

Thesenpapier

FINANCIAL SERVICES

The Valued Insurer

Streben nach nachhaltigem Wachstum





Inhalt

Executive Summary	4
Produkte und Märkte	8
Vertrieb und Organisation	12
Regulatorik und Kapitalmanagement	16
Governance und People	20

Executive Summary

Diese Broschüre stellt die wesentlichen Erkenntnisse der KPMG-Studie „The Valued Insurer“¹ dar. Diese ist angelehnt an die KPMG-Studie „The Intelligent Insurer“², in der wir untersucht haben, welche Megatrends die Versicherungswelt in den nächsten Jahren beeinflussen und wie ein „Intelligent Insurer“ diese Trends erfolgreich für sich nutzen kann. Aufbauend auf den dort genannten globalen Megatrends Demografie, Technologie, soziale Werte und Nachhaltigkeit haben wir nun in „The Valued Insurer“ vier Schlüsselattribute eines erfolgreichen Versicherers identifiziert: **Fokus, Effizienz, Flexibilität und Vertrauen**. Diese Charakteristika eines „Valued Insurer“ sollte ein Versicherungsunternehmen, das auf Wert- und Nachhaltigkeit abzielt, dauerhaft in sein Geschäftsmodell einbetten und in seine Strategie integrieren. Im Fokus steht dabei stets die konsequente Ausrichtung auf den Kunden.

Mit den Ergebnissen der Studie „The Valued Insurer“ zeigen wir eine pragmatische Vision der Zukunft des Versicherungswesens auf und schaffen eine tragfähige Basis für eine nachhaltige Erfolgsstrategie. Dabei fokussieren wir uns auf die umfassenden Herausforderungen, denen Versicherungsunternehmen aktuell ausgesetzt sind und bieten praktische Herangehensweisen an, die Versicherer dabei unterstützen, die für sie relevanten Fragestellungen adäquat zu beantworten. Wir zeigen Möglichkeiten auf, mithilfe derer Unternehmen die Bedürfnisse der Kunden besser verstehen und erfüllen, operative Herausforderungen meistern und sich kontinuierlich verbessern können. All dies sind Komponenten einer Strategie, die in erster Linie der Überzeugung folgt, dass nur eine nachhaltige Kundenzufriedenheit zu höherer Effizienz und profitablem Geschäft führt. Zudem gibt die Studie spezifische Handlungsempfehlungen und zeigt bewährte Methoden auf, anhand derer das eigene Unternehmen im Vergleich zum Markt verortet werden kann.

¹ „The Valued Insurer“:
www.kpmg.de/valued-insurer

² „The Intelligent Insurer“:
www.kpmg.de/intelligent-insurer



Schlüsselattribute des „Valued Insurer“

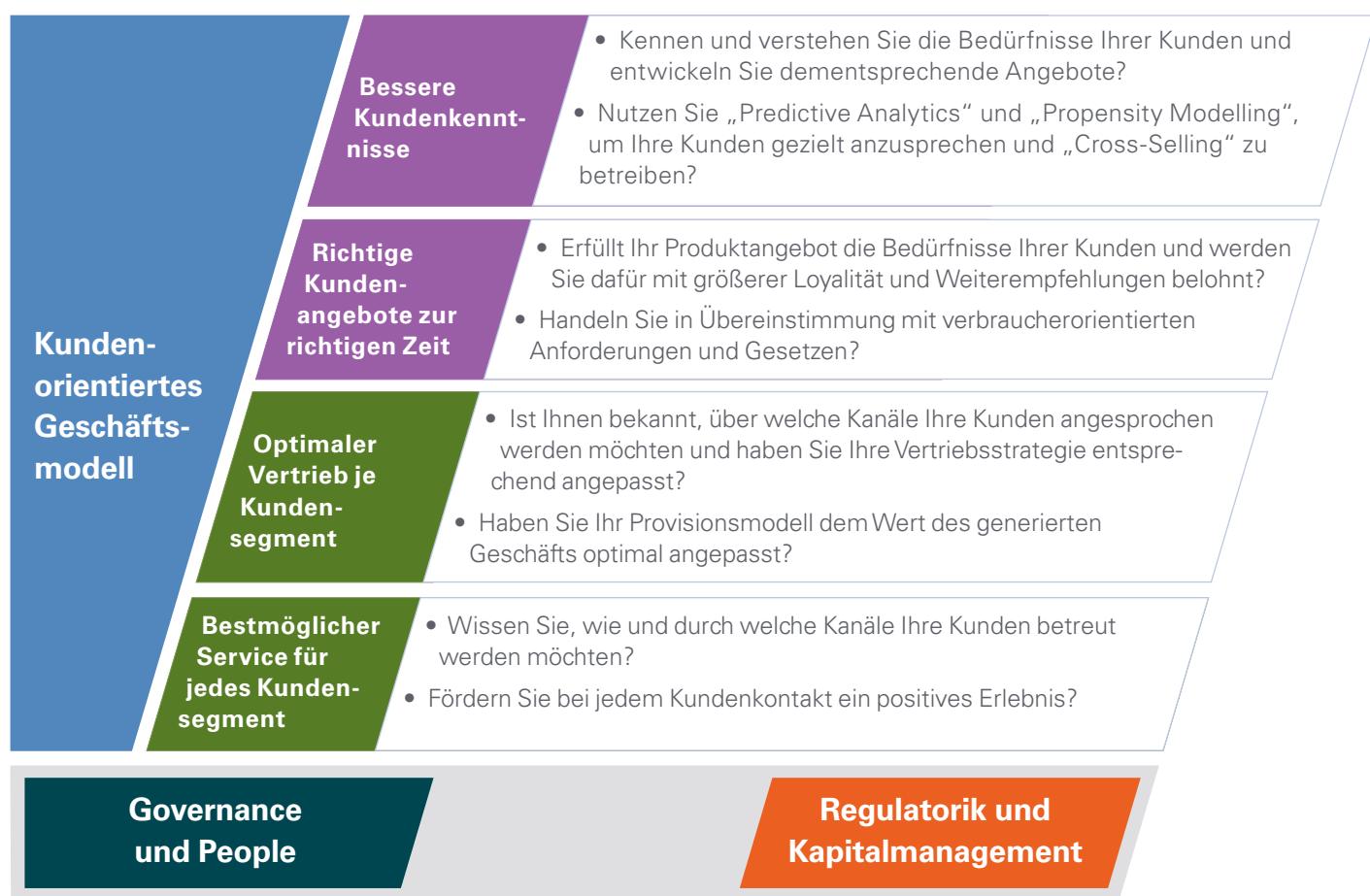


Vision des „Valued Insurer“



Quelle: The Valued Insurer, KPMG International, 2013

Komponenten eines kundenorientierten Geschäftsmodells



Quelle: The Valued Insurer, KPMG International, 2013

Produkte und Märkte

Ein fundiertes Kundenverständnis ist die Voraussetzung für Kundenorientierung

Einblicke

- Die Erwartungen der Kunden nehmen kontinuierlich zu. Versicherer werden künftig von ihnen im Hinblick auf Schnelligkeit der Leistungserbringung, direkter Interaktion oder Erreichbarkeit noch mehr an Online-Dienstleistern wie Amazon oder Google gemessen. Obwohl Versicherungsprodukte sehr verschieden und hoch reguliert sind, ähneln einige von ihnen zunehmend Konsumgütern – insbesondere „einfache Produkte“ wie etwa die Kfz-Versicherung.
- Verglichen mit Einzelhändlern oder Banken interagieren Versicherer weniger häufig mit ihren Kunden. Demzufolge fällt es ihnen schwer, aktuelle Kundeninformationen jenseits von Zahlungsdetails zu erhalten und so deren Erwartungen zu verstehen.
- Die Wünsche der Kunden gehen heute zunehmend über die eigentlichen Versicherungsprodukte und Versicherungsleistungen hinaus. Kunden erwarten zusätzliche Erlebnisfaktoren – und eine interaktive Kommunikation auf verschiedenen Ebenen. Angesichts neuer Marktteilnehmer und Vermittler – insbesondere bei Produktlinien mit hohem Wettbewerb – ist Interaktivität ein Muss.

Handlungsempfehlungen

- Entwicklung eines Rundumblicks auf die Kunden. Identifizierung lückenhafter Kundendaten und Priorisierung der Ergänzung fehlender Angaben nach Mehrwert und Wichtigkeit. Optimale Betreuung der Kunden in entscheidenden Momenten, unter anderem mithilfe von Kundenzufriedenheitsumfragen und Social Media-Aktivitäten, wie zum Beispiel der Abfrage aktueller Kundenbedürfnisse und Kundenwünsche über Netzwerke wie XING, Facebook oder Twitter.
- Einrichtung einer zentralen Kundendatenbank anstelle von dezentral organisierten Datensammlungen in Marketing, IT und Finanzabteilung.
- Identifizierung und Priorisierung der Kunden entsprechend ihrer langfristigen Bedeutung für das Unternehmen. Erfassung des finanziellen Wertes der Projekte zu Kundenbedürfnissen, indem die Veränderungen der Kundenloyalität und des Umsatzes gemessen werden.
- Produkte und Dienstleistungen sollten individuelle Kundenwünsche berücksichtigen. Dafür muss das richtige Maß aus Standardisierung und Individualisierung gefunden werden. Zudem müssen die bestehenden Produkt- und Dienstleistungsportfolios an die Bedürfnisse der „Digital Natives“ angepasst werden.*

*In der KPMG-Studie „Survival of the Smartest - Welche Unternehmen überleben die digitale Revolution“ zeigen wir detailliert auf, wie Digitalisierung und Vernetzung die Wirtschaft revolutionieren und damit einen Strukturwandel vorantreiben, der viele Unternehmen vor existentielle Herausforderungen stellt. Eine wesentliche Erkenntnis dieser Studie ist, dass nur die Unternehmen überleben werden, die ihre Produkte und Vermarktungsstrategien konsequent an einer zunehmend digitalen, individualisierten und unabhängigen Kundschaft ausrichten. Die Studie und weitere interessante Inhalte sind auf www.kpmg.de/connectedworld zu finden.



Kontinuierliche Datenauswertung fördert vertiefte Einblicke in Kundenbedürfnisse

Einblicke

- Führende Versicherer wenden ihre analytischen Fähigkeiten über den *Preis* und *Schaden* hinaus auch auf die Erforschung des Kundenverhaltens an. Verbindet man diese Analyse mit den Kundenbedürfnissen, können daraus wegweisende Ergebnisse resultieren.
- Das Potenzial, das *Big Data* in sich birgt, wird noch nicht vollumfänglich ausgeschöpft. Flexible Organisationen verknüpfen mehrere Datensätze miteinander.
- Vor dem Hintergrund produktorientierter Bestandssysteme gestaltet sich die Entwicklung von *Analytics* häufig schwierig. Oftmals wird nur darüber gesprochen, den einen Blick auf den Kunden zu liefern. Dieses Ziel wurde bisher kaum erreicht. Daher sind unter Umständen umfangreiche Investitionen in Systeme und Know-how erforderlich – trotz des starken Wettbewerbs um Finanzmittel.

Handlungsempfehlungen

- Vorgeben einer eindeutigen Richtung – Entwicklung eines „Blueprint“, der langfristige Geschäftsziele fördert und mithilfe von kurzfristigen Meilensteinen erbracht werden kann. Festlegen eines Fahrplans:
 - Durchführung einer kontrollierten „Aufräumaktion“ zur Behebung von Qualitätsproblemen bei Daten. Überprüfung des Bedarfs nach einem einzigen Data Warehouse. Integrierung von externen Daten bei gleichzeitiger Verbesserung von internen Daten. Aufbrechen der funktionalen Silos zwischen bestehenden *Data Collection Groups* und Installation zentraler Funktionen, um die Koordination und den Wissensaustausch zu verbessern. Oder:
 - Interne Daten um externe ergänzen und Bereinigung der internen Daten zu einem späteren Zeitpunkt. Dieses Vorgehen ist sinnvoll, wenn zusätzliche externe Daten einen höheren Wert erbringen, als die Bereinigung der bestehenden internen Daten ergeben würde.
- Durchführung von Pilotprojekten zum Testen sowie um den Buy-in der Stakeholder zu erhalten. Nutzung eines flexiblen Ansatzes, um kontinuierlich interne Fähigkeiten auszubauen und den Kulturwandel im Unternehmen voranzutreiben.

Exakte Anpassung der Kundenangebote an deren Bedürfnisse

Einblicke

- Spezifische Kundenkenntnisse sollen das individuelle Angebot an den Kunden bestimmen. Es sollte sich nach den kaufentscheidenden Momenten richten, in denen der Einfluss auf den Kunden am größten ist. Dies führt dazu, dass die *Unique-Buying-Reason*-Einstellung diejenige der *Unique-Selling-Proposition* ersetzt.
- Preissensible Kunden, die ein Versicherungsprodukt als Ware oder *Grudge Purchase* erachten, sind nur für solche Komponenten bereit zu zahlen, die einen zusätzlichen Wert für sie bedeuten. Die zunehmende Preistransparenz wird dann die Versicherungsprämien sinken lassen, wenn die Kunden keinen klaren Zusammenhang zwischen Preis und Mehrwert eines Produktes erkennen.
- Viele Kunden sind der Auffassung, dass Versicherungsprodukte schwer zu verstehen und im Allgemeinen kaum zu unterscheiden sind. Sich von den Produkten der Wettbewerber abzuheben, ist eine Chance für die Versicherungsunternehmen.
- Der sich ändernde Lebensstil sowie wirtschaftliche und regulatorische Herausforderungen treiben die Entwicklung von Versicherungsprodukten voran und erhöhen gleichzeitig die Anzahl redundanter Produkte: Der Umgang mit diesen Altbeständen und damit verbundenen Betriebskosten ist eine große Herausforderung für viele Versicherer.

Handlungsempfehlungen

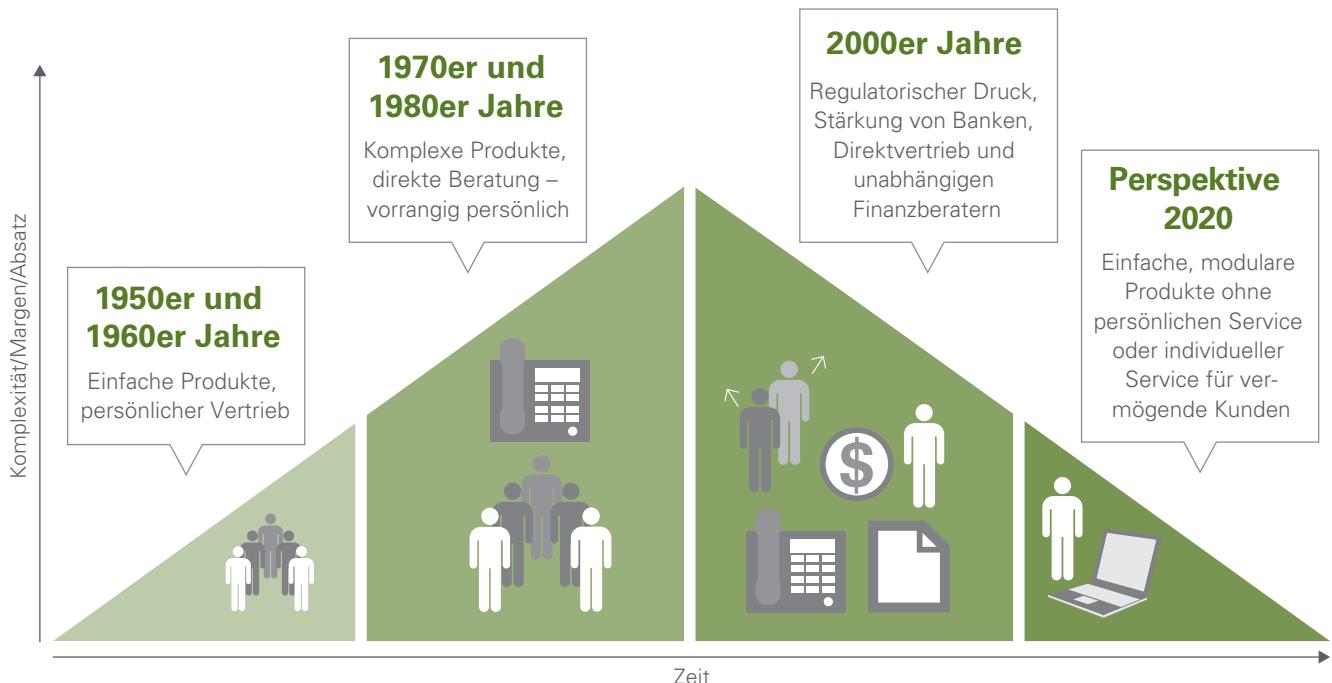
- Wechsel von der Produktentwicklung basierend auf Vertriebsbedürfnissen oder Wettbewerbspositionierung hin zur Produktentwicklung basierend auf Kundenbedürfnissen.
- Anwendung des Wissens über den Kunden, um ihm ein transparentes Produktportfolio anzubieten, das all seine Bedürfnisse abdeckt und für ihn einen echten Mehrwert bedeutet.
- Überlegungen im Fall von Massenprodukten, insbesondere bei Wohngebäude- und Kfz-Versicherungen, welche individualisierten Angebote und Produktkomponenten (Customising) für den Kunden einen zusätzlichen Mehrwert und Nutzen schaffen können.
- Schaffung einfacher, leicht verständlicher Versicherungsbedingungen.





