

Martina Backes, Aeiforia GmbH

Wie können verbesserte Prozesse in der Lebensversicherung helfen, Kosten zu senken?

DAV-Jahrestagung 2025, 29. April 2025

Agenda

- Einleitung – Regulatorisches Umfeld
- Bedeutung der Rechnungsgrundlage Kosten
- Zwischenfazit
- Umgesetzte Beispiele
- Fazit

Kosten in der Prämienkalkulation

VAG, § 138 Prämienkalkulation in der Lebensversicherung; Gleichbehandlung

(1) Die Prämien in der Lebensversicherung müssen unter Zugrundelegung angemessener versicherungsmathematischer Annahmen kalkuliert werden und so hoch sein, dass das Lebensversicherungsunternehmen allen seinen Verpflichtungen nachkommen und insbesondere für die einzelnen Verträge ausreichende Deckungsrückstellungen bilden kann. Hierbei kann der Finanzlage des Versicherungsunternehmens Rechnung getragen werden, ohne dass planmäßig und auf Dauer Mittel eingesetzt werden dürfen, die nicht aus Prämienzahlungen stammen.

Verantwortlicher Aktuar

VAG, § 141 Verantwortlicher Aktuar in der Lebensversicherung

(5) Der Verantwortliche Aktuar

1. hat sicherzustellen, dass bei der Berechnung der Prämien und der Deckungsrückstellungen die Grundsätze des § 138 und des § 341f des Handelsgesetzbuchs sowie die Grundsätze der auf Grund des § 88 Absatz 3 erlassenen Rechtsverordnung eingehalten werden; dabei muss er die Finanzlage des Unternehmens insbesondere daraufhin überprüfen, ob die dauernde Erfüllbarkeit der sich aus den Versicherungsverträgen ergebenden Verpflichtungen jederzeit gewährleistet ist;

Verantwortlicher Aktuar

VAG, § 141 Verantwortlicher Aktuar in der Lebensversicherung

(5) Der Verantwortliche Aktuar

2. hat unter der Bilanz zu bestätigen, dass die Deckungsrückstellung nach § 341f des Handelsgesetzbuchs sowie der auf Grund des § 88 Absatz 3 erlassenen Rechtsverordnung gebildet ist (versicherungsmathematische Bestätigung); § 341k des Handelsgesetzbuchs über die Prüfung bleibt unberührt; in einem Bericht an den Vorstand des Unternehmens hat er zu erläutern, welche Kalkulationsansätze und weiteren Annahmen der Bestätigung zugrunde liegen;

DAV-Hinweis für Verantwortliche Aktuare

21.06.2023 | Lebensversicherung

Prüfung der Angemessenheit der Rechnungsgrundlage Kosten bei der Berechnung der Deckungsrückstellung durch den Verantwortlichen Aktuar

Der vorliegende Hinweis beschreibt die rechtlichen Grundlagen und Rahmenbedingungen zur Einschätzung der Angemessenheit der Kostenannahmen bei der Berechnung der Deckungsrückstellung und zeigt mögliche Verfahren zur Prüfung der Angemessenheit auf. Dieser Hinweis ist mit der Verabschiedung durch den Vorstand der DAV am 21. Juni 2023 in Kraft getreten. Er ersetzt den gleichnamigen Hinweis vom 26. Juni 2018.

BerVersV Gewinnzerlegung

§ 10 Zusätzliche formgebundene Erläuterungen der Lebens-VU

Lebensversicherungsunternehmen haben zusätzlich folgende formgebundene Erläuterungen zu erstellen:

4. Zerlegung des Rohergebnisses nach Ergebnisquellen gemäß Formular F.213.01 bis F.219.01,

Gegenüberstellung der tatsächlichen Aufwendungen für den Abschluss von Versicherungen und der rechnungsmäßigen Erträge zu ihrer Deckung für das selbst abgeschlossene Versicherungsgeschäft
1. Abschlussaufwendungen laut F.200.01, ZE0550, SP0030
2. Sonstiges [Anm. 2]
tatsächliche Abschlussaufwendungen
3. rechnungsmäßig gedeckt:
3.1. durch Aktivierung noch nicht fälliger Ansprüche an VN sowie durch Zillmerung der DR für den Neuzugang des Geschäftsjahres laut F.217.01, ZE0240
3.2. durch Abschlusskostenzuschläge bei Versicherungen gegen Einmalbeitrag laut F.216.01, ZE0130
3.3. durch laufende Amortisationszuschläge laut F.216.01, ZE0150
4. Sonstiges [Anm. 2]
rechnungsmäßiger Ertrag
Ergebnis (ZE0420 – ZE0320)

Gegenüberstellung der tatsächlichen Aufwendungen für die laufende Verwaltung und der rechnungsmäßigen Erträge zu ihrer Deckung für das selbst abgeschlossene Versicherungsgeschäft
1. Verwaltungsaufwendungen laut F.200.01, ZE0590, SP0030
2. Aufwendungen für die Regulierung von Versicherungsfällen und Rückkäufen [Anm. 7] laut F.200.01, ZE0330, SP0040 T und ZE0450, SP0040 T
3. Sonstiges [Anm. 2]
tatsächlicher Reinaufwand
4. Beitragszuschläge für laufende Verwaltungskosten (ohne Ratenzuschläge) und Nebenleistungen der Versicherungsnehmer laut F.216.01, ZE0070
5. Ratenzuschläge für laufende Verwaltungskosten laut F.216.01, ZE0110
6. Verwaltungskostenanteile aus der Deckungsrückstellung laut F.217.01, ZE0210
7. Sonstiges [Anm. 2]
rechnungsmäßiger Ertrag
Ergebnis (ZE0720 – ZE0610)

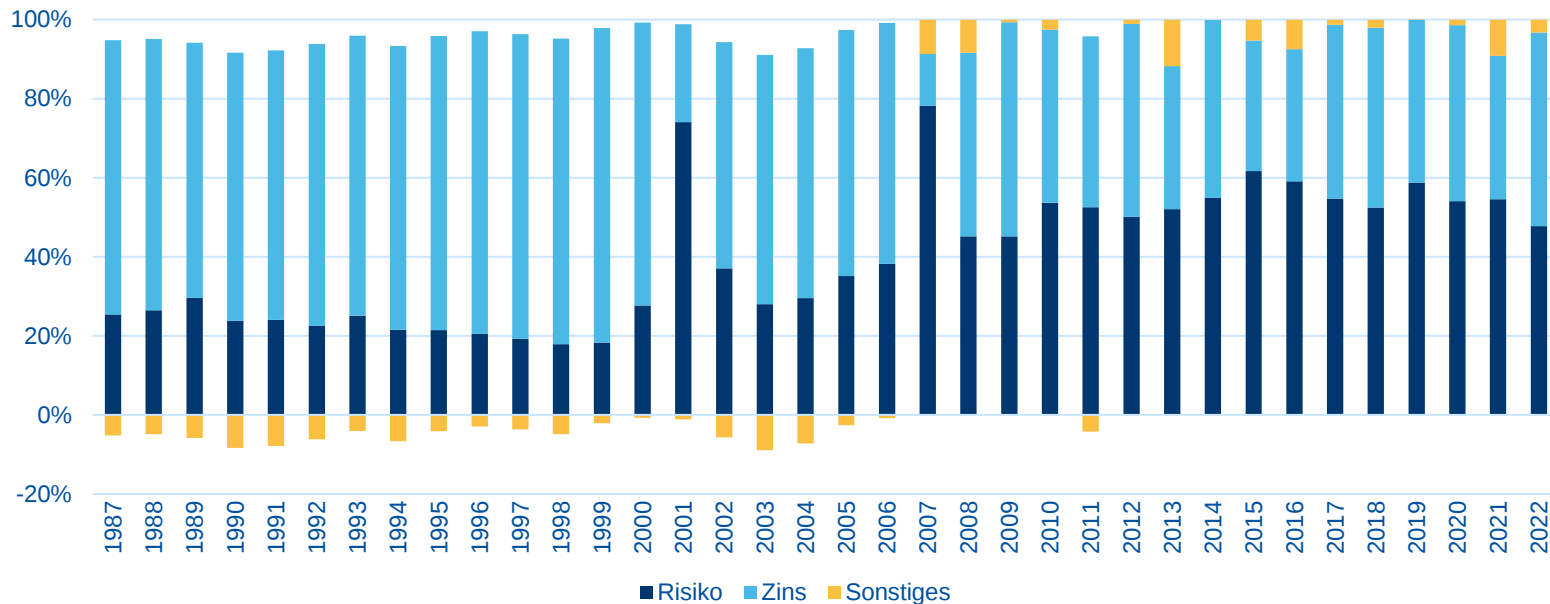
Mindestzuführungsverordnung – MindZV

§ 8 Übriges Ergebnis

Die Mindestzuführung zur Rückstellung für Beitragsrückerstattung in Abhängigkeit vom übrigen Ergebnis für die überschussberechtigten Versicherungsverträge beträgt 50 Prozent des auf überschussberechtigte Versicherungsverträge entfallenden übrigen Ergebnisses gemäß § 4 Absatz 1 bei Lebensversicherungsunternehmen mit Ausnahme der Pensionskassen und gemäß § 5 Absatz 1 bei Pensionskassen. Alt- und Neubestand werden dabei getrennt betrachtet (in der in § 4 Absatz 1 genannten Nachweisung der Versicherungsberichterstattungs-Verordnung jeweils Spalte 03 und 02). Ergeben sich rechnerisch negative Beträge für die Mindestzuführung zur Rückstellung für Beitragsrückerstattung in Abhängigkeit vom übrigen Ergebnis, werden sie durch Null ersetzt.

