlehen:

Namensschuldverschreibungen und Darlehen können nach dem gemilderten Niederstwertprinzip bilanziert werden, d. h. zu Anschaffungskosten oder zum niedrigeren Zeitwert; nur bei dauernder Wertminderung muss der – unter dem Anschaffungswert liegende – Zeitwert bilanziert werden.

Alternativ dürfen Namensschuldverschreibungen auch zum Nennwert bilanziert werden. Abschreibungsbedarf infolge zinsinduzierter Kurs- bzw. Wertverluste entfällt. Ist der Anschaffungswert niedriger als der Nennwert, ist die Differenz als Rechnungsabgrenzung zu passivieren und über die Laufzeit aufzulösen.

Sowohl für Inhaberschuldverschreibungen (c) als auch für Namensschuldverschreibungen (d) gilt, dass Kurssteigerungen infolge eines gegenüber der Nominalverzinsung gesunkenen Marktzinsniveaus im Bilanzansatz unberücksichtigt bleiben (Wertobergrenze: Anschaffungskosten bzw. Nennwert). Die damit verbundenen stillen (Zwangs-)Reserven lösen sich bis zur Endfälligkeit wieder auf.

19. Erklären Sie, warum es Sinn macht, stille Reserven in Namensschuldverschreibungen nicht in die Überschussbeteiligung der abgehenden Lebensversicherungsverträge einzubeziehen.

Namensschuldverschreibungen werden zum Anschaffungswert oder zum Nennwert bilanziert und am Ende der Laufzeit zum Nennwert getilgt. Bei sinkendem Marktzinsniveau steigt der Kurs für solche Titel mit höherer Nominalverzinsung zwar über den Nennwert an, es entstehen stille Reserven. Der Kurs sinkt jedoch zum Ende der Laufzeit wieder auf den Nennwert. Es handelt sich also, sofern die Anlage auf „Halten bis zur Tilgung“ ausgerichtet ist, nur um temporäre Buchgewinne.

Wenn der Versicherer die Rendite halten will, die er mit den vorhandenen Papieren erzielt, ist eine Realisierung der stillen Reserven für ihn nur interessant, wenn der Erlös in vollem Umfang reinvestiert werden kann, um die gesunkene Umlaufrendite der zu erwerbenden Titel durch eine höhere Anzahl auszugleichen.

Eine Ausschüttung der Verkaufserlöse an die ausscheidenden Versicherten wäre also mit einem Absinken der Rendite aus dem Anlageportefeuille des Versicherers verbunden.

Werden die stillen Reserven nicht realisiert, müsste die Ausschüttung aus dem laufenden Ertrag finanziert werden. Bei sinkendem Marktzinsniveau wird das bekanntlich immer schwieriger – oder riskanter.

Beide Alternativen gehen c.p. zu Lasten der künftig mit der Vermögensanlage erzielbaren Rendite und damit zu Lasten der im Kollektiv verbleibenden Versicherten.

20. Erklären Sie, wodurch sich der Sicherungsbedarf und die Zinszusatzreserve in der Lebensversicherung unterscheiden.

Die Zinszusatzreserve entsteht durch Zinszuführungen zur Deckungsrückstellung, wenn ein die gesunkene Marktverzinsung repräsentierender Referenzzins anzeigt, dass die höhere Verzinsung zum kalkulierten Rechnungszins nicht mehr zuverlässig erwirtschaftet werden kann und die Deckungsrückstellung zum Rechnungszins nicht ausreichend dotiert werden könnte. Der Referenzzins wird als 10-jähriger Durchschnitt von Null-Kupon-Euro-Zinsswapsätzen errechnet. Die Zinszuführungen erhöhen die Deckungsrückstellung, werden also passiviert.

Der Sicherungsbedarf wird bei der Begrenzung der Überschussbeteiligung an den stillen Reserven in festverzinslichen Anlagen und Zinsabsicherungsgeschäften, insb. in Namensschuldverschreibungen, herangezogen. Diese Beteiligung ist nur zulässig, soweit die relevanten stillen Reserven den Sicherungsbedarf übersteigen.

Der gesamte Sicherungsbedarf eines LVU ist die Summe der Sicherungsbedarfe für alle Versicherungsverträge mit Zinsgarantie, deren Rechnungszins den Bezugszins übersteigt. Der Sicherungsbedarf des einzelnen Versicherungsvertrags ist definiert als sog. Zinsatzverpflichtung aus dem Vertrag. Sie wird als Differenz zwischen der versicherungsmathematischen Bewertung des Vertrags mit einem sog. Bezugszins und der vorhandenen Deckungsrückstellung (einschließlich einer ggf. gebildeten Zinszusatzreserve) ermittelt.

Der Sicherungsbedarf signalisiert bei unter dem Rechnungszins liegendem aktuellem Marktzinsniveau einen weiteren künftigen Finanzierungsbedarf für Versicherungsverträge mit Zinsgarantie. Das aktuelle Marktzinsniveau wird bei dieser Berechnung mit dem Bezugszins gemessen, der zwar auch auf den Null-Kupon-Euro-Zinsswapsätzen wie der Referenzzinssatz basiert, aber anstelle von Durchschnittswerten auf das Monatsende desjenigen Monats abstellt, der dem Ermittlungszeitpunkt der Bewertungsreserven vorangeht. Bei einer Zinssenkungstendenz liegt der Bezugszins damit unter dem Referenzzins.

Mit dieser Konstruktion wird die Beteiligung an den zinsinduzierten Bewertungsreserven an die aktuelle Zinsentwicklung gekoppelt und derzeit begrenzt. Der Sicherungsbedarf ist dafür ein Indikator. Er wird – im Gegensatz zur Zinszusatzreserve – nicht bilanziert.

21. Begründen Sie, warum die Überschussbeteiligung in der Lebensversicherung nicht direkt gewährt, sondern teilweise über die Rückstellung für Beitragsrückerstattung (RfB) gelenkt wird.

Um eine über die Jahre relativ gleichmäßige Überschussbeteiligung zu erreichen – aber auch aus Vorsichtsgründen –, werden die den Schwankungen am Kapitalmarkt unterworfenen Überschüsse – mit Ausnahme der Direktgutschrift – erst nach einer gewissen Frist geglättet den Versicherten zugeteilt. Sie werden aber im Voraus (als Absichtserklärung) festgelegt („deklariert“).

Bis zur laufenden Zuteilung am Schluss eines jeden Versicherungsjahres (= Vertragsjahres) werden die festgelegten Überschüsse in der gesetzlich verankerten Rückstellung für Beitragsrückerstattung (RfB) passiviert. Die im Hinblick auf die Glättung der Überschussbeteiligungssätze noch nicht deklarierten Überschüsse verbleiben als sog. freie RfB ebenfalls in der Rückstellung. Ergebnisschwankungen können so durch die als Puffer fungierende freie RfB zumindest teilweise ausgeglichen werden.

Für auslaufende Versicherungsverträge wird zum Ausgleich der im letzten Vertragsjahr nicht mehr möglichen Gewährung laufender Überschussanteile ein Schlussüberschussanteil gewährt. Bis zur Zuteilung sind die entsprechenden Beträge in den sog. Schlussüberschussanteilfonds als Teil der RfB einzustellen.

Für die anteilige Beteiligung an den Bewertungsreserven, die den Versicherten bei Vertragsende zusteht, werden zur Verstetigung dieser zusätzlichen Schlusszahlungen besondere Schlussüberschussanteilfonds als weitere Teile der RfB gebildet.

Insgesamt stellt die RfB damit ein stattliches Reservoir an Überschüssen dar, die bereits festgestellt worden sind, aber – sicherheitshalber – erst mit Verzögerung an die Versicherungsnehmer ausgeschüttet werden. Der Sicherheitsaspekt kommt auch darin zum Ausdruck, dass die freie RfB und die noch nicht zugeteilten Teile des Schlussüberschussanteilfonds als Solvabilitätsmittel anerkannt werden.

22. Beschreiben Sie, aus welchen Teilen sich die Rückstellung für Beitragsrückerstattung (RfB) in der Lebensversicherung im Einzelnen zusammensetzt.

Die Rückstellung für Beitragsrückerstattung besteht aus mehreren Teilrückstellungen, die die einzelnen Formen der Überschussbeteiligung und die Abstufung der Verpflichtungen gegenüber den Versicherungsnehmern nach ihrer Rechtsverbindlichkeit widerspiegeln. Im Anhang sind diese Teile differenziert aufzuführen. Zu unterscheiden sind danach Teilrückstellungen, entfallen auf:

- a) bereits festgelegte, aber noch nicht zugeteilte laufende Überschussanteile
- b) bereits festgelegte, aber noch nicht zugeteilte Schlussüberschussanteile und Schlusszahlungen
- c) bereits festgelegte, aber noch nicht zugeteilte Beträge für die Mindestbeteiligung an Bewertungsreserven
- d) bereits festgelegte, aber noch nicht zugeteilte (weitere) Beträge zur Beteiligung an Bewertungsreserven, jedoch ohne Beträge nach Buchstabe c)
- e) den Teil des Schlussüberschussanteilfonds, der für die Finanzierung von Gewinnrenten zurückgestellt wird, jedoch ohne Beträge nach Buchstabe a)
- f) den Teil des Schlussüberschussanteilfonds, der für die Finanzierung von Schlussüberschussanteilen und Schlusszahlungen zurückgestellt wird, jedoch ohne Beträge nach den Buchstaben b) und e)
- g) den Teil des Schlussüberschussanteilfonds, der für die Finanzierung der Mindestbeteiligung an Bewertungsreserven zurückgestellt wird, jedoch ohne Beträge nach Buchstabe c)
- h) den ungebundenen Teil (Rückstellung für Beitragsrückerstattung ohne die Buchstaben a) bis g)

Die Teilrückstellungen (b) – (g) betreffen alle den Schlussüberschussanteilfonds, der gegenüber den Regelungen vor 2008 (In-Kraft-Treten des neuen VVG) erheblich an Umfang und Differenzierung zugenommen hat.

Die Summe der Teilrückstellungen (a) – (g) stellt den sog. gebundenen Teil der RfB dar. Dabei ergeben die Posten (a) und (b) zusammen die deklarierten Beträge und die Posten (c) und (d) die für die Beteiligung an den Bewertungsreserven vorgesehenen Beträge; die Posten (a) – (d) erfassen also alle „voraussichtlich im Folgejahr auszuschüttenden“ laufenden Überschussanteile und Schlussüberschussanteile.

Nur über die Teilrückstellung (h) ist noch nicht für Zwecke der Überschussbeteiligung verfügt worden; sie wird auch als freie RfB bezeichnet.

23. Erklären Sie, welche Funktionen der kollektive Teil der Rückstellung für Beitragsrückerstattung zu erfüllen hat.

Der kollektiven Rückstellung für Beitragsrückerstattung (RfB) werden die Funktionen zugeordnet als:

- spezieller Puffer für eine gleichmäßige Überschussbeteiligung im Zeitablauf,
- Reservoir für einen begrenzten Transfer von Überschüssen zwischen Alt- und Neubestand,
- Bestandteil der Solvabilitätsausstattung, da sie als Kern der ungebundenen RfB-Teile zu den Eigenmitteln zählt.

Im Einzelnen:

Die Einführung der kollektiven RfB ist eine indirekte Spätfolge der Trennung des Neugeschäftes ab 1994 vom bis dahin materiell beaufsichtigten Lebensversicherungsbestand. Die Überschüsse sind den Verträgen von Alt- und Neubestand seitdem separat zuzuordnen, z. B. in Form der „anzurechnenden Kapitalerträge“. Diese Zuordnung gilt auch für die Zuführungen zur RfB.

In Zeiten knapper und instabiler Überschüsse kann die strikte Trennung in die Teilbestände zu unerwünschter volatiler Überschussbeteiligung führen. Die Bildung einer kollektiven RfB soll dieses Problem abfedern. Sie ist dem Bestand insgesamt zugeordnet.

Für die einzelnen ungebundenen Teile der RfB bestehen Obergrenzen, so auch für den kollektiven Teil. Überschussteile, die wegen der Limite den Teilrückstellungen nicht zugeführt und dort „geparkt“ werden dürfen, sind der kollektiven RfB zuzuführen – bis zum Erreichen der für sie geltenden Obergrenze. Überschreitet die kollektive RfB die für sie maßgebende Obergrenze, werden die aus den Teilrückstellungen stammenden Zuführungen zurück in die Teilbestände transferiert.

Auf diese Weise kann die Überschussbeteiligung im Zeitablauf stabilisiert werden.

Übertragungen („Rückführungen“) aus der kollektiven RfB in einzelne Teilbestände, in denen Finanzierungsdefizite vorliegen, sind mit Zustimmung der Aufsichtsbehörde möglich (§ 3 Abs. 4 RfBV). Damit wird also ein Transfer zwischen den Teilbeständen möglich.

Nicht nur für die RfB der Teilbestände gibt es vorgeschriebene Mindestzuführungen, sondern auch für die kollektive RfB. Diese Mindestzuführungen zur kollektiven RfB gehen zu Lasten der anderen Zuweisungen und wirken wie eine Ausschüttungssperre.

Da die kollektive RfB zur ungebundenen RfB gehört und zu den Eigenmitteln zählt, dient die Bildung und Fortführung der kollektiven RfB auch der Verbesserung der Ausstattung mit Solvabilitätskapital.

24. Stellen Sie dar, wie sich die Begrenzung der Beteiligung der Versicherungsnehmer an den Bewertungsreserven auf das Verhältnis von laufender Überschussbeteiligung zu Schlussüberschussanteil auswirkt.

Die bei Beendigung des Versicherungsvertrages zu gewährenden Überschussanteile enthalten neben dem konventionellen Schlussüberschussanteil auch eine sog. Schlusszahlung zur Beteiligung der VN an den Bewertungsreserven. Der Umfang dieses zusätzlichen Schlussüberschussanteils ist gesetzlich bestimmt (50 % der auf die überschussberechtigten Verträge entfallenden stillen Reserven am jeweiligen Bewertungsstichtag); er ist abhängig von der Kapitalmarktsituation. Bei niedrigem Marktzinsniveau ergeben sich beispielsweise aus den höheren Kursen für ältere festverzinsliche Wertpapiere erhebliche Bewertungsreserven und entsprechend hohe Schlusszahlungen.

Sofern nicht zusätzlich stille Reserven aufgelöst werden und die realisierten Kursgewinne das übrige Ergebnis aus Kapitalanlagen – und damit das Potential für die laufende Überschussbeteiligung oder z. B. für die Finanzierung der Zinszusatzreserve – (einmalig) erhöhen, geht die Erweiterung der Überschussbeteiligung um zusätzliche Schlussüberschussanteile zu Lasten der laufenden (und der künftigen) Überschussbeteiligung.

25. Erläutern Sie am Beispiel des Schaden- und Unfallversicherungsgeschäftes die Definitionen von Schadenquote, Betriebskostenquoten und Combined ratio.

Die Kennzahlen werden üblicherweise so definiert:

$$\text{Schadenquote} := \frac{\text{Aufwendungen für Versicherungsfälle}}{\text{Verdiente Beiträge}}$$

$$\text{Betriebskostenquote} := \frac{\text{Aufwendungen für den Versicherungsbetrieb}}{\text{Verdiente Beiträge}}$$

$$\text{Combined ratio} := \frac{\text{Aufwendungen für den Versicherungsfälle und für den Versicherungsbetrieb}}{\text{Verdiente Beiträge}}$$

Erklärungen:

Die Schadenquote gibt an, welcher Anteil der Beiträge in einem Zeitraum (z. B. in einem Geschäftsjahr) für Schadenleistungen (inklusive Regulierung) aufgewendet worden ist.

