

Dieser Beitrag ist in ähnlicher Form erschienen in Janßen, St./ Farooq, A. (2021): Herausforderungen in der agilen Produktentwicklung in Versicherungsunternehmen durch die Product Oversight and Governance (POG)-Richtlinie der EIOPA, Janßen, S./ Kirstges, T./ Kull, S./ Neumann, M./Schmoll, E. (Hrsg): Jahresband 2021 des Fachbereichs Wirtschaft – Gesammelte Erkenntnisse aus Lehre und Forschung, S. 47-66, ISBN 978-3-643-14961-9.

Stefan Janßen & Aqib Farooq

Herausforderungen in der agilen Produktentwicklung in Versicherungsunternehmen durch die Product Oversight and Governance (POG)-Richtlinie der EIOPA

1 Einleitung

In Zeiten der fortschreitenden Digitalisierung stehen auch die Versicherungsunternehmen als Hersteller von Versicherungsprodukten unter Zugzwang zur innovativeren Produktentwicklung. Das in dieser Branche bestehende Problem liegt dabei darin, dass starre, unflexible Produktentwicklungsprozesse eine zu geringe Passgenauigkeit der Produkte zur Folge haben. Oft ist dies ein hausgemachtes Hindernis, gefördert von einem Silodenken, welches Interdisziplinarität und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit in der Produktentwicklung behindert oder sogar verhindert.¹

Im Zuge der Einführung der Insurance Distribution Directive (IDD) und der entsprechenden Umsetzungsaufforderung wurden die Hersteller mit weiteren administrativen Aufgaben beauftragt, welche eine flexible Produktentwicklung zusätzlich erschweren. So unterliegt der deutsche Versicherungsmarkt regulatorischen Anforderungen, welche auf europäischer Ebene durch die EIOPA (European Insurance and Occupational Pensions Authority) sowie durch die BaFin (Bundesanstalt für Finanzaufsicht) auf nationaler Ebene festgelegt und durchgesetzt werden und unter deren An-

¹ Vgl.Lohse, U./Will, A., 2019, S. 7–11.

wendungsbereich auch die Produktentwicklung neuer Versicherungsprodukte fällt. Der POG-Prozess dient dabei als rechtlicher Rahmen für den Hersteller und Vertreiber von Versicherungsprodukten und verfolgt das Ziel der Risikominimierung auf Hersteller-, Vertreiber- und Kundenseite. Somit bestehen für die Hersteller und Anbieter von Versicherungsprodukten im Vergleich zu anderen Branchen zusätzliche Anforderungen, die bei der Produktentwicklung einzuhalten sind.²

Als Lösungsansatz zur Bewältigung kann die agile Produktentwicklung gesehen werden, welche eine kundenzentrierte Produktgestaltung unter Einbindung aller relevanten Stakeholder und die Sicherstellung einer effizienten Administration ermöglichen soll.³ Die besondere Herausforderung liegt allerdings in der Umsetzung agiler Produktentwicklungen unter Berücksichtigung der POG-Anforderungen. Vor diesem Hintergrund widmet sich dieser Beitrag der Frage, wie sich der gesetzlich geforderte POG-Prozess mit der agilen Produktentwicklung vereinbaren lässt.

2 Grundlagen

2.1 POG-Prozess

2.1.1 Definition

Mit Einführung der IDD als Richtlinie der Europäischen Union (2016/97) am 23. Februar 2018 unter der Zielsetzung, die Rechte der Verbraucher zu stärken, die sich unmittelbar zu Versicherungsprodukten beraten lassen, wurden in Artikel 25 auch Anforderungen an den Produktentwicklungsprozess für Versicherungsunternehmen gestellt. Die IDD regelt die Vermittlung von Versicherungsprodukten innerhalb der Europäischen Union. Gleichzeitig besteht jedoch die Pflicht zur Umsetzung in nationales Recht der einzelnen Mitgliedsstaaten, sodass die nationalen Vorschriften zum Versicherungsvertrieb angeglichen und im nationalen Gesetz verankert werden müssen.⁴

Für den Bestandteil der Produktentwicklungs- und Genehmigungsanforderungen wurde gesondert eine weitere europäische Richtlinie (2017/2358)

² Vgl. Korinek, S., 2019.

³ Vgl. Carlsen, O. et al., 2019, S. 396.

⁴ Vgl. Europäische Union, 2016.

verabschiedet. Diese Anforderungen sind als POG (Product Oversight and Governance) bekannt und für jedes Versicherungsunternehmen als Produkthersteller sowie Versicherungsvertreiber umzusetzen.⁵

Die Leitlinien zur POG sprechen spartenübergreifende Empfehlungen bezüglich der Einrichtung von Prozessen zur Überwachung und Steuerung unternehmensinterner Produktentwicklungsprozesse aus. Diese sind für die Entwicklung neuer Versicherungsprodukte oder bei jeder wesentlichen Produktänderung anzuwenden. In erster Linie verfolgen die Leitlinien den Zweck, den Verbraucherschutz vorzuverlagern, um insbesondere Risiken juristischer Auseinandersetzungen nach Markteinführung des Produkts zu vermeiden. Demnach ist der POG-Prozess als Bestandteil der Geschäftsorganisation zu sehen.⁶ Darüber hinaus sollen die Leitlinien zum POG-Prozess nicht allein den wirtschaftlichen Erfolg eines Produkts sicherstellen, sondern auch die Berücksichtigung von Kundeninteressen und die Minimierung des Schadenpotenzials.⁷

In Deutschland wurden die Anforderungen des POG-Prozesses als Produktfreigabeverfahren in § 23 Versicherungsaufsichtsgesetz im nationalen Recht verankert und gelten somit als verpflichtend für alle Versicherungsunternehmen und -produkte (ausgenommen Versicherungsprodukte für einzelne Großrisiken).⁸

2.1.2 Darstellung des geforderten Produktentwicklungsprozesses gemäß der Richtlinie

Nachfolgend werden die wesentlichen formellen und inhaltlichen Anforderungen des POG-Prozesses erläutert.

