

**Univ.-Prof. Dr. Wolfgang Fritz**

**Marketing und Vertrieb in der  
Versicherungsbranche an der Schwelle  
zum 21. Jahrhundert**

AP –Nr.99/06

Technische Universität Braunschweig

Braunschweig 1999

ISBN 3 – 933628-05-9



## **Zusammenfassung**

Am Vorabend des neuen Jahrhunderts zeichnen sich für die deutschen Versicherungsunternehmen gravierende Herausforderungen ab, die ihr Marketing und ihren Vertrieb in den nächsten Jahren und Jahrzehnten erheblich beeinflussen werden.

## **Herausforderungen**

So schaffen z.B. die sozio-demographischen Veränderungen in der Bevölkerung und die erkennbaren politischen Entwicklungen neue gesellschaftliche Rahmenbedingungen für das Versicherungsmarketing und den Versicherungsvertrieb. Während der Rückzug des Staates aus der öffentlichen Vorsorge dem privaten Kranken- und Lebensversicherungsmarkt auf mittlere Sicht Wachstumsimpulse geben wird, dürfte der Rückgang der deutschen Gesamtbevölkerung spätestens ab dem Jahre 2010 zu einer erheblichen Verschärfung des Wettbewerbsdrucks auch in diesen Bereichen führen. Dennoch bietet speziell das stetig wachsende Segment der älteren, mit hoher Kaufkraft ausgestatteten Personen auch über diesen Zeithorizont hinaus besondere Marktchancen.

Das weiter ansteigende Bildungsniveau in der Bevölkerung und der gesellschaftliche Wertewandel führen dazu, daß sich die Versicherungsunternehmen immer mehr einem kritischen Kunden gegenübersehen, der sich mit einem standardisierten „Durchschnittsangebot“ nicht zufriedengibt und statt dessen eine individuelle Ansprache und maßgeschneiderte Leistungen verlangt.

Die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft, die teilweise stagnierenden oder sogar schrumpfenden nationalen Märkte für Versicherungsleistungen (z.B. im Nicht-Lebengeschäft) sowie neue Chancen auf Auslandsmärkten (z.B. in Mittel- und Osteuropa und Asien) veranlassen auch die Versicherungsunternehmen zu einer Verstärkung ihrer Auslandsaktivitäten. Dies geht vielfach einher mit der Bildung strategischer Allianzen, Unternehmensaufkäufen und der Verschmelzung bis dahin unabhängiger Unternehmen.

Der im Zuge der Internationalisierung sich beschleunigende Konzentrationsprozeß in der Versicherungsbranche ist auch Ausdruck einer zunehmenden Wettbewerbseskalation („Hyperwettbewerb“), in der die Unternehmen weniger um die Marktanteile von heute ringen, sondern vielmehr um die Wettbewerbsstruktur von morgen („Zukunftswettbewerb“). Dort können u.U. die herkömmlichen Branchengrenzen völlig aufgehoben sein und Versicherungsunternehmen, Banken und viele andere Dienstleister in globalen Allfinanzverbänden aufgehen.

Eine weitere wichtige Herausforderung stellt das Internet dar, das auch die Globalisierung der Wirtschaft beschleunigt. Die Umsatzprognosen für den E-Commerce via Internet sind nicht nur im gewerblichen Bereich außerordentlich vielversprechend, und die Erwartungen steigen beinahe täglich. Der Einfluß des Internet auf die Geschäftsprozesse der Zukunft wird vielfach als geradezu revolutionär eingeschätzt.

### **Konsequenzen**

Der gesellschaftliche Wandel, der Trend zum mündigen Verbraucher und der steigende Wettbewerbsdruck machen eine kompromißlose und umfassende Kundenorientierung der Versicherungsunternehmen (nicht nur) im Marketing und im Vertrieb erforderlich. Einen ersten Schritt dazu bildet das Target Marketing im Sinne einer konsequenten Zielgruppenorientierung. Dabei gilt es, die für die Zukunft rentablen Marktsegmente zu identifizieren und die ihren Bedürfnissen entsprechenden Leistungen zu entwickeln und anzubieten.

Der sich verstärkende Individualisierungstrend in der Bevölkerung führt dazu, daß das neue Zielgruppen-Marketing nur einen Zwischenschritt auf dem Weg zu einem kundenindividuellen Marketing („Customized Marketing“) darstellen kann. An den einzelnen Kunden richtet sich das Direct Marketing, in dessen Mittelpunkt in der Praxis häufig jedoch nur Maßnahmen der Direktwerbung stehen. Eine umfassendere kundenindividuelle Perspektive liegt dem Relationship Marketing zugrunde. Angesichts des Wunsches vieler Kunden nach individueller Ansprache und Leistung sowie des härteren Kampfes um den Kunden wird die Bedeutung des Relationship Marketing für die Versicherungsunternehmen erheblich wachsen. Das Ziel des Rela-

### III

tionship Marketing besteht darin, mit Hilfe einer Reihe geeigneter Maßnahmen (z.B. individuelle Beratung und Betreuung, Loyalitätsprogramme, professionelles Beschwerdemanagement) eine hohe, anhaltende Kundenzufriedenheit zu erzeugen und damit eine möglichst lange Kundenbindung sicherzustellen.

Die Herausforderung Internet verlangt nach der Entwicklung einer tragfähigen Konzeption des Online Marketing. Obwohl Versicherungsleistungen bisher erst in geringem Umfang über das Internet verkauft werden, existieren Anhaltspunkte für ein durchaus vorhandenes Marktpotential, insbesondere für kaum erklärungsbedürftige Standardversicherungen. Der bisherige Auftritt der Versicherungsunternehmen im Internet dient aber vor allem der Werbung und der Öffentlichkeitsarbeit (PR). Allerdings sprechen die Versicherungsunternehmen dem Internet eine erheblich wachsende Bedeutung insbesondere für den Kundenservice und den Vertrieb zu.

Die genannten Entwicklungen werden speziell auch Veränderungen im Vertrieb der Versicherungsunternehmen bewirken. Dies betrifft vor allem die Vertriebswege sowie die Anforderungen an die Vermittler. Realistischen Prognosen zufolge werden sich bei den Vertriebswegen bereits in den nächsten Jahren spürbare Verschiebungen zu Lasten der klassischen Ausschließlichkeitsorganisationen einstellen. Marktanteile gewinnen werden Makler und Mehrfachagenten, der Direktvertrieb und die Bankschiene. Dennoch wird der Ausschließlichkeitsvertrieb auch auf längere Sicht die klar dominierende Vertriebsform bleiben. Allerdings spricht viel für eine Polarisierung der Vertriebsstruktur: Standardisierte, preisgünstige Produkte mit keinem oder nur geringem Beratungsbedarf werden schwerpunktmäßig über den Direktvertrieb, den Online-Vertrieb und die Bankschiene vermarktet werden; individualisierte Produkte mit hohem Beratungsbedarf dagegen in erster Linie durch Makler und Mehrfachagenten sowie Ausschließlichkeitsorganisationen.

Die gestiegenen Ansprüche vieler Kunden und die Realisation eines kundenindividuellen Relationship Marketing stellen neue Anforderungen an die Qualifikation der Vermittler. Der Vermittler der Zukunft muß in zunehmendem Maße sowohl ein Manager der Kundenbe-

dürfnisse und ein Ansprechpartner für alle Versicherungs- und Finanzbelange sein als auch - im Idealfall - ein lebenslanges Mitglied seiner Zielgruppe.

Die Herausforderungen der Zukunft werden in den meisten Fällen ohne eine grundlegende Umorientierung des gesamten Unternehmens nicht bewältigt werden können. Immer notwendiger wird ein marktorientierter Unternehmenswandel, der das Versicherungsunternehmen in umfassender Weise auf den Kunden hin ausrichtet.

# Marketing und Vertrieb in der Versicherungsbranche an der Schwelle zum 21. Jahrhundert

<b>Inhalt:</b>	<b>Seite:</b>
1. Herausforderungen für das Marketing und den Vertrieb von Versicherungsunternehmen	2
1.1. Gesellschaftlicher Wandel und Konsumentenverhalten	2
1.2. Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft	7
1.3. Hyperwettbewerb und Zukunftswettbewerb	10
1.4. Digitalisierung und Electronic Commerce	13
2. Konsequenzen für das Marketing und den Vertrieb von Versicherungsunternehmen	14
2.1. Target Marketing und Direct Marketing	15
2.2. Relationship Marketing	18
2.3. Online Marketing	19
2.4. Der Vertrieb im Wandel	21
2.5. Marktorientierter Unternehmenswandel	24
3. Resümee	26
Literaturverzeichnis	27
Der Autor	32

