

# Vorstands-Briefing

Unternehmensplanspiel Versicherungen - Leben

**IRIS** Insurance® Game

Ralf Klotzbücher  
Peter Liebwein

# Inhalt

<b>Überblick</b>	<b>3</b>
Willkommen .....	3
Ihr Unternehmen .....	4
Ihre Aufgabe .....	5
<b>Brancheninformationen</b>	<b>6</b>
Versicherungsmarkt .....	6
Nachfrage nach Lebensversicherungsprodukten .....	6
Vorsorge und Risikoabsicherung .....	7
Vertriebskanäle .....	9
Kapitalmarkt .....	10
Arbeitsmarkt .....	10
Aufsicht .....	11
<b>Detailinformationen</b>	<b>12</b>
Produkte des Erstversicherungsmarktes .....	12
Produktentscheidungen .....	13
Marktpreis und Normpreis .....	13
Marketing und Vertrieb .....	16
Vertriebspartner .....	16
Provisionspolitik .....	16
Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit .....	17
Werbung und Kommunikation .....	18
Selektion .....	19
Betrieb .....	20
Arbeitsbelastungseinheiten (ABE) .....	20
Mitarbeiter .....	20
IT-Systeme .....	22
Geschäftsprozesse .....	24
Leitungs- und Querschnittsfunktionen .....	25
Mitarbeiter für Risikoselektion .....	25
Kapitalanlage .....	26
<b>Berichte und Auswertungen</b>	<b>29</b>
Gewinn- und Verlustrechnung .....	29
Idee des Berichts .....	29
Versicherungstechnische Rechnung / Erträge .....	30
Versicherungstechnische Rechnung / Aufwendungen .....	30
Versicherungstechnisches Ergebnis .....	31
Weitere Ergebnisgrößen .....	31
Bilanz .....	32
Idee des Berichts .....	32
Aktiva .....	32
Passiva .....	33
Liquiditätsrechnung .....	35
Idee des Berichts .....	35
Angaben im Einzelnen .....	35
Eigenkapitalveränderungsrechnung .....	36
Idee des Berichts .....	36
(Keine) Behandlung im Planspiel .....	36
Anhangsangaben .....	37
Idee des Berichts .....	37

Bestandsbewegungen .....	37
Gewinnzerlegung / Ergebnisentstehung .....	38
Gewinnzerlegung / Ergebnisverwendung .....	40
Ergebnisverwendung (Details) - Überleitung zur Berechnung der Gewinnbeteiligung der Versicherungsnehmer .....	41
<b>Danksagungen</b>	<b>43</b>
<b>Index</b>	<b>44</b>

# Überblick

---

## Willkommen

**Willkommen** an Bord! Sie sind jetzt Vorstand eines Lebensversicherungsunternehmens.



Wir dürfen Sie beglückwünschen: Sie erhalten einen Vertrag über zwei Amtsperioden – ein enormer Vertrauensvorschuss!

Jetzt gilt es, Ihr Unternehmen gemeinsam mit den Vorstandskollegen auf den richtigen Kurs zu bringen.

Das folgende „Briefing“ soll Ihnen als sachverständigen Versicherungsprofis einen Überblick über das Umfeld Ihrer neuen Tätigkeit geben: Sie erfahren alles Notwendige über Unternehmen, Märkte, Produkte und Organisation. Ebenso wird Ihnen dieses Briefing einen Überblick über das Berichtswesen und die Geschäftsberichte geben.

Im Laufe Ihrer Arbeit als Vorstand wird das vorliegende Skript als Arbeitsgrundlage und Nachschlagewerk dienen. Zur Vertiefung haben wir die beiden Backgrounder zu „**Versicherungstechnik**“ und „**Kapitalanlage**“ beigelegt.

Während des Seminars werden Sie mit weiter gehenden Themenkomplexen wie „**Embedded Value Rechnung**“ und „**Risiko-modellierung**“ vertraut gemacht.



*Nehmen Sie sich zum Durcharbeiten dieses Briefings den Geschäftsbericht und die Marktanalysen zur Hand. In der Folge wird immer wieder auf diese Unterlagen Bezug genommen.*

*Für die Vorbereitung auf das Seminar ist es empfehlenswert, die ersten drei Kapitel dieses Briefings gelesen zu haben. Je nach Vorkenntnissen empfehlen wir, einen Blick in die beiden Backgrounder zu Kapitalanlage und Versicherungstechnik fallweise zu werfen.*

Viel Erfolg und viel Spaß wünscht Ihnen das **riva**-Team.

---

## Ihr Unternehmen

Der erste Schritt ist geschafft: Sie übernehmen jetzt als Vorstand ein bereits seit vielen Jahren am Markt etabliertes Lebensversicherungsunternehmen. Ein Unternehmen, das sich aber leider nicht wesentlich von den anderen am Markt befindlichen Unternehmen unterscheidet.

Sie sind ein mittelgroßes Lebensversicherungsunternehmen, das seit dem Jahr **1957** Produkte am Markt anbietet. Wie viele Versicherungsunternehmen im deutschsprachigen Markt, so ist auch Ihr neues Unternehmen eine **Aktiengesellschaft**. Die Aktien werden von wenigen Grossaktionären gehalten, das Unternehmen ist nicht an der Börse gelistet.

Ihr Unternehmen bietet seine Produkte (ausschließlich) über zwei Vertriebswege an: Über **Makler** und über unabhängige **Vertriebe**.

Sie bieten über beide Vertriebswege Produkte für **Privatkunden** und für **Firmenkunden** an:

- Für Privatkunden sind dies die klassische, kombinierte Lebensversicherung mit Garantieverzinsung („**KLV**“), fondsgebundene Lebensversicherung („**FLV**“), klassische Rentenversicherung („**RV**“) sowie die selbstständige Berufsunfähigkeitsversicherung („**SBU**“).
- Für Firmenkunden haben Sie als betriebliche Altersversorgung ein Rentenversicherungsprodukt im Angebot („**bAV-RV**“)

Die **Innenorganisation** Ihres Unternehmens besteht im Wesentlichen aus folgenden Organisationsbereichen:

- Ein „Zentrales Servicecenter“ betreut die Kunden, verwaltet die Bestände und wickelt die Leistungen ab.
- Zentrale Stabsabteilungen kümmern sich neben der Unterstützung der Unternehmensleitung vorwiegend um Querschnittsfunktionen wie die Anbindung der Geschäftspartner in Vertrieb und Betrieb, die Personalentwicklung sowie die Schnittstelle zum Asset-Management
- Eine leistungsstarke Orga-Abteilung zeichnet im Rahmen des Prozessmanagements verantwortlich für die Optimierung der Geschäftsprozesse durch innovativen und effizienten Einsatz der IT-Systeme. Hierunter fällt auch die klassische Betriebsorganisation

## Ihre Aufgabe

Es gilt nun, Ihrem Unternehmen ein neues, unverwechselbares Gesicht zu geben.

Eine wesentliche Aufgabe schon zu Beginn Ihrer Vorstandschaft wird es deshalb sein, einen „**Strategischen Plan**“ für die nächsten Geschäftsjahre zu entwickeln und in der Praxis umzusetzen.

- Es gilt, das operative Geschäft mit den strategischen Vorstellungen so abzustimmen, dass die bestmögliche Zielerreichung erfüllt wird.
- Nutzen Sie zum Aufbau eines wirkungsvollen Planungs- und Steuerungssystems die zur Verfügung stehenden Kennzahlen in den Geschäftsberichten und Marktanalysen.
- Mehr zum Thema „**Strategische Planung**“ erfahren Sie zu Beginn Ihrer Vorstandszeit.

Die beste Strategie bringt aber das Unternehmen nicht voran, wenn es die Kraft nicht auf den Boden bringt:

- Es kommt deshalb auf die Umsetzung der Strategie im täglichen Geschäft an.
- Sie **entscheiden** zu Beginn eines jeden Geschäftsjahres über die umzusetzenden Maßnahmen in jedem der **Funktionen** „Produkte“, „Marketing und Vertrieb“, „Betrieb“, „Risikoprüfung“ und „Kapitalanlage“.



Dieses Zeichen zeigt Ihnen Möglichkeiten auf, durch welche **Entscheidungen** Sie die Geschicke Ihres Unternehmens beeinflussen können.

Als Anlage ist einen Satz (unausgefüllter) Entscheidungsblätter beigefügt.

Um Ihnen die Arbeit ein wenig zu erleichtern, enthält das vorliegende Briefing (wie auch die Backgrounder) einen **Index** zum schnellen Zugriff auf die verwendeten Begriffe.

# Brancheninformationen

---

## Versicherungsmarkt

Der Lebensversicherungsmarkt im deutschsprachigen Raum war in den letzten Jahren geprägt von deutlichen Veränderungen.

- Die gesetzlichen Rahmenbedingungen und das veränderte Steuerrecht verschieben den Fokus der Nachfrage.
- Das Aufsichtsrecht bringt mit Solvency II einen weit stärker an der tatsächlichen Risikoposition der Unternehmen orientierten Aufsichtsrahmen. Treiber hierfür sind die Risiken am Kapitalmarkt und die zunehmenden biometrischen und operativen Risiken, die z.B. in der Langlebigkeit von Rentenempfängern oder in den immer komplexer gewordenen IT-Systemen liegen.
- Die Bedeutung des Risikomanagements steigt.
- Wertorientierung wird zur Leitidee bei der Beurteilung unternehmenspolitischer Entscheidungen.

In dieser Situation übernehmen Sie nun als neu berufener Vorstand Ihr Unternehmen. Chancen wollen erkannt und Risiken bewältigt werden, auf dem Weg zu einem modernen, marktorientierten Versicherungsunternehmen.

Ihre Wettbewerber sind vier andere Unternehmen ähnlicher Größe und Marktbedeutung. Auch diese Unternehmen haben neue Vorstände berufen, um mit frischen Ideen und neuem Schwung den Herausforderungen der sich neu formierenden Märkte zu stellen.

### Nachfrage nach Lebensversicherungsprodukten

Es sind im Wesentlichen die Veränderung der Rahmenbedingungen und des Kapitalmarktes, die erhebliche Strukturverschiebungen bei der Nachfrage nach Lebensversicherungsprodukten ausgelöst haben und in Zukunft auch weiter bewirken werden:

- Das Steuerprivileg der kapitalbildenden Lebensversicherung ist gefallen. Das Neugeschäft ist in der Folge drastisch zurückgegangen.

- Die Aufmerksamkeit der Kunden hinsichtlich Renditeerwartungen ist deutlich gestiegen. Sicherheit hat in den letzten Jahren eine geringere Rolle bei der Kaufentscheidung von Lebensversicherungsprodukten gespielt.
- Die Kapitalmärkte haben die enormen Renditechancen der Aktienmärkte aufgezeigt. Gleichzeitig haben die Rückschläge am Kapitalmarkt und die deutlichen Schwankungen das Risiko deutlich gemacht.
- Die betriebliche Altersversorgung und auch die private Rentenversicherung gewinnen durch den Rückzug staatlicher Sicherungssysteme und neuer gesetzlicher Grundlagen deutlich an Bedeutung.
- Langfristig wird der demographische Wandel und die zunehmende Spreizung der Einkommen zu weniger Beschäftigten und damit zu weniger Nachfrage nach Lebensversicherungsprodukten führen.
- Das relativ zum Bestand sehr hohe Neugeschäft und die starken Wachstumsraten des Neugeschäfts der letzten Jahre wird deshalb langfristig nicht zu halten sein. Marktsättigung und Verdrängungswettbewerb wird zunehmend sichtbar.

## Vorsorge und Risikoabsicherung

Was hat Ihr Unternehmen den Kunden nun zu bieten? Ihr Unternehmen bietet als Lebensversicherer Produkte zur Vorsorge, Vermögensbildung und Risikoabsicherung am Markt an.

