

**VERTRIEB IN DER KRISE:  
DIE AUSWIRKUNGEN DER FINANZKRISE AUF DEN  
VERSICHERUNGSVERTRIEB**

**VERSICHERUNGEN IN DER KRISE?**

Die Marktwirtschaft amerikanischer Prägung war total und fatal. Die Krise an den Finanzmärkten ist spätestens seit dem 15. September 2008 real und global. Heute sind die Auswirkungen auf die Weltwirtschaft in vielen Branchen spürbar.

Aber: Trifft die Krise tatsächlich die gesamte Finanzwirtschaft? Welche Konsequenzen zieht die "financial community" daraus?

Die Krise hat viele Gesichter. Eine differenzierte Betrachtung tut not, um den Blick auf die Chancen für die Zukunft nicht zu verlieren. Ja, wir haben eine Bankenkrise, wir haben eine Anlegerkrise, eine Finanzierungskrise – aber vor allem eine massive Vertrauenskrise von und gegenüber Kunden und Partnern.

**Versicherungsmärkte**

Das *weltweite* Versicherungs-Prämienvolumen betrug 2007 nach Angaben einer Studie der Swiss Re 4.152,21 Mrd. US-Dollar und ist damit gegenüber dem Vorjahr um nominal 4,6 Prozent gewachsen. Das Life-Business wuchs mit 7,1 Prozent deutlich schneller als der Non-Life-Bereich mit 1,2 Prozent. Die Versicherungsdichte, d.i. der Prämienanteil pro Kopf belief sich auf 621,4 US-Dollar. Die Versicherungsdurchdringung, also der Anteil des Prämienvolumens am weltweiten BIP betrug 7,64 Prozent. Vom weltweiten Prämienvolumen entfielen 42,48 Prozent auf Europa, 34,21 Prozent auf Nord-, Mittel- und Südamerika, 20,35 Prozent auf Asien, 1,66 Prozent auf Ozeanien und 1,3 Prozent auf Afrika.

---

\* Dr. Manfred H. Hasenöhr, Jahrgang 1951, ist seit zwei Jahrzehnten in maßgeblichen Funktionen in der österreichischen Versicherungswirtschaft tätig und Lektor an der Johannes Kepler Universität in Linz/Österreich.

In *Europa* betrug das Prämienwachstum 2007 auf Grund des intensiven Wettbewerbs zwischen Versicherern und anderen Finanzsektoren nur 0,1 Prozent, es war dies die geringste Wachstumsrate seit 2001. 5.261 Versicherungsgesellschaften – davon allein 1.050 im United Kingdom, 642 in Deutschland und 480 in Frankreich beschäftigten knapp 900.000 Mitarbeiter.

Österreichische Unternehmen haben "schon lange vor dem offiziellen EU-Beitritt erkannt, dass größere Märkte auch größere Chancen bedeuten und vor allem in *Zentral- und Süd-/Osteuropa* entsprechend disponiert. "Die Privatwirtschaft Österreichs, gerade im Finanzdienstleistungssektor, ist aufgrund eigener Pionierarbeiten gut in Mitteleuropa vertreten" und weiter: " Der Komplexitätsgrad der kleinen, unterschiedlich ausgeprägten Versicherungsmärkte in den CEE-Staaten hat bereits einige Unternehmen aus der bisherigen EU veranlasst, sich von dort zurückzuziehen." – so A. Brandstetter im Band VIII der von Univ. Prof. W. Rohrbach herausgegebenen Österreichischen Versicherungsgeschichte.

Das Wirtschaftswachstum in den CEE-Staaten wird – wenn auch verzögert und regional unterschiedlich – weitergehen. Demographische Entwicklung der Bevölkerung, Haushaltseinkommen, Mobilitätsbereitschaft, gute Ausbildung, Fremdsprachenkenntnisse, hoher Frauenanteil, Geschwindigkeit, Geschichte und hungriges Unternehmertum sind Gründe dafür - aber auch das Faktum, dass sich auch für die CEE-Staaten die Ostmärkte öffnen.

