

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>V</b>
<b>Profil Proximus Versicherung AG – über 125 Jahre Erfahrung</b>	<b>VII</b>
<b>Leserhinweise</b>	<b>XIII</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b>	<b>XXVII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b>	<b>XXIX</b>
<b>Kapitel 1 Grundzüge der Unternehmenssteuerung und Auswirkungen strategischer Entscheidungen</b>	<b>1</b>
<b>1. Gründung, Expansion</b>	<b>3</b>
1.1 Formalziele (Rentabilität)	3
1.2 Sachziele (Angebot von Versicherungsschutz/Finanzdienstleistungen)	4
<b>2. Entscheidungssituationen</b>	<b>5</b>
<b>3. Entscheidungskriterien</b>	<b>8</b>
3.1 Ökonomisches Prinzip	8
3.2 Gewinn/Rentabilität	9
3.3 Sicherheit/Risiko	10
<b>4. Entscheidungsmodelle</b>	<b>12</b>
<b>5. Funktionsbereiche im Versicherungsunternehmen</b>	<b>16</b>
5.1 Finanzierung – Solvabilität	16
5.2 Versicherungstechnische Produktgestaltung – Leistungsabläufe	18
5.3 Investition – Kapitalanlage	20
5.4 Absatz – Vertrieb	22
5.5 Controlling – Steuerung und Rechnungswesen	25
<b>6. Risiko und Solvabilitätsbedarf</b>	<b>28</b>
6.1 Risikomaße	28
6.1.1 Absolute und relative Streuung	28
6.1.2 Ruinwahrscheinlichkeit	29
6.2 Einzel-, Bestands- und Unternehmensrisiko	29

6.3	Versicherungstechnisches Risiko	30
6.3.1	Zufalls-, Änderungs-, Irrtumsrisiko	30
6.3.2	Prognose-, Diagnoserisiko	31
6.3.3	Störgrößen (Kumul, Ansteckung)	32
6.4	Solvabilitätsbedarf	33
<b>7.</b>	<b>Versicherungstechnische Grundlagen der Angebotspolitik</b>	<b>34</b>
7.1	Versicherungstechnische Produktgestaltung	34
7.1.1	Versicherungsformen	34
7.1.2	Selbstbeteiligungen/Franchisen	35
7.2	Beitragskalkulation	36
7.2.1	Berechnungsgrundlagen	37
7.2.2	Beitragsdifferenzierung	37
7.2.3	Variabler Beitrag	38
<b>8.</b>	<b>Risiko und Rückversicherung</b>	<b>39</b>
8.1	Rückversicherungsformen	40
8.1.1	Proportionale Rückversicherung	40
8.1.2	Nicht-proportionale Rückversicherung	41
8.2	Risiko- und Solvabilitätswirkungen	42
8.3	Abgrenzungen	43
8.3.1	Mitversicherung	43
8.3.2	Pool	43
8.3.3	Alternativer Risikotransfer	44
<b>9.</b>	<b>Kapitalbedarf und Finanzierungsquellen</b>	<b>45</b>
9.1	Kapitalbedarf für Sicherheitskapital	45
9.2	Finanzierungsarten/-formen	45
9.2.1	Unterscheidung nach Kapitalherkunft	45
9.2.2	Unterscheidung nach Rechtstellung der Kapitalgeber	46
9.3	Aufsichtsrechtliches Verbot traditioneller Kreditfinanzierung für Versicherungsunternehmen	47
<b>10.</b>	<b>Rahmenbedingungen und Beurteilungskriterien der Vermögensanlage</b>	<b>49</b>
10.1	Zielvorgaben	49
10.2	Bedeckungsregeln	50
10.3	Zugelassene Anlagen	51
10.4	Strukturvorgaben (Mischung und Streuung)	52
10.5	Beurteilungskriterien aus den Grundlagen der Investitionsrechnung (Kapitalwertmethode, Annuitätenmethode, -interner Zinsfuß, Amortisationsdauer)	52

