



# VVG-Reform

## Neues Versicherungsvertragsgesetz

Herausforderung und Chance für Assekuranzen

26. Februar 2007



*a d e s s o*

## VVG-Reform

### Herausforderung und Chance für Assekuranzen

Am 1.1.2008 werden die neuen Bestimmungen des Versicherungsvertragsgesetzes für das Neugeschäft in Kraft treten. Voraussichtlich ein Jahr später gelten diese Bestimmungen auch für die Bestandsverträge. Lange Zeit haben viele Assekuranzen die Auswirkungen unterschätzt. Nun liegen Horrorschätzungen verschiedener Unternehmen vor, die die Branche aufgeschreckt haben.

### Motive des Gesetzgebers

Die Motive des Gesetzgebers sind benannt mit den Schlagworten „**Transparenz**“ und „**Angleichung von Gesetz und Rechtsprechung**“. Das bedeutet: Der Gesetzgeber will die Information der Verbraucher vor Vertragsabschluss und während der Vertragslaufzeit verbessern. Die Leistungen der Versicherer sollen leichter vergleichbar werden. Außerdem will er die Lücke zwischen dem Gesetzestext und der Rechtsprechung, die sich im Laufe der Jahrzehnte immer weiter vergrößert hat, wieder schließen. Es geht um eine neue Verbindung zwischen Rechtsgrundlagen und dem gesunden Rechtsempfinden des so genannten mündigen Bürgers.

Die Motive des Gesetzgebers sind vordergründig für den Zwang zur Umstellung bei den Versicherern unerheblich. Wir werden aber an späterer Stelle auf sie zurückkommen.

### Auswirkungen der Reform

Offensichtlich ist, dass infolge der Gesetzesänderungen die Allgemeinen **Geschäftsbedingungen** geändert werden müssen. Dies gilt für alle Druckstücke, Formulare und den gesamten Schriftverkehr mit dem Kunden, der in Papierform oder elektronisch zur Umsetzung der AGB benötigt wird.

Das Reformwerk beinhaltet auch diverse Regelungen, die Änderungen der **Prozesse** zur Folge haben. Der Vertriebsprozess ändert sich beispielsweise durch den Wegfall des Policenmodells und durch die neuen Dokumentationspflichten. Die Betriebsprozesse ändern sich sowohl im Bereich der Neugeschäftsbearbeitung als auch bei der Bestandsbearbeitung. Im Schadenprozess hat z.B. der Wegfall des „Alles-oder-nichts-Prinzips“ Änderungen zur Folge. Der Wegfall der „Unteilbarkeit“ der Prämie wirkt sich auch auf den Inkassoprozess. Auch die Produktentwicklung muss sich ändern, wenn sie den neuen Regelungen gerecht werden will. Nicht zuletzt ändern sich auch viele Serviceprozesse wie insbesondere die in der Datenverarbeitung. Assekuranzen, die sich intensiv mit der Reform auseinandergesetzt haben, kommen vor allem wegen der vielen Auswirkungen auf die Kern- und Serviceprozesse zu den Horrorzahlen bei der Aufwandsschätzung.

Aufwandstreiber sind natürlich auch die Änderungen in den **EDV-Programmen**, die sich entweder unmittelbar aus der Änderung der Normen ergeben, oder die sich mittelbar aus den Änderungen der Prozesse ableiten.

Das neue VVG gilt nach einer Übergangszeit auch für die **Bestandsverträge**. Auf die Änderungen, die sich hieraus unter Umständen für die Bestandsverträge ergeben, gehen wir an späterer Stelle noch einmal gesondert ein.

Versicherer ändern nur sehr ungern ihre **Provisionssysteme**, weil sie die sensible Reaktion des Außendienstes fürchten. Mindestens die Beschränkung der Vertragslaufzeit auf drei Jahre wird bei einigen Unternehmen eine Korrektur des Provisionssystems notwendig machen.

Die Dreijahresbeschränkung und der Wegfall des „Alles-oder-nichts-Prinzips“ sind Beispiele für Auswirkungen der Reform auch auf die **Rentabilität** der Versicherungsprodukte.