Die *österreichischen* Versicherer sehen sich gerade in Zeiten der Finanzkrise als vergleichsweise "solide und sicher". "Natürlich leiden unsere Veranlagungsergebnisse, aber das ist *keine Krise der Versicherungen*"- so die Aussage des Versicherungsverbandes Österreichs anlässlich der Präsentation der vorläufigen Zahlen für das Geschäftsjahr 2008. Dies ist insofern bemerkenswert, da die Marktanteils-Konzentration in Österreich fortschreitet - vier Versicherungs-Leitgesellschaften beherrschen mit ihren Konzern- und Beteiligungsgesellschaften mehr als zwei Drittel des Marktes.

Die Kapitalanlagen der österreichischen Assekuranz stiegen selbst im Jahr massivster Börseneinbrüche um 5,7 Prozent von 81,3 auf 85,8 Mrd. Euro. Die Aktienquote liegt bei niedrigen 2 bis 3 Prozent, allerdings sind auch die stillen Reserven der Unternehmen 2008 gesunken. Der Verbandspräsident und Vienna Insurance Group-Generaldirektor Dr. Günter Geyer konstatiert für die österreichische Versicherungswirtschaft: "Aus heutiger Sicht besteht kein Bedarf an staatlicher Unterstützung."

## **VERSICHERUNGSVERTRIEB IN DER KRISE?**

*Sicherheit in Krisenzeiten* ist gefragt – und das durchaus in mehrfachem Sinn.

*Versicherungskunden* erwarten die Sicherheit, dass Leistungsversprechen langfristig eingehalten werden. Aber in schwierigen Zeiten wollen sie noch mehr: Information aus erster Hand – wie geht es meiner Ver-

sicherung wirtschaftlich? Wird sie auch in bewegteren Zeiten zahlen können? Ist mein Geld und sind meine Verträge sicher? Kunden schätzen einen finanzstarken Versicherer - einen Vertragspartner mit der Chance auf lebenslange Treue.

*Versicherungsunternehmen* brauchen treue Kunden. Die Finanzerträge sinken. Versichern unterliegt heute wieder mehr denn je den Gesetzen von Zahl, von Fristigkeit und von Vertrauen. Die sog. "combined cost and loss ratio" als Messzahl für eine versicherungswirtschaftlich vernünftige Betriebsführung wird wesentlich von der oft viel zu großen Produktpalette und dem Prämien-Portefeuille-Mix beeinflusst. Zu viele Neu- und Einvertragskunden führen zu wenig ansprechenden Kundendeckungsbeiträgen und zur Risiko-Antiselektion. Kundensegmente mit vernünftigen Leistungs- und Kostenquoten, mit der Sicherheit des Risikoausgleichs und der Chance auf langfristige Profitabilität sind das Fundament für eine kaufmännisch vernünftige Betriebsführung und die volkswirtschaftliche Verantwortung der Versicherungsbranche insgesamt.

### ***Vertrauensstärkung durch Information und Kommunikation***

Wie schafft man in volatilen Versicherungsmärkten mit labilen Wettbewerbssituationen und mobilem Kundenverhalten eine stabile Vertrauensbeziehung zu Kunden?

Mit *Kunden* sind dabei nicht nur die außerhalb des Versicherungsunternehmens stehenden Versicherungsvertrags-Kunden gemeint, sondern auch alle internen Kunden - die Mitarbeiter des Unternehmens, seine Partner und sogar im einem weiteren Sinn auch dessen Lieferanten. Kunden erleben ihre Versicherung nicht durch deren Pläne und Visionen, sondern durch konkret Wahrgenommenes und Erlebtes. Die Gesamtheit aller Eindrücke - das Gesagte und Nicht-Gesagte - verdichtet sich zu einem Gesamtbild, auf dem sich Vertrauen und Loyalität oder Misstrauen und Illoyalität aufbauen.

Intensive, punktgenaue, transparente externe sowie interne Information und Kommunikation sind jetzt das Gebot der Stunde für das Management. Die größten Managementfehler in Krisenzeiten sind Nicht-Information und die Kommunikation von Halbwahrheiten. Sie sind der Grund für "black boxes" beim Einzelnen und der Nährboden für zunehmende Zweifel, Gerüchte, Ängste, Unsicherheit bis zur Kündigung und nicht selten die Ursache für eine "self fulfilling prophecy".