## **1. Herausforderungen für das Marketing und den Vertrieb von Versicherungsunternehmen**

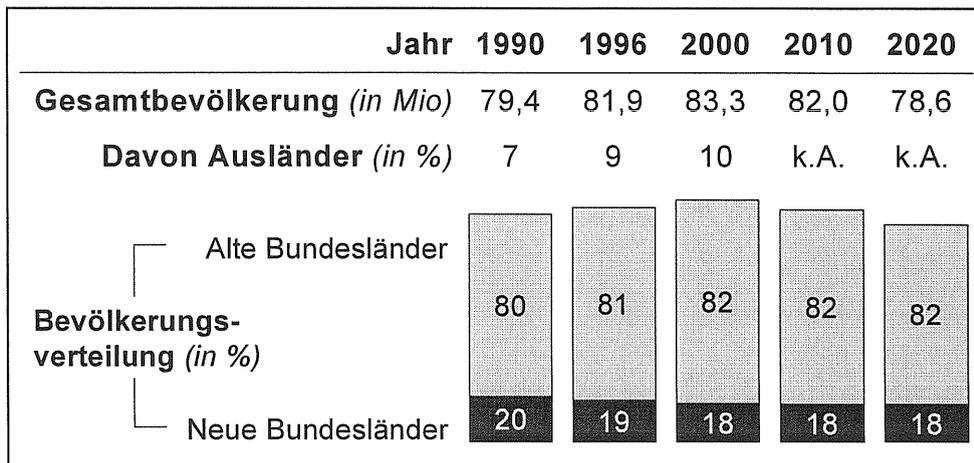
Am Vorabend des neuen Jahrzehnts und neuen Jahrhunderts zeichnen sich für die deutschen Versicherungsunternehmen gravierende Herausforderungen ab, die ihr Marketing und ihren Vertrieb erheblich beeinflussen werden. Zu diesen Herausforderungen zählen insbesondere der gesellschaftliche Wandel und das veränderte Konsumentenverhalten, die fortschreitende Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft, der zunehmende Konkurrenzdruck, der sich in den Konzepten des Hyperwettbewerbs und des Zukunftswettbewerbs beschreiben läßt, sowie die Digitalisierung wirtschaftlicher Vorgänge und dabei insbesondere der Einsatz des Internet zu Zwecken des Electronic Commerce. Diese Herausforderungen sollen im folgenden kurz skizziert werden. Darauf aufbauend werden einige Konsequenzen für das Marketing und den Vertrieb von Versicherungsunternehmen gezogen.

### **1.1. Gesellschaftlicher Wandel und Konsumentenverhalten**

Die sich abzeichnenden sozio-demographischen Veränderungen in der Bevölkerung und die erkennbaren politischen Entwicklungen schaffen neue gesellschaftliche Rahmenbedingungen für das Versicherungsmarketing und den Versicherungsvertrieb in Deutschland. Beispielsweise findet bereits seit längerem ein **Rückzug des Staates aus der öffentlichen Vorsorge** statt. Dies betrifft sowohl die staatliche Altersvorsorge als auch die gesetzliche Krankenversicherung. In beiden Fällen wird seit längerem von Politikern ein höherer Anteil der Eigenvorsorge der Versicherten gefordert. Die entsprechenden Maßnahmen der christlich-liberalen Koalition sind zwar durch die rot-grüne Koalition in Bonn wieder ein Stück zurückgenommen worden. Dies bedeutet jedoch keine grundsätzliche Wende sozialpolitischer Art, da angesichts knapper öffentlicher Finanzmittel davon ausgegangen werden muß, daß vom Bürger künftig eine höhere Eigenbeteiligung an den Vorsorgeleistungen verlangt werden wird. Es dürfte daher für den Bürger immer wichtiger werden, sich selbst um-

fangreich gegen alle sozialen Risiken abzusichern. Daraus werden sich zweifellos Wachstumsimpulse v.a. für die Lebensversicherung und die private Krankenversicherung ergeben (vgl. Surminski 1998, S. 395; Wähling/Berger 1998, S. 1048).

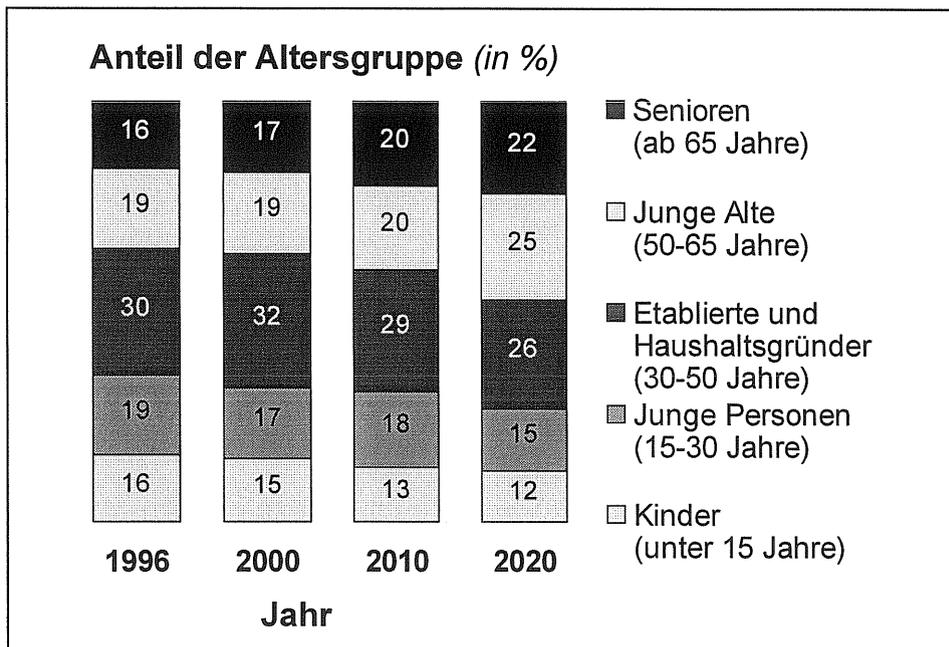
Diese Wachstumsimpulse werden, zumindest auf längere Sicht, jedoch begrenzt und vermutlich sogar neutralisiert durch die **Veränderungen im sozio-demographischen Aufbau der deutschen Bevölkerung**. Die Nachfrage nach Versicherungsleistungen wird unter anderem durch die Zu- oder Abnahme der Wohnbevölkerung bestimmt. Wenn die Bevölkerungsentwicklung positiv ist, und das war in Deutschland durch die Integration der neuen Bundesländer und die Einwanderung bisher der Fall, steigt auch die Nachfrage nach Versicherungsleistungen. Jedoch wird das Bevölkerungswachstum in der Bundesrepublik Deutschland etwa im Jahr 2000 seinen Höhepunkt erreichen, sofern keine neuen, bislang unbekanntem Entwicklungen eintreten. Voraussichtlich wird Deutschland dann eine Gesamtbevölkerung von 83,3 Mio. Menschen aufweisen. Danach setzt aber ein Rückgang der Wohnbevölkerung ein. Im Jahr 2010 wird sie mit rund 82 Mio. Menschen etwa den Stand des Jahres 1996 wieder erreicht haben und sich im Jahre 2020 mit 78,6 Mio. Menschen sogar dem Stand von 1990 annähern (vgl. Redwitz 1999, S. 260 f.). Im einzelnen geht dies aus **Abbildung 1**. hervor.



**Abbildung 1: Die Entwicklung der Wohnbevölkerung in Deutschland (Redwitz 1999, S. 261)**

Im Gegensatz zur Entwicklung der Wohnbevölkerung wird die **Anzahl der Privathaushalte** in Deutschland etwa bis zum Jahr 2010 noch zunehmen. Der Grund dafür liegt in einem steigenden Anteil der Ein- und Zweipersonenhaushalte. Ab dem Jahr 2010 jedoch werden auch die Privathaushalte in ihrer absoluten Anzahl abnehmen, wobei der Anteil der Ein- und Zweipersonenhaushalte nach wie vor dominieren wird. So werden im Jahr 2020 annähernd drei Viertel aller Haushalte in der Bundesrepublik Deutschland von nur einer oder nur zwei Personen bewohnt werden. Die Gründe dafür liegen zum einen in der geringeren Geburtenrate sowie in der früheren Selbständigkeit der heute heranwachsenden Jugendlichen, die ihr Elternhaus früher, als es noch bis vor wenigen Jahren der Fall war, verlassen, um eine eigene Existenz zu gründen (vgl. Redwitz 1999, S. 261–263).

Eine der gravierendsten Herausforderungen für die Versicherungswirtschaft dürfte die sich **verändernde Altersstruktur** in der Bevölkerung werden. Die Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland zeigt, daß sich der typische pyramidenförmige Aufbau mit einer breiten Basis jüngerer Bürger und einer schmalen Spitze älterer Menschen sprichwörtlich auf den Kopf stellen könnte. Dies verdeutlicht **Abbildung 2**.



**Abbildung 2: Die Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland (Redwitz 1999, S. 264)**

Während im Jahr 2000 etwas mehr als ein Drittel der Bevölkerung zu den „Jungen Alten“ (50-65 Jahre) und den „Senioren“ (ab 65 Jahre) zählt, wird dies im Jahre 2020 bereits für annähernd die Hälfte aller in Deutschland lebenden Personen gelten. Diese jüngeren und älteren **Senioren** werden künftig somit einen enormen Bedeutungszuwachs haben, dessen Konsequenzen für das Marketing und den Vertrieb noch vielfach unterschätzt werden. Insbesondere in der Versicherungswirtschaft werden die Senioren bevorzugt als Risikogruppe eingestuft. Dabei verkennt man aber die wirtschaftlichen Chancen, die speziell die Senioren als Zielgruppe für das Versicherungsmarketing bieten können. Ältere Menschen verfügen heute über einen kontinuierlich verbesserten Gesundheitszustand und über eine außerordentlich hohe finanzielle Ausstattung. Das Geldvermögen der 55jährigen und älteren Personen belief sich 1998 in Deutschland auf 2,13 Bio. DM und war damit annähernd doppelt so groß wie das der 45-55jährigen Bürger (vgl. Redwitz 1999, S. 265). Das Reinvermögen der Senioren ist fünfmal so hoch wie das des Durchschnittsbürgers (Fellerer 1998, S. 301).

Wie sehr speziell die Senioren von der Versicherungswirtschaft vernachlässigt werden, zeigt folgendes Beispiel: Im Jahre 1996 flossen

über 30 Mrd. DM allein an Leistungen für Ablauf und Erleben aus fälligen Lebensversicherungen an die Versicherten. Die Zahlungsempfänger waren dabei überwiegend Senioren. Wie Untersuchungen zeigen, wollen mehr als die Hälfte davon den Auszahlungsbetrag ganz oder teilweise wieder neu anlegen. Den Versicherungen gelingt es jedoch, nur jede vierte ausgezahlte Mark als Einmalbetrag wieder zurückzuholen (vgl. Fellerer 1998, S. 301). Es gelingt ihnen also nicht, die ausgezahlten Gelder in vollem Umfang für eine Wiederanlage zu gewinnen.

Weitere Herausforderungen für die Versicherungswirtschaft resultieren aus dem erhöhten Bildungsstand der Bevölkerung und aus dem gesellschaftlichen Wertewandel. Die **Veränderung des Bildungsniveaus** wird oft als „Bildungsexplosion“ in der Bevölkerung charakterisiert (vgl. Redwitz 1999, S. 266 f.). Noch nie existierte in Deutschland eine so große Anzahl von Personen mit Abitur bzw. Studium. Mit diesem höheren Bildungsniveau steigen zugleich die Erwartungen und Ansprüche der Kunden an das Leistungsangebot. Darüber hinaus ist der Trend zur wachsenden Individualisierung unserer Gesellschaft ebenfalls mit der Erhöhung des Bildungsniveaus verbunden, ebenso wie der Trend zur Mündigkeit und Kritikfähigkeit des Bürgers.

Die Tendenzen vom genormten Verbrauch hin zum individualisierten Konsum einerseits, vom unkritischen Verbraucher zum mündigen Konsumenten andererseits, werden auch von Studien belegt, die den **gesellschaftlichen Wertewandel** beschreiben (vgl. Gruner & Jahr 1995, S. 16; Redwitz 1999, S. 272 f.). Daraus folgt, daß sich Versicherungsunternehmen in zunehmendem Maße mit einem kritischeren Informations- und Nachfrageverhalten der Kunden konfrontiert sehen werden. Zugleich steigen die Ansprüche an Beratung und Service, denn eine standardisierte „Einheitsberatung“ wird künftig immer weniger vom Kunden akzeptiert werden.

Darüber hinaus zeichnen sich in vielen Märkten **Veränderungen der Marktschichten** ab. Während früher das Kaufverhalten der meisten Konsumenten dem sogenannten Preissegment zuzuordnen war, d.h. der Konsument in aller Regel Wert darauf legte, Güter mit einer

akzeptablen Qualität möglichst preisgünstig einzukaufen, verkörperte das sogenannte Qualitätssegment – also jene Käufer, die für hohe Qualität auch Premiumpreise akzeptieren – eine kleine Minderheit. Zwischen dem Preis- und dem Qualitätssegment existierte eine relativ große „mittlere“ Konsumentenschicht. Genau diese „mittleren“ Schichten nehmen in vielen Märkten aber stark ab. Es tritt dadurch eine Polarisierung des Kaufverhaltens ein. Erfolgreich dürften demnach Strategien sein, die entweder auf das untere Preissegment oder das obere Qualitätssegment setzen. Mittlere Preis- und Qualitätslagen werden dagegen zunehmend unter Druck geraten (vgl. Becker 1998, S. 359; Redwitz 1999, S. 277 f.).

Diese Entwicklung erfaßt auch die Versicherungswirtschaft. Dort ist abzusehen, das traditionelle Kundensegmente in der Einkommensmittelschicht als Folge des gesellschaftlichen Wandels schrumpfen werden (vgl. Wähling/Berger 1998, S. 1048 f.). Auch die Versicherungsunternehmen müssen sich somit auf die Polarisierung der Kundensegmente einstellen. Dies wird letztlich ohne eine konsequente Kundenorientierung und ohne ein umfassend kundenorientiertes Marketing nicht möglich sein.

## **1.2. Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft**

Die zunehmende Internationalisierung und Globalisierung der Wirtschaft, d.h. die wachsende **grenzüberschreitende Verflechtung wirtschaftlicher Aktivitäten**, stellt eine unumkehrbare Entwicklung dar, die in erheblichem Maße auch die Versicherungswirtschaft erfaßt hat. Das Ausmaß dieser Herausforderungen mag sich in folgenden Zahlen andeuten: Von 1972 bis 1995 ist die gesamte Weltwirtschaftsleistung um das Achtfache gestiegen, der Umfang der Exporte jedoch um das Dreizehnfache und der Umfang der Direktinvestitionen im Ausland um das annähernd Achtzehnfache (vgl. Backhaus et al. 1998, S.21). Die internationale Verflechtung der Wirtschaftsaktivitäten wächst somit sehr viel stärker als die gesamte Weltwirtschaftsleistung

Diese Entwicklung ist auch in der Versicherungswirtschaft zu spüren, und sie wird sich dort dramatisch verschärfen. Seit langer Zeit ist die

Versicherungswirtschaft durch erhebliche Auslandsinvestitionen in einem Maße international engagiert, das den anderen z.B. der Elektroindustrie und dem Maschinenbau, kaum nachsteht (vgl. Eisen 1997, S. 556). Besonders intensiv verläuft der Internationalisierungsprozeß in der Rückversicherung sowie in der Kreditversicherung (vgl. Meyer/Querner 1997, S. 1138). Dennoch gehören Unternehmen, wie z.B. die Allianz und die SkandiaVersicherungen, die ihre auf den Heimatmarkt gerichtete, ethnozentrische Perspektive zugunsten einer konsequent weltmarktbezogenen bzw. geozentrischen Orientierung aufgegeben haben, hierzulande noch zu den Ausnahmerecheinungen.

Mehrere Gründe erklären die steigende Internationalisierung der Versicherungsbranche. Zum einen ist der Konkurrenzdruck auf den Inlandsmärkten erheblich gewachsen. Beispielsweise verringerte sich der Marktanteil der Allianz in Deutschland von 22% in 1970 auf 17% in 1995 (vgl. Schumacher 1999, S. 18). Aber nicht nur die Marktanteile einzelner Unternehmen sind bedroht, sogar die Volumina ganzer Märkte sind rückläufig. Einer Sigma-Studie der Schweizerischen Rückversicherungsgesellschaft zufolge sank das Wachstum des Nicht-Lebengeschäfts in Deutschland 1997 um 2,9% und 1998 um 2,5% gegenüber dem Vorjahr. Für 1999 wird ein Rückgang von 1,6% prognostiziert (vgl. O.V. 1998a, S. 1209).

Diesen zum Teil **stagnierenden und schrumpfenden nationalen Märkten** stehen **wachsende Auslandsmärkte** gegenüber, etwa in Mittel- und Osteuropa sowie in Asien. Zu den attraktivsten Zukunftsmärkten der internationalen Versicherungswirtschaft gehören die Emerging Markets Asiens, Lateinamerikas und Osteuropas, die ein Wachstumspotential für die Lebens- und Krankenversicherung von ca. 10% pro Jahr aufweisen (vgl. O.V. 1998 b, S. 284; Knüttel 1997). Diese Wachstumsmärkte üben natürlich einen hohen Internationalisierungsanreiz für die Versicherungsunternehmen aus, wie etwa das Beispiel der Allianz zeigt, die die Übernahme der koreanischen First Life Insurance Co. geplant hat.

Ein wesentlicher Internationalisierungsimpuls ging jedoch von dem im Juni 1994 errichteten gemeinsamen **Europäischen Versiche-**

**runngsmarkt** aus. Die Liberalisierung der teilweise sehr stark regulierten und abgeschotteten Versicherungsmärkte bewirkt zum einen eine erhebliche Marktvergrößerung; statt eines nur nationalen Marktes steht den Versicherungsunternehmen nun ein europäischer Markt offen. Zum anderen hat sich durch die Deregulierung der Wettbewerb auf und zwischen den einzelnen Versicherungsmärkten europaweit verstärkt (vgl. Eisen 1997, S. 553 f.). Im einzelnen hat sich gezeigt, daß die Prämien für risikoarme Versicherungen gefallen sind, daß in einzelnen Versicherungssparten, wie z.B. der Kfz-Versicherung, Tarifänderungen zugunsten einzelner Kundengruppen vorgenommen worden sind (z.B. Differenzierung nach Jung/Alt) und daß die Vielfalt der Versicherungsbedingungen angestiegen ist (vgl. Wein 1997, S. 244-246).

Diese zunehmende **Prämien- und Bedingungs-differenzierung** als Folge der Deregulierung in der Versicherungswirtschaft hat beim Verbraucher jedoch zu einer erheblichen **Verunsicherung** geführt, die zuweilen sogar als „**Deregulierungsschock**“ bezeichnet wird (vgl. Müller-Peters 1998, S. 1251; Pfeiffer 1999). Ergebnisse der jährlichen, bundesweit repräsentativen Studie „psychonomics Kundenmonitor Assekuranz“ zeigen, daß 1994, also kurz vor der Deregulierung, 50% der befragten Personen angaben, sich mit Versicherungen (eher) gut auszukennen; 1996 waren es dagegen nur noch 37% und 1998 rund 39% der Befragten (Müller/Peters 1998, S. 1251). Diese Zahlen belegen, daß die Deregulierung in Europa Tarife und Verträge für viele Personen fast unvergleichbar gemacht und die Intransparenz des Marktes gesteigert hat. Die dadurch erzeugte höhere Verunsicherung des Kunden hat erhebliche Konsequenzen für das Versicherungsmarketing, worauf weiter unten näher eingegangen wird (vgl. Abschnitt 2.2.).

Die zunehmende Internationalisierung und der verstärkte Konkurrenzdruck in der Versicherungswirtschaft gehen vielfach einher mit der Bildung strategischer Allianzen, Unternehmensaufkäufen und der Verschmelzung bis dahin unabhängiger Unternehmen. Selbst für größere Versicherungsunternehmen sind die für die Internationalisierung erforderlichen Mittel vielfach nur durch Zusammenschlüsse oder Kooperationen mit anderen Unternehmen aufzubringen.

Dementsprechend wird der Internationalisierungsprozeß in der Versicherungsbranche von einem Prozeß zunehmender **Unternehmenskonzentration** begleitet. Eine Studie des Statistischen Amtes der Europäischen Gemeinschaften in Luxemburg (Eurostat) belegt diese Entwicklung eindrucksvoll: Während das Beitragsaufkommen in den elf Ländern der Europäischen Union zwischen 1996 und 1997 von 373 auf 387 Mia. ECU gestiegen ist, hat sich die Gesamtzahl der Versicherungsunternehmen von 2567 um 3,36% auf 2483 verringert (O.V. 1999 a). Man kann davon ausgehen, daß Deutschland erst am Anfang einer größeren Fusionswelle steht (vgl. Venohr et al. 1998).

### 1.3. Hyperwettbewerb und Zukunftswettbewerb

Der im Zuge der Internationalisierung sich beschleunigende Konzentrationsprozeß in der Wirtschaft ist Ausdruck eines **Hyper- bzw. Zukunftswettbewerbs**, dem sich inzwischen auch die Versicherungsunternehmen ausgesetzt sehen. Diese beiden Wettbewerbskonzepte wurden von praxisnahen Wirtschaftswissenschaftlern vor einigen Jahren skizziert, um damit die Wettbewerbsverhältnisse in besonders innovativen Branchen, wie z.B. der Computer-Hard- und -Softwareindustrie oder der Multimediabranche, zu charakterisieren.

Der Begriff **Hyperwettbewerb** kennzeichnet eine Extremform des Wettbewerbs, in der Wettbewerbsvorteile von den Unternehmen nicht nur rasch erzeugt, sondern auch nahezu ebenso rasch wieder zunichte gemacht und durch neue ersetzt werden. Im traditionellen Wettbewerb strebt ein Unternehmen nach der dauerhaften Erhaltung seiner angestammten Wettbewerbsvorteile. Im Hyperwettbewerb dagegen müssen Unternehmen paradoxerweise nach **kurzfristigen Wettbewerbsvorteilen** streben, wenn sie langfristig ihre Vormachtstellung behaupten wollen. Ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil ist demnach nur noch über eine anhaltende Serie kurzfristeter Vorsprünge zu erreichen. Zugleich eskaliert der Hyperwettbewerb auf verschiedenen **Wettbewerbsplateaus**: Preis und Qualität, Schnelligkeit und Innovation, Abschottung des Marktes durch die Errichtung von Eintrittsbarrieren sowie Einsatz von Finanzkraft. Speziell um Eintrittsbarrieren zu überwinden und um durch die Zusammenlegung von

Ressourcen auch mit größeren und finanzkräftigeren Wettbewerbern weltweit konkurrieren zu können, arbeiten Unternehmen z.B. in strategischen Allianzen zusammen oder integrieren ihre Gesamtaktivitäten unter einem gemeinsamen Dach. Ein Ausdruck des Hyperwettbewerbs ist somit auch die steigende Unternehmenskonzentration, die heute in zahlreichen Branchen zu beobachten ist (vgl. D'Aveni 1995; Fritz/von der Oelsnitz 1998, S. 107 f.).

Im sog. **Zukunftswettbewerb** geht es nicht nur um die Erzielung von Konkurrenzvorteilen im gegenwärtigen Wettbewerb innerhalb der heutigen Marktstruktur, sondern vor allem um die Erzielung eines Chancenvorsprungs für den Wettbewerb von morgen (vgl. Hamel/Prahalad 1995, S. 78). In diesem Wettbewerb kommt es für Unternehmen darauf an, sich einen möglichst großen Anteil an jenen zukünftigen Chancen zu sichern, zu denen das Unternehmen aufgrund seiner Kernkompetenzen einen aussichtsreichen Zugang hat. Dies schließt unter Umständen die Notwendigkeit ein, neue Kompetenzen aufzubauen - und sei es durch eine Allianz mit anderen Unternehmen - und die Definition des bisher bedienten Markts zu ändern, damit sich das Unternehmen einen größeren Anteil an den zukünftigen Chancen sichern kann. Dieser **Wettbewerb um die Marktstruktur von morgen** führt somit meist auch zu einer völligen Veränderung bisher bestehender Branchengrenzen. In zunehmendem Maße konkurrieren Unternehmen nämlich über ihre herkömmlichen Branchengrenzen hinweg miteinander. Das beste Beispiel dafür ist die sog. Digitalindustrie. Dabei handelt es sich um eine Ansammlung von Branchen, deren Grenzen zunehmend verschwimmen bzw. ineinander übergehen. Während früher z.B. Hersteller von Unterhaltungselektronik, Computer-Hard- bzw. -Software, Telekommunikationsunternehmen und Inhalteanbieter in mehr oder weniger voneinander getrennten Branchen operierten, verschmelzen heutzutage diese Einzelindustrien mehr und mehr zu einer übergreifenden Branche, was am Beispiel Multimedia besonders deutlich wird (vgl. Hamel/Prahalad 1995, S. 72ff.).

Eine Wettbewerbsverschärfung im Sinne des Hyper- bzw. Zukunftswettbewerbs ist auch in der Versicherungswirtschaft zu beobachten. So ist das Ausmaß **der Unternehmensverschmelzungen und**

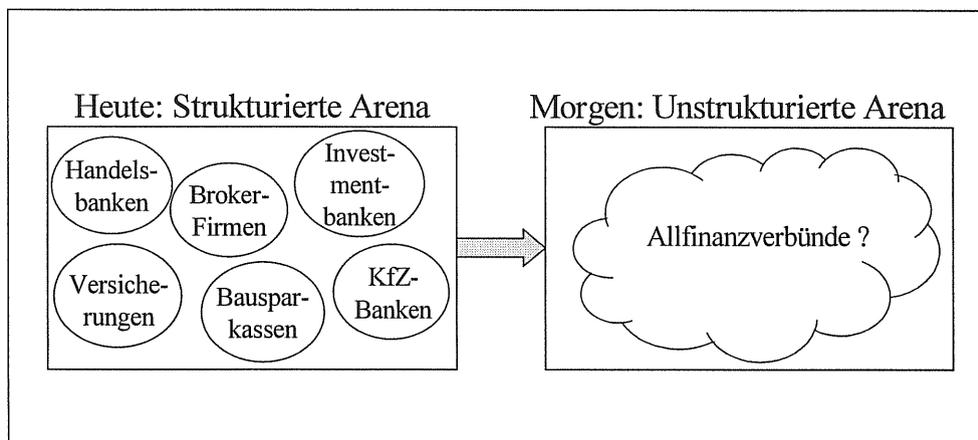
**Unternehmensaufkäufe** in den letzten Jahren auf ein noch nie dagewesenes Niveau angestiegen. 1994 betrug das Volumen der M&A-Aktivitäten im Finanzdienstleistungssektor weltweit noch 27,9 Mia. US\$. Bis 1997 hat sich dieses Volumen auf 246,6 Mia. US\$ erhöht und damit annähernd verzehnfacht. Eine ähnliche Entwicklung ist im Versicherungssektor zu beobachten: Dort stieg das Volumen der M&A-Aktivitäten von 7,3 Mia. US\$ im Jahre 1995 auf 60,6 Mia. US\$ im Jahre 1997 (vgl. Venohr 1998, S. 1120). Diese Entwicklung setzt sich eindeutig fort. Dies zeigen spektakuläre nationale und internationale Übernahmen bzw. Allianzen im Winter 1998/99 und Frühjahr 1999, so z.B. die Übernahme der britischen GRE-Versicherung durch die französische AXA, die Kooperation der Commerzbank mit der italienischen Generali, die Fusion der Württembergischen Versicherungsgruppe mit der Wüstenrot-Gruppe, der Zusammenschluß der hannoverschen HDI und der HUK Coburg sowie die strategische Allianz zwischen der Deutschen Bank und Nippon Life.

Ein besonders aufschlußreiches Beispiel ergibt sich aus der Verschmelzung von Daimler-Benz und Chrysler. Diese in der Automobilindustrie angesiedelte Fusion hat erhebliche Konsequenzen für den Finanzdienstleistungs- und insbesondere auch den Versicherungsbereich. Durch die Einbeziehung der Finanzdienstleistungsaktivitäten von Chrysler in die Daimler-Chrysler-Service AG (Debis) ist nämlich der viertgrößte Finanzdienstleister der Welt außerhalb des Banken- und Versicherungssektors entstanden. Dieser umfaßt auch die im Direktversicherungsgeschäft besonders starken Chrysler-Aktivitäten, deren Umsatz 1998 bei 5,3 Mia. DM lag. Obwohl sich diese Aktivitäten auf den amerikanischen Markt konzentrieren, wird deutlich, daß ein neuer Konkurrent in den Banken- und Versicherungssektor eintritt, der aufgrund der dahinterstehenden Weltunternehmen die Situation im Finanzdienstleistungssektor auch hierzulande erheblich verändern könnte (vgl. O.V. 1999 b).

Darüber hinaus scheinen sich die herkömmlichen **Branchengrenzen** zwischen den Bereichen der Geschäftsbanken, Broker-Firmen, Investmentbanken, Versicherungen, Bausparkassen, Kfz-Banken usw. zunehmend **aufzulösen**. Möglicherweise wird der Wettbewerb der Zu-

kunft zwischen global agierenden Allfinanzverbänden ausgetragen (vgl. Abb. 3). Die erwähnten branchenübergreifenden Allianzen und Zusammenschlüsse von Banken und Versicherungsunternehmen scheinen diese Tendenz zu bestätigen. Die Konsequenzen für das Marketing sind vielfältig: Sie reichen von einer Integration der Vertriebswege zwischen Banken und Versicherungen (vgl. Klein 1997) bis hin zu einem umfassenden Finanzdienstleistungsangebot aus einer Hand, wie es z.B. das Betreuungskonzept „Private Banking“ der Deutschen Bank seit dem Frühjahr 1999 in Deutschland propagiert.

Auch in Österreich verschwimmen traditionelle Branchengrenzen zusehends. So beginnen sich z.B. die Bausparkassen auch im Bereich der privaten Pensionsversicherung zu engagieren (vgl. O.V. 1999d).



**Abbildung 3: Der Zukunftswettbewerb im Finanzdienstleistungssektor**

#### 1.4. Digitalisierung und Electronic Commerce

Die Internet-Ökonomie erfasst immer mehr Bereiche unserer Wirtschaft. Sie beruht auf einer neuen elektronischen Infrastruktur, nämlich der Digitalisierung wertschöpfender Prozesse (vgl. Zerdick et al. 1999, S. 15). Das dramatische Wachstum des Internet in den Industrienationen wird häufig mit einer „Diffusionsexplosion“ verglichen, und die Konsequenzen für die Wirtschaft werden nicht selten als revolutionär bezeichnet (vgl. ebenda S. 142 f.). So sollen in zunehmendem Maße elektronische Anbieter mit traditionellen in Konkurrenz treten

und herkömmliche Wertschöpfungsketten in vielen Branchen umgestalten (vgl. Albers/Peters 1997; Fritz 1998 a). Der auf elektronischen Marktplätzen erzielbare Umsatz soll stetig steigen. Bereits für das Jahr 2000 werden Umsatzvolumina für den E-Commerce prognostiziert, die sich im Business-to-Business-Bereich zwischen 60 und 160 Mia. US\$ und im Business-to-Consumer-Bereich zwischen 6 und 10 Mia. US\$ bewegen sollen. (vgl. Clement et al. 1998, S. 51).

Der **Internet-Trend** hat inzwischen auch die Versicherungswirtschaft erreicht. So ist inzwischen rund die Hälfte aller Versicherungsunternehmen in Deutschland im Internet präsent. Rund 10% der großen Versicherungsunternehmen versuchen hierzulande inzwischen, Versicherungen direkt über das Internet zu verkaufen; weitere 15% ziehen dabei ihren Außendienst in die Internet-Vertriebsstrategie mit ein (O.V. 1999 c). Allerdings reagieren bisher nur ganz wenige Versicherungsunternehmen auf die Internet-Herausforderung mit der Entwicklung umfassender und überzeugender Programme des Online-Marketing.

Die wirtschaftlichen Chancen, die das Internet bietet, werden zwar zuweilen überschätzt. So haben sich zahlreiche spektakuläre Internet-Engagements bislang eher als „Cyber-Flop“ erwiesen (vgl. Fritz 1999b). Dennoch wird das Internet mittel- und längerfristig für die elektronische Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen noch ganz erheblich an Bedeutung gewinnen. Es stellt sich somit die Frage, ob die Versicherungsunternehmen auf diese Herausforderung ausreichend vorbereitet sind (vgl. Abschnitt 2.3.).

## **2. Konsequenzen für das Marketing und den Vertrieb von Versicherungsunternehmen**

Die skizzierten Herausforderungen sind für das Marketing und den Vertrieb von Versicherungsunternehmen in vielfacher Hinsicht von Bedeutung. So müssen diese ihr praktiziertes Marketing-Programm überdenken und oft in Richtung auf ein Target, Direct und Relationship Marketing weiterentwickeln sowie um ein Konzept des

Online-Marketing ergänzen. Darüber hinaus bedarf es entsprechender Anpassungen im Vertrieb sowie häufig auch einer grundlegenden Umorientierung der gesamten Führungskonzeption des Versicherungsunternehmens in Richtung auf eine konsequente Marktorientierung. Dies soll im folgenden näher erläutert werden.

## 2.1. Target Marketing und Direct Marketing

Der oben skizzierte gesellschaftliche Wandel, der Trend zum mündigen, wenngleich durch den Deregulierungsschock z.T. auch verunsicherten Verbraucher und der steigende Wettbewerbsdruck machen eine kompromißlose und umfassende **Kundenorientierung** des Versicherungsunternehmens (nicht nur) im Marketing und im Vertrieb erforderlich. Einen ersten Schritt dazu bildet das **Target Marketing** im Sinne einer konsequenten **Zielgruppenorientierung** (vgl. Köhne 1998; mit Bezug auf Banken: Redl 1997). Dabei gilt es, die für die Zukunft rentablen Marktsegmente zu identifizieren und die ihren Bedürfnissen entsprechenden Leistungen zu entwickeln und anzubieten.

Ein solches **Zielgruppen-Marketing** ist deshalb erforderlich, weil man von einem sich weiter differenzierenden Kundenverhalten ausgehen kann. Herkömmliche Standardprodukte und eine standardisierte Einheitsberatung vermögen die spezifischen Bedürfnisse der einzelnen Kundengruppen nicht ausreichend zu befriedigen. Dies gelingt nur, wenn die Entwicklung der Leistungen und die Gestaltung der Ansprache von den realen Bedürfnissen der Zielgruppen ausgehen. Ein solches Target Marketing bzw. die ihr gleichkommende **Strategie der Marktsegmentierung** fußt auf folgenden Teilschritten (vgl. z.B. Fritz/von der Oelsnitz 1998, S. 95-99):

### (1) Marktaufteilung:

Damit ist die Identifikation einzelner Marktsegmente bzw. Kundengruppen anhand geeigneter Segmentierungskriterien gemeint. Es kommen dabei in Betracht: sozio-demographische Kriterien (z.B. Schichtzugehörigkeit des Kunden, Phase im Familienlebenszyklus), psychographische Kriterien (z.B. Per-

sönlichkeitsmerkmale, produktbezogene Einstellungen) und Kriterien des beobachtbaren Kaufverhaltens (z.B. Markentreue). Von zentraler Bedeutung ist es, zur Marktaufteilung solche Kriterien heranzuziehen, die klare Unterschiede in der Nachfrage nach Versicherungsleistungen erkennen lassen.

### (2) Zielmarktbestimmung:

Ist der Gesamtmarkt in einzelne Segmente eingeteilt, so kommt es für das Versicherungsunternehmen darauf an, jene Marktsegmente auszuwählen, die es aufgrund seiner Kernkompetenzen mit Erfolg bearbeiten kann. Dies sind zugleich seine Zielgruppen.

### (3) Zielmarktbearbeitung:

Hat das Versicherungsunternehmen jene Segmente ausgewählt, die es bearbeiten kann und will, so muß es sein gesamtes Marketing-Mix den Anforderungen dieser Segmente anpassen. Grundsätzlich kann sich das Unternehmen auf ein Segment konzentrieren und für die Anforderungen dieses Segmentes ein spezielles Marketing-Mix entwickeln (**konzentriertes Marketing**). Als Alternative dazu kann es alle Segmente mit Hilfe jeweils angepaßter Marketing-Programme anzusprechen versuchen (**differenziertes Marketing**). Wenn der oben erwähnte Trend zu Allfinanzverbänden richtig ist, so wird sich dies in einer Zunahme des differenzierten Marketing niederschlagen. Versicherungsunternehmen werden dann – wohl meist in Kooperation mit Banken und anderen Finanzdienstleistern – in stärkerem Maße als bisher die Strategie verfolgen, jedem Marktsegment ein dessen spezifischen Bedürfnissen entsprechendes Leistungspaket anzubieten.

Das Target Marketing wird in der Versicherungswirtschaft bereits mit einigem Erfolg praktiziert. So existieren heute schon zahlreiche **Zielgruppenprodukte** sowohl im Privat- als auch im Gewerbe-kundengeschäft. Sie beruhen z.T. auf sehr einfachen Segmentierungsansätzen, etwa auf der Segmentbildung nach Maßgabe sozio-demographischer Kriterien (z.B. „Future“ für Jugendliche der Allianz

oder „50+“ für Senioren der Quelle-Versicherungen). Nur selten kommen anspruchsvollere Kundentypologien, wie z.B. die Lifestyle-Studie der Allianz oder die Typologie des psychonomics-Instituts, bei der Produktentwicklung zum Einsatz (vgl. Popp 1996, S. 231-326; Adelt 1997). Ein Blick auf den Markt verdeutlicht dementsprechend, daß die meisten Versicherungsunternehmen ein Target-Marketing zumindest in umfassender Weise noch nicht betreiben (vgl. Köhne 1998, S. 673). Darüber hinaus trägt das Target-Marketing dem bereits festgestellten Trend zur Individualisierung des Konsums aufgrund seiner Bezogenheit auf Zielgruppen bzw. Personenmehrheiten noch nicht umfassend Rechnung. Es stellt daher nur einen ersten Schritt zum kundenindividuellen Marketing dar (vgl. ebenda, S. 668).

Eine auf den einzelnen Kunden zielende Weiterentwicklung des Target Marketing kann im Konzept des **Direct Marketing** gesehen werden (vgl. Dallmer 1997; Fritz/von der Oelsnitz 1998, S.178f.). In dessen Rahmen nimmt insbesondere die Direktwerbung eine zentrale Stellung ein. Sie umfaßt alle Werbemaßnahmen, welche die Adressaten der Werbebotschaft unmittelbar und gezielt ansprechen und zugleich einen Dialog bzw. eine Interaktion mit ihnen herbeiführen wollen (vgl. Meffert 1998, S. 720). Durch die persönliche und individuelle Ansprache sollen eine größere Kundennähe und eine dauerhafte Kundenbindung erreicht werden.

Maßnahmen des Direct Marketing haben in den letzten Jahren an Bedeutung stetig zugenommen. Sind 1990 erst etwa 15 Mia. DM für Direct Marketing ausgegeben worden, hat sich dieser Betrag bis 1998 auf etwa 33 Mia. DM erhöht. Damit muß etwa die Hälfte aller kommunikationspolitischen Gesamtaufwendungen der deutschen Wirtschaft diesem Bereich zugerechnet werden (vgl. Dallmer 1997). Auch für die Versicherungswirtschaft ist das Direct Marketing somit von zukunftsweisender Bedeutung, womit in erster Linie das Privatkundengeschäft angesprochen ist. Das Industrieversicherungsgeschäft zeichnet sich dagegen traditionell durch Individuallösungen aus.

## 2.2. Relationship Marketing

Eine kundenindividuelle Perspektive, die dem sich verstärkenden Individualisierungstrend in der Bevölkerung Rechnung trägt, liegt auch dem Konzept des **Relationship Marketing** zugrunde. Ein solches Kundenbindungs-Marketing ist für die Versicherungsunternehmen aus vielerlei Gründen heraus dringend geboten:

Die Versicherungswirtschaft genießt in der Bevölkerung nicht immer ein besonders positives Image. Repräsentativen Umfragen zufolge nimmt die Assekuranz unter vierzehn verschiedenen Branchen in den Augen der Bevölkerung den schlechtesten Rang ein (vgl. Gruner & Jahr 1995, S. 159). Offenbar bringt ein Großteil der Bürger ihr eine Reihe von Vorurteilen entgegen (vgl. Bittl 1998, S. 662).

Dieses tendenziell negative Image der Versicherungswirtschaft in der Bevölkerung führt, verbunden mit dem oben erläuterten „Deregulierungsschock“, zu einer erheblichen **Verunsicherung** des Kunden. Diese Verunsicherung kann nur durch eine Reihe vertrauensstiftender Maßnahmen behoben werden. Somit wird das **Vertrauen** zum Erfolgsfaktor des Versicherungsmarketing; zugleich ist es das Kernelement des Relationship Marketing (vgl. Bittel 1998; Fritz/von der Oelsnitz 1998, S. 29). Hinzu kommt, daß der Kampf um den Kunden im Zuge des erhöhten Wettbewerbsdrucks immer härter geworden ist. Untersuchungen zeigen, daß die **Wechselbereitschaft des Kunden** in der Versicherungswirtschaft zwar noch nicht sehr hoch, aber dennoch ausgeprägt ist: Etwa 10% der gewerblichen Kunden und rund 30% der privaten Bestandskunden von Versicherungsunternehmen sind unter Umständen bereit, die Versicherungsgesellschaft zu wechseln (vgl. Sartorius/Vick 1998, S. 269; Neubert 1998, S. 92). Da es angesichts der stagnierenden und teilweise sogar schrumpfenden Versicherungsmärkte für die meisten Versicherungsunternehmen kaum möglich oder außerordentlich schwierig ist, Neukunden zu gewinnen, muß es ihnen zentral darum gehen, ihre Kunden dauerhaft an das Unternehmen zu binden. Die **Kundenbindung** und die **Kundenzufriedenheit** müssen somit ein **vorrangiges Ziel** der Versicherungsunternehmen sein.

Damit sind zugleich wesentliche **Elemente des Relationship Marketing** skizziert (vgl. Fritz/von der Oelsnitz 1998, S. 28 f.). Diese Form des Marketing zielt darauf ab, die individuellen Kunden des Unternehmens zu identifizieren, eine dauerhafte Beziehung zu ihnen aufzubauen und diese Beziehung zum Nutzen des Unternehmens und der Kunden langfristig weiterzuentwickeln. Der Aufbau von Vertrauen ist dabei eine wesentliche Erfolgsvoraussetzung. Er kann nur erreicht werden, wenn die Schaffung von Vertrauen Bestandteil der Unternehmenskultur ist und alle Mitarbeiter des Unternehmens sich diesem Ziel verpflichtet fühlen. Darüber hinaus bedarf es geeigneter Vorkehrungen, um ein Beziehungsmarketing zu verwirklichen, etwa einer exzellenten Kundeninformation, eines professionellen Beschwerdemanagements, des Einsatzes sog. Loyalitätsprogramme, der Einrichtung von Kundenclubs und der Entlastung des Vertriebs von Verwaltungsaufgaben zugunsten der individuellen Kundenbetreuung, um nur einige Beispiele zu nennen.

Angesichts enger werdender Märkte gewinnt das Beziehungsmarketing zunehmend an Bedeutung; denn die Pflege bestehender Kundenbeziehung ist wesentlich kostengünstiger und erfolgversprechender als die meist mühsame und aufwendige Gewinnung neuer Kunden.

### **2.3. Online-Marketing**

Die von der Digitalisierung wirtschaftlicher Transaktionen und den Umsatzchancen des Electronic Commerce ausgehenden Herausforderungen verlangen nach einer zukunftsweisenden und tragfähigen **Konzeption des Online-Marketing** auf Seiten der Versicherungsunternehmen.

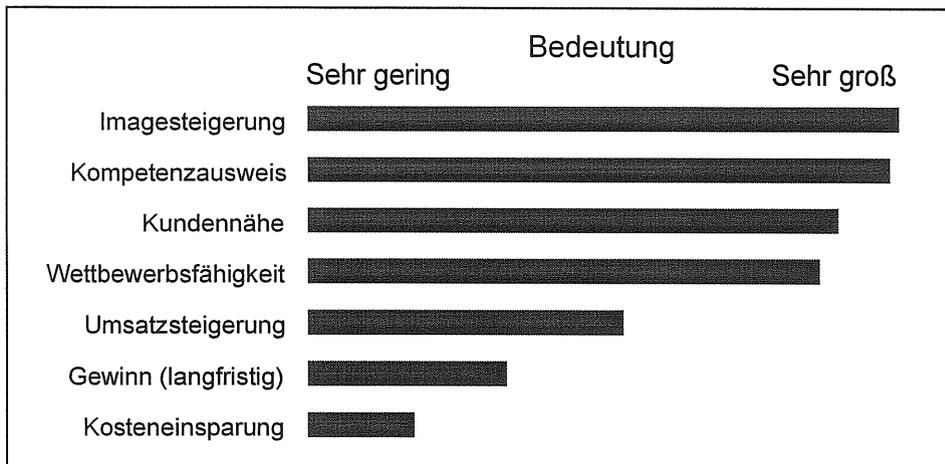
Es gibt inzwischen rund 180 Mio. Nutzer von Online-Diensten weltweit, von denen die meisten sich des Internet bedienen. Allein in Deutschland existieren inzwischen mehr als 8 Mio. Online-Nutzer. Etwa 2 Mio. dieser Online-Nutzer kaufen hierzulande manchmal oder regelmäßig über das Internet ein, vor allem Bücher, Computer-Software und -Hardware sowie CDs. Wesentlich seltener werden etwa

Lebensmittel und Versicherungsleistungen über das Internet erworben (vgl. GfK 1998; BBE 1998).

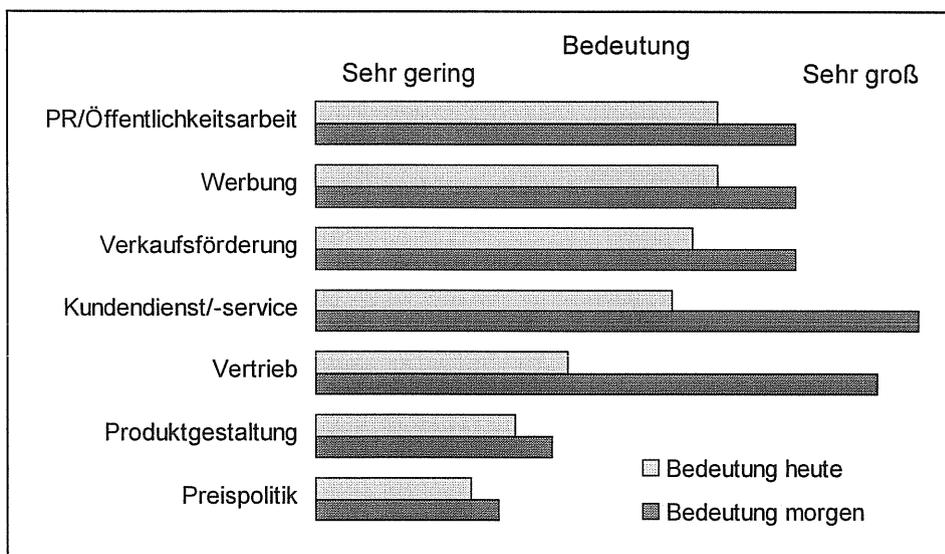
Obwohl somit **Versicherungsprodukte** bisher noch nicht zu den Leistungen zählen, die bevorzugt mittels Internet eingekauft werden, sprechen die bislang vorhandenen Erkenntnisse dennoch für ein nicht unbeträchtliches **Marktpotential**: Den W3B-Untersuchungen zufolge haben Ende 1998 10,2% aller Online-Käufer schon einmal „Finanzdienstleistungen, Aktien oder Versicherungen“ über das Internet in Deutschland bezogen. Zum gleichen Zeitpunkt aber gaben fast 30% aller Online-Nutzer an, sie wären generell bereit, „Finanzdienstleistungen, Aktien oder Versicherungen“ auf diesem Wege zu erwerben (vgl. W3B 1999). Dies spricht für ein nicht unerhebliches Marktpotential für Versicherungsleistungen im Internet, das sich insbesondere bezieht auf standardisierte, wenig erklärungsbedürftige Versicherungen, wie z.B. die Kfz-Haftpflicht, Privat-Haftpflicht und Hausrat- sowie Lebensversicherungen.

Die konsequente Ausschöpfung des Potentials setzt die Entwicklung einer tragfähigen **Konzeption des Online-Marketing** voraus. In dieser Hinsicht scheint jedoch ein erheblicher Nachholbedarf in der Versicherungswirtschaft zu existieren. Obwohl etwa die Hälfte aller größeren Versicherungsunternehmen inzwischen im Internet präsent ist, dient der Internetauftritt bislang vor allem der Werbung und der Öffentlichkeitsarbeit, weitaus weniger jedoch den Zwecken des Verkaufs bzw. Vertriebs von Versicherungsleistungen. Dies zeigen eigene empirische Untersuchungen. Insbesondere läßt sich dort zum einen erkennen, daß unter den **Zielen des Internet-Engagements** die Imagesteigerung und der Kompetenzausweis herausragen, was aus **Abbildung 4** hervorgeht. Ziele wie Umsatzsteigerung und Gewinnerzielung spielen demgegenüber eine weitaus geringere Rolle. Auch die gegenwärtige Bedeutung des **Internet als Marketing-Instrument** wird vor allen Dingen in den Bereichen Public Relations bzw. Öffentlichkeitsarbeit und Werbung gesehen, was im einzelnen **Abbildung 5** entnommen werden kann. Dort ist aber auch ersichtlich, daß die Versicherungsunternehmen derzeit eine Neubewertung des Internet als Marketing-Instrument vornehmen. Für die Zukunft messen sie nämlich dem Internet als Service-Medium und als Vertriebs-

schiene für Versicherungsprodukte eine ganz erheblich zunehmende Bedeutung bei, die sogar die kommunikationspolitische Relevanz des Internet übertreffen wird. Auch dies ist aus **Abbildung 5** ersichtlich (vgl. Fritz 1998b).



**Abbildung 4: Die Ziele des WWW-Engagements von Versicherungsunternehmen (Fritz 1998b)**



**Abbildung 5: Das WWW als Marketing-Instrument (Fritz 1998b)**

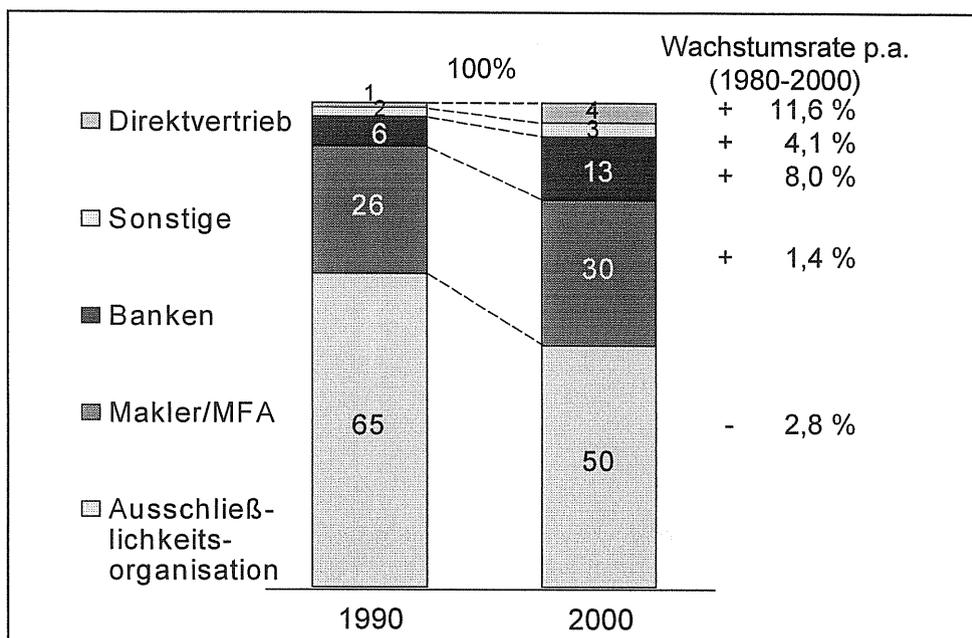
#### 2.4. Der Vertrieb im Wandel

Eine zunehmende Nutzung des Internet als Vertriebsmedium für Versicherungsprodukte deutet bereits auf zu erwartende Struktur-

veränderungen im Vertrieb der Versicherungsunternehmen hin. Verstärkt wird der **Wandel im Vertrieb** durch die steigenden Kundenansprüche, den erhöhten Wettbewerbsdruck sowie durch die Notwendigkeit der Verfolgung eines konsequenten Target, Direct und Relationship Marketing.

Die sich abzeichnenden **Strukturveränderungen im Vertrieb** gehen aus **Abbildung 6** hervor. Dort ist ersichtlich, daß der Direktvertrieb, die Bankschiene und – etwas schwächer – auch die Makler und Mehrfachagenten an Bedeutung als Vertriebsweg gewinnen werden. Die Verlierer sind eindeutig die **Ausschließlichkeitsorganisationen**. Diese werden dennoch auf mittlere bis längere Sicht den Vertrieb von Versicherungsprodukten dominieren (vgl. Neubert 1998, S. 89; Surminski 1998, S. 396).

Die Zunahme des **Direktvertriebes** ist u. a. eine Folge zum einen der Deregulierung der Versicherungsmärkte in Europa sowie zum anderen der neuen technischen Möglichkeiten, die der Online-Vertrieb den Versicherungsunternehmen bietet. In der wachsenden Bedeutung der **Banken** als Vertriebsschiene für Versicherungsprodukte spiegeln sich die bereits erwähnten zunehmenden Verflechtungen zwischen dem Banken- und dem Versicherungsbereich wider. Von der durch die Deregulierung geschaffenen Markttransparenz und des dadurch ausgelösten „Deregulierungsschocks“ der Kunden profitieren in erster Linie **Makler und Mehrfachagenten**, da diese von den Kunden als unabhängig und vertrauenswürdig angesehen werden (vgl. Kendl 1997, S. 16).



**Abbildung 6: Strukturveränderungen im Versicherungsvertrieb in Deutschland (EIU 1997, zit. nach Neubert 1998, S. 89).**

Als weitere Strukturveränderung im Versicherungsvertrieb wird sich vermutlich eine tendenzielle **Polarisierung der Vertriebswege** einstellen. Standardisierte, preisgünstige Versicherungsprodukte mit keinem oder nur geringem Beratungsbedarf eignen sich vorzüglich für den Direktvertrieb und den Online-Vertrieb sowie für den Vertrieb über die Bankschiene. Individualisierte Versicherungsprodukte von hoher Qualität, die einen hohen Beratungsbedarf aufweisen, werden dagegen einen persönlichen Verkauf erforderlich machen, insbesondere durch Makler und Mehrfachagenten sowie durch die herkömmlichen Ausschließlichkeitsorganisationen. Dies schließt natürlich nicht aus, daß in gewissem Umfang zwischen diesen polarisierten Vertriebswegen auch Cross-Selling-Potentiale existieren (vgl. Kendl 1997, S. 1999). Für Versicherungsunternehmen, die mit einer breiten Leistungspalette ein differenziertes Marketing betreiben, kommt es somit darauf an, die gesamte Vielfalt der sich bietenden Vertriebswege zu nutzen, um die einzelnen Kundensegmente zu erreichen.

Mit den Herausforderungen für Marketing und Vertrieb geht auch ein **Wandel der Anforderungen an die Vermittler** einher. Wie em-

pirische Untersuchungen zeigen, sind die Anforderungen der Kunden an die Gestaltung der Versicherungsprodukte ebenso gestiegen wie ihre Ansprüche an die Kompetenz der Versicherungsverkäufer (vgl. Neubert 1998). Der Versicherungskunde von heute legt mehr Wert auf hohe Kompetenz und Sachverstand des Außendienstmitarbeiters oder des unabhängigen Vermittlers, stellt höhere Ansprüche an einen umfassenden Service und an die individuelle Beratung und Aufklärung über Versicherungsbedingungen, verlangt vom Vermittler die Vertretung seiner Interessen und entscheidet sich auch aufgrund der persönlichen Vertrauenswürdigkeit der Ansprechpartner. Der Vermittler der Zukunft muß weniger nur ein Verkäufer von Versicherungsprodukten sein, sondern vielmehr ein Manager der Kundenbedürfnisse sowie ein Ansprechpartner für alle Versicherungsbelange des Kunden. Darüber hinaus muß er sich wesentlich mehr, als es heute geschieht, auch um die übrigen Finanzbelange seines Kunden kümmern und die Rolle eines Financial-Engineers einnehmen. Dies setzt voraus, daß der Vertriebsmitarbeiter über vernetzte Angebotsprogramme auch Zugang zu weiteren Finanzdienstleistungen hat, die über die Versicherung hinausgehen.

Im Idealfall muß der Vertriebsmitarbeiter der Zukunft auch zu einem lebenslangen Mitglied seiner Zielgruppe werden. Ein solches Prinzip hat der Finanzdienstleister MLP in seinem Konzept der lebensphasenorientierten Kundenbetreuung besonders erfolgreich realisiert: Jeder Kunde wird während der ganzen Dauer der Kundenbeziehung ausschließlich durch einen MLP-Berater betreut, der eine dem Werdegang des Kunden ähnliche Karriere aufweist (Köhne 1998, S. 672). Auf diesem Wege wird die Kundenbindung ganz erheblich verstärkt, und der Vertriebsmitarbeiter kann dadurch jener Rolle gerecht werden, die für ihn immer wichtiger wird: er wird zu einem **Relationship-Manager** – zum Manager der lebenslangen Geschäftsbeziehung mit den Kunden des Versicherungsunternehmens.

## **2.5. Marktorientierter Unternehmenswandel**

Die Versicherungsunternehmen werden die Herausforderungen, die sich ihnen stellen, nur dann bewältigen können, wenn es ihnen gelingt,

das gesamte Unternehmen an den Anforderungen der Kunden und des Marktes konsequent auszurichten. Vielfach wird dazu aber ein umfassender **marktorientierter Unternehmenswandel** erforderlich sein (vgl. von der Oelsnitz 1999). Ein kunden- und marktorientiertes Denken und Handeln muß **auf allen Ebenen des Unternehmens** Einzug halten. So muß etwa die Markt- bzw. Kundenorientierung bereits die **Unternehmenskultur** prägen, die in den Werten, Denk- und Verhaltensmustern der Unternehmensmitglieder zum Ausdruck kommt. Dies bedeutet, daß auch im Selbstverständnis eines Versicherungsunternehmens die Leitmaximen der Kunden- bzw. Markt-orientierung einen hohen Stellenwert einnehmen müssen. Vielfach werden dazu Maßnahmen eines betrieblichen Kulturmanagements erforderlich sein (vgl. Fritz/von der Oelsnitz 1998, S.197 f.). Darüber hinaus muß auch die **Organisationsstruktur** eines Versicherungsunternehmens den Markt- bzw. Kundenanforderungen Rechnung tragen. Organisatorische Maßnahmen, die darauf abstellen, den Standpunkt des Kunden konsequent im Unternehmen durchzusetzen, sind etwa die folgenden: die Einrichtung eines Marketing-Ressourts im Vorstand, der Abbau von Hierarchieebenen, der von einer Dezentralisierung von Entscheidungskompetenzen begleitet werden muß, sowie der Übergang vom traditionellen Spartenmanagement hin zu einem umfassenden Kundenmanagement, das dem gesamten Bedarfskomplex des Kunden an Versicherungs- und Finanzdienstleistungen gerecht wird. In anderen Branchen werden solche Organisationsmodelle bereits seit langem erfolgreich praktiziert (vgl. Fritz/von der Oelsnitz 1998, S. 198-205).

Auch in der Versicherungswirtschaft hat in den letzten Jahren das sogenannte **Business Reengineering** Einzug gehalten. In der Praxis dienen solche Business Reengineering-Programme in erster Linie dem Ziel der Kostensenkung, das sehr häufig mit der Freisetzung von Mitarbeitern verbunden ist. Um einen Beitrag zum dringend erforderlichen marktorientierten Unternehmenswandel zu leisten, müssen solche fundamentalen Reorganisationsmaßnahmen aber in erster Linie eine Verbesserung der Kundenorientierung aller wertschöpfenden Prozesse im Unternehmen bewirken. Solche kunden-

orientierten Reengineering-Projekte sind jedoch in der Praxis erst in Ansätzen zu erkennen (vgl. Fritz/von der Oelsnitz 1998, S. 206-208).

### **3. Resümee**

An der Schwelle zum 21. Jahrhundert sehen sich die Unternehmen der Versicherungsbranche vielfältigen Herausforderungen gegenüber, die ihr Marketing und ihrem Vertrieb nachhaltig verändern werden: Der Konkurrenzdruck wird weiter zunehmen, der Konzentrationsprozeß voranschreiten, die Internationalisierung wird sich verstärken und das Internet neue Spielregeln für den Wettbewerb aufstellen. Vor allem aber werden die Ansprüche der Kunden an die Leistung der Versicherungsunternehmen und der Vermittler erheblich steigen.

Eine erfolgreiche Bewältigung dieser Herausforderungen kann nur durch eine konsequente Marktorientierung auf allen Ebenen der Versicherungsunternehmen gelingen. Sie darf nicht allein an der Verkaufsfrent stattfinden, sondern muß auch die Entwicklung kundenindividueller Leistungen sowie die Anpassung der Unternehmenskultur und der Organisationsstruktur an die neuen Anforderungen der Kunden und des Wettbewerbs einschließen. Die entsprechenden Marketing-Konzepte stehen zur Verfügung; es kommt nur darauf an, sie konsequent in die Tat umzusetzen.

**Literaturverzeichnis**

- Adelt, P.J.** (1997): Wandel im Kundenverhalten: Konsequenzen für die Nutzung der Neuen Medien, Vortragsmanuskript, MCC-Seminar, 19.09.1997, Düsseldorf.
- Albers, S./Peters, K.** (1997): Die Wertschöpfungskette des Handels im Zeitalter der Electronic Commerce, in: **MARKETING – Zeitschrift für Forschung und Praxis**, 19, 1997, S. 69-80.
- Backhaus, K./Büschgen, J./Voeth, M.:** Internationales Marketing, 2. Aufl., Stuttgart 1998.
- BBE-Unternehmensberatung GmbH** (1998): Online Marketing, Köln 1998.
- Becker, J.** (1998): Marketing-Konzeption, 6. Aufl., München 1998.
- Bittl, A.** (1998): Image und Vertrauen als zukünftige Erfolgsfaktoren in der Assekuranz, in: **Versicherungswirtschaft** 20, 1998, S. 662-667.
- Clement, N./Peters, K./Preiß, F.J.** (1998): