

ten-Nutzen-Aspekten beurteilt und gezielt Prioritäten gesetzt werden.

Mittels Best-Practice-Beispielen und Benchmark-Daten kann die notwendige Prozessoptimierung im Rahmen einer Personalbedarfsplanung zusätzlich beschleunigt werden. Selbst nicht prozessbezogene Aktivitäten (= NPA), wie etwa Rüstzeiten, sind benchmarkfähig.

Ein Abgleich der Ist-Prozesse eines Unternehmens mit Best-Practice-Prozessen zeigt mögliche Ansatzpunkte zur Effizienzsteigerung auf. Ein Benchmarking liefert die Entscheidungsgrundlage für weitere Optimierungsmaßnahmen. So erlauben Referenzwerte einen Vergleich mit dem Gesamtmarkt (Marktbenchmarks). Beispiele hierfür sind Kennziffern zur Prozessproduktivität, zu Prozess- und Durchlaufzeiten oder zu Stück- und Prozesskosten. Der große Vorteil des Benchmarkings: Die Chancen, aber auch die möglichen Risiken einer Prozessoptimierung werden schneller erkannt. Auch erleichtern die Vergleiche mit entsprechenden Benchmarkdaten die Verhandlungen zu Arbeitsregelungen und Betriebsvereinbarungen.

Auf Basis der Prozess-Zeit-Erfassung kann der Personalbedarf prozessbezogen berechnet und simuliert werden – inklusive angepasster Sollzeiten, die sich aus der Beantwortung der Frage „was wäre wenn“ ergeben (Szenarioanalyse). Die in der Praxis mit diesem Modell realisierten Optimierungsprojekte zeigen Optimierungsgrößen, die zwischen 10 und 30 Prozent der eingesetzten Personalressourcen liegen.

Überbesetzungen in nicht vertriebsrelevanten Prozessen können identifiziert und die frei werdenden Ressourcen etwa für die Vertriebsunterstützung eingesetzt werden.

## Fazit

Eine prozessbasierte Personalbedarfsplanung liefert eine ebenso transparente wie valide Entscheidungsgrundlage für das Management. Diese Transparenz erlaubt es dem Management, die Prozesse und den Ressourceneinsatz so zu gestalten, dass eine nachhaltige Wertschöpfung erzielt wird. Es verfügt damit über ein sehr effektives Werkzeug, mit dem die Vertriebskraft gezielt gesteuert und gestärkt werden kann. Weitere Nutzenaspekte sind messbare Qualitätsverbesserungen in den vertrieblichen Unterstützungsprozessen, wie etwa eine schnellere Reaktion auf Kundenwünsche, die durch eine angemessene, kosteneffiziente Unterstützung des Außendienstes durch einen Mitarbeiter in der Vertriebsverwaltung erreicht werden kann. Darüber hinaus vereinfacht die so durchgeführte Personalplanung die interne Kommunikation. Führungskräften, Mitarbeitern und Betriebsgremien ermöglicht das Verfahren eine neutrale Faktenbewertung, die zur Versachlichung der erforderlichen Abstimmungen über notwendige Veränderungen beiträgt.

Die Autoren: Markus Junge ist Senior Berater der agens Consulting, Ellerau. Norbert Kretschel ist Leiter des Competence Centers „Prozesse und Organisation“ der agens Consulting, Ellerau.

## Der Kampf um die Bestände

Schliche und Tricks der Ausgeschiedenen

Jürgen Evers, Bremen

Die steigende Anzahl registrierter Versicherungsmakler zeigt es: Der Trend, Vermittlungsleistungen als Versicherungsmakler anzubieten, ist ungebrochen. Verstärkt wird er dadurch, dass Vertriebe gezielt in den Reihen der Ausschließlichkeitsagenten akquirieren, um diesen die Möglichkeit der Tätigkeit als Versicherungsmakler zu eröffnen. Das Kalkül dabei ist, die über lange Jahre akquirierten Bestände möglichst courtageaktiv unter Vollmacht zu nehmen. Versicherer werden hierdurch unter Druck gesetzt. Konnten sie in der Vergangenheit noch Arrangements treffen, um mit zumeist produktionsstarken Vertriebswegewechseln auch weiterhin erfolgreich zusammenzuarbeiten, so stellt die Abwanderungstendenz aus den Stammorganisationen längst ein Massenphänomen dar. Dies hat zur Folge, dass



Rechtsanwalt **Jürgen Evers**: „Ausgeschiedene Vertreter horten oft Datenbestände auf Speichermedien.“ (Foto: Privat)