Die Schlüssel zur erfolgreichen Krisenbewältigung durch intensive Information und Kommunikation heißen Kontaktfrequenz, Klarheit und Transparenz. Die **Vertriebsorganisation** und **Vertriebspolitik** spielen bei der *Umsetzung* dieses Prozesses eine zentrale Rolle.

Ein Versicherungskunde hat mehrere Zugänge zu seinem Versicherer. Mehrere Möglichkeiten eines Vertragsabschlusses und der Kundenbetreuung werden durch verschiedene Versicherungsvermittler und Organisationsformen angeboten.

Welche **Vertriebswege** bzw. Kundenvertragswege gibt es?

Der wichtigste – weil weisungsgebunden und zumindest in der Theorie leichter steuerbar – ist der *Exklusivvertrieb*, auch gebundener Vertrieb genannt, als "Erfüllungsgehilfe" eines Versicherungsunternehmens. Dazu zählen:

- der angestellte Ausschließlichkeitsvertreter im Außendienst,
- der selbständige Versicherungsagent in Form des Einzel-Exklusivagenten, der Generalagentur, einer Mehrfachagentur oder als ausgeübtes Nebengewerbe,
- Vertriebsgesellschaften wie Multi-Level-Marketing-Organisationen, Strukturvertriebe, Allfinanzunternehmen und Finanzdienstleister,
- Partner- und Annexvertriebe auf Grund von Kooperationen zur Bearbeitung von affinity groups und b2b-Geschäftsmöglichkeiten, wie z.B. Reisebüros, Kreditkartenorganisationen, KfZ-Händler,...
- der Bankenvertrieb: In CEE gab es lt. einer Studie der UNICREDIT 2007 2600 Banken, davon 1331 in Russland, 647 in Polen, 170 in der Ukraine und 37 in Serbien, darunter mit Raiffeisen und Erste Bank, zwei österreichische Bankgruppen, mit hoher Marktpräsenz in diesen Ländern. Seit 1999 expandiert die S-Versicherung als Kompetenzzentrum der Erste Bank-Gruppe für das Lebensversicherungsgeschäft auch nach Zentral- und Osteuropa. Die Raiffeisen-Versicherung AG als Allspartenversicherer und Kompetenzzentrum der UNIQA Group Austria für den Bankenvertrieb bearbeitet im Rahmen eines "preferred partnership"-Modells mit der Raiffeisen International Bank AG die CEE- und EEM-Länder. Der Retail-Banking-Ansatz "Beraterbank" erfordert eigenständige Lösungen in den einzelnen Ländern, eine Produktdifferenzierung nach Vertriebswegen bzw. Regionen sowie kombinierte Bank- und Versicherungsprodukte für einzelnen Kundengruppen wie z. B. Privatkunden, Klein- und mittelständische Unternehmen und Industrie.
- der Direktvertrieb, z. B. das sogenannte Direktionsgeschäft und
- der Internet-, e-commerce- oder online-Vertrieb, wie z.B. Call Direct, Zurich Kontakt udgl.

Der *Nicht-Exklusivvertrieb*, also ein nicht an ein Versicherungsunternehmen gebundener Vertrieb. Eine Bindung an einen Versicherer besteht zumindest de iure nicht. In praxis ist dies jedoch nicht immer der Fall. Einschränkungen bestehen vor allem auf Grund wirtschaftlicher Gegebenheiten wie z.B. variabler Provisionserlöse und Kostenersätze, hoher Fixkosten sowie der Produkt-, know how- und IT-Abhängigkeiten ungebundener Vermittler von Versicherungsunternehmen. Dieser Vertriebsweg verzeichnet die höchsten Zuwächsen an Kunden und Prämienportefeuilles.