1. Zielmarktfestlegung sowie Bestimmung und Bewertung der einschlägigen Risiken

Um das Produkt den Bedürfnissen, Produktinhalten und Zielen des Kunden anzupassen, bedarf es der Erfassung und Definition des Zielmarkts durch den Hersteller. Dabei sollte zur Beschreibung des Zielmarkts eine Kundengruppe mit gemeinsamen Merkmalen auf abstrakter und verallgemeinerter

⁵ Vgl. Europäische Union, 2017.

⁶ Vgl. Versicherungsaufsichtsgesetz, 2018.

⁷ Vgl. Europäische Union, 2017.

⁸ Vgl. Becker, T., 2018.

Ebene herangezogen werden. Die Detailtiefe und Kriterien zur Ermittlung des Zielmarkts sollten produktrelevant ausgestaltet sein und eine Bewertung durch den Kunden zu seiner Zielmarktzugehörigkeit ermöglichen. Bei der Entwicklung von einfacheren, gängigeren Produkten kann die Festlegung des Zielmarkts weniger detailliert erfolgen, während bei komplexeren bzw. weniger gängigen Produkten der Zielmarkt detailreicher und unter Berücksichtigung des Kundenrisikos ermittelt werden sollte.

2. Produktleistungsbewertung und Produkttest

Empfehlenswert ist die Bewertung der Produktleistung sowie die Durchführung eines Risiko-/Ertrags-Profils. Um die Freiheit des Herstellers in Bezug auf die Prämienermittlung, -erhebung sowie -kontrolle beizubehalten, sollte die vorgeschriebene Bewertung der Produktleistung den Hersteller nicht darin einschränken. Des Weiteren sollen Hersteller angemessene und auf den festgesetzten Zielmarkt bezogene Produkttests durchführen.

3. Festlegung der zielmarktorientierten Vertriebsstrategie und Informierung der Vertriebspartner

Bei der Festlegung der Vertriebsstrategie muss der Hersteller geeignete Versicherungsvertreiber auswählen, welche eine ordnungsgemäße Informationsgabe und Beratung der Kunden gewährleisten. Die gewählten Versicherungsvertreiber sollten über die notwendigen Fachkenntnisse und Kompetenzen verfügen, welche zum Verständnis sowohl der Versicherungsproduktmerkmale als auch des ermittelten Zielmarkts erforderlich sind. Um die Versicherungsvertreiber dabei zu unterstützen, ihre Kunden bestmöglich und professionell zu beraten, muss der Hersteller den Vertreibern sämtliche sachdienlichen Informationen zu den jeweiligen Versicherungsprodukten bereitstellen. Die damit verbundene Lenkungspflicht bedarf eines regelmäßigen Erfahrungsaustauschs zwischen Versicherungsvertreibern auf der einen und dem Hersteller auf der anderen Seite, sodass das Versicherungsprodukt auch nach seiner Einführung dem Zielmarkt entsprechend angepasst werden kann. Hierfür ist es notwendig, dass der Versicherungsvertreiber dem Hersteller die relevanten Daten zur Verfügung stellt, die erforderlich sind, um das Versicherungsprodukt hinsichtlich Zielmarktkonformität zu bewerten und zu prüfen.

4. Sicherstellung, dass das Versicherungsprodukt an den bestimmten Zielmarkt vertrieben wird

Der Hersteller und die Vertreiber müssen Maßnahmen entwickeln und ergreifen, um ein mögliches Risiko der Kundenbenachteiligung zu vermeiden. Ein solches Risiko kann z. B. darin liegen, dass das eingeführte Produkt nicht mehr den Kundeninteressen, -zielen sowie Merkmalen des ermittelten Zielmarkts entspricht.

5. Angemessene Dokumentierung

Die von den Herstellern ergriffenen Maßnahmen und Prozessgestaltungen müssen gemäß dem Produktfreigabeverfahren hinreichend dokumentiert und zu Prüfungszwecken aufbewahrt werden, sodass diese den zuständigen Behörden auf Verlangen zur Verfügung gestellt und nachvollzogen werden können.⁹

Diese POG-Anforderungen finden auf jede neue oder wesentlich veränderte Produktentwicklung Anwendung. Ein neues Versicherungsprodukt beziehungsweise eine wesentliche Änderung im Sinne der Leitlinien liegen dann vor, wenn der Produkthersteller mit der Neuheit oder der Änderung des Produktes den Zielmarkt stimuliert oder sich der adressierte Zielmarkt ändert. Eine wesentliche Änderung kann aber etwa auch vorliegen, wenn sich die Änderung aus Sicht der Adressaten im Zielmarkt als wesentlich darstellt. Beispielweise ist dies der Fall, wenn bei einer Kombi-Versicherung, die verschiedene Risiken gebündelt abdeckt, der Abdeckungsbereich um ein weiteres Risiko ergänzt wird. Gemäß Artikel 3 Absatz 3 DVO (Durchführungsverordnung) POG gilt die Anpassung bestehender Versicherungsprodukte für einzelne Kunden sowie die Konzeption individueller Verträge auf Anfrage hingegen nicht als ein neues oder wesentlich geändertes Versicherungsprodukt, ebenso wenig wie die Anpassung der Prämien eines Versicherungsproduktes.¹⁰

⁹ Vgl. Europäische Union, 2017.

¹⁰ Vgl. Hannefeld, K., 2018.