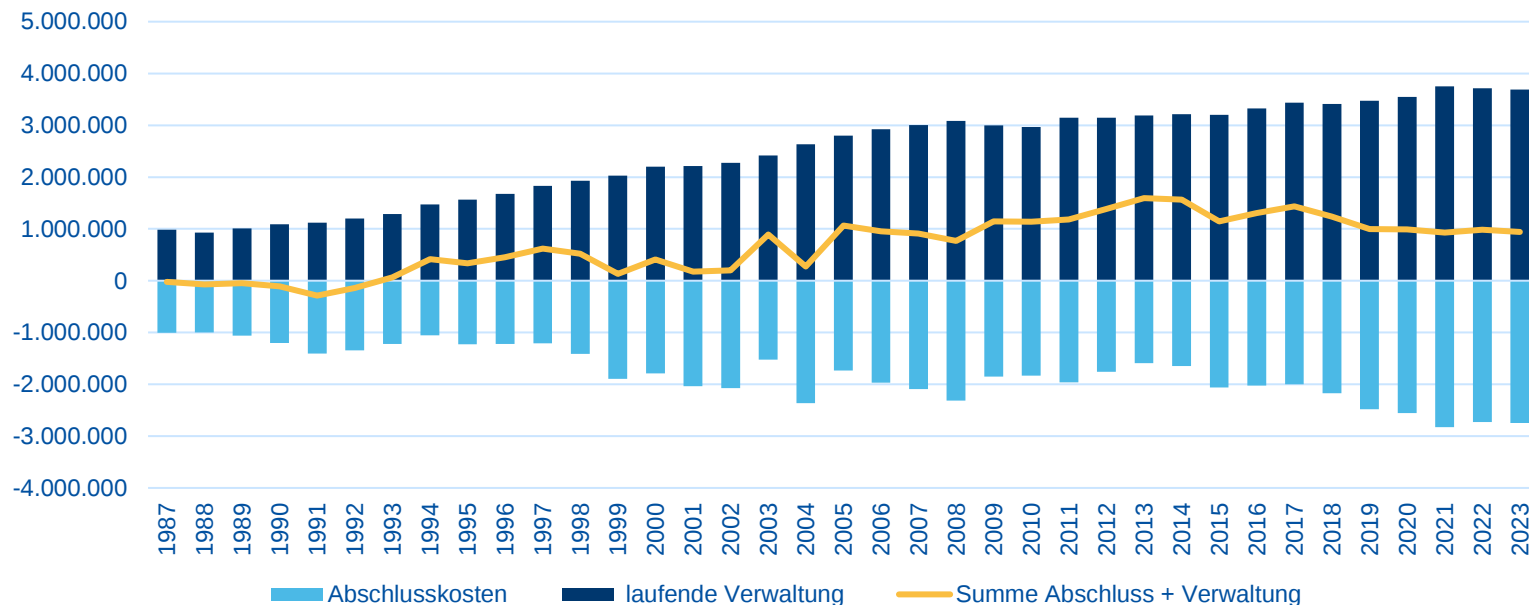
Rohüberschuss nach Ergebnisquellen 1987–2023

Prozentuale Verteilung Ergebnisquellen



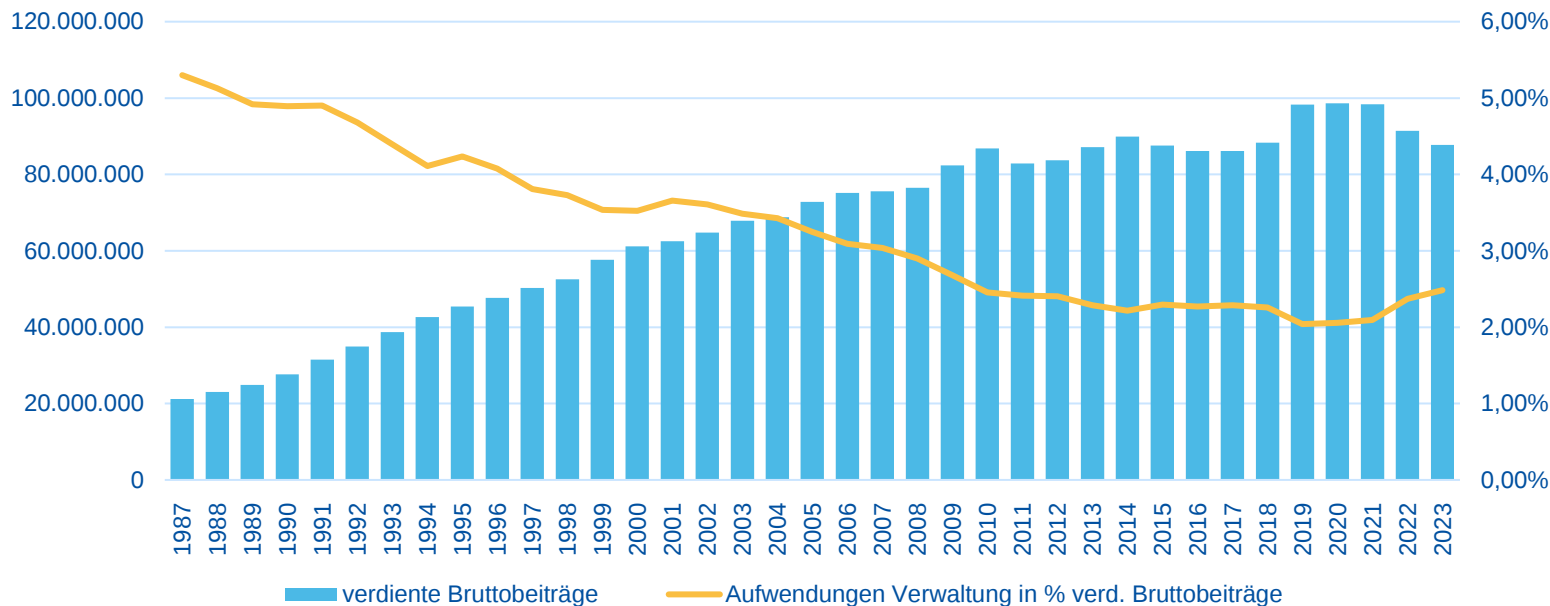
Kostenergebnisse 1987–2023

Entwicklung Abschluss- und Verwaltungskostenergebnisse



Verdiente Beiträge und Verwaltungsaufwendungen

Entwicklung 1987–2023



Value for Money

Wesentliche Anforderungen an Finanzprodukte:

- Angemessenes Verhältnis von Kosten und Ertrag
- Bedarf der Verbraucher erfüllen

„angemessener
Kundennutzen“

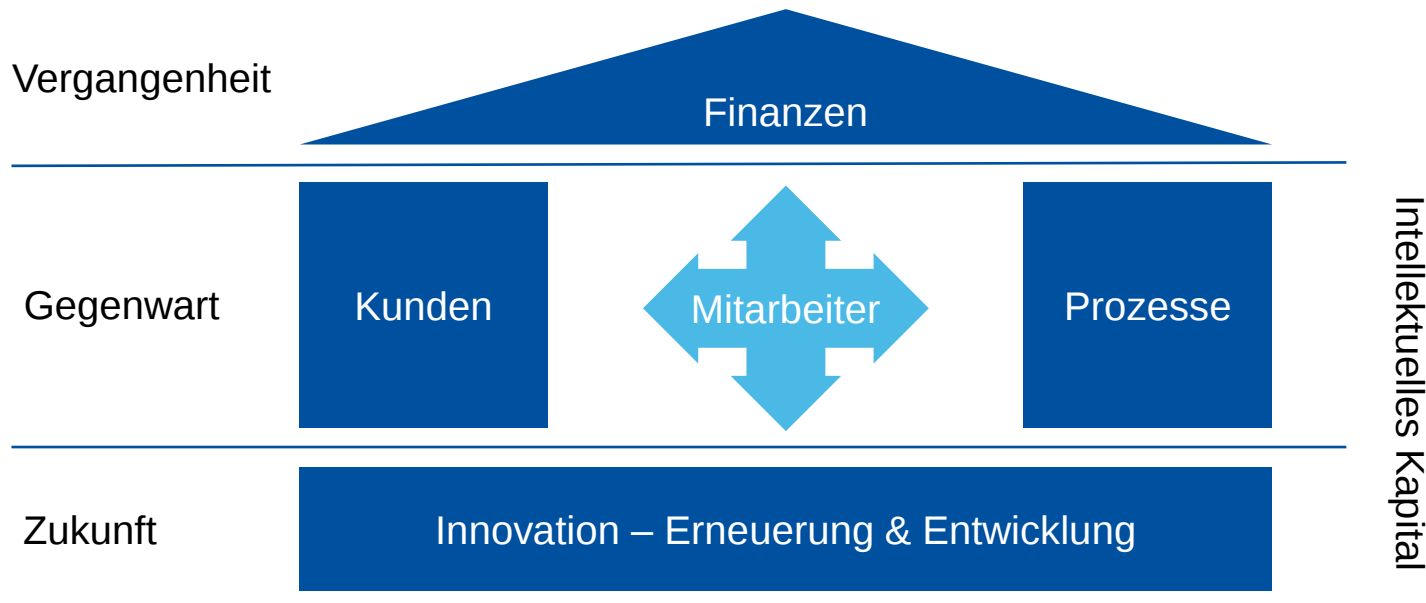
Daraus folgende die vier Kernelemente des Value-for-Money-Prinzips:

- Economy: Reduzierung / Minimierung der Kosten
- Efficiency: Angemessene Ergebnisse
- Effectiveness: Zielerreichung
- Equity: Faire Gewinnverteilung

Zwischenfazit: Regulatorische Anforderungen

- Rechnungsgrundlage Kosten von zunehmender Bedeutung für die Ertragslage der LVU
- Kostentransparenz von hoher Bedeutung für Kundenakzeptanz
- Regulatorische Maßnahmen fordern Kosteneffizienz zur Erzielung eines angemessenen Kundennutzens
- Demographischer Wandel fordert Automatisierung von Geschäftsprozessen

