

Ausgangssituation zu allen Aufgaben:

Die PROXIMUS Versicherung AG plant für das Geschäftsjahr 2011 eine Produktoffensive im Bereich der Lebens- und der Krankenversicherung. Der Vorstand hat das Ziel ausgegeben, den Bestand in der Lebensversicherung um 2 % und in der Krankenversicherung um 5 % zu steigern.

Die positive wirtschaftliche Entwicklung und die zum 1. Januar 2011 in Kraft getretene Gesundheitsreform sollten die Erreichung dieser Ziele fördern.

Sie sind Mitarbeiter im Vertrieb der Hauptverwaltung der PROXIMUS Versicherung AG und sollen die Vertriebsaktivitäten mit allen beteiligten Bereichen koordinieren.

Aufgabe 1

Durch die geplante Ausweitung des Produktangebotes wird es notwendig, die vorhandene Spartenorganisation zu überprüfen.

a) Stellen Sie jeweils zwei Vorteile

- der Spartenorganisation und
- der Matrixorganisation

heraus.

b) Eine Veränderung der Aufbauorganisation zieht in der Regel eine Änderung der Ablauforganisation nach sich.

Erklären Sie jeweils an einem Beispiel drei Ziele der Ablauforganisation.

(8 Punkte)

(6 Punkte)

Lösungshinweise Aufgabe 1

(RP: 1.5.2, 1.5.3)

(14 Punkte)

- a) **Vorteile der Spartenorganisation, z. B.:**
- Bei Unternehmen mit differenziertem Produktionsprogramm und/oder stark veränderlichem Umfeld (z. B. Marktsituation, Internationalisierung) kann die Spezialisierung der Führungskräfte auf jeweilige Produktgruppen (Sparten) zu sachlich fundierteren Entscheidungen führen.
 - Aufgrund der speziellen Qualifikation der Führungskräfte sind schnelle Anpassungsentscheidungen möglich, die Reaktionsgeschwindigkeit auf Marktveränderungen steigt.
 - Werden die Sparten als Profit Center (d. h. mit Ergebnisverantwortung) geführt und die Spartenleiter mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattet, steigt die Motivation der Führungskräfte.
 - In der strengen Form der Spartenorganisation können die Mitarbeiter stärker spezialisiert werden, sodass die Effizienz zunehmen kann.
- Vorteile der Matrixorganisation, z. B.:**
- Durch die Einrichtung von Funktionsleiter- und Produktleiterstellen ergibt sich die Möglichkeit, die Leitungsstellen mit Personen zu besetzen, die jeweils spezielle Qualifikationen aufweisen.
 - Kommunikation und Abstimmungsprozesse zwischen Funktionsleitern und Produktleitern sind genau definiert, sodass sich eine verbesserte Koordination ergibt.
 - Konflikte zwischen Funktionsleitern und Produktleitern müssen im Regelfall von diesen gelöst werden, sodass sich eine Entlastung der Führungskräfte auf der übergeordneten Ebene (z. B. Vorstand) ergibt.
 - Der Zwang zur Zusammenarbeit von Funktionsleitern und Produktleitern soll und kann den Teamgeist fördern.
- b) Die Ziele der Ablauforganisation sind z. B.:
- kurze Durchlaufzeiten eines Produktes (z. B. von der Antragsaufnahme bis zur Policierung)
 - Minimierung von Prozesskosten, d. h., es werden alle Prozesse laufend auf mögliche Kosteneinsparungen überprüft.
 - Hohe Produktivität, d. h., es wird eine Steigerung des Outputs ohne Erhöhung des Inputs angestrebt
 - Termintreue, d. h. die Einhaltung von zugesagten Terminen genießt oberste Priorität.
 - Erhöhte Mitarbeitermotivation z. B. durch die Förderung von Teamarbeit

(8 Punkte)

(6 Punkte)

Die PROXIMUS Krankenversicherung-AG möchte im Rahmen der aktuellen Produktoffensive einen völlig neuartigen Zahnzusatztarif einführen, der zur Erreichung des Vertriebszieles beitragen soll.

Die Produktgestaltung einschließlich aller Nebenfragen – Tarifbeiträge, Provisionsregelungen, Marketingmaßnahmen usw. – soll von einer Projektgruppe in der Direktion erarbeitet werden.

Im Rahmen Ihrer Koordinierungstätigkeit sind Sie an diesem Projekt beteiligt.

- a) Begründen Sie anhand von vier projekttypischen Merkmalen, dass es sinnvoll ist, diese Aufgabe als Projekt durchzuführen. (8 Punkte)
- b) Nennen Sie vier Kriterien zur Formulierung von Projektzielen (SMART-Methode) und legen Sie als Vorschlag für den Projektleiter ein Projektziel anhand dieser Kriterien fest. (8 Punkte)
- c) Nennen Sie vier Projektphasen in chronologischer Reihenfolge. (4 Punkte)

Lösungshinweise Aufgabe 4

(RP: 1.7.1, 1.7.1.1, 1.7.5)

(20 Punkte)