Die Betriebskostenquote stellt die entsprechende Aussage für die Vertriebs- und Verwaltungsaufwendungen zur Verfügung.

Die Combined ratio (auch kombinierte Schaden- und Kostenquote genannt) fasst beide Kennziffern zusammen.

Grundsätzlich lassen sich die Kennzahlen brutto und netto, d. h. vor oder nach Abzug von Rückversicherungsanteilen für das in Rückdeckung gegebene Geschäft, anwenden.

Allerdings gilt für die Kennziffern f. e. R. die Besonderheit, dass bei den Betriebsaufwendungen f. e. R. die Rückversicherungsprovisionen als Abzugsgröße die Aussagekraft über die Effizienz von Vertrieb und Verwaltung beeinträchtigen. Die Rückversicherungsprovisionen richten sich nicht allein nach den angefallenen Betriebsaufwendungen, sondern auch nach dem Schadenverlauf vorheriger Perioden und nach der Marktmacht der Vertragsparteien. Die Betriebskostenquote f. e. R. ist daher „gestaltungsanfällig“.

Hinzu kommt, dass in der nicht-proportionalen Rückversicherung keine Rückversicherungsprovisionen anfallen; je nach verfolgter Rückversicherungspolitik ergeben sich also Auswirkungen auf die Betriebskostenquote f. e. R., die mit der Betriebskostensituation des Erstversicherers nichts zu tun haben.

Deshalb wird in der Praxis die Combined ratio f. e. R. vorgezogen, bei der sich die schadenverlaufsabhängigen und rückversicherungsbedingten Einflüsse auf die Einzelkennzahlen ausgleichen. Die Kennzahl kann einen angenäherten Eindruck sowohl von der Belastung eines Versicherungszweigs durch Aufwendungen für den „Leistungskern“ als auch – durch die Gegenüberstellung der Brutto- und Netto-Kennziffern im Zeitablauf – von den Auswirkungen der passiven Rückversicherung vermitteln.

Zur – isolierten – Kosteneffizienz des Erstversicherers enthält die Combined ratio jedoch keine Information.

26. Erklären Sie, warum die Reservierung der Rückstellung für die noch nicht abgewickelten Versicherungsfälle auch als „hohe Schule der Bilanzpolitik“ bezeichnet wird.

Die Reservierung von Rückstellungen für noch nicht (abschließend) regulierte Versicherungsfälle geht unmittelbar in die GuV-Position „Aufwendungen für Versicherungsfälle ...“ ein. In dieser Position wird nicht nach Versicherungsfällen aus dem Geschäftsjahr und aus Vorjahren unterschieden, sondern nur nach Zahlungen und (Bestands-)Veränderung der Rückstellung.

Im ermessensbedingten Rahmen können sowohl neu dotierte Rückstellungen als auch Nachreservierungen bereits gebildeter Rückstellungen den ausgewiesenen Schadenaufwand überhöhen, Abwicklungsergebnisse aus der Auflösung nicht mehr benötigter Rückstellungsteile oder aus der Herabsetzung der Rückstellung infolge Neubewertung den Schadenaufwand optisch verringern. Dabei gilt, dass Abwicklungsgewinne in nennenswertem Umfang nur anfallen, wenn die Rückstellungen vorher entsprechend großzügig bemessen worden sind.

Aufgrund des skizzierten Zusammenhanges kann die Reservierung der Schadenrückstellungen zur Steuerung des Schadenverlaufes bzw. zur Glättung der ausgewiesenen Schadenaufwendungen eingesetzt werden. Für den externen Leser des Jahresabschlusses sind die Vorgänge nur zu erkennen, wenn im Anhang oder im Lagebericht entsprechende Angaben, insbesondere zu den Abwicklungsergebnissen gemacht werden.

27. Stellen Sie dar, inwieweit der Rückversicherungssaldo und der Vergleich von Brutto- und Nettoschadenquoten Aussagen über die Zweckmäßigkeit des in Rückdeckung gegebenen Versicherungsgeschäftes zulassen.

Wenn die Schadenquoten brutto und f. e. R. erkennbar sind, kann deren Gegenüberstellung die Wirkung der passiven Rückversicherung im Zeitablauf aufzeigen, beispielsweise, ob etwa der Schadenverlauf f. e. R. geglättet wird. Bei hohen Brutto-Schadenquoten ist die Nettoquote häufig niedriger, bei niedrigen Bruttoquoten hingegen die Schadenquote f. e. R.

Aus der Angabe nur der Rückversicherungssalden ist dieser Effekt nicht erkennbar.

28. Begründen Sie, warum Verbraucherverbände ein besonderes Augenmerk auf die Abschlusskostenquote von Lebensversicherungsunternehmen haben.

Die gängige Definition der Abschlusskostenquote lautet:

$$\text{Abschlusskostenquote [in \%]} \quad := \frac{\text{Abschlussaufwendungen}}{\text{Beitragssumme des Neugeschäfts}}$$

Aus dem Vergleich von Kennzahlen verschiedener Anbieter – möglichst über einen gewissen Zeitraum – lassen sich Rückschlüsse ziehen, wie effizient der Vertrieb eines LVU im Vergleich zu dem der Konkurrenten arbeitet.

Um nicht nur Schlendrian mit Schlendrian zu vergleichen, kommt es dabei auch darauf an, geeignete Vergleichsunternehmen zu finden bzw. eine geeignete Messlatte (Benchmark) auszuwählen.

Verbraucherverbände hegen ein grundsätzliches Misstrauen, dass der Versicherungsvertrieb zu hohe Kosten verursache und sich zu Lasten der Versicherungsnehmer einen aufwändigen Lebensstil pflege. Die unterschiedlichen Vertriebsformen – Stammorganisation gebundener Vermittler, Makler und ungebundene Vermittler, Strukturvertrieb, Direktvertrieb (Sonderform: Online-Vertrieb) – sind zwangsläufig mit unterschiedlichen Abschlusskosten, häufig aber auch unterschiedlichen Wachstumsraten und Stornoquoten verbunden.

Da z. B. im Direktvertrieb i. d. R. keine Provisionen anfallen und die Vertriebskosten geringer sind, kommen Direktversicherer bei entsprechenden Tests meistens besser weg und genießen aufgrund der niedrigeren Abschlusskosten bei den Verbraucherschützern häufig größeres Ansehen.

29. Stellen Sie dar, welche Aussagen aus der Stornoquote des Neugeschäfts von Lebensversicherungsunternehmen gewonnen werden können.

Die Stornoquote erlaubt Rückschlüsse auf die Qualität (Nachhaltigkeit) des Vertriebs und des abgeschlossenen Geschäfts, insbesondere wiederum auf die Festigkeit des Neugeschäfts bzw. des Bestands.

Die verwendeten Definitionen sind unterschiedlich, z. B. als vorzeitiger Abgang in Relation zum Neuzugang im Geschäftsjahr oder auch zum Jahresanfangsbestand. Dabei kann sowohl auf die Vertragszahl als auch auf das jeweilige Beitragsvolumen abgestellt werden. Dies zeigen die folgenden Definitionen:

$$\text{Stornoquote [in \%]} := \frac{\text{Zahl vorzeitiger abgehender Verträge und Rückkäufe}}{\text{Zahl neu abgeschlossener Verträge}}$$

$$\text{Stornoquote [in \%]} := \frac{\text{durch vorzeitigen Abgang und Rückkauf stornierter Jahresbeitrag}}{\text{gebuchter Jahresbeitrag des Bestandes}}$$

30. Erläutern Sie, welche Angaben Lebensversicherer im Anhang zum Zeitwert der Kapitalanlagen zu machen haben.

Eine Angabe zum jeweiligen Zeitwert ist – einzeln – für alle Kapitalanlageposten zu machen, die in der Bilanz zum (fortgeführten) Anschaffungswert oder zum Nennwert angesetzt werden (§ 54 S. 1 RechVersV).

Daneben müssen LVU für die in die Überschussbeteiligung einzubeziehenden Kapitalanlagen die Gesamtsumme der (fortgeführten) Anschaffungskosten – d. h. der Buchwerte –, die Gesamtsumme der entsprechenden Zeitwerte und den sich daraus ergebenden Saldo angeben. Der Saldo soll die vorhandenen anteiligen stillen Reserven – oder die stillen Lasten – anzeigen und damit eine (Zusatz-)Information zur vorgeschriebenen Einbeziehung der Bewertungsreserven in die Bemessung der Überschussbeteiligung bereithalten.

Kapitel 5 – Auswirkungen von Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation

1. Sie werden beauftragt, im innerbetrieblichen Unterricht für die Auszubildenden des Berufsbildes „Kaufmann für Versicherungen und Finanzen“ zum Thema „Organisation in Versicherungsunternehmen“ einen Workshop zu leiten. Aus diesem Grund befassen Sie sich mit dem Begriff Organisation. Erläutern Sie je zwei interne und externe Aspekte, die Einfluss auf die Organisation eines Versicherungsunternehmens haben.

Rein begrifflich wird unter „Organisation“ das System von Regelungen verstanden, durch das der Aufbau und alle Abläufe (Prozesse) in Unternehmungen bestimmt sind. Bei der Gestaltung solcher Systeme wird eine Vielzahl von Gesichtspunkten berücksichtigt, z. B. die Art der zu erledigenden Aufgaben, die vorhandenen Ressourcen etc. Diese können u. a. danach unterschieden werden, ob es sich um unternehmensinterne oder unternehmensexterne Aspekte handelt.

Als interne Aspekte sind z. B. aufzuführen:

- die Art der zu erfüllenden Teilaufgaben
- der Grad der Arbeitsteilung (= Zerlegung von Aufgaben in mehrere Arbeitsschritte)
- die Betriebsgröße, von der die mögliche Arbeitsteilung u. a. abhängt; die Betriebsgröße wird im Zusammenhang mit Produktions- und Organisationsfragen häufig an der Zahl der Beschäftigten oder an der Zahl der Arbeitsvorgänge gemessen
- die Ausstattung mit Hilfsmitteln, z. B. im Bereich Datenverarbeitung (Informationstechnologie) etc.
- die Kostenentwicklung, z. B. das Verhältnis von Gemeinkosten und direkten Kosten, das für Beschäftigungsanpassungen und damit auch für die organisatorische Struktur von Bedeutung ist
- die Geschichte des Unternehmens, von der die vorgenannten Aspekte und damit die gegebene Organisation selbstverständlich auch abhängen

Als externe Aspekte können unterschieden werden:

- die Marktsituation, d. h. die Nachfrage- und Angebotsstruktur auf den Versicherungsmärkten, die das Unternehmen bearbeiten will, z. B. in Bezug auf
 - Änderungen der Nachfrage, z. B. infolge technologischer Entwicklungen (neue Risiken und Versicherungsdeckungen) oder veränderter Risikoeinstellungen der Kunden (geänderte Kundenbedürfnisse)
 - Änderungen der Konkurrenzsituation aufgrund von Rechtsvorschriften (Aufhebung von Versicherungsmonopolen, Freigabe des Marktzugangs für Versicherer aus anderen EU-Staaten)

Veränderungen dieser Faktoren erzwingen i. d. R. auch organisatorische Anpassungen;

- direkte Eingriffe des Gesetz- oder Ordnungsgebers, die zwar als externe Einflüsse eingeordnet werden können, aber auch primär interne Wirkung entfalten können, z. B. die
 - Einführung eines besonderen Risikomanagements für Versicherungsunternehmen,
 - Beratungs- und Informationspflichten für die Versicherungsvermittlung.

2. Der Organisationsentwicklung kommt mehr denn je eine große Bedeutung zu. Arbeiten Sie drei Anforderungen an eine optimale Organisation heraus aus Sicht

- a) des Kunden,
- b) des Unternehmens,
- c) des Mitarbeiters.

Organisation als arbeitsteiliges System soll aus Sicht aller Beteiligten „funktionieren“, und dies möglichst effizient. Dahinter verbirgt sich im Kern das Befolgen des ökonomischen Prinzips auch bei der Zuordnung der einzelnen Aufgaben zu Aufgabenträgern und Hilfsmitteln. Sind die Aufgaben vorgegeben bzw. definiert, sind die notwendigen Aufwendungen zwar so gering wie möglich zu halten, aber gleichwohl die z. T. gegenläufigen Interessen bzw. Anforderungen der beteiligten Parteien nicht außer Acht zu lassen.

Aus Sicht des *Kunden* sind dies z. B. die

- *Geschwindigkeit*, mit der Schadenmeldungen und andere Kontakte mit den Kunden bearbeitet werden,
- *Fehlerfreiheit* bei Druckstücken aller Art, Prämienberechnungen, Datenspeicherung, Schadenregulierung etc.,
- *Verfügbarkeit qualifizierter Ansprechpartner* bei allen Kontakten während der gesamten Dauer der Vertragsbeziehung,
- Flexibilität in der *Bearbeitung auch spezieller Wünsche*, z. B. besonderer Risikodeckungen abweichend von den Standardbedingungen (Erweiterung der versicherten Gefahren und/oder Gegenstände, abweichende Haftungssummen);

aus Sicht des *Versicherungsunternehmens* selbst die

- *zweckmäßige Arbeitsteilung* durch trennscharfe Zerlegung von Aufgaben und anschließende Zuordnung der Arbeitsergebnisse, damit dem Aufgabencharakter entsprechende Organisationseinheiten (Stellen, Abteilungen) gebildet werden können,
- *optimale Koordination aller Teilaufgaben* in und zwischen den beteiligten Stellen bzw. Abteilungen sowohl in zeitlicher Hinsicht als auch im Hinblick auf Räume, Ausstattung etc.,
- *Anpassungsfähigkeit* an sich verändernde Bedingungen,
- *Kontrollierbarkeit* der Zielerfüllungsgrade,
- *Transparenz* über die gesamte Unternehmensstrukturen und -prozesse;

aus Sicht der *Mitarbeiter* die

- *Minimierung von Konflikten*, z. B. durch klare Stellenbeschreibungen, Kompetenzregelungen und Berichtswege,
- *Arbeitszufriedenheit*, z. B. durch abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben und -abläufe (Job-Enlargement, Job-Enrichment), zeitgemäße Arbeitsmittel und -räume, klare, ggf. individuell steuerbare Arbeitszeiten,
- Möglichkeiten persönlicher *beruflicher Weiterentwicklung*, z. B. mittels eines transparenten, abteilungsübergreifenden durchlässigen internen Bewerbungssystems,
- *Erhaltung des Arbeitsplatzes* durch darauf ausgerichtete Arbeitsabläufe.

3. Die Grundlage einer Organisation ist u. a. die Aufgabenanalyse und Aufgabensynthese. Definieren Sie zunächst die Begriffe Zentralisation und Dezentralisation und vergleichen Sie beide Organisationsmerkmale anhand von drei Kriterien.

Die Aufgabensynthese als zweckbestimmte Zuordnung von Teilaufgaben zu Aufgabenträgern und Hilfsmitteln (= Stellenbildung) setzt eine Aufgabenanalyse voraus, bei der diese Teilaufgaben zuvor durch Zerlegen der Gesamtaufgabe nach verschiedenen Kriterien, z. B. dem Grad der Gleichförmigkeit von Arbeitsabläufen oder der Notwendigkeit selbstständiger Entscheidungen, definiert werden.

Im Rahmen der Aufgabensynthese wird auch darüber entschieden, ob die durch Teilaufgaben definierten Stellen in wenigen Abteilungen bzw. im Grenzfall auch in nur einer Abteilung zusammengefasst (Zentralisation) oder auf mehrere bzw. viele getrennte Abteilungen verteilt werden (Dezentralisation).

