Deine-Akademie24
Wissen • Lernen • Erfolg

KAUFMÄNNISCHE AUSBILDUNG UND FORTBILDUNG

Bachelor Professional in Versicherungen und Finanzanlagen

Lernwissen · Praxisfälle · Aufgaben mit Lösungen



Katja Stein

VERSTEHEN · ANWENDEN · ÜBEN

deine-akademie24.de

Bachelor Professional in Versicherungen und Finanzanlagen

Lernbuch zu den gesetzlichen Fortbildungsanforderungen mit Managementfällen und Praxistransfer

Fachwissen · durchgearbeitete Praxisfälle · Aufgaben mit erläuterten Lösungen

Katja Stein

Deine-Akademie24 · Deutsche Ausgabe 2026

Neu erarbeitete Fassung vom 19. November 2026

Impressum und Hinweise

© 2026 Katja Stein · Deine-Akademie24. Eigene redaktionelle Lerntexte und Modellfälle.

Die Fachgliederung folgt den Anforderungen der Fortbildungsprüfungsverordnung vom 26. November 2024, in Kraft seit 1. Januar 2025. Öffentlich zugängliche DIHK-Konzeptionen und Prüfungsanlagen ergänzen die gesetzlichen Anforderungen. Der vollständige kostenpflichtige DIHK-Detailrahmenplan lag nicht vor und wurde nicht als gelesen oder vollständig abgeglichen behandelt.

Die Ausarbeitung und Kontrolle erfolgen KI-gestützt. Eine unabhängige menschliche Fachabnahme oder amtliche Prüfungsfreigabe liegt nicht vor. Eigene Aufgaben und Modellprüfungen sind keine amtlichen IHK-Prüfungsaufgaben.

Fiktive Personen, Unternehmen, Daten und Zahlen sind ausdrücklich Lernmodelle. Annahmen gelten nur für den bezeichneten Fall; sie sind keine Marktangebote, Leistungszusagen oder Aussagen über ein reales Unternehmen.

Quellenstand: 19. November 2026. Übergangsrecht und später wirksame Änderungen sind nach dem jeweiligen Datum einzuordnen. Prüfungsorganisation und Hilfsmittel ergeben sich aus den Unterlagen der zuständigen Stelle.

Das Lernbuch ergänzt die berufliche Fortbildung und eigenständige Prüfungsvorbereitung. Es ersetzt keine vorgeschriebene Prüfung, Zulassung, berufliche Praxis oder individuelle Rechts- und Steuerberatung.

Das bisherige Titelmotiv und die Gestaltung der Umschlagseiten werden beibehalten. Weitere Bücher: https://deine-akademie24.de/lernbibliothek/

Mit dem Buch arbeiten

Beginne mit der beruflichen Ausgangslage. Kläre relevante Informationen, begründe Alternativen und prüfe anschließend Ergebnis und Vorgehensweise. Eine richtige Zahl ohne Bezugsgröße oder eine Behauptung ohne Nachweis genügt nicht.

Lies zuerst den Lehrtext und rechne die mehrteiligen Praxisfälle nach. Bearbeite die Aufgaben zunächst ohne Lösung. Vergleiche danach deinen Weg mit den getrennten erläuterten Lösungen und dokumentiere offene Fachfragen.

Bei Rechenaufgaben werden ausschließlich die ausdrücklich vorgegebenen Modellannahmen verwendet. In der Praxis müssen Daten, Rechte, vertragliche Bedingungen und Zuständigkeiten jeweils neu geprüft werden.

Neun gemeinsame Kernmodule verbinden Versicherungsprozesse mit Steuerung, Technik, Führung, Personal, Projekten und Berufsausbildung. Zwei ausdrücklich alternative Wahlmodule behandeln Vorsorge und gewerbliche Sach- und Vermögensrisiken. Für die Prüfung wird einer dieser Wege gewählt. Das Prüfungsmodul erläutert Zulassung, Bewertung, Praxistransfer und Wiederholung nach der aktuellen Verordnung.

Inhaltsverzeichnis

Lernweg, Quellen und Einordnung des Abschlusses 11

Zulassung und Lernumfang . . . 11

Mit den Kapiteln arbeiten . . . 12

Verifizierte Grundlagen und Grenzen . . . 12

Kernprozess Kundenmanagement: Beziehungen, Prozesse und Schnittstellen steuern 13

Kompetenz und Entscheidungsebene . . . 13

Kundenwert und Kundenbedarf getrennt bestimmen . . . 13

Einen durchgängigen Prozess entwerfen . . . 14

Schnittstellen als Managementaufgabe bearbeiten . . . 15

Steuerungsgrößen sinnvoll kombinieren . . . 15

Recht, Digitalisierung und Nachhaltigkeit verbinden . . . 16

Gelöster Managementfall 1: Einen Rückrufprozess wirtschaftlich bewerten . . . 16

Gelöster Managementfall 2: Neukundengewinnung mit Qualitätsgrenzen steuern . . . 17

Aufgaben zur eigenständigen Bearbeitung . . . 17

Getrennte erläuterte Lösungen . . . 18

Primärquellen und Nachweisgrenze . . . 19

Kernprozess Produktmanagement: vom Kundenproblem zum tragfähigen Produkt 20

Produktentwicklung als bereichsübergreifende Entscheidung . . . 20

Kundenproblem, Marktbeobachtung und Entwicklungsauftrag . . . 20

Zielmarkt und Produktgestaltung zusammenführen . . . 21

Versicherungstechnische Grundlagen im Management verwenden . . . 22

Produktprüfung und technische Umsetzbarkeit . . . 22

Markteinführung über geeignete Vertriebswege . . . 23

Produktüberwachung und verantwortete Veränderung . . . 23

Gelöster Entwicklungsfall 1: Ein Assistance-Baustein . . . 24

Gelöster Entwicklungsfall 2: Wachstum bei verändertem Schadenbild . . . 24
Aufgaben . . . 25
Getrennte erläuterte Lösungen . . . 25
Quellen und Einordnung . . . 26

Kernprozess Schaden- und Leistungsmanagement: Entscheidungen, Service und Wirkung steuern 27

Vom Regulieren eines Falls zum Gestalten eines Systems . . . 27
Den Prozess am Kundenergebnis ausrichten . . . 27
Fallgruppen, Kompetenzen und Ausnahmen festlegen . . . 28
Aufwand, Schätzung und wirtschaftliche Wirkung . . . 28
Serviceleistungen konzipieren und verantworten . . . 29
Digitale Bearbeitung mit kontrollierter Fachlichkeit . . . 30
Evaluation und Rückwirkung auf andere Kernprozesse . . . 30
Gelöster Managementfall 1: Prozesskosten und Nacharbeit . . . 31
Gelöster Managementfall 2: Leistungsaufwand und Reserve trennen . . . 32
Aufgaben . . . 32
Getrennte erläuterte Lösungen . . . 33
Quellen und Einordnung . . . 34

Steuerung: Unternehmen, Vertrieb und Veränderungen wirtschaftlich ausrichten 35

Steuerung als geschlossener Entscheidungsprozess . . . 35
Strategie in bearbeitbare Ziele übersetzen . . . 35
Informationen und Kennzahlen verantwortlich verwenden . . . 36
Kosten und Ergebnis für Entscheidungen abgrenzen . . . 36
Investitionen und Transformationsvorhaben vergleichen . . . 37
Vertriebsmanagement und Marketing planen . . . 38
Veränderungen steuern und Wirkung kontrollieren . . . 38
Gelöster Steuerungsfall 1: Investition mit Zeitwert . . . 39
Gelöster Steuerungsfall 2: Vertriebsbudget und Ergebnisabweichung . . . 39

Aufgaben . . . 39
Getrennte erläuterte Lösungen . . . 40
Quellen und Einordnung . . . 41

Steuerung technischer Anwendungen und Nachhaltigkeit 42

Technik als verantwortete Managemententscheidung . . . 42
Vom Bedarf zu prüfbaren Anforderungen . . . 42
Datenqualität und menschliche Kontrolle . . . 43
Rechtliche und ethische Grenzen in den Prozess einbauen . . . 43
Test, Freigabe und sicherer Betrieb . . . 44
Nachhaltigkeit konkret in Entscheidungen einbeziehen . . . 45
Gelöster Technikfall 1: Erkennungsquote und Nacharbeit . . . 45
Gelöster Nachhaltigkeitsfall 2: Papierersparnis und Gesamtwirkung . . . 46
Aufgaben . . . 46
Getrennte erläuterte Lösungen . . . 47
Quellen und Einordnung . . . 47

Zusammenarbeit und Leadership: Wandel, Arbeitsorganisation und gesundes Arbeiten gestalten 48

Führungsverantwortung auf Fortbildungsniveau . . . 48
Strukturwandel in konkrete Arbeitsveränderungen übersetzen . . . 48
Führungsmodelle situationsgerecht einsetzen . . . 49
Ziele vereinbaren und Leistung verantwortlich beurteilen . . . 50
Zusammenarbeit und Kompetenztransfer organisieren . . . 50
Arbeitsorganisation nach Aufgabe und Risiko gestalten . . . 51
Physische und psychische Auswirkungen erkennen . . . 51
Gelöster Führungsfall 1: Neue Rolle ohne freie Kapazität . . . 52
Gelöster Führungsfall 2: Kennzahlziel und Kundenqualität . . . 53
Aufgaben . . . 53
Getrennte erläuterte Lösungen . . . 54

Quellen und Einordnung . . . 55

Personalmanagement: Bedarf, Gewinnung, Übergänge und Kompetenzentwicklung 56

Personalentscheidungen aus Aufgaben und Strategie ableiten . . . 56

Quantitativen und qualitativen Bedarf unterscheiden . . . 56

Szenarien und Handlungsalternativen planen . . . 57

Personalmarketing und Beschaffung gestalten . . . 57

Auswahl durch geeignete Nachweise begründen . . . 58

Eintritt, Wechsel und Austritt systematisch begleiten . . . 59

Personalentwicklung und Bildungscontrolling . . . 59

Gelöster Personalplanungsfall 1: Mengen und Einarbeitung . . . 60

Gelöster Entwicklungsfall 2: Transfer statt Seminarbesuch messen . . . 60

Aufgaben . . . 61

Getrennte erläuterte Lösungen . . . 61

Quellen und Einordnung . . . 62

Projektmanagement: Bedarf, Umsetzung und Kommunikation verantwortlich gestalten 63

Ein Vorhaben mit strategischer Bedeutung begründen . . . 63

Auftrag, Nutzen und Grenzen festlegen . . . 63

Eine passende Arbeitsmethode wählen . . . 64

Arbeit, Termine und Ressourcen planen . . . 64

Kosten, Risiken und kritische Entwicklungen steuern . . . 65

Kommunikation während der Durchführung gestalten . . . 66

Übergabe, Abschluss und Kommunikation danach . . . 66

Gelöster Projektfall 1: Abhängigkeiten und Kapazität . . . 67

Gelöster Projektfall 2: Fortschritt und Kosten unterscheiden . . . 67

Aufgaben . . . 67

Getrennte erläuterte Lösungen . . . 68

Quellen und Einordnung . . . 69

Berufsausbildung planen, Lernprozesse gestalten und Prüfungsvorbereitung unterstützen 70

Ausbildung als eigenständige Führungs- und Gestaltungsaufgabe . . . 70

Das duale System und betriebliche Verantwortung verstehen . . . 70

Den betrieblichen Ausbildungsplan entwickeln . . . 71

Aus Kompetenzen konkrete Lern- und Arbeitsaufgaben ableiten . . . 71

Selbstständiges Lernen und Verantwortung verbinden . . . 72

Lernförderliche Bedingungen und Feedback gestalten . . . 73

Schwierigkeiten erkennen und Unterstützung organisieren . . . 73

Prüfungsvorbereitung und Praxistransfer gestalten . . . 74

Gelöster Ausbildungsfall 1: Vom Prozessproblem zur Lernaufgabe . . . 74

Gelöster Ausbildungsfall 2: Lernzeit und Betreuung realistisch planen . . . 75

Aufgaben . . . 75

Getrennte erläuterte Lösungen . . . 76

Quellen und Einordnung . . . 77

Wahlkundenbedarfsfeld Vorsorge: komplexe private und betriebliche Lösungen 78

Wahlalternative und Kompetenzumfang . . . 78

Eine Versorgungssituation als zeitlichen Zusammenhang analysieren . . . 78

Krankenversicherung und kurzfristigen Einkommensausfall verbinden . . . 79

Arbeitskraft- und Unfallvorsorge ohne falsche Gleichsetzung gestalten . . . 79

Pflegevorsorge und soziale Abhängigkeiten analysieren . . . 80

Altersversorgung, Hinterbliebene und Finanzanlagen integrieren . . . 81

Komplexe Leistungsfälle unterstützen und zurückkoppeln . . . 82

Gelöster Vorsorgefall 1: Selbstständigkeit, Arbeitskraft und Reserve . . . 82

Gelöster Vorsorgefall 2: Alter, Kapital und Todesfallschutz . . . 83

Gelöster Leistungsfall 3: Zeitliche Übergänge ohne Doppelerfassung . . . 83

Aufgaben . . . 84

Getrennte erläuterte Lösungen . . . 84

Quellen und Einordnung . . . 85

Wahlkundenbedarfsfeld Gewerbe: Sach- und Vermögensschutz als abgestimmtes Konzept 86

Alternative zum Vorsorgeweg . . . 86

Das Geschäftsmodell und die Wertschöpfung aufnehmen . . . 86

Prävention, Eigenvorsorge und Versicherung priorisieren . . . 87

Sachwerte und Entschädigungsgrundlagen bestimmen . . . 87

Ertrag und Betriebsfortführung absichern . . . 88

Haftpflicht und weitere Vermögensrisiken unterscheiden . . . 89

Digitalisierung und Cyberrisiken betriebsbezogen prüfen . . . 89

Das Konzept fortschreiben und komplexe Schäden begleiten . . . 90

Gelöster Gewerbefall 1: Unterversicherung und Unterbrechung . . . 90

Gelöster Gewerbefall 2: Cybervorfall mit mehreren Positionen . . . 91

Aufgaben . . . 91

Getrennte erläuterte Lösungen . . . 92

Quellen und Einordnung . . . 93

Prüfung, Praxistransferarbeit, Präsentation und Fachgespräch 94

Den neuen Abschluss vom früheren Fachwirtverfahren unterscheiden . . . 94

Schriftliche Prüfungen situationsbezogen bearbeiten . . . 94

Praxistransferarbeit fachlich vorbereiten . . . 95

Präsentation und Ausbildungstransfer . . . 95

Bewertung, Bestehen und Wiederholung exakt trennen . . . 96

Gelöster Bewertungsfall 1: Richtige Reihenfolge der Gewichtung . . . 96

Gelöster Transferfall 2: Ein Rückrufprojekt in Ausbildung übersetzen . . . 97

Aufgaben . . . 97

Getrennte erläuterte Lösungen . . . 98

Primärquellen . . . 98

Quellen und weiterer Lernweg 99

Lernweg, Quellen und Einordnung des Abschlusses

Dieses Lehrbuch ist eine eigenständige Neubearbeitung für den anerkannten Fortbildungsabschluss Bachelor Professional in Versicherungen und Finanzanlagen nach der Verordnung vom 26. November 2024. Es behandelt berufliche Fach- und Führungsaufgaben. Die Kapitel zu Kunden-, Produkt- und Schadenmanagement bilden die Kernprozesse ab; weitere Kapitel vertiefen Steuerung, Technik, Nachhaltigkeit, Leadership, Personal, Projekte und Berufsausbildung. Danach folgen zwei ausdrücklich alternative Kundenbedarfswege und ein Prüfungsmodul. Ein Ausbildungsbuch mit nur erweitertem Produktwissen würde diesen Managementanforderungen nicht gerecht.

Die neun Kernmodule sind für beide Kundenbedarfswege relevant. Im ersten Prüfungsteil wird Vorsorge oder Gewerbekunden im Sach- und Vermögensschutz gewählt. Für den Lernweg wird zunächst der gemeinsame Managementzusammenhang erarbeitet und anschließend die passende Wahlalternative vertieft. Beide Wahlmodule können gelesen werden; daraus folgt keine Pflicht, beide Bereiche in derselben Prüfung abzulegen. Die endgültige Zuordnung und Organisation wird mit der zuständigen Stelle geklärt.

Zulassung und Lernumfang

§ 2 der Verordnung nennt unterschiedliche Zugangswege. Unter den dort vorausgesetzten Anforderungen kann insbesondere die erfolgreich abgeschlossene Ausbildung zu Kaufleuten für Versicherungen und Finanzanlagen zur Zulassung führen. Bei einem anderen anerkannten Ausbildungsabschluss oder einem entsprechenden Hochschulabschluss wird grundsätzlich jeweils ein Jahr anschließende einschlägige Berufspraxis verlangt. Nach der bezeichneten Versicherungsvermittler-Sachkundeprüfung oder mindestens 90 nachzuweisenden Studienleistungspunkten sieht die Vorschrift grundsätzlich jeweils zwei Jahre anschließende Praxis vor; alternativ nennt sie fünf Jahre Berufspraxis. Die Praxis der betreffenden Wege muss wesentliche Bezüge zu den Tätigkeiten des Abschlusses aufweisen. Gleichwertig erworbene berufliche Handlungsfähigkeit kann nach der besonderen Regel ebenfalls glaubhaft gemacht werden.

Diese Übersicht ersetzt keine Prüfung der konkreten Nachweise. Erforderlich sind tatsächliche Abschlüsse, zeitlicher Verlauf und gegebenenfalls Inhalt der Tätigkeit. Eine ähnliche Berufsbezeichnung oder eine unvollständige Studienbescheinigung darf nicht eigenmächtig als bereits bestätigte Zulassung ausgegeben werden. Die Entscheidung trifft die zuständige Stelle. Bei Übergangsfällen wird außerdem die tatsächlich angewandte Prüfungsverordnung festgestellt.

§ 1 beschreibt für den Kompetenzerwerb in der Regel einen Lernumfang von insgesamt mindestens 1.200 Stunden. Das ist nicht mit der Zahl der Seiten dieses Buchs oder mit einer pauschalen Zahl zwingend zu besuchender Unterrichtsstunden gleichzusetzen. Der öffentlich sichtbare DIHK-Konzeptionsrahmen 2025 weist 660 Unterrichtsstunden einschließlich Methodenanteil aus. Selbstständiges Lernen, Anwendung und Prüfungsvorbereitung sind davon begrifflich zu unterscheiden. Dieses Buch bescheinigt keine absolvierten Lernstunden und keine individuelle Prüfungsreife.