Wenn es nach den Motiven des Gesetzgebers geht, dann ändert sich vor allem der **Entscheidungsprozess des Kunden**. Viele Kunden werden vielleicht die Chance nutzen, Vergleichsangebote einzuholen und über die Werbeaussagen und den Preis hinaus die Bedingungen bereits bei oder vor Vertragsabschluss miteinander vergleichen. Eine Profilierung des Versicherers in diesem an Bedeutung gewinnenden Teil des Kaufentscheidungsprozesses schafft Wettbewerbsvorteile an einer Stelle, die von vielen Unternehmen nur als ‚lästige Pflichtübung‘ zur Erfüllung gesetzlicher Vorschriften gesehen wird.

### Problemlösung

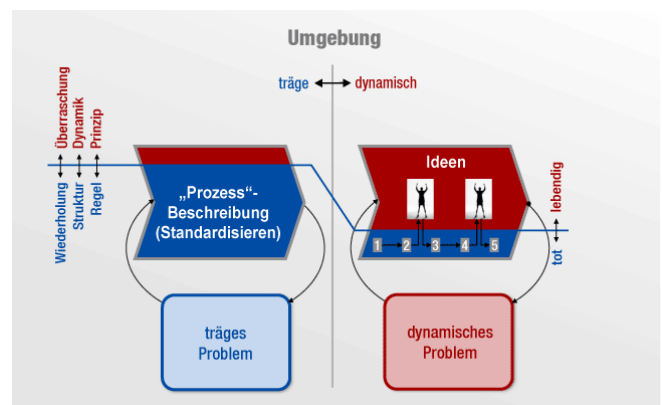
Die meisten Versicherungsunternehmen haben – nach einigem Zuwarten – mittlerweile eine Schätzung des Umstellungsaufwandes erstellt. Diese entstand meist auf der Basis einer Befragung von Experten in allen Abteilungen des Unternehmens. Diese schätzten die Personentage, die sie voraussichtlich benötigen, um in allen verwendeten Unterlagen und in allen Prozessen eine gesetzeskonforme Regelung zu installieren. Einige Schätzungen der Versicherer liegen bei einer fünfstelligen Anzahl von Personentagen. Derzeit laufen Überlegungen, wie die notwendigen Teilprojekte in einem Multiprojektmanagement effizient koordiniert und gesteuert werden können.

#### Exkurs: Höchstleistung und duale Prozessgestaltung

Ein Höchstleistungsunternehmen würde einen etwas anderen Weg zur Problemlösung einschlagen. Dynamikrobuste Höchstleister sind Unternehmen, die in einem dynamischen Umfeld den Marktdruck ausüben, unter dem ihre Wettbewerber leiden. Höchstleister handeln nicht nur anders als andere Unternehmen, sie denken vor allem anders. Sie setzen dabei Denkinstrumente ein. Eines der Höchstleisters-Denkinstrumente, das auf unser Problem passt, ist die **duale Prozessgestaltung**:

Jeder Arbeitsprozess wird von einem Problem angestoßen und durch seine Lösung beendet. Bei trägen Problemen besteht ein Prozess fast nur aus Ereignissen, mit deren Wiederholung gerechnet werden kann. Der Anteil der überraschenden Probleme ist vernachlässigbar gering. Die Prozessbeschreibung kann sich ohne Schaden auf die Struktur des Prozesses beschränken.

Bei dynamischen Problemen besteht der Lösungsprozess überwiegend aus überraschenden Ereignissen. Die Behandlung einer Überraschung benötigt Ideen auf der Basis von Prinzipien. Nur qualifizierte und motivierte Menschen können mit Überraschungen sinnvoll umgehen. Wir nennen sie hier „Emma“ und „Emil“.