Generell gilt:

- Alle am Markt tätigen Unternehmen bieten homogene Produkte an.
- Dies bedeutet, dass die Bedingungen (z.B. **Versicherungssummen**) bei allen Unternehmen identisch sind. Ebenso wird unterstellt, dass das Eintrittsalter, die Laufzeiten und die Aufschubzeiten identisch sind.
- Die **Differenzierung** am Markt findet über Kapitalanlageperformance, Überschussbeteiligungen, Preise, Kommunikation und Werbung, die Vertriebsorganisation, Kundenservice und die Risikoauswahl statt.
- Sie konkurrieren mit allen Produkten um die Nachfrage nach Vorsorge und Absicherungslösungen für Personen. Ebenso konkurrieren Sie mit alternativen Lösungen, wie z.B. Bankprodukten und Fondssparplänen.



Ein Überblick charakterisiert die fünf Produkte:

Produkt	Produktcharakteristika
<b>KLV</b>	<p>Die Kapitalbildende Lebensversicherung („<b>KLV</b>“) ist ein kombiniertes Produkt aus Todesfallabsicherung und vermögensbildender Sparkomponente mit Garantieverzinsung. Aktuell liegt der Garantiezins bei 2,25%.</p> <p>Ihr Unternehmen bietet die KLV gegen laufenden Beitrag und Einmalbeitrag an.</p> <p>Sie sind mit diesem Produkt seit <b>1957</b> am Markt. Im Neugeschäft verliert die KLV zunehmend an Bedeutung.</p>
<b>RV</b>	<p>Sie bieten eine (klassische) Rentenversicherung (<b>RV</b>) als Leibrentenprodukt ab.</p> <p>Eine Todesfallabsicherung während der Ansparphase oder Rente für Hinterbliebene ist nicht enthalten.</p> <p>Die Leistungen sind mit fester Garantieverzinsung kalkuliert. Aktuell liegt der Garantiezins bei 2,25%.</p> <p>Ihr Unternehmen bietet die RV gegen laufenden Beitrag und Einmalbeitrag an.</p> <p>Sie sind mit diesem Produkt seit <b>1957</b> am Markt.</p> <p>Die Bedeutung dieses Produktes wird für die Zukunft als gleichbleibend bis leicht steigend eingeschätzt.</p>
<b>FLV</b>	<p>Die Fondsgebundene Lebensversicherung („<b>FLV</b>“) ist ein kombiniertes Produkt aus Todesfallschutz und Sparkomponente. Anders als bei der KLV erhalten die Kunden keine garantierte Verzinsung, sondern profitieren unmittelbar an den Wertveränderungen der Fondsanteile, in denen die Sparbeiträge angelegt werden.</p> <p>Ihr Unternehmen bietet die FLV nur gegen laufenden Beitrag an.</p> <p>Sie sind mit diesem Produkt seit <b>1991</b> am Markt.</p> <p>Die Marktchancen für die FLV für die Zukunft werden als sehr positiv eingeschätzt.</p>
<b>SBU</b>	<p>Die Selbständige Berufsunfähigkeitsversicherung („<b>SBU</b>“) ist ein reines Risikoprodukt. Wird der Kunde berufsunfähig, so leistet der Versicherer in Form einer Kapitalzahlung. Die Option einer Rentenzahlung ist nicht vorgesehen.</p> <p>Ihr Unternehmen bietet die SBU nur gegen laufenden Beitrag an.</p> <p>Sie sind mit diesem Produkt seit <b>1981</b> am Markt.</p> <p>Die Bedeutung dieses Produktes wird für die Zukunft als eher leicht steigend eingeschätzt.</p>
<b>bAV</b>	<p>Im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung („<b>bAV</b>“) bietet Ihr Unternehmen ein Rentenversicherungsprodukt vergleichbar der RV an. Von der RV unterscheidet sich die bAV dahingehend, dass die Produkte gegen</p>

Einmalbeitrag mit minimaler Aufschubzeit abgeschlossen werden.

Es werden stets Pakete von Verträgen („Gruppenverträge“) abgeschlossen, so dass die Vertriebserfolge größere Sprünge zeigen können.

Ihr Unternehmen bietet die bAV gegen laufenden Beitrag und gegen Einmalbeitrag an.

Sie sind mit diesem Produkt zwar schon seit **1981** am Markt. In den letzten Jahren hat dieses Produkt jedoch erst stark an Marktbedeutung gewonnen. Die Bedeutung dieses Produktes wird für die Zukunft als steigend eingeschätzt.

## Vertriebskanäle

Ihr Unternehmen konkurriert über zwei **Vertriebskanäle** um Marktanteile und Beitragseinnahmen:

Markt	Beschreibung
<b>Vertriebe</b>	<p>Unter „Vertrieben“ verstehen wir hier die unabhängigen Finanzdienstleister, die als Vermittler auftreten.</p> <p>Vertriebe sind der Vertriebskanal Ihres Unternehmens, der in den letzten Jahren beim Neugeschäft den größeren relativen Zuwachs an Neugeschäft vorzuweisen hat. Vertriebe wählen für ihre Kunden aus einer Palette von Anbietern die attraktivsten Produkte aus. Hierbei spielt die Provisionierung der Vertriebe und die Verkaufsstärke von Produkten und Vertriebsmitarbeiter die entscheidende Rolle.</p> <p>Die Vertriebe hier im Planspiel bieten meist auch die Produkte ihrer Konkurrenten an.</p> <p>Vertriebe benötigen in der Regel etwas mehr Betreuung durch Ihr Unternehmen als die Makler. Vertriebe bevorzugen provisionsstarke Produkte mit einfachen Vertriebsargumenten wie z.B. die FLV</p>
<b>Makler</b>	<p>Der Vertrieb über Makler ist der bevorzugte Vertriebskanal Ihres Unternehmens. Makler wählen für ihre Kunden aus einer breiten Palette von Anbietern die attraktivsten Produkte aus. Hierbei spielen Preis und Service die entscheidende Rolle.</p> <p>Die Makler hier im Planspiel bieten in der Regel auch die Produkte ihrer Konkurrenten an.</p> <p>Makler benötigen in der Regel etwas weniger Betreuung durch Ihr Unternehmen als die Vertriebe. Makler beherrschen auch komplexe Produkte wie bAV oder SBU.</p>

Anmerkung zum Planspiel: Da im Planspiel alle Produkte mit gleichen Vertragsbedingungen ausgestaltet sind, findet Differenzierung im Wesentlichen durch die anderen Marketinginstrumente (Preis, Vertriebskanal und Kommunikation) und über Service (sowohl für den Kunden als auch für den Vertriebspartner) statt.

Die Produkte gegen Einmalbeitrag werden in der Bestandsverwaltung separat geführt und auch in den Berichten gesondert ausgewiesen. Es entstehen somit 10 Geschäftssegmente mit 16 verschiedenen Produkten, die am Markt von fünf Unternehmen in Konkurrenz bearbeitet werden.

---

## Kapitalmarkt

Der **Kapitalmarkt** spielt für Lebensversicherungsgesellschaften eine zentrale Rolle – sind doch der Sparvorgang und die in die Produkte eingearbeiteten Optionen und Garantien direkt (Bsp. Fondsgebundene Lebensversicherungen) oder indirekt (über die versicherungstechnische Rechnung und das Asset Liability Management „**ALM**“) mit der Kapitalanlage verbunden.

Ihr Unternehmen hat sich entschieden, nur Kapitalanlagen in Form von Aktien, Anleihen, Immobilien und Kasse zu berücksichtigen. Andere Formen, wie z.B. direkte oder indirekte Unternehmensbeteiligungen, Private Equity oder auch strukturierte Produkte, spielen keine Rolle.

Es ist dabei zu bedenken, dass trotz der hohen Anlagevolumina der **Marktpreis** der Wertpapiere – und damit die Wertentwicklung der Fonds – nicht beeinflusst werden kann.

Für die Modellrechnungen zum Embedded Value verfügen Sie über eine Kapitalmarktsimulation, die Zinsstrukturen und Performanceverläufe von Assets bis längstens zum Jahr 2057 erzeugen kann.

Weitere Details zum Themenkomplex **Kapitalanlage** finden Sie im „Backgrounder zur Kapitalanlage“.

---

## Arbeitsmarkt

Der größer gewordene europäische Markt gilt jetzt auch für den Arbeitsmarkt – so ist aus den nationalen Arbeitsmärkten ein globaler Markt geworden. Für Ihr Unternehmen ist das ein großer Vorteil – so können Sie für die Akquisition neuer Mitarbeiter für den Betrieb auf einen großen Markt zurückgreifen.

Für Sie stellt sich der Arbeitsmarkt als "anonymer" Markt dar: Mitarbeiter, die andere Unternehmen freisetzen, sind nicht unbedingt die Mitarbeiter, die Sie bei Einstellungen akquirieren können. Natürlich ist es leichter neue Mitarbeiter zu gewinnen, wenn ihre Mitbewerber Personal freisetzen.

Bei der Suche nach neuen Mitarbeitern können Sie sich der üblichen Mittel bedienen: Stellenanzeigen, Werbung im Internet und auch Personalvermittlungsagenturen (Headhunter).

Ebenso ist es wichtig, die Fluktuation der Mitarbeiter im Auge zu behalten. Eine hohe Fluktuation zeigt an, dass Ihr Unternehmen relativ zum Wettbewerb weniger attraktive Arbeitsbedingungen bieten kann.

## Aufsicht

Natürlich unterliegt auch Ihr Unternehmen der nationalen Versicherungsaufsicht.

Es handelt sich um eine reine Finanzaufsicht, die anhand der veröffentlichten Zahlen ex-post ausgeführt wird.

Im Wesentlichen sind es zwei Kennzahlen, die in diesem Zusammenhang interessant sind: Solvabilitätskontrolle und Überwachung der Restriktionen bei der Kapitalanlage.

Kennzahl	Beschreibung
<b>Solvabilität</b>	<p>Ihr Unternehmen unterliegt aktuell der Solvabilitätsaufsicht nach „Solva I“.</p> <p>Dies bedeutet, dass Ihr Unternehmen 4% des Deckungskapitals und 0,3% des Risikokapitals (Versicherungssumme abzgl. Deckungsrückstellung) als Soll-Solvabilität durch freie unbelastete Eigenmittel bedecken muss. Dies ist eine vereinfachte Anwendung der in Deutschland geltenden Verordnung zur Kapitalausstattung von Lebensversicherern. (vgl. KapAusstV)</p> <p>Aktuell ist die Kapitalausstattung nach Solva I mehr als ausreichend. Als freie, unbelastete Eigenmittel rechnen wir hier das Eigenkapital inkl. (Gewinn-)Rücklagen und die freien RfB.</p> <p>Die neuen Solvenzvorschriften nach Solvency II sind bereits absehbar. Es wird erwartet, dass die Kapitalanforderungen deutlich differenzierter ausfallen werden. („SCR = Solvency Capital Requirements)</p> <p>Im Laufe des Planspiels wird darauf noch ausführlich eingegangen.</p>
<b>Anlagerestriktion</b>	<p>Die Aufsicht wacht auch über die Struktur der Kapitalanlagen der Versicherungsunternehmen. (vgl. AnIV)</p> <p>Der Anteil der Aktien an den Kapitalanlagen darf gemessen an den Marktwerten <b>25%</b> nicht übersteigen.</p> <p>Der Anteil der Immobilien an den Kapitalanlagen darf gemessen an den Marktwerten ebenfalls <b>25%</b> nicht übersteigen.</p> <p>Diese Beschränkung soll den Werterhalt der Anlagen auch bei volatileren Kursverläufen sicherstellen.</p> <p>Im <b>Geschäftsbericht</b> wird die aktuelle Struktur ihrer Kapitalanlagen ausgewiesen.</p>

# Detailinformationen

## Produkte des Erstversicherungsmarktes

Alle Versicherungsunternehmen bieten am Markt vergleichbare, homogene Produkte für zwei Zielgruppen an:

Zielgruppen	Produkte
<b>Privatkundengeschäft</b>	Kapitalbildende Lebensversicherung: <b>KLV</b> Rentenversicherung: <b>RV</b> Fondsgebundene Lebensversicherung: <b>FLV</b> Selbständige Berufsunfähigkeitsversicherung: <b>SBU</b>
<b>Firmenkundengeschäft</b>	Betriebliche Altersversorgung <b>bAV</b> (Rentenversicherung)

Die folgende Tabelle zeigt die Vertragsbedingungen im Überblick:

	Versicherungssumme/ Rente	Kapital oder Rente?	Invaliditäts- schutz	Todesfall- schutz	EB oder lfd. Beitrag	Ein- tritts- alter	Laufzeit bzw. Aufschubzeit
<b>KLV</b>	VS: 25.000€	Kapital	nein	ja	lfd.	35 J.	30 J.
	VS: 10.000€	Kapital	nein	ja	EB	55 J.	10 J.
<b>RV</b>	Rente: 10.000€ p.a.	Rente	nein	nein	lfd	35 J.	30 J.
	Rente: 10.000€ p.a.	Rente	nein	nein	EB	35 J.	30 J.
<b>FLV</b>	VS 25.000€ 1.000€ Sparbeitr. p.a.	Kapital	Nein	ja	lfd.	35 J.	30 J.
<b>SBU</b>	VS: 100.000€	Kapital	Ja	nein	lfd.	35 J.	30 J.
<b>bAV</b>	Rente: 10.000€ p.a.	Rente	nein	nein	lfd	35 J.	30 J.
	Rente: 10.000€ p.a.	Rente	Nein	nein	EB	64 J	1 J.