Versicherer ein Ausbluten der eigenen Organisation verhindern müssen. Es kommt hinzu, dass die Vertriebswege der ungebunden Vermittler und der Stammorganisationen sich in einem harten Leistungswettbewerb befinden. Aus diesem Grund haben die Versicherer Interesse daran, eine Umschlüsselung der Stammorganisationsbestände in die ungebundenen Ver-



### Sach- und Vermögensversicherungen leicht gemacht

Ein Handbuch für Verkäufer im Innen- und Außendienst

Thomas Perk

2007, XV u. 238 S., 17 x 24 cm, kart., € 37,- ISBN 978-3-89952-342-3

Ein konsequent praxisorientiertes Buch, das neben kompaktem Spartenwissen auch konkrete Tipps für den Verkauf von Versicherungsprodukten bietet.

Ausgerichtet am BWV-Bedingungswerk 1-Proximus Versicherung ist es ideal zur Prüfungsvorbereitung für die einschlägigen Ausbildungsgänge in der Versicherungsbranche und als Nachschlagewerk.

**Ja, ich bestelle \_\_\_ Ex.!**  
**Fax 0721 3509-201**

Name/Vorname

Firma

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort

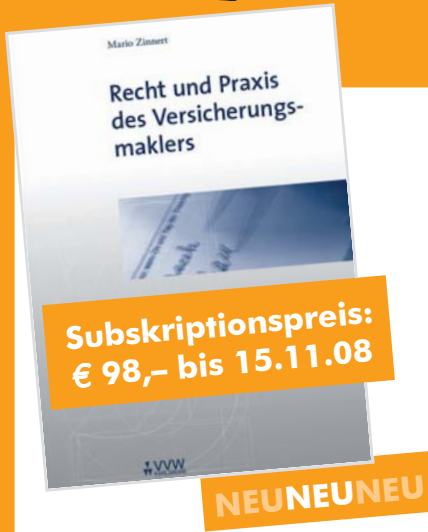
Tel./Fax

Datum/Unterschrift

Preis zzgl. Versandkosten A9 342.0908

**Verlag Versicherungswirtschaft**  
Postfach 64 69 · 76044 Karlsruhe · Tel. 0721 3509-0 · Fax 0721 3509-201

www.vvw.de



## Recht und Praxis des Versicherungsmaklers

Dr. Mario Zinnert  
2008, ca. 1024 S.,  
DIN A4, geb., € 122,-  
ISBN 978-3-89952-133-7  
Erscheint voraussichtlich  
Mitte November 2008

Das neue Standardwerk für den Versicherungsmakler. Alle rechtlichen Entwicklungen unter Betonung rechtspraktischer Gesichtspunkte.

Ausführliche Behandlung von Vergütungsformen, Maklerhaftung und -prophylaxe sowie Empfehlungen für die Organisation des Versicherungsmaklers.

Mit vielen Gesetzes- und Mustertexten, inkl. CD-ROM.

**Ja, ich bestelle \_\_\_ Ex.!**  
**Fax 0721 3509-201**

Name/Vorname

Firma

Straße/Hausnummer

PLZ/Ort

Tel./Fax

Datum/Unterschrift

www.vvw.de

 **Verlag Versicherungswirtschaft**  
Postfach 64 69 · 76044 Karlsruhe · Tel. 0721 3509-0 · Fax 0721 3509-201

mittlerorganisationen zu verhindern. Schließlich werden die Bestände der Stammorganisation zur Finanzierung neu akquirierter Vermittler benötigt. Auch dies gibt dem Versicherer Veranlassung, gegenüber abwandernden Vertretern eine harte Haltung einzunehmen.

### Kunden informieren!

Die ausscheidenden Vertreter haben sich längst auf dieses Szenario eingerichtet. Sie arbeiten mit allen Tricks, um möglichst bald in den Genuss von Provisionen ab dem zweiten Versicherungsjahr zu kommen. So gehen sie heute selbstverständlich davon aus, dass der vormals vertretene Versicherer sie allenfalls als Korrespondenzmakler akzeptiert, eine courtagepflichtige Zuschlüsselung der Bestände also nicht erfolgt. Tatsächlich ist ein Versicherer nach der Rechtsprechung auch nicht verpflichtet, mit einem ausgeschiedenen Vertreter zusammenzuarbeiten. Maßgeblich hierfür ist die Erwägung, dass ein Versicherer, der die Zusammenarbeit mit einem ehemaligen Ausschließlichkeitsagenten ablehnt, sachliche Gründe für die Weigerung der Zusammenarbeit hat. Die Rechtsprechung erkennt das Interesse, die eigenen Bestände vor dem Zugriff von ungebundenen Vermittlern zu schützen, als durchaus schutzwürdig an.