2.2 Agile Produktentwicklung

2.2.1 Definition

Agil beschreibt die Fähigkeit, ein Gleichgewicht zwischen Struktur einerseits und Flexibilität andererseits in chaotischen und dynamischen Situationen herzustellen, indem schnell, flexibel und situativ gehandelt wird.¹¹ Highsmith definiert Agilität speziell als

„[d]ie Fähigkeit, Veränderungen zu schaffen und darauf zu reagieren, um in einem turbulenten Geschäftsumfeld zu profitieren.“¹²

Darüber hinaus beschreibt Highsmith Agilität als die Fähigkeit, sowohl in geordneten als auch in chaotischen Systemen das jeweils richtige Gleichgewicht zu finden, um davon profitieren zu können. Agilität kann als Lösung für eine Vielzahl von Problemen angesehen werden, wobei ihr größter Vorteil in der zielführenden Behandlung sich schnell ändernder und turbulenter Umstände entsteht. Jedoch ist Agilität nicht gleichbedeutend mit Strukturlosigkeit – so darf auch Agilität nicht allzu flexibel und damit chaotisch werden.¹³ Agilität steht also sowohl für eine neue Arbeitsweise als auch für eine neue Denk- und Herangehensweise.¹⁴

Für die Produktentwicklung als Bestandteil des Innovationsprozesses stellen die Erhebung und Erfassung der Kundenbedürfnisse ein grundlegendes Instrument dar. Ziel dabei ist es, durch Interaktion mit den Kunden beziehungsweise den Nutzern von Produkten konkrete Ideen für die Produktentwicklung zu gewinnen.¹⁵ Da die Produktentwicklung oft ein komplexer Prozess ist, sind (in der Regel) oft mehrere Unternehmensfunktionen involviert und es ist ein umfangreiches spezifisches Wissen erforderlich. Beispielsweise über die Kundenwünsche, über optimale und kostengünstige Entwicklung, Implementierung und Vertrieb sowie das frühzeitige Wissen um mögliche Fehlerquellen und Qualitätsprobleme. Um die Produktentwicklung effizienter zu gestalten und ein erfolgreiches Produkt zu

¹¹ Vgl. Trepper, T., 2012, S. 65–67.

¹² Zitiert nach Trepper, T., 2012, S. 66.

¹³ Zitiert nach Trepper, T., 2012, S. 65–67.

¹⁴ Vgl. Seitz, J./Seitz, J., 2018, S. 360.

¹⁵ Vgl. Weyrauch, T., 2018, S. 149.

entwickeln, können agile Methoden herangezogen werden.¹⁶ Die agile Produktentwicklung ist somit als methodischer Ansatz zu verstehen, Produkte unter bestehender Unsicherheit zu entwickeln und hierbei schnell und flexibel auf Veränderungen im Entwicklungsprozess mit entsprechenden Anpassungen zu reagieren.

2.2.2 Der Produktentwicklungsprozess

Der in der Literatur beschriebene modellhafte Produktentwicklungsprozess verläuft regelmäßig in folgenden Phasen:

1. Planungsphase

Ziel der Planungsphase ist es, ein Problem zunächst zu definieren und auf dieser Basis eine Liste mit den Kundenanforderungen zu erstellen. Als Grundlage für die Entwicklung eines neuen Produktes ist die Identifikation eines geeigneten Zielmarktes notwendig. Zudem erfordert die Entwicklung eines den Anforderungen entsprechenden Produkts zahlreiche gute Ideen, die erst einmal vorgebracht sein wollen. Impulsgeber für derartige Ideen können dabei intern, z. B. von Mitarbeitern, Marketingabteilungen, Innovationsabteilungen, Vertrieb, und/oder extern, z. B. durch Kundenfeedback, Kundenanfragen, Markttrends, sein, auf die oft erste Anregungen für neue Produkte zurückgehen. Sind diese Ideen gefunden und dokumentiert, müssen sie auf ihre Eignung und Durchführbarkeit bewertet und die passenden darunter ausgewählt werden.¹⁷

2. Konzeptphase

Ist eine Idee gefunden und hinsichtlich ihres Erfolgspotenzials positiv bewertet worden, folgt die konzeptionelle Entwicklung, d. h. die Transformation einer Produktidee in ein Produktkonzept. In der Konzeptphase legen die Produktentwickler fest, welche Funktionen das neue Produkt haben soll, und suchen nach möglichen Lösungsansätzen zur Umsetzung. Mit dem Produktkonzept wird also das zu entwickelnde Produkt im Hinblick

¹⁶ Vgl. Graner, M., 2015, S. 3.

¹⁷ Vgl. Bruhn, M., 2014.

auf die für die Zielgruppe relevanten Eigenschaften (z. B. die Nutzenstiftung, der Verwendungsanlass, die funktionalen und emotionalen Produktvorteile sowie die Definition der Kernzielgruppe) beschrieben.¹⁸

3. Entwurfsphase

In dieser Phase wird zunächst ein grobes Produktdesign, dann die Feingestaltung entworfen und als Ergebnis ein Gesamtentwurf des neuen Produktes angefertigt. In dieser Phase wird auch das Kosten- und Zeitschema zur Entwicklung des Produktes festgelegt.¹⁹

4. Ausarbeitungsphase

Die Detailplanung erfolgt nun durch die Festlegung der einzuhaltenden Normen sowie die Ausarbeitung des Produktdesigns. Die tatsächliche (technische) Entwicklung des Produktes auf Basis des zuvor erarbeiteten und verabschiedeten Produktkonzeptes beinhaltet die drei wesentlichen Elemente, nämlich die Entwicklung und der Test von Prototypen, die Festlegung der Produktmarkierung sowie den Entwurf der Produktverpackung.²⁰

5. Einführungsphase

In dieser Phase wird die Markteinführung des Produktes vorbereitet und anschließend durchgeführt.²¹

Der Produktentwicklungsprozess folgt dem traditionellen Prinzip des Wasserfallmodells als der einfachsten Form unter den Prozessmodellen in der Produktentwicklung, dessen Ablaufschema in seiner ursprünglichen Form oben genannte fünf Phasen umfasst. Obgleich einer logischen Reihenfolge folgend, führt die sequenzielle Natur dieses Verfahrens dazu, dass einmal zu Beginn der Produktentwicklung vorgenommene Anforderungsdefinitionen spätere wichtige Ergänzungen und Änderungen, die sich unter Umständen im Verlauf der Produktentwicklung ergeben, nicht berücksichtigen können. Zudem wird nach dieser Vorgehensweise die Einholung des Kun-

¹⁸ Vgl. Kotler, P. et al., 2007.