Tabelle 1: Vertragsbedingungen im Überblick

Alle Produkte werden über beide Vertriebswege vertrieben. Die Vertragsbedingungen sind hierfür identisch.

Für alle Produkte gilt: Das Eintrittsalter für Neukunden ist identisch, es wird keine Unterscheidung in den Tarifen zwischen Männern und Frauen gemacht, die Versicherungssummen werden nicht angepasst, Inflation ergibt sich über die Anpassung der Vertragsanzahl.

Alle Verträge können durch den Kunden gekündigt werden, bei den Garantieprodukten erhält der Kunde als Rückkaufswert das aktuelle Deckungskapital, bei der FLV das aktuelle, anteilige Fondsvermögen und bei der SBU die aktuellen Deckungsrückstellungen samt Überschüssen<sup>1</sup>.

Details zu Produkteigenschaften, Kalkulation und zur Versicherungsmathematik finden Sie im „Backgrounder Versicherungstechnik“.

## Produktentscheidungen

Eines der wichtigsten absatzpolitischen Instrumente im **Marketing-Mix** sind die Entscheidungen zur Ausgestaltung der Produkte.

**e.** Ihre Entscheidungen zu den Produkten tragen Sie im Formular „**Produkt Entscheidungen**“ ein.  
(siehe Anlage: Entscheidungsblätter)

Hierfür stehen Ihnen Preispolitik und Überschusspolitik zur Verfügung, weiter gehende Produktgestaltung wie z.B. Differenzierung durch Produktdesign steht Ihnen nicht zur Verfügung.

### Marktpreis und Normpreis

Die Kalkulation des **Preises** für Ihre Versicherungsprodukte basiert auf den allgemein verfügbaren Rechnungsgrundlagen. (Siehe hierzu auch das Konzept des **Normpreises** im Backgrounder Versicherungstechnik: Tarifkalkulation)

In einem freien Markt entscheiden Sie selbst darüber, wieweit Sie dieser Empfehlung mit Ihren **Marktpreisen** folgen:

Entscheidung	Erklärung
Preis < 100 % <b>e.</b>	Sie bieten preiswerter als aktuariell kalkuliert an. Um trotzdem ein ausgeglichenes <b>versicherungstechnisches Ergebnis</b> zu erzielen, müssen Sie Betriebs- und Akquisitionskosten senken und/oder geringere Leistungen als der kalkulierte Durchschnitt haben.
Preis = 100 %	Sie bieten zum Normpreis an.
Preis > 100 %	Sie bieten teurer als kalkuliert an. Ein höherer Marktpreis ermöglicht die Deckung höherer Kosten und Leistungen, drückt aber die Nachfrage und erhöht die Stornoquote.

<sup>1</sup> Diese Bedingung interpretiert die Ideen der VVG Reform 2008 hinsichtlich Überschussbeteiligung und Rückkaufswerten. Konsequenterweise wird deshalb bei der SBU im Planspiel auch eine Todesfallleistung in gleicher Höhe gezahlt.

Marktpreise können je **Produkt** differenziert festgelegt werden. Sie dürfen zwischen 95% und 110% des aktuariellen Normpreises liegen.

Preisänderungen wirken zuerst nur auf das Neugeschäft:

- **Neukunden** reagieren auf Preisänderungen. Sie entscheiden sich abhängig vom Preis/Leistungsverhältnis, ob sie überhaupt einen Versicherungsvertrag abschließen und wenn ja, bei welcher Gesellschaft. Selbstverständlich ist der Preis nur ein Faktor beim Kampf um Neukunden – aber zugegeben ein recht wichtiger ...
- Ein niedriger Preis erhöht die Rendite des Vertrages und macht den Vertrag für den Kunden attraktiver.
- Die Verträge, die Sie zu Beginn in Ihrem Portfolio haben, wurden allesamt zum kalkulierten Preis abgeschlossen. (Preis = 100%)
- Je nach **Preiselastizität** Kapitalmarkt- und Konkurrenzsituation kann bereits eine relativ geringe Preisveränderung Wirkung auf die Nachfrage haben.




*Der Preis hat bei gleichbleibender Leistungshöhe unmittelbare Wirkung auf die Rentabilität des neu gewonnenen Vertrags.*

*Preise über dem kalkulierten Preis ergeben ein positives Ergebnis aus abweichender Tarifierung. Preise unter dem kalkulierten Preis ergeben ein negatives Ergebnis. Ausgewiesen ist diese Ergebnisquelle in der Ergebniszersetzung im Anhang zum Geschäftsbericht.*

Neben dem Preis ist für die Attraktivität der Produkte entscheidend, wie hoch der Kunde an den Überschüssen beteiligt wird:

Während die Beteiligung an den Überschüssen gesetzlich vorgeschrieben ist, können Sie über die Höhe innerhalb festgelegter Grenzen selbst entscheiden. Für weiter gehende Informationen über die Entstehung der Ergebniskomponenten sehen Sie bitte in den Backgrounder Versicherungstechnik.

Entscheidung	Erklärung
<b>Überschussbeteiligung</b> Zins 	<p>Sie können entscheiden, wie viel des Zinsergebnisses (also des Kapitalanlageergebnisses, das über die in den Verträgen gewährte Zinsgarantie hinaus geht) an den Kunden als Überschussbeteiligung zurück geht.</p> <p>Es müssen mindestens <b>90%</b> der Zinsüberschüsse an den Kunden gehen.</p> <p>Sie entscheiden über diesen Anteil je Produktgruppe.</p>

**Überschussbeteiligung**  
am Ergebnis aus  
Kosten, Risiko,  
Storno, sonstiges



Sie können entscheiden, wie viel des Ergebnisses aus Risiko, Storno, Abschlusskosten, Verwaltungskosten an den Kunden als Überschussbeteiligung zurück geht.

Es müssen mindestens **50%** der Überschüsse an den Kunden zurück fließen. Diese Zahl orientiert sich vereinfachend an den gesetzlichen Vorgaben.<sup>2</sup>

Sie entscheiden diesen Anteil für jedes Produkt (=Abrechnungsverband) separat.




*Die Überschussbeteiligung hat direkten Einfluss auf die Attraktivität der Produkte für den Kunden und auf die Rentabilität für den Versicherer.*

*Hohe Überschussbeteiligungen - speziell beim Zinsergebnis – erhöhen die Rentabilität der Verträge für den Kunden und reduzieren das Ergebnis für den Versicherer.*

*Attraktiv erscheint eine hohe Überschussbeteiligung deshalb für den Versicherer, weil er damit auch Zeiten relativ geringerer Kapitalanlageperformance eine höhere Verzinsung der Verträge erreichen kann. Neukunden orientieren sich bei ihrem Vertragsabschluss unter anderem an der Rentabilität der Produkte.*

Darüber hinaus können Sie sich entscheiden, ein Produkt nicht mehr am Markt anzubieten:

Entscheidung	Erklärung
Run-Off 	<p>Sie entscheiden sich, kein Neugeschäft mehr zu zeichnen.</p> <p>Beachten Sie bitte, dass der bestehende Bestand so lange im Portfolio verbleibt, bis die Kunden ihre Verträge kündigen oder die Verträge auslaufen.</p> <p>Sie können diese Entscheidung von Jahr zu Jahr überprüfen. Denken Sie daran, die Entscheidungen zur Kommunikation und Provisionspolitik entsprechend anzupassen.</p>

<sup>2</sup> Geregelt ist die Mindestzuführung zur Rückstellung für Beitragsrückerstattung in §4 MindZV. Hier werden unterschiedliche Prozentsätze je nach Ergebnisquelle als Untergrenze vorgegeben. Im Planspiel wird aus Gründen der Vereinfachung einheitlich 50% für alle Ergebnisquellen gefordert.



# Marketing und Vertrieb

Das wohl wichtigste Instrument im **Marketing-Mix** eines Versicherers sind die Entscheidungen zur Ausgestaltung der Vertriebsorganisation.

**e.** Ihre Entscheidungen zu den Produkten tragen Sie im Formular „**Entscheidungen Marketing und Vertrieb**“ ein. (siehe Anlage: Entscheidungsblätter)

## Vertriebspartner

Im Markt sind zahlreiche **Vertriebspartner aktiv**. Sie können entscheiden, mit wie vielen Vertriebspartnern Sie zusammen arbeiten möchten.

Beachten Sie bitte, dass Veränderungen bei den Vertriebspartnern Prozesslast und damit Kosten erzeugen. Ebenso benötigt jeder Vertriebspartner eine gewisse Betreuung durch die Organisation. (siehe hierzu auch: Betrieb, Prozesse)



Entscheidung	Details
<b>Vertriebspartner (Anzahl)</b> <b>e.</b>	<p>Sie entscheiden über die Anzahl der Vertriebspartner „Makler“ und „Vertriebe“, mit denen Sie im nächsten Jahr zusammen arbeiten möchten.</p> <p>Eine Reduzierung der Anzahl entspricht einer Kündigung von Vermittlerverträgen. Vertriebspartner selbst kündigen die Geschäftsbeziehung nicht.</p> <p>Stimmt die Zusammenarbeit mit Ihnen als Versicherer nicht, lassen die Vertriebspartner die Geschäftsbeziehung ruhen und leisten keine oder nur geringe Vertriebstätigkeit.</p> <p>Wenn Sie keine Entscheidung treffen, bleibt die Zahl der Vertriebspartner konstant.</p>

## Provisionspolitik

Abschlussprovisionen und Bestandsprovisionen stellen den Kern des Vergütungssystems Ihrer **Vertriebspartner** dar.

Berechnungsgrundlage für Provisionen sind die **direkten Beiträge** einer Abrechnungsperiode.

Die Provisionssätze können nach **Produkt, Beitragsart (Ifd./ Einmalbeitrag)** und **Vertriebspartner** differenziert werden.

Entscheidung	Details
<b>Abschlussprovision (AP)</b> 	<p>Die AP ist die Vergütung der Vertriebspartner für neu akquiriertes Beitragsvolumen.</p> <p>Für das Geschäft mit den „Vertrieben“ und für FLV werden tendenziell die höchsten Abschlussprovisionen bezahlt.</p> <p>Bezugsbasis für die AP ist die Beitragssumme.</p> <p>AP wird auf das Neugeschäft des aktuellen Jahres voll bezahlt. Eine Stornohaftung des Vertriebs kennen wir im Planspiel nicht.</p>
<b>Bestandsprovision (BP)</b> 	<p>BP ist die Vergütung für das Beitragsvolumen erhaltener Bestände.</p> <p>Im ersten Jahr der Vertragslaufzeit wird keine Bestandsprovision bezahlt.</p> <p>Die Bestandsprovision ist ein Instrument, um die Abgänge durch Storno zu reduzieren.</p> <p>Für Verträge auf Einmalbeitrag wird keine Bestandsprovision bezahlt.</p> <p>Bezugsbasis für die BP sind die Beiträge des aktuellen Jahres.</p>



Die Höhe der Provisionen beeinflusst maßgeblich die Motivation und damit die Leistungsstärke der **Vertriebspartner**.