<b>11.</b>	<b>Kosten- und Leistungsrechnung</b>	<b>55</b>
11.1	Entscheidungsrelevanz der Rechnungen	56
11.2	Kostenabhängigkeiten und Kostenverläufe	57
11.3	Vollkostenrechnung (Kostenarten-, Kostenstellen-, Kostenträgerrechnung)	58
11.4	Gemeinkostenproblematik	60
11.5	Deckungsbeitragsrechnung als Form der Teilkostenrechnung	61
11.5.1	Grundzüge	61
11.5.2	Zuordnung der Kapitalanlageerträge	62
11.6	Bestimmung von Preisuntergrenzen	63
11.7	Zuordnung von Gemeinkosten bei Beitragsforderungen (Preispolitik)	64
	<b>Aufgaben zur Selbstüberprüfung</b>	<b>65</b>
<b>Kapitel 2</b>	<b>Auswirkungen rechtlicher Vorschriften auf Finanzdienstleistungsunternehmen</b>	<b>67</b>
<b>1.</b>	<b>Aufsichtsrechtlicher Rahmen für Aufbau und Entwicklung von Versicherungskonzernen und Finanzkonglomeraten</b>	<b>69</b>
1.1	Zulassungsbedingungen	71
1.2	Konzernbildung	79
1.2.1	Spartentrennung	79
1.2.2	Ausschluss versicherungsfremder Geschäfte	81
<b>2.</b>	<b>Kapitalausstattung – Solvabilität</b>	<b>82</b>
2.1	Entstehung – Solvency I	82
2.2	Solvency II	83
2.2.1	Erste Säule: Quantitative Anforderungen	86
2.2.1.1	Grundsätzliches Risikomanagement	88
2.2.1.2	Risikomodule nach Solvency II	89
2.2.2	Zweite Säule: Qualitative Kontrolle des Risikomanagementsystems	93
2.2.3	Dritte Säule: Marktdisziplin der Versicherungsunternehmen und Markttransparenz	94
2.3	Begriffe im Bereich der Kapitalausstattung	95
2.4	Sanktionen der Aufsicht	96
	<b>Aufgaben zur Selbstüberprüfung</b>	<b>101</b>

<b>Kapitel 3</b>	<b>Auswirkungen volkswirtschaftlicher Zusammenhänge und Entwicklungen auf Finanzdienstleistungsunternehmen</b>	<b>103</b>
<b>1.</b>	<b>Finanzdienstleistungen in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung</b>	<b>106</b>
<b>2.</b>	<b>Einführung</b>	<b>106</b>
2.1	Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen (VGR)	107
2.2	Berechnung des Bruttoinlandsproduktes	108
2.2.1	Berechnung des Volkseinkommens	112
2.3	Sparen als Finanzdienstleistungskomponente der VGR	115
<b>3.</b>	<b>Kennzeichen von Versicherungsmärkten</b>	<b>117</b>
3.1	Versicherungen in der modernen Volkswirtschaft	117
3.2	Die Marktform des Versicherungsmarktes	120
3.3	Versicherungsschutz als komplementäres Produkt auf Sachgüter- und Dienstleistungsmärkten	123
3.4	Komplementäre und substitutive Finanzprodukte	126
3.5	Angebots- und Nachfragestruktur auf Versicherungsmärkten	128
<b>4.</b>	<b>Allgemeine mikroökonomische Grundlagen der Preistheorie und Preispolitik</b>	<b>131</b>
4.1	Vollkommener Markt	132
4.2	Preiselastizität	134
4.3	Marktformen	137
4.4	Preisbildung bei vollständiger Konkurrenz	139
4.5	Preissetzung bei unvollständiger Konkurrenz	140
<b>5.</b>	<b>Gesetzlich ausgehandelte Preise (Prämien) in der Assekuranz</b>	<b>144</b>
<b>6.</b>	<b>Wirkungen und Grenzen der Wirtschaftspolitik und der Fiskalpolitik</b>	<b>146</b>
6.1	Gesamtwirtschaftliche Ziele	152
6.2	Entwicklung von Wachstum und Konjunktur	156
6.3	Preisstabilität/Inflation/Stagflation	159
6.4	Instrumente der Wirtschafts- und Fiskalpolitik	162
<b>7.</b>	<b>Geldpolitik</b>	<b>164</b>
7.1	Aufgaben und Organisation der EZB	167
7.2	Strategien und Instrumentarium der EZB	169