¹⁹ Vgl. Scholz, U./Pastoors, S., 2018, S. 54.

²⁰ Vgl. Scharf, A. et al., 2015, S. 54.

²¹ Vgl. Scholz, U./Pastoors, S., 2018, S. 54.

denfeedbacks erst in einer sehr späten Prozessphase möglich, da eine ausführbare und damit testbare Produktversion häufig spät im Projektverlauf erstellt wird. Dies führt im schlimmsten Falle dazu, dass ein fast fertiges Produkt am Ende nicht der Kundenanforderung entspricht und das Produktentwicklungsprojekt daher häufig scheitert. Trotz seiner bekannten prozessimmanenten Mängel ist das Wasserfallmodell in der Praxis weit verbreitet, da es einfach anzuwenden ist.²²

2.2.3 Darstellung des agilen Produktentwicklungsprozesses

Unter Anwendung der agilen Methoden dagegen lässt sich der Produktentwicklungsprozess kundenzentrierter gestalten, da der Kunde wiederkehrend Feedback zum Entwicklungsstand geben kann bzw. in diesen regelmäßig eingebunden wird.²³

Nachfolgend wird der Produktentwicklungsprozess nach der SCRUM-Methode (Ursprung in der Softwareentwicklung) vorgestellt, welcher im Gegensatz zum Wasserfallmodell die Phasen der Produktentwicklung spiralenartig durchläuft.

Ein Produktentwicklungsprojekt besteht dabei aus mehreren, wiederkehrenden Iterationen (Sprints), welche in kurzen Abständen von in der Regel maximal vier Wochen ablaufen. Ziel dieser Vorgehensweise ist es, die Inhalte des gesamten Produktentwicklungsprozesses in kleinen, überschaubaren Arbeitspaketen umzusetzen. Ein jeder Sprint ist so geplant, dass an seinem Ende ein Inkrement steht, also ein stets verbessertes minimal einsetzbares Produkt (Minimum Viable Product), das einen Mehrwert darstellt und funktionsfähig ist. Mit zunehmender Anzahl der durchlaufenen Sprints nähert man sich folglich inkrementell dem fertigen Endprodukt. Das Spiralmodell nach SCRUM führt daher dieselben Phasen aus, die in Abschnitt 2.2.2 genannt wurden, der Unterschied liegt dabei jedoch in der wiederholten und kreisförmigen Ausführung. Jede Iteration beginnt auch hier mit der sorgfältigen Planung und endet mit der Sprint-Überprüfung, indem der vorherige Sprint mit den Stakeholdern analysiert und evaluiert wird.²⁴

²² Vgl. Trepper, T., 2012, S. 30–31.

²³ Vgl. Enthammer, J., 2019, S. 97–99.

²⁴ Vgl. Trepper, T., 2012, S. 76–79.

Die Vorteile liegen darin, dass erste Ergebnisse oft schnell verfügbar sind und der Kunde regelmäßig anhand seiner Feedbackgabe in den Entwicklungsprozess eingebunden werden kann und damit auch das Produkt deutlich kundenzentrierter entwickelt wird. Darüber hinaus können auch Fehlinterpretationen in der Anforderung rechtzeitig erkannt und korrigiert werden (Risikominimierung), da in jedem Sprint ein überschaubarer Teilauftrag umgesetzt wird.

Die Nachteile liegen darin, dass Problembehebungen oder Verbesserungen verhältnismäßig leicht auf die nächste Produktversion verschoben werden können – was zunächst vorteilhaft scheint, fördert so umgekehrt Unachtsamkeit in der Planung und mangelnde Struktur. Außerdem entstehen hohe Anforderungen an die Dokumentation und Projektadministration, da stets nachvollziehbar sein muss, wie die einzelnen Komponenten einer Produktlösung implementiert wurden beziehungsweise warum und wie sich Änderungen ergeben haben. Viele neue oder geänderte Kundenanforderungen können die Umsetzung der Produktentwicklung an ihre Grenzen bringen und das Projekt wird schlimmstenfalls nie beendet. Auch die Projektkosten sind daher vorab äußerst schwer einzuschätzen und zu planen.²⁵

3 Evaluierung und Handlungsempfehlungen

3.1 Gegenüberstellung und Prüfung der Vereinbarkeit von POG-Prozess und (agilem) Produktentwicklungsprozess

Viele der im POG-Prozess geforderten Anforderungen spiegeln sich im Produktentwicklungsprozess wider.

In der Planungsphase werden die Bedürfnisse des Kunden abgefragt sowie evaluiert und als Ergebnis wird eine Anforderungsliste erstellt. In diesem Zuge wird auch der relevante Zielmarkt ermittelt, welcher sich aus der relevanten Kundengruppe ergibt. Beides folgt den Anforderungen der POG-Richtlinie. Nicht eindeutig ist jedoch, ob der Vertrieb, wie von der POG-Richtlinie gefordert, bereits in dieser Phase angehört wird. Dabei können Mitarbeiter des Vertriebs gute Impulse liefern, da diese nah am Kunden

²⁵ Vgl. Kuster, J. et al., 2019, S. 35.

arbeiten. Zudem bleibt offen, wie und auf welche Weise der Zielmarkt bestimmt bzw. ermittelt wird, da die Planungsphase des Produktentwicklungsprozesses hier deutlichen Spielraum lässt.

In der Konzeptionsphase erfolgt dann die Festlegung der zukünftigen Produktleistungen, die sich an den Kundenanforderungen und -bedürfnissen ausrichten. Gemäß der POG-Richtlinie sollte in dieser Phase ein Risiko-/Ertrags-Profil der ausgewählten Produktleistungen im Rahmen einer Erfolgspotenzialbewertung erfolgen. Dabei muss sich der Produktentwickler nicht hinsichtlich seiner Gestaltungsräume einschränken lassen, sodass die umzusetzende Idee individuell am Markt wahrgenommen wird. Unklar bleibt bei dieser Richtlinie, ob bereits in dieser Phase ein Produkttest mit dem Kunden auf konzeptioneller Basis durchgeführt wird, sodass Fehlinterpretationen folglich vermieden werden oder ob erst einmal ohne Produkttest die nächste Phase der Produktentwicklung begonnen wird.

Die Entwurfsphase folgt im fließenden Übergang und es werden nun die umzusetzenden Produktleistungen festgelegt, sodass ein Produktentwurf entsteht. Auch hier wird nicht eindeutig ersichtlich, ob dieser mit dem zuvor gewählten, relevanten Zielmarkt abgeglichen wird, da sonst die Gefahr groß ist, dass man in der Ausarbeitungsphase ein nicht marktorientiertes Produkt an den Bedürfnissen des Marktes vorbei entwickelt. Die POG-Richtlinie gibt jedoch keine Vorgabe, wann der Zielmarkt im Rahmen der Produktentwicklung ermittelt bzw. überprüft werden sollte.

In der Ausarbeitungsphase erfolgt die tatsächliche, technische Umsetzung des Produktdesigns. Erst jetzt wird planmäßig ein gemäß POG-Richtlinie geforderter Produkttest durchgeführt. Die Gefahr liegt nun darin, dass gewünschte oder sogar notwendige Änderungen, welche aus dem Testergebnis resultieren, aus Kosten- oder Zeitgründen nicht mehr umgesetzt werden. Dies birgt die Gefahr, dass das Produkt am Ende nicht dem Zielmarkt entspricht. Die Richtlinie fordert vom Hersteller jedoch die Sicherstellung, dass das Produkt an den richtigen Zielmarkt vertrieben wird. Erfolgen nach dem Produkttest nun beispielweise keine oder nur geringen Anpassungen, so hat dies zwangsläufig zur Folge, dass das Produkt bereits vor seiner Markteinführung nicht mehr dem Zielmarkt entspricht und/oder ein Kundenrisiko birgt.

In der Einführungsphase wird die Markteinführung vorbereitet. Wie diese konkret ausgestaltet wird, ist nicht explizit festgelegt. Denkbar wäre, dass in dieser Phase die Vertriebsstrategie festgelegt wird, wie es die POG-Richtlinien fordern, sowie in diesem Zuge auch die richtigen Vertriebspartner ausgewählt, geschult und ausreichend mit Kundeninformationsunterlagen ausgestattet werden. Wie es nach der Einführung des Produkts weitergeht, ist ebenfalls nicht im Einzelnen festgelegt oder beschrieben. Zur Sicherstellung der Zielmarktrelevanz sollte jedoch auch nach der Einführung des Produkts die Phase der Produktentwicklung noch nicht als beendet gelten, sondern die entsprechenden Akteure das Produkt noch einige Zeit begleiten und überwachen. In dieser Zeit kann somit dann die von der Richtlinie geforderte Lenkungspflicht zum Erfahrungsaustausch mit den Vertriebspartnern ausgeübt und die Erfahrung im Produktentwicklungsteam evaluiert werden.

Nach jeder Phase sollten deren Inhalte, insbesondere die getroffenen Entscheidungen, sauber dokumentiert werden, um der Richtlinie gerecht zu werden. Nur so ist auch nach Ablauf der Produktentwicklung der Entwicklungspfad für Dritte verständlich nachvollziehbar.

Die agile Produktentwicklung nach SCRUM ist insofern vorteilhafter als die Produktentwicklung nach dem Wasserfallmodell, da in jedem Sprint alle Phasen der Produktentwicklung auf eine Teilmenge des Gesamtergebnisses bezogen durchlaufen werden. Dies beinhaltet auch die Produkttests. Sollte sich herausstellen, dass die Produktleistungen nicht angemessen sind, so können diese im nächsten Sprint angepasst werden. Als Ergebnis wird sichergestellt, dass die Produktleistungen dem Zielmarkt gerecht in das Gesamtergebnis bzw. Endprodukt übernommen und zwischenzeitliche Änderungen am Zielmarkt berücksichtigt werden. Dies reduziert das Kundenrisiko und konkretisiert das Ertrags-/Risiko-Profil des Herstellers. Des Weiteren wird nach jedem Sprint das Ergebnis gemeinsam mit den relevanten Stakeholdern evaluiert, sodass hierdurch entscheidende Zentralfunktionen im Unternehmen ihre Governance- und Compliance-Pflicht wahrnehmen können und über den aktuellen Stand des Produkts informiert sind.