Zum nicht gebundenen Vertrieb zählen:

- Versicherungsmakler, das ist eine vom Versicherungskunden beauftragte Person oder Organisation, ein inhouse-broker eines Unternehmens oder auch ein sogenannter Bankenmakler,
- Maklerpools und –verbände mit zunehmender Bedeutung, z. B. in Deutschland Steigerung der Provisionserlöse 2007 um 25,3 Prozent auf 465 Mio. Euro,
- Maklernetzwerke, -plattformen mit gemeinsamem Marketing, einheitlicher software, gemeinsamem Mitarbeiter-Recruiting und gemeinsamer Mitarbeiter Aus- und Weiterbildung sowie dem outsourcing von Geschäftsprozessen,
- Franchising-Systeme mit know how-Transfer, Übernahme der Maklerhaftung, Solidaritätsbeitrag, gemeinsamem Marketing, einem Franchise-Geber-Management sowie Serviceleistungen für EDV, Produkte, Verwaltung und Systemsupport und

- die Versicherungsberater.

Welche **Trends** bestimmen heute das vertriebliche Umfeld?

- Laut EUROSTAT-Prognose wird es 2050 in den 27 EU-Staaten nur mehr 472 Millionen - und damit um ca. 16 Millionen weniger - Einwohner geben. Eine demographische Herausforderung für Europa.
- Strukturelle Veränderungen bei Jugendlichen, das Lebensgefühl, die Ansprüche der mittleren Generation sowie das "moderne" Älterwerden - die "Grauen Panther" und die aktiven, dann hilfsbedürftigen und schlussendlich pflegebedürftigen Senioren - bestimmen den sogenannten "life cycle value", also den Wert oder Mehrwert von Versicherungs- und Finanzdienstleistungslösungen für Kunden in einem bestimmten Lebensabschnitt.
- Die Deregulierung bzw. Liberalisierung des Versicherungsmarktes werden in den zentral- und süd-/osteuropäischen Ländern weiter voranschreiten.
- Bank- und Versicherungsprodukte werden vermehrt zu Zielgruppen-spezifischen Lösungen mit sich überschneidenden Dienstleistungen und Assistance-Produkten kombiniert.
- Die Konzentration auf Sparten-, Unternehmens- sowie Marken- und sogar Branchen- übergreifende Dienstleistungen und Produkte steigt.
- Neue Technologien schaffen neue Kundenzugänge, es entstehen zusätzliche Kommunikations- und Vertriebswege durch intensive Nutzung von Internet, e-commerce, CallCenter, Handy, iPod, udgl.
- Strukturen und Prozesse innerhalb der Versicherungsunternehmen unterliegen mehr denn je einer Optimierung oder Veränderung.
- Es kommt vermehrt zu Konzentrationen und Outsourcing von Geschäftsprozessen.

Für das *Privatkunden- und KMU-Geschäft* lassen sich folgende Entwicklungen feststellen:

- Kunden kaufen keine Versicherung - keine Deckungen, keine Klauseln, keine Obliegenheiten und keine Ein- und Ausschlüsse. Kunden kaufen in erster Linie für sich oder andere erlebbare Vorteile, Nutzen und Gewinn.
- Kunden wollen Service vor Ort.
- Kunden treffen ihre Kaufentscheidung nach dem Vertrauen zum und der Kompetenz des Beraters. Der "good will" des Unternehmens und die Qualität eines Produktes werden vorausgesetzt.
- Kunden kaufen auf Grund verschiedener Motive bei verschiedenen Anbietern.
- Gesamtheitliche Beratung und modulare Versicherungslösungen statt individuelle Produktvielfalt stehen im Vordergrund.
- Die Anforderungen an Geschwindigkeit und Kompetenz steigen.
- Die Aufgaben des Vertriebes entwickeln sich vom bloßen Produktverkauf hin zum integrierten Kunden-, Partner- und Ertragsmanagement.
- Neue Vertriebsformen wie z. B. Maklernetzwerke,- plattformen, Franchising entstehen.
- Versicherungsvertriebe differenzieren vermehrte Kunden nach Segmenten – z.B. nach Privat-, KMU-, Industriekunden und Zielgruppen wie Alter, Beruf, Geschlecht, Finanzstärke udgl.