<b>8.</b>	<b>Entwicklungsorgane für die Außenwirtschaftspolitik und europäische Wirtschaftspolitik</b>	<b>171</b>
8.1	Währungspolitik	174
8.2	Entscheidungsstrukturen und Richtlinien der Wirtschaftspolitik in der EU	175
	<b>Aufgaben zur Selbstüberprüfung</b>	<b>179</b>
<b>Kapitel 4</b>	<b>Auswirkungen unternehmerischer Entscheidungen auf die betriebliche Rechnungslegung</b>	<b>181</b>
<b>1.</b>	<b>Aufgaben der externen Rechnungslegung von Versicherungsunternehmen</b>	<b>183</b>
1.1	Vorbemerkung	183
1.2	Ausschüttungsregelung	184
1.3	Dokumentation und Rechenschaft gegenüber Rechnungslegungsadressaten	185
1.4	Besonderheiten bei Versicherungsunternehmen	187
1.5	Rechtsgrundlagen	189
<b>2.</b>	<b>Ausweis wichtiger Geschäftsvorgänge</b>	<b>193</b>
2.1	Versicherungsspezifische Ausweisregelungen für Bilanz und Erfolgsrechnung	193
2.2	Eigenkapitalausstattung	202
2.3	Beiträge und Beitragsüberträge	206
2.3.1	Inhalt des Postens Beiträge	206
2.3.2	Periodenabgrenzung – Methoden zur Ermittlung der Beitragsüberträge	207
2.3.3	Teilweiser Abzug direkter Vertriebsaufwendungen bei der Bestimmung der Bemessungsgrundlage für die Beitragsüberträge	210
2.4	Aufwendungen für Versicherungsfälle – Rückstellung für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle (Schadensrückstellung)	213
2.4.1	Definition der Aufwendungen für Versicherungsfälle (Schadenaufwendungen)	213
2.4.2	Zeitliche Abgrenzung der Ausgaben für Versicherungsfälle – Passivierung von Rückstellungen für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle (Schadensrückstellung)	214
2.4.3	Abgrenzung der Ausgaben für Schadenregulierung im engeren Sinn	217
2.4.4	Bewertung der Rückstellungen für noch nicht abgewickelte Versicherungsfälle	219

2.4.5	Erfolgseffekte aus der Abwicklung von Rückstellungen der Vorjahre	222
2.5	Aufwendungen für den Versicherungsbetrieb	224
2.5.1	Aufwendungen für den Versicherungsbetrieb als Teilmenge der Betriebsaufwendungen im traditionellen Sinn	224
2.5.2	Ausweisregelungen	227
2.6	Ausgleich der Schwankungen im jährlichen Schadenverlauf durch Bildung und Auflösung von Schwankungsrückstellungen und ähnlichen Rückstellungen	230
2.6.1	Konzeption eines Schwankungsfonds	230
2.6.2	Reglementierte Steuerung der Rückstellung	231
2.6.2.1	Voraussetzungen für die Bildung einer Schwankungsrückstellung	231
2.6.2.2	Modell eines „reinen“ Ausgleichs	232
2.6.2.3	Normierte Höhe der Rückstellung und sicherheitsbedingte Verschiebung des Ausgleichsniveaus	233
2.6.2.4	Einschränkung der Sicherheitsfunktion bei gutem Geschäftsverlauf	234
2.6.2.5	Übergangsregelungen	235
2.6.3	Zahlenbeispiel	235
2.6.4	Der Schwankungsrückstellung ähnliche Rückstellungen	237
2.6.5	Abgrenzungen	238
2.6.6	Ausweisregelungen	240
2.7	Sparvorgänge in Deckungsrückstellungen	241
2.7.1	Kennzeichnung der Deckungsrückstellung	241
2.7.1.1	Grundprinzip	241
2.7.1.2	Rechnungszins – Zinsgarantien	243
2.7.1.3	Zinszusatzreserve	244
2.7.1.4	Besonderheiten der Altersrückstellung in der Krankenversicherung	247
2.7.2	Bewertung der Deckungsrückstellung unter Einschluss rechnungsmäßig gedeckter Kostenbestandteile	248
2.7.2.1	Abgrenzung berücksichtigungsfähiger Kostenbestandteile	248
2.7.2.2	Berücksichtigung laufender Verwaltungskosten	249
2.7.2.3	Berücksichtigung rechnungsmäßiger Abschlusskosten (Zillmerung)	249
2.7.2.4	Restforderung auf Tilgung noch nicht fälliger, rechnungsmäßig gedeckter Ansprüche	251
2.7.3	Modifikation durch Rückkaufswerte	252
2.7.4	Ausweis in Bilanz und Erfolgsrechnung – Angaben im Anhang	254