*Mit der Höhe der Provisionen können Sie auch beeinflussen, ob ein Vertriebspartner sich mehr dem Bestandsgeschäft oder der Akquisition von Neugeschäft widmet.*

## Maßnahmen zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit

Neben Anreizen durch Bezahlung (Provisionen) hängt die Leistungsfähigkeit der Vertriebspartner maßgeblich von weiteren Faktoren ab:

Entscheidung	Details
<b>EDV-Ausstattung</b> 	<p>Ihr Unternehmen stellt den Vertriebspartnern Hard- und Software für Beratung und Bestandsmanagement zur Verfügung. Es handelt sich um geleaste Geräte. Software wird nicht aktiviert.</p>
<b>Info-Material</b> 	<p>Sie stellen Ihren Vertriebspartnern regelmäßig Informations- und Marketingmaterialien zur Verfügung.</p> <p>Ohne Informationsmaterial ist eine effiziente Vertriebs- und Betreuungsarbeit durch die Vertriebspartner nicht möglich.</p>

## Schulung




Schnell wechselnde Rahmenbedingungen machen permanente Weiterbildung unverzichtbar. Deshalb ermöglichen Sie den Vertriebspartnern die Teilnahme an Entwicklungs- und Schulungsmaßnahmen.

Schulung wirkt längerfristig und kumulativ. Der Verzicht auf Schulung verringert die Leistungsfähigkeit signifikant.

## Werbung und Kommunikation

Damit Sie die Wahrnehmung Ihres Unternehmens und der Produkte am Markt verbessern, stehen Ihnen verschiedene Möglichkeiten der Kommunikation zur Verfügung – Werbung ist hierfür das wichtigste Mittel.

Entscheidung	Erklärung
<b>Kommunikation</b> 	<p>Sie geben an, wie viel [ € ] Sie pro Abrechnungsperiode für die Unternehmenskommunikation aufwenden.</p> <p>Erhöhter Aufwand führt zu einer größeren Bekanntheit der Produkte und des Unternehmens. Diese „<b>visibility</b>“ ist Voraussetzung für die erfolgreiche Arbeit der Vertriebsorganisation.</p> <p>Darüber hinaus haben Werbung und Kommunikation auch einen unternehmensübergreifenden Effekt: die Aufmerksamkeit der potentiellen Nachfrager für Versicherungsprodukte steigt, und damit die Möglichkeiten das Marktpotential besser <b>auszuschöpfen</b>.</p> <p>Informationen zur aktuellen Marktausschöpfung und deren Veränderung finden Sie im Bericht „TOP5: Markt“.</p>

## Selektion

Maßgeblich für die Rentabilität eines Bestandes ist die Risikosituation.

- e. Ihre Entscheidungen zur Risikoselektion tragen Sie im Formular „**Entscheidungen Risikoselektion**“ ein.

Jedes Versicherungsunternehmen wird bemüht sein, die gemessen an der kalkulierten und am Markt durchgesetzten Prämie „besten“ Risiken im Portfolio zu halten – Risiken, die bezüglich der Leistungen günstiger als der kalkulierte Durchschnitt liegen.

Für Versicherungen auf den Todes- oder Invaliditätsfall bedeutet dies, dass relativ zur Kalkulationsgrundlage 1. Ordnung gesündere Kunden ausgewählt werden.

Entscheidung	Erklärung
<b>Risikoselektion</b>	<p>Sie geben an, wie viele Mitarbeiter [MA] Sie pro Abrechnungsperiode in der Risikoprüfung einsetzen möchten.</p> <p>Erhöhter Aufwand führt zu einer genaueren Prüfung der Anträge und zu einem höheren Anspruchsniveau hinsichtlich der Risikoqualität von Neuabschlüssen.</p> <p>Die Wirkung der Risikoselektion hängt von der Qualifikation Ihrer Mitarbeiter und dem IT-System ab.</p> <p>Risikoselektion wirkt immer auf das Neugeschäft. Wenn Sie kein Neugeschäft zeichnen („run-off“), wirkt auch keine Risikoselektion.</p>

Beachten Sie bitte, dass Sie die für Risikoselektion eingesetzten Mitarbeiter in der Personalplanung des Innendienstes berücksichtigen müssen. Für jeden abgelehnten Vertrag entsteht zusätzliche Arbeitslast (Prozesslast, ABE), die auch zusätzliche Kapazitäten in IT und Personal erfordern. Details entnehmen Sie bitte dem Bericht über die Verwaltung.



*Restriktive Zeichnungspolitik führt bei gleichbleibenden Vertriebsanstrengungen zu einer Reduzierung der Anzahl neu akquirierter Verträge.*

## Betrieb

Ihr Unternehmen unterhält eine leistungsfähige **Verwaltungs- und Serviceorganisation**.

Zentrale Aufgabe Ihrer Innenorganisation ist die kundenorientierte, effiziente Abwicklung der Geschäftsprozesse des operativen Geschäfts.

### Arbeitsbelastungseinheiten (ABE)

Als Messgröße für die zu bewältigenden Geschäftsvorfälle hat das Controlling eine eigene Recheneinheit eingeführt:

**ABE** | Arbeitsbelastungseinheiten

Die Höhe der ABE ist ein direktes Maß für das Arbeitsvolumen, das Mitarbeiter und EDV-System in einem Geschäftsjahr abwickeln müssen.

ABEs werden für alle **Kernprozesse** ausgewiesen und nach Produkten, Vertriebswegen und Beitragszahlung unterschieden.

Im **Geschäftsbericht „Verwaltung (Betrieb)“** erhalten Sie einen detaillierten Ausweis der angefallenen ABEs.


Zentrale Aufgabe bei der Steuerung der Innenorganisation ist es, die zur Verfügung stehenden Mitarbeiter, deren Zufriedenheit und Effizienz und die IT-Investitionen der (aktuell und zukünftig) benötigten Kapazität an ABEs anzupassen.

### Mitarbeiter

Sie beschäftigen in Ihrem Verwaltungsbereich Mitarbeiter als Angestellte. Die Bezahlung richtet sich nach tarifvertraglichen Regelungen:

Komponente	Erklärung
<b>Bruttogehalt</b> inkl. Lohnnebenkosten	<b>70.000 €</b> inflationiert mit dem Tarifindex (siehe Lohnniveau im Verwaltungsbericht)
<b>Überstunden- zuschlag</b>	<b>25%</b> (Maximal <b>20%</b> Überstunden)

Entscheidungen zum Mitarbeiterstab der Innenorganisation und der EDV-Ausstattung sind zusammengefasst.

 Ihre Entscheidungen zur Innenorganisation tragen Sie im Formular „**Entscheidungen Betrieb**“ ein.

Um die Mitarbeiterkapazität im Innendienst dem Bedarf anzupassen, stehen Ihnen folgende Möglichkeiten zur Verfügung:

Entscheidung	Erklärung
<b>Einstellungen</b> im Innendienst <b>e.</b>	<p>Sie können Mitarbeiter für die Innenorganisation anwerben und einstellen. Entscheidung mit positivem Vorzeichen.</p> <p>Je neu eingestelltem Mitarbeiter sind 8.000 € an einmalig anfallenden Einstellkosten zu berücksichtigen.</p>
<b>Entlassungen</b> im Innendienst <b>e.</b>	<p>Sie können Mitarbeiter für die Innenorganisation anwerben oder eigene Mitarbeiter freisetzen. Entscheidung mit negativem Vorzeichen.</p> <p>Es fallen pauschal <b>Abfindungen</b> in Höhe von <b>25.000 Euro</b> je Mitarbeiter an. (dieser Wert wird wie das Lohnniveau inflationiert).</p>
<b>Organisationsentwicklung (OE) und Schulung</b> <b>e.</b>	<p>OE und Schulung wirken auf die effektive Kapazität der Mitarbeiter. Diese Investition wirkt kumulativ: Ein Teil der Wirkung ist auf die aktuelle Investition zurückzuführen, der andere Teil ist Folge früherer OE- und Schulungsmaßnahmen.</p> <p>Sie finden die Wirkung im <b>Verwaltungsbericht</b> unter „Kapazität nach Schulung“ in % ausgewiesen. Wenn Sie nicht investieren, reduziert sich die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter – es sinkt die effektive Kapazität. Sie geben die Investition in [ € ] pro Geschäftsjahr je MA an.</p>
<b>Lohnniveau</b> <b>e.</b>	<p>Die Unternehmen der Versicherungsbranche haben einen Tarifvertrag abgeschlossen, der jährliche Anpassungen der Tariflöhne mit sich bringt. Um ihre Mitarbeiter mehr zu motivieren und gute Arbeit zu honorieren, können Sie entscheiden, vom Tarifniveau abzuweichen.</p> <p>100% entspricht dem Tarifniveau,            &lt;100% bedeutet Lohnabschläge,            &gt;100% bedeutet Zuschläge.</p> <p>Eine Bandbreite von 95% bis 120% ist möglich.</p>
<b>Zeitarbeitskräfte</b>	<p>Reicht selbst nach Überstunden die eigene Kapazität an Mitarbeitern nicht aus, so werden automatisch Zeitarbeitskräfte in Anspruch genommen.</p> <p>Leihkräfte kosten pro [MJ] <b>250%</b> des Bruttolohnes eines fest angestellten Mitarbeiters.</p> <p>Das Beschäftigungsverhältnis ist für die Dauer der Kapazitätsprobleme befristet. Es sind immer ausreichend Zeitarbeitskräfte am Markt verfügbar.</p>

## IT-Systeme

Maßgeblich für die effiziente Abwicklung der Geschäftsprozesse ist die Nutzung der Informationstechnik.

Im Rahmen der Umstrukturierung vor drei Jahren hat sich Ihr Unternehmen auch vom Rechenzentrum und der Netzwerkverwaltung getrennt. Sie beziehen Service und Geräte heute von einem Outsourcing-Partner, der EDV-Ausstattung (Hardware und Software) als Leasinggeräte den Kunden zur Verfügung stellt und für Betrieb und Support sorgt.




Als **Software** wird ein der jeweiligen Systemarchitektur angepasstes Standardsystem für die Standard-Geschäftsprozesse und -produkte von Lebensversicherern mitgeliefert.

Details zu Kapazitäten und Kosten weist der **Bericht "Kostenvergleich: Verwaltung"** aus, den Sie zu Beginn Ihrer Vorstandschaft erhalten. Die IT kosten steigen anders als die Personalkosten nicht im Zeitablauf, da angenommen werden kann, dass Innovation (und das „Moore'sche-Gesetz“) das Preisniveau nicht steigen lässt.

Die Kosten für das IT-System setzen sich aus folgenden Komponenten zusammen:

Kostenkomponente	Erklärung
<b>Fixe Leasingkosten</b>	Je Produktlinie (aktuell 5: KLV, FLV, RV, bAV und SBU) fallen fixe Leasingzahlungen an den Leasinggeber an.
<b>Variable Kosten</b>	Betriebskosten und Support
<b>Umstellungskosten</b>	Für die Umstellung von einem Systemtyp auf ein anderes System (auch "downgrading") fallen einmalig im Jahr der Bestellung fixe Kosten für Einrichtung und Migration an.
<b>Aufwand für System-Optimierung</b> (Entscheidung)	Optimierung des Systems durch Hard- und Softwareanpassungen hinsichtlich der Unterstützung der Geschäftsprozesse. Softwareoptimierung erhöht die Effizienz des Systems und resultiert in relativ geringerem Bedarf an Mitarbeitern. Treffen Sie keine Entscheidung, so wird auch nicht in Softwareoptimierung investiert.
<b>Outsourcingkosten</b>	Reicht die Verarbeitungskapazität der geleasten Anlagen nicht aus, müssen Kapazitäten zugekauft werden.
<b>Personalkosten</b>	Je nach Effizienz des eingesetzten Systems werden unterschiedlich viele Mitarbeiter im Innendienst zur Abwicklung der Geschäftsprozesse benötigt [MA je Tsd. ABE].