Vertrieb und Organisation

Komponenten eines kundenorientierten Geschäftsmodells



Quelle: The Valued Insurer, KPMG International, 2013

“**Investitionen in die Optimierung von Vertriebskanälen werden sich stärker positiv auf die Profitabilität auswirken als Initiativen zur Kosteneinsparung.**”



Operationalisieren eines positiven End-to-End-Kundenerlebnisses

Einblicke

- Grundvoraussetzung für die Erfüllung der Erwartungen der Kunden und für die Kostenkontrolle ist eine flexible digitale Strategie. Digitalisierung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, der oftmals noch nicht ganzheitlich in der Unternehmensstrategie verankert wurde. Aus unserer Sicht notwendige Investitionen im Bereich der Digitalisierung werden daher noch zu selten getätigt.
- Um sich zu einer tatsächlich kundenorientierten Organisation zu entwickeln, müssen „Produktsilos“ aufgebrochen und spartenübergreifende Vertriebs- und Serviceaktivitäten installiert werden. Es gilt, dem Kunden individuelle Problemlösungen anzubieten und nicht einfach Versicherungsprodukte.
- Front-End-Kanäle sowie kundenfokussierte Kommunikationswege müssen vollständig mit dem Backoffice verknüpft sein. So können die Daten voll automatisiert verarbeitet werden und eine manuelle Nacharbeitung wird vermieden. Die Neujustierung ihres Betriebs dürfen Versicherer nicht durch ineffiziente und vielfältige Kundensysteme aufs Spiel setzen.
- „Die wachsende Informiertheit, Unabhängigkeit und Wechselbereitschaft der Konsumenten macht ein stabiles Bestandskundengeschäft immer unwahrscheinlicher. Das Geschäft wird volatiler.“ (KPMG-Studie „Survival of the Smartest“, S.30)

Handlungsempfehlungen

- Benchmark mit Wettbewerbern hinsichtlich des Servicelevels und der Betriebskosten. Festlegung des ange strebten Ziels und Entwicklung einer entsprechenden Strategie.
- Entwicklung eines kundenorientierten Ansatzes und eines entsprechenden Zielbetriebsmodells.
- Priorisierung der zu überarbeitenden Prozesse mit Fokus auf diejenigen Transaktionen (bis zu 80 Prozent), die den größten Wert schaffen. Die Prozesse, die der Kunde online durchläuft, sollten über alle Vertriebskanäle hinweg konsistent sein.
- Investitionen in digitale Plattformen zur Anpassung interner Prozesse. Durchführung von stringenten Softwareauswahlprozessen und Berücksichtigung von Technologien wie „Cloud Computing“.
- „Prozesse müssen flexibler gestaltet sein und das Neukundengeschäft muss gestärkt werden.“ (KPMG-Studie „Survival of the Smartest“, S.30)

Optimierung von Vertriebskanälen unter Berücksichtigung von Kundenbedürfnissen und Effizienzmaximierung