Mit den Kapiteln arbeiten

Ein Kapitel erklärt zunächst Entscheidungszusammenhang und Methoden. Zwei mehrteilige gelöste Fälle zeigen deren Anwendung. Anschließend werden zehn eigene Aufgaben zunächst ohne Einsicht in den getrennten Lösungsteil bearbeitet. Bei Rechnungen werden Formel, Einheit, Bezugsgröße und Reihenfolge notiert. Bei Managementfragen werden Befund, mögliche Ursache, Alternative, Entscheidung, Umsetzung und Kontrolle unterschieden. Eine allgemeine Aufzählung von Fachwörtern ersetzt keine begründete Lösung.

Eigene Fehler werden mit ihrer Ursache festgehalten. Ein falscher Nenner verlangt eine andere Korrektur als eine fehlende Fachinformation oder ein unbegründeter Schluss. Danach wird die Aufgabe mit veränderten Daten erneut gelöst. Für den Praxistransfer wird eine reale betriebsrelevante Aufgabenstellung ausgewählt und methodisch bearbeitet. Die fiktiven Lehrfälle dürfen nicht als eigene tatsächlich durchgeführte Betriebsarbeit ausgegeben werden. Vertrauliche Informationen werden zweckgerecht geschützt.

Verifizierte Grundlagen und Grenzen

Die gesetzliche Inhaltsstruktur wurde aus der aktuellen amtlichen Fortbildungsprüfungsverordnung abgeleitet. Öffentlich freigegebene DIHK-Leseprobe und Prüfungsinformationen wurden gesichert und als solche ausgewertet. Der vollständige entgeltliche DIHK-Detailrahmenplan wurde nicht gelesen; das Buch behauptet keine Kenntnis seiner nicht zugänglichen Einzelinhalte. Eine gesonderte Arbeitsmatrix ordnet die gesetzlichen Qualifikationsinhalte den tatsächlich ausgearbeiteten Kapiteln zu. Diese redaktionelle Zuordnung ist keine unabhängige Endabnahme aller Einzelfragen.

Modellannahmen sind ausdrücklich gekennzeichnet. Sie betreffen erfundene Betriebe, Personen, Beiträge, Zeitansätze und Leistungsvoraussetzungen. Eine rechnerisch eindeutige Modellbedingung ist keine branchenweit geltende Vertragsregel. Aktuelle persönliche Rechts- und Steuerfolgen, konkrete Tarife und individuelle Leistungsansprüche werden anhand der tatsächlichen Quellen geprüft. Wo etwas unbekannt ist, wird es nicht durch eine unmarkierte Vermutung ersetzt.

Quellenstand der Neubearbeitung: 19. November 2026. Amtliche Grundquelle: https://www.gesetze-im-internet.de/baprovffprv/BJNR17A0A0024.html . Öffentliche DIHK-Prüfungsseite: https://www.dihk-bildungs-gmbh.de/pruefungen/ihk-pruefungen/bachelor-professional-in-versicherungen-und-finanzanlagen . Verordnungsstand, konkrete Unterlagen und organisatorische Hinweise sind bei späterer Nutzung auf Änderungen zu überprüfen.

Kernprozess Kundenmanagement: Beziehungen, Prozesse und Schnittstellen steuern

Kompetenz und Entscheidungsebene

Kundenmanagement auf dem Niveau dieser Fortbildung geht über das Führen eines einzelnen Beratungsgesprächs hinaus. Nach § 8 der Fortbildungsprüfungsverordnung sind Prozesse der Neukundenakquise und Bestandsbetreuung zu entwickeln, zu planen und zu steuern. Dabei müssen die Verbindungen zu Produktmanagement sowie Schaden- und Leistungsmanagement berücksichtigt werden. Wer nur einen Gesprächsleitfaden verbessert, bearbeitet möglicherweise eine sinnvolle Einzelmaßnahme, hat aber noch kein vollständiges Kundenmanagement gestaltet. Entscheidend ist, welche Kundengruppe welches Problem mit welchem verlässlichen Prozess lösen kann und wie das Unternehmen die Wirkung kontrolliert.

Ein Versicherungsunternehmen betrachtet beispielsweise, welche Beratungs- und Serviceleistungen über eigene Kanäle und Vertriebspartner erreichbar sind. Eine Vertriebseinheit muss dafür ausreichende Kapazität, qualifizierte Ansprechpartner und klare Übergaben organisieren. Beide Perspektiven sind verbunden, aber nicht identisch. Der Versicherer trägt Risiken aus den Versicherungsverträgen; die Vertriebseinheit kann wirtschaftlich wesentlich von Vergütungs- und Betreuungsvereinbarungen abhängen. Die einem Kunden zugesagte Leistung darf deshalb nicht aus der eigenen internen Ertragslogik umgedeutet werden. Eine rechtlich geschuldete Betreuung bleibt auch dann eine Aufgabe, wenn eine neue Verkaufsaktion wirtschaftlich attraktiver erscheint.

Alle Unternehmen, Personen, Mengengerüste, Erträge, Kosten und Bedingungen der folgenden Fälle sind eigene **Modellannahmen**. Sie bilden keine tatsächlichen Branchendurchschnitte ab. Die Rechenmodelle werden jeweils vollständig abgegrenzt. Der gesetzliche Kompetenzausgangspunkt wird am Ende belegt; die Beispielstrategien sind eigene begründete Lösungswege und keine von einer Kammer vorgeschriebenen Managementmethoden.

Kundenwert und Kundenbedarf getrennt bestimmen

Kundenbedarf beschreibt, welche Risiken, Ziele und Unterstützungsanforderungen bestehen. Kundenwert beschreibt in einer ausdrücklich gewählten wirtschaftlichen Betrachtung den Beitrag einer Beziehung zum Unternehmen. Diese Größen dürfen nicht gleichgesetzt werden. Ein Kunde mit hohem Unterstützungsbedarf kann kurzfristig hohen Bearbeitungsaufwand verursachen und dennoch eine langfristig stabile Beziehung besitzen. Umgekehrt kann ein großer Neuabschluss wirtschaftlich schwach sein, wenn er ungeeignet ist, häufig korrigiert werden muss oder nicht beständig bleibt. Eine Managemententscheidung benötigt deshalb fachliche Bedarfs- und wirtschaftliche Wirkungsdaten.

Die Segmentierung beginnt mit der Entscheidungsfrage. Soll ein neuer Serviceweg eingerichtet werden, können Erreichbarkeit, digitale Erfahrung, Art des Anliegens und bevorzugte Kommunikation passende Merkmale sein. Geht es um einen gewerblichen Beratungsprozess, können Branche, Betriebsgröße und Änderungsdynamik relevant sein. Ein beliebiges Segment wie „alle wertvollen Kunden“ ist dagegen weder operational definiert noch aus sich heraus kundenorientiert. Es muss erkennbar sein, welche konkrete Betreuung aus dem Segment folgt. Sensible oder diskriminierende Merkmale dürfen nicht allein deshalb genutzt werden, weil sie technisch verfügbar sind.

Eine wirtschaftliche Kundenbewertung benötigt Zeitraum und Kostenbezug. Der jährliche Deckungsbeitrag eines Bestands ist etwas anderes als sein abgezinster erwarteter Wert über mehrere Jahre. Bei einer langfristigen Betrachtung sind Verbleibewahrscheinlichkeit, Vergütung, laufende

Betreuung, zusätzliche Investitionen und ein geeigneter Abzinsungsansatz zu berücksichtigen. Eine einzelne hohe Vergütungszahlung darf nicht mit einem dauerhaft hohen Jahresertrag fortgeschrieben werden. Ebenso ist offen zu legen, ob bereits verursachte Gemeinkosten oder nur zusätzlich entstehende Aufwendungen zugerechnet werden. Die Wahl entscheidet darüber, welche Managementfrage das Ergebnis beantworten kann.

Eine solche Bewertung ist ein Steuerungsinstrument, keine automatische Entscheidungsregel über die rechtlich geschuldete Behandlung einer Person. Ein Modell kann beispielsweise zeigen, dass standardisierte Terminvorbereitung für eine Gruppe wirtschaftlich sinnvoll ist. Daraus folgt nicht, dass diese Gruppe keine persönliche Hilfe mehr erhalten soll. Vor Umsetzung werden Leistungsversprechen, Barrieren, Kundenwirkung und Risiken untersucht. Wo eine Modellgröße fehlt, wird sie als unbekannt oder als ausdrücklich gesetzte Szenarioannahme behandelt. Eine plausible Zahl mit zwei Nachkommastellen ist kein belastbarer Nachweis.

Einen durchgängigen Prozess entwerfen

Ein vollständiger Prozess beginnt mit einem erkennbaren Auslöser und endet mit einem überprüfbaren Kundenergebnis. Der Auslöser kann ein selbst geäußerter Bedarf, ein vereinbarter Überprüfungstermin oder eine mit zulässigen Daten erkannte Veränderung sein. Das Ende ist beispielsweise eine vollständig dokumentierte Beratung mit verbindlich vereinbarten nächsten Schritten oder eine sachgerecht gelöste Serviceanfrage. Ein intern gesetzter Status „erledigt“ beweist dieses Ergebnis nicht. Wenn ein Kunde nach dem Abschluss erneut anrufen muss, weil die zugesagte Änderung nicht wirksam umgesetzt wurde, ist der Prozess aus Kundensicht noch offen.

Für jeden Schritt werden Zweck, Eingaben, Tätigkeit, Entscheidung, Ausgabe und Verantwortung festgelegt. Bei einer Vertragsänderung benötigt die bearbeitende Stelle etwa eine berechtigte Erklärung, vollständige Änderungsdaten und einen geklärten Wirksamkeitszeitpunkt. Ihre Ausgabe kann eine verbindliche Änderung oder eine begründete Vorlage an eine andere zuständige Stelle sein. Eine Übergabe ist erst belastbar, wenn die nächste Stelle sie annehmen und bearbeiten kann. Eine E-Mail mit dem Betreff „Bitte kümmern“ verteilt Arbeit, klärt aber weder Vollständigkeit noch Verantwortung oder Termin.

Bei der Neukundenakquise sind Kontaktanbahnung, qualifizierte Bedarfsklärung, Termin, Beratung und Umsetzung getrennte Prozessstufen. Ein Anzeigenkontakt ist noch keine qualifizierte Anfrage; eine Anfrage ist noch keine erteilte Werbeeinwilligung. Für jede Stufe werden Datenquelle und zulässige Nutzung geprüft. Das Management muss auch festlegen, wann ein Kontakt nicht weiterverfolgt wird, etwa bei fehlender Zulässigkeit des Kanals oder ausdrücklich abgelehnter Ansprache. Eine hohe Kontaktzahl ist keine Rechtfertigung für unerwünschte wiederholte Werbung.

In der Bestandsbetreuung werden Änderungen nicht allein mit einem neuen Produkt verbunden. Bei finanzieller Überlastung kann der richtige Weg eine Anpassung oder die Klärung bestehender Leistungsmöglichkeiten sein. Bei einem Umzug können mehrere Sparten betroffen sein. Ein durchgängiger Prozess verhindert widersprüchliche Erhebungen und hält fest, welche Bereiche bereits geprüft sind. Daten müssen dabei zweckgebunden und aktuell bleiben. Ein Bestand mit vielen gespeicherten Feldern ist nicht automatisch ein gut betreuter Bestand, wenn die Einträge veraltet oder für die konkrete Entscheidung ungeeignet sind.

Schnittstellen als Managementaufgabe bearbeiten

Zwischen Vertrieb und Versicherer entstehen häufig Übergaben bei Risikoprüfung, Policierung, Vertragsänderung und Schaden. An einer solchen Schnittstelle müssen fachliche Kriterien und Rückmeldungen definiert werden. Ein Versicherer kann beispielsweise festlegen, welche Unterlagen für eine Fachprüfung benötigt werden und wie fehlende Angaben gebündelt angefordert werden. Die Vertriebseinheit kann sicherstellen, dass eine zuständige Person Rückfragen mit dem Kunden klärt. Beiden Seiten sollte bekannt sein, wann ein Vorgang übernommen wurde und welche Entscheidung noch aussteht. Eine Fristmessung, die beim Weiterreichen immer neu beginnt, verdeckt die gesamte Kundendauer.

Eine Verantwortungsmatrix kann die Rollen klären. Entscheidend ist nicht die verwendete Abkürzung, sondern dass Ausführung, Entscheidung, Beteiligung und Information voneinander unterschieden sind. Für einen besonders empfindlichen Vorgang muss klar sein, wer die fachliche Freigabe erteilt. Eine gemeinsam bearbeitete Aufgabe benötigt trotzdem einen eindeutigen Verantwortungsweg. Die Aussage „Alle waren beteiligt“ erklärt sonst gerade nicht, wer eine fehlerhafte Zusage hätte verhindern sollen.

Schnittstellen benötigen außerdem eine Rückkopplung zum Produktmanagement. Wiederkehrende Verständnisprobleme können aus unklaren Produktmerkmalen entstehen und nicht bloß aus ungeschickter Beratung. Häufige Rückfragen zu einem Ausschluss werden daher systematisch kategorisiert. Das Produktmanagement prüft, ob Information, Leistungsdefinition oder Zielgruppe angepasst werden müssen. Umgekehrt darf ein Vertriebsteam nicht eigenständig eine vertragliche Lücke durch ein großzügiges mündliches Versprechen schließen. Die Führung organisiert einen Weg, auf dem Kundenproblem, rechtliche Bewertung und Produktentscheidung zusammenkommen.

Schaden- und Leistungsfälle liefern eine andere wichtige Rückmeldung. Sie zeigen, ob ursprünglicher Bedarf und tatsächliche Inanspruchnahme zusammenpassen. Eine erhöhte Beschwerdezahl nach einem Schaden kann auf schlechte Bearbeitung, missverständliche Erwartungen oder eine tatsächliche Deckungsgrenze zurückgehen. Diese Ursachen verlangen unterschiedliche Maßnahmen. Eine pauschale Verkaufsschulung löst keine fehlerhafte Schnittstelle in der Leistungsprüfung. Ebenso wenig darf eine hohe Schadenbelastung dazu führen, berechtigte Ansprüche durch schlechtere Erreichbarkeit zu erschweren. Kundenmanagement und Schadenmanagement müssen ihre Ziele aufeinander abstimmen.

Steuerungsgrößen sinnvoll kombinieren

Eine Kennzahl besitzt Zähler, Nenner, Zeitraum, Einheit und Datenquelle. Bei der Abschlussquote ist zu klären, ob sie auf Personen, Gespräche, Angebote oder Verträge bezogen wird. Ein Vergleich zwischen Teams ist ohne diese Festlegung oft irreführend. Steigt die Quote, kann dies an besserer Beratung, an einer engeren Auswahl leichter Fälle oder an geänderter Zählweise liegen. Das Management überprüft deshalb zuerst Datenqualität und Fallstruktur. Erst danach wird eine Erfolgsursache behauptet.

Die Servicequalität wird nicht mit einer einzelnen Durchschnittsdauer beschrieben. Eine kleine Gruppe mit extrem langen Wartezeiten kann in einem guten Durchschnitt verschwinden. Zusätzlich können Anteil innerhalb zugesagter Zeit, Wiederkontaktquote, Korrekturen und Beschwerden erfasst werden. Für belastbare Aussagen müssen Fälle vergleichbar sein. Ein komplexer Leistungsfall hat andere Anforderungen als die Änderung einer Kontoverbindung. Beide in eine einzige Geschwindigkeitsvorgabe zu pressen kann Fehlsteuerung erzeugen.

Für die Wirtschaftlichkeit werden Ergebnisbeiträge und Qualitätsfolgen zusammengeführt. Eine Maßnahme, die Kontakte billiger macht, aber die Zahl unpassender Empfehlungen erhöht, senkt möglicherweise nur kurzfristig sichtbare Kosten. Nacharbeit, Beschwerden und Storno können später

folgen. Ein sinnvoller Kennzahlensatz enthält deshalb Frühindikatoren des Prozesses und spätere Ergebnisgrößen. Auch Kundenzufriedenheit wird methodisch eingeordnet: Rücklauf, Fragestellung und Befragungsanlass beeinflussen das Ergebnis. Eine Befragung nur erfolgreicher Abschlüsse sagt wenig über Personen aus, deren Anfrage unterwegs abgebrochen wurde.

Managemententscheidungen sollten Alternativen und Sensitivität zeigen. Eine Maßnahme kann im Basisszenario wirtschaftlich sein, bei geringer Nutzung aber nicht. Deshalb wird eine Mindestnutzung oder ein Abbruchkriterium festgelegt. Die Leitung dokumentiert, welche Annahme besonders entscheidend ist und wie sie im Pilot überprüft wird. Diese Arbeitsweise verhindert, dass einmal geschätzte Vorteile nach der Freigabe als bewiesene Tatsachen behandelt werden. Ein durchgeführter Pilot ist erst dann Erkenntnisgewinn, wenn seine Daten ausgewertet und Konsequenzen gezogen wurden.

Recht, Digitalisierung und Nachhaltigkeit verbinden

Kundenmanagement muss rechtliche Anforderungen in den Prozess einbauen. Vermittlerrolle, Beratungs- und Informationspflichten, Datenschutz, zulässige Werbung und nachvollziehbare Dokumentation sind keine Prüfung am letzten Tag vor Einführung. Bereits die geplante Datennutzung muss zum Zweck und zum Kontaktweg passen. Vertragserfüllung und Werbung sind nicht automatisch derselbe Verarbeitungszweck. Für Gesundheitsdaten kommen besondere Anforderungen hinzu. Die Leitung legt geeignete Freigaben und die notwendige Einbindung fachkundiger Stellen fest, statt die Verantwortung auf einen einzelnen Mitarbeiter am Ende der Kette zu verlagern.