2.8	Kapitalanlagen und Anlageergebnisse	255
2.8.1	Ausweis der Kapitalanlagen in der Bilanz	255
2.8.1.1	Umfang und Struktur der Kapitalanlagen	255
2.8.1.2	Inhalt einzelner Kapitalanlageposten	259
2.8.2	Bewertung der Kapitalanlagen	262
2.8.3	Angaben im Anhang zur Entwicklung und zum Zeitwert der Kapitalanlagen sowie zu derivativen Finanzinstrumenten	264
2.8.3.1	Entwicklung der Kapitalanlagen	264
2.8.3.2	Angaben zum Zeitwert der Kapitalanlagen	264
2.8.3.3	Angaben zu derivativen Finanzinstrumenten	266
2.8.4	Ausweis der Erträge aus Kapitalanlagen und der Aufwendungen für Kapitalanlagen in der GuV-Rechnung	266
2.8.4.1	Unterschiedliche Zuordnung zur versicherungstechnischen oder nichtversicherungstechnischen Rechnung	266
2.8.4.2	Erträge aus Kapitalanlagen	268
2.8.4.3	Aufwendungen für Kapitalanlagen	269
2.9	Überschussverwendung – Überschussbeteiligung	270
2.9.1	Kennzeichnung	270
2.9.2	Beitragsrückerstattung in der Lebensversicherung	271
2.9.2.1	Konzeption und Hintergrund	271
2.9.2.2	Spezielle Ermittlung verteilungsfähiger Überschussgrößen	273
2.9.2.3	Entwicklung und Quantifizierung der Mindest-Überschussbeteiligung	275
2.9.2.4	Konsequenz unzureichender Überschussbeteiligung	277
2.9.2.5	Kollektive und ungebundene Teile der Rückstellung für Beitragsrückerstattung	277
2.9.2.6	Überschussverteilung und Überschussverwendung	279
2.9.2.7	Beteiligung ausscheidender Versicherungsnehmer an den Bewertungsreserven	281
2.9.2.8	Bedingte Einschränkungen der Überschussbeteiligung	282
2.9.2.9	Ausweis der Überschussbeteiligung im Jahresabschluss	286
<b>3.</b>	<b>Jahresabschlussanalyse</b>	<b>289</b>
3.1	Versicherungstechnisches Geschäft der Schaden- und Unfallversicherung	289
3.1.1	Schadenverlauf	289
3.1.2	Reservierung von Schadenrückstellungen	291
3.1.3	Rückversicherungspolitik	295
3.1.4	Betriebskosteneffizienz	299
3.1.5	Profitabilität des versicherungstechnischen Geschäfts	299
3.2	Erfolgserwartungen in der Lebensversicherung	300