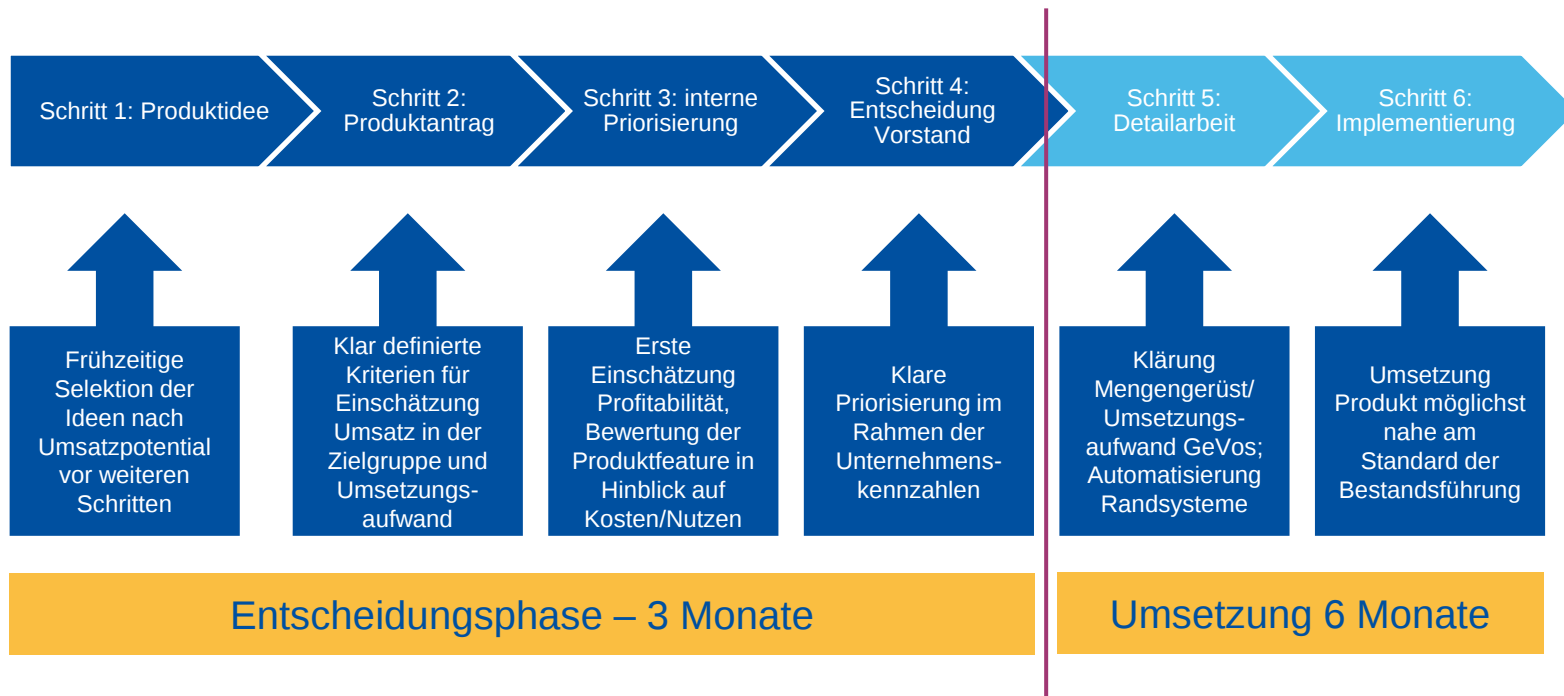
Motivation für Prozessverbesserungen



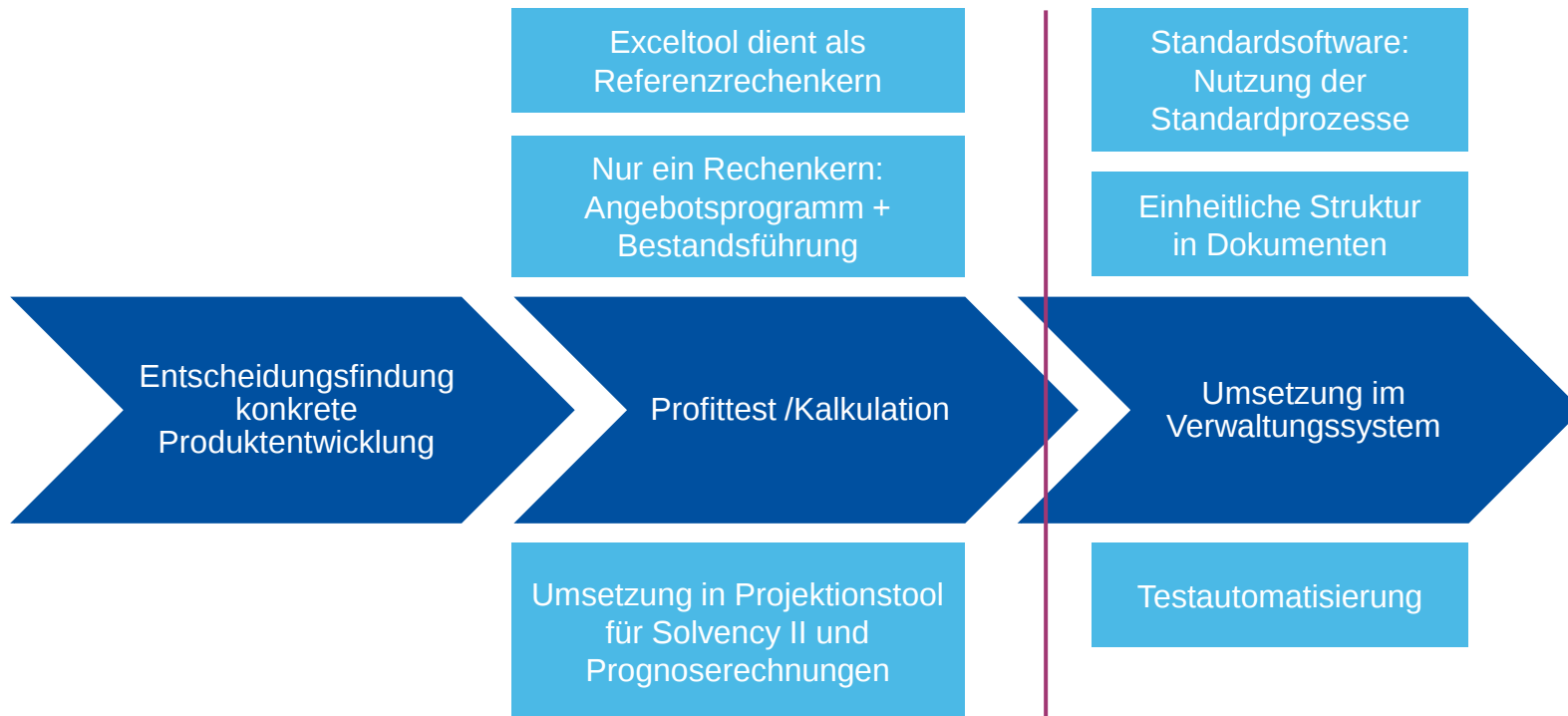
Anwendungsbeispiele

- Verkürzung Produktentwicklungsprozess – Time to Market
- Bestandsmigration bzw. Reduzierung manueller Tätigkeiten
- Einsatz von KI-Tools

Produktentwicklungsprozess – „POG“



Beispielprozesse Produktentwicklung

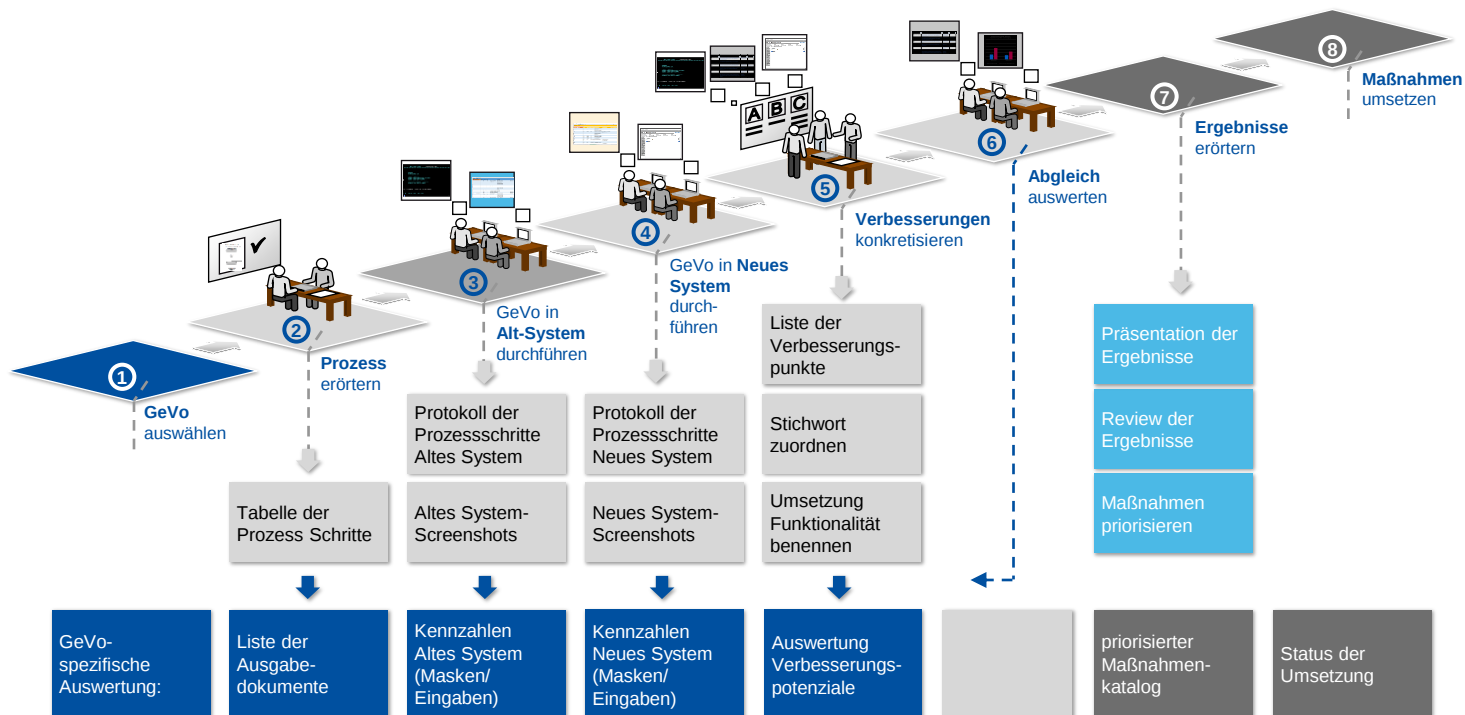


Produktcontrolling

Zeitnahes Produktcontrolling liefert Erkenntnisse für den nächsten Produktentwicklungsprozess

- Abgleich Umsatzzahlen
- Analyse Modellverträge des Bestandes bzw. Realisierung der Annahmen zum Durchschnittsvertrag und der Verteilung von Beitragshöhen und Dauern
- Anwahl einzelner Features oder Zusatzversicherungen
- Analyse der Projektkosten
- Analyse des Projektzeitraums – Time to Market

Vorgehensmodell Geschäftsprozessabgleich



Festlegung Messkriterien beim Abgleich

1. **Bearbeitungsaufwand**

z. B. Angaben zu System, Maske, Anzahl geprüfter Felder, Anzahl Dateneingaben/Clicks, Anzahl Arbeitsschritte

2. **Nutzerfreundlichkeit**

z. B. Anzahl Masken und Anzahl Maskenwechsel (Wechsel zwischen Systemen werden mitgezählt)

3. **Bearbeitungssicherheit**

z. B. Eindeutige Beschreibung Datenfeld/Arbeitsschritt, automatische Plausis, Produkt-/Fall-spezifische Menu-Führung, Vorbelegungen aus anderen Systemen, ...

4. **Anteil automatisierter Bearbeitungsschritte**

Aufnahme, ob ein Arbeitsschritt inhaltlich/manuell, manuell, maschinell unterstützt oder automatisiert erfolgt

5. **Aufnahme und Auswertung von weiteren Anforderungen und Verbesserungspotenzialen im Ablauf**

Protokollierung: Exceltabelle und Screenshots

	A	B	G	H	I	J	K	L
1	Prozess	Neuantrag Leben bearbeiten						
2	Sachbearbeiter	Herr Münch						
3								
4	Vorgaben aus dem Team-Interview Prozess	Protokollierung der Bearbeitung (PSLife)				Vertrag 6800528		
5	Prozessschritt Nr.	Bezeichnung	Id. Nr. PSL	Medium/System	Datenschnittstelle	Bezeichnung der Tätigkeit	Verbuchungsgegenstand	Anzahl Dateneingaben
6	#1		P001	DMS	DMS	Sichten des Antrages (scrollen) auf Vollständigkeit und Überprüfung auf Unterschritten sowie		
7	#2, #3, #4, #5, #6		P002	DMS	Dokument	Vergleichen Empfangsbestätigung mit Antrag; erste Sichtung ob Invitatio-Modell oder Antragsmodell		
8	#12		P003	PARTNER	K001	Partner ist doppelt; prüfen, ob die Dublette gelöscht werden kann; kann sie nicht, weil nicht eindeutig identifizierbar - nur wahrscheinlich die frühere Adresse...	IST: Dubletten werden bei jeder Eingabe geprüft und ggf. entfernt --> Aufwand für "Entfernen"?	
9	#11		P004	PARTNER	PA30A	Eingabe der Partnerdaten (Beziehungen, Bankverbindung, etc.		
10	#13		P005	PARTNER	PA31A	Eingabe der Partnerdaten (Beziehungen, Bankverbindung, etc.		
11	#19		P006	PARTNER	PA_xx	Eingabe der Partnerdaten (Beziehungen, Bankverbindung, etc.		
12			P007	PARTNER	PA34A	Menu - Auswahl nächste Masken		
13	#13		P008	PARTNER	PA66A	Vorversicherungen prüfen		
14	#15		P009	PARTNER	PA_xx	Bonität (nicht erforderlich)		
15	#5		P010	PSLife		Antrag-Vertragsaus Antrag/ Invitation-Angebot erfassen	Rahmenvertragsnummer (mit Gruppennummer belegt. Rahmenverträge bAV nicht abgebildet. Prüfen?	
16	#7		P011	PSLife	Produktauswahl	Tarif wählen		
17	#11		P012	PSLife	Partner anlegen			
18	#11		P013	PSLife	Partner suchen	Auswählen, Übernehmen, Speichern.		
19	#10		P014	PSLife	Partner/Rollen	Rolle auswählen, Speichern, Weiter.	Rolle Rentenempfänger (?) vorgegeben statt "Leistungsempfänger"	

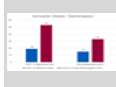
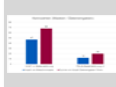
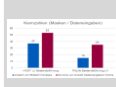
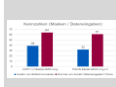
LEISTUNG

GUI Anmeldung Leistungsfall Partner/Rollen - Vertragspartner

[illegible]

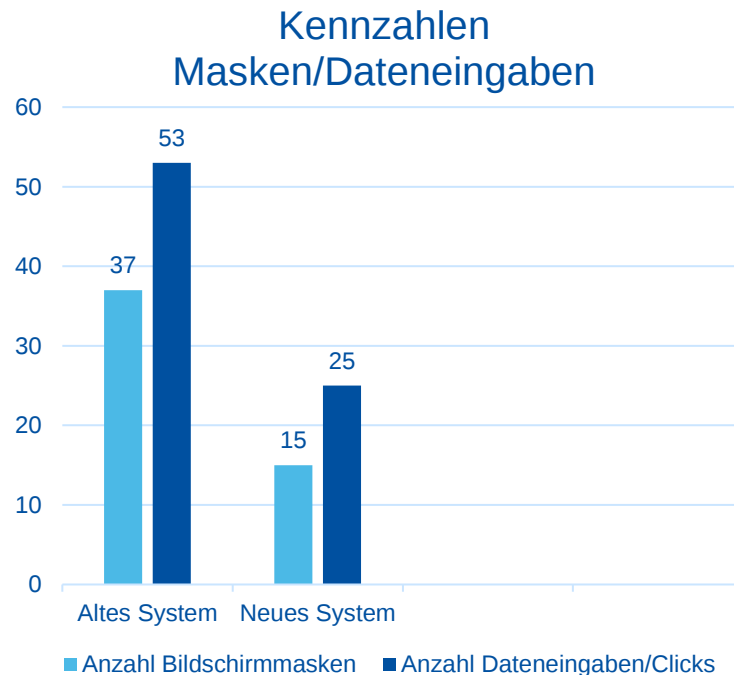
Basis für Priorisierung der Umsetzung

Bearbeitung messbar gemacht

GeVo / Prozess	Liste der Ausgabedokumente	Kennzahlen Altsystem (Masken/ Eingaben)	Kennzahlen Neusystem (Masken/ Eingaben)	Auswertung Verbesserungspotenziale		Weitere Optimierungsvorschläge
Neuantrag erfassen	k. A.	18 Masken 30 Eingaben	22 Masken	32 Punkte erörtert, 30 spezifisch		2 übergeordnete Themen
Invitatio-Angebot erstellen	22 Dokumente 41% automatisiert erstellt	19 Masken 53 Eingaben	15 Masken 33 Eingaben	24 Punkte erörtert, 24 spezifisch		3 übergeordnete Themen
Kündigung bearbeiten	26 Dokumente 0% automatisiert erstellt	47 Masken 68 Eingaben	12 Masken 20 Eingaben	15 Punkte erörtert, 15 spezifisch		1 übergeordnetes Thema
Mahn- u. Kündigung bearbeiten	14 Dokumente 29% automatisiert erstellt	37 Masken 53 Eingaben	15 Masken 35 Eingaben	42 Punkte erörtert, 26 spezifisch		6 übergeordnete Themen
Sterbefall bearbeiten	20 Dokumente 5% automatisiert erstellt	39 Masken 64 Eingaben	32 Masken 61 Eingaben	50 Punkte erörtert, 34 spezifisch		2 übergeordnete Themen

z. B.: Mahnung und Kündigung

- Alt-System: Viele verschiedene Masken
- Folgebearbeitungen verdoppeln den Aufwand
- (Fast!) Alles auf einen Blick im Neu-System
- Ablaufsteuerung ermöglicht weitere Beschleunigung
- Viele Funktionen sind bereits realisiert oder neu eingeführt
- Hauptthemen sind Ablaufsteuerung und Plausis



Kontinuierliche Prozessverbesserung

- Festlegung eines Prozess Owners, der den Gesamtüberblick über den Prozess hat
 - mit allen Aufgaben und den Verantwortlichen
 - Sämtliche Schnittstellen, Formulare und Dokumente
 - fachliche Kompetenzen, Umfang, Inhalt und Änderungen am Prozess mit den Beteiligten zu definieren und den Prozess kontinuierlich zu verbessern
- Definition einfach messbarer Kennzahlen für den Prozess
- Regelmäßige Abstimmungen aller am Prozess Beteiligten zur Überprüfung ob Anpassungen am Prozess durchgeführt werden müssen bzw. sollten

Einsatz eines Referenzmodells für Prozesse

- Systematische Übersicht über die hierarchische Prozesslandschaft
- Gestaltung von optimierten und rechtlich korrekten Prozessen
- Fachliche Grundlage für Arbeitsanweisungen
- Fachliche Grundlage für die IT-Unterstützung von Prozessen
- Grundlage für die durchgängige fachliche Strukturierung des Unternehmens
- Grundlage für die Identifizierung von Shared-Services
- Grundlage für die ereignisbezogene Prozessteuerung
- Vereinheitlichung von Standardabläufen
- Grundlage für die IST-Analyse von Geschäftsprozessen beim Lebensversicherer

Anwendung Referenzmodell

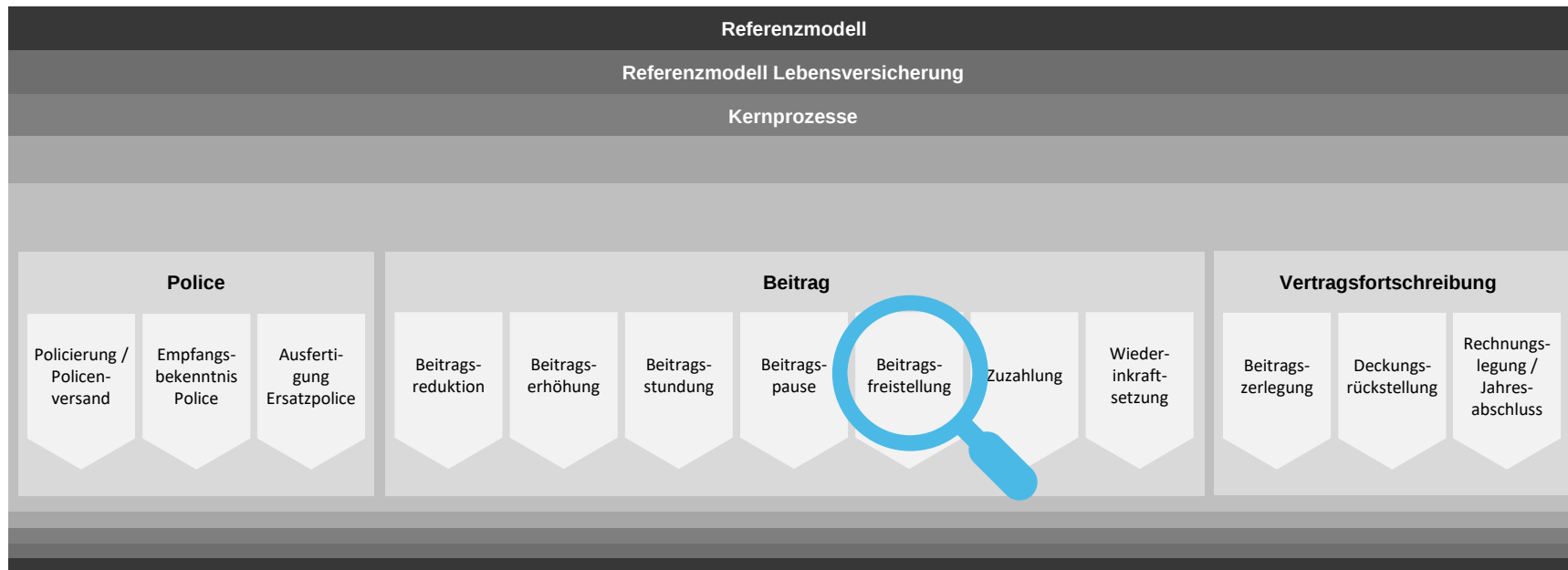
Referenzmodell

- Idealtypische fachliche Vorgabe für den „Happy Path“
- Grundlage für die Ausgestaltung der IT-Unterstützung der fachlichen Prozesse
- Unterstützungsinstrument für die aufbauorganisatorische Gestaltung beim Versicherer