Um den Versicherer zu überlisten, legitimieren sich Vertreter nicht selten unter dem Namen einer Vertriebsgesellschaft, eines Pools oder eines befreundeten Kollegen. Der Versicherer nimmt die Vorgänge zumeist als gewöhnlichen Vermittlerwechsel wahr. Erst wenn er durch eine gewisse Massierung darauf aufmerksam wird, dass bestimmte Bestandskunden abwandern, realisiert der Versicherer Art und Umfang der Betreuung.

Dabei lassen sich durch geschicktes Vorgehen von vornherein größere Bestandsabgänge vermeiden. Ausscheidende Vertreter sind darauf angewiesen, ihr neues Vorhaben mit den Kunden zu kommunizieren. Der Versicherer sollte dies von vornherein berücksichtigen und deshalb ein vorformuliertes Kundenschreiben vorhalten, mit dem die Bestandskunden über die Tatsache und den Zeitpunkt des Ausscheidens informiert werden. Auf diesem Wege verhindert der Versicherer, dass der ausscheidende Vertreter die Bestandsdaten dazu nutzt, eine beliebige Information im Hinblick auf seine künftige Betätigung im Kundenkreis des Versicherers abzusetzen.

Des Weiteren sollte der Versicherer dafür sorgen, dass der Vertreter Informationen nicht mehr in EDV-Form zur Verfügung hat. Empfehlenswert ist daher, die Daten ausschließlich in Gestalt einer Hostlösung zur Verfügung zu stellen. Dies gewährleistet, dass der Vertreter im Falle der Freistellung oder im Falle der Ver-

tragsbeendigung nicht mehr auf die Bestandsdaten zugreifen kann.

### Vorsicht – Datenklau!

Ausscheidende Vertreter werden im Zweifel vor dem Auslaufen des Vertragsverhältnisses bemüht sein, sich des Großteils der Daten des zuletzt von Ihnen betreuten Vertragsbestands zu versichern. Die Daten stellen Geschäfts- und Betriebsgeheimnisse i.S. des § 90 HGB dar, durch deren unbefugte Verwertung sich der Vertreter nach der Vorschrift des § 17 UWG strafbar macht. Sofern der Versicherer Anhaltspunkte dafür hat, dass der ausgeschiedene Vertreter unter Nutzung der Bestandsdaten des Altbestandes akquiriert, sollte er nicht zögern, Strafverfolgungsbehörden einzuschalten, um die Daten sichern zu lassen. Einen Anfangsverdacht für eine entsprechende Datenverwendung wird immer dann gegeben sein, wenn der ausgeschiedene Versicherungsnehmer unter Nennung der Versicherungsscheinnummern angeschrieben hat. Dies gilt ebenso, wenn die Anzahl der Kundenanschriften klar erkennen lässt, dass der Vertreter eine solche Fülle von Daten verwendet hat, die ihm nicht im Gedächtnis geblieben sein kann. Unter diesen Umständen kann er sich nicht auf die so genannte Gedächtnisrechtsprechung berufen. Nach dieser Rechtsprechung ist es dem ausgeschiedenen Vertreter unbenommen, Bestandsdaten, die ihm aus seiner Tätigkeit in Erinnerung geblieben sind, für eine nachvertragliche Tätigkeit zu verwerten.

Die Praxis der Durchsuchungen zeigt, dass ausgeschiedene Vertreter häufig allzu sorglos die gehamsterten Datenbestände auf Speichermedien horten. Allerdings sind gerade in jüngerer Zeit immer häufiger auch Fälle bekannt geworden, in denen die Daten nicht in dem Agenturgeschäftsbetrieben vorgehalten wurden, sondern auf Servern, die an anderen Orten stehen und dem Zugriff entzogen sind. Auch hier bleibt dem Versicherer die Möglichkeit, gegen den Ausgeschiedenen vorzugehen. Allerdings muss er beweisen, dass der Vertreter zumindest in einem Fall Bestandsdaten verwertet hat. Unter diesen Umständen steht dem Versicherer ein Anspruch auf Auskunft zur Vorbereitung des Schadensersatzanspruches zu. Der Auskunftsanspruch ist darauf gerichtet, den Versicherer darüber zu informieren, welche Kunden unter Nutzung welcher Bestandsdaten angeschrieben worden sind.