Die Entscheidung über Zentralisation oder Dezentralisation und die notwendige Abgrenzung der Abteilungen orientiert sich z. B. an:

- der sachlichen (technischen) Struktur von *Aufgaben*,
- notwendigen *Kompetenzen* (Leitungsbefugnissen) der Stellen,
- der *Leitungsspanne* der mit Entscheidungsbefugnissen ausgestatteten Stellen (= Instanzen),
- der *zeitlichen Verknüpfung* der Abläufe in den Stellen sowie
- *räumlichen Merkmalen* der Abteilungen.

Im Einzelnen ergibt sich beispielsweise:

- Gleichförmige Aufgaben, z. B. die Antragsbearbeitung in bestimmten Versicherungssparten, können in einer Abteilung zentral zusammengefasst werden. Ist Kundennähe erforderlich, wie z. B. bei der Schadenregulierung bestimmter Kfz-Versicherungsfälle, wird eine dezentrale Organisationsform notwendig sein.
- Die Größe einer Abteilung wird durch die Anforderungen an die Leitungskompetenz bestimmt. Daraus ergibt sich, ob mehrere (Unter-)Abteilungen eingerichtet werden müssen und folglich die Möglichkeit zur dezentralen Anordnung besteht.
- Sind unterschiedliche Aufgaben folglich verschiedener Stellen in ihren Abläufen technisch oder zeitlich verknüpft, ergeben sich daraus ggf. auch räumliche Konsequenzen für die zentrale oder dezentrale Anordnung von Abteilungen, z. B. aus Kontroll- und Sicherheitsgründen.

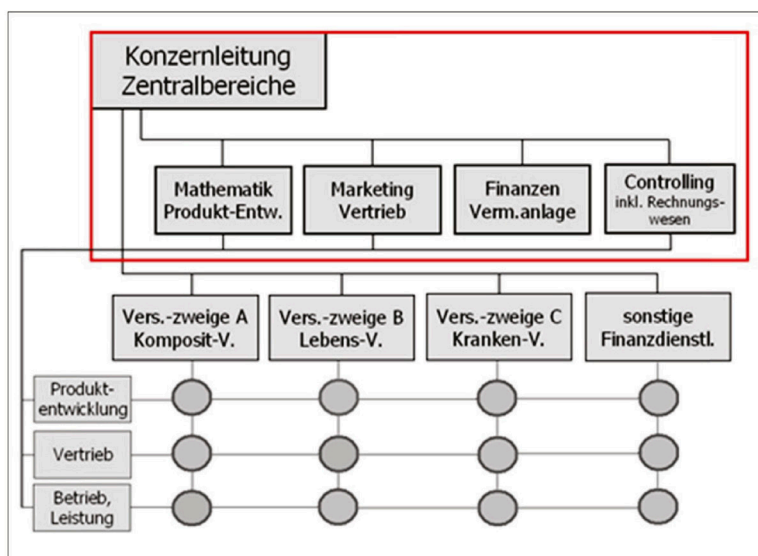
4. Viele Versicherungsunternehmen verfolgen das Ziel eines Allfinanzanbieters. Entwerfen Sie ein Organigramm für den Allfinanzanbieter und begründen Sie Ihre Entscheidung.

Unter Allfinanz wird verstanden, dass ein Versicherungskonzern auch Vermögensanlage- oder Bankgeschäfte – in eigens dafür eingerichteten, erworbenen oder durch Kooperation verbundenen Unternehmen – betreibt; umgekehrt gilt dasselbe für Kreditinstitute, die Versicherungsgeschäfte in das Produktportfolio ihres Konzerns aufnehmen.

Aufgrund aufsichtsrechtlicher Vorgaben (z. B. Verbot versicherungsfremder Geschäfte und Spartenentrennung für Versicherungsunternehmen) sind für Allfinanzstrategien rechtlich selbstständige Unternehmensmäntel erforderlich. Gleichwohl können die einzelnen Aufgaben nach Zweckmäßigkeitsgesichtspunkten zusammengelegt oder im Wege der sog. Funktionsausgliederung in untergeordnete Konzerngesellschaften verlagert werden.

Für den Konzern bleibt unabhängig davon die Aufgabe der zweckmäßigen Strukturierung der anfallenden Aufgaben in einer geeigneten Aufbauorganisation. Ein traditioneller Allsparten-Versicherungskonzern hat sich in der Vergangenheit häufig nach dem Muster der sog. Spartenorganisation nach Versicherungszweigen gegliedert. Nur einige Zentralbereiche wurden direkt der Konzernleitung zugeordnet (vgl. die Konzernstruktur in Abb. 8 auf S. 326 im Band „Steuerung und Führung im Unternehmen“). Da die Bank- und Vermögensanlagegeschäfte weitere in der Logik der Struktur selbstständige Teilaufgaben beinhalten, liegt bei einer solchen Organisationsform die Zuordnung als weitere „Sparte“ nahe.

Allerdings werden damit mögliche Synergieeffekte auf diese Weise nicht unbedingt gefördert. Insbesondere die Verbundenheit der Nachfrage nach bestimmten Vorsorgeprodukten der Assekuranz und Kapitalanlageformen der Bank- und Kreditwirtschaft im weitesten Sinne (vgl. die französische Bezeichnung „bancassurance“) wird nicht hinreichend berücksichtigt.



Es bietet es daher sich an, z. B. die Marketing- und Vertriebsfunktionen zentral zusammenzufassen und auch die Betriebs- und Leistungsfunktionen nur noch teilweise dezentral anzuordnen. Soweit z. B. maschinell standardisierte Leistungsabrechnungsverfahren installiert werden können, liegt eine Zentralisierung nahe. Heute wird in einigen Konzernen statt der produktorientierten eine eher funktionsorientierte Spartenorganisation – ggf. unter Berücksichtigung von Kundengruppenmerkmalen (Kundengruppenorientierung) – bevorzugt. Denkbar ist auch eine teilweise Anordnung in Form der Matrixorganisation.

Eine solche Mischform zeigt die Abbildung. Funktionsträger der Zentralbereiche können als Inhaber definierter Funktionsstellen im Sinne der Matrixorganisation Koordinationsaufgaben in den Produktsparten übernehmen. Die Schnittstellen in der Matrix stellen das sog. institutionalisierte Konfliktpotenzial dar. Sie sind durch Einigungszwang zwischen den Funktionsleitern (hier z. B. für Produktentwicklung, Vertrieb und Betrieb) und den Spartenleitern gekennzeichnet. In der Abbildung werden sie durch die Kreise markiert.

5. Ziel eines jeden Versicherungsunternehmens ist die Optimierung von Geschäftsprozessen. Neben dem Ziel der Kostensenkung steht immer öfters die Verbesserung der Leistungs- und Servicequalität für den Kunden im Mittelpunkt der Diskussionen. Schlagen Sie zwei Maßnahmen vor, die diesem Anspruch gerecht werden. Begründen Sie Ihre Vorschläge.

Gefragt sind Maßnahmen der Prozessoptimierung, die zumeist ausgelöst werden durch die Feststellung von Schwachstellen, technische Entwicklungen z. B. in der Informationsverarbeitung, Wandlungen der Kundenwünsche etc. Als solche kommen in Betracht:

- Zentralisierung bestimmter vom Kundenkontakt unabhängiger Aufgaben an einem Standort, z. B. durch die Zusammenfassung bestimmter Verwaltungs- und Dokumentationsaufgaben oder die Auflösung von Bezirksdirektionen,
- Dezentralisierung von Datenerfassungs- und Dokumentationsaufgaben, wie z. B. die Verlagerung der Eingabe/Prüfung von Kundendaten zur Antragsausfertigung auf Außendienstmitarbeiter,
- Verlagerung von bisher selbst erbrachten Leistungen auf spezialisierte und kostengünstige Fremdfirmen (Outsourcing) oder Konzerngesellschaften im Wege der Funktionsausgliederung, z. B. für Rechnungswesen, Telefon-Service, Leistungsabrechnungen.

Die Begründung für diese Maßnahmen ergibt sich aus der vorangehenden Schwachstellenanalyse und der Bewertung der zu erwartenden Wirkungen auf die Kosten und die Kundenbeziehung.

Kapitel 6 – Funktionsbereiche und Instrumente der Personalwirtschaft

1. Erläutern Sie die Bedeutung der Personalplanung im Zusammenhang der betrieblichen Leistungserstellung.

Die Personalplanung ist eine der wichtigsten Aufgaben der Personalwirtschaft. Die Personalplanung ist die gedankliche Vorwegnahme von zukünftigem Personalbedarf im Unternehmen. Es ist jederzeit sicherzustellen, dass zur richtigen Zeit die benötigte Anzahl an entsprechend qualifiziertem Arbeitspersonal (am richtigen Ort = Standort und Abteilung) zur Verfügung steht. Die Bereitstellung zu vieler Arbeitskräfte erhöht die Personal- bzw. Verwaltungskosten und führt zu einer Verminderung des Gewinns eines Unternehmens bzw. zur Erhöhung der Versicherungsbeiträge, die letztlich der Versicherungsnehmer zu zahlen hat, und zu einem schlechteren Ranking des Unternehmens. Dies führt zu weniger Abschlüssen bzw. zu Kündigungen von Verträgen.

2. Beschreiben Sie den Prozess (Vorgang) der Personalbestandsplanung.

Ausgangspunkt ist der aktuelle Personalbestand. Es werden zunächst qualitative und quantitative Personalveränderungen ermittelt. Auf dieser Basis wird dann der voraussichtliche Personalbedarf bis zu einem bestimmten in der Zukunft liegenden Zeitpunkt (die Personalplanung bezieht sich i. d. R. auf ein Jahr) berechnet.

3. Erklären Sie drei Faktoren (Elemente/Gründe), die Sie bei der Personalbedarfsplanung berücksichtigen.

■ *Gesamtwirtschaftliche Entwicklung*

Während des wirtschaftlichen Aufschwungs ist der Versicherungsbedarf bei Kunden (z. B. durch die Investition neuer Maschinen, die versichert werden sollen etc.) größer als in Phasen des Abschwungs, in denen Kunden (Privat- und Firmen-) sparen müssen. Oft werden wegen Geldmangels auch Versicherungen gekündigt (z. B. Kapitalanlage-Lebensversicherung).

■ *Branchenstruktur*

Der Versicherungsmarkt ändert sich ständig. Durch Fusion entstehen größere Versicherungsgesellschaften, die durch Zentralisierung erhebliche Einsparungen im Personalkostenbereich erzielen und somit günstigere Prämien anbieten können. Der Kostendruck auf die Wettbewerber steigt.

■ *Technologisierung*

Technische Innovationen ermöglichen eine schnellere und einfachere Bearbeitung der Geschäftsvorfälle (z. B. beim Ausstellen einer Police). Dies führt zu kürzeren Bearbeitungszeiten. Bei den Arbeitskräften entsteht ein Einsparpotenzial. Eine weitere Folge der Technologisierung: Der Bildungsgrad der Mitarbeiter erhöht sich ständig. Neben klassischen Versicherungsberufen werden immer mehr EDVSpezialisten benötigt.

■ *Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen*

Änderungen des Sozial- und Arbeitsrechtes haben Auswirkungen auf die Personalplanung:

- So verbleibt z. B. ein Mitarbeiter länger im Unternehmen, weil das Rentenalter auf 67 Jahre hochgesetzt wurde.
- Seit Kurzem nutzen immer mehr Väter die Möglichkeit in Elternzeit zu gehen, da die gesetzlichen Regelungen zur Elternzeit wesentlich vereinfacht und der Wiedereinstieg in den Beruf erleichtert wurde.

Auch Veränderungen im *Tarifrecht* würden sich unmittelbar auf die Personalplanung auswirken – so z. B. eine Änderung der monatlichen Arbeitszeit von 38 auf x Stunden.

Mit der Änderung der Gesetzeslage, vor allem mit der Einführung des neuen Versicherungsvertragsgesetzes 2008, kam auf einmal eine erhebliche Mehrarbeit auf die Versicherungsunternehmen zu. Die Kunden mussten über die Gesetzesänderungen entsprechend informiert werden und es waren auch Rückfragen zu Vertragsverhältnissen zu beantworten. Dies führte zu einem plötzlichen Mehrbedarf an Personal, auf den die Versicherungsunternehmen schnell reagieren mussten, da zudem alle Bedingungswerke, Tarife, EDV-Systeme umgestellt werden mussten. In diesem Zusammenhang war des Weiteren ein erheblicher Schulungsbedarf zu bewältigen.

- *Unternehmensziele*

Die entscheidenden Fragen lauten hier: Wird der Vertrieb von bestimmten Versicherungssparten forciert oder sollen ertragsarme Sparten nur noch bedingt verkauft werden? Sollen neue Zielgruppen oder neue Märkte (Ausland) erschlossen werden? Sind Zentralisierungen oder Dezentralisierungen geplant? Sind Investitionen oder Rationalisierungen geplant?

4. Erörtern Sie die rechtlichen Aspekte (Sichtweise) der Personalplanung.

Der Arbeitgeber **muss** den Betriebsrat über anstehende Personalplanung (vor allem über gegenwärtigen und künftigen Personalbedarf, aber auch Planung von Arbeitsverfahren und Arbeitsabläufen sowie über vorgesehene Maßnahmen, die Auswirkungen auf die Arbeitnehmer haben) *rechtzeitig informieren*. Der Betriebsrat hat ein *Beratungsrecht* und ein *Vorschlagsrecht* (indirektes Mitwirkungsrecht).

5. Beschreiben Sie die Bedeutung der Personalbeschaffung für die Proximus Versicherung AG.

Der Erfolg der Proximus Versicherung AG ist maßgeblich von dem Qualifikationsniveau der Mitarbeiter abhängig. Mitarbeiter müssen die für ihre Stelle erforderlichen Kompetenzen haben oder diese in einem angemessenen Zeitraum erwerben. Damit es zu keinen Engpässen im Unternehmen bei der Personalbeschaffung kommt, sind die zeitlichen und örtlichen Aspekte von großer Bedeutung (damit zu jeder Zeit die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz sitzen). Es ist zu beachten, dass das Gehaltsgefüge im Unternehmen eingehalten wird (was regional sehr unterschiedlich sein kann). Die Personalbeschaffung setzt da ein, wo die Personalplanung eine Unterdeckung festgestellt hat.

6. Nennen Sie drei Bestandteile einer Stellenbeschreibung.

- (1) Stellenbezeichnung und Stellennummer
- (2) Hierarchische Einordnung der Stelle
- (3) Stellenvertretung
- (4) Stellenbefugnisse (Kompetenzrahmen)
- (5) Konkrete Beschreibung der Hauptaufgaben

7. Erläutern Sie die Qualifikationsbereiche eines Anforderungsprofils.

- *Formale Qualifikation* (Berufsausbildung, Studienabschluss, Weiterbildung)
- *Fachliche Qualifikation* (mehrjährige Berufserfahrung, Fachkenntnisse, Spartenkenntnisse, EDV-Kenntnisse)
- *Persönliche Qualifikation* (Serviceorientierung, Belastbarkeit, Flexibilität, Mobilität, Vertriebsorientierung)

8. Stellen Sie die Gliederung einer Stellenanzeige vor.

- Angabe zum Unternehmen
- Angaben zur freien Position
- Aussagen über das Anforderungsprofil (formale, fachliche und persönliche Qualifikationen)
- Leistungen des Unternehmens (Zulagen, Prämien, sonstigen Sozialleistungen, Aufstiegschancen)
- Angaben zur Art und zum Umfang der Bewerbung

9. Erklären Sie Vor- und Nachteile der internen Stellenbesetzung.

Vorteile:

- Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit sich weiterzuentwickeln (erhalten die Möglichkeit, einen ihrer Neigungen entsprechenden Arbeitsplatz zu finden).
- Motivation durch Weiterkommen (Aufstieg) im eigenen Unternehmen wirkt sich positiv auf die Motivation der Mitarbeiter aus.
- Mitarbeiter sind dem Unternehmen bekannt (Leistungsvermögen, Entwicklungspotenziale, Sozialverhalten) und es kann gut beurteilt werden ob der Mitarbeiter in das vorhandene Abteilungsgefüge und auf die Stelle „passt“.
- Kürzere und kostengünstigere Einarbeitung, da dem eigene Personal die Firma (Struktur, Kommunikationswege, Produkte und Technik) schon bekannt sind.
- Eigenes Personal passt in das Gehaltsgefüge.