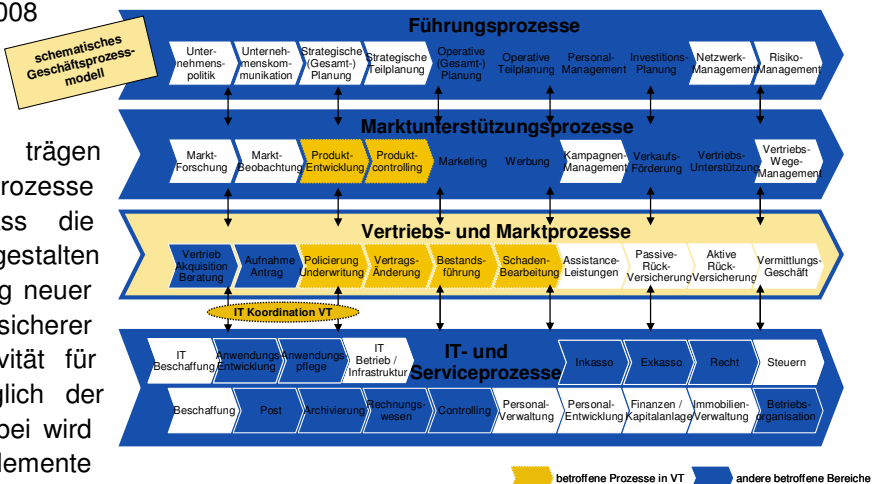


Zurück zu unserem Problem: Für die Umstellung auf das neue VVG schlagen wir folgende prozessorientierte Vorgehensweise vor:

#### 1. Schritt: Duale Prozessskizze für das Neugeschäft

Ausgangspunkt ist eine Prozesslandkarte der Führungs-, Markt- Marktunterstützungs- und Serviceprozesse. Skizziert werden alle neuen Prozesse, die zusammenhängen mit

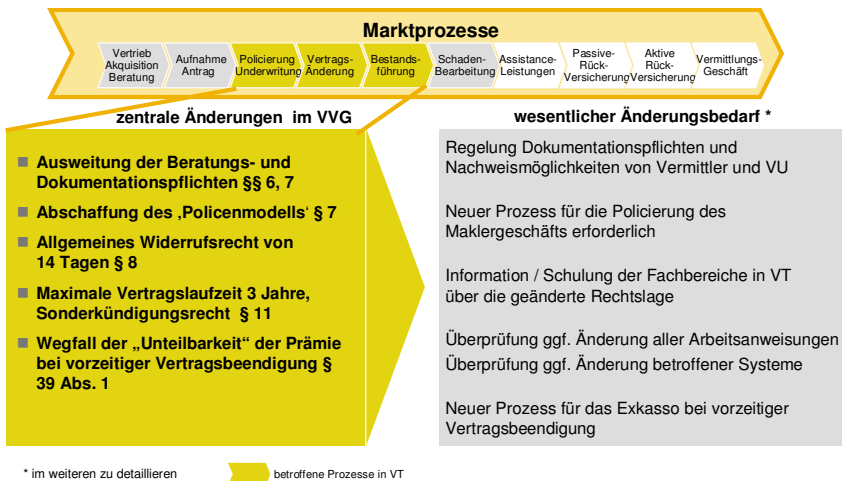
den ab dem 1.1.2008 abzuschließenden Verträgen. Bereichs- und Spartenübergreifend wird in Workshops geklärt, welche trägen Elemente die zukünftigen Prozesse haben. Es ist wichtig, dass die Beteiligten etwas Neues gestalten wollen. Ziel ist die Beschreibung neuer Prozesse, mit denen der Versicherer sowohl bezüglich der Attraktivität für den Kunden als auch bezüglich der Kosten konkurrenzfähig ist. Dabei wird z.B. auch festgestellt, ob die Elemente des Prozesses für alle Sparten oder Vertragstypen gleich sind, oder ob sie unterschiedlich sein müssen. Außerdem wird festgestellt, welche Dokumente und welche Instrumente für den statischen Prozessanteil benötigt werden. Die Workshops werden ‚businessorientiert‘ entsprechend der jeweiligen (Sparten-) Prozesse aufgebaut und besetzt, wobei Vertreter aus Betriebsorganisation, Rechtsabteilung und IT eine integrierende Klammer bilden.



Daneben wird festgestellt, welche nicht ignorierbaren dynamischen Anteile diese Prozesse haben und welcher Typus von „Emma“ oder „Emil“ hierfür benötigt wird (z. B. für die ‚neuen‘ Schadenfälle bei grober Fahrlässigkeit).

Die Ergebnisse der Workshops fließen in eine Prozesslandkarte für das Neugeschäft ab 1.1.2008 ein. (Die Prozesse für das Bestandsgeschäft bleiben hiervon völlig unberührt.)

In einer zweiten Serie von Workshops wird dann geklärt, welche Teilprojekte zur Gestaltung und Ausstattung der neuen Prozesse für das Neugeschäft ab 1.1.2008 aufzusetzen sind. Hierfür werden auch Projektpläne und Projektkalkulationen erstellt. Für die Koordination der Teilprojekte wird ein Multiprojektmanagement konzipiert.



Für diese erste Phase ist – abhängig von der konkreten Struktur des Versicherers (z. B. nach Sparten, Vertriebswegen) – mit einem Zeitbedarf von 6 – 8 Wochen zu rechnen. Die Berater der comperdi haben einerseits umfangreiche Erfahrungen in der Assekuranz sammeln können und haben andererseits durch die Beobachtungen von Höchstleistern gelernt, Probleme in dynamischem Umfeld zu lösen. Sie können die Teams anleiten, schnelle, effektive und kreative Lösungen zu finden.

**2. Schritt: Realisierung der Neugeschäftsprozesse**

In der zweiten Jahreshälfte 2007 werden die Voraussetzungen für das Funktionieren der Neugeschäftsprozesse geschaffen. Der unausweichliche Impuls des Gesetzgebers wird dabei genutzt, um neue, leistungsfähige Prozesse zu installieren. Die trägen Elemente der Prozesse werden beschrieben. Formulare und Dokumente werden erstellt oder ange-

passt. EDV-Programme werden bereitgestellt, modifiziert oder neu erstellt. Die beteiligten Personen werden geschult und auf die neue Handhabung vorbereitet. Die Rahmenbedingungen (z.B. Provisionssysteme) werden angepasst.

Für die dynamischen Elemente werden die „Emmas“ und „Emils“ identifiziert und auf ihre neue Aufgabe vorbereitet.

Die comperdi-Berater können auf der methodischen Seite helfen, die vielfältigen Aktivitäten in den Teilprojekten zu koordinieren und die dynamischen Anteile aus der methodischen Arbeit herauszuhalten. Auch das Identifizieren und Entwickeln der „Emmas“ und „Emils“ können wir unterstützen.

Die adesso-Berater unterstützen bei der Definition von wesentlichen Anforderungen an das neue Softwaresystem und schlagen mögliche Veränderungen in der Organisation und/oder den IT-Systemen vor. Sowohl bei den erforderlichen Modifikationen als auch Neuentwicklungen können wir durch tiefes Branchen-Know-how wie auch durch ausgeprägte Technologie-Kompetenz unterstützen.

### **3. Schritt: Sicherung eines Wettbewerbsvorteils**

Zukünftig werden die Geschäftsbedingungen dem Kunden sehr früh ausgehändigt. Damit wird aus einem „notwendigen Übel“ möglicherweise ein „Verkaufsargument“. Versicherer, die ihren Kunden die Geschäftsbedingungen nicht nur verständlich erklären können, sondern auch klar machen können, warum diese für den Kunden besser sind als die der Wettbewerber, haben einen Wettbewerbsvorteil. Vereinfachungen, ein insgesamt wesentlich schlankeres Bedingungsnetzwerk, spartenübergreifende Harmonisierungen und / oder herausragende Leistungen werden das ungeliebte „Kleingedruckte“ zu einem Werbeträger veredeln. Es kommt entscheidend darauf an, in den Augen der Kunden besser zu sein als die Konkurrenz. Den Impuls des VVG sollte man hierfür von Anfang an nutzen.