Geschäftsprozesse beim Versicherer

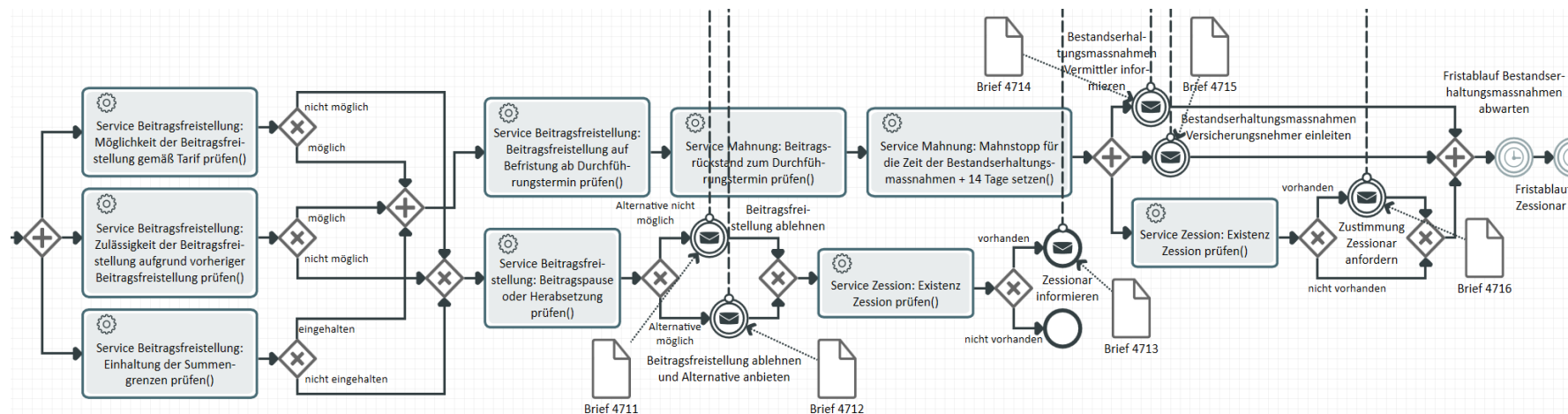
- Konkrete Ausprägung beim Versicherer in Anlehnung an die idealtypische fachliche Vorgabe
- Grundlage für Prozessverbesserungen im Rahmen einer GAP-Analyse sowie Standardisierung von Prozessen
- Unterstützungsinstrument für die aufbauorganisatorische Gestaltung beim Versicherer

Auszug aus der Prozesslandkarte des Referenzmodells



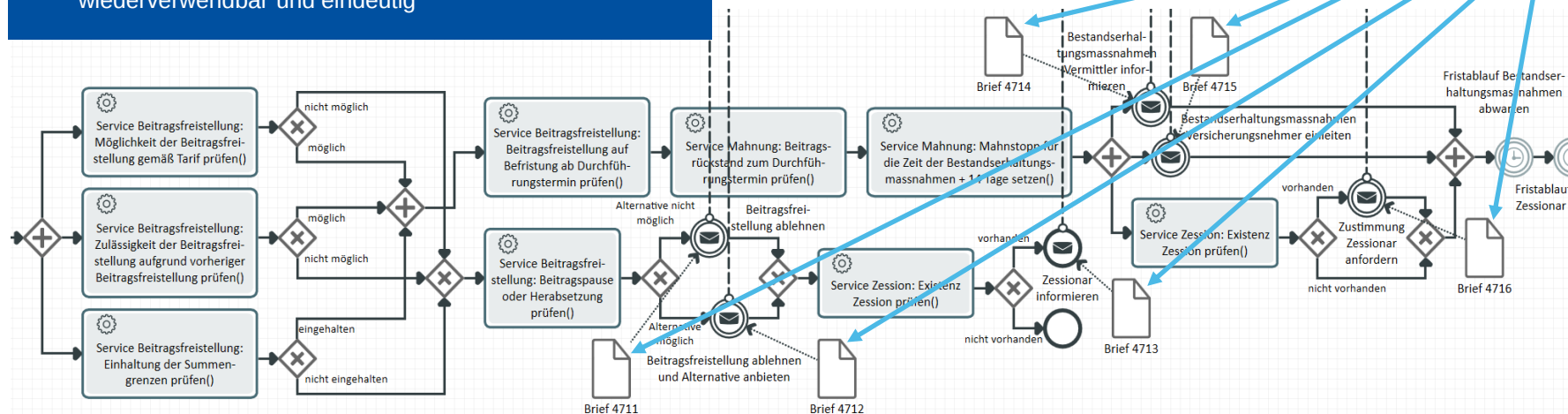
Auszug aus dem Referenzprozess Beitragsfreistellung – Kunde beantragt

- Der Prozess orientiert sich an fachlich logischen Einheiten



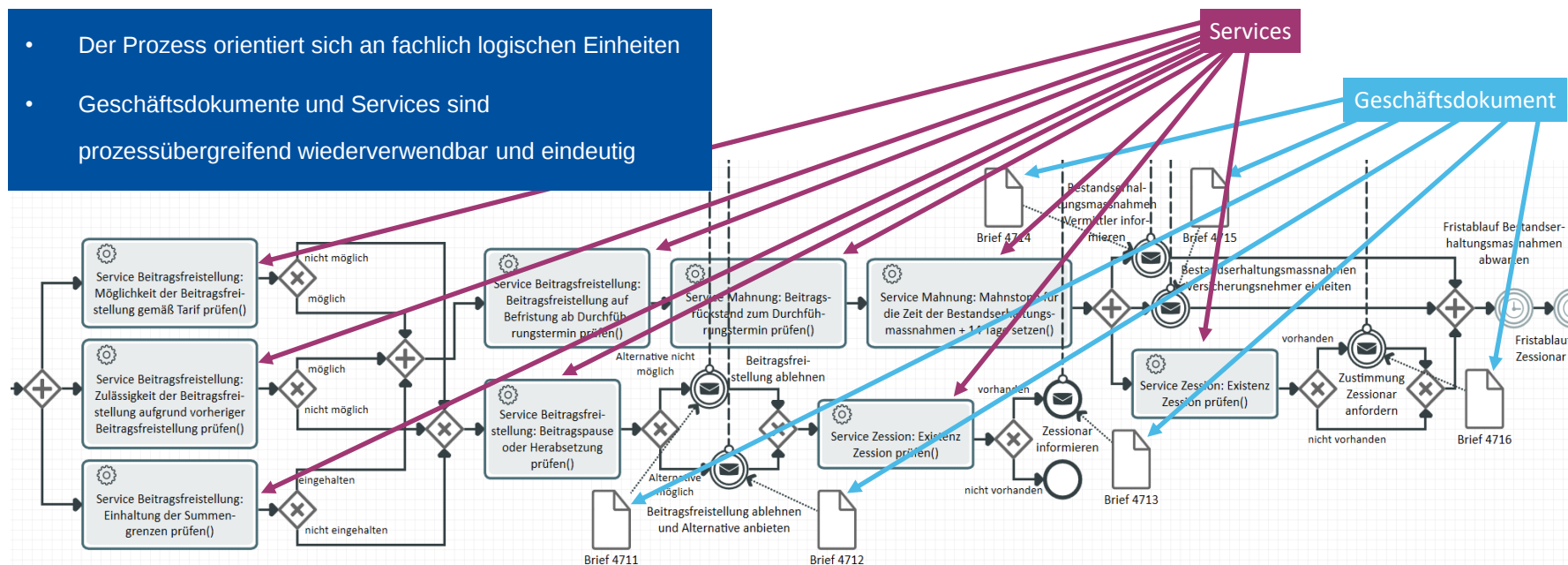
Auszug aus dem Referenzprozess Beitragsfreistellung – Kunde beantragt

- Der Prozess orientiert sich an fachlich logischen Einheiten
- Geschäftsdokumente sind prozessübergreifend wiederverwendbar und eindeutig