Digitale Lösungen werden am Kundenergebnis beurteilt. Ein Portal kann strukturierte Unterlagen und Statusinformationen bieten, aber auch Barrieren schaffen. Zu klären sind Berechtigung, Lesbarkeit, Erreichbarkeit, Ausnahmen und der Wechsel zu persönlicher Unterstützung. Eine automatisch versandte Nachricht ist noch kein nachgewiesenes Verständnis. Automatisierte Priorisierung kann sinnvoll sein, muss aber fachlich nachvollziehbar, rechtlich geprüft und gegen erkennbare Fehlwirkungen abgesichert werden. Eine schwarze Liste von Kundengruppen wäre keine neutrale Effizienzsteigerung, nur weil sie in Software umgesetzt ist.

Nachhaltigkeit umfasst ökologische, soziale und wirtschaftliche Wirkungen. Weniger Anfahrten können Ressourcen sparen; zusätzliche Endgeräte, Datenhaltung und parallele Papierprozesse können den Vorteil verändern. Sozial ist zu prüfen, ob ein Kanal Menschen mit Behinderungen oder geringer digitaler Erfahrung ausschließt. Wirtschaftlich muss die Betreuung dauerhaft tragfähig sein. Die Aussage „digital ist nachhaltig“ ersetzt keine Wirkungskette. Für einen Pilot werden deshalb konkrete Größen gewählt, beispielsweise vermiedene Wege, tatsächliche Nutzung, Doppelbearbeitung und Erreichbarkeit unterschiedlicher Kundengruppen. Es wird nur berichtet, was tatsächlich gemessen oder als Annahme ausgewiesen wurde.

Gelöster Managementfall 1: Einen Rückrufprozess wirtschaftlich bewerten

Modellannahmen: Eine Vertriebseinheit bearbeitet jährlich 1.200 vergleichbare Serviceanliegen. Der bisherige Ablauf benötigt im Mittel 30 Minuten aktive Arbeitszeit je Anliegen. Ein geplanter strukturierter Rückrufprozess würde diese Zeit nach der ausdrücklich vorgegebenen Pilotbeobachtung auf 24 Minuten senken. Die Einrichtung kostet einmalig 4.000 Euro. Laufende zusätzliche Systemkosten betragen jährlich 1.200 Euro und fallen bereits im ersten Jahr an. Eine Arbeitsstunde wird intern mit 40 Euro bewertet. Der Pilot zeigt keine Verschlechterung der festgelegten Qualitätsindikatoren. Die Leitung nimmt für die folgende Rechnung ausdrücklich an, dass die freien Stunden vollständig wirtschaftlich eingesetzt werden können; tatsächlich vermiedene Personalauszahlungen werden nicht behauptet.

Aufträge: a)Ermittle Zeitbedarf und freie Kapazität. b)Berechne den kalkulatorischen jährlichen Nutzen nach laufenden Zusatzkosten. c)Bestimme den Saldo im ersten Jahr. d)Berechne die einfache rechnerische Amortisationsdauer bei unveränderten Werten. e)Formuliere zwei Bedingungen für eine verantwortete Einführung.

Lösung: a)Bisher 1.200×30/60=600 Stunden, künftig 1.200×24/60=480 Stunden. Es werden 120 Stunden frei. b)Bewerteter Kapazitätsnutzen 120×40=4.800 Euro; nach 1.200 Euro laufenden Kosten verbleiben 3.600 Euro jährlich. c)Im ersten Jahr 3.600−4.000=−400 Euro. d)Einmalige Investition 4.000 geteilt durch den unveränderten jährlichen Netto-Kapazitätsnutzen 3.600 ergibt rund 1,11 Jahre. Diese statische Rechnung berücksichtigt weder Abzinsung noch veränderte Nutzung. e)Die tatsächliche wirtschaftliche Nutzung der 120 Stunden muss organisiert und später überprüft werden. Außerdem müssen Verantwortlichkeit, zulässige Kontaktdaten, Qualität und alternative Erreichbarkeit abgesichert sein. Ein bloßer Rückgang der Eingabezeit reicht für die Entscheidung nicht.

Die Leitung sollte deshalb nicht einen „gesicherten Cashgewinn von 4.800 Euro“ melden. Sie kann einen beobachteten Zeitvorteil und einen unter ausdrücklichen Nutzungsannahmen bewerteten Kapazitätsvorteil berichten. Der Start kann mit einem Termin zur Wirkungskontrolle verbunden werden. Entfallen nach Einführung nur 60 Stunden, sinkt der bewertete Nutzen auf 2.400 Euro und nach laufenden Kosten auf 1.200 Euro jährlich. Die Amortisation wäre dann deutlich länger. Das zeigt, welche Annahme für die Entscheidung maßgeblich ist.

Gelöster Managementfall 2: Neukundengewinnung mit Qualitätsgrenzen steuern

Modellannahmen: Eine rechtlich zulässige Kampagne erzeugt 500 qualifizierte Anfragen. Davon werden 200 vollständige Beratungen durchgeführt und 80 passende Verträge umgesetzt. Der über den festgelegten Beobachtungszeitraum tatsächlich vereinnahmte Deckungsbeitrag je zunächst bestehendem Vertrag beträgt 150 Euro vor Kampagnenkosten. Die Kampagne kostet 6.000 Euro. Bei 16 dieser 80 Verträge entfällt der gesamte angenommene Beitrag später aufgrund einer für diese Übung vollständig vorgegebenen Rückabwicklung. Zusätzlich verursachen diese 16 Fälle je 50 Euro Nacharbeit. Weitere Kosten, Steuern und zeitliche Wertänderungen sind ausdrücklich ausgeschlossen. Fachliche Beratung und Kontakterlaubnis bleiben eigenständige Qualitätsvoraussetzungen.

Aufträge: a)Berechne Beratungsquote und Abschlussquote aus Beratungen. b)Ermittle den zunächst sichtbaren Ergebnisbeitrag. c)Berechne den Beitrag nach Rückabwicklung und Nacharbeit. d)Erkläre, warum ein niedriges späteres Ergebnis keine einzelne Ursache beweist. e)Entwickle einen prüfbaren Verbesserungsauftrag.

Lösung: a)Beratungsquote 200/500=40 Prozent; Abschlussquote 80/200=40 Prozent. Bezogen auf alle Anfragen beträgt sie 16 Prozent. b)80×150−6.000=6.000 Euro. c)Beständig verbleiben 64 Verträge und 9.600 Euro Beitrag. Nach Kampagnenkosten und 16×50=800 Euro Nacharbeit beträgt das Ergebnis 2.800 Euro. d)Rückabwicklungen können unterschiedliche fachliche, wirtschaftliche oder organisatorische Gründe haben; die Daten allein belegen keine falsche Beratung und auch keine alleinige Schuld des Marketings. e)Eine Stichprobe untersucht Bedarfsermittlung, Verständlichkeit, Tragfähigkeit und Übergabe. Danach wird eine konkrete Änderung getestet. Neben Abschlussquote werden Beständigkeit, Nacharbeit und Kundenwirkung beobachtet. Die vollständige Weglassung schwieriger Kunden wäre keine sachgerechte Antwort auf den Befund.

Aufgaben zur eigenständigen Bearbeitung

M01-A01: Entwickle für eine Bestandsüberprüfung einen Prozess mit eindeutigem Anfang und Ende. Nenne mindestens vier Übergaben oder Entscheidungen und begründe, welche Eingaben die nächste Stelle benötigt.

M01-A02: **Modellannahme:** Von 800 berechtigt kontaktierten Personen vereinbaren 160 einen Termin.120 Gespräche finden statt und 36 Personen setzen eine Empfehlung um. Berechne Gewinnungsquote, Termineinhaltung und Umsetzung aus Gesprächen. Begründe die jeweiligen Nenner.

M01-A03: **Modellannahme:** Ein neuer Prozess spart bei 900 Anliegen jeweils acht Minuten. Der bewertete Stundensatz beträgt 35 Euro. Laufende Zusatzkosten betragen 1.000 Euro, einmalige Einführung 3.000 Euro. Berechne bewerteten Bruttonutzen, jährlichen Nettonutzen und Erstjahressaldo; alle Kosten fallen wie genannt bereits im ersten Jahr an.

M01-A04: Eine Leitung vergleicht Durchschnittszeiten einer einfachen Adressänderung mit komplexen gewerblichen Vertragsänderungen. Erläutere den Fehler und entwickle zwei passende Qualitätsgrößen.

M01-A05: Eine Person mit geringer digitaler Erfahrung soll ausschließlich auf ein neues Portal verwiesen werden. Prüfe die Managemententscheidung aus Kundensicht, Wirtschaftlichkeit und sozialer Nachhaltigkeit.

M01-A06: Beschreibe eine sinnvolle Schnittstelle zwischen Kundenmanagement und Produktmanagement bei wiederkehrenden Rückfragen zu einer Leistungsgrenze. Welche Entscheidung darf der Vertrieb nicht eigenmächtig vorwegnehmen?

M01-A07: **Modellannahme:** Ein Bestand umfasst 1.000 Verträge; im definierten Beobachtungsfenster werden 70 gezählte Kündigungen registriert. Nach einer Maßnahme sind es 50 bei unverändertem Nenner. Berechne beide Quoten, Veränderung in Prozentpunkten und relative Veränderung. Warum ist damit keine Kausalität bewiesen?