Die Vorgehensweise, ausgeschiedene Vermittler an die Einhaltung der Wettbewerbsrichtlinien zu erinnern, erweist sich in der Praxis als immer weniger erfolgversprechend. Maßgeblich hierfür ist der Umstand, dass die meisten Vermittler die Seiten wechseln. Sie werden nicht mehr als Versicherungsvertreter

tätig, sondern als Versicherungsmakler. Als solche sind sie Außenseiter im Sinne der Wettbewerbsrichtlinien. Diese richten sich ausschließlich an Versicherer und die für diese tätigen gebundenen und ungebundenen Versicherungsvertreter.

Nur durch konsequentes Vorgehen bei der Beendigung von Vertreterverträgen können Versicherer effizient verhindern, dass ehemali-

ge Ausschließlichkeitsagenten Bestände in größerem Umfang umdecken. Insbesondere ist es wichtig, dass Versicherer zeitnah reagieren, wenn sie Anhaltspunkte für eine unzulässige Verwertung von Bestandsdaten haben, um Schlimmeres zu verhindern.

■ *Jürgen Evers ist Rechtsanwalt in Bremen. Auf der DKM spricht er am Mittwoch, 29. 10. 2008 zu diesem Thema.*

## Honorarberatung: Makler drohen Restriktionen

Gesetzgeber will Möglichkeiten erweitern – Noch viele Unklarheiten vorhanden

Stefan Jauernig, Frechen

■ Der von der Bundesregierung verabschiedete Gesetzentwurf des 3. Mittelstandentlastungsgesetzes (MEG III) sieht – neben zahlreichen gesetzlichen Änderungen, die nicht die Versicherungswirtschaft betreffen – vor, dass § 34 d der Gewerbeordnung geändert wird. Es soll ein neuer Absatz eingefügt werden, der es einem Versicherungsmakler erlaubt, auch Beschäftigte von Unternehmen gegen Entgelt zu beraten, wenn er gleichzeitig das Unternehmen berät.

Grundsätzlich ist es sicherlich zu begrüßen, wenn die Möglichkeiten für eine Honorarberatung gesetzlich erweitert werden. Die in dem Gesetzesentwurf vorgesehene Erweiterung soll insbesondere, so die Begründung der Bundesregierung, es ermöglichen, dass Versicherungsmakler, „bei Unternehmen, die im Hinblick auf den Abschluss von Gruppen-Versicherungsverträgen oder einer betrieblichen Altersversicherung beraten werden, oftmals in die (Einzel-)Beratung von Beschäftigten einbezogen werden sollten, da sich im Einzelfall noch weitergehende Fragen stellen.“

Die vorgeschlagene Neuregelung des § 34 d der Gewerbeordnung berücksichtigt allerdings zahlreiche Sachverhalte „des täglichen Lebens“ nicht ausreichend. Zur Beratung soll ein Versicherungsmakler nur bei „Beschäftigten“ eines Unternehmens berechtigt sein, wenn er „das Unternehmen berät“. Somit kann ein Rentner zu seiner betrieblichen Altersversorgung von einem Versicherungsmakler nicht mehr beraten werden, denn er ist kein „Beschäftigter“ mehr. Auch eine Mutter, die sich in der Elternzeit befindet und deren Arbeitgeber – beispielsweise aus der Baubranche – nun insolvent geworden ist, kann der Makler nicht beraten, denn er ist nicht mehr Versicherungsmakler des Unternehmens – da es nun nicht mehr besteht. Aber auch ehemalige Mitarbeiter,

die „in Frieden“ aus einem kleineren Handwerks- oder Handelsbetrieb ausgeschieden sind als der Inhaber in den Ruhestand gegangen ist, kann der Versicherungsmakler nicht mehr beraten – denn das Unternehmen existiert ebenfalls nicht mehr.