Für Ihre Investitionsentscheidungen zur IT stehen folgende Systeme zur Verfügung:

System	Erklärung
<b>Mainframe</b> 	<p>Die Mitarbeiter arbeiten an Terminals, die mit einem zentralen Großrechner verbunden sind.</p> <p>Die Mainframe-Konfiguration eignet sich wegen der relativ geringen Leasingkosten für geringere Arbeitsbelastung und geringere Anforderungen hinsichtlich der Skalierbarkeit.</p> <p>Im Vergleich zu anderen Technologien werden jedoch zur Abwicklung der Geschäftsvorfälle relativ viele Mitarbeiter benötigt. Auch sind die variablen Betriebskosten wegen nicht-standardisierter Technologie relativ hoch.</p> <p>Das Optimierungspotential durch Softwareanpassungen ist gering.</p> <p>Zu Beginn ihrer Vorstandschaft verfügt das Unternehmen über einen Mainframe-Rechner.</p>
<b>Client/Server</b> 	<p>Die Mitarbeiter arbeiten an Standard-PCs, die als Clients mit einem Cluster (=Verbund) von Servern arbeiten.</p> <p>Die Client/Server-Konfiguration eignet sich für mittlere und hohe Arbeitsbelastung und höhere Anforderungen hinsichtlich der Skalierbarkeit.</p> <p>Es können signifikante Verbesserungen hinsichtlich der Betriebskosten und der Effizienz gegenüber der Mainframe-Installation erzielt werden.</p> <p>Das Optimierungspotential durch Softwareanpassungen ist hoch.</p> <p>Die Umstellung von Mainframe auf Client/Server-Technologie erfordert wegen des Paradigmenwechsels signifikante Investitionen.</p>
<b>Internet-Technologie</b> 	<p>Die Mitarbeiter arbeiten an internetfähigen PCs und Endgeräten, die als Clients mit einem Verbund von Internet-Servern arbeiten.</p> <p>Die Internet-Konfiguration eignet sich für mittlere und hohe Arbeitsbelastung und sehr hohe Anforderungen hinsichtlich der Skalierbarkeit.</p> <p>Es können noch weitere Verbesserungen hinsichtlich Betriebskosten und Effizienz gegenüber der Client/Server-Installation erzielt werden.</p> <p>Das Optimierungspotential durch Softwareanpassungen ist sehr hoch.</p> <p>Die Umstellung von Client/Server- auf Internet-Technik erfordert wegen kompatibler Technologien relativ geringere Investitionen.</p>

Sie entscheiden, wann welches IT-System eingesetzt werden soll und welche Anpassungen und Optimierungen vorgenommen werden.



Die **Umstellung** von einem System auf ein anderes erfordert eine **Lieferzeit** von einem Jahr. Die Kosten für die Umrüstung fallen **sofort** im Jahr der Entscheidung an.

Sie finden eine Übersicht der anfallenden Kosten im **Bericht "IT-System: Kostenverläufe"**



*Entscheidend für den effizienten Betrieb der Innenorganisation ist die Abstimmung des Mitarbeiterstabes und der IT-Ausstattung. Beachten Sie dabei besonders, dass Verzögerungseffekte (z.B. Schulung und OE, Lieferzeiten der Anlagen, kumulative Wirkung der Systemoptimierung) und die erwartete Geschäftsentwicklung aufeinander abgestimmt werden müssen. Erst dann kann beurteilt werden, wie schnell sich die Investitionskosten zurückzahlen werden.*

*Beachten Sie bitte, dass das IT-System auch auf die Effizienz der IT der Vertriebspartner wirkt. Detailinformationen finden Sie wieder im Bericht „IT-System: Kostenverläufe“.*

## Geschäftsprozesse

Um einen effizienten und kostengünstigen Betrieb zu erreichen und eine korrekte Zuordnung von Kostenelementen zu Produkten und Kostenkategorien (Akquisitionskosten, Verwaltungskosten) zu ermöglichen, ist es notwendig über die einzelnen Geschäftsprozesse getrennt zu berichten.

Im „Geschäftsbericht Verwaltung (Betrieb)“ finden Sie Prozesse nach Kernprozessen gegliedert:

- (laufende) Bestandbetreuung
- Antragsbearbeitung Neugeschäft
- Risikoprüfung Neugeschäft
- (laufende) Betreuung der Vertriebspartner
- Umschichtung der Geschäftsbeziehungen zu den Vertriebspartnern

Ebenso finden Sie dort eine Zuordnung der Gesamtprozesslast zu den einzelnen Produkten. Hierbei ist berücksichtigt, dass die einzelnen Geschäftsprozesse für die verschiedenen Produkte unterschiedliche Arbeitslast erzeugen.

Die Aufwendungen für die Geschäftsprozesse zur Betreuung und Organisation der Vertriebspartner werden den Akquisitionskosten zugerechnet. Risikoprüfung und Antragsbearbeitung verbleiben vereinfachend bei den Verwaltungskosten.

## Leistungs- und Querschnittsfunktionen

Je Produktlinie benötigen Sie Mitarbeiter für Leitungs- und Querschnittsfunktionen. Diese Mitarbeiteranforderungen sind unabhängig vom betreuten Vertrags- und Beitragsvolumen.

Produkt	Vertriebsweg	Mitarbeiterbedarf Leitung/Querschnitt
<b>KLV</b>	Makler	4 MA
	Vertriebe	5 MA
<b>RV</b>	Makler	5 MA
	Vertriebe	6 MA
<b>FLV</b>	Makler	6 MA
	Vertriebe	7 MA
<b>SBU</b>	Makler	6 MA
	Vertriebe	6 MA
<b>BAV</b>	Makler	6 MA
	Vertriebe	7 MA

## Mitarbeiter für Risikoselektion

Die von Ihnen für die Risikoprüfung von Neugeschäft zugewiesenen Mitarbeiter werden gesondert ausgewiesen und sind in der Personalplanung zu berücksichtigen.

Darüber hinaus entsteht weiterer (geringer) Personalbedarf durch Prozesslast auf dem IT-System für Risikoselektion.

## Kapitalanlage

Die Kapitalanlageentscheidungen haben hinsichtlich der Auswirkungen auf das Geschäft den größten Hebel aller Entscheidungen.

Dies hat unter anderem folgende Gründe:

- Die Ergebniswirkung ist hoch, da die absolute Summe der veranlagten Kapitalien sehr hoch ist.
- Die Volatilität der Ergebnisse aus Kapitalanlage ist sehr hoch. Dies gilt – bei Marktwertsicht – sowohl für die Anleihen als auch für Aktien und Immobilien.
- Die Performance der Kapitalanlage hat maßgeblichen Einfluss auf die Attraktivität der Produkte und damit auf den Vertriebserfolg: Hohe Kapitalanlageerträge führen zu hohen Überschussbeteiligungen oder Zuschreibungen beim Fondsvermögen und erhöhen damit die Rendite für die Kunden mit Produkten mit Sparkomponente. Somit werden diese Produkte auch für den Vertrieb attraktiver. Natürlich gilt dies auch umgekehrt.
- Die in den (klassischen) Verträgen eingearbeiteten Zinsgarantien müssen erwirtschaftet werden. Der (Markt)Wert dieser Garantien schwankt mit dem Marktzins. Dies hat unmittelbare Auswirkung sowohl auf das Kapitalanlageergebnis als auch auf den Vertriebserfolg.

Die geringe Zahl an möglichen Entscheidungen soll nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Komplexität und die Bedeutung der Kapitalanlageentscheidungen für Lebensversicherungsunternehmen sehr hoch ist.

Für weitergehende Informationen sei an dieser Stelle auf den Backgrounder zur Kapitalanlage verwiesen.

 Ihre Entscheidungen zur Kapitalanlage tragen Sie im Formular „**Entscheidungen Kapitalanlage**“ ein.

Die operative Seite der Kapitalanlage wird von Ihrem Asset-Management Partner erledigt. Sie als Vorstand geben die Strategische Position (SAA = Strategische Asset Allokation) hinsichtlich Risiko und Rendite vor.

Die Kapitalanlageentscheidung wird in jedem Geschäftsjahr am 1.1. (Eingang der Beiträge und Abrechnung der Kosten) und am 31.12. (Leistungszeitpunkt) ausgeführt.



Die freien Cashflows (inkl. Abläuffer der Anleihen) werden hierfür automatisch berechnet und in die Anlageentscheidung einbezogen. Sie können die Cash-Flow Rechnung und die Durchführung der Anlageentscheidungen im Geschäftsbericht zur Kapitalanlage nachvollziehen.

Sie entscheiden über die Struktur der Kapitalanlagen hinsichtlich der **Mischung der Assetklassen** und über die **Fristenstruktur der Anleihen**. Beide Entscheidungen hängen direkt von der Risiko/Rendite-Präferenz Ihres Unternehmens ab.

Damit Sie den Kapitalmarkt besser einschätzen können, erhalten Sie im Bericht „TOP5: Markt“ Prognosen für die zukünftigen Entwicklungen der Märkte. Beachten Sie bitte, dass diese Prognosen mit Unsicherheit belegt sind.


Es stehen folgende **Anlageklassen** zur Verfügung:

Anlage	Beschreibung	Entscheidung
<b>Staatsanleihen</b> Euroland	Festverzinsliches Wertpapier, konstante Verzinsung ( <b>4%</b> ), kein Währungsrisiko, verfügbare Restlaufzeiten 1Jahr bis 30 Jahre, gruppiert in Anleihen mit Laufzeit 1, 3, 5, 10 und 30 Jahren. Marktwertänderung bei Zinsänderung, jederzeit liquidierbar zum Marktwert. Hohe Sicherheit (AAA) Transaktionskosten <b>2,5%</b>	[%] Anteil, den die Anleihen an der Summe der Assets haben sollen <b>e.</b>
<b>Immobilien</b> Euroland	Indexgebundener Spezialfonds thesaurierend, kein Währungsrisiko, Marktwertänderung durch Kursänderung, jederzeit liquidierbar zum Marktwert. Niedriges bis mittleres Kursänderungsrisiko, niedrige bis mittlere Rendite auf lange Sicht erwartet. Transaktionskosten <b>3,5%</b> Sie dürfen maximal 25% in Immobilien investieren.	[%] Anteil, den die Immobilien an der Summe der Assets haben sollen <b>e.</b>
<b>Aktien</b> Deutschland	Indexgebundener Spezialfonds mit deutschen Aktienwerten („blue chips“) Dividendenausschüttung 2ct je Aktie (Aktienwert zu Beginn ca. 1 Euro), kein Währungsrisiko, Marktwertänderung durch Kursänderung, jederzeit liquidierbar zum Marktwert. Hohes Kursänderungsrisiko, hohe Rendite auf lange Sicht erwartet. Transaktionskosten <b>3%</b>	[%] Anteil, den die Aktien Deutschland an der Summe der Assets haben sollen <b>e.</b>

<b>Aktien</b> Euroland	Indexgebundener Spezialfonds mit Europäischen Aktienwerten („blue chips“)  Dividendenausschüttung 2ct je Aktie (Aktienwert zu Beginn ca. 1 Euro), kein Währungsrisiko, Marktwertänderung durch Kursänderung, jederzeit liquidierbar zum Marktwert.  hohes Kursänderungsrisiko, hohe Rendite auf lange Sicht erwartet.  Transaktionskosten <b>3,5%</b> Sie dürfen <b>maximal 25%</b> in Aktien (Summe beider Typen) investieren.	[%] Anteil, den die Aktien Euroland an der Summe der Assets haben sollen  
<b>Kasse</b> Euro	Unverzinst, Sie müssen immer mindestens 3% in der Kasse als Liquiditätsreserve halten. (z.B. für Steuerzahlungen) <sup>3</sup>	[%] Anteil, den die Kasse an der Summe der Assets haben soll  

Den größten Block Ihrer Kapitalanlage machen die **Anleihen** aus.

