

1 Einleitung

Michael Reich

In den letzten Jahrzehnten ist in fast allen entwickelten Volkswirtschaften der Welt, so auch in Deutschland, eine stetig wachsende Bedeutung des Dienstleistungssektors zu beobachten. Viele, diesem Sektor zugehörige Unternehmen haben dabei allerdings noch nicht erkannt, dass sich die in der Produktionswirtschaft entstandenen und sich dort seit langem bewährt habenden Methoden einer Industrialisierung durchaus auch auf sie erfolgreich übertragen lassen. So arbeiten etwa Versicherungsunternehmen mit einer Fertigungstiefe von bis zu 80 Prozent noch wesentlich ineffizienter als zum Beispiel Automobilhersteller mit einer Fertigungstiefe von etwa 25 Prozent.

Forderungen nach einer *Industrialisierung des Dienstleistungsgewerbes* existieren bereits seit etwa 40 Jahren. In Folge sind heute auch schon Standardisierung und Automatisierung von Prozessen, etwa in Fluggesellschaften, Banken oder auch Logistikunternehmen, anzutreffen, Branchen also, die sich von Anfang an um die effizientere und effektivere Gestaltung ihrer Geschäftsprozesse bemühen. Sie verstehen diese Bemühungen als adäquate Antwort auf sich ändernde Marktbedingungen in Form von verstärktem Wettbewerb um anspruchsvoller werdende Kunden, die zu erhöhtem Kostendruck und einer steigenden Komplexität betrieblicher Prozesse geführt haben.¹ Nicht zuletzt erfordert aktuell auch die Finanzmarktkrise, dass eine Industrialisierung stärker in den Fokus der Dienstleister rücken sollte.

Aufgrund der Herausforderungen des Marktes wird es für Versicherungsunternehmen zunehmend wichtiger, eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmenswertentwicklung durch gesteigerte Effizienz und Effektivität zu erreichen. Aufgrund der erheblichen Abhängigkeit dienstleistender Unternehmen von Kundenerwartungen und -wünschen kann dieses dabei nur durch eine konsequente Unternehmensausrichtung auf den Kunden erfolgen (Effektivität). Erschwerend kommt hinzu, dass die Kunden höhere Qualität der Serviceleistungen fordern und gleichzeitig Versicherungsunternehmen gezwungen sind, ihre Kosten zu senken beziehungsweise zu optimieren (Effizienz).

Dieser Herausforderung wird heute vielfach versucht, mit Hilfe von *ganzheitlichen prozessorientierten Managementkonzepten* zu begegnen, welche die erfolgreiche Industrialisierung der Assekuranz ermöglichen und dauerhaft unterstützen. Eine derartige Industrialisierung ist zwar seit langem ein Thema der davon betroffenen Führungs-

¹ Vgl. Schmieder 2009, S. 2f.

kräfte; jedoch mangelt es häufig an einer konsequenten unternehmensweiten Umsetzung und kontinuierlichen Weiterführung.