- Der Wettbewerb der Vertriebswege nimmt zu. Es kommt zu einer Verschiebung der Marktanteile zu Gunsten der Makler von 15 Prozent (1990) auf 23 Prozent (2004) und der Banken (Neugeschäft: Lebensversicherung Bankvertrieb über 60 Prozent, Sachversicherung – Angestellter Außendienst, Agenten unter 58 Prozent, Makler auf 33 Prozent)
- Versicherungen nutzen gleichzeitig mehrere Vertriebswege (Multi-Channel).
- Die Internet-Nutzung durch Kunden, Vermittler und Backoffice von Versicherungsunternehmen zur Optimierung von Kundenprozessen nimmt zu.
- Arbeitsprozesse verschieben sich innerhalb der Wertschöpfungskette vom Versicherer hin zum Vermittler und zum Kunden, das Value Chain Management bekommt stärkere Bedeutung.
- Das Kosten- und Nutzenbewusstsein steigt bei allen Marktteilnehmern. Vertriebskostensatz, also die Vertriebskosten inkl. Provision und Verwaltungskostensatz, d.h. die Verwaltungskosten einschließlich Schadenbearbeitung - beide bezogen auf die abgegrenzte Prämie -Schadenquote und Kunden-Deckungsbeitrag sind wichtige Messgrößen für die Steuerung eines Vertriebes.
- Die Vergütungssysteme für Vertriebe ändern sich.

Ziel ist nicht mehr eine bloße Wachstums- und Neugeschäftshonorierung, sondern eine leistungs- und ertragsorientierte Mehr-Komponenten-Entlohnung über längere Zeiträume. Provisionen und/oder Honorare werden auf der Basis von Kundenqualität, Deckungsbeitrag und Verwaltungskostenabgeltung, von combined ratio sowie der Ausnutzung von Wachstumspotentialen honoriert. Rahmenbedingung dafür ist ein transparentes, einfache verwaltbares System, das die Nachvollziehbarkeit gewährleistet.

Eine Besonderheit sind die *International Insurance Business Solutions* - Ansätze aus dem *Industriegeschäft* der Versicherungen.

Je internationaler Kunden und Gesellschaften agieren, desto mehr stellt sich die Frage nach grenzübergreifenden Lösungen wie Internationale Versicherungsprogrammen, Master-Policies, Captives, Internationales Risk Management, Pensions- und Krankenversicherungs-Lösungen, Inkasso, Prämien- und Schadenbuchung, Rückversicherungsverrechnung, etc. "All business is local" reicht für Konzernkunden nicht mehr aus.

Markt- und Kundendaten sowie das Kundenverhalten zeigen für die nächsten zehn Jahre ein Marktpotential für "cross border"-Geschäfte nicht nur in Österreich und den WEM, sondern auch in den CEE und EE-Markets.

Die Schaffung internationaler "Key Account Management"-Bereiche als "one stop shop" für international tätige Firmenkunden und Organisationen sowie Maklergesellschaften ist eine Möglichkeit, diesen Kunden einen weiteren "USP" für Produkt und Service zu bieten. Damit verbundene Ziele für einen Konzern sind zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten auf der Grundlage der Konzern-Gesamtsicht, die Verbesserung der Kundenrentabilität und Kundenbindung unter aktiver Mitwirkung der Regionen und die Umsetzung einer einheitlichen Konzern-Zeichnungs- und Vertriebspolitik im Firmenkundengeschäft. Die Nutzung von Chancen im "cross border"- Geschäft als "customer value driven business" und zusätzliche Kooperationsmöglichkeiten mit Kunden bieten Potential. Die Entwicklung eines Bereiches "commercial/ corporate line non-life & life international" für "nominated clients" kann zwar unternehmensintern einen

Eingriff in vorhandene Abläufe und Aufbau-Organisationen bedeuten, ist aber aus Kundensicht mehr denn je ein Entscheidungskriterium für einen Risikoträger.

Über eines muss man sich im Klaren sein: Die Wege des Versicherungsunternehmens zu seinen Kunden sind vielfältig. Und die Wege der Kunden zu Ihrem Versicherer sind vielschichtig.