Im Rahmen des **ALM** (Asset Liability Managements) stimmen Sie die (Rest)Laufzeiten ihrer Kapitalanlagen (hier: Anleihen) mit denen ihrer in den Versicherungsverträgen übernommenen Verpflichtungen und Garantien ab. Deshalb haben Sie die Möglichkeit, zwischen Anleihestrukturen mit unterschiedlichen Laufzeitprofilen zu wählen. Ihr Asset-Manager bildet die gewünschte Struktur durch Käufe und Verkäufe immer automatisch nach.

Anlage	Beschreibung	Entscheidung
<b>Staatsanleihen</b> Euroland	Verfügbare Restlaufzeiten 1Jahr bis 30 Jahre  Verfügbare Strukturen: - Sehr kurz - Kurz - Mittel - Lang - Sehr lang - Extrem lang	[x] Laufzeitstruktur  

Details zu den Laufzeitstrukturen finden Sie im Backgrounder Kapitalanlage im Kapitel „Grundlagen der Kapitalanlagensteuerung - Anlageentscheidungen im Planspiel“.

<sup>3</sup> Die Anteile an den Assets werden vor Zahlung der Steuer gerechnet.

# Berichte und Auswertungen

Dieser Abschnitt erweitert die sonstigen Unterlagen des Unternehmensplanspiels um die **Zusammenstellung von einschlägigen Begrifflichkeiten**, wie Sie in den Berichten und Auswertungen verwendet werden.

Die Idee hierbei ist, eine Art Glossar aufzubauen, das die verwendeten Begriffe in stark verkürzter Weise charakterisiert. Die Struktur wird dabei anhand der im Planspiel verwendeten Berichte gewählt. In diesem Sinne unterstützt dieses Glossar auch das „Eintauchen“ in die umfangreichen Berichte, die Sie als Geschäftsleitung des Versicherungsunternehmens als Entscheidungsgrundlage verwenden. Auf zwei Aspekte sei bereits an dieser Stelle hingewiesen:

- Fachliche Hintergründe und genaue Erläuterungen des ökonomischen Kontextes sind in den jeweiligen „Backgroundern“ angegeben.
- Dieses Glossar beschränkt sich auf die Angaben zum Geschäftsbericht, d.h. Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung, Liquiditätsrechnung, Bestandsbewegung und Ergebniszerlegung.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß und einige „Aha-Effekte“ beim Durchblättern. Denken Sie jedoch daran, dass die einfachste und interessanteste Variante des Lernens nicht im Studieren dieses Glossar zu sehen ist. Statt dessen ist viel spannender und zielführender, wenn Sie sich in Ihrem Vorstandsteam die Fragen stellen und gemeinsam aus den unterschiedlichen Erfahrungsbereichen die Deutung erschließen.

---

## Gewinn- und Verlustrechnung

### Idee des Berichts

Die Gewinn- und Verlustrechnung ist die periodengerechte Abgrenzung von Erträgen und Aufwendungen innerhalb eines Geschäftsjahres. Sie zeigt demnach, wie sich das Ergebnis dieses Geschäftsjahres zusammensetzt. Als Teil des Jahresabschlusses ist eine Veröffentlichung für Versicherungsunternehmen verpflichtend.

Die Gliederung ergibt sich aus der Unterteilung von versicherungstechnischen Erträgen und Aufwendungen einerseits und nicht-versicherungstechnischen Erträgen und Aufwendungen andererseits.

## Versicherungstechnische Rechnung / Erträge

### **Beiträge**

Diese Position fasst alle Beiträge der Versicherungsnehmer zusammen. Bereinigt wird diese Position um Abgaben an Rückversicherung, sofern Rückversicherung genommen wird. Ferner findet eine Abgrenzung auf das Geschäftsjahr mit Hilfe von Beitragsüberträgen statt.



- *Im Planspiel wird angenommen, dass die Hauptfälligkeit jeweils der 31.12. eines Jahres ist. Damit entfallen Beitragsüberträge.*
- *Rückversicherung wird – je nach Ausführung des Planspiels – nicht genommen.*

### **Kapitalanlageerträge**

Bei kapitalbildenden Lebensversicherungen werden Deckungsrückstellungen aufgebaut. Die entsprechenden Kapitalanlageerträge zählen zum versicherungstechnischen Ergebnis. Dies setzt sich aus laufenden Kapitalerträgen und Wertveränderungen (Zuschreibungen oder Abschreibungen) zusammen.

### **Sonstige versicherungstechnische Erträge**

Diese Position fasst sonstige versicherungstechnische Erträge zusammen. Im Planspiel ist sie regelmäßig nicht besetzt.

## Versicherungstechnische Rechnung / Aufwendungen

### **Leistungen**

Diese Position fasst alle Leistungen an Versicherungsnehmer zusammen. Bereinigt wird diese Position um Abgaben an Rückversicherung, sofern Rückversicherung genommen wird.



- *Rückversicherung wird – je nach Ausführung des Planspiels – nicht genommen.*
- *Im Planspiel wird angenommen, dass alle eingetretenen Leistungsfälle eines Jahres während des Jahres reguliert sind; damit entfallen Leistungsabgrenzungen mit Schadenrückstellungen.*

### **Veränderungen der versicherungstechnischen Rückstellungen**

Diese Position beschreibt die Differenz zwischen Jahresanfang und Jahresende.

### ***Veränderungen / Zuführung zur Rückstellung für Beitragsrückerstattung (RfB)***

Diese Position beschreibt die Differenz zwischen Jahresanfang und Jahresende.

### ***Aufwendungen für den Versicherungsbetrieb***

Diese Position fasst alle „Kosten“ des Versicherungsbetriebs zusammen. Ein großer Bestandteil sind regelmäßig die Abschlusskosten, insbesondere die Abschlussprovisionen an den Vertrieb. Hinzu kommen die Verwaltungsaufwendungen u.a. für Risikoprüfung, Bestandsverwaltung und Leistungsbearbeitung.

### ***Kapitalanlageaufwendungen***

Diese Position ist das Pendant zu Kapitalanlageerträgen.

### ***Sonstige versicherungstechnische Aufwendungen***

Diese Position ist das Pendant zu sonstigen versicherungstechnischen Erträgen.

## **Versicherungstechnisches Ergebnis**

Saldo aus versicherungstechnischen Erträgen und versicherungstechnischen Aufwendungen.

## **Weitere Ergebnisgrößen**

### ***Sonstige Aufwendungen und Erträge***

Diese Position fasst alle Aufwendungen und Erträge zusammen, die nicht unter der versicherungstechnischen Rechnung erfasst werden.

### ***Ergebnis der normalen Geschäftstätigkeit***

Diese Position beschreibt das operative Ergebnis des Versicherungsunternehmens vor Steuern und (unternehmensbezogenen) Ergebnisverwendungen.

### ***Steuern***

Diese Position fasst die Unternehmenssteuern, d.h. im Wesentlichen Körperschaftsteuer und Gewerbesteuer des Versicherungsunternehmens zusammen. Im Planspiel wird ein pauschaler Steuersatz von 30% unterstellt.

### ***Jahresüberschuss / Jahresfehlbetrag***

Diese Position beschreibt das operative Ergebnis nach Steuern. Verlustvorträge gibt es im Planspiel nicht.



### **Dividende**

Vom Jahresüberschuss kann eine Dividende an die Anteilseigner ausgeschüttet werden. Der Rest verbleibt als Bilanzgewinn oder Bilanzverlust im Unternehmen. Im Planspiel wird im Falle eines positiven Ergebnisses der normalen Geschäftstätigkeit eine Dividende in Höhe von 8% auf das Eigenkapital zu Jahresbeginn ausgezahlt.

### **Bilanzgewinn / Bilanzverlust**

Dies ist der Bilanzgewinn bzw. Bilanzverlust, der das Eigenkapital des Versicherungsunternehmens per 31.12. erhöht bzw. reduziert.

### **Einstellung in die Gewinnrücklage**

Ein (positiver) Bilanzgewinn wird im Planspiel in die Gewinnrücklage eingestellt. D.h. nach Steuern und Dividende verbleibende Ergebnisse werden thesauriert.

## **Bilanz**

### **Idee des Berichts**

Die Bilanz ist eine Bestandsaufnahme des Unternehmens mit Stichtag 31.12. eines Jahres. Sie dient dazu, die Vermögensgegenstände (Aktiva) und Schulden (größter Teil der Passiva) gegenüberzustellen und das Eigenkapital (verbleibender Teil der Passiva) auszuweisen. Als Teil des Jahresabschlusses ist eine Veröffentlichung für Versicherungsunternehmen verpflichtend.

### **Aktiva**

#### **Immaterielle Vermögensgegenstände**

Unter dieser Position werden – in engen Grenzen – immaterielle Werte zusammengefasst. Hierunter fallen beispielsweise der Firmenwert von gekauften Tochterunternehmen.

#### **Kapitalanlagen / Immobilien**

Die Kapitalanlagen sind regelmäßig der größte Teil der Aktiva. Sie werden in einige wenige Klassen zerlegt. Die Position Immobilien fasst alle Grundstücke und Gebäude (und ähnliche Rechte) zusammen.

#### **Kapitalanlagen / Dividendenanlagen**

Diese Position fasst im Wesentlichen alle Aktien zusammen. Im Planspiel werden diese aufgeteilt nach:

- Beteiligungen: Anteile an Tochterunternehmen (regelmäßig nicht besetzt).

- Hedge Fonds (regelmäßig nicht besetzt).
- Aktien Deutschland.
- Aktien Euroland.

Sämtliche Positionen werden zu Marktwerten erfasst.

### ***Kapitalanlagen / Festverzinsliche Anlagen***

Diese Position fasst im Wesentlichen alle festverzinslichen Wertpapiere zusammen. Im Planspiel werden diese aufgeteilt nach:

- Renten: Festverzinsliche Wertpapiere mit Laufzeit zwischen 2 und 30 Jahren
- Festgeld: Festverzinsliche Finanztitel (Wertpapiere oder Geldmarkttitel) mit einer Laufzeit bis zu einem Jahr.

Sämtliche Positionen werden zu Marktwerten erfasst.

### ***Kapitalanlagen / Kasse***

Diese Position fasst alle Bargeldeinlagen etc. zusammen.

### ***Kapitalanlagen für Rechnung und Risiko von Inhabern von LV-Policen***

Für fondsgebundene Lebensversicherungsprodukte werden Kapitalanlagen zu den Deckungsrückstellungen separat ausgewiesen. Der Versicherungsnehmer trifft hier im Wesentlichen die Kapitalanlageentscheidung (durch Fonds-Definition), profitiert zur Gänze von den vereinbarten Wertveränderungen und trägt das Kapitalanlagerisiko.

Auch diese Position wird zu Marktwerten erfasst.

### ***Forderungen***

Diese Position fasst alle Forderungen zusammen. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um Forderungen gegenüber Versicherungsnehmer, Versicherungsvermittler (im Planspiel regelmäßig nicht besetzt) und Rückversicherer.

## **Passiva**

### ***Eigenkapital***

Das Eigenkapital ist die Differenz der Vermögensgegenstände und der Schulden des Versicherungsunternehmens. Es lässt sich in folgende Komponenten zerlegen:

- Gezeichnetes Kapital: Eigenkapital gemäß Anteilseigner.

- Gewinnrücklage: Kumuliertes thesauriertes Ergebnis der Vergangenheit.
- Bilanzgewinn: Ergebnis des laufenden Jahres, welches in das Eigenkapital gestellt wird (u.a. nach Steuern und Dividenden).

### ***Versicherungstechnische Rückstellungen / Deckungsrückstellung***

Kapitalbildende Produkte bilden ein Deckungskapital, das als Deckungsrückstellung ausgewiesen wird.