Nachteile:

- Neue (positive) Impulse von außen unterbleiben.
- Betriebsblindheit wird gefördert.
- Es wird eine Stelle frei (die Position des Mitarbeiters, mit dem die ausgeschriebene Stelle besetzt wird), die wiederum besetzt werden muss.
- Es können Spannungen und Rivalität unter z. B. Gruppenleitern entstehen, die sich als Abteilungsleiter beworben haben.

10. Nennen Sie die Instrumente der Personalauswahl

- Analyse und Bewertung der Bewerbungsunterlagen,
- Bewerbergespräch bzw. -interview,
- Testverfahren,
- Assessment-Center.

11. Beschreiben Sie drei mögliche Verfahren, die Sie bei der Analyse eines Lebenslaufs anwenden.

▪ *Zeitfolgenanalyse*

Es wird untersucht, ob Lücken im Lebenslauf vorhanden sind. Gibt es längere Zeiten, in denen der Bewerber nicht berufstätig war (Krankheit, Pflege von Familienmitgliedern, Kinder, Arbeitslosigkeit)? In einem Bewerbergespräch sollten und könnten i. d. R. solche Lücken angesprochen werden. Wichtige Fragen sind zudem: Liegt ein häufiger Arbeitsplatzwechsel vor (Neigung zur schnellen Umorientierung)? Fanden Arbeitsplatzwechsel zum Quartalsende statt?

▪ *Positionsanalyse*

Hier ist zu analysieren, welche Positionen der Bewerber in der Vergangenheit gehabt hat. Lassen sich kontinuierliche Aufstiege oder auch Abstiege erkennen? Gibt es Wechsel zwischen Innen- und Außendienst?

▪ *Branchenanalyse*

Hier ist zu klären, ob der Bewerber einer Sparte treu geblieben ist oder ob er wechselt (und erweiterte Kenntnisse erworben) hat. Wichtig ist zudem die Frage, ob der Bewerber zwischen sehr unterschiedlichen Branchen (z. B. Versicherung, Automobilwirtschaft, Handel) gewechselt hat.

12. Erklären Sie die rechtlichen Anforderungen, die Sie bei der Erstellung eines Arbeitszeugnisses beachten müssen.

Aus dem Arbeitszeugnis können viele Informationen entnommen werden. Es muss den Grundsätzen der Wahrheit und Klarheit genügen. Gleichzeitig soll der Arbeitgeber einen wohlwollenden Standpunkt einnehmen, um den Arbeitnehmer in seinem zukünftigen beruflichen Weiterkommen nicht zu behindern. Aus diesem Grund haben sich Zeugnis-codes (Spezialformulierungen) herausgebildet, die durchweg positiv formuliert sind, aber manchmal genau das Gegenteil meinen. Dies geschieht z. B. dann, wenn durch das Verschweigen wichtiger und das Hervorheben unwichtiger Aufgaben und Eigenschaften Informationen über den Mitarbeiter verschlüsselt weitergegeben werden.

Der Arbeitnehmer hat einen Anspruch auf die Ausstellung eines Zeugnisses. Inhaltlich unterscheidet man zwischen einem einfachen Zeugnis (Angaben über die Person des Arbeitnehmers sowie über die Art und Dauer der Beschäftigung) und einem qualifiziertem Zeugnis (zusätzliche Angaben über Verhalten/Führung und Leistung).

13. Begründen Sie, welche Formen sich bei der Durchführung eines Vorstellungsgesprächs anbieten.

Ein halbstrukturiertes Vorstellungsgespräch ist zu bevorzugen. Durch „standardisierte“ Informationen und Fragen (die am Ende des Gespräches zwingend beantwortet sein müssen) erreicht man eine gute Vergleichbarkeit der Bewerber untereinander. Dennoch bleibt genügend Spielraum, um individuell auf das Gespräch und die sich ergebenden Situationen eingehen und reagieren zu können.

14. Entwickeln Sie drei typische Übungen, die Sie bei der Besetzung der Stelle eines hauptamtlichen Ausbilders im Rahmen eines Assessment-Centers einsetzen würden.

- *Rollenspiel*
Der Teilnehmer muss sich in einem Rollenspiel mit einem Auszubildenden auseinandersetzen, der nicht die nötige Lernbereitschaft mitbringt, diesen motivieren und eine Zielvereinbarung anstreben.
- *Präsentation*
Der Teilnehmer muss Lehrstoff für Auszubildende vorbereiten und entsprechendes Wissen verständlich, anschaulich und interessant präsentieren.
- *Gruppenarbeit*
Der Teilnehmer muss gemeinsam mit anderen Ausbildern ein einheitliches, spartenübergreifendes Konzept für die anstehenden Schulungen ausarbeiten und sich über den zeitlichen Rahmen und die durchzuführenden Termine mit den Kollegen absprechen bzw. einigen.
- *Postkorb*
Innerhalb einer gewissen Zeit (mindestens eine Stunde) muss der Teilnehmer unter Zeitdruck typische Eingangspost bearbeiten (nach Dringlichkeit ordnen, delegieren und damit beweisen, dass er inhaltliche Zusammenhänge erkennen kann).

15. Erörtern Sie die rechtlichen Aspekte der Personalbeschaffung.

- Der Betriebsrat kann eine interne Stellenausschreibung verlangen.
- Beim Einsatz von Personalfragebögen, mit denen Mitarbeiter oder Bewerber konfrontiert werden, bedarf es der Zustimmung des Betriebsrats.
- Auswahlrichtlinien über die personelle Auswahl bei Einstellungen, Versetzungen, Umgruppierungen und Kündigung bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats.
- Vor jeder Einstellung, Ein-/Umgruppierung und Versetzung ist der Betriebsrat zu unterrichten und es sind ihm die erforderlichen Bewerbungsunterlagen vorzulegen. Der Arbeitgeber hat die Zustimmung des Betriebsrats einzuholen, der nur unter bestimmten Voraussetzungen die Zustimmung verweigern kann.
- Nach dem Bundesdatenschutzgesetz darf ein Unternehmen die persönlichen Daten eines Bewerbers (ohne ausdrückliche Zustimmung) nicht speichern oder kopieren.
- Die Bewerbungsunterlagen sind sorgfältig und sicher aufzubewahren und dürfen nur von dem zuständigen Personalmitarbeitern gesichtet werden. Die Unterlagen sind in einem ordnungsgemäßen Zustand zurückzuschicken.
- Es gilt das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (keine Benachteiligung bei Geschlecht, Religion, Herkunft, Weltanschauung etc. bei identischer Qualifikation).

16. Stellen Sie die Bedeutung des Personaleinsatzes für die Proximus Versicherung AG vor.

Personaleinsatz ist die Zuordnung der Mitarbeiter zu den verfügbaren Stellen im Unternehmen (damit jederzeit der richtige Mitarbeiter am richtigen Ort ist). Im Vordergrund steht die optimale Besetzung einer Stelle entsprechend den Qualifikationen eines Mitarbeiters im Hinblick auf die Anforderungen einer Stelle.

Die Planstelle sollte möglichst deckungsgleich mit dem Anforderungsprofil des Mitarbeiters sein. Genauere Vereinbarungen und die Grundlage für den Arbeitseinsatz sind im Arbeitsvertrag mit dem Mitarbeiter zu treffen.

17. Erläutern Sie mit welchen Maßnahmen Sie die berufliche Handlungskompetenz der Mitarbeiter erhalten bzw. fördern können.

Die Mitarbeiter sollen selbstständig und eigenverantwortlich denken, planen, organisieren und entscheiden können. Mitarbeiter mit hohem Bildungsgrad erwarten die Möglichkeit zur Mitgestaltung, die Übertragung von Verantwortung und autonomes (selbstständiges, freies) Arbeiten in Teilbereichen.

Zur Förderung und Erhaltung der Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit sind folgende Aufgabenerweiterungen möglich:

- *Job-Rotation*
Planmäßiger Arbeitsplatzwechsel von gleichwertigen oder ähnlichen Arbeitsplätzen innerhalb einer vorgegebenen Zeit (Erweiterung der Kenntnisse in z. B. fremden Sparten, besseres Erkennen von Zusammenhängen, Prozessverbesserung, neue Ideen und Herausforderungen).

- Job-Enlargement

Aufgabenerweiterung: Der Mitarbeiter erhält zusätzliche Aufgaben auf dem gleichen Niveau (z. B. Sach- und Kfz-Schäden).

Ziel: abwechslungsreichere und interessantere Aufgaben, Steigerung der Arbeitsqualität, Verminderung der Spezialisierung von Mitarbeitern.

- Job-Enrichment

Qualitative Erweiterung der Aufgaben. Der Mitarbeiter erhält zusätzlich schwierigere und anspruchsvollere (interessantere) Aufgaben (z. B. die Bearbeitung von Vorstandsbeschwerden, Betrugsfällen etc.). Durch die Ausweitung der Aufgaben qualifiziert sich der Mitarbeiter häufig für einen hierarchischen Aufstieg im Unternehmen.

18. Diskutieren Sie zwei Vor- und Nachteile von „fester Arbeitszeit“ und „variabler Arbeitszeit“ für den Einsatz von Mitarbeitern in einer Versicherungsagentur.

Feste Arbeitszeit (genaue Definition der Beginn und Endzeit)

<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Der Mitarbeiter kann sein Privatleben sehr genau planen. ▪ Für die Kunden ist ein Ansprechpartner zu klar definierten Zeiten zu erreichen. ▪ Keine Anhäufung von Überstunden oder Minusstunden. 	<p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Unflexibel – bei privaten Terminen/Ereignissen (z. B. Behördengängen). ▪ In Zeiten erhöhten Arbeitsaufkommen reicht die festgelegte Zeit evtl. nicht aus oder in Zeiten mit niedrigen Arbeitsaufkommen „langweilt“ sich der Mitarbeiter. ▪ Erfordert zur Einhaltung der Servicezeiten Absprachen mit den Mitarbeitern in der Agentur.
--	---

Variable Arbeitszeiten (flexibel)

<p>Vorteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilität trägt zur Mitarbeiterzufriedenheit bei und ermöglicht eine Anpassung an individuelle Bedürfnisse eines einzelnen Mitarbeiters. ▪ In Zeiten von hohem Arbeitsaufkommen wird mehr gearbeitet, die dadurch angehäuften Überstunden werden in Zeiten von niedrigem Arbeitsaufkommen abgegolten. 	<p>Nachteile:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Es müssen genaue Absprachen über die Aufrechterhaltung der Servicezeiten in der Agentur gemacht werden. Dabei kann es öfters zu Koordinationsproblemen kommen (z. B. durch unvorhersehbare Dauer eines Kundentermins).
--	--

19. Erläutern Sie vier rechtliche Aspekte, die Sie bei der Gestaltung des Personaleinsatzes zu berücksichtigen haben.

- *Arbeitsvertrag*
Rechtliche Beziehungen und der Arbeitseinsatz des Mitarbeiters werden festgelegt. Der Arbeitsvertrag kann grundsätzlich formlos geschlossen werden. Dem neuen Mitarbeiter muss aber vor Dienstantritt eine Anstellungsbestätigung aushändigigt werden.
- *Berufsausbildungsvertrag*
Dieser Vertrag bedarf der Schriftform. Gleiches gilt auch für befristete Arbeitsverhältnisse.
- *Arbeitsstättenverordnung*
Sie enthält Anforderungen an einen Arbeitsplatz, z. B. an sicherheitstechnische, arbeitstechnische, hygienische und ergonomische Standards.
- *Arbeitszeitgesetz*
Das Gesetz dient der Sicherheit und dem Gesundheitsschutz der Mitarbeiter. Es enthält Regelungen zur werktäglichen Arbeitszeit von täglich acht Stunden (bis max. zehn Stunden pro Tag) sowie Regelungen zu Ruhepausen, Ruhezeiten, Nachtarbeit und Sonn- und Feiertagsarbeit.
- *Mitbestimmung des Betriebsrats*
Das Mitbestimmungsrecht bezieht sich auf die Regelung von Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit, einschließlich der Pausen und Verteilung der Arbeitszeiten auf die einzelnen Wochentage. Wird einem vorgenannten Recht des Arbeitnehmers offensichtlich widersprochen, kann der Betriebsrat angemessene Maßnahmen zur Abwendung, Milderung oder zum Ausgleich der Belastung verlangen.

20. Erläutern Sie die Bedeutung der Personalentwicklung aus Sicht der Mitarbeiter und der Proximus Versicherung AG.

Die Personalentwicklung umfasst alle Maßnahmen der Entwicklung und Qualifikation von Mitarbeitern.

Für die Mitarbeiter ist die Personalentwicklung (Schulungen, Weiterbildung etc.) sehr wichtig. So sichert bzw. optimiert eine gute Aus- und Weiterbildung den Arbeitsplatz und ermöglicht Aufstiegschancen. Sie versetzt Mitarbeiter in die Lage, Aufgaben mit höherer Verantwortung zu übernehmen. Zudem verbessert eine hohe Qualifikation die individuelle Mobilität am Arbeitsmarkt.

Für die Proximus Versicherung AG ist gut ausgebildetes Personal eine wichtige Voraussetzung für den Unternehmenserfolg. Versicherungen sind ein „komplexes“ Gut. Die Mitarbeiter müssen aus diesem Grund möglichst gute Handlungskompetenzen haben bzw. sich aneignen.

- *Sozialkompetenzen*
(Toleranz, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Führungsfähigkeit, Verhandlungsgeschick, Kooperationsfähigkeit, Kollegialität)

- *Methodenkompetenzen*
(analysieren, planen, koordinieren, strukturieren, präsentieren, Organisationsfähigkeit, Problemlösungsfähigkeit)
- *Fachkompetenzen*
(EDV nutzen, Kosten verrechnen, Aufträge abwickeln etc.)
- *persönliche Wertkompetenzen*
(Innovationsbereitschaft, Selbstlernfähigkeit, Entscheidungsfreude, Verantwortungsbewusstsein, Selbstständigkeit und Zuverlässigkeit).

Die Personalentwicklung bildet Mitarbeiter zur Erfüllung der Aufgaben aus, passt Mitarbeiter an die sich ändernden Rahmenbedingungen an und bereitet Mitarbeiter auf zukünftige, oft höherwertige, Aufgaben vor. Somit wird die langfristige Sicherung von Fach- und Führungskräften für das Unternehmen gewährleistet.

21. Erklären Sie anhand eines Beispiels aus Ihrem persönlichen Tätigkeitsbereich die Teilbereiche der beruflichen Handlungskompetenz.