3.2.1	Überschussquellen	300
3.2.2	Kostenentwicklung	301
3.2.3	Bestandsfestigkeit und Bestandsstruktur	301
3.2.4	Erträge aus Kapitalanlagen und Überschussbeteiligung	302
3.3	Eigenkapitalrentabilität und Ertragspotenzial	303
	<b>Aufgaben zur Selbstüberprüfung</b>	<b>305</b>
<b>Kapitel 5</b>	<b>Auswirkungen von Veränderungen in der Aufbau- und Ablauforganisation</b>	<b>309</b>
<b>1.</b>	<b>Unternehmensstrukturen im Wandel</b>	<b>311</b>
1.1	Im Fokus: Höhere Flexibilität	311
1.2	Ursachen für organisatorische Veränderungen	312
1.3	Was von einer „guten“ Organisation erwartet wird: Ziele und Aufgaben	315
1.4	Vielfalt in Theorie und Praxis	317
<b>2.</b>	<b>Grundformen der Aufbauorganisation</b>	<b>320</b>
2.1	Die Grundlage: Aufgabenanalyse und -synthese	320
2.2	Idealtypische Grundstrukturen	322
2.3	Typische Organisationsformen in der Versicherungswirtschaft	325
2.3.1	Funktionalorganisation nach dem Verrichtungsprinzip	325
2.3.2	Die Spartenorganisation nach Versicherungszweigen	326
2.3.3	Die Spartenorganisation nach Regionen	327
2.3.4	Die Matrixorganisation im Versicherungsvertrieb	328
2.3.5	Projektorganisation und cross-funktionale Teams	329
2.3.6	New Work – Die Arbeitswelt der Zukunft	330
<b>3.</b>	<b>Ablauforganisation</b>	<b>332</b>
3.1	Die Grundlage: Sachliche, räumliche und zeitliche Aufgabenzuordnung	332
3.2	Abläufe erfassen und analysieren	333
3.3	Regelungen festlegen	335
3.4	Geschäftsprozesse optimieren	337
3.5	Geschäftsprozesse automatisieren	338
	<b>Aufgaben zur Selbstüberprüfung</b>	<b>339</b>

<b>Kapitel 6</b>	<b>Funktionsbereiche und Instrumente der Personalwirtschaft</b>	<b>341</b>
<b>1.</b>	<b>Einführung</b>	<b>343</b>
<b>2.</b>	<b>Personalplanung</b>	<b>347</b>
2.1	Bedeutung der Personalplanung	347
2.2	Arten der Personalplanung	348
2.2.1	Gegenstandsbezogene Personalplanung	348
2.2.2	Umfangbezogene Personalplanung	349
2.2.3	Inhaltsbezogene Personalplanung	350
2.2.4	Fristbezogene Personalplanung	351
2.3	Ablauf der Personalplanung	352
2.3.1	Personalbestandsplanung	353
2.3.2	Personalbedarfsplanung	354
2.3.3	Ermittlung des Personalbedarfs	356
2.4	Rechtliche Aspekte der Personalplanung	357
<b>3.</b>	<b>Personalbeschaffung</b>	<b>358</b>
3.1	Bedeutung der Personalbeschaffung	358
3.2	Instrumente der Personalbeschaffung	359
3.2.1	Stellenbeschreibung	359
3.2.2	Anforderungsprofil	360
3.2.3	Stellenausschreibung	363
3.2.4	Stellenanzeige	363
3.3	Personalbeschaffungswege	364
3.3.1	Interne Personalbeschaffung	364
3.3.2	Externe Personalbeschaffungswege	365
3.3.3	Vor- und Nachteile interner und externer Personalbeschaffung	366
3.4	Personalauswahl	367
3.4.1	Bewerbungsunterlagen	367
3.4.2	Bewerbergespräch bzw. -interview	371
3.4.3	Psychologische Testverfahren	372
3.4.4	Assessment-Center (AC)	373
3.5	Rechtliche Aspekte der Personalbeschaffung	374
<b>4.</b>	<b>Personaleinsatz</b>	<b>376</b>
4.1	Bedeutung des Personaleinsatzes	376
4.2	Arbeitsvertrag	376
4.3	Gestaltung des Arbeitsinhalts	380
4.4	Gestaltung des Arbeitsorts	381