Dieses zeigt etwa auch eine neuere CapGemini-Studie zur Industrialisierung von deutschen Versicherungsunternehmen. Danach sehen 58 Prozent der Versicherer eine große bis sehr große Notwendigkeit für eine Industrialisierung, aber nur 39 Prozent verfolgen solche Maßnahmen tatsächlich auch im eigenen Unternehmen. Eine ähnliche KPMG-Studie zeigt darüber hinaus, dass zwar ein Drittel der deutschen Versicherungsunternehmen Instrumente einer prozessorientierten Steuerung, wie etwa Prozesslandkarten oder -modelle, nutzen, jedoch häufig nur für eine geringe Anzahl von Prozessen und ohne das nötige Management-Commitment oder Prozessdenken. Die restlichen zwei Drittel beschäftigen sich lediglich oberflächlich mit Prozessmanagementkonzepten und den damit einhergehenden Methoden.² Auch für andere Dienstleistungsunternehmen hat sich der Industrialisierungsdruck in der Vergangenheit stark erhöht. Aufgrund einer zunehmend kritischer werdenden Marktsituation besteht hier auch weiterhin der Bedarf nach mehr Effizienz und Effektivität. Dieses gilt trotz der überdurchschnittlichen Innovationsrate, der zunehmenden Technisierung und Liberalisierung des deutschen Telekommunikationsmarktes.³ Aufgrund dieser neuen intensivierten Wettbewerbssituation mit dadurch hervorgerufenen sinkenden Gewinnmargen sowie der allgemeinen Wirtschaftskrise vermögen die bislang erfolgreich verlaufenden Einsparungsprogramme der letzten Jahre den Kosten- und Industrialisierungsdruck nicht auszugleichen. So besteht, laut einer A.T. Kearney Studie, auch in der Telekommunikationsbranche ein hoher Bedarf an einer Veränderung der Geschäftsmodelle sowie einer Neustrukturierung der Prozesse.⁴

Die Aktualität der Thematik auch in der Wissenschaft belegt unter anderem etwa die Forschungsarbeit von Felten zu den Industrialisierungsbemühungen in der privaten Kraftfahrtversicherung.⁵

Ziel der vorliegenden Veröffentlichung ist es, aufzuzeigen, dass durch eine konsequente Umsetzung ganzheitlicher und prozessorientierter Managementsysteme die notwendigen Effizienz- und Effektivitätssteigerungen erreicht werden können. In diesen Managementsystemen wird sich ausdrücklich der konsequenten Unternehmensausrichtung auf den Kunden durch Identifizierung von Kernprozessen, die aus Kundensicht die Qualität der Dienstleistung maßgeblich beeinflussen und aus Unternehmenssicht den Geschäftserfolg erhöhen, gewidmet. Dieses beinhaltet das unternehmensweite und kontinuierliche Management von Prozessen, also ihre Analyse

² Vgl. Malik et al. 2009, S. 252f.

³ Vgl. Ehmer 2009, S. 18

⁴ Vgl. Hastenteufel/Kremlicka 2010, S. 12f.

⁵ Vgl. Felten, M. (2012)

und Optimierung, ihre Umsetzung und Implementierung in Software, ihre automatische Ausführung, Kontrolle und Messung sowie ihre Leistungskennzahlen. Erst eine derartige Durchgängigkeit ermöglicht eine andauernde Anpassung des Unternehmens an die Anforderungen des Kunden und insgesamt des Marktes.⁶

Allerdings sind die Erfolge der Implementierung von Prozessmanagementsystemen in Dienstleistungsunternehmen, wie Versicherern und Telekommunikationsunternehmen, bislang eher gering. Häufig werden als Gründe hierfür die mangelnde systematische Prozessidentifikation und -dokumentation, der kostenintensive IT-Aufwand und/oder die ausbleibende Effizienzsteigerung aufgrund inkonsequenter und projektbezogener Umsetzung genannt. Aufgrund dessen widmet sich dieses Buch der Erstellung einer Orientierungshilfe beziehungsweise eines Rahmens zur erfolgreichen Implementierung eines diesbezüglich ganzheitlichen und prozessorientierten Managementsystems.

Vor diesem Hintergrund soll dazu zunächst dargestellt werden, warum Versicherungsunternehmen grundsätzlich industrialisieren müssen, welche Methoden des Prozessmanagements dafür zur Verfügung stehen und wie weit aktuell die Industrialisierung durch Prozessmanagement bereits voran geschritten ist. Anschließend wird auf Basis bestehender Prozessmanagementmethoden und kritischer Erfolgsfaktoren der Praxis eine fundierte Anleitung zur Implementierung eines ganzheitlichen prozessorientierten Managementsystems vorgestellt. Einer praktischen Erläuterung dieses Leitfadens dienen zum Abschluss aussagekräftige Fallbeispiele. Insbesondere ehemals regulierte Branchen haben sich in der Vergangenheit auf der Notwendigkeit zur Inanspruchnahme ihrer Dienstleistungen, wie etwa Sicherheit oder Kommunikation, ausgeruht und in dieser Beziehung den Anschluss zu anderen Branchen, wie zum Beispiel der IT-Branche, etwas verloren. Nun sind sie umso stärker gefordert, gleichzeitig die Steigerung der Servicequalität wie auch die Senkung der Kosten umzusetzen. Hier versprechen ganzheitliche prozessorientierte Managementsysteme heute eine geeignete Lösung.