Probleme mit dieser Arbeitsmethode können hingegen durch den großen Dokumentationsaufwand aufgrund der hohen Anzahl an Sprints und der damit verbundenen Abläufe entstehen, denn dieser stellt das Produktteam

unter starke Mehrbelastung, die in letzter Konsequenz dazu führen könnte, dass die Dokumentationsqualität leidet. Dies geriete der korrekten Richtlinienumsetzung zum Nachteil, da eine saubere Dokumentation für Dritte nachvollziehbar sein sollte. Ein weiteres grundsätzliches Problem kann darin liegen, dass trotz Anwendung der SCRUM-Methode die Sprints nicht sauber nach dem angedachten Arbeitsmodell eingehalten werden. Dies wäre etwa dann der Fall, wenn z. B. Produkttests unregelmäßig erfolgen. Auch die Qualität der durchgeführten Tests kann variieren und sich somit nachteilig auf die agile Produktentwicklung und Einhaltung der POG-Richtlinie auswirken. Eine derartige Verfremdung der Arbeitsmethode würde all ihre Vorteile zunichtemachen.

3.2 Handlungsspielraum zum Umgang mit den Differenzen beider Prozesse

Die Anforderungen der POG-Richtlinie sind allgemein und übergeordnet formuliert und dementsprechend groß ist ihre Unschärfe und der Spielraum, den sie für ihre Auslegung sowie die Ausgestaltung der Umsetzungsmöglichkeiten lassen.

Hinsichtlich der Zielmarktfestlegung wird die Beschreibung einer Kundengruppe empfohlen; unklar bleibt jedoch die Erhebungsmethode (z. B. Sekundärquellen oder Primärquellen), mithilfe derer das zu geschehen hat. Darüber hinaus wird zwar in der Richtlinie die Ermittlung des Zielmarkts anhand selbstgewählter und vom Kunden nachvollziehbarer Kriterien angesprochen, dort allerdings endet die Detailschärfe der Bestimmung. Auch hier existiert viel Spielraum, denn die Anzahl und Art der festgelegten Kriterien haben Auswirkung auf die Qualität der Zielmarktbestimmung. Der größte Spielraum jedoch ergibt sich bei der Detailtiefe der Zielmarktbestimmung, denn je weniger komplex bzw. gängig das Produkt, so die Richtlinie, desto weniger detailreich muss die Zielmarktbestimmung sein. Wann aber sind Produkte weniger komplex oder gängig? Eine Definition hierzu bleibt die Richtlinie schuldig, was es erschwert, richtlinienkonform zu arbeiten und im Zweifel wird in der Produktentwicklung durch den Hersteller zu viel oder zu wenig Aufwand betrieben.

Bei der Produktleistungsbewertung sowie der Durchführung eines Risiko-/Ertrags-Profils verhält es sich gleichermaßen, denn auch hier wird nicht

konkret beschrieben, wie dieses aussehen sollte, um der Richtlinie zu entsprechen. Dies lässt viel Handlungsspielraum, und zwar nicht nur bei der Umsetzung in der Produktentwicklung, sondern auch bei einer späteren Prüfung durch die BaFin.

Die Festlegung der Vertriebsstrategie hingegen ist eindeutiger beschrieben und gibt exakt vor, wie diese auszugestaltet ist. Besonders positiv ist, dass der Gesetzgeber hier konkrete Handlungen beschreibt und auch ausführt, wie diese vollzogen werden sollen, beispielsweise die Wahl der Vertriebspartner oder die Informationsbereitstellung. Zudem sichert die dort enthaltene Vorgabe zum Erfahrungsaustausch mit den Vertreibern die Lernkurve der Produktentwickler und die regelmäßige Auseinandersetzung mit dem Produkt nach der Einführung.

Dies dient des Weiteren als Sicherungsmaßnahme zur Erfüllung der nächsten POG-Richtlinie, nämlich, dass der Hersteller sicherstellen muss, dass das Produkt am richtigen Zielmarkt vertrieben und, falls notwendig, angepasst wird.

Die geforderte Dokumentationspflicht hingegen wird in den Richtlinien zwar umfangreich dargelegt, bietet jedoch keine genaue Vorgabe bzw. Definition über die Art der Dokumentation. In der heutigen Zeit wird in Projekten regelmäßig eine elektronische Dokumentation mittels speziell dafür entwickelter Projektorganisationstools wie etwa JIRA oder Confluence vorgenommen. Ob dies ausreichend ist oder auch, ob diese Dokumentation gegen Veränderungsrisiken gesichert sein muss, ist nicht beschrieben, genauso wenig wie die Aufbewahrungsfrist. Daher kann man hier nur andere gültige Dokumentationsgesetze für Gewerbebetreibende zugrunde legen.

Die oben aufgezeigten in den POG-Richtlinien eingeräumten bzw. offengelassenen Handlungsspielräume stellen Unsicherheitsfaktoren für die Produktentwicklung dar. Es wird daher bei jeder neuen Produktentwicklung zur unterschiedlichen Auslegung der Anforderungen kommen. Darüber hinaus bietet der (agile) Produktentwicklungsprozess selbst auch viele Gestaltungsfreiräume hinsichtlich der Phaseninhalte. Die Folge dessen ist, dass der Umgang mit beiden Prozessen erschwert wird und das Produktentwicklerteam sich neben der eigentlichen Hauptaufgabe (Produktentwicklung) außerdem der Harmonisierung und Sicherstellung der Richtli-

nieneinhaltung als Nebenaufgabe widmen muss. Die kann sich sehr belastend auf das Produktteam auswirken, da man sich keine Fehler erlauben möchte, um das Projekt sauber und nachhaltig abzuschließen. Schlimmstenfalls riskiert man einen Fehlversuch mit jeder Produktentwicklung und erst nach erfolgter Prüfung durch die BaFin wird man eines Besseren belehrt.

3.3 Handlungsempfehlungen zur Harmonisierung beider Prozesse

Um beide Prozesse zielführend und zweckgemäß zu harmonisieren, bedarf es einer einheitlichen Anweisung zur Produktentwicklung unter Berücksichtigung der POG-Richtlinie bei jedem Hersteller. Dies kann wie nachfolgend dargestellt gestaltet werden.