M01-A08: Entwirf eine Verantwortungsregel für eine Kundenerklärung, die sowohl Vertragsänderung als auch laufenden Schaden betrifft. Trenne Bearbeitung, fachliche Entscheidung und Information.

M01-A09: Eine Kampagne verwendet rechtmäßig für Vertragsverwaltung gespeicherte Gesundheitsdaten für zusätzliche Werbung. Welche Vorprüfung ist nötig, und warum genügt die ursprüngliche Datenspeicherung nicht als Rechtfertigung?

M01-A10: **Modellannahme:** Ein Pilot spart 120 Stunden, aber nur 75 Prozent der freien Kapazität können wirtschaftlich genutzt werden. Stundensatz 40 Euro, laufende Kosten 1.200 Euro. Berechne den nutzbaren kalkulatorischen Nettovorteil und formuliere eine angemessene Ergebnisdarstellung.

Getrennte erläuterte Lösungen

M01-L01: Geeignet ist ein Auslöser durch einen vereinbarten Überprüfungstermin und als Ende eine dokumentierte abgeschlossene Prüfung mit verbindlich zugeordneten Folgehandlungen. Dazwischen liegen Berechtigungsprüfung, Erhebung, fachliche Beurteilung, mögliche Fachvorlage und Rückmeldung. Eine Fachstelle benötigt vollständige Angaben und eine konkrete Entscheidungsfrage. Das Ende ist nicht schon der Versand einer E-Mail.

M01-L02: Gewinnungsquote 160/800=20 Prozent; Einhaltung 120/160=75 Prozent; Umsetzung 36/120=30 Prozent. Die drei Nenner bilden nacheinander Ansprache, Terminvereinbarung und tatsächliches Gespräch ab. Ein Vergleich mit anderen Teams verlangt identische Zählregeln und Gruppen.

M01-L03: 900×8/60=120 Stunden. Bruttonutzen 120×35=4.200 Euro; laufender Nettonutzen 3.200 Euro; Erstjahressaldo 200 Euro. Dies ist unter voller wirtschaftlicher Kapazitätsnutzung ein kalkulatorischer Nutzen, keine automatisch vermiedene Gehaltszahlung. Einmalige und laufende Kosten werden nicht verwechselt.

M01-L04: Die Vorgänge haben unterschiedliche Fachanforderungen und Dauerverteilungen. Sinnvoll sind die Erfüllung einer jeweils passenden zugesagten Zeit und eine Korrektur- beziehungsweise Wiederkontaktquote je Vorgangsart. Die Beschleunigung darf keine unzureichende Prüfung fördern.

M01-L05: Die Leitung muss tatsächliche Nutzbarkeit, Verfügbarkeit alternativer Hilfe und das Leistungsversprechen prüfen. Ein Kanal kann wirtschaftlich günstig sein, aber Folgekosten durch Abbrüche oder Rückfragen erzeugen. Eine unterstützte Nutzung oder ein geeigneter Alternativweg kann zugleich Bedarf und Effizienz besser erfüllen. Die Entscheidung benötigt konkrete Daten, keine stereotype Alterszuordnung.

M01-L06: Kundenrückfragen werden kategorisiert und mit Beispielen zulässig an das Produktmanagement übergeben. Dieses prüft Information, Zielgruppe und Produktgestaltung. Der Vertrieb darf einen nicht bestehenden Deckungsumfang nicht durch eine eigene Zusage ersetzen. Rückmeldung und Umsetzung einer beschlossenen Änderung werden verantwortet.

M01-L07: Sieben Prozent und fünf Prozent; Rückgang um zwei Prozentpunkte. Relativ zum Ausgangswert 2/7=rund 28,57 Prozent. Ohne vergleichbare Bedingungen oder Kontrollbetrachtung können andere Einflüsse die Änderung erklären. Eine bloße zeitliche Abfolge beweist keinen Projekteffekt.

M01-L08: Eine benannte Fallführung koordiniert die Kundenkommunikation. Vertragsänderung und Schadenentscheidung bleiben bei den jeweils befugten Stellen. Beide erhalten die für ihren Zweck notwendigen Informationen; eine gemeinsame Rückmeldung vermeidet widersprüchliche Zusagen. Zuständigkeit und offener Entscheidungsstatus werden dokumentiert.

M01-L09: Zweck, Rechtsgrundlage, besondere Anforderungen an Gesundheitsdaten und Zulässigkeit des konkreten Werbekanals sind gesondert zu prüfen. Eine für Vertragsverwaltung zulässige Verarbeitung erlaubt nicht automatisch einen neuen Werbezweck. Vor Beginn werden zuständige Fachstellen beteiligt und nur tatsächlich freigegebene Daten verwendet.

M01-L10: Nutzbare Kapazität 90 Stunden; bewerteter Nutzen 3.600 Euro; nach Kosten 2.400 Euro. Die Darstellung nennt den beobachteten Bruttozeitgewinn, die angenommene 75-Prozent-Nutzbarkeit und den daraus errechneten kalkulatorischen Nettovorteil getrennt. Ein gesicherter Geldzufluss wird nicht behauptet.

Primärquellen und Nachweisgrenze

Kompetenzgrundlage: Bachelor-Professional-in-Versicherungen-und-Finanzanlagen-Fortbildungsprüfungsverordnung,§ 8 Nummer 1 sowie die Verbindungen zu Nummern 2 und 3, https://www.gesetze-im-internet.de/baprovffprv/BJNR17A0A0024.html . Rechtliche Schnittstellen insbesondere VVG§§ 6 und 59 ff., https://www.gesetze-im-internet.de/vvg_2008/ ; UWG§ 7, https://www.gesetze-im-internet.de/uwg_2004/__7.html ; DSGVO insbesondere Artikel 5,6,9,13,25 und 32, https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2016/679/oj?locale=de . Öffentliche DIHK-Konzeption 2025 und Prüfungsstrukturierung wurden als Leseprobe beziehungsweise frei zugängliche Hinweise ausgewertet; der vollständige entgeltliche Detailrahmenplan wird nicht als gelesen behauptet. Die hier erläuterten Prozess- und Kennzahlmethoden sind eigenständig ausgearbeitete Managementanwendungen auf Fortbildungsniveau.

Kernprozess Produktmanagement: vom Kundenproblem zum tragfähigen Produkt

Produktentwicklung als bereichsübergreifende Entscheidung

Ein Versicherungsprodukt verbindet ein Leistungsversprechen mit einem Preis, Regeln der Risikoübernahme, einer technischen Umsetzung und einem Vertriebs- und Serviceprozess. Wer lediglich eine neue Werbebezeichnung festlegt oder einen bestehenden Tarif günstiger anbietet, entwickelt damit noch kein vollständiges Produkt. Die Fortbildungsanforderung verlangt, Produktentwicklungsprozesse auf Kundenbedürfnisse, Marktforschung und versicherungstechnische Grundlagen zu stützen. Auswirkungen auf Kundenmanagement und Schaden-/Leistungsmanagement sowie Annahmerichtlinien und Markteinführung müssen mitentschieden werden. Ein neues Produkt kann fachlich attraktiv und trotzdem noch nicht vertriebsfähig sein, wenn dessen Leistungsfall in den vorhandenen Systemen nicht sachgerecht bearbeitet werden kann.

Produktmanagement benötigt daher einen nachvollziehbaren Entscheidungsrahmen. Dieser beschreibt, wer ein Vorhaben anstößt, wer Daten liefert, wer rechtliche und versicherungstechnische Fragen prüft und wer Freigaben erteilt. Eine beteiligte Führungskraft muss nicht sämtliche Spezialberechnungen selbst anfertigen. Sie muss aber die richtigen Fragen stellen, Ergebnisse einordnen und Widersprüche sichtbar machen. Ein Verweis auf eine Fachabteilung ersetzt keine eigene Managementbewertung der Auswirkungen. Umgekehrt darf die Managementrolle keine versicherungsmathematische oder rechtliche Spezialfreigabe behaupten, für die Voraussetzungen und Befugnisse fehlen.

Alle nachfolgenden Zahlen, Produkte und Tarifregeln sind ausdrücklich **eigene Modellannahmen**. Sie beschreiben keine echten marktüblichen Kalkulationen. Die vereinfachten Erwartungswerte dienen dazu, Abhängigkeiten zu verstehen. Sie sind keine vollständige aktuariell oder aufsichtsrechtlich geeignete Tarifierung. Die rechtlichen Bezugspunkte werden getrennt von diesen Lehrmodellen benannt.

Kundenproblem, Marktbeobachtung und Entwicklungsauftrag

Am Anfang steht ein konkret beschriebenes Problem. Eine Gruppe selbstständiger Kunden könnte beispielsweise Schwierigkeiten haben, nach einem versicherten Sachschaden schnell einen geeigneten Dienstleister zu erreichen. Das Problem lautet dann nicht automatisch „Es fehlt eine weitere Versicherung“. Möglicherweise fehlen Servicekoordination, verständliche Leistungsinformationen oder eine praktikable Schadenmeldung. Ein Entwicklungsauftrag sollte daher offen prüfen, ob ein neuer Deckungsbaustein, eine Änderung des Serviceprozesses oder eine bessere Erklärung bestehender Leistungen zweckmäßig ist. Die Lösung wird nicht schon durch die erste Produktidee vorweggenommen.