- a) ■ Termingebundenheit:
- definierter Projektbeginn
 - festgelegter Produkteinführungstermin (Projektende)
- Häufigkeit:
- Völlig neuartige Leistungsmodelle sind zu erarbeiten.
 - Leistungsrichtlinien für Zahnzusatzprodukte gab es bisher bei der PROXIMUS Krankenversicherungs-AG nicht.
 - keine Vergleichsvorlage
 - keine Erfahrungen über Sanierungsmaßnahmen, Schadenhöhen, Schadenhäufigkeiten usw.
- Komplexität:
- Fachabteilung, Marketing, Vertrieb, Rechtsabteilung, Technik usw. müssen zusammenarbeiten.
 - Bedingungen, Tarifierung, Werbemaßnahmen, Provisionen, Druckstückgestaltung usw. sind zu erarbeiten.
- Risiko:
- Verlustgeschäft bei Fehlkalkulation oder unzureichenden Absatzzahlen
 - nicht bedarfsgerechte Risikogestaltung
- Verfügbarkeit der Ressourcen:
- Projektteammitglieder
 - Sachkostenbudget

(8 Punkte)

b) **Hinweis für den Korrektor:** In der Lösung müssen vier der folgenden Kriterien enthalten sein:

- spezifisch
- messbar
- attraktiv/anspruchsvoll
- realistisch/realisierbar
- terminbezogen

Z. B.:

Zum 1. Oktober 2011 soll ein Zahnzusatztarif entwickelt werden, der gesetzlich Krankenversicherten mit vereinfachter Gesundheitsprüfung angeboten werden kann. Der neue Tarif soll die Differenz zwischen GKV-Leistung und 90 % der Gesamtkosten der Zahnbehandlung erstatten.

(8 Punkte)

c) Z. B. nach dem Phasenmodell nach Schelle:

- Vorstudien
- Konzeption
- Feinkonzept
- Vergabe
- Ausführung
- Übergabe

(4 Punkte)

Hinweis für den Korrektor: Auf die chronologische Reihenfolge ist zu achten. Auch andere Phasenmodelle sind möglich.

Aufgabe 6

Sowohl in der Kranken- als auch in der Lebensversicherung müssen sich die Versicherer mit häufig vorgebrachter Kritik von Verbraucherschützern auseinandersetzen.

a) In der Diskussion um den Wettbewerb in der privaten Krankenversicherung wird häufig bemängelt, dass Versicherungsnehmer normalerweise den Versicherer nicht ohne Nachteile wechseln können, weil die Alterungsrückstellung in vielen Fällen nicht übertragbar ist.

Erläutern Sie, zu welchem Zweck die Alterungsrückstellung gebildet wird und aus welchen Mitteln sie gespeist wird.

(6 Punkte)

b) Aufgrund der Entwicklungen am Kapitalmarkt ist im Bereich der Lebensversicherungen das Thema Überschüsse in die Diskussion geraten.

Stellen Sie die beiden Methoden zur Berechnung der Deckungsrückstellung in der Lebensversicherung dar.

(6 Punkte)

c) Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen Deckungsrückstellung, Prämienkalkulation und Überschuss.

(4 Punkte)

Lösungshinweise Aufgabe 6

(RP: 1.4.2.4, 1.4.2.6)

(16 Punkte)

- a) Die Alterungsrückstellung dient dazu, die im Ablauf des in der Regel langfristigen Krankenversicherungsvertrages auftretenden Differenzen zwischen der sogenannten natürlichen (bedarfsorientierten, d. h. der dem altersbedingt zunehmenden Risiko entsprechenden) Prämie und der über die Vertragslaufzeit konstanten Prämie auszugleichen. Sie entspricht anfangs einem Sparprozess, dem ein Entnahmeprozess folgt.

Sie wird – zwecks Beitragsentlastung im Alter – neben diesen Prämienteilen durch den sogenannten gesetzlichen zehnpromzentigen Beitragszuschlag und durch bestimmte Überschussverwendungen (sogenannter Überzins) gespeist.

(6 Punkte)

- b) Man unterscheidet die prospektive (vorausschauende) und die retrospektive (zurückschauende) Methode.

Grundsätzlich hat die Berechnung der Deckungsrückstellung nach der prospektiven Methode zu erfolgen (§ 341 f I 1 HGB). Prospektiv berechnet wird die Deckungsrückstellung für einen bestimmten Zeitpunkt als Differenz zwischen dem Barwert der versicherten Leistung (Verpflichtung) und dem Barwert der künftigen Beiträge. Die Barwerte sind dabei versicherungsmathematisch zu ermitteln. Somit ist die Deckungsrückstellung prospektiv betrachtet eine versicherungsmathematische Barwertdifferenz zwischen ausstehenden Versicherungsleistungen und ausstehenden Versicherungsbeiträgen, deren Summanden mit den entsprechenden Erlebens- und Sterbenswahrscheinlichkeiten multipliziert worden sind. Nur in Ausnahmefällen sieht § 341 f I 2 HGB die Berechnung nach der retrospektiven Methode vor, falls eine prospektive Bewertung nicht möglich ist. Retrospektiv ergibt sich die Deckungsrückstellung anhand der aufgezinsten Einnahmen und Ausgaben der vorangegangenen Geschäftsjahre.

(6 Punkte)

- c) Der für einen einzelnen Versicherungsvertrag aufgezeigte Verlauf der Deckungsrückstellung ist ein idealtypischer Fall. In der Realität entsteht das Risiko, dass die zugrunde gelegten Annahmen nicht mit den tatsächlichen Gegebenheiten übereinstimmen (Änderungsrisiko). Dem wird in der Prämienkalkulation mit den Sicherheitszuschlägen begegnet, aus denen regelmäßig Überschüsse resultieren, die durch den Vorstand deklariert werden, und an denen die Versicherungsnehmer im Zuge der Überschussbeteiligung wiederum partizipieren.

(4 Punkte)