Einblicke

- Die Unterscheidung zwischen dem aktiven Kauf einer Versicherung (intrinsisch) und dem Verkauf einer Versicherung (extrinsisch) wird zunehmend unklarer. Versicherungsberater sind nicht länger die einzigen Ratgeber bei finanziellen Belangen, insbesondere vor dem Hintergrund sich ändernder Technologien und Regularien. Daher bewerten Versicherer die grundlegende Einstellung, dass eine Versicherung verkauft und nicht gekauft wird, neu. Kunden sind oftmals motiviert, kurzfristige Versicherungen abzuschließen (zum Beispiel Auslandskrankenversicherung). Um langfristige Produkte wie zum Beispiel Lebens- oder Rentenversicherungen abzuschließen, brauchen Kunden hingegen eine kompetente Beratung, die auf die Vorteile und Wichtigkeit eines solchen Versicherungsproduktes hinweist.
- Segmentierungsstrategien und die verstärkte Nutzung von „Predictive Analytics“ und „Propensity Modeling“ verbessern die Qualität der Interessentengewinnung. Dies erhöht die Verkaufsabschlüsse und die Produktivität pro Vertriebsressource. Investitionen in Point-of-Sale-Tools ermöglichen eine signifikante Zunahme an Verkaufsabschlüssen, die Senkung irregulärer Verkaufspraktiken und die Reduzierung der Kundenakquisitikkosten.
- Smarte Endgeräte, die ständige Verfügbarkeit leicht zugänglicher Informationen, unabhängige Wissens- oder Vergleichsportale sowie die Vernetzung über Plattformen wie Facebook und Twitter sorgen für eine wachsende Unabhängigkeit der Konsumenten gegenüber Unternehmen und ihren Produkten.“ (KPMG-Studie „Survival of the Smartest“, S.26)

Handlungsempfehlungen

- Optimale Abstimmung zwischen den Vertriebskanälen und den angebotenen Produkten unter Berücksichtigung der von den Zielkunden präferierten Kommunikationswege.
- Reduktion der Kundenakquisitikkosten durch die Bedienung der effizientesten Vertriebskanäle.
- Konsistenz der Vertriebskanäle und Services sowie Unterstützung der herkömmlichen Kanäle mit neuen, digitalen Technologien.
- Nutzung der Analysetechniken und Big Data, um die Marketingausgaben auf die empfänglichsten Kundensegmente und die ertragsstärksten Kanäle zu richten. Verbesserung der Kundengewinnung und Stärkung der Suchmaschinenoptimierung, um die Ergebnisse der Online-Marketingaktivitäten besser verfolgen zu können.





Regulatorik und Kapitalmanagement

Neuausrichtung von Compliance, um den Schutz des Kunden in den Fokus zu rücken

Einblicke

- Negatives Feedback von Kunden verbreitet sich schnell, vor allem, wenn sich diese ungerecht behandelt fühlen.
- Kundenbedürfnisse und Marktbedingungen verändern sich; Geschäftsprozesse müssen neu gestaltet werden.
- Flexible Produktentwicklungsprozesse, die stets den Schutz des Kunden in den Fokus stellen, werden benötigt.

Handlungsempfehlungen

- Überprüfung der Effektivität von Produktsteuerungsprozessen, um den Wert und Nutzen der Produkte zu analysieren.
- Kontinuierliche Anpassung bestehender Produkte an neue regulatorische Entwicklungen und Anforderungen.
- Berücksichtigung der Ergebnisse von Kundenbefragungen für Steuerungs- und Entscheidungsprozesse.

Begegnung regulatorischer Veränderungen und Raum für Innovation

Einblicke

- Versicherungskonzerne stehen vor der Herausforderung, Compliance mit lokalen Gesetzen und Anforderungen sicherzustellen und dabei die Konsistenz und Umsetzung der Standards auf Gruppenebene zu gewährleisten.
- Zur Erfüllung regulatorischer Anforderungen werden alle Unternehmensbereiche einbezogen.
- Die Zusammenarbeit zwischen lokalen zentralen Bereichen gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Handlungsempfehlungen

- Beurteilung der Systeme hinsichtlich ausreichender Gewährleistung von regulatorischer Compliance in der gesamten Versicherungsgruppe.
- Proaktiver Austausch mit Aufsichtsbehörden, um frühzeitig neue Vorschriften zu identifizieren, zu analysieren und einhalten zu können.
- Einbettung von regulatorischen Überlegungen in strategische Entscheidungen (Geschäftsmodell, Produkte und Vertriebsstrategie).



Verknüpfung von Risikomanagement und Wertschöpfung

Einblicke

- Das Risikomanagement hat während der letzten zehn Jahre stark an Bedeutung gewonnen.
- Die Verknüpfung von Risikosteuerung, Kapitalmanagement und wertorientierter Steuerung ist in vielen Versicherungsunternehmen noch nicht gänzlich erreicht.