Situation: Ein Versicherungsnehmer (Gebäudereinigungsbetrieb) ruft bei mir (Mitarbeiter einer Versicherungsagentur) an und beschwert sich, dass im Rahmen des Schlüsselverlustrisikos nur der Zeitwert des verlorenen Schlüssels und nicht der Austausch der gesamten Schließanlage bezahlt wird. Er ist sehr verärgert, da sein Auftraggeber mit der Kündigung seines Dienstleistungsvertrags droht.

Im Rahmen meiner **Sozialkompetenz** analysiere ich die *Situation des Kunden* und signalisiere ihm *Verständnis* für seinen Ärger (*für seine Situation*). Ich versuche eine positive Gesprächsbasis aufzubauen. Ich wähle einen verständlichen, *dem Kunden angepassten Gesprächsstil*.

Im Rahmen meiner **Methodenkompetenz** muss ich die *Situation analysieren und nach Lösungen suchen*. Ich biete dem Versicherungsnehmer an, mich mit dem zehn Seiten langem Gutachten auseinanderzusetzen um zu prüfen, warum hier nur eine vergleichsweise niedrige Entschädigungsleistung gezahlt werden soll.

Im Rahmen meiner **Fachkompetenz** analysiere ich den *Sachverhalt* und teile diesen dem Versicherungsnehmer mit. Gutachten sind manchmal so kompliziert geschrieben, dass der Kunde diese nicht verstehen kann. Ich „übersetze“ ihm den Inhalt und erkläre ihm, dass wir im Rahmen des Haftpflichtversicherungsvertrage im Namen des Kunden eine passive Rechtsschutzfunktion ausüben (*Mit meinen Fachkenntnissen eine Lösung erarbeiten*).

Im Rahmen meiner **persönlichen Wertekompetenz** bemühe ich mich, das Gespräch äußerst geschickt, sensibel und verständnisvoll zu führen. Mir ist bewusst, dass meine Aussagen *wahrheitsgemäß* und absolut *zuverlässig* sind/sein müssen (*Verantwortung gegenüber dem Kunden*).

22. Erläutern Sie geeignete Möglichkeiten, um den Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter Ihrer Abteilung, Gruppe oder Serviceeinheit festzustellen.

- Zunächst Ermittlung der Anforderungen,
- Ermittlung der Mitarbeiterqualifikation,
- Ermittlung der Mitarbeiterinteressen,
- Feststellen des Fortbildungsbedarfs.

23. Stellen Sie drei verschiedene Beurteilungsverfahren vor.

▪ *Freie Beurteilung*

Der Beurteiler schreibt eine freie Beurteilung seines Mitarbeiters und geht individuell auf die Anforderungen der jeweiligen Stelle ein. Nachteil: sehr zeitintensiv, schlecht vergleichbar, Risiko der subjektiven Beurteilung.

▪ *Gebundene Beurteilungssysteme*

Sie eignen sich für die Beurteilung von größeren Gruppen. Verfahren, Beurteilungskriterien und Beurteilungsmaßstab sind festgelegt und werden damit insgesamt vergleichbarer. Der Zeitaufwand ist geringer und subjektive Einflüsse werden minimiert. Beurteilungskriterien (für eine Abfrage in Form von Beurteilungsbögen): z. B. Arbeitsergebnis, Arbeitsverhalten, Initiative und Verhalten.

Beispiel: Einstufungsverfahren

Für die Beurteilungskriterien werden mögliche Leistungsausprägungen vorgegeben. Die Dokumentation erfolgt mit einer Skala mit fünf oder sieben Stufen (abgestuft von deutlich über den Erwartungen – über erwartungsgemäß – bis deutlich unter den Erwartungen). Die Normalleistung ergibt sich aus dem Abteilungsdurchschnitt, z. B. der bearbeiteten Anträge innerhalb einer Stunde.

▪ *Rangordnungsverfahren*

Der Vorgesetzte erstellt eine Liste – der beste Mitarbeiter oben, der schlechteste unten – und ist somit gezwungen, zwischen den Mitarbeitern zu differenzieren. Dies ist allerdings schlecht für das Teamverhalten, da großer Konkurrenzdruck herrscht.

24. Beschreiben Sie vier Beurteilungsfehler und begründen Sie, warum es für einen Beurteiler notwendig ist, möglichst viele Beurteilungsfehler zu kennen.

Für den Beurteiler ist es notwendig möglichst viele Beurteilungsfehler zu kennen, da er so in die Lage versetzt wird, diese zu vermeiden.

▪ *Selektive Wahrnehmung*

Jeder Beurteiler nimmt aufgrund seiner Persönlichkeit Informationen selektiv wahr. Hat z. B. der Mitarbeiter gleiche Organisationsstrukturen wie der Beurteiler, wird dies als positiv wahrgenommen. Arbeitet der Mitarbeiter in den Augen des Beurteilers unkoordiniert, erscheint dies negativ.

▪ *Sympathie, Antipathie, Vorurteile*

Beeinflussung durch Stimmung und persönlichen Ansichten. Der Beurteiler sollte sich davon nicht beeinflussen lassen.

- *Klebeeffekt*
Eine Beurteilung ist unabhängig von vorher gegangenen Beurteilungen zu erstellen: Einmal schlecht bedeutet nicht automatisch immer schlecht.
- *Halo-Effekt*
Überstrahlungseffekt – ein einzelnes Kriterium dominiert alle anderen Kriterien. Nur weil ein Mitarbeiter eine geringe Fehlerquote aufweist, ist ihm nicht automatisch eine exakte Termineinhaltung oder hohe Auffassungsgabe zu bescheinigen.
- *Nikolauseffekt*
Es ist nicht nur ein kurzfristiger Zeitraum vor der Beurteilung zu bewerten, in dem der Mitarbeiter möglicherweise Kenntnis davon hat, dass er beurteilt wird, sondern der gesamte Beurteilungszeitraum – von meist zwei Jahren.
- *Konstanzfehler*
Beurteiler neigen dazu, besonders strenge oder besonders wohlwollende Beurteilungen abzugeben.

25. Erläutern Sie die rechtlichen Aspekte der Personalentwicklung.

- Der Arbeitgeber hat den Betriebsrat über Maßnahmen der Berufsbildung zu informieren und nach Art und Umfang der Maßnahme zu beraten.
- Arbeitgeber und Betriebsrat haben die Berufsbildung der Arbeitnehmer zu fördern und zu beraten.
- Die Aufstellung von Beurteilungsgrundsätzen bedarf der Zustimmung des Betriebsrats.
- Bei ausbildenden Betrieben sind für die Ausbildung die Bestimmungen des Berufsbildungsgesetzes zugrunde zu legen.
- In der Ausbildungsordnung ist ein Ausbildungsrahmenplan (Mindestanforderungen) definiert
- Bei der Beschäftigung von Jugendlichen sind die Vorschriften des Jugendarbeitsschutzgesetzes zu beachten.
- Auszubildende darf nur einstellen, wer persönlich geeignet ist. Ausbilden darf nur, wer persönlich und fachlich geeignet ist (Ausbildereignung).

26. Stellen Sie die Bedeutung der Personalentlohnung im Rahmen der betrieblichen Leistungserstellung dar.

Mitarbeiter erhalten für die erbrachte Arbeitsleistung ein Gehalt. Dieses wird zur Deckung des persönlichen Bedarfes benötigt, stellt aber auch gleichzeitig eine Anerkennung und Wertschätzung für die geleistete Arbeit seitens des Arbeitgebers dar.

27. Beschreiben Sie die Kriterien, die Sie bei einer gerechten Entgeltfindung berücksichtigen.

Der Arbeitslohn soll:

- anforderungsgerecht (entsprechend der persönlichen Qualifikationen und Anforderung der entsprechenden Stelle),
- leistungsgerecht (an den individuellen Leistungen des einzelnen Mitarbeiters bemessen) und
- marktgerecht (regional vergleichbar) sein.

28. Stellen Sie die unterschiedlichen Vergütungssysteme von Innen- und Außendienst gegenüber.

Der *Mitarbeiter im Innendienst* erhält einen nachträglich ausbezahlten Zeitlohn (fixes Gehalt), der im Arbeitsvertrag vereinbart ist. Bei Übernahme von besonderen Aufgaben können Zuschläge (z. B. Verantwortungszuschläge) bezahlt werden. Ebenso kann sich das Gehalt durch geleistete Mehrarbeit (Überstunden, Wochenend- oder Schichtarbeit) erhöhen. I. d. R. wird ein Zuschlag i. H. v. 25 % auf den üblichen Stundenlohn bezahlt. Der Manteltarifvertrag sieht Sonderzahlungen (wie z. B. Weihnachts- und Urlaubsgeld) vor.

Der *angestellte Außendienstmitarbeiter* erhält ein geringes monatliches Grundgehalt (zur Deckung seiner Mindestbedürfnisse). Durch hohe Produktivität kann er sein Grundgehalt erheblich verbessern. Angestellte im Außendienst erhalten Fahrtauslagen und Spesen, vgl. hierzu Teil III des Manteltarifvertrags (MTV).

Der *selbstständige Versicherungsvertreter* ist entsprechend den Bestimmungen des HGB selbstständiger Kaufmann und trägt das unternehmerische Risiko alleine und erhält kein Mindesteinkommen. Er muss für seine soziale Absicherung alleine sorgen und die Einnahmen selbst versteuern. Das Einkommen ist ausschließlich erfolgsabhängig.

Der angestellte Außendienstmitarbeiter und der selbstständige Versicherungsvertreter erhalten Provisionen in Form von Abschlussprovisionen (in % des Beitrags, z. B. bei Kompositversicherungen, oder in ‰ der zu erwartenden Gesamtbeitragssumme, z. B. bei Lebensversicherungen), Betreuungs-, Bestands-, Verwaltungs- oder Inkassoprovisionen.

Mit wachsendem Bestand hat der Außendienst einen Anspruch auf eine höhere Provisionsstufe. Zusätzlich werden Wettbewerbe zum Zweck der individuellen Zielerreichung ausgeschrieben, bei denen der Außendienst Bonifikationen erhalten kann.

29. Gliedern Sie die betrieblichen Sozialleistungen und nennen Sie jeweils drei Beispiele.

Gesetzliche Sozialleistungen

- Bezahlung anteiliger Beiträge zur Kranken-, Pflege-, Renten- und Arbeitslosenversicherung laut Sozialgesetzbuch. Die Beiträge zur gesetzlichen Unfallversicherung übernimmt der Arbeitgeber zu 100 %
- 24 bezahlte Urlaubstage
- sechs Wochen Lohnfortzahlung im Krankheitsfall
- Freistellung nach dem Mutterschutzgesetz und Elternzeit

Tarifliche Sozialleistungen

- Urlaubs- und Weihnachtsgeld
- plus sechs Urlaubstage im Jahr = 30 Urlaubstage/Jahr
- Arbeitsfrei am 24. und 31. Dezember
- Zuschläge (25 %) für Mehrarbeit
- Zuschuss zum Krankengeld (von der 7.–78. Woche)
- Vermögenswirksame Leistungen (40 Euro)

Freiwillige Sozialleistungen (lt. Betriebsvereinbarung oder individuell vereinbart)

- Haustarife (Vergünstigungen für Versicherungsbeiträge)
- Jubiläumsgelder
- Sonderurlaub (für Umzug, Heirat, Geburt, Tod)
- Dienstwagen
- Programme zur Gesundheitsprophylaxe (Rückenschule, Raucherentwöhnung etc.)
- Kostenerstattung für Weiterbildungsmaßnahmen

30. Diskutieren Sie den Nutzen von Erfolgs- und Kapitalbeteiligung für die Proximus Versicherung AG.

Durch Erfolgs- und Kapitalbeteiligung gewähren die Unternehmen Ihren Mitarbeitern zusätzliche Leistungen. Diese üben einen sehr starken Anreiz auf die Motivation (persönlichen Einsatz, Arbeitsleistung und kostenbewusstes Verhalten) aus. Die Mitarbeiter identifizieren sich eher mit dem Unternehmen und das Verantwortungsbewusstsein steigt.

Die Erfolgsbeteiligung kann abhängig gemacht werden vom Gesamtumsatz, vom Bilanzgewinn und von vordefinierten Zielen.

Die Verteilung kann nach sozialen (Betriebszugehörigkeitsdauer, Familienstand etc.), paritätischen (alle bekommen die gleiche Summe) oder leistungsbezogenen (Orientierung am jeweiligen Einkommen) Prinzipien erfolgen.

Die Erfolgsbeteiligung kann ausbezahlt werden oder als Fremd- oder Eigenkapital im Unternehmen verbleiben.

Fremdkapital:

Die Mitarbeiter geben ihrer Firma ein Darlehen, welches sie zu einem bestimmten Zeitpunkt, besser verzinst als die marktübliche Anlagemöglichkeiten, ausbezahlt bekommen.

Eigenkapital:

Die Mitarbeiter erwerben zu einem günstigeren Preis Belegschaftsaktien und werden somit Aktionäre am eigenen Unternehmen. Am Jahresende wird bei positivem Geschäftsverlauf eine Dividende ausgeschüttet. Dies führt wiederum zu einem motivierten und kostenbewussten Arbeitsverhalten.

31. Erläutern Sie die rechtlichen Aspekte, die bei der Personalentlohnung zu berücksichtigen sind.

Die Personalentlohnung wird im Arbeitsvertrag geregelt. Es kann auf bestehende Tarifverträge und Betriebsvereinbarungen verwiesen werden.

32. Erklären Sie verschiedene Gründe, die bei der Proximus Versicherung AG zur Personalfreisetzung führen können.

- Rückgang der Konjunktur (schlechte Wirtschaftslage)
- Verändertes Kundenverhalten (Kunden müssen sparen)
- Veränderte Gesetzgebung (z. B. Erschwerung des Eintritts in die PKV)
- Zunehmender Wettbewerb (wenn immer mehr Versicherungsunternehmen auf den Markt drängen)
- Konzentrationsprozesse (durch angestrebte Kostenersparnis)
- Übernahme/Fusion des Unternehmens (Schaffung von Synergien/Zusammenarbeit)
- Zunehmender Technologisierungsgrad (wenn alles per „Mausklick“ einfacher und schneller zu erledigen ist)

33. Stellen Sie verschiedene Möglichkeiten der internen Personalfreisetzung vor.

Kurzfristige Maßnahmen:

- Abbau von Arbeitszeitguthaben/altem Urlaub
- Stoppen/Reduzieren von Mehrarbeit
- Verschiebung von Urlaubszeiten
- Reduzierung der Wochenarbeitszeit, anteilige Gehaltskürzung

Langfristige Maßnahme:

- Versetzung auf eine andere Stelle ohne Neueinstellung

34. Beschreiben Sie die Maßnahmen der externen Personalfreisetzung.

- *Ausnutzen der natürlichen Fluktuation*

Aus verschiedenen Gründen scheiden Mitarbeiter aus dem Unternehmen aus. Die Stellen werden nicht mehr neu besetzt.

- *Aufhebungsvertrag*

Dieser Vertrag wird einvernehmlich mit dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer geschlossen. Geht der Wunsch vom Arbeitgeber aus, ist der Aufhebungsvertrag meist mit einer Abfindung verbunden. Beim Wunsch des Arbeitnehmers gibt es keinen finanziellen Ausgleich. Es gibt keine Kündigungsfristen, der Betriebsrat hat kein Beteiligungsrecht.

- **Kündigung**

Einseitige Willenserklärung, die auf die Beendigung des Arbeitsverhältnisses abzielt. Sie hat schriftlich zu erfolgen.