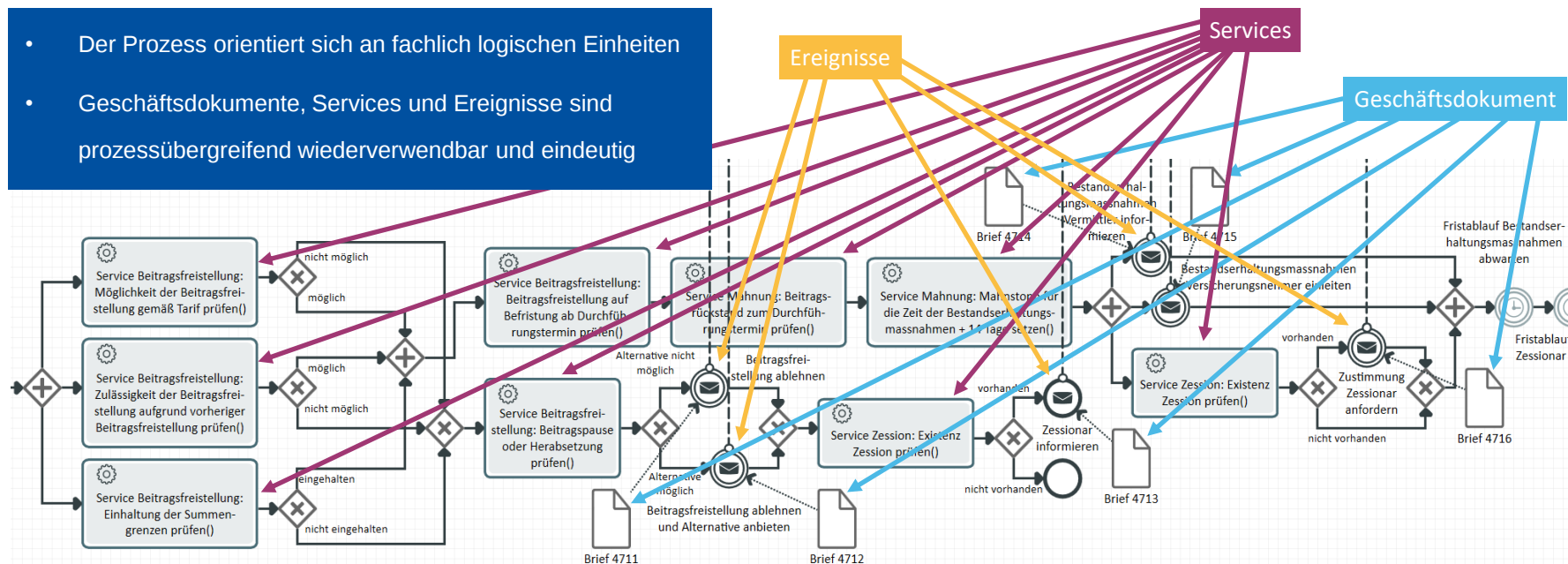
Auszug aus dem Referenzprozess Beitragsfreistellung – Kunde beantragt

- Der Prozess orientiert sich an fachlich logischen Einheiten
- Geschäftsdokumente und Services sind prozessübergreifend wiederverwendbar und eindeutig



Auszug aus dem Referenzprozess Beitragsfreistellung – Kunde beantragt

- Der Prozess orientiert sich an fachlich logischen Einheiten
- Geschäftsdokumente, Services und Ereignisse sind prozessübergreifend wiederverwendbar und eindeutig



Geschäftsdokumente

Geschäftsdokumente sind Dokumente, die

- denselben identischen Inhalt haben
- in einem Prozess mehrfach und / oder
- in mehreren Prozessen vorkommen

Geschäftsdokumente sind z. B.

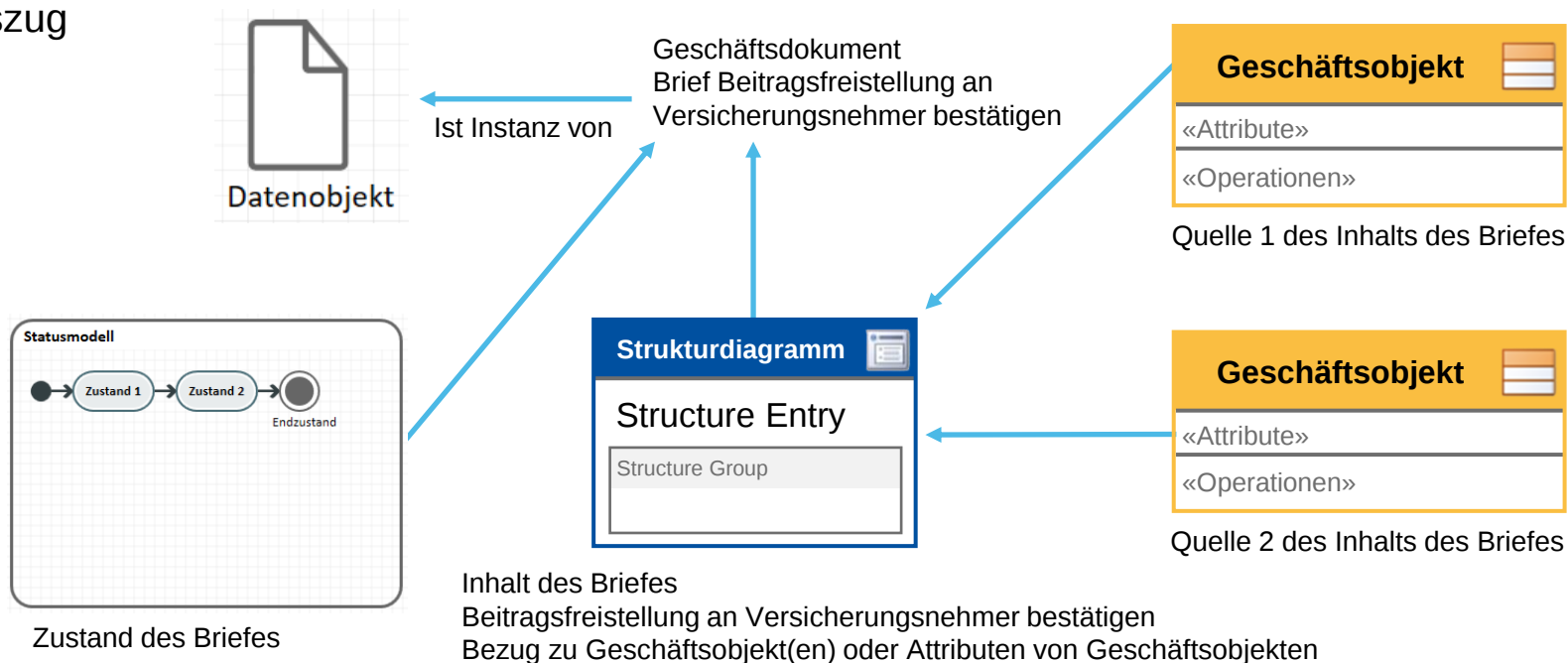
- Ausgangsschreiben an Kunden, Vertrieb und Dritte
- Meldesätze an Behörden

Geschäftsdokumente beinhalten

- Instanzen von Datenobjekten (z. B. welcher Brief / welcher Datensatz)
- dem Statusmodell (z. B. erstellt, versandt)
- dem Strukturdiagramm (Dateninhalt)
- Verweise auf Geschäftsobjekte (Datenherkunft)

Geschäftsdokumente

Auszug



Services

In Services werden Arbeitsschritte definiert und gebündelt, die

- denselben identischen Ablauf / Inhalt haben
- in einem Prozess mehrfach und / oder
- in mehreren Prozessen vorkommen

Services

Services

- werden in einem Servicekatalog systematisch zusammengestellt und wiederverwendet
- können Teilprozesse enthalten, die sich in weitere Services aufteilen
- sind thematisch gekapselt und können von jedem Prozess beliebig oft unter Übergabe von Aufrufparametern angestoßen werden
- haben Ausgabeparameter die im Prozess bzw. in weiteren Services weiterverarbeitet werden
- können unterschiedliche Service-Operationen beinhalten

Services

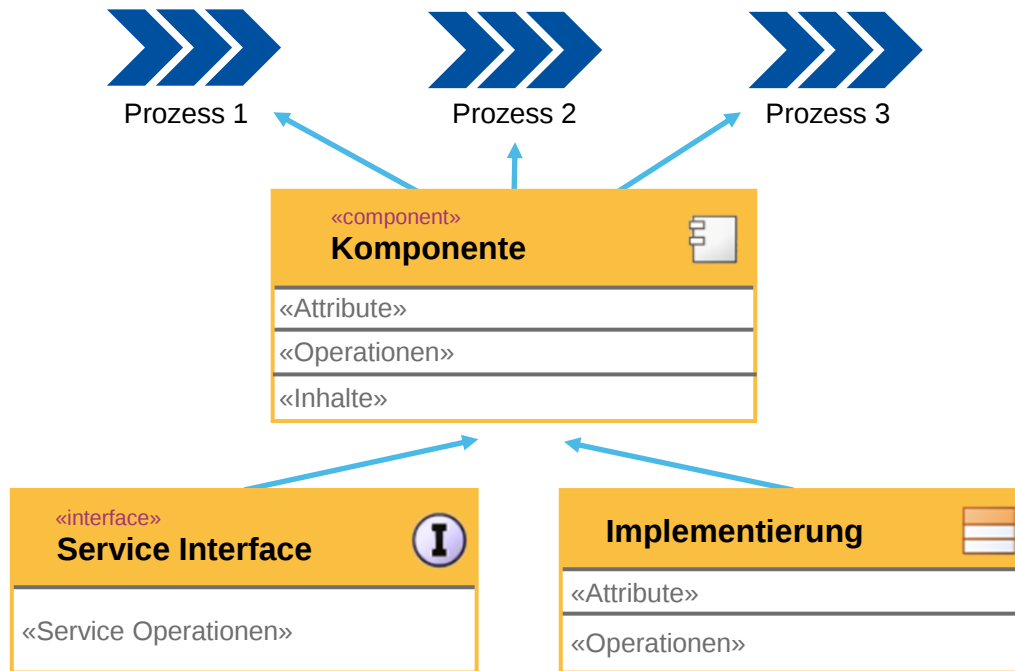
Service-Operationen können

- werden in einem Servicekatalog systematisch zusammengestellt und wiederverwendet
- können Teilprozesse enthalten, die sich in weitere Services aufteilen

Bei Änderung eines Services oder einer Service-Operation wirkt diese Änderung in allen Prozessen, in denen dieser Service oder diese Service-Operation verwendet wird.

Bei korrekter Definition sind Services und Service-Operationen die Grundlage für eine Digitalisierung des Prozessablaufs.