Handlungsempfehlungen

- Überprüfung des Enterprise Risk Management (ERM) Frameworks im Hinblick auf den potenziellen Mehrwert für das Unternehmen.
- Verbesserung des Risiko- und Kapitalmanagements durch Einbettung des ERM in Kernprozesse.
- Reduktion der Risikokapitalkosten durch Kapitalverteilung auf umsatzarstarke Aktivitäten.

Vertiefung des Vertrauens der Investoren durch eine klare Kommunikation der Wertschöpfung

Einblicke

- Gestiegene Forderungen der Investoren nach wertorientiertem Management und profitablem Wachstum.
- Kosteneffizienz steht primär im Fokus, da Zinssätze weiterhin niedrig bleiben.
- In einem Niedrigzinsumfeld, in dem es besonders Lebensversicherern immer schwerer fällt, die Garantieverzinsung der Bestände zu erwirtschaften, ist es eine große Herausforderung, den Investoren eine nachhaltige Wertschöpfung glaubhaft zu kommunizieren.

Handlungsempfehlungen

- Darstellung einer schlüssigen Verbindung zwischen der Wertschöpfung für Kunden und Stakeholder.
- Einrichtung von „Shared Services“, um transaktionsbasierte sowie wertbasierte Funktionen zu unterstützen.
- Durchführung einer Analyse darüber, ob die im Finanzmarkt kommunizierten financial und non-financial KPIs die Performance des Unternehmens vor dem Hintergrund der strategischen Ziele bestmöglich wiedergeben.

Vereinfachung ist der Schlüssel zum kosteneffektiven Risikomanagement

Um mehr Wert schöpfen zu können, muss das Risiko positiv zum Risk-Adjusted Return on Capital (RAROC) beitragen.



Quelle: Evolving Insurance Regulation: A new dawn, KPMG International, 2013



Governance und People



Deutlich kommunizierte Strategie und Fokussierung für ein profitables Wachstum

Einblicke

- Wachstumsorientierte Unternehmen stellen sich auf demografische Veränderungen ein. Hiermit verbunden sind Veränderungen der Kundenbedürfnisse, unter anderem durch alternde Bevölkerungen, niedrige Sparquoten und unbefriedigte Absicherungsbedürfnisse der Kunden.
- Die vier Megatrends sind Demografie, Technologie, soziale Werte und Nachhaltigkeit.

Handlungsempfehlungen

- Balance zwischen gewinnorientiertem Wachstum aus Umsatzgenerierung, Innovation und Expansion sowie dem Fokus auf Produktivität, Effizienz und Liquiditätsgenerierung.
- Fokussierung auf das Kerngeschäft und entsprechende Allokation des Kapitals.

Erkundung der Möglichkeiten in nicht traditionellen Märkten

Einblicke

- Entwicklungsländer bieten Möglichkeiten für Versicherer, die bereit sind, den lokalen Wünschen und Anforderungen zu entsprechen.
- In nicht traditionellen Märkten ist es sehr wichtig, eine solide Vertrauensbasis zu den Kunden aufzubauen. Hierbei helfen oftmals lokale Partner und Vertriebsorganisationen, wie zum Beispiel NGOs und lokale Banken.

Handlungsempfehlungen

- Aufbau von nachhaltigen und effektiven Geschäftsbündnissen mit lokalen Partnern.
- Fokus auf die Identifizierung der Bedürfnisse der Menschen und die Entwicklung von entsprechenden Versicherungslösungen.



Anpassung der Organisationsstruktur zur Bindung von Kunden und anderen Stakeholdern

Einblicke

- Viele Versicherer sparen rigoros Kosten ein, ohne auf nötige Funktionen und effiziente Strukturen für die Kundenbetreuung zu achten.
- Versicherer fragen sich, ob sie eine föderale oder eine zentralisierte Organisationsstruktur einführen sollen.
- Heutzutage müssen die Reaktionszeiten komprimiert werden. Kürzere Entscheidungsbäume führen zu schnelleren Entscheidungen sowie zu einer größeren Effizienz.

Handlungsempfehlungen

- Schaffung von Möglichkeiten zur Erhöhung von Transparenz und zur Vereinfachung der End-to-End-Prozesse zur größeren Effizienz.
- Evaluation der Reaktionszeiten und Gewährleistung, dass diese den Anforderungen der Kunden entsprechen.
- Analyse, ob die aktuelle Organisationsstruktur Möglichkeiten zur Kostenreduzierung durch Simplifikation erlaubt.