### ***Versicherungstechnische Rückstellungen / Rückstellung für Beitragsrückerstattung (RfB)***

In der Rückstellung für Beitragsrückerstattung werden sämtliche künftigen Überschussbeteiligungen an die Versicherungsnehmer zusammengefasst (siehe auch Backgrounder „Versicherungstechnik“).

Sie zerfällt im Planspiel in drei Bestandteile:

- **Gebundene RfB:** Die gebundene RfB fasst diejenigen Überschussbeteiligungen zusammen, die den Versicherungsnehmern explizit zugeordnet sind. Im nächsten Jahr erfolgt die Zuschreibung beispielsweise als Erhöhung des Deckungskapitals.  
Im Planspiel gibt es keinen Schlussüberschussfonds, der ebenfalls hierunter auszuweisen wäre.
- **Freie RfB:** Die freie RfB fasst die Überschussbeteiligungen zusammen, die den Versicherungsnehmern gutgeschrieben werden, jedoch noch nicht genau bzgl. der Zuordnung deklariert sind.
- **Latente RfB:** Das Versicherungsplanspiel arbeitet mit einer vollständigen Marktwertbilanzierung auf der Kapitalanlage-seite. Entsprechend wird das Realisierbarkeitsprinzip (anstatt dem Realisationsprinzip unter HGB) zugrunde gelegt. Eine Erhöhung der Marktwerte bedeutet, dass bei einer späteren Realisierung dieser gestiegenen Marktwerte mehr Überschüsse an die Versicherungsnehmer ausgeschüttet werden. Entsprechend werden „realisierbare Überschussbeteiligungen“ ermittelt. (Selbiges gilt bei gegenteiliger Bewegung.)  
Somit darf dadurch das Ergebnis des Versicherungsunternehmens nicht direkt erhöht werden, sondern es muss die entsprechende Bereinigung um künftige Überschussverpflichtungen entgegen gestellt werden.  
In diesem Sinne werden die Marktwertschwankungen – bei entsprechenden Produkten mit Überschussbeteiligungen – teilweise durch die latente RfB kompensiert.

### ***Versicherungstechnische Rückstellungen / Deckungskapital für Inhaber von LV-Policen***

Für fondsgebundene Lebensversicherungsprodukte werden die Deckungsrückstellungen separat ausgewiesen. Die Deckungsrückstellung entwickelt sich gemäß der vereinbarten Fondsentwicklung.

Diese Position ist das Pendant zu den entsprechenden Kapitalanlagen.

### ***Depotverbindlichkeiten aus dem in Rückdeckung gegebenem Geschäft***

Für den Fall, dass Rückversicherung genommen ist, fasst diese Position die Depotverbindlichkeiten zusammen. Diese Position ist das Pendant zu den entsprechenden Forderungspositionen auf der Aktivseite.

---

## **Liquiditätsrechnung**

### **Idee des Berichts**

Im Rahmen der Rechnungslegung gemäß US GAAP oder gemäß IAS/IFRS ist neben Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung u.a. eine Liquiditätsrechnung durchzuführen. Sie fasst die Zahlungsströme des Jahres zusammen.

### **Angaben im Einzelnen**

#### ***Beiträge***

Unter den Beitragseinnahmen werden folgende Positionen erfasst:

- Beitragseinnahmen aus dem direkten Geschäft mit Versicherungsnehmern.
- Beitragseinnahmen aus dem indirekten Geschäft, d.h. in der Rolle als aktiver Rückversicherer.

#### ***Kosten***

Unter den Kostenpositionen werden folgende Positionen erfasst:

- Erhaltene Provisionen vom Rückversicherer, die (historisch) als Kostenerstattung für den Erstversicherer aufgefasst werden.
- Bezahlte Provisionen in der Rolle als aktiver Rückversicherer.
- Akquisitionskosten.
- Verwaltungskosten.

### ***Kapitalanlagekäufe (Jahresbeginn)***

Im Planspiel werden per 01.01. Kapitalanlageumschichtungen vorgenommen und zufließende Beiträge gemäß der Anlagestrategie investiert.

Bei Käufen sind entsprechende Transaktionskosten zu leisten. Bei Transaktionen zum Fondsvermögen der FLV trägt die Fondsgesellschaft die Transaktionskosten.

### ***Leistungen***

Unter den Leistungen werden folgende Positionen erfasst:

- Leistungen für das direkte Geschäft mit Versicherungsnehmern.
- Erhaltene Leistungen vom Rückversicherer.
- Leistungen für das indirekte Geschäft, d.h. in der Rolle als aktiver Rückversicherer.

### ***Kapitalanlagebewegungen (Jahresverlauf)***

Als Liquiditätszufluss gelten Dividenden- und Zinszahlungen der im bestand befindlichen Aktien bzw. festverzinslichen Wertpapiere. Ferner werden ggf. festverzinsliche Wertpapiere durch Ablauf frei.

Am Jahresende wird wiederum eine Investition gemäß der definierten Strategie vorgenommen. Bei Käufen sind entsprechende Transaktionskosten zu leisten.

### ***Steuern und Dividenden***

Weitere Zahlungsabflüsse entstehen durch Abgeltung der Steuerlast sowie Auszahlung der Dividenden.

---

## **Eigenkapitalveränderungsrechnung**

### **Idee des Berichts**

Im Rahmen der Rechnungslegung gemäß US GAAP oder gemäß IAS/IFRS ist neben Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung u.a. eine Eigenkapitalveränderungsrechnung durchzuführen. Sie erklärt damit die Veränderung der Eigenkapitalpositionen im Einzelnen.

### **(Keine) Behandlung im Planspiel**

Das Versicherungsplanspiel weist die einzelnen Komponente des Eigenkapitals in der Bilanz aus.

Alle Marktwertveränderungen der Kapitalanlagen werden durch die Gewinn- und Verlustrechnung gezogen. Eine Kapitalerhöhung oder ein

Aktienrückkauf ist nicht vorgesehen. Entstehender Gewinn wird nach Steuern und Dividenden in die Gewinnrücklage eingestellt. Entstehender Verlust wird entsprechend aus der Gewinnrücklage entnommen.

Insofern ergibt sich die Eigenkapitalveränderungsrechnung direkt aus den Angaben der Bilanz.

---

## Anhangsangaben

### Idee des Berichts

Der Lagebericht gehört mit Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung zum Jahresabschluss eines Versicherungsunternehmens. Der Anhang stellt darüber hinaus einige erläuternde Angaben zusammen.

Im Planspiel werden folgende Elemente als weiter führende Anhangsangaben dargestellt:

- Bestandsbewegung;
- Gewinnzerlegung;
- Gewinnbeteiligung des Versicherungsnehmers;
- Ergebnisverwendung.

### Bestandsbewegungen

#### *Idee des Berichts*

Für jede Produktart des Versicherungsunternehmens sind mehrere Bestandskennzahlen und deren Veränderung während des Geschäftsjahres von Interesse.

#### *Struktur des Berichts*

Die Bestandsveränderungen werden regelmäßig gemessen anhand:

- Laufendem Beitrag;
- Einmalbeitrag;
- Versicherungssumme (bzw. 12-fache Jahresrente bei Rentenprodukten)

Die Bestandsveränderung wird zerlegt anhand der verschiedenen Ursachen der Bewegung:

- Zugang (Neugeschäft);
- Abgang durch Tod;

- Abgang durch Ablauf;
- Abgang durch Rückkauf/Storno.

Die Bestandsveränderung gemäß deren Ursachen wird im Wesentlichen pro Produkt ausgewiesen. Zur genaueren Erläuterung der einzelnen Produkte wird auf den Backgrounder „Versicherungstechnik“ verwiesen.

### ***Selbst abgeschlossenes Geschäft / Einzel-Versicherungen***

Bestandsbewegung pro Produkt:

- Kapitalbildende Lebensversicherung
- Rentenversicherung
- Fondsgebundene Lebensversicherung
- Selbständige Berufsunfähigkeitsversicherung

### ***Selbst abgeschlossenes Geschäft / Kollektiv-Versicherungen***

Bestandsbewegung pro Produkt:

- Betriebliche Altersversorgung: Rentenversicherung

### ***In Rückdeckung übernommenes Geschäft***

Hier wären die entsprechenden Bestandsbewegungen für das Geschäft, welches das Versicherungsunternehmen in der Rolle als aktiver Rückversicherer übernommen hat.

## **Gewinnerlegung / Ergebnisentstehung**

### ***Idee des Berichts***

Die Ergebnisentstehung analysiert die einzelnen (versicherungstechnischen) Ergebnisquellen. Dies erlaubt ansatzweise ein Bestandsmonitoring. Ferner ist dies die Basis der Ergebnisverwendung, wovon die Überschussbeteiligung der Versicherungsnehmer einen wesentlichen Bestandteil ausmacht.

### ***Garantiezins***

Einige Produkte schreiben dem Versicherungsnehmer eine garantierte Verzinsung zu. (Der zugehörige Rechnungszins kann sich im Laufe der Zeit für die Neugeschäftstranchen geändert haben bzw. ändern.) Folglich kann das gesamte Zinsergebnis (d.h. das Kapitalanlageergebnis des Versicherungsunternehmens) in die beiden Komponenten Garantiezins und Überzins zerlegt werden.

### **Überzins (Zinsergebnis)**

Der sog. Überzins (Zinsergebnis) beschreibt, um wie viel die erreichte Verzinsung den Garantiezins übersteigt (bzw. unterschreitet). Somit wird das tatsächliche Kapitalanlageergebnis dem in den Produkten enthaltenen rechnungsmäßigen Zinsertrag gegenüber gestellt.

Der Überzins bildet die Grundlage der Ergebnisbeteiligung der Versicherungsnehmer bzgl. des Zinsergebnisses. Bei ungünstiger Kapitalanlageentwicklung kann der Fall auftreten, dass das Zinsergebnis negativ ist (vgl. „Backgrounder Versicherungstechnik“).

### **Wertveränderung für Rechnung und Risiko des Versicherungsnehmers (Fondsgebundene LV)**

Bei Fondsgebundene Lebensversicherungen werden Wertveränderungen der Kapitalanlagen zum (retrospektiven) Deckungskapital direkt dem Versicherungsnehmer gutgeschrieben bzw. belastet. Insofern ist diese Position nur ein „durchlaufender Posten“.

### **Akquisitionskostenergebnis**

Das Akquisitionskostenergebnis stellt die tatsächlichen Abschlussaufwendungen dem in der Preispolitik der Produkte enthaltenen Deckungsbeitrag für Abschlussaufwendungen gegenüber (vgl. „Backgrounder Versicherungstechnik“).

Hat das Versicherungsunternehmen höhere Deckungsbeiträge als zugehörige Kosten, entsteht ein positives Ergebnis, an dem die Versicherungsnehmer beteiligt werden können.

### **Verwaltungskostenergebnis**

Das Verwaltungskostenergebnis stellt die tatsächlichen Verwaltungsaufwendungen dem in der Preispolitik der Produkte enthaltenen Deckungsbeitrag für Verwaltungskosten gegenüber (vgl. „Backgrounder Versicherungstechnik“).

Hat das Versicherungsunternehmen höhere Deckungsbeiträge als zugehörige Kosten, entsteht ein positives Ergebnis, an dem die Versicherungsnehmer beteiligt werden können.

### **Stornoergebnis**

Das Stornoergebnis stellt den Ergebniseffekt dar, der sich durch die Kündigung von Policen ergibt. Hierbei wird analog das Ergebnis aus den tatsächlichen Stornobeobachtungen dem rechnungsmäßigen, d.h. in der Tarifierung antizipierten, Stornoverhalten gegenüber gestellt (vgl. „Backgrounder Versicherungstechnik“).

Liegen beispielsweise geringere Stornoraten als rechnungsmäßig einkalkuliert vor, entsteht ein positives Ergebnis, an dem die Versicherungsnehmer beteiligt werden können.