Wiederverwendbarkeit und Eindeutigkeit der Services



Ereignisse

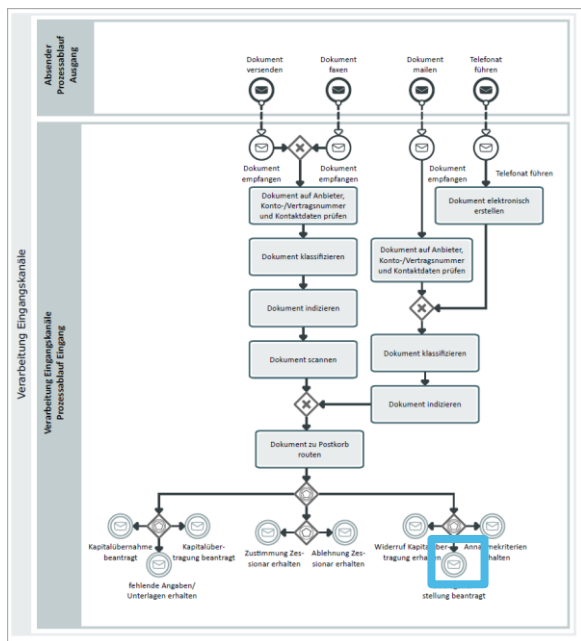
Ereignisse sind über alle Prozesse hinweg dann dieselben Ereignisse, wenn sie

- denselben identischen Inhalt haben
- in einem Prozess mehrfach und / oder
- in mehreren Prozessen vorkommen
- Ereignisse werden in einem Ereigniskatalog systematisch zusammengestellt und wiederverwendet
- sind Auslöser eines Prozesses oder eines Teilprozesses

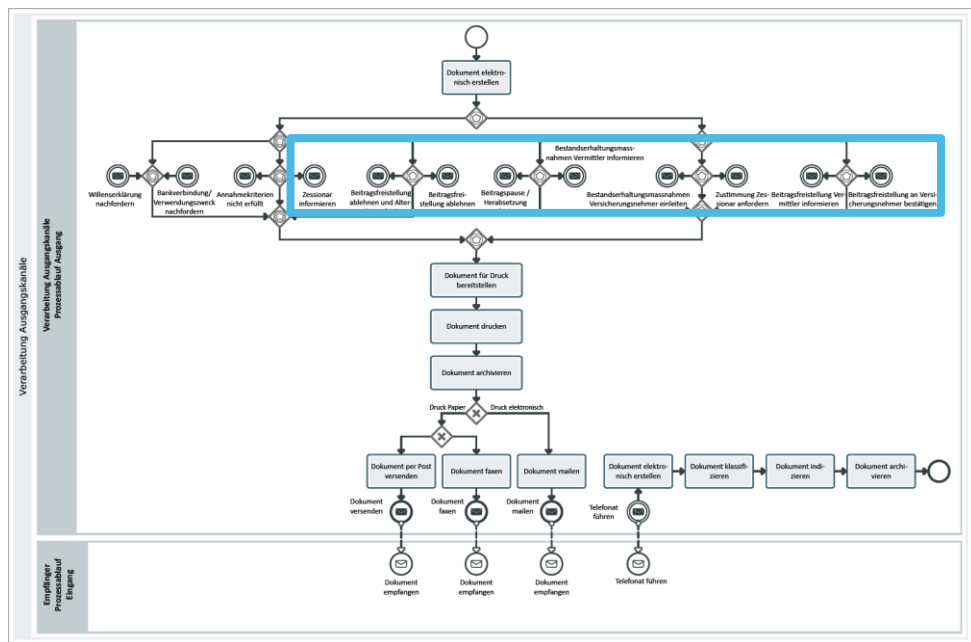
Bei Änderung eines Ereignisses wirkt diese Änderung in allen Prozessen, in denen dieses Ereignis verwendet wird

Zentralisierung von Standardabläufen für alle Prozesse – z. B. Postverarbeitung Eingang

- Beitragsfreistellung beantragt

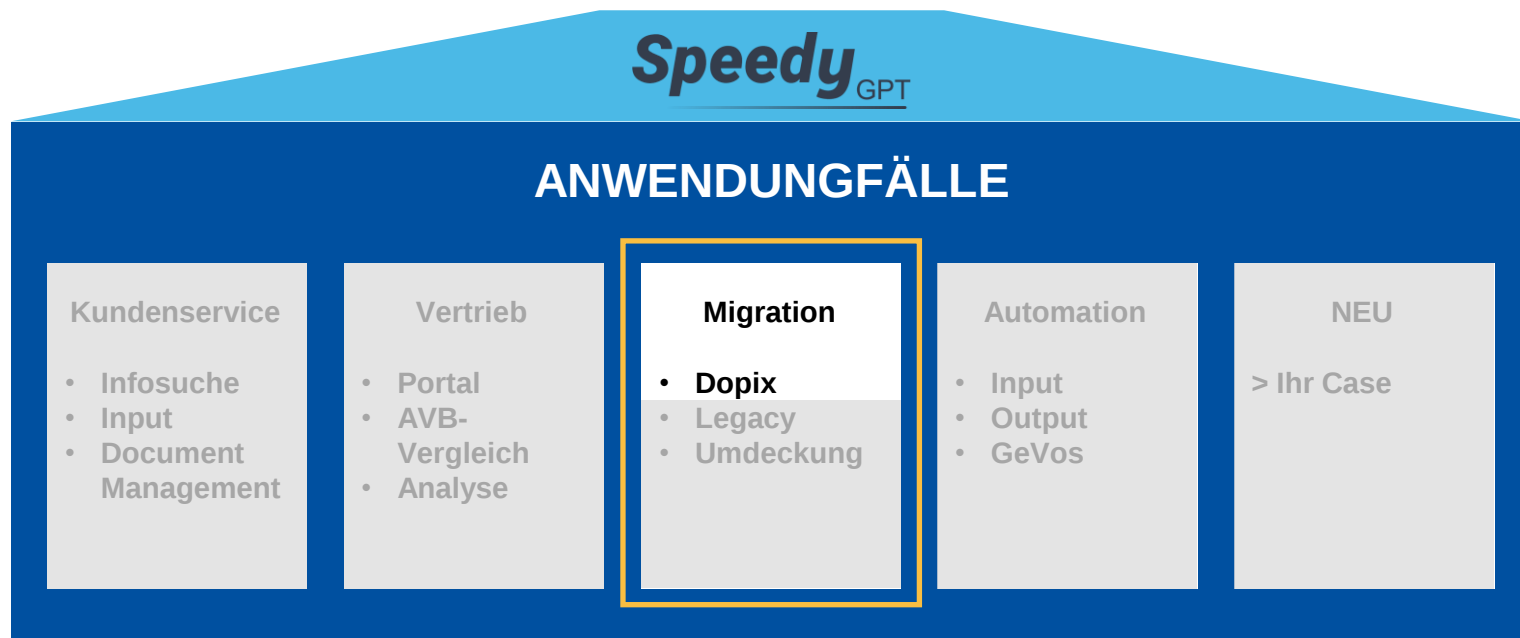


Zentralisierung von Standardabläufen für alle Prozesse – z. B. Postverarbeitung Ausgang



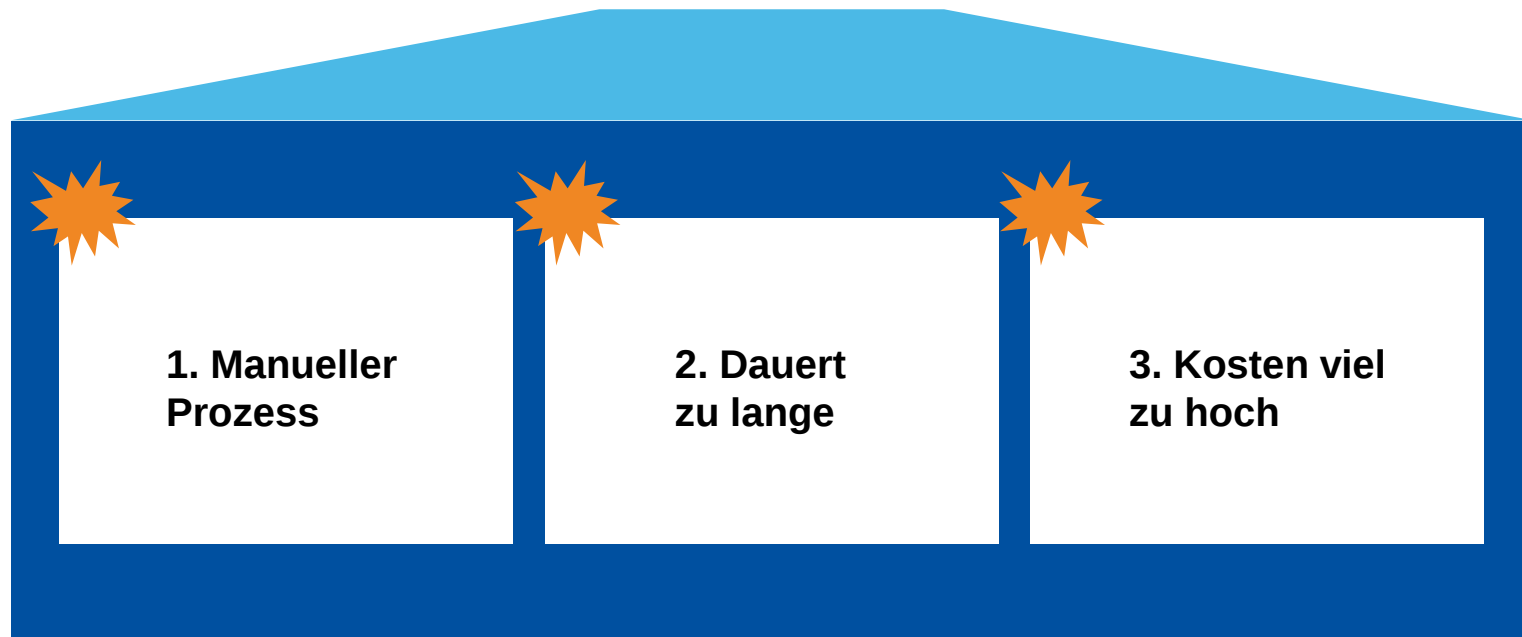
- Zessionar informieren
- Beitragsfreistellung ablehnen und Alternativen anbieten
- Beitragsfreistellung ablehnen
- Beitragspause / Herabsetzung anbieten
- Bestandserhaltungsmassnahmen Vermittler informieren
- Bestandserhaltungsmassnahmen Versicherungsnehmer einleiten
- Zustimmung Zessionar anfordern
- Beitragsfreistellung Vermittler informieren
- Beitragsfreistellung an Versicherungsnehmer bestätigen