Im *zweiten* Kapitel werden, nach dieser Einleitung, die aktuellen Herausforderungen für Versicherungsunternehmen untersucht. Diese Betrachtung der Branchenstruktur und der Entwicklungstrends wird zeigen, dass hier ein großer Handlungsbedarf bezüglich der Industrialisierung für Versicherungsunternehmen vorliegt. Des Weiteren nützen diese Betrachtungen auch Entscheidungsträgern anderer Dienstleistungsunternehmen, die Notwendigkeit für eine derartige Industrialisierung zu erkennen.

Im darauf folgenden *dritten* Kapitel wird dann eine Einführung in das Prozessmanagement im Allgemeinen gegeben. Hier wird auf die unterschiedlichen Methoden

⁶ Vgl. Träger 2007, S. 1690

des Prozessmanagements, wie zum Beispiel Total Quality Management, Six Sigma oder auch Business Process Management, einzugehen sein, um deren Entwicklung als auch die Chancen und Risiken bei deren Einführung zu erläutern.

Danach werden im *vierten* Kapitel Anwendung und Reifegrad des Prozessmanagements innerhalb der Versicherungsbranche dargestellt. Für Versicherungsunternehmen und deren Prozessmodelle wird diesbezüglich die Expertise der BiPRO e.V. herangezogen. BiPRO (Brancheninitiative Prozessoptimierung) besteht seit einigen Jahren als neutrale Organisation, die unternehmensübergreifende Geschäftsprozesse der Assekuranz mit Hilfe fachlicher und technischer Normen gestaltet, fördert und optimiert.⁷ Die Analyse von Anwendung und Reifegrad derartiger ganzheitlicher prozessorientierter Managementsysteme in Versicherungsunternehmen wird vor allem auch im Ergebnis die verschiedenen Probleme aufzeigen, die bei einer unternehmensweiten Einführung solcher Managementsysteme auftreten können.

Als Ergebnis einer derartigen Analyse kann im *fünften* Kapitel ein fundierter Leitfaden zur Implementierung von ganzheitlichen prozessorientierten Managementsystemen in Dienstleistungsunternehmen vorgestellt werden. Besonders die unternehmensweite Einführung und konsequente Umsetzung derartiger prozessorientierter Managementsystemen determinieren dabei deren Erfolg. So ist bei der Vorstellung des Leitfadens auch detailliert auf die strategische Verknüpfung von Unternehmensstrategie und Kernprozessen, die Analyse und Gestaltung von Prozessen wie auch auf die Neugestaltung der Organisation hin zur prozessorientierten Organisation und letztlich auf die Planung, Ermittlung und Analyse von Prozesskennzahlen einzugehen.

Im *sechsten* Kapitel sollen diese allgemeinen Empfehlungen zur Implementierung von ganzheitlichen prozessorientierten Managementsystemen noch genutzt werden, um sie spezifisch auf Versicherungsunternehmen anzuwenden. In Fallbeispielen wird jeweils aufgezeigt, wie die Geschäftsprozessstrategie entwickelt wird, wie Prozesse priorisiert und optimiert werden, in wie weit die Organisation umstrukturiert werden muss und welche Prozesskennzahlen letztlich zur Steuerung genutzt werden können. Diese Beispiele erlauben auch, dass sie von weiteren Dienstleistungsunternehmen ebenfalls als praktische Anleitung zur Einführung und Umsetzung ganzheitlicher prozessorientierter Managementsysteme herangezogen werden können.