4.5	Gestaltung der Arbeitszeit	382
4.6	Rechtliche Aspekte des Personaleinsatzes	385
<b>5.</b>	<b>Personalentwicklung</b>	<b>387</b>
5.1	Bedeutung und Ziele der Personalentwicklung	387
5.2	Bereiche der Personalentwicklung	389
5.3	Bedarfsermittlung der Personalentwicklung	390
5.3.1	Ermittlung der Anforderungen	390
5.3.2	Ermittlung der Mitarbeiterqualifikation	391
5.3.3	Ermittlung der Interessen der Mitarbeiter	395
5.3.4	Feststellen des Fortbildungsbedarfs	395
5.4	Methoden der Personalentwicklung	397
5.5	Rechtliche Aspekte der Personalentwicklung	397
<b>6.</b>	<b>Personalentlohnung</b>	<b>399</b>
6.1	Bedeutung der Personalentlohnung	399
6.2	Vergütungssysteme im Innen- und Außendienst	401
6.2.1	Vergütungselemente im Innendienst	401
6.2.2	Vergütungselemente im Außendienst	403
6.3	Betriebliche Sozialleistungen	405
6.3.1	Gesetzliche Sozialleistungen	406
6.3.2	Tarifvertragliche Sozialleistungen	407
6.3.3	Freiwillige Sozialleistungen	407
6.3.4	Erfolgs- und Kapitalbeteiligungen	408
6.3.4.1	Erfolgsbeteiligung	408
6.3.4.2	Kapitalbeteiligung	409
6.4	Rechtliche Aspekte der Personalentlohnung	410
<b>7.</b>	<b>Personalfreisetzung</b>	<b>412</b>
7.1	Bedeutung der Personalfreisetzung	412
7.2	Möglichkeiten der internen Personalfreisetzung	413
7.3	Möglichkeiten der externen Personalfreisetzung	414
7.3.1	Ausnutzung der natürlichen Fluktuation	414
7.3.2	Aufhebungsvertrag	414
7.3.3	Kündigung	415
7.4	Outsourcing	417
7.5	Rechtliche Aspekte der Personalfreisetzung	418
	<b>Aufgaben zur Selbstüberprüfung</b>	<b>420</b>

<b>Kapitel 7</b>	<b>Projekte organisieren, planen, steuern und kontrollieren</b>	<b>423</b>
<b>1.</b>	<b>Grundbegriffe des Projektmanagements</b>	<b>425</b>
1.1	Projektmerkmale	430
1.2	Projektziele – Projektlauftrag	432
1.3	Projektbeteiligte und Projektumfeld	435
<b>2.</b>	<b>Formen der Projektorganisation</b>	<b>438</b>
2.1	Reine Projektorganisation	438
2.2	Matrix-Projektorganisation	440
2.3	Einfluss-Projektorganisation	441
<b>3.</b>	<b>Aufgaben der Projektleitung</b>	<b>444</b>
3.1	Auswahl von Mitarbeitern für das Projekt	446
3.2	Festlegung von Kompetenzen	447
3.3	Koordination des Projekts	451
3.4	Integration des Projekts im Unternehmen	453
<b>4.</b>	<b>Informationsbedarf und Informationsverarbeitung im konkreten Projektmanagement</b>	<b>455</b>
4.1	Informationsbedarf	455
4.2	Datenerhebung	456
4.2.1	Unternehmensinterne Informationsquellen	456
4.2.2	Unternehmensexterne Informationsquellen	457
4.3	Informationsfluss in der Projektarbeit	457
4.4	Weitergabe von Informationen an Projektexterne	458
<b>5.</b>	<b>Projektplanung</b>	<b>460</b>
5.1	Instrumente	461
5.1.1	Projektphasenmodelle	462
5.1.2	Projektstrukturplan	466
5.1.3	Netzplantechnik	467
5.1.4	Meilensteinmethode	469
5.2	Ressourcenplanung	469
5.2.1	Zeit	469
5.2.2	Personal	471
5.2.3	Kosten	472
<b>6.</b>	<b>Durchführung des Projekts</b>	<b>474</b>
6.1	Rahmenbedingungen der Unternehmensorganisation	488
6.2	Verfügbarkeit technischer Hilfsmittel	488
6.2.1	Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen	489
6.2.2	Projektsoftware	489

<b>7.</b>	<b>Projektcontrolling</b>	<b>491</b>
7.1	Abweichungsanalysen	492
7.1.1	Zeit	493
7.1.2	Kosten	494
7.1.3	Personal	495
7.1.4	Veränderte Rahmenbedingungen	496
7.2	Inhaltliche Beurteilung von Abweichungen	496
7.2.1	Bewertung der Ursachen	496
7.2.2	Korrekturmaßnahmen	497
7.3	Planforschreibung (Prognosen)	498
7.4	Evaluation eines Projekts	498
<b>8.</b>	<b>Berichtswesen und Projektdokumentation</b>	<b>500</b>
8.1	Formale Anforderungen	500
8.1.1	Aufbau der Dokumentation	501
8.1.2	Datenschutz und Datensicherung	502
	<b>Aufgaben zur Selbstüberprüfung</b>	<b>503</b>