Sofern der Gesellschafter-Geschäftsführer einer GmbH eine Lebenspartnerin hat, die als Angestellte bei dem Unternehmen arbeitet, ist es durchaus vorstellbar, dass die Interessenlage sehr unterschiedlich ist. Man stelle sich einmal vor, die Partnerin des verheirateten Gesellschafter-Geschäftsführers (GGF) wird von diesem schwanger – der GGF entschließt sich jedoch dazu, bei seiner Ehefrau zu bleiben. Wenn die Ex-Geliebte nun von einem Versicherungsmakler wissen will, wie sie im Rahmen der betrieblichen Altersversorgung die Versorgung ihres unehelichen Kindes sicherstellen kann, soll sie sich – nach dem Vorschlag der Bundesregierung – nur an einen Versicherungsmakler, der „das Unternehmen berät“, wenden dürfen – einen von ihr selbst ausgesuchten Versicherungsmakler soll sie (gegen Entgelt) nicht auswählen dürfen. Dass „derartige Fälle des wahren Lebens“ problematisch sind, dürfte zumindest im Ministerbüro und der Presseabteilung des Verbraucherschutzministeriums in Berlin bekannt sein – man wundert sich, dass hier keine „freie Auswahl“ des Versicherungsmaklers durch die Verbraucherschützer gefordert wird.

Bei der Gestaltung der betrieblichen Altersversorgung will der Betriebsrat die unabhängige Meinung eines Versicherungsmaklers (gegen Entgelt) einholen. Gemäß dem Gesetzesentwurf der Bundesregierung soll er nur einen Versicherungsmakler, „der das Unternehmen berät“, auswählen dürfen. Einen Versicherungsmakler, der ohne einen derartigen Interessenkonflikt tätig sein könnte, soll er nicht wählen

dürfen – einen Rechtsanwalt oder einen freien Aktuar darf der Betriebsrat hingegen aber jederzeit einschalten. Worin hier der Vorteil der „Beratungseinschränkung“ bei Versicherungsmaklern durch den Gesetzgeber bestehen soll, bleibt unklar.

Aber auch der Begriff des „Beschäftigten“ eines „Unternehmens“ ist keineswegs so klar, wie dies auf den ersten Blick erscheinen mag. Sollen beispielsweise Rabbiner oder katholische Priester, für die eine Altersversorgung oder ein Gruppenvertrag eingerichtet werden soll, als Beschäftigte „eines Unternehmens“ gelten? Zu berücksichtigen ist dabei, dass zahlreiche liberale jüdische Gemeinden keine Körperschaft des öffentlichen Rechts, sondern als Verein organisiert sind – ebenso wie die muslimischen Gemeinden in Deutschland. Soll ein „e.V.“, der eine Moschee betreibt, ein „Unternehmen“ im Sinn der Gewerbeordnung sein? Sind die ehrenamtlich tätigen Personen und die 400-Euro-Kräfte der Gemeinde, für die eine Unfallversicherung oder Auslandsreisekrankenversicherung – beispielsweise für Reisen nach Israel bei einer jüdischen Gemeinde und nach Mekka bei einer muslimischen Gemeinde – abgeschlossen werden soll, „Beschäftigte“?

Aber auch bei der freiwilligen Feuerwehr gibt es Unklarheiten. Die Stadt Hürth im Rheinland hat im letzten Jahr eine betriebliche Altersversorgung für Mitglieder der Freiwilligen Feuerwehr eingerichtet – ein „Altersgeld“, das nach 25 Jahren ehrenamtlicher Tätigkeit zum 60. Lebensjahr rund 120 Euro monatlich getragen wird. Ob die bei der freiwilligen Feuerwehr ehrenamtlich tätigen Männer und Frauen „Beschäftigte“ im Sinne der Gewerbeordnung sind, ist völlig unklar – eine Beratung zur zusätzlichen Altersversorgung benötigen sie in jedem Fall, denn ca. 120 Euro monatlich werden sicherlich in 25 Jahren als Altersversorgung nicht ausreichen.

Ob die in der Landwirtschaft tatsächlich noch anzutreffende „mitarbeitende Ehefrau“, die ohne Arbeitsvertrag und ohne monatliches Gehalt „nur“ als Ehefrau mithilft, „Beschäftigte“ im Sinne des Gesetzes ist, ist ebenfalls unklar. Auch „der Fall“ eines mitarbeitenden Kommanditisten ist vom Gesetzgeber offensichtlich nicht berücksichtigt worden.

Die Industrie- und Handelskammern – als Aufsichtsbehörde der Versicherungsvermittler – werden sich demnächst mit der Frage beschäftigen müssen, ob rechtskonform ein „Beschäftigter“ eines „Unternehmens“ beraten worden ist; spätestens dann wird es spannend, wenn ein Mitbewerber oder ein Verbraucher – durch seinen Anwalt – prüfen lässt, ob Versicherungsmakler X denn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Firma Y gegen Entgelt beraten darf, obwohl er lediglich Versicherungsmakler einer Tochterfirma der Firma Y sei. Ob