Abschließend werden die in dieser Veröffentlichung gewonnenen Erkenntnisse zusammengefasst und lösungsorientierte Denkanstöße für weitere Studien im Bereich des Prozessmanagements der Dienstleistungsbranche gegeben.

⁷ Vgl. BiPRO e.V. 2010a, <http://www.bipro.net/7.0.html>, Abruf vom 10.06.2010

2 Aktuelle Herausforderungen in der Versicherungsbranche

Michael Reich

2.1 Überblick

Die Versicherungsbranche war über Jahrzehnte hinweg ein regulierter Markt. Wettbewerb fand deshalb nur eingeschränkt statt. Seitdem der Markt vor mehr als einem Jahrzehnt liberalisiert worden ist, sehen sich die Versicherer nun aber mit neuen Herausforderungen konfrontiert. Zusätzlich haben die Einbrüche an den Aktienmärkten zu hohen Verlusten geführt; die Solvabilität der Versicherungen wurde substantiell geschwächt. Sinkende Kurswerte an den Börsen und ein niedriges Zinsniveau führten zu geringer werdenden Kapitalanlageerträgen, die nicht mehr wie früher die negativen technischen Ergebnisse auszugleichen vermochten.

Diese Entwicklung führte bereits 2008 zu sinkenden Prämievolumina; die Nachfrage etwa nach fondgebundenen Leben-Produkten nahm erheblich ab. Zukünftig wird ein verhaltenes Wachstum für das Leben-Geschäft vorausgesagt, welches sich allerdings auf Prognosen einer steigenden Konjunktur stützt. Im Nicht-Leben-Geschäft wird eine höhere Profitabilität durch höhere Preise prognostiziert; ein moderates Wachstum soll sich hier einstellen. Insgesamt muss jedoch ein sehr geringes Marktwachstum von unter einem Prozent in den letzten Jahren festgestellt werden.⁸

Versicherungsunternehmen sehen sich heute durch höhere Qualitätsansprüche des Gesetzgebers, steigende Ansprüche des Kapitalmarktes an die Eigenkapitalrenditen und durch sich, vor allem aus dem Ausland herrührenden höheren Wettbewerbsdruck sowie durch versicherungserne Finanzdienstleister, zu mehr Effizienz und Effektivität gezwungen.⁹ Zusätzlich müssen viele Versicherungsunternehmen ihre strategische Ausrichtung in Hinblick auf Globalisierung, Konsolidierung und Wettbewerb überprüfen, ihre Vertriebssteuerung optimieren und an die veränderten Markt- und Wettbewerbsverhältnisse anpassen.¹⁰

Die Umfeldbedingungen der Versicherungsbranche unterliegen seit über einem Jahrzehnt einem fortwährenden und teilweise dramatischen Wandel. Dieser Wandel drückt sich zum einen Teil in beobachtbaren, langanhaltenden Mega-Trends, zum

⁸ Vgl. o.V. 2009a, S. 455f.; Theis/Wolgast 2009, S. 1

⁹ Vgl. Achner/Dose 2007, S. 28; Cundius/Näther 2009, S. 2f.

¹⁰ Vgl. Träger 2007, S. 1690

anderen Teil aber auch in unerwarteten Strukturbrüchen aus. Mehr denn je stellen heute diese veränderten Umfeldbedingungen die Versicherungsunternehmen vor große Herausforderungen, vor allem, wenn bislang bestehende Geschäftsmodelle teils langfristig, oftmals aber auch sehr kurzfristig verändert werden müssen.