- Durch Ausspruch des Arbeitnehmers: Die gesetzlichen, tariflichen und einzelvertraglichen vereinbarten Kündigungsfristen sind einzuhalten
- Durch Ausspruch des Arbeitgebers: Ist nur gültig, wenn sie dem Arbeitnehmer zugewandt ist (persönlich ausgehändigt, gegengezeichnet). Der Arbeitgeber hat ebenfalls die gesetzlichen (§ 622 BGB), tariflichen und einzelvertraglichen Kündigungsfristen einzuhalten.

35. Erläutern Sie die rechtlichen Aspekte der Personalfreisetzung.

Das Kündigungsschutzgesetz ist auf alle Arbeitsverhältnisse in Betrieben mit mehr als fünf Arbeitnehmern anzuwenden!

- Das Arbeitsverhältnis muss mindestens sechs Monate bestanden haben.
- Eine Kündigung muss sozial gerechtfertigt sein.
- Bei betriebsbedingten Kündigungen muss der Arbeitgeber eine Sozialauswahl berücksichtigen.
- Bei Beendigung eines Arbeitsverhältnisses durch Kündigung oder Auflösungsvertrag ist die Schriftform erforderlich.
- Kündigungsfristen sind im BGB § 622 geregelt.
- Aus wichtigem Grund kann ohne Einhaltung von Kündigungsfristen gekündigt werden.
- Für besonders schutzbedürftige Personengruppen im Unternehmen gibt es besondere Kündigungsschutzrechte (z. B. für Betriebsratsmitglieder, Jugend- und Ausbildungsvertreter).
- Die Kündigung eines Schwerbehinderten bedarf der Zustimmung des Integrationsamts.
- Während der Schwangerschaft, bis zum Ablauf von vier Monaten nach der Entbindung und während der Elternzeit darf der/dem Arbeitnehmer/in nicht gekündigt werden.
- Auszubildende dürfen nach der Probezeit nur noch aus wichtigem Grund gekündigt werden.

Bei allen Maßnahmen zur Personalfreisetzung sind die Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes zu beachten. Auswahlrichtlinien bei Versetzungen oder Kündigungen bedürfen der Zustimmung des Betriebsrats!

Kapitel 7 – Projekte organisieren, planen, steuern und kontrollieren

1. Aus welchen Gründen werden Projekte durchgeführt? Nennen Sie mindestens drei Anlässe für ein Projekt.

z. B.

- Schaffung neuer Arbeitsplätze, z. B. Telearbeitsplätze
- Großes Firmenjubiläum, z. B. 100-jähriges Bestehen mit Festbetrieb für Kunden
- Fusion zweier Unternehmen
- Gesetzliche Anforderungen
- Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit
- Entwicklung neuer Tarife und Produkte

2. Definieren Sie den Begriff „Projekt“.

Ein Projekt ist ein Vorhaben, das im Wesentlichen durch die Einmaligkeit der Bedingungen in ihrer Gesamtheit gekennzeichnet ist:

- Zielvorgabe
- Zeitliche, finanzielle, personelle und andere Begrenzung
- Abgrenzung gegenüber anderen Vorhaben
- Projektspezifische Organisation

3. Sie werden in Ihrer Abteilung und den Nachbarabteilungen damit beauftragt, Vorschläge für eine geänderte Zeiterfassung zu machen. Handelt es sich dabei um ein Projekt? Erläutern Sie Ihre Antwort.

Nein, es handelt sich um kein Projekt, da der Zeitbezug und der finanzielle Bezug fehlen.

Ein schriftlicher Projektauftrag wurde nicht erteilt. Vielmehr handelt es sich um eine konkret formulierte Aufgabe, die zum normalen Tagesgeschäft erledigt werden soll. Es handelt sich zwar um einen organisatorisch übergreifenden Auftrag mit Auswirkungen auf mehrere Stellen, aber kein Projekt.

4. Definieren Sie den Begriff „Projektmanagement“.

Projektmanagement ist die Steuerung der verschiedenen Einzelaktivitäten in einem Projekt im Hinblick auf die Projektziele.

Oder:

Projektmanagement ist die Gesamtheit von Führungsaufgaben, -organisation, -techniken und -mitteln für die Abwicklung eines Projekts.

5. Erklären Sie den Unterschied zwischen einem „traditionellen“ und einem „agilen“ Projektmanagement.

Traditionelles Projektmanagement:

Bei dem traditionellen Projektmanagement handelt es sich um ein Verfahren, das eine möglichst geringe Abweichung vom anfänglich erstellten Plan sicherstellen soll. Danach stehen die im Projekt einzusetzenden Ressourcen von Beginn an fest. Der Projektverlauf wird von vornherein so vorausschauend wie möglich hinsichtlich Kosten, Zeit, Teilschritten und Umfang unterstützend gesteuert. Die klassische Vorgehensweise wird bevorzugt bei Projekten mit standardisierten Abläufen eingesetzt, die zu einem verbindlichen Termin abgeschlossen sein müssen. In der Praxis zeigt sich jedoch häufig, dass während der Projektarbeit die anfänglichen Planungen aus verschiedenen Gründen nicht eingehalten werden können und es zu Abweichungen kommt. Der Wunsch nach flexibleren Modellen im Projektmanagement bildet die Basis für eine agile Projektplanung und -umsetzung.

Agiles Projektmanagement:

Die agile Arbeitsweise hat ihren Ursprung im Bereich der Softwareentwicklung. Nach dem Duden wird das Adjektiv „agil“ wie folgt definiert: „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“. Das agile Projektmanagement legt die Planung des Projekts anfangs noch nicht vollständig fest, sodass die Projektbeteiligten sehr flexibel und dynamisch auf Veränderungen während des Projektverlaufs reagieren können. Es bestehen hohe Toleranzen bezüglich Zeit, Budget, Qualität und Umfang. Durch eine aktive Einbindung aller Beteiligten und einen ständigen Ideen- bzw. Erfahrungsaustausch werden nutzbare Arbeitsergebnisse in iterativen Teilschritten erledigt. Agile Techniken haben sich besonders bei großen und komplexen Projekten bewährt. Beispiele für agile Methoden gibt es viele. Die populärsten Techniken sind Scrum und Kanban. Diese werden unter Abschnitt 7.6 (Durchführung des Projekts) näher erläutert.

Traditionelles Projektmanagement	Agiles Projektmanagement
<ul style="list-style-type: none"> ▪ plankonforme Vorgehensweisen ▪ anfängliche präzise Ergebnisformulierung mit umfangreicher Dokumentation für Zulassungsverfahren ▪ Projektleiter wählt Methoden aus, legt Prozesse fest und strukturiert die Inhalte 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ visionsabhängiger Entscheidungsspielraum ▪ regelmäßige und qualitätsgesicherte Lieferung von Zwischenergebnissen ohne aufwendige Dokumentation ▪ flache Hierarchien und schlanke Vorgaben ermöglichen eine schnelle Umsetzung

6. Ihr Unternehmen plant ein Projekt: „Erschließung neuer Märkte“. Erstellen sie hierzu die Kriterien, die später zur Überprüfung der Ziele verwandt werden sollen.

Die Projektziele sollten anhand der SMART-Methode festgelegt werden:

- S = *spezifisch* = Erschließung neuer Märkte: Wo sollen welche Märkte erschlossen werden?
Welche Personengruppen (Alter, Geschlecht, Lebensumstände) sind national wie international zu berücksichtigen?
- M = *messbar* = Leistungsumfang: Das Ziel ist dann erreicht, wenn ein neuer Markt identifiziert wurde.
Welche Messkriterien wie Angaben zu Marktvolumen etc. werden formuliert?
Wie soll das Produkt genau aussehen, welcher Leistungsumfang soll angeboten werden?
Welche Dauer haben die Versicherbarkeit bzw. das Leistungsangebot?
- A = *attraktiv* = Können sich die Mitarbeiter mit dem Ziel identifizieren, sodass die Mitarbeiter es gerne erreichen möchten?
Ist das Ziel attraktiv und das Preis-Leistungs-Verhältnis in Ordnung?
Können sich die Mitarbeiter im Verkauf mit dem Produkt identifizieren und dieses attraktiv anpreisen?
- R = *realistisch* = Gibt es genügend Personen der Zielgruppe, die angesprochen werden? Ist der Bedarf tatsächlich vorhanden und das Produkt erfolgsversprechend?
- T = *terminiert* = Welcher Zeitpunkt wird für den Abschluss des Projekts definiert?

7. Nennen Sie die Personen, die bei dem Projekt „Erschließung neuer Märkte“ mitwirken sollen und erläutern Sie deren Rollen im Projekt.

- a) *Auftraggeber*
(ist an verschiedenen Stellen eingebunden. Er gibt z. B. das Projekt in Auftrag, er sorgt für die Bereitstellung finanzieller Mittel, beurteilt Ergebnisse, erhält Statusberichte)
- b) *Projektleiter*
(zentrale Rolle z. B. bei der Planung, Koordinierung, Steuerung und Kontrolle)
- c) *Projektteam*
(unterstützt den Projektleiter und führt anfallende Arbeiten aus)
- d) *Weitere Beteiligte, andere Organisationseinheiten*
(Informationsgeber zum Projekt oder Betroffene von Projektentscheidungen – Mitarbeiter die das Ergebnis des Projektes umsetzen sollen = Fachbereich/Innendienst)
- e) *Stakeholder*
(sind Personen oder Personengruppen, die am Projekt beteiligt sind, Interesse zeigen oder von Auswirkungen betroffen sind. Sie haben ein begründetes Interesse am Projekterfolg und am Nutzen: Auftraggeber, Auftragnehmer, Projektleiter, Projektmitarbeiter, Nutzer der Projektergebnisse, Außendienst)

8. Nennen Sie drei verschiedene Stakeholder(gruppen) im Projekt „Erschließung neuer Märkte“. Erläutern Sie deren Bedeutung für das Projekt und dessen Zielerreichung.

Eine Stakeholdergruppe im Projekt „Erschließung neuer Märkte“ ist z. B. der Außendienst, der auf diesen neuen Märkten künftig tätig werden soll.

Diese Gruppe kann bereits während des Projekts eine große Rolle spielen, indem sie Informationen zu neuen Produkten liefert, die für die Proximus Versicherung AG gewinnbringend sein sollen.

Als nächstes ist die Unternehmensleitung ein Stakeholder. Sie muss schließlich entscheiden, auf welchem der vom Projektteam vorgeschlagenen neuen Märkte sie tätig werden will.

Eine weitere wichtige Gruppe stellt auch der Innendienst dar. Wenn es sich z. B. bei einem neuen Markt um einen handelt, in dem Produkte in einer anderen Sprache als auf Deutsch angeboten werden, so muss sichergestellt sein, dass es auch im Innendienst Personen geben wird, die diese Sprache sprechen. Andernfalls wird das Projekt wohl zum Scheitern verurteilt sein.

Dasselbe gilt für spezielle Kenntnisse, die der Innendienst bei der Bearbeitung haben sollte, hier müsste dann evtl. eine Nachschulung stattfinden.

Weitere Stakeholder sind z. B. die neuen Kundengruppen, die ggf. von den Dienstleistungen der Proximus Versicherung AG profitieren werden und der Wettbewerb, der sich ggf. auf neue Marktteilnehmer einstellen muss.

9. Bei Scrum gibt es drei wichtige Rollen, die direkt am Prozess beteiligt sind. Erläutern Sie deren Aufgabenbereiche.

Zu dem sog. Scrum Team, welches direkt am Arbeitsprozess beteiligt ist, zählen das Projektteam, der Product Owner und der Scrum Master. Sie treten mit allen weiteren Projektbeteiligten in Kontakt.

- *Projektteam:*

Entwickelt selbstorganisiert und eigenverantwortlich Arbeitsergebnisse in hoher Qualität, gemäß den Anforderungen des Product Owners und der Stakeholder, innerhalb vorgegebener Intervalle (z.B. Projektteam bzw. Experten).

- *Product Owner (Projekt Owner):*

Innerhalb der agilen Projektmethode Scrum nimmt er die Erwartungen bzw. Wünsche der Stakeholder in einer schriftlichen Anforderungs- und Aufgabenliste, dem sog. Product Backlog, auf. Er verantwortet die Projektentwicklung, welche aus der Arbeit des Projektteams resultiert. Er stellt fachliche Anforderungen, priorisiert diese und nimmt die Zwischenergebnisse der Projektarbeit ab. Als Projektverantwortlicher ist er die entscheidende Schnittstelle zu den Stakeholdern und diesen gegenüber rechenschaftspflichtig (z. B. Herr Neumann).

- *Scrum Master:*

Er unterstützt, motiviert und entwickelt das Projektteam im Rahmen von Scrum. Als eine dienende Führungskraft gegenüber dem Projektteam eliminiert er Hindernisse und managt den gesamten Prozess, auch durch eine kommunikationsfördernde Interaktion mit allen Beteiligten. Damit ist er für die produktive Arbeitsweise des Teams unter Einhaltung von agilen Prinzipien und Richtlinien verantwortlich. Den Teammitgliedern gibt er keine Arbeitsanweisungen und belangt sie nicht disziplinarisch (z.B. externer Coach).

10. Es gibt verschiedene Projektorganisationen. Stellen Sie Vor- und Nachteile dieser Organisationsformen gegenüber.

Organi- sation	Reine Projektorgani- sation	Matrix-Projektorgani- sation	Einfluss-Projektorgani- sation
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ klare Zuständigkeiten – Projektleiter ist alleine verantwortlich und weisungsbefugt ▪ straffe Führung möglich ▪ Mitarbeiter arbeiten NUR im Projekt – keine Doppelbelastung für die Mitarbeiter (Projekttätigkeit & normale Arbeit) ▪ volle Konzentration auf Projektziele ▪ hohe Identifikation mit dem Projekt ▪ kurze Entscheidungswege ▪ Karrierechance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mitarbeiter verbleibt an seinem Arbeitsplatz ▪ Abteilungswissen wird erhalten und weiterentwickelt ▪ Projektleiter und Abteilungsleiter fühlen sich beide für den Mitarbeiter verantwortlich ▪ flexibler Personaleinsatz 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ flexibler Personaleinsatz ▪ Sammlung und Austausch von Projekterfahrung ist einfach ▪ keine eigene Organisation notwendig ▪ geringerer Kostenaufwand (geeignet für kleinere Projekte)

Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kostenintensiv (Bereitstellung der erforderlichen Ressourcen müssen erkämpft werden) ▪ ggf. entstehen Leerlaufzeiten für Projektmitarbeiter ▪ Projektmitarbeiter können nach Beendigung des Projekts ggf. nicht mehr an ihren angestammten Arbeitsplatz zurückkehren ▪ Gefahr, die Linie nicht genug in den Prozess einzubinden (Inseldasein) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ „doppelte“ Arbeit (Projekt & Arbeit) ▪ Konflikte am Arbeitsplatz/im Arbeitsumfeld (wg. Fehlzeiten, Arbeitsverteilung auf andere MA) ▪ Loyalitätsprobleme & Kompetenzgerangel ▪ hohe Anforderungen an Kommunikations- und Informationsbereitschaft 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gefahr, dass sich niemand wirklich zuständig fühlt ▪ Konflikte haben keine Eskalationsebene ▪ Projektmanager ist auf die Kooperation der Mitarbeiter angewiesen (PL keine Machtbefugnis, kann nur mit Überzeugungskraft arbeiten) ▪ viel Kommunikationsfähigkeit und Geschick erforderlich
------------------	--	--	---

11. Schlagen Sie eine Organisationsform für das Projekt „Erschließung neuer Märkte“ vor. Begründen Sie Ihre Antwort.

Bei der Entscheidung für eine Projektform kommt es IMMER auf die Größe des Projekts an. Bei einem großen Projekt würde ich mich immer für die *Reine Projektorganisation* entscheiden, da der Aufwand so groß ist, dass dies in einer anderen Projektform nicht gewährleistet werden kann.