Der Hersteller sollte die POG-Richtlinien als Basis-Anforderung zugrunde legen und anschließend den agilen Produktentwicklungsprozess darauf aufbauend definieren. Dabei sollten die bestehenden Handlungsspielräume der POG-Richtlinie einheitlich im Unternehmen interpretiert und ausgestaltet werden. Um bei einer Prüfung durch die BaFin die Auslegungen begründen zu können, sollten auch diese Auslegungen dokumentiert sein. So stellt man sicher, dass die BaFin den genauen Auslegungsgrund und dessen Umsetzung nachvollziehen kann.

Des Weiteren sollten die Zentralfunktionen des Herstellers ein Revisionskonzept erstellen, sodass im Laufe der zahlreichen Produktentwicklungen sichergestellt ist, dass sich alle Produktentwicklerteams daran halten. Die Zentralfunktionen sollten außerdem den Produktentwicklerteams beratend zur Seite stehen und diese über Veränderungen in den POG-Richtlinien informieren und schulen. Hierdurch wird eine einheitliche Vorgehensweise nach Art einer Standardarbeitsanweisung für alle Produktentwickler geschaffen, die ihnen mit den Unsicherheiten verbundene Ängste nimmt. Zudem empfiehlt sich der Austausch mit anderen Herstellern der gleichen Branche, um so gegebenenfalls den eigenen Prozess zu verbessern (Best-Practice-Ansatz). Dies kann um eine regelmäßige Recherche zu aktuellen Gerichtsurteilen oder Fachartikeln der BaFin zur Beanstandung bei bereits geprüften Produktentwicklungen einiger Hersteller ergänzt werden. Hierdurch kann die eigene festgelegte Anweisung fortlaufend aktualisiert und konkretisiert werden.

Falls dennoch zu große Unsicherheiten bei der Bewertung der POG-Anforderungen oder Erstellung einer einheitlichen Anweisung für die Produktentwickler bestehen bleiben, kann zudem die Dienstleistung spezialisierter Unternehmensberatungsgesellschaften in Anspruch genommen werden. Diese sind aufgrund der Vielzahl ihrer bestehenden Mandanten innerhalb einer Branche oft gut über die Anwendung und Auslegung bei anderen Herstellern informiert und können daher unterstützen.

4 Fazit

Die Leitlinien zum POG sprechen spartenübergreifende Empfehlungen zur Einrichtung von Prozessen sowie zur Überwachung und Steuerung unternehmensinterner Produktentwicklungsprozesse aus, welche bei Entwicklung neuer Versicherungsprodukte anzuwenden sind, um Verbraucherschutz zu gewährleisten. Im Wesentlichen verlangt der POG-Prozess fünf Kategorien bzw. Arten von Anforderungen, welche sich grundsätzlich auch im Produktentwicklungsprozess wiederfinden, der sich in fünf entsprechende Phasen gliedert. Der agile Produktentwicklungsprozess durchläuft im Vergleich zum regulären Produktentwicklungsprozess diese fünf Phasen iterativ und spiralförmig, sodass hier Veränderungen und neue Anforderungen seitens des Marktes oder des Kunden im Laufe der Produktentwicklung besser eingebunden werden.

Die gemeinsame Evaluierung des POG-Prozesses und des Produktentwicklungsprozesses hinsichtlich deren Vereinbarkeit gelangt zu dem Ergebnis, dass grundsätzlich die POG-Anforderungen in den fünf Phasen der Produktentwicklung aufgenommen werden. Teilweise werden bereits POG-Anforderungen im Produktentwicklungsprozess berücksichtigt, wie z. B. die Zielmarktbestimmung in der Planungsphase oder ein Produkttest in der Ausarbeitungsphase. Teilweise werden jedoch die POG-Anforderungen nicht eindeutig in einer der fünf Phasen abgebildet, wie z. B. an der fehlenden Einbindung des Vertriebs in der Produktentwicklung oder der Erarbeitung einer Vertriebsstrategie in der Phase der Markteinführung sichtbar wird. Der agile Ansatz ist insofern vorteilhafter, als dass dieser eine Teilmenge des Endergebnisses vollständig innerhalb eines Sprints bearbeitet und hierbei die Produktentwicklungsabfolge vollständig berücksichtigt. Dies beinhaltet auch den Produkttest, sodass frühzeitig und regel-

mäßig ein Abgleich des Produktes mit dem Zielmarktbedarf erfolgt. Nachteile entstehen durch den hohen Administrations- und Dokumentationsaufwand sowie das Risiko, dass – bedingt durch sich ständig neu ergebende Anforderungen seitens des Marktes oder sich stetig wandelnde Kundenbedürfnisse, denen stets Rechnung getragen wird bzw. werden muss – das Produkt schlimmstenfalls nie fertig wird.

Zudem lassen die Formulierungen der POG-Anforderungen viel Interpretationsspielraum, sodass eine eindeutige, nachvollziehbare und vollständige Erfüllung der geforderten Inhalte durch die Produktentwickler sich schwierig gestaltet. Dies ist beispielweise der Fall bei der Wahl der Methode zur Zielmarktbestimmung, einer fehlenden Definition einfacher und komplexer Produkte sowie bei unklaren Vorgaben zur Dokumentationspflicht. Diese Handlungsspielräume verursachen folglich auch Unsicherheiten und Auslegungsdifferenzen im agilen Produktentwicklungsprozess, sodass jede Produktentwicklung unterschiedlich erfolgt und somit die POG-Anforderungen mal mehr, mal weniger erfüllt werden.