Folgende Mega-Trends wirken dabei mehr oder weniger stark auf alle deutschen Versicherungsunternehmen ein:

- Ungünstige demografische Entwicklung,
- veränderte rechtliche Rahmenbedingungen,
- fortschreitende Digitalisierung des wirtschaftlichen und privaten Lebens,
- aufgeklärte und anspruchsvolle Kunden,
- die Globalisierung der Finanzmärkte,
- Wandel der Vertriebsstrukturen sowie
- Konsolidierungsdruck und Effizienzsteigerung.

Diese Mega-Trends stehen nicht isoliert nebeneinander, sondern verstärken sich teilweise gegenseitig in ihren Wirkungen auf die Geschäftsmodelle der Versicherungsunternehmen.

2.2 Ungünstige demografische Entwicklung

Die demografische Entwicklung verläuft gegenwärtig in zwei Richtungen¹¹:

- 1 Die deutsche, wie auch andere westliche Gesellschaften sind durch eine gegenwärtig starke Überalterung geprägt. So steigen die Lebenserwartung und damit der Anteil der über 65-jährigen kontinuierlich an. Gleichzeitig werden in den entwickelten, westlichen Gesellschaften immer weniger Kinder geboren.
- 2 Die Anzahl der in Deutschland lebenden Menschen wird geringer. Der Saldo von Geburten und Sterbefällen ist negativ, ein Trend, dem auch nicht durch Zuzug von Ausländern entgegengewirkt werden kann.

Diese Entwicklung zeigt auch dramatische Auswirkungen auf die Nachfragestruktur in der Versicherungsbranche. Versicherungsvermittler treffen auf zunehmend weniger junge Menschen, die Versicherungsschutz für neugegründete Haushalte brauchen und sich ihre Altersvorsorge über langfristige Sparvorgänge aufbauen wollen.

¹¹ Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2012, Kap. 2.5 Bevölkerungsvorausberechnung

Gleichzeitig sind in den maßgeblichen privaten Versicherungssparten die Durchdringungsraten bereits sehr hoch¹². Als Folge stehen die Versicherer in den meisten Produktsparten in einem erheblichen Verdrängungswettbewerb¹³. So schrumpfen etwa die Vertragsbestände der großen Lebensversicherer massiv, wie auch der Lebensversicherungsbranche insgesamt¹⁴. Das geringe Umsatzwachstum der Lebensversicherer in den letzten Jahren erklärt sich aus höheren Durchschnittsbeiträgen, da der Vorsorgebedarf für das Rentenalter bei Weitem nicht gedeckt ist. Die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sind derzeit jedoch für die Versicherungsbranche eher ungünstig, sodass ein signifikantes Nachfragegewachstum nicht zu erwarten ist.

2.3 Veränderte rechtliche Rahmenbedingungen

Im Zuge der EU-weiten Vereinheitlichung der Gesetze auf dem Finanz- und Versicherungsmarkt zeichnet sich nach der Deregulierung der Neunzigerjahre heute eher eine Re-Regulierung ab. Aufgrund dessen sieht die Assekuranz, neben Effizienz- und Effektivitätssteigerung, auch den Umgang und die Auseinandersetzung mit dem wechselnden regulatorischen Umfeld als wichtigste Herausforderung an.¹⁵

SOLVENCY II VORSCHRIFTEN		
Quantitativ	Qualitativ	Transparenz
<ul style="list-style-type: none"> • Zielkapitalausstattung auf Gesamtunternehmensebene • Bewertung hinsichtlich Risikoexposition 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätze ordnungsgemäßen Risikomanagements • Risikoorientierter Steuerungskreislauf 	<ul style="list-style-type: none"> • Offenlegung aufsichtsrelevanter Information • Berichterstattung gegenüber Aufsichtsbehörden und Öffentlichkeit

Abbildung 1: Solvency II Vorschriften
Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Malik/Schradin 2008, S. 27f.