Bei dem Projekt „Erschließung neuer Märkte“ gehe ich von der Zielvorgabe der Erschließung des Marktes von Tierbesitzern (Tierkrankenversicherung) aus und entscheide mich für eine *Matrix-Projektorganisation*, da es die Größe und der Umfang der Projektarbeit zulässt.

Hier sind meiner Einschätzung nach die Interessen der Projektmitarbeiter (auch über das Projekt hinaus) am besten unter einen Hut zu bringen. Sie sind weiterhin in ihrem beruflichen Umfeld tätig, verpassen keine berufliche Entwicklung, bringen sich dennoch mit ihrem aktuellen Wissen in die Projektarbeit ein. Die weiter andauernde Tätigkeit in gewohntem Umfeld kann zudem auch noch weitere gedankliche Impulse für die Projektarbeit bringen.

Der Projektleiter sowie die Abteilungsleitung fühlen sich für den Mitarbeiter verantwortlich. Die bei der Matrix-Organisation entstehende Doppelbelastung für den Projektmitarbeiter wurde ich, da zeitlich begrenzt, in Kauf nehmen und dies bei der Auswahl der Projektmitarbeiter (Stichwort: Belastbarkeit und Flexibilität) berücksichtigen.

Der Mitarbeiter kann bei erfolgreicher Mitarbeit mit sozialem Geschick auch für die weitere berufliche Entwicklung punkten, wenn er zugleich den Anforderungen des Projekts und seiner Abteilung gerecht geworden ist. und bei der Erfüllung seiner Aufgaben das nötige Fingerspitzengefühl bewiesen hat. Die *Einfluss-Organisation* scheidet für mich an dieser Stelle aus, da diese nur für kleine Projekte geeignet ist.

12. Erläutern Sie acht Aufgaben des Projektleiters.

z.B.:

- Projektorganisation einrichten
- An der Projektdefinition mitarbeiten
- Prozess der Zieldefinition leiten
- Projektablauf koordinieren
- Projektfortschritt (Termine, Kosten, Leistung) verfolgen
- Änderungen prüfen, abstimmen und in Projektpläne einarbeiten
- Kommunikationsfluss regeln
- Konfliktmanagement betreiben
- Berichterstattung koordinieren
- Projekt nach innen und außen vertreten
- Teamentwicklung
- Vertragsmanagement und Verhandlungen
- Einkauf und Logistik inklusive Lieferantenmanagement
- Finanzmanagement
- Mitarbeiterführung (fachlich und ggf. auch disziplinarisch)
- Risiko- und Chancenmanagement
- Kunden- und Partnermanagement
- Geschäftsentwicklung im laufenden Projekt auswerten
- Beziehungen pflegen und Netzwerke knüpfen

13. Unterscheiden Sie je fünf persönliche und fachliche Eigenschaften, die ein Projektleiter für eine erfolgreiche Projektdurchführung mitbringen sollte.

Persönliche Eigenschaften:

- Lebenserfahrung
- Fähigkeit, Visionen zu entwickeln und zu verfolgen
- Zielstrebigkeit
- Einsatzbereitschaft
- (Selbst-)Kritikfähigkeit
- Mut zum kalkulierbaren Risiko
- Lernfähigkeit

Fachliche Eigenschaften:

- Berufserfahrung (abteilungsübergreifende Kenntnisse)
- Selbstständiges unternehmerisches Denken
- Analysefähigkeit (komplexe Zusammenhänge im Kosten-/Finanzmittelbereich)
- Fähigkeit, Prioritäten zu setzen und zu verfolgen
- Führungsqualitäten (delegieren, Entscheidungen treffen)
- Strategisches Denken
- Machtbewusstsein
- Übergreifendes Denken (projekt- wie unternehmensübergreifend)
- Kundenorientierung

14. Zur Durchführung eines Projektes muss der Projektleiter mit Befugnissen ausgestattet sein. Stellen Sie drei Befugnisse anhand von Beispielen dar.

- *Informationsbefugnis* – der Projektleiter (PL) ist befugt, dem entsprechenden Stakeholder die für die jeweilige Person erforderlichen Informationen – ohne nochmalige Absprache mit dem Projektauftraggeber – weiterzugeben
- *Steuerung der Planungsaktivitäten* – der PL ist befugt, eigenständig sämtliche Planungsaktivitäten zu lenken, zu delegieren und ggf. (bei drohenden Abweichungen – vor allem im Zeitmanagement = kritischer Pfad) eine Kurskorrektur vorzunehmen, um die Gefährdung des Projekts abzuwenden
- *Konfliktlösebefugnis* – die Projektmitglieder sind je nach Projektorganisation fachlich und evtl. auch disziplinarisch dem PL unterstellt. Auf jeden Fall muss der PL mit der Befugnis ausgestattet sein, beginnende oder bestehende Konflikte in seinem Team eigenständig lösen zu können. Bestehende Konflikte können das gesamte Projekt gefährden!
- (Ausreichende) *Befugnisse* des Projektleiters zur Beeinflussung von:

Informationsprozessen	Informationsbefugnis
Kommunikationsprozessen	Kommunikationsbefugnis
Planungsaktivitäten	Planungsbefugnis
Steuerungsaktivitäten	Steuerungsbefugnis
Konflikten	Konfliktmanagement
Zieländerung	Steuerungsbefugnis
Notwendigen Ressourcen	Ressourcenplanungsbefugnis

15. In Ihrer Firma soll ein junger EDV-Mitarbeiter, der ein ausgezeichneter Fachmann auf seinem Gebiet ist, das Projekt zur Einführung einer neuen Unternehmenssoftware durchführen. Würden Sie diese Entscheidung befürworten oder ablehnen? Begründen Sie Ihre Entscheidung.

Auch wenn der junge, fachlich kompetente Mitarbeiter mit Sicherheit ein fähiger Mitarbeiter ist, ist dieser m. E. nach noch nicht reif genug, um ein eigenes Projekt in dieser Größe zu führen. Er hat keine bis wenig Lebens- und Berufserfahrung und konnte vermutlich noch keine bzw. ausreichende Projekterfahrung sammeln.

Er wäre m. E. ein gutes Projektteammitglied. Wenn ich absolut von dem Mitarbeiter überzeugt wäre, würde ich diesem allenfalls die stellvertretende Rolle des Projektleiters zuteilen und ihm die Möglichkeit geben, in diese Rolle hineinzuwachsen und sich zu profilieren.

16. Zu einem erfolgreichen Projekt braucht der Leiter ausgewählte Teammitglieder. Wählen Sie fünf Kriterien aus, nach denen Sie Teammitglieder für Ihr Projekt gewinnen möchten.

z. B.

- Ausgezeichnete fachliche Qualifikation
- Ausgeprägte Teamfähigkeit
- Hohe Einsatzbereitschaft
- Belastbarkeit
- Flexibilität
- Lernbereitschaft

17. Damit ein Team arbeitsfähig ist sollte es nicht zu groß sein. Skizzieren Sie die „optimale“ Größe eines Teams.

Optimale Projektgröße: drei bis sieben Personen = optimale Arbeitsfähigkeit.

Ein zu großes Team arbeitet nicht mehr effizient (fällt auseinander). Weniger als drei Personen sollten es nicht sein, damit das Projekt möglichst von mehreren Seiten beleuchtet werden kann.

18. Auch Teammitglieder müssen zur Erfüllung des Projekts Kompetenzen mitbringen. Schlagen Sie fünf Kompetenzen vor, die Teammitglieder mitbringen sollten, um Sie beim Projekt zu unterstützen. Begründen Sie Ihre Antwort.

Fachkompetenzen

- um damit den Projektleiter zu unterstützen und mit Spezialwissen zu versorgen.

Methodenkompetenzen

- Informationsbeschaffung – immer auf den neuesten Stand sein, um die Arbeit voran zu bringen
- Problemlösetechniken
- Präsentationstechniken – um Wissen anschaulich darzustellen und die Information, die der PL der Geschäftsführung zukommen lassen muss, attraktiv aufzubereiten
- Moderation, Führung
- Verhandlungsführung – bei hitzigen Team-Diskussionen kann ein MA den PL mit dieser Kompetenz tatkräftig unterstützen und bei ausufernden Diskussionen strukturiierend eingreifen
- Kreativitätstechniken

Organisationskompetenz

- Projektorganisation
- Normen und Richtlinien – Fachkenntnisse, die nicht erst zeitaufwändig angeeignet werden müssen, helfen der PL bei der Planung und Durchführung des Projekts
- Problemlösungen
- Geschäftsprozesse
- Personalentwicklung

Sozialkompetenzen

- Teamarbeit, Führung, Kommunikation
- Konflikte und Krisen, Einfühlungsvermögen – eine „gute Seele“ im Team hat schon oft erhitzte Gemüter besänftigt und zur Verständigung zwischen Personen mit unterschiedlichen Standpunkten beigetragen
- Konfliktfähigkeit, Fähigkeit zur Konsensfindung
- Kollektive Qualifikation = Wissen teilen – nicht akzeptable Alleingänge gefährden u. U. den ganzen Erfolg des Projekts
- Belastbarkeit
- Flexibilität

19. Begründen Sie, warum jedes Projekt von Anfang an in das Unternehmen integriert werden muss.

Das Projekt sollte an bestimmten Schnittpunkten in die bestehenden Arbeitsprozesse im Unternehmen eingebunden werden, damit sich die Mitarbeiter mit dem Projekt auseinandersetzen und später identifizieren können. Allzu fremd wirkende Projekte stoßen auf Ablehnung und werden nicht angenommen. Das ganze Projekt droht an der Umsetzung zu scheitern.

20. Erläutern Sie anhand von zwei Kriterien, warum der Informationsbedarf bei Projekten hoch ist.

- *Information zu Reduzierung von Unsicherheit*
Mitarbeiter begeben sich bei einem neuen Projekt immer auf ein unbekanntes Gebiet. Dies löst Unsicherheit aus. Mitarbeiter brauchen an dieser Stelle umfangreiche Informationen und fachliche Weiterbildung, um mit den Projektzielen vertraut zu werden.
- *Neue Situationen erfordern neue Informationen*
Im Verlauf des Projektes ergeben sich verschiedene Planungsmöglichkeiten. Neue Informationen müssen beschafft werden, damit aus den verschiedenen Alternativen die beste Lösung ausgewählt werden kann.

21. Bei der Datenerhebung unterscheidet man primäre und sekundäre Informationsquellen. Vergleichen Sie beide Informationsquellen anhand eines Beispiels.

Primäre Informationsquellen	Sekundäre Informationsquellen
<p>Informationen, die selbst erhoben/neu beschafft werden (intern oder extern):</p> <p>Mitarbeiterbefragung mit Fragebogen im Rahmen des Qualitätsmanagements zum Thema: Welche Maßnahmen könnte das Unternehmen ergreifen, um die Mitarbeiterzufriedenheit (Verbesserungen der Arbeitsbedingungen) zu erhöhen?</p>	<p>Zugriff auf bereits vorhandene Informationen (intern oder extern):</p> <p>Für die Beschaffung der Informationen wird auf alte Fragebögen zurückgegriffen oder auch auf GDV-Statistiken (z. B. zu Wünschen und Vorstellungen von befragten Angestellten).</p> <p>Informationsbeschaffung kann zudem z. B. über das Bundesamt für Statistik, Marktforschungsinstitute oder das Internet erfolgen.</p>

22. Bei der Projektarbeit fließen Informationen vor, während und nach dem Projekt, die stets Auswirkungen auf den Arbeitsprozess haben. Begründen Sie, warum neben den externen Informationsquellen die internen Informationsflüsse nicht vernachlässigt werden dürfen.

Die Qualität eines Projektergebnisses hängt als Gesamtarbeitsleistung von allen Mitarbeitern ab. Die Kommunikation zwischen Projektleiter, Teilprojektleiter und Projektmitarbeiter muss gut abgestimmt sein, damit das bestmögliche Ergebnis erzielt und der Projekterfolg nicht gefährdet wird.

Eine Vernachlässigung des Kommunikationsflusses könnte zu Unmut und Frust der Projektmitarbeiter führen, was unweigerlich Einfluss auf die Projektarbeit nehmen würde. Es ist eine gute Balance zwischen Informationsoverflow und ausreichender Information notwendig. Am besten werden die dazu notwendigen Vereinbarungen bereits zu Beginn eines Projektes besprochen. Regelmäßige Meetings und persönlicher Kontakt sind unverzichtbar!

23. Bei der Projektplanung wird stets auf bewährte Instrumente zurückgegriffen. Stellen Sie drei Planungsinstrumente dar und begründen Sie, warum gerade dieser Blickwinkel so wichtig ist.

1. *Projektphasenmodell*

Erste Studien → Überprüfung auf Machbarkeit und Tauglichkeit → detaillierte Lösungsentwürfe → Vergabe → Ausführung → Inbetriebnahme, Übergabe, Abnahme, Projektende. Dieses Modell ist wichtig, um von der ersten Idee bis zum Projektende eine grundlegende Struktur zu schaffen und einen Überblick zu bekommen (Darstellung einer groben Planung).

2. *Projektstrukturplan*

Das Gesamtprojekt wird in Teilprojekte untergliedert, diese untergliedert der Teilprojektleiter in Hauptarbeitspakete, die wiederum in Arbeitspakete untergliedert werden. Die Zuständigkeiten der Arbeitspakete werden (mit namentlicher Nennung) auf die Projektmitglieder verteilt. Die Hauptverantwortung bleibt jedoch beim Projektleiter. Auch dieses Modell dient dazu, das ganze Vorhaben überschaubar zu machen.

3. *Netzplantechnik*

Der Netzplan bringt eine Struktur in das Projekt. Es wird aufgeführt, welche Aufgaben hintereinander und welche parallel ausgeführt werden können. Die Aufgaben, die im Netzplan untereinander stehen, können zeitgleich ausgeführt werden. In den einzelnen Arbeitsschritten (Kästchen) wird die Aufgabe beschrieben und die Dauer des einzelnen Arbeitsschrittes definiert (Überprüfung des kritischen Pfades). Außerdem wird die Zuständigkeit aufgeführt. Die größeren Instrumente der Projektplanung (Projektphasenmodell oder Strukturplan) werden im Netzplan immer feiner und spezifischer unterteilt. Es werden mehrere und genauere Informationen benannt.

4. *Meilensteinmethode*

Es werden Ereignisse von besonderer Bedeutung anhand von Daten betitelt, die einen Abschluss eines bestimmten Teils der Arbeit markieren. Hier lässt sich ein Zeitverzug einfach und schnell überblicken.

Es kann schnell gegengesteuert werden, damit nicht das ganze Projekt gefährdet wird.

Der Blickwinkel über die Planungsinstrumente ist so wichtig, damit möglichst kein Planungsschritt, kein Detail vergessen wird und die Abläufe optimiert werden. Der Output kann nur so gut sein wie der Input. Ohne Planung keine Kontrolle. Je besser die Planung, desto besser das Ergebnis. Die Planungsinstrumente helfen uns, eine Struktur in die Planung zu bringen (vom Groben zum Feinen → vom Projektauftrag und dem Projektleiter zu den Teilprojektgruppen, von den Hauptarbeitspaketen zu einzelnen Arbeitspaket und einzeln auszuführenden Schritten).

24. Entwickeln Sie das Projektphasenmodell und erläutern Sie die einzelnen Phasen zum Projekt „Erschließung neuer Märkte“.