### ***Risikoergebnis***

Das Risikoergebnis stellt den Ergebniseffekt dar, der sich aufgrund biometrischer Sachverhalte ergibt. Ergebniseffekte aufgrund der Abweichung tatsächlicher Leistungsfälle (Todes- oder Erlebensfälle, Invaliditätsfälle) von rechnungsmäßigen, d.h. in der Tarifierung antizipierten, Leistungsfällen werden zusammengeführt (vgl. „Backgrounder Versicherungstechnik“).

Beispielsweise treten bei erfolgreicher Selektion (Risikoprüfung und Leistungsprüfung) weniger Leistungsfälle auf. Hat das Versicherungsunternehmen geringere Stornoraten als rechnungsmäßig einkalkuliert, entsteht ein positives Ergebnis, an dem die Versicherungsnehmer beteiligt werden können.

### ***Ergebnis aus abweichender Tarifierung***

Das Ergebnis aus abweichender Tarifierung stellt die rechnungsmäßigen auskömmlichen Prämien den tatsächlich auf den Märkten erzielten Preisen gegenüber.

Bei rechnungsmäßiger Preispolitik („siehe Normpreis) reichen die (Netto-) Preise aus, um die auftretenden Leistungsfälle und Erhöhungen der Deckungskapitalien zu finanzieren. Entsteht ein positives Ergebnis, können die Versicherungsnehmer daran beteiligt werden.

### ***Sonstiges Ergebnis***

Diese Position beschreibt eine Residualgröße von sonstigen Ergebniseffekten auf das versicherungstechnische Ergebnis.

## **Gewinnzerlegung / Ergebnisverwendung**

### ***Idee des Berichts***

Auf Basis der Analyse der Ergebnisquellen beschreibt die Ergebnisverwendung, wie das Ergebnis verwendet wird. Hierbei erfolgt eine Unterteilung nach den Anspruchsgruppen des Versicherungsunternehmens.

### ***Verwendung für die Versicherungsnehmer***

Diese Position umfasst einerseits die rechnungsmäßige Erhöhung des Deckungskapitals mit dem rechnungsmäßig garantierten Zins und andererseits die gesamte Überschussbeteiligung der Versicherungsnehmer. Die Überschussbeteiligung wiederum wird der Rückstellung für Beitragsrückerstattung zugeschrieben. Daher ergeben sich die beiden Ergebnisverwendungen:

- Zuführung zur Rückstellung für Beitragsrückerstattung
- Zuschrift des Garantiezinses zur Deckungsrückstellung

Ferner werden entsprechend der (vereinbarten) Wertveränderung der Kapitalanlagen der Fondsgebundenen Lebensversicherung die

zugehörigen Veränderungen der Deckungsrückstellungen für Rechnung und Risiko des Versicherungsnehmers vorgenommen.

### **Verwendung für das Unternehmen**

Die nicht den Versicherungsnehmer zugeschriebenen (positiven) Ergebnisse – oder negativen Ergebnisse – werden nach Steuern und Dividenden dem Unternehmen zugeschrieben. Diese Position korrespondiert mit der Ergebnisverwendung in der Gewinn- und Verlustrechnung.

### **Verwendung für den Fiskus (Steuer)**

Diese Position korrespondiert mit dem Steueraufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung.

### **Verwendung für den Anteilseigner (Dividende)**

Diese Position korrespondiert mit dem Dividendenaufwand in der Gewinn- und Verlustrechnung.

## **Ergebnisverwendung (Details) - Überleitung zur Berechnung der Gewinnbeteiligung der Versicherungsnehmer**

### **Idee des Berichts**

Dieser Bericht macht transparent, wie die Ergebnisquellen verwendet werden, wobei zwischen Ergebnisbeteiligung an die Versicherungsnehmer und Verwendung für das Unternehmen (vor Steuern und Dividenden) pro Ergebnisquelle unterschieden wird.



- *Damit ist möglich, die Entscheidungen im Planspiel bzgl. der Überschussbeteiligung der Versicherungsnehmer zu überprüfen.*

### **Latente Rückstellung für Beitragsrückerstattung**

Zur latenten Rückstellung für Beitragsrückerstattung vgl. die Ausführungen zur Passivseite der Bilanz. Vgl. ferner den „Background der Versicherungstechnik“.

Auf Basis des Anfangsbestands der latenten RfB werden die Veränderungen zum Endbestand erklärt. Diese ergeben sich durch die (anteiligen) Marktwertveränderungen der Anleihen, der Aktien sowie der Immobilien.

### **Veränderung des Zinsergebnisses durch die latente RfB**

Das Kapitalanlageergebnis enthält im Allgemeinen zunächst auch die Marktwertveränderung der entsprechenden Kapitalanlagen. Die latente RfB wirkt hier gemäß des Realisierbarkeitsprinzips „dämpfend“. In

diesem Sinne ist eine näherungsweise Zinsergebnisermittlung nach HGB „alter Lesart“ gegeben.

Im Einzelnen sind noch einmal zusammengestellt:

- Überverzinsung in Relation zum Deckungskapital
- Gesamtverzinsung der Garantieprodukte (Garantiezins und Überzins)

Jeweils wird unterschieden, wie sich diese Komponenten mit und ohne latente RfB darstellen.

### ***Zinsergebnis (für Versicherungsnehmer und -unternehmen)***

Das Zinsergebnis nach Garantiezins – ohne Betrachtung der Fondsgebundenen Lebensversicherung – steht der Überschussbeteiligung an die Versicherungsnehmer zur Verfügung.

Ein Anteil davon wird an die Versicherungsnehmer zugeschrieben. Dieser Anteil richtet sich nach den gesetzlichen Mindestvorgaben und den Entscheidungen des Versicherungsunternehmens.

Der verbleibende Teil verbleibt – via der Gewinn- und Verlustrechnung – dem Versicherungsunternehmen zur Deckung ggf. anderer negativer versicherungstechnischer Teilergebnisse, zur Steuer, zur Dividendenausschüttung oder zur Einstellung in die Rücklagen.

### ***Allokation des Zinsergebnisses auf einzelne Produkte (für Versicherungsnehmer und -unternehmen)***

Der Teil des Zinsergebnisses, der den Versicherungsnehmern zugeschrieben wird, wird auf die einzelnen Produktgruppen (Abrechnungsverbände) möglichst verursachungsgerecht aufgeteilt. (Vgl. auch „Backgrounder Versicherungstechnik“.)

Als Schlüsselungsbasis wird im Planspiel das jeweilige Deckungskapital zum Beginn des Jahres verwendet.

Eine Unterdeckung belastet das Unternehmensergebnis.

### ***Allokation des Kosten/Risiko/Stornoergebnis auf einzelne Produkte (für Versicherungsnehmer und -unternehmen)***

Zur verursachungsgerechten Zuteilung der Kosten-, Risiko- und Stornoergebnisse auf einzelne Produktgruppen vgl. den „Backgrounder Versicherungstechnik“.

Eine Unterdeckung belastet das Unternehmensergebnis.

# Danksagungen

An dieser Stelle möchte wir all jenen danken, ohne deren Mithilfe das Seminar „**Unternehmensplanspiel Lebensversicherung**“ und die zugrundeliegende Software „**IRIS-Insurance Game life**“ nicht entstehen hätten können.

<p>Johann Weber Dr. Birgit Wimmer (LV 1871)</p>	<p>Frau Dr. Wimmer und Johann Weber sind die Initiatoren des Planspielprojekts.</p> <p>Sie haben uns in der Entwicklungszeit stets optimal unterstützt. Ihre Ideen und Konzepte zum Einsatz haben den Rahmen des Planspiels gesetzt.</p>
<p>Dr. Peter Liebwein (Universität München)</p>	<p>Peter Liebwein hat maßgeblich an dem Handbüchern und Backgroundern (Briefing, Kapitalanlage, Versicherungstechnik) mitgewirkt.</p>
<p>Matthias Flurl (riva)</p>	<p>Systementwickler und verantwortlich für Design und Implementierung des Rechenkerns.</p>
<p>David Schell (LV 1871)</p>	<p>Vielen Dank für die wertvollen Beiträge zur Parametrisierung und zum Test. Unser Dank bezieht auch die nicht namentlich genannten Kollegen bei der LV 1871 ein, die mit Recherchen und Kommentaren die Kalibrierung des zu Grunde liegenden Modells voran getrieben haben.</p>
<p>Dr. Herbert Schmidt (riva)</p>	<p>Seine Ideen und Konzepte zum Einsatz der Planspielmethode prägen nachhaltig das Seminarkonzept.</p>
<p>Manuela Klotzbücher (riva)</p>	<p>Vielen Dank für die vielen Anregungen und das Lektorat der Materialien.</p>

# Index

## A

ABE 20  
Abfindungen 21  
Abschlußprovision 17  
Aktiengesellschaft 4  
ALM 28  
Anlagerestriktion 11  
Anleihen 27, 28  
Asset-Management 10

## B

bAV 8  
Beiträge, direkt 16  
Beitragsart 16  
Beitragszahlung  
    Einmalbeitrag 8  
    laufender Beitrag 8  
Bestandsprovision 17  
Betrieb  
    Einstellungen 21  
    Entlassungen 21  
    Geschäftsprozesse 24  
    IT-System 22  
    Kernprozesse 20  
    Nettogehalt 20  
    Querschnittsfunktionen 25  
    Risikoselektion 25  
    Schulung 21  
    Überstundenzuschlag 20  
    Verwaltung 20  
Business-Plan 5

## C

Cash Flow 26

## D

Deckungskapital 13  
Differenzierung 7

## E

EDV  
    Outsourcing 22  
    Umstellungskosten 22  
Entscheidungen 5  
Entscheidungsblatt

Betrieb 20  
Kapitalanlage 26  
Marketing und Vertrieb 16  
Produktentscheidungen 13  
Risikoselektion 19

## F

Finanzdienstleister 9  
Fondsvermögen 13  
Funktionsbereiche 5

## G

Garanziezins 8  
Geschäftsbericht  
    IT-System, Kostenverläufe 24  
    Verwaltung und Betrieb 20

## I

Innenorganisation 4  
IRIS-Insurance GAME 43  
IT  
    Client/Server 23  
    Fixe Leasingkosten 22  
    Internet 23  
    Lieferzeit 24  
    Mainframe 23  
    Optimierung 22  
    Umstellung 24  
    Variable Kosten 22

## K

Kapitalanlage  
    Aktien Deutschland 27  
    Immobilien 27  
    Kasse 28  
    Laufzeitstruktur 28  
    Prognose 27  
    Staatsanleihen 27, 28  
Kapitalanlage: 28  
Kapitalmarkt 10  
Kommunikation 18

## L

Liquiditätsreserve 28  
Lohnniveau 21

## M

Marketing-Mix 13, 16  
Marktausschöpfung 18  
Marktpreis 10, 13

## N

Neukunden 14  
Normpreis 13

## O

Organisationsentwicklung 21

## P

Planspiel 43  
Preis 13  
Preiselastizität 14  
Produkt 16  
Produkte  
    FLV 8  
    RV 8  
    SBU 8  
Produkte  
    KLV 8  
Prognose 27

## R

Restlaufzeiten 28  
Risikoselektion 19  
Risk-Management 19  
Rückkaufswert 13  
Rückversicherung 3  
RunOff 15

## S

SAA 26  
Software 22  
Solvabilität 11  
    AnlV 11  
    KapAusstV 11  
    SCR 11  
Spaß 29  
Strategische Planung 3, 5

## T

Transaktionskosten 28

## U

Überschussbeteiligung  
    Kostenergebnis 15  
    Zinsergebnis 14

## V

Versicherungssumme 7  
versicherungstechnisches Ergebnis 13  
Vertragsbedingungen 12  
Vertriebskanal  
    Makler 9  
    Vertriebe 9  
Vertriebspartner  
    Info-Material 17  
    Schulung 18  
Vertriebspartner 16  
    Anzahl 16  
    EDV-Ausstattung 17

visibility 18

## W

Werbung 18

## Z

Zeitarbeitskräfte 21