Als bedeutendste Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen wird häufig die Rahmenrichtlinie über die Neuregelung der Versicherungsaufsicht (Solvency II) genannt. Sie wurde 2007 durch die EU-Kommission vorgelegt und dient der Stärkung des Verbraucherschutzes, der Modernisierung der Beaufsichtigung sowie der Vertie-

¹² YouGov, Kundenmonitor Assekuranz 2012

¹³ 67rockwell Consulting, Marktentwicklung Privatsparten, 2010

¹⁴ GDV, Statistisches Taschenbuch, 2012

¹⁵ Vgl. Kohler/Stalder 2009, S. 32

fung der europaweiten Marktintegration und Steigerungen der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Versicherer auf dem internationalen Markt.¹⁶ Mit einem Drei-Säulen-Modell soll dabei die Umsetzung in Deutschland erfolgen.¹⁷ In Abbildung 1 werden die Inhalte dieser einzelnen Säulen erläutert.

Die Umsetzung von Solvency II hat in Deutschland mit Einführung der Mindestanforderung an das Risikomanagement (MaRisk VA) im Januar 2009 begonnen. MaRisk ist eine Konkretisierung der qualitativen Vorschriften beziehungsweise des § 64a VAG im Rahmen von Solvency II. Es soll die Anforderungen an ein ordnungsgemäßes Risikomanagement insofern verdeutlichen, als dass es jede gesetzliche Veränderung in die Risikoidentifikation und -analyse einfließen lässt. Eine derartige Einhaltung aller internen und externen rechtlichen Vorschriften von Versicherungsunternehmen wird auch als Compliance Management bezeichnet.¹⁸ Im Kontext mit Solvency II sollen eben diese Compliance-Aktivitäten in ein unternehmensweites Konzept eingebunden werden, um jede Änderung des gesetzlichen Umfeldes zeitnah dem Verantwortlichen des jeweiligen Geschäftsbereiches zu melden und eine ebenso zeitnahe Reaktion zu ermöglichen.¹⁹

Damit geht eine Reihe von Auswirkungen auf das Versicherungsgeschäft einher, welche in Abbildung 2 dargestellt sind.

1	Veränderter Eigenmittelanforderungen	<ul style="list-style-type: none"> Kleine und Nischen-Versicherer müssen aufstocken
2	Nationale und EU-weite Konsolidierung	<ul style="list-style-type: none"> Kleine VU's müssen Kooperationen eingehen Mergers innerhalb EU vereinfacht
3	Steigende Produktinnovation	<ul style="list-style-type: none"> Risiken werden durch Index-Link's oder Rückversicherer diversifiziert Neue Versicherungsprodukte
4	Verstärktes Compliance Management	<ul style="list-style-type: none"> Kosten steigen durch erhöhten Verwaltungs- und IT-Aufwand Mitarbeiter als Kontrolleure
5	Erhöhte Markttransparenz	<ul style="list-style-type: none"> Aufwand für Berichts- und Rechnungswesen steigt
6	Veränderungen in Bestandsverwaltung	<ul style="list-style-type: none"> Regelmäßige Risikoauswertung Bewertung von Rückstellungen Statische Aufbereitung von Daten
7	Kapitalanlagenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Fokus auf ALM Investitionen in langfristiger/ risikoarme Anlagen

Abbildung 2:
Auswirkung
von Solvency II;
Quelle: Eigene
Darstellung in
Anlehnung
Rauschen/
Schmitt 2008,
S. 992f. und
Erben et al.
2006

¹⁶ Vgl. Deutscher Bundestag 2009, S. 1

¹⁷ Vgl. Versicherungsforen Leipzig 2010,
<http://www.versicherungsforen.net/fs/vfl/de/themen/solvencyii/startseitesolvencyii.jsp>, Abruf am 20.06.2010

¹⁸ Vgl. Kastner/Illguth 2009, S. 2

¹⁹ Vgl. Versicherungsforen Leipzig 2009b,
<http://www.versicherungsforen.net/fs/vfl/de/themen/rechtundrahmenbedingungen/compliance/compliance.jsp>, Abruf am 20.10.2009

Neben der neuen Vermittlerrichtlinie im Rahmen der VVG-Reform von 2008²⁰, sind zum Teil in Folge der Finanzkrise weitere gesetzliche Veränderungen in Kraft getreten. Deren Ziele und Veränderungen sind in Abbildung 3 übersichtlich dargestellt.