Anwendungsfall Dopix-Migration

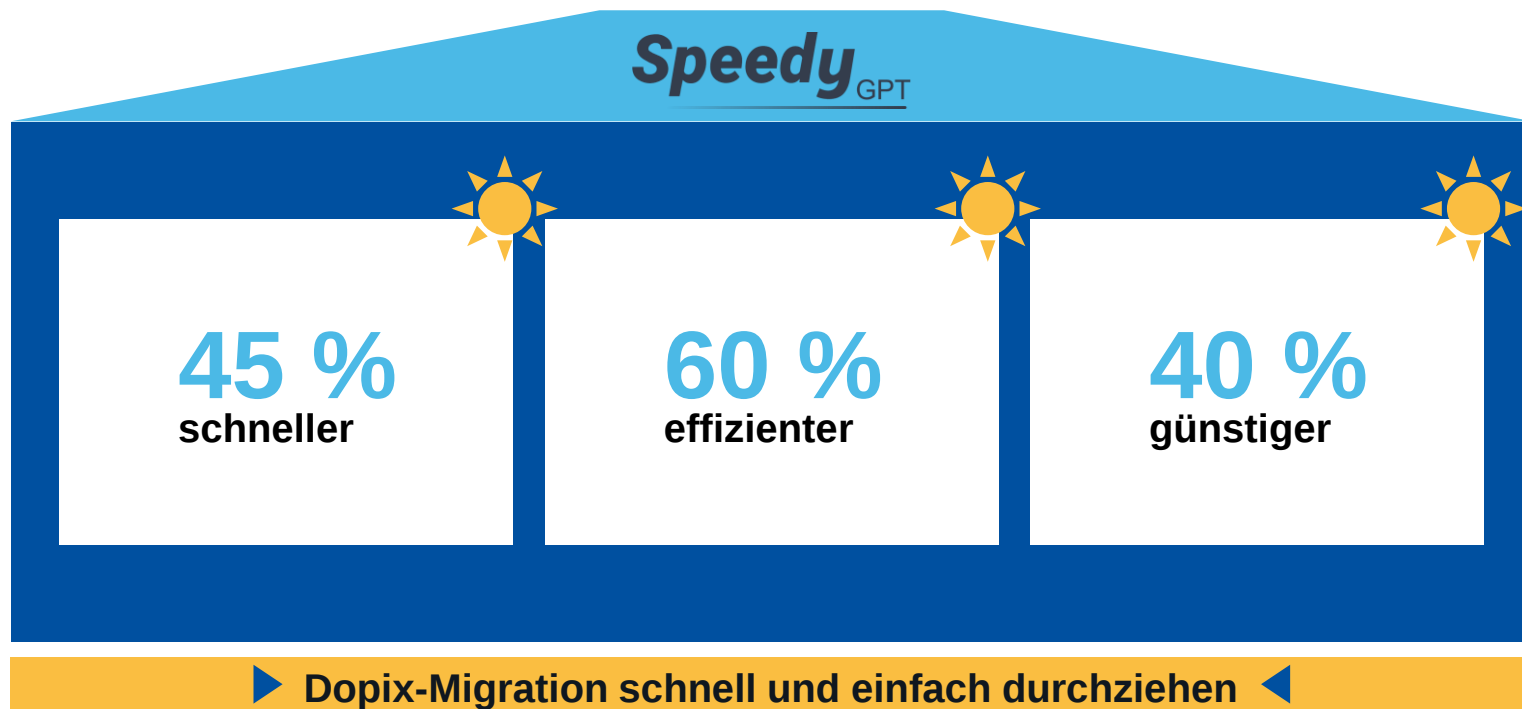


► **Migrationsunterstützung Hauptfokus von SpeedyGPT**

Hauptprobleme Dopix-Migration

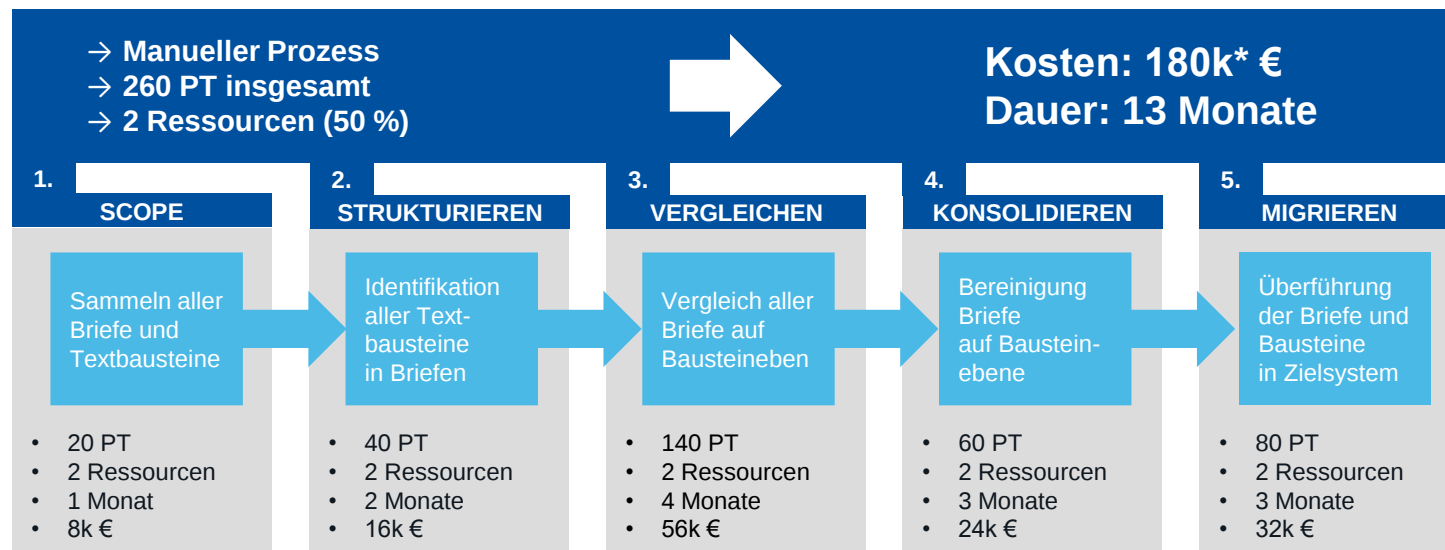


Lösung mithilfe KI



Aufwand Migration ohne KI-Tool

Dopix-Migration ohne *Speedy*_{GPT}

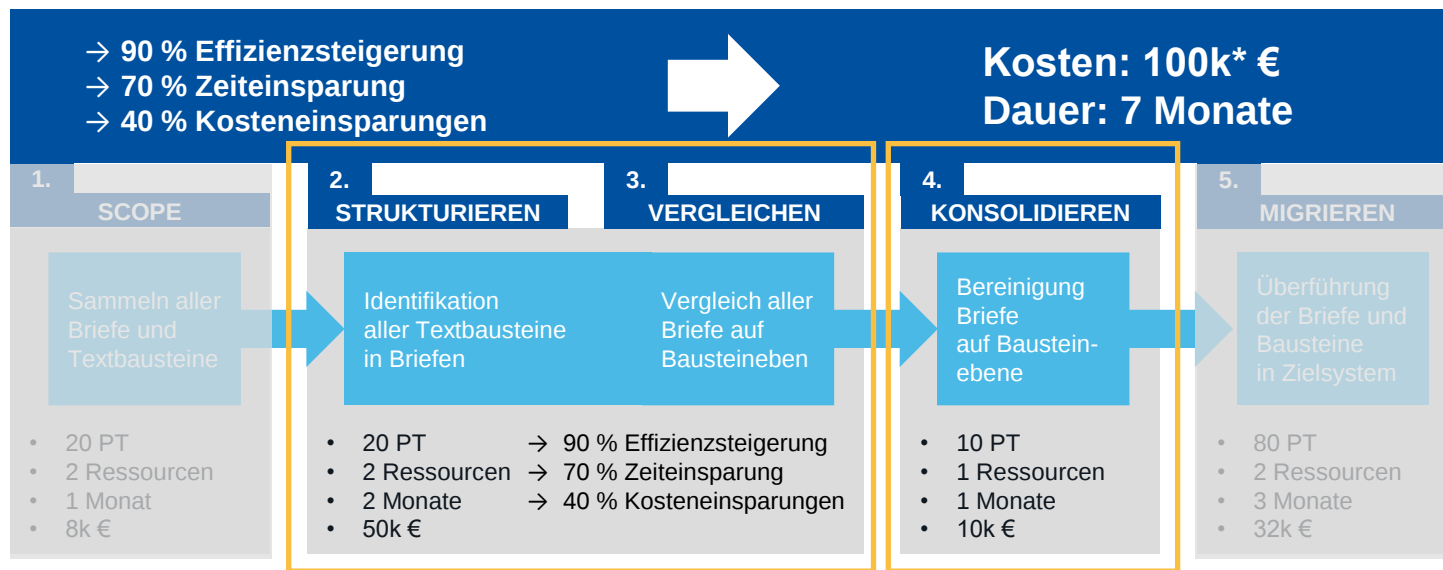


*Annahme Beispielrechnung: Interner Kostensatz 400 €, 20 % Puffer, 500 Briefe, 1.500 Briefbausteine, 1 Sparte, PT=Personentage.

Quelle: engAlge

Aufwand Migration mit KI-Tool

Dopix-Migration mit **Speedy**_{GPT}



*Annahme Beispielrechnung: Interner Kostensatz 400 €, 20 % Puffer, 500 Briefe, 1.500 Briefbausteine, 1 Sparte.

Messbarkeit der Maßnahmen

- Investitionsrechnung für Prozessverbesserungen -> Priorisierung
- Prognoserechnungen zum Vorkommen von planmäßigen- und außerplanmäßigen Geschäftsvorfällen
 - Erstellung eines Mengengerüsts für die nächsten 5–10 Jahre
 - Stückzahlen pro Mitarbeiterkapazität
 - Personalentwicklung – Demographie beachten
- Durchlaufzeiten Geschäftsvorfälle messen (via Bestandsführungssystem)
- Zeiterfassung Mitarbeiter aus Stabsabteilungen – Projektzeiten

Fazit

- Empfehlung: Festlegen eines Euro-Ziels zur Reduktion der Verwaltungskosten pro Vertrag pro Jahr und zur Reduktion der internen Abschlusskosten pro Vertrag im Neugeschäft
- Controlling der vereinbarten Maßnahmen zur Erzielung der Kostenreduktion („what you don’t measure, you don’t get results“)
- Einsatz von KI hilft dem demographischen Wandel entgegenzuwirken und Kopfmonopolwissen in strukturelles Wissen umzuwandeln



Effizienter Umgang mit Kosten im Sinne des Kunden