Der "*Multi-Channel-Vertrieb*" im Versicherungsgeschäft ist Realität. Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass jeder Vertriebskanal nur seine eigene Wahrheit lebt - nicht selten auch gegenüber dem selben Kunden, der gleichzeitig auch Kunde eines anderen Vertriebsweges des selben Unternehmens ist. Der aktiven Vertriebs- und Informationssteuerung als Teil einer  *Krisen-chancen-bewussten Vertriebspolitik* kommt in dieser Phase eine strategische Bedeutung zu.

Auf Grund der weltweiten Krise werden die  *kommenden Jahre* für das Versicherungsgeschäft schwieriger. Die Rückversicherungsprämien werden stärker ansteigen als die Prämien der Erstversicherer. An das Risikomanagement werden noch höhere Anforderungen gestellt. Wichtige Risk Management-Tools verursachen zusätzliche Kosten, ihr Einsatz erhöht die Komplexität des Geschäftes. Eigenkapital wird zunehmend teurer. Der Zugang zu Liquidität, Hybrid-Kapital und alternative Kapitalquellen wird erschwert. Die Finanzerträge bleiben volatil. Die ROE werden sich kaum verbessern.

Wenn sich die Kapitalmärkte weiter verschlechtern, werden zusätzliche Eigenkapitalmaßnahmen erforderlich. Bei einer Verbesserung der Kapitalmarktsituation werden laut der jüngst veröffentlichten Studie der Swiss Re "*Major forecast revisions for life insurance*" vor allem die Lebensversicherer profitieren.

## NEUE MARKETING-STRATEGIEN

Die Forcierung der Kundenorientierung, die Intensivierung und Professionalisierung der Kundenbeziehungen sowie die Optimierung des Vertriebes sind daher Prioritäten des Managements in wirtschaftlich nicht ganz einfachen Zeiten. Kunden zu kennen ist die Voraussetzung für eine neue Marketing-Strategien. Diese arbeiten weniger mit dem Bauchgefühl sondern zunehmend mit Daten und Fakten, die die Treffsicherheit und die *Kundenbindung* zu erhöhen. Wer seine Kunden kennt, schießt nicht am Ziel vorbei.

*Ziele* einer intensiveren Kundenbindung sind

- längere, abgesicherte Kundenbeziehungen durch treuere Kunden - je mehr Produkte ein Kunde nutzt, desto länger bleibt er Kunde,
- die Entwicklung hin vom Einvertrags- zum Mehrvertragskunden mit höheren Umsätzen, aber auch
- der Risikoausgleich innerhalb der einzelnen Kundenverbindung - je mehr Produkte ein Kunde hat, desto höher ist sein Deckungsbeitrag.

*Möglichkeiten* zur verstärkten Kundenbindung ergeben sich durch

- versicherungsvertragliche Regelungen,
- das Customer Relationship Management (CRM) mit Kundenpotential,
- Kundenanalysen, Kampagnen, Kundenmanagement und differenzierte IT-gestützte Kundenbetreuung nach Bedarfsfeldern,
- Produktinnovationen und Zusatznutzen (Lösungen statt Produkte) sowie durch
- Emotionalisierung, d.h. Erlebbarkeit des Kernproduktes Versicherung –z. B. im Rahmen einer "Qualitätspartnerschaft"

*Instrumente* können u.a. sein

- die Qualität der Verkaufsgespräche - Vermittler reden über das Richtige,
- die Qualität der Kundenbeziehung - Vermittler reden mit den richtigen Kunden,
- eine KundenConto-Architektur als Vorteils-Plattform für Privat- bzw. Firmenkunden (Differenzierung nach Kundengruppen, Vertriebswegen, Ausbaugrad der Kundenbeziehung),
- ein Kunden-Rating als Basis für eine selektivere Preis- und Zeichnungspolitik und den Kundendeckungsbeitrag,
- ein Online-Kundeninformationssystem mit den aktuellen Kundendaten als Vertriebs-tool für das Kundenbeziehungs-Management,
- ein Informations- und Kommunikationsportal für Privatkunden,
- das zentrale Kundenservice - CallCenter, gebührenfrei,
- Clubs wie z. B. VitalClub, ArtCercle, udgl.,
- Hotlines für Rechtsauskünfte, Krankenversicherung, Notfälle, ad hoc-Hotlines bei Katastrophen,
- Unwetterwarnung auf Mobiltelefon und per Internet,
- Security Checks im Haus und im Betrieb,
- Telematik-Einsatz für eine nutzungsoptimierte KfZ-Versicherung und das KfZ-Flottenmanagement,
- Global Customer Information Service - Assistancleistungen für KfZ, auf Reisen, bei Unfällen und im Sozialbereich, im Haushalt, in Gesundheitsfragen und in Life Style-Belangen sowie
- Basis- und Bonusleistungen.