Höchstleister sind genau mit diesem Denkansatz zu dem geworden, was sie heute sind. comperdi-Berater beobachten Höchstleister bereits seit Jahren. Wir haben die Denkwerkzeuge beschrieben, mit denen sie arbeiten. Damit erschließen wir auch für konventionelle Unternehmen Höchstleistung.

### **4. Schritt: Klärung des Umstellungsbedarf für den Bestand (nach der endgültigen Verabschiedung des neuen VVG)**

Auf Basis der Prozessskizze für das Neugeschäft wird der Umstellungsbedarf für den Bestand geklärt. Dabei sind verschiedene Varianten denkbar:

*Variante 1:* Man lässt den Bestand unverändert und wendet lediglich (trotz anders lautender AGB) die neuen Regelungen des Gesetzes an (z. B. bei Kündigungen, Schäden etc.).

*Variante 2:* Man stellt die Altbestände auf die neue Rechtslage um.

*Variante 3:* Man ersetzt die alten Verträge durch neue Verträge.

Die Varianten-Entscheidung kann für verschiedene Teilbestände unterschiedlich ausfallen. Dabei spielen auch geschäftspolitische Erwägungen eine Rolle. Wir gehen davon aus, dass die Kalkulation der VVG-Projekte viele Maßnahmen enthalten, die bei kritischer Prüfung als nicht oder so nicht notwendig eingestuft werden können. Wir helfen, unnötigen Aufwand zu vermeiden.

### **5. Schritt: Umstellung des Bestandes und Ablösung der Altgeschäftsprozesse**

Die Bearbeitung der Altbestände wird im Laufe des Jahres 2008 (bei Verschiebung der Fristen ggf. auch später) auf die neuen, mittlerweile bereits etablierten Prozesse des

Neugeschäfts ab 01/2008 umgestellt. Da die neuen Prozesse durch die duale Prozessgestaltung (geringere Komplexität; standardisierte und vereinheitlichte träge Bestandteile) rationeller gestaltet sind, werden bei diesem Schritt Einsparungspotenziale realisiert.

### **Fazit**

Neue Gesetze werden oft von Abteilungen eines Unternehmens, die ihre Nützlichkeit nur noch schwer begründen können, als Chance erkannt, die eigene Existenz zu stabilisieren. Mit hohen Aufwänden und komplizierten Arbeiten werden sie wieder wichtig. Verbündete finden sie in der konventionellen Beratung, die vom Horror-Budget auch ein Stück abhaben will.

Für marktorientierte Unternehmen ist ein Gesetz, welches die Position eines Kunden stärken soll, eine gute Nachricht. Es ist Anlass, das umzusetzen, was ohnehin als Stärkung ihrer Konkurrenzkraft ansteht. Die primäre Orientierung bei der Umstellung ist dann weniger die Erfüllung einer Gesetzesvorgabe, sondern mehr die vorzeigbar Stärkung der Kundenposition. Unternehmen, die dies glaubhaft vorführen können, werden in der neuen Dynamik einen wirksamen Konkurrenzvorteil haben.

Wir empfehlen, den unausweichlichen Impuls des Gesetzgebers zu nutzen, um neue, leistungsfähige und durch alte Regelungen unbelastete Prozesse nach dem Muster der dualen Prozessgestaltung zu etablieren. Der Aufwand der Umstellung liegt sicher deutlich unter den Schätzungen, die derzeit nur für das „Rechtssicher machen“ der Dokumente und Prozesse diskutiert werden. Der Nutzen übersteigt den der bisher üblichen Kosteneinsparungen und ist nachhaltig.