Der „Valued Insurer“ ist flexibel und unterstützt Mitarbeiter dabei, auf sich ergebende Möglichkeiten und potenzielle Risiken adäquat zu reagieren

Einblicke

- Versicherer streben kürzere Entwicklungszyklen an, um Innovationen, Feedback und Veränderungen in Echtzeit berücksichtigen zu können.
- Organisatorische Flexibilität ist ein wichtiges Attribut, damit Versicherer schnell und effektiv auf Chancen und Risiken angemessen reagieren können. So wird Flexibilität zu einem echten Wettbewerbsvorteil.

Handlungsempfehlungen

- Durch die Balance zwischen der Entwicklung neuer Produkte und Leistungen einerseits und der Aufrechterhaltung bestehender Produkte und Leistungen andererseits kann auf die Veränderung der Kundenwünsche bestmöglich reagiert werden.
- Organisatorische Flexibilität durch die Entwicklung der End-to-End-Sicht über die Arbeitsabläufe in den Funktionen und Divisionen sowie durch die Beurteilung, wie diese Mehrwert für den Kunden schaffen.

KPMG – Kompetenz in der Versicherungsbranche

Komplexe regulatorische Anforderungen, Niedrigzinsen, globale Megatrends: Der Versicherungssektor kämpft auf zahlreichen Schauplätzen mit immensem Anpassungs- und Veränderungsdruck. Mit ausgeprägter Fach- und Branchenexpertise unterstützt KPMG seit vielen Jahren Versicherer und Finanzdienstleister dabei, Entwicklungen mitzubestimmen, Wachstumsstrategien zu erarbeiten und Chancen zu verwirklichen. Sowohl direkt vor Ort als auch weltweit: KPMG ist ein Firmennetzwerk mit mehr als 150.000 Mitarbeitern in über 150 Ländern. Auch in Deutschland gehört KPMG zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen.

Unser maßgeschneidertes Dienstleistungsangebot im Bereich Financial Services zielt auf die Kernthemen der Branche. Erfahrene Wirtschaftsprüfer, Steuerberater, Aktuare und Rechtsanwälte stehen bei Abschlussprüfungen sowie bei steuerlichen Themenstellungen wie beispielsweise Transfer-Pricing zur Seite. Darüber hinaus begleiten unsere Fachspezialisten Unternehmenstransaktionen und bieten umfassende Beratungsleistungen in den Bereichen Strategie, Prozesse, Rechnungslegung und IT an. Um passgenaues Wissen bieten zu können, stellen wir entsprechend der spezifischen Projektanforderungen interdisziplinäre Teams zusammen – und richten unseren Fokus klar auf die Bedürfnisse der Mandanten.

Unser Ziel: eine komplizierte Welt für Unternehmen verständlicher machen.
Unser Anspruch: den weltweit besten Service bieten. Unser Handwerkszeug:
Qualität, Innovation und Leidenschaft.

Unsere Teams stehen für Sie bereit. Sprechen Sie uns an!

Kontakt

KPMG AG
Wirtschaftsprüfungsgesellschaft
Ganghoferstraße 29
80339 München

Dr. Frank Ellenbürger

Bereichsvorstand Versicherungen
T +49 89 9282-1867
fellenbuerger@kpmg.com

www.kpmg.de

Die enthaltenen Informationen sind allgemeiner Natur und nicht auf die spezielle Situation einer Einzelperson oder einer juristischen Person ausgerichtet. Obwohl wir uns bemühen, zuverlässige und aktuelle Informationen zu liefern, können wir nicht garantieren, dass diese Informationen so zutreffend sind wie zum Zeitpunkt ihres Eingangs oder dass sie auch in Zukunft so zutreffend sein werden. Niemand sollte aufgrund dieser Informationen handeln ohne geeigneten fachlichen Rat und ohne gründliche Analyse der betreffenden Situation.

© 2013 KPMG AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, eine Konzerngesellschaft der KPMG Europe LLP und Mitglied des KPMG-Netzwerks unabhängiger Mitgliedsfirmen, die KPMG International Cooperative („KPMG International“), einer juristischen Person schweizerischen Rechts, angeschlossen sind. Alle Rechte vorbehalten. Printed in Germany. Der Name KPMG, das Logo und „cutting through complexity“ sind eingetragene Markenzeichen von KPMG International.