Basierend auf diesem Ergebnis können Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden. Jeder Hersteller sollte innerhalb seiner Organisation grundlegend festhalten, wie die POG-Anforderungen ausgelegt werden und diese Standardarbeitsanweisungen unternehmensweit einheitlich kommunizieren, sodass für alle Produktentwickler ein einheitliches Vorgehen bekannt ist. Weiter empfiehlt es sich auf Basis der POG-Anforderungen einen einheitlichen Produktentwicklungsprozess in der Organisation zu entwickeln und diesen den Produktentwicklern zu Verfügung zu stellen. In diesem Zuge sollten alle ungeklärten Fragen im Zusammenhang mit den POG-Anforderungen durch regelmäßige Austauschformate beantwortet werden. In Bezug auf Letzteres bietet es sich an, sich regelmäßig mit anderen brancheninternen Herstellern auszutauschen, um voneinander zu lernen und den agilen Produktentwicklungsprozess besser zu gestalten.

Quellenverzeichnis

- Becker, T. (2018):** Product Governance. Der verantwortungsvolle Umgang mit Finanzprodukten in Herstellung und Vertrieb soll Kunden schützen. In: BaFin Journal 2018, Nr. 10.
- Bruhn, M. (2014):** Marketing. Grundlagen für Studium und Praxis. 12., überarb. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Carlsen, O./Dietsch, T./Wollenberg, S. (2019):** Die sechs Stufen zur Digitalisierung des Kundendialogs im Versicherungswesen In: Handbuch Versicherungsmarketing. Reich, M./Zerres, C. (Hrsg.), Springer-Verlag GmbH, 2. Auflage, Berlin, Germany: Springer, S. 389-400.
- Enthammer, J. (2019):** Wissenstransfer und Wissensbewahrung in Entwicklungsprojekten eines Maschinenbauunternehmens, In: Aspekte des Innovations- und Changemanagements. Ein Theorie-Praxis-Transfer. Muchna, C. (Hrsg.), Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 81-111.
- Europäische Union (2016):** RICHTLINIE (EU) 2016/97 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES über Versicherungsvertrieb (Neufassung) 2016. Online verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016L0097&from=DE>.
- Europäischen Union (2017):** DELEGIERTE VERORDNUNG (EU) 2017/2358 DER KOMMISSION vom 21. September 2017 zur Ergänzung der Richtlinie (EU) 2016/97 des Europäischen Parlaments und des Rates in Bezug auf die Aufsichts- und Lenkungsanforderungen für Versicherungsunternehmen und Versicherungsvertreiber 2017.
- Graner, M. (2015):** Methodeneinsatz in der Produktentwicklung. Bessere Produkte, schnellere Entwicklung, höhere Gewinnmargen. Wiesbaden: Springer Gabler (essentials).
- Hannefeld, K. (2018):** Produktfreigabeverfahren. Anforderungen an Produkthersteller und Vertreiber. In: BaFin Journal 2018, Nr. 2, 22-25.
- Korinek, S. (2019):** Aufsichtrechtliche Vorgaben für die Produktentwicklung. Wem nützt POG?, in: wissenschaft aktuell 2019, Nr. 2, S. 36–44.

- Kotler, P.; Keller, K. L.; Bliemel, F. (2007):** Marketing-Management. Strategien für wertschaffendes Handeln. 12. Auflage, München: Pearson Studium.
- Kuster, J./Bachmann, C./Huber, E./Hubmann, M./Lippmann, R./Schneider, E./Schneider, P./Witschi, U./Wüst, R. (2019):** Handbuch Projektmanagement. Agil - klassisch - hybrid. 4. Auflage. Berlin: Springer Gabler.
- Lohse, U./ Will, A. (2019):** Rahmenbedingungen und strategische Herausforderungen für die Versicherungsbranche, In: Handbuch Versicherungsmarketing. Reich, M./Zerres, C. (Hrsg.), Springer-Verlag GmbH, 2. Auflage, Berlin, Germany: Springer, S. 3-14.
- Scharf, A./Schubert, B./Hehn, P. (2015):** Marketing. Einführung in Theorie und Praxis, Schäffer-Poeschel Lehrbuch Verlag.
- Scholz, U./Pastoors, S. (2018):** Modelle der Produktentwicklung, In: Praxishandbuch nachhaltige Produktentwicklung. Ein Leitfaden mit Tipps zur Entwicklung und Vermarktung nachhaltiger Produkte, Scholz, U./Pastoors, S./Becker, J. H./Hofmann, D./van Dun, R. (Hrsg.) Springer-Verlag GmbH. Berlin: Springer Gabler, S. 51-62.
- Seitz, J./ Seitz, J. (2018):** Digitale Kompetenzen: New Work = New Human?, In: Arbeitswelt der Zukunft. Trends - Arbeitsraum - Menschen - Kompetenzen. Wiesbaden, Fortmann, H. R./Kolocek, B. (Hrsg.): Springer Gabler, S.355-382.
- Trepper, T. (2012):** Agil-systemisches Softwareprojektmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Versicherungsaufsichtsgesetz (2018):** § 23 Allgemeine Anforderungen an die Geschäftsorganisation, Produktfreigabeverfahren, vom Fassung aufgrund des Gesetzes zur Umsetzung der Richtlinie (EU) 2016/2341 des Europäischen Parlaments und des Rates vom 14.12.2016 über die Tätigkeiten und die Beaufsichtigung von Einrichtungen der betrieblichen Altersversorgung (EbAV) (Neufassung) vom 19.12.2018 (BGBl. I S. 2672), in Kraft getreten am 13.01.2019 2018.

Weyrauch, T. (2018): Frugale Innovationen. Eine Untersuchung der Kriterien und des Vorgehens bei der Produktentwicklung. Wiesbaden: Springer Gabler (Forschungs-/Entwicklungs-/Innovations-Management).