Erste Studien	Brainstorming (Welche Märkte sollen in welcher Zeit erschlossen werden? Wie hoch ist der mögliche Marktanteil?), Recherchen im Internet, Beobachtung der Konkurrenz
Untersuchung auf Machbarkeit und Tauglichkeit	„Was-wäre-wenn?“-Situationen durchspielen, Möglichkeiten und Rentabilität prüfen
Detaillierte Lösungsentwürfe	Lösungsentwürfe ausarbeiten, genaue Berechnung des zu erwartenden Gewinns anhand der Marktsituation
Vergabe	Projektauftrag wird vergeben. Das Projekt wird mithilfe der Projektinstrumente (Pläne) strukturiert. Teilprojektteams werden gegründet, Hauptarbeitspakete und Arbeitspakete vergeben
Ausführung	Umsetzung der Arbeitspakete. Realisierung der einzelnen Schritte wie z. B. Schulung von Vertriebsmitarbeitern, Drucken von Verkaufsprospekten etc.
Inbetriebnahme, Übergabe, Abnahme und Projektabschluss	Verkaufsstart der Produkte für die neuen Märkte, Policing und Versand an die Kunden

Oder:

3-Phasen-Modell

Planungsphase	Siehe oben: Erste Studien, Untersuchung auf Machbarkeit und Tauglichkeit und detaillierte Lösungsentwürfe
Durchführungsphase	Siehe oben: Vergabe und Ausführung
Endphase	Siehe oben: Inbetriebnahme, Übergabe, Abnahme und Projektabschluss

25. Unterscheiden Sie anhand von drei Kriterien die Instrumente Projektstrukturplan und Netzplan.

Projektstrukturplan	Netzplan
Unterteilung in Teilprojekte, Hauptarbeitspakete und Arbeitspakete	Unterteilung in einzelne Schritte
Auflistung der erforderlichen Arbeiten	Genauere Festlegung wer wann was nacheinander oder parallel zu tun hat (Aufzeigen der Abhängigkeiten)
Verschaffung eines groben Überblicks	Wenig übersichtlich, dafür sehr genau – dient zur Erkennung des kritischen Pfades

26. Der Faktor Zeit spielt eine herausragende Rolle im Projekt. Erarbeiten Sie anhand von zwei Beispielen die Auswirkungen für Ihr Projekt.

Jedes Projekt hat einen Anfangs- und einen Endpunkt.

Wenn für das Projekt und die einzelnen zu erledigenden Aufgaben nicht genügend Zeit und kein ausreichender Zeitpuffer eingeplant wird, kann das ganze Projekt in Verzug und damit in Gefahr kommen. Zeitdefizite können z. B. durch Krankheit oder Urlaub einer „wichtigen“ Person, z. B. des Projektmitarbeiters oder des Betriebsrats (abzuklärende Stelle), entstehen.

■ *Beispiel 1:*

Die Auslieferung der Bildschirme für die Telearbeitsplätze verzögert sich um zehn Wochen. Aus diesem Grund können die Telearbeitsplätze nicht rechtzeitig eingerichtet werden. Sofern kein Zeitpuffer eingebaut wurde, kann das Projekt erst zehn Wochen später als geplant abgeschlossen werden. Das kann sehr problematisch sein, denn es wird bereits für die Zeit nach dem ursprünglich kalkulierten Projektabschlussstag mit einem erhöhten Arbeitsaufkommen gerechnet, was nun nicht bewältigt werden kann.

■ *Beispiel 2:*

In der Phase der Teamentwicklung wurde nicht genügend Zeit für die Lösung kleinerer Konflikte eingeplant. Die Gruppe arbeitet teilweise nicht harmonisch miteinander und Informationen werden nur schleppend untereinander ausgetauscht. Das Projektteam arbeitet nicht effizient, die einzelnen Stellen werden nicht effektiv genug miteinander verzahnt. Überall werden negative Zeitabweichungen zum Soll-Stand sichtbar. Insgesamt kommt es zu einer erheblichen zeitlichen Verzögerung des Projekts und somit zu einem zeitlichen Verzug des Projektabschlusses. Dem hatte bereits am Anfang der Orientierungs- und Konfliktphase bei der Teamentwicklung relativ einfach entgegengesteuert werden können.

27. Stellen Sie anhand von zwei Beispielen die Bedeutung der Meilensteinmethode dar.

Die Meilensteinmethode markiert den Abschluss von bestimmten Arbeitspaketen, die von besonderer Bedeutung sind, z. B.

- Einrichtung des Projektteams zum 1.1.2020
- Programmierung der Software zum 31.10.2020

Auswirkungen:

- a) Der Termin wird überschritten → Wie kann ich die verlorene Zeit wieder einholen?
- b) Der Termin wird unterschritten → Es hat sich ein Zeitpuffer gebildet.
- c) Der Termin wird erreicht → Das Soll wurde im Zeitplan erreicht.

28. Der Ressourcenplanung kommt in der Projektarbeit eine besondere Bedeutung zu. Führen Sie je ein Beispiel für die Schlüsselgrößen Zeit, Personal und Kosten an.

- *Zeit* (Dauer, Beginn und Ende des Projekts, begrenzter Zeitrahmen). Stehen mir genügend Ressourcen zur Verfügung, wenn das Projekt länger als erwartet dauert (Abhängigkeit von der Großen Zeit und Kosten)? Meist kann eine zeitliche Verzögerung nur durch den erhöhten Einsatz anderer Ressourcen, z. B. Kosten oder Personal, eingeholt werden, sodass sich hieraus Interdependenzen dieser drei Merkmale ergeben.
- *Personal* (Personalplanung): Wie lange kann ich das Projektteam von seiner ursprünglichen Arbeit abziehen (Reine Projektorganisation) bzw. wie lange kann der Zeitaufwand bei Doppelbelastung (Arbeitsanfall in der Abteilung und Projektarbeit = Matrixprojektorganisation und Einflussprojektorganisation) zugemutet werden. (Abhängigkeit von der Großen Zeit und Personal)? Wichtig: genügend Zeit für den Findungsprozess am Beginn einplanen!
- *Kosten*: Welche Mittel müssen mir zur Planung, Durchführung und Umsetzung des Projekts zur Verfügung stehen? Was will ich investieren? Darüber muss sich der Auftraggeber im Klaren sein und dies im Projektauftrag fixieren.

29. Der Startschuss des Projektes „Erschließung neuer Märkte“ soll durch eine Kick-Off-Veranstaltung gegeben werden. Führen Sie fünf Aspekte an, die unbedingt Berücksichtigung finden müssen und begründen Sie Ihre Antwort.

- *Projektmitarbeiter zusammenbringen*
Gegenseitiges Kennenlernen gewährleistet eine gute Zusammenarbeit im Team
- *Projektziele und den Projektinhalt festlegen*,
damit jeder die Ziele und den Inhalt kennt und bestmöglich an der Ausarbeitung und Umsetzung mitarbeiten kann
- *Randbedingungen klären und gestalten*,
damit klar ist wo gewisse Grenzen und Gestaltungsspielräume bestehen
- *Zusammenarbeit regeln*,
durch Vereinbarungen über Arbeitsweisen und Kommunikationswege das Projektteam arbeitsfähig machen – Spielregeln im Team

- *Projektplanungen anstellen,*
um das Projektteam auf den Zweck des Projektes und die damit verbundene Vorgehensweise auszurichten

Des Weiteren:

- Ausrüstung und Einrichtung sicher stellen
- Projektorganisation festlegen und aufbauen
- „Startschuss“ für das Projekt geben

30. Scrum und Kanban sind zwei sehr bekannte agile Projektmethoden. Nennen Sie jeweils drei Vor- und Nachteile von Scrum und Kanban.

Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ schnelle Umsetzung in Teilschritten (Sprints) unter Einbindung aller Beteiligten ▪ variierende Tätigkeiten aufgrund anpassungsfähiger Planungen ▪ unkomplizierte, leicht umsetzbare Regeln ▪ Risikoreduzierung durch schnell nutzbare Zwischenergebnisse ▪ schlanke Kommunikationsstrukturen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ problemlose Integration und Kombination mit anderen Methoden (z. B. Scrum) ▪ Struktur und jederzeitige Übersicht auf den Gesamtprozess ermöglicht stetige Verbesserung der Abläufe ▪ flexible Einsetzbarkeit der Projektmitarbeiter ▪ geringe Fehlschätzungen der Ressourcen durch vorab klar definierte Vorgaben ▪ Kanban-Board macht Arbeitsstau sichtbar und beugt Überlastung vor
Nachteile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ beim Projektverlauf fehlt der Gesamtüberblick ▪ tägliche Abstimmungen und Meetings (Daily Scrum) ▪ wenige konkrete Handlungsempfehlungen ▪ Planbarkeit (Kosten und Zeit sind schwer definierbar) ▪ neue Anforderungen können erst im nächsten Sprint integriert werden 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ggf. mangelnde Disziplin der Projektmitarbeiter ▪ fehlende Zeitplanung kann zu Verzögerungen führen ▪ möglicher Verlust von Aufgaben/Notizen durch uneingeschränkten Zugriff auf Kanban-Board ▪ hoher organisatorischer Aufwand ▪ Arbeitspakete müssen klar voneinander abgrenzbar sein und sich in Aufgabenschritte gliedern lassen

31. Ein Projekt kann nur durch die Unterstützung technischer Hilfsmittel erfolgreich abgeschlossen werden. Wählen Sie drei technische Hilfsmittel aus und begründen Sie, warum gerade diese zur Durchführung des Projekts hilfreich sind.

Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen:

1. Nutzung eines *gemeinsamen Kalenders im Outlook*, um die Termine für Meetings leichter abstimmen zu können. Des Weiteren lassen sich in Outlook leicht Verteilerlisten (für die Weiterleitung von Projektinformationen für die Projektgruppe) erstellen.
2. Kommunikation räumlich getrennter Teams durch *Telefon- oder Videokonferenzen*. Videokonferenzen sind empfehlenswerter, da man die anderen Meetingteilnehmer sieht und diese nicht nebenher anderen Tätigkeiten (z. B. E-Mail schreiben) nachgehen können und man auf diese Weise umgehend einen persönlichen Eindruck von seinem Gesprächspartner erhält. Auf solche Konferenzen sollte man sich ebenso gut vorbereiten wie auf persönliche Meetings.

Vorteil dieser Kommunikationsmöglichkeiten ist: fast jeder kennt sich damit aus und diese sind kostengünstig (meist bereits vorhanden). Allerdings kann NICHTS den persönlichen Kontakt ersetzen, der in regelmäßigen Abständen gepflegt werden sollte.

3. Projektsoftware: Es gibt spezielle Software für die Projektorganisation, die bei der Berechnung von Zeitabläufen sehr hilfreich sein können. Diese Programme ersetzen nicht das eigenständige Denken, es können aber mit der Hilfe von Eingabemasken komplizierte Netzpläne erstellt werden. Nachteil: Diese Programme sind meist sehr kostspielig und es ist ein großer Einarbeitungsaufwand nötig.

32. Zu jedem Projekt gehört auch ein Projektcontrolling. Erläutern Sie, warum das Controlling in jeder einzelnen Projektphase wichtig ist.

Durch den immer wiederkehrenden Prozess des Controlling (Planungs-, Entscheidungs- und Korrekturprozess) ist es möglich, schnell Planabweichungen festzustellen und, falls nötig, Maßnahmen zum Gegensteuern zu treffen, wenn die Probleme rechtzeitig erkannt werden. Eine Kurskorrektur kann bei minimaler, rechtzeitig erkannter Planabweichung wesentlich einfacher (und kostengünstiger) erfolgen als im fortgeschrittenen Projekt bzw. gegen Projektende.

33. Durch Soll-Ist-Vergleiche wird zunächst der Projektstatus festgestellt. Stellen Sie anhand von vier Beispielen dar, welche Auswirkungen es auf ein Projekt hat, wenn sich starke Abweichungen zum geplanten Projektstatus ergeben.

Im Soll-Ist-Vergleich wurden folgende Defizite deutlich:	Auswirkungen:
<p>Durch unvorhersehbare Handelsbeschränkungen zwischen der BRD und China können die bestellten Computer nicht geliefert werden. Es werden Alternativprodukte aus Deutschland bestellt, die wesentlich kostenintensiver sind.</p>	<p>Die kalkulierten <i>Kosten</i> für die Computer übersteigen die tatsächlichen Kosten um ein Vielfaches. Es ist zu prüfen, ob diese Mehrkosten in Kauf genommen werden können (Finanzierbarkeit) und genommen werden wollen (Verschiebung des Projektes machbar – zeitintensive Suche nach Alternativcomputern).</p>
<p>Frau A wird unerwartet schwanger und scheidet aus dem Projektteam aus. Es muss Ersatz gesucht werden.</p>	<p>Die Suche nach einem neuen geeigneten Projektgruppenmitglied kostet <i>Zeit</i>. Die Phase der Teamentwicklung muss erneut mit dem ganzen Team durchlaufen werden und kostet ebenfalls Zeit. Gegebenenfalls ist der Endtermin des Projektes nicht mehr realistisch.</p>
<p>Veränderte Rahmenbedingung durch Gesetzesänderungen, z. B. für Telearbeitsplätze. werdenden Müttern soll z. B. untersagt werden, länger als vier Stunden täglich an einem Telearbeitsplatz zu arbeiten.</p>	<p>Dies würde eine generelle Infragestellung des Projekts auslösen. Macht es unter diesen Umständen überhaupt Sinn, das Projekt durchzuführen, wenn die Zielgruppe nur „beschränkt“ an den Arbeitsplätzen arbeiten kann? Auf jeden Fall wäre dies mit erhöhten Kosten und mit weiteren Investitionen (<i>Aufwänden</i>) verbunden.</p>
<p>Durch eine vernachlässigte Kontrolle des Soll- und Ist-Zustandes ist es zu erheblichen Zeitdefiziten gekommen. Das gewünschte Papier für die Prospekte kann nicht „in time“ beschafft werden.</p>	<p>Es muss auf ein minderwertigeres Papier zurückgegriffen werden und somit Einbußen der <i>Qualität</i> hingenommen werden.</p>

34. Zu jedem Projekt gehören auch ein Berichtswesen und eine Dokumentation. Stellen Sie anhand von drei Kriterien dar, welche formalen Anforderungen an die Berichterstattung gestellt sein müssen und erläutern Sie die Bedeutung für zukünftige Projekte.

Direkt am Projektanfang muss festgelegt werden, was wann von wem dokumentiert und an wen weitergeleitet werden muss.

Kriterien formaler Anforderungen an die Berichterstattung	Bedeutung für zukünftige Projekte
Die entsprechenden Projektmitarbeiter müssen die relevanten Dokumente jederzeit einsehen können.	Gewährleistung von Informationsbeschaffung, Nutzung von Erfahrungswerten der Vergangenheit und Nachvollziehung von Entscheidungen.
Die Dokumente müssen den aktuellen gültigen Stand wiedergeben und lückenlos sein.	Rechtzeitige Aktualisierung von Informationen und Dokumenten. Fehler aus Vorgängerprojekten sollten vermieden werden: Was kann besser gemacht werden, was damals den Erfolg gebracht?
Die Dokumente müssen leicht auffindbar sein.	Dokumentationen sollten für das nächste Projekt schnell aufgefunden und ausgewertet werden können.
Die Dokumente müssen die Projektschritte und -ergebnisse nachvollziehbar wiedergeben und einheitlich gestaltet sein.	Auch ein Projektmitglied, das in der „alten“ Projektgruppe nicht integriert war, sollte sich mit den Informationen zurechtfinden.