Marktforschung verbindet verschiedene Erkenntnisquellen. Kundeninterviews können Erwartungen und Sprache zeigen, aber keine repräsentative Nachfrage beweisen. Quantitative Befragungen benötigen eine passende Grundgesamtheit, verständliche Fragen und eine überprüfbare Auswertung. Beschwerde- und Leistungsdaten zeigen tatsächliche Nutzung, enthalten aber Auswahl- und Erfassungseffekte. Vertriebsrückmeldungen können Hinweise liefern, sind jedoch von Vergütungsinteressen oder einzelnen besonders auffälligen Fällen beeinflusst. Die Leitung sollte diese Quellen zusammenführen und Widersprüche ausdrücklich benennen.

Wettbewerbsbeobachtung bedeutet, tatsächliche Leistungsmerkmale und Zielgruppen zu vergleichen. Ein Wettbewerber mit hoher Maximalleistung muss nicht in allen Alltagsszenarien mehr leisten. Begrenzungen, Voraussetzungen, Ausschlüsse und Kosten können das Bild verändern. Für einen Vergleich werden deshalb gemeinsame Szenarien und identische Kundendaten verwendet. Ein

Produktblatt allein kann wesentliche Details nicht abbilden. Erkennbare Lücken werden nicht durch Vermutungen über das fremde Bedingungswerk gefüllt. Bei unbekannten Angaben bleibt die Bewertung offen.

Der Entwicklungsauftrag beschreibt Problem, Zielgruppe, erwarteten Nutzen, wirtschaftlichen Rahmen und Grenzen. Er nennt außerdem, welche Annahmen zuerst überprüft werden müssen. Beispielsweise kann der Nutzen einer Assistance-Leistung davon abhängen, ob ein Dienstleistungsnetz tatsächlich ausreichend Kapazität besitzt. Eine schöne Kundenaussage ohne verfügbarer Dienstleister schafft kein verlässliches Leistungsversprechen. Ein frühes Machbarkeitsgespräch mit Schadenmanagement und Einkauf kann deshalb wichtiger sein als die nächste Werbepräsentation.

Zielmarkt und Produktgestaltung zusammenführen

Für Versicherungsprodukte im einschlägigen Anwendungsbereich verlangt § 23 VAG ein internes Produktfreigabeverfahren. Dazu gehören ein bestimmter Zielmarkt, die Bewertung relevanter Risiken, eine dazu passende Vertriebsstrategie und regelmäßige Produktüberprüfung. Herstellerinformationen müssen den beteiligten Vertriebsstellen zugänglich sein; gesetzliche Ausnahmen sind zu beachten. Diese gesetzliche Ebene wird durch die konkret einschlägigen weiteren Vorschriften und betrieblichen Verfahren ergänzt. Der folgende Lehransatz beschreibt mögliche Arbeitsschritte, keine für jeden Fall identische gesetzliche Checkliste.

Ein Zielmarkt ist mehr als eine Altersangabe. Er kann durch Bedarf, finanzielle Situation, Risikoeigenschaften, Kenntnisse und passende Nutzungsbedingungen beschrieben werden. Ein Produkt mit erheblichen vertraglichen Bindungen kann für kurzfristig benötigte Liquidität ungeeignet sein. Ein gewerblicher Baustein kann eine bestimmte Art von Betrieb unterstützen und für eine andere Tätigkeit keinen passenden Schutz bieten. Eine sinnvoll definierte Zielgruppe hilft bei Leistungsentwicklung, Information, Vertriebsweg und Überwachung. Sie ersetzt dennoch nicht die individuelle Beratung und Bedarfsprüfung.

Die Produktbeschreibung stellt den versicherten Auslöser, die Leistung, die Grenzen und erforderlichen Nachweise zusammen. Dabei werden zentrale Kundenerwartungen ausdrücklich gegenübergestellt. Wenn der Hauptnutzen schnelle Unterstützung nach einem Schaden sein soll, sind Erreichbarkeit und Reaktionskette Teil der Gestaltung. Ein Leistungsversprechen, das erst nach einer langen formalen Vorprüfung sinnvoll ausgelöst werden kann, passt möglicherweise nicht zu diesem Zweck. Solche Konflikte werden vor der Einführung gelöst oder transparent begrenzt. Sie dürfen nicht erst vom Kundendienst im ersten Leistungsfall improvisiert werden.

Produktvarianten sollten begründbare Unterschiede besitzen. Eine zusätzliche Selbstbeteiligung kann die Eigenbelastung und den übernommenen Schadenaufwand verändern. Eine höhere Summe kann für existenzielle Schäden wichtig sein, ohne kleinere begrenzte Positionen zu verbessern. Ein Paket mit vielen wenig relevanten Bausteinen ist nicht automatisch kundenorientierter als ein klar begrenztes Angebot. Für die Entscheidung werden typische und ungünstige Szenarien durchgespielt. Der Vergleich zeigt, ob die Zielgruppe den tatsächlichen Nutzen verstehen und verbleibende Belastungen tragen kann.

Versicherungstechnische Grundlagen im Management verwenden

Die wirtschaftliche Tragfähigkeit eines Versicherungsprodukts hängt unter anderem von Schadenhäufigkeit, Schadenhöhe, Kosten und erforderlicher Risikovorsorge ab. Ein beobachteter Durchschnittsschaden ist nicht gleich dem künftigen Erwartungswert eines beliebigen Bestands. Veränderungen bei Preisen, Verhalten, Klima, Technik oder Bestandszusammensetzung können die Verteilung verändern. Die Leitung muss deshalb wissen, aus welchem Zeitraum und Bestand die Daten stammen und welche Anpassungen vorgenommen wurden. Eine Rechenzahl ohne Herkunft ist kein tragfähiger Entscheidungsgrund.

Ein einfaches Modell verbindet Schadenhäufigkeit und durchschnittliche Schadenhöhe zu einem erwarteten Schadenbedarf. Dabei müssen Einheiten zusammenpassen. Eine Häufigkeit von 0,04 bedeutet vier Schäden je 100 Risikojahre; multipliziert mit 2.000 Euro je Schaden ergeben sich 80 Euro je Risikojahr. Wird stattdessen die Zahl 4 als Faktor eingesetzt, entsteht ein hundertfach zu hoher Wert. Im echten Tarif kommen weitere Verteilungseigenschaften, Abhängigkeiten, Kosten- und Kapitalfragen hinzu. Der Erwartungswert alleine sagt nicht, ob hohe Einzelschäden oder Kumulereignisse ausreichend getragen werden können.

Selbstbeteiligungen und Grenzen verändern nicht lediglich den Preis auf dem Papier. Sie können das Meldeverhalten und den vom Versicherer getragenen Schadenanteil verändern. Ein niedrigerer beobachteter Schadendurchschnitt nach Einführung einer Grenze ist deshalb nicht ohne Weiteres ein besseres Risiko. Vielleicht werden größere Schäden nur anders bezahlt. Ebenso kann eine veränderte Selbstbeteiligung kleinere Meldungen aus der Statistik verdrängen. Für eine fachliche Bewertung werden Bruttoschäden, tatsächlich übernommene Leistungen und Bestandsstruktur unterschieden.

Annahmerichtlinien übersetzen die Produktidee in Entscheidungen über konkrete Risiken. Sie benötigen klare Merkmale, Vollmachten, Auflagen, Vorlagen und zulässige Alternativen. Ein Produkt kann nur dann verlässlich vertrieben werden, wenn Anwender wissen, welche Fälle standardisiert angenommen werden können und wann Spezialprüfung erforderlich ist. Unklare Grenzfälle werden dokumentiert und zur Weiterentwicklung zurückgemeldet. Die Richtlinie darf nicht durch einen unkontrollierten Preisnachlass oder das Weglassen einer Tätigkeit umgangen werden. Management muss angemessene Bearbeitbarkeit und fachlich erforderliche Differenzierung ausbalancieren.

Produktprüfung und technische Umsetzbarkeit

Eine Produktprüfung testet sowohl den normalen Gebrauch als auch problematische Szenarien. Dazu gehören unterschiedliche Bedarfe innerhalb der Zielgruppe, vorhersehbare Fehler und wirtschaftlich ungünstige Entwicklungen. Ein fondsgebundenes Produkt kann beispielsweise bei anderen Marktverläufen als der günstigen Illustration beurteilt werden. Ein Sachprodukt kann an einem Teilschaden, einem hohen Schaden und mehreren gleichzeitigen Ereignissen getestet werden. Die Tests müssen zur Produktart passen und nachvollziehbare Annahmen besitzen. Ein einziges erfolgreiches Verkaufsgespräch ist kein vollständiger Produkttest.

Die technische Umsetzung bildet Bedingungen, Tarif, Dokumente, Berechtigungen und Datenweitergabe ab. Eine falsche Regel im System kann eine fachlich richtige Entscheidung wieder verändern. Daher werden aus den Anforderungen konkrete Testfälle abgeleitet. Ein Fall nennt Eingaben, erwartete Berechnung, Dokument und Folgeprozess. Bei einer Grenze muss auch geprüft werden, was unmittelbar darunter, genau darauf und darüber geschieht. Fehlende oder widersprüchliche Angaben benötigen einen geregelten Weg. Eine Oberfläche ohne Fehlermeldung beweist nicht, dass das richtige Ergebnis im Bestand und später im Schaden verfügbar ist.