Aus vertriebspolitischer Sicht muss man sich allerdings auch kritisch die *Fragen* stellen:

Sind innovative Services tatsächlich ein Wettbewerbsvorteil? Hat dieser zusätzliche Service für den Kunden einen Wert und akzeptiert der Kunde dafür einen Mehrpreis? Akzeptiert der Kunde, dass mehr Informationen über ihn bestehen und er dadurch transparenter wird? Sind diese Services nur für reife Märkte oder auch für Märkte mit geringer Durchdringung geeignet?

Und schließlich: Können solche Services auch Vertriebe an das Versicherungsunternehmen binden?

## NEUE REGULIERUNGEN - NEUE CHANCEN?

Ziel der Europäischen Kommission ist die Schaffung eines **europäischen Binnenmarktes für Finanzdienstleistungen**, d.h:

- Abbau von Hindernissen,
- Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit im Europäischen Finanzsektor,
- Verbesserung der Finanzdienstleistungs-Produkte und
- Ausbau von Anlegerschutz.

Die gegenwärtige Finanzkrise ist eine Krise des *Vertrauens in Management und Unternehmensaufsicht*. Die Ursachen dieser Vertrauenskrise liegen in der zu geringen Transparenz der Geschäfts-gbarung. Dazu braucht es eine wirksame und umfassende Aufsicht.

Das *Versicherungsrecht* wurde schon bisher durch eine Reihe von Richtlinien europarechtlich harmonisiert und an EU-Standards herangeführt. Für den Vertrieb sind vor allem die Binnenmarkt-prinzipien, das Single Licence-Prinzip, das Single Passport-Prinzip und das Sitzland-Prinzip sowie die Richtlinie 2002/92/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 9. September 2002 über Versicherungsvermittlung und deren Umsetzung in die nationale Gesetzgebungen wesentlich.

Heute geht es jedoch nicht um mehr Regulierung, sondern um *bessere Regelungen*, einer Bilanz müssen sämtliche Geschäftsaktivitäten ersehen werden können!

Im April 2009 werden die 20 wichtigste Industrie- und Schwellenländer in London über eine Neuordnung des Finanzsystems beraten. Alle Finanzmärkte, Finanzprodukte und Marktteilnehmer – auch Hedgefonds und andere private Anlagegesellschaften, von denen ein systemisches Risiko ausgehen kann – müßten einer angemessenen Aufsicht oder Regulierung unterstellt werden. Auch Rating-Agenturen sollen sich registrieren müssen und kontrolliert werden. Außerdem sollen – noch zu entwickelnde - Sanktionsmechanismen vor Gefahren schützen, die von unkooperativen Jurisdiktionen, einschließlich Steueroasen, ausgehen.

Ob es zu der vorgeschlagenen "Charta für nachhaltiges Wirtschaften" unter dem Dach der Vereinten Nationen kommen kann, wird sich zeigen.

Prof. Dr. Fredmund Malik vom Management Zentrum St. Gallen schlug jüngst vor, den Swiss Corporate Governance Code abzuschaffen, da er falsche Unternehmens-führung nicht verhindere und – abzielend auf den bloßen "shareholder value" -investitions- und innovations-schädlich sei.

Univ.Prof. Dr. Heinz Krejci von der Universität Wien hat bei einem Vortrag in der Österreichischen Nationalbank seine Forderung nach einem fundamental ethischen Wirtschaftsverhalten auf den Punkt gebracht: "Du sollst nicht lügen, Du sollst nicht stehlen und Du sollst nicht begehren Deines Nächsten Gut."

"Best practice" ist eben nicht immer "right practice". Eine Chance für den Vertrieb in Krisenzeiten!