GESETZ	ZIEL	VERÄNDERUNG
Änderung d. Bundesdatenschutzgesetzes (BDSG)	Geregelter Umgang mit personenbezogenen Daten zur Erhöhung der Transparenz sowie einem starken EU-weiten Verbraucherschutz	<ul style="list-style-type: none"> • Novelle 1: Stärkung der Info- und Auskunftsrechte • Novelle 2: Änderungen des Listenprivilegs beim Adresshandel, Neuregelung f. Markt- u. Meinungsforschung, opt-in, Kopplungsverbot, Beschäftigtendatenschutz, Auftragsdaten-verarbeitung, neue Befugnisse für die Aufsichtsbehörden u. neue Bußgeldatbestände, Informationspflichten bei Datenschutz-verstößen, Kündigungsschutz für Datenschutzbeauftragte • Novelle 3: Umsetzung der EU-Verbraucherkreditrichtlinie: Bußgeldbewehrung, Pflichten von DB-Betreibern
Gesetz zur Stärkung der Finanzmarkt- und Versicherungsaufsicht	Erweiterung der Rechte und Pflichten der Finanz- und Versicherungsmarktaufsicht	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Prävention • Erweiterung der Information der Aufsicht durch weitere aufsichtliche Meldepflichten • verstärkte Eingriffsrechte der Aufsicht in Krisenzeiten • Stärkung der Verantwortung der handelnden Personen (wie bspw. Aufsichtsrat, Mitarbeiter der BaFin)
Regelung zur Bemessung der Vorstandvergütung (VorstAG)	Transparente Vergütung bei langfristiger u. nachhaltiger Unternehmensführung und Stärkung des Aufsichtsrates	<ul style="list-style-type: none"> • Aufsichtsrat als Verantwortlicher für Höhe und Grund der Vergütung • Konkrete, mehrjährige Bemessungsgrundlage anhand Leistung und Lage des Unternehmens
Änderung und Ergänzung der Bilanzierungsregeln des HGB (BiMoG)	International vergleichbare Aussagekraft der Bilanz ähnlich des IAS/ IFRS	<ul style="list-style-type: none"> • Abschaffung der Bilanzierungswahlrechte • Einbeziehung von Marktwerten

Abbildung 3: Gesetzliche Rahmenbedingungen im Wandel

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Versicherungsforen Leipzig 2009c, <http://www.versicherungsforen.net/fs/vfl/media/themen/>, Abruf am 23.10.2009

Ein aufgeklärter Kunde wird insbesondere auch durch die Jahrzehnte währenden diesbezüglicher Aktivitäten von Verbraucherschutzvereinen und Wirtschaftsmedien, verstärkt durch hausgemachte Skandale einzelner Versicherer, gefördert²¹. Oftmals war die Kritik öffentlichkeits- und auflagenwirksam polemisch überzogen, aber viel-

²⁰ In Kraft getreten am 1.1.2008; VVG-Reform: Änderungen der Gesetze zur Abschaffung des Policienmodells, Beratungs- und Dokumentationspflichten des Versicherers, Vertragliche Obliegenheiten, Vorvertragliche Anzeigepflicht, Gefahrerhöhung, Grobe Fahrlässigkeit, Laufzeit von Versicherungsverträgen, Vorläufige Deckung, Zahlungsverzug, Abschaffung des Grundsatzes der Unteilbarkeit der Prämie, Textform (E-Mail) ausreichend, Verjährung und Ausschlussfrist, Recht der Versicherungsvermittlung. Quelle: Deutscher Bundestag 2007, S. 2 f., <http://dip21.bundestag.de/dip21/btd/16/058/1605862.pdf>, Abruf vom 05.10.2009