**Die hohen Kosten einer konventionellen Reaktion auf das VVG schwächt die eigene Konkurrenzkraft. Eine marktorientierte Reaktion stärkt diese.**

### **Wie können wir Ihnen dabei helfen:**

- Mit unserem Prozessmodell sichern wir Ihnen eine effiziente Planung und konsequente Umsetzung. In über 10 Jahren wurden unterschiedliche Projekte erfolgreich damit durchgeführt.
- Erfahrene Versicherungsexperten helfen Ihnen fachlich und praktikabel bei der Umsetzung.
- Mit unserem Netzwerk an Experten decken wir auch unterschiedliche Fragestellungen ab.
- Wir haben Erfahrungen im Projektmanagement bei der Umsetzung übergreifender Projekte.
- Für die Umsetzung der Fachanforderungen an die Informatik arbeiten wir mit adesso zusammen. Adesso bringt die notwendigen Erfahrungen bei der erfolgreichen Realisierung von komplexen Software-Systemen auf der Basis neuer Technologien ein.
- Mit unserer Expertise „Marktdynamik und Höchstleistungsorganisationen“ bringen wir neue Denkansätze in die Problemlösung ein.

## Unternehmensdarstellung

### comperdi GmbH

Die comperdi GmbH wurde 2006 von einem Berater-Team und der adesso AG in Dortmund gegründet. Die Wurzeln des comperdi-Beratungsansatzes sind einerseits langjährige Erfahrungen des Teams aus Linienfunktionen und Beratungsprojekten bei Finanzdienstleistern und der Industrie und andererseits systemtheoretische Erklärungsansätze für den Erfolg dynamikrobuster Höchstleistungsunternehmen.

Die comperdi GmbH ist spezialisiert auf die Industrialisierung bei Finanzdienstleistern in dynamischem Marktumfeld. Sie berät ihre Kunden von der Strategie bis zur Implementierung einer dualen Wertschöpfung. Dabei werden tayloristische und dynamische Anteile der Wertschöpfung auf der Basis strikter Trennung konstruktiv gekoppelt.

Auch in den Projekten unterscheidet comperdi zwischen dynamischen (roten) und statischen (blauen) Anteilen. Die roten Projektanteile werden mit „Höchstleister-Werkzeugen“, die blauen Projektanteile mit bewährten Methoden des Organisations- und Prozessmanagements bearbeitet. Auf dem Gebiete der Prozessgestaltung haben wir langjährige Erfahrungen. Wir wissen, wie man Prozesse im Umfeld dynamischer Veränderungen standardisiert und flexibilisiert.

### adesso AG

#### Unternehmensdaten

- Ca. 400 Mitarbeiter nach Fusion von adesso, BOV und GLANCE
- Gemeinsamer Jahresumsatz ca. 40 Mio. Euro
- Zusätzliche Branchenkompetenz
- Geschäftsstellen in Berlin, Essen, Dortmund, Köln, Frankfurt, München, Zürich
- Internationale Ausrichtung
- Mehr als 20 Jahre Projekt-Erfahrung in der Unternehmung
- Kooperationen mit den Universitäten Leipzig, Dortmund, Bochum, TU Berlin, Hasso-Plattner-Institut Potsdam, Versicherungsforen Leipzig, Institut für Versicherungswissenschaften Leipzig, ISE - Information Systems Engineering

Unter dem Motto „business.people.technology“ erstellen unsere Berater in der Technologie die langfristige Architektur, die eine flexible Marktreaktion im Business unterstützt. Neben der ausgeprägten Technologie-Kompetenz haben sie tiefes Branchen-Know-how u.a. im Bereich der **Versicherungen**.

Zu unseren Kunden gehören namhafte Unternehmen wie Allianz, Zürich, DEVK und HannoverRe.



### Ansprechpartner

Hans-Günter Hagen  
Geschäftsführer  
comperdi GmbH

Hochstraße 17  
60313 Frankfurt  
Tel.: +49 69 / 21 93 68 – 0  
Mobil: +49 160 / 972 33 284  
eMail: [hagen@comperdi.de](mailto:hagen@comperdi.de)  
Internet: [www.comperdi.de](http://www.comperdi.de)

Frank Dörrstein  
Account Manager  
adesso AG  
Munich-City-Tower  
Landsberger Straße 110  
80339 München  
Tel.: 089 - 189316-32  
Mobil: 0178 2808 151  
eMail: [doerrstein@adesso.de](mailto:doerrstein@adesso.de)  
Internet: [www.adesso.de](http://www.adesso.de)