Das Schadenmanagement wird vor Einführung beteiligt. Es muss Auslöser, Nachweise, Servicepartner, Zuständigkeiten und Abrechnung anwenden können. Werden neue Daten benötigt, müssen deren Zweck und sichere Verarbeitung klar sein. Eine vorgesehene Unterstützung durch externe Partner kann zusätzliche Anforderungen an Verträge, Steuerung und Kontinuität auslösen. Produktmanagement darf einen Service deshalb nicht als bereits verfügbar vermarkten, wenn nur eine unverbindliche Gesprächsnotiz mit einem Anbieter existiert.

Die Freigabe dokumentiert, welche Prüfschritte bestanden und welche Restfragen verantwortet entschieden wurden. Freigabekriterien werden vor der Entscheidung festgelegt. Ein bevorstehender Werbetermin macht eine fehlende Leistungsregel nicht weniger wesentlich. Muss der Umfang reduziert werden, werden Produkt, Informationen und Vertriebsschulung gleichzeitig angepasst. Ein intern zurückgenommener Baustein darf nicht in einer alten Präsentation weiter angeboten werden. Versionierung und geregelte Verteilung sind deshalb Teil des Managementprozesses.

Markteinführung über geeignete Vertriebswege

Der Vertriebsweg muss zum Zielmarkt, Produkt und Unterstützungsbedarf passen. Ein beratungsintensives Produkt kann andere Anforderungen an Qualifikation, Information und Dokumentation besitzen als ein klar begrenzter Standardbaustein. Ein digitaler Abschlussweg muss fehlende Angaben, Rückfragen und Ausnahmen behandeln. Der persönliche Vertrieb braucht korrekte Unterlagen und einen erreichbaren Fachvorlageweg. Ein Kanal wird nicht dadurch geeignet, dass er besonders viele Kontakte liefern kann.

Eine Markteinführung umfasst Schulung, Verkaufs- und Beratungsunterlagen, technische Freigabe, Servicebereitschaft und Rückmeldeschleifen. Die Schulung behandelt nicht nur Vorteile, sondern auch Zielgruppengrenzen, Ausschlüsse und typische Missverständnisse. Vertriebspartner müssen wissen, welche Aussagen verbindlich sind und welche Illustration nur ein Szenario darstellt. Produktmanagement überprüft, ob die Information tatsächlich verstanden und im vorgesehenen Prozess angewandt wird. Die Anzahl versandter Schulungsunterlagen misst nur eine Aktivität, nicht diese Kompetenz.

Die wirtschaftliche Einführung wird mit einem geeigneten Budget und einem realistischen Mengengerüst geplant. Erwartete Beiträge, Vergütungen und Kosten dürfen nicht zwischen Versicherer- und Vertriebseinheitsperspektive vermischt werden. Ein hohe Prämie ist nicht vollständig Ertrag einer Agentur. Umgekehrt ist eine an einen Kunden gezahlte Schadenleistung nicht automatisch deren eigener Aufwand. In der Kalkulation wird erklärt, aus welcher Unternehmensperspektive gerechnet wird und welche Positionen einbezogen sind. So bleiben Entscheidung und spätere Kontrolle vergleichbar.

Ein Pilot kann Erkenntnisse liefern, bevor ein großer Bestand entsteht. Dafür werden Nutzungsgruppe, Umfang, Zeitraum und Abbruchkriterien festgelegt. Auch in einem Pilot bleiben rechtliche und fachliche Anforderungen verbindlich. „Testphase“ ist keine Erlaubnis für unklare Leistungszusagen. Kommt es zu unerwarteten Problemen, wird geprüft, welche Informationen und Maßnahmen Kunden sowie Vertrieb benötigen. Nicht jede Abweichung verlangt ein vollständiges Ende des Produkts; ein erheblicher Kundennachteil darf aber auch nicht mit dem Verweis auf geringe Fallzahlen ignoriert werden.

Produktüberwachung und verantwortete Veränderung

Nach Einführung werden tatsächliche Nutzung, Zielmarkterreichung, Schadenverlauf, Beschwerden und wirtschaftliche Wirkung beobachtet. Kennzahlen benötigen jeweils geeignete Bezugsgrößen. Eine geringe Zahl von Schäden bei sehr kleinem Bestand erlaubt noch keine sichere Aussage über langfristige Tragfähigkeit. Eine hohe Nachfrage kann durch einen zu niedrigen Preis, ein missverständliches Versprechen oder einen echten Bedarf entstehen. Die Ursachen müssen untersucht werden, bevor die Entwicklung als Erfolg oder Misserfolg eingeordnet wird.

Produktänderungen können bestehende Verträge, neue Abschlüsse und interne Prozesse unterschiedlich betreffen. Eine neue Annahmerichtlinie verändert nicht automatisch rückwirkend ein bereits abgegebenes Leistungsversprechen. Kommunikation muss diese Ebenen sauber trennen. Bei einer geänderten Bedingung wird geprüft, für welche Vertragsgeneration sie gilt und welche Informationen erforderlich sind. Ein System, das einfach überall die neueste Fassung anzeigt, kann sonst eine falsche Bearbeitung verursachen.

Nachhaltigkeitsaspekte werden produktbezogen konkretisiert. Eine Reparatur statt Ersatz kann Ressourcen schonen, muss aber technisch geeignet, wirtschaftlich nachvollziehbar und mit dem Leistungsversprechen vereinbar sein. Ein nachhaltigkeitsbezogener Anlagename benötigt tatsächliche und verständlich erklärte Merkmale. Soziale Wirkungen können Erreichbarkeit und faire Verständlichkeit betreffen. Das Management behauptet nur solche Wirkungen, für die Daten oder klar gekennzeichnete Annahmen vorliegen. Nachhaltigkeit ist eine Entscheidungsperspektive des ganzen Prozesses, kein beliebiger grüner Zusatz zum Prospekt.

Gelöster Entwicklungsfall 1: Ein Assistance-Baustein

Modellannahmen: Ein Versicherer plant einen eigenen Zusatzbaustein für eine abgegrenzte Zielgruppe. Erwartet werden 10.000 Risikojahre pro Jahr. Je Risikojahr beträgt die Eintrittswahrscheinlichkeit für eine im Modell vollständig gedeckte Serviceleistung 0,05. Die übernommene durchschnittliche Leistung kostet 300 Euro. Variable Verwaltungskosten betragen acht Euro je Risikojahr. Laufende fixe Produktkosten betragen 40.000 Euro jährlich. Zusätzlich wird ausschließlich für dieses vereinfachte Managementmodell ein kalkulatorischer Zuschlag von fünf Euro je Risikojahr angesetzt. Vertriebskosten, Steuern, Rückversicherung und weitere Kapital- oder Risikopositionen sind ausdrücklich nicht enthalten. Einmalige Einrichtungskosten betragen 60.000 Euro. Der Modellpreis soll 35 Euro je Risikojahr betragen.

Aufträge: a)Berechne Schadenbedarf und laufende Modellkosten je Einheit. b)Ermittle das jährliche Ergebnis vor und nach dem vorgegebenen Zuschlag. c)Berechne den Erstjahressaldo einschließlich Einrichtung. d)Beurteile die Aussagekraft und nenne notwendige fachliche Freigaben.

Lösung: a)0,05×300=15 Euro erwartete Leistung je Einheit. Variable Verwaltung acht Euro und fixe Kosten 40.000/10.000=vier Euro ergeben 27 Euro laufende Kosten. Mit fünf Euro Zuschlag sind es 32 Euro. b)Beiträge 350.000 Euro; Leistung 150.000, variable Verwaltung 80.000, fixe Kosten 40.000 ergeben 80.000 Euro vor Zuschlag. Nach 50.000 Euro Zuschlag verbleiben 30.000 Euro Modellüberschuss. c)Nach 60.000 Euro Einrichtung ergibt sich im ersten Jahr−30.000 Euro. d)Die Rechnung ist keine vollständige Tarifierung und trägt nur bei den gesetzten Mengen und Kosten. Dienstleisterkapazität, Leistungsdefinition, Datenverarbeitung, Zielmarkt, technische Abbildung und zuständige Freigaben müssen vorliegen. Ein rechnerischer Folgejahresüberschuss ersetzt keinen solchen Nachweis.

Gelöster Entwicklungsfall 2: Wachstum bei verändertem Schadenbild

Modellannahmen: Nach Einführung besitzt ein eigener Baustein im beobachteten Jahr 20.000 Risikojahre. Erwartet waren 0,04 Schäden je Risikojahr bei 2.000 Euro mittlerer übernommener Schadenhöhe. Tatsächlich werden 1.000 Schäden und 2.500 Euro mittlere übernommene Höhe festgestellt. Die Daten sind für diesen Fall vollständig und vergleichbar; alle Beträge sind gleichartig abgegrenzt. Ursachen sind noch nicht bekannt. Ein geplantes Update soll nicht automatisch bestehende Verträge ändern.

Aufträge: a)Berechne erwarteten und tatsächlichen Schadenaufwand. b)Zerlege die Abweichung zunächst mit erwarteter Höhe und geänderter Häufigkeit, anschließend mit tatsächlicher Höhe. c)Leite drei Untersuchungsrichtungen und einen verantworteten nächsten Schritt ab.