²¹ Handelsblatt diverse: BaFin rügt private Krankenversicherer 09.12.2010 „Abzocke in der PKV kann weitergehen“ 04.07.2012, So leicht verdienen Finanzvermittler ihr Geld 17.07.2012, Die Versicherer haben in der Altersvorsorge versagt 27.07.2012, Ergo-Sexsumpf immer tiefer 30.08.2012, Ergo brachte Kunden um Millionen von Zinserträgen 25.10.2012

fach wurden Missstände auch zu Recht an das Licht der Öffentlichkeit gebracht. Das Image der Versicherungswirtschaft ist heute insgesamt geprägt durch hohe einkalkulierte Kosten für Vertriebsaktivitäten und Vertragsverwaltung einerseits und rückläufige Leistungen beziehungsweise kleinliche Schadensregulierungen auf der anderen Seite. In der Tat verzeichnet beispielsweise die Lebensversicherungsbranche mittlerweile ein Jahrzehnt kontinuierlich rückläufiger Garantiezusagen und Überschussbeteiligungen²². Gleichzeitig wird über gesetzlich vorgeschriebene Produktinformationen transparent, welche Kosten in die Verträge eingerechnet werden. Verbraucher empfinden diese Kostenbelastung zunehmend als nicht gerechtfertigt.

Der Gesetzgeber hat verstärkt die langjährige Kritik der Verbraucherschützer aufgegriffen. 2007 wurde so die EU-Vermittlerrichtlinie umgesetzt, die eine Erlaubnis- und Registrierungspflicht für Versicherungsvermittler und deren Voraussetzungen definiert. In diesem Zusammenhang wurde so eine grundsätzliche Pflicht für Vermittler zur Beratungsdokumentation eingeführt. Mit der im Jahre 2008 in Kraft getretenen VVG-Reform wurden unter anderem erweiterte Rechte der Kunden auf Information und Dokumentation beim Vertragsabschluss sowie, speziell in der Lebensversicherung, auf einen Mindest-Rückkaufswert bei vorzeitiger Vertragsauflösung und auf eine verursachungsgerechte Beteiligung an Überschüssen und an stillen Reserven formuliert²³. Als direkte Folge sind die Prozesskosten im Vertrieb um 15-20% gestiegen und damit die Ertragsmargen gesunken. Seitdem sind zahlreiche Verkäufe von Vertriebsgesellschaften zu verzeichnen. Andererseits sind die Vermittlerprovisionen in den Fokus der öffentlichen Diskussionen, verstärkt noch etwa um Provisionsexzesse in der privaten Krankenversicherung, gerückt. Der Gesetzgeber hat darauf bereits reagiert und Maximalprovision sowie Stornohaftungszeit in der privaten Krankenversicherung gesetzlich geregelt.

Im Hinblick auf die Aktivitäten des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz sind gegenwärtig weitere gesetzliche Eingriffe in die bestehenden Vertriebsvergütungssysteme zu erwarten. Zunächst ist eine rechtliche Stärkung der Honorarberatung zu erwarten, das heißt, dass Versicherungsnehmer ihren Vermittler für die Beratungsleistung direkt bezahlen und nicht mehr indirekt beim Vertragsabschluss über die, in die Produkte einkalkulierte Abschlussprovisionen des Versicherers²⁴. In der EU wird derzeit eine Novelle der EU-Vermittlerrichtlinie (IMD2) vorbereitet, die unter anderem eine Offenlegung der konkreten Vermittler-

²² Assekurata, Überschussstudie, Jahrgänge 2004 bis 2012

²³ GDV, Reform des Versicherungsvertragsrechts, 02.01.2008

²⁴ Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (BMELV), Eckpunkte für eine gesetzliche Regelung des Berufsbildes der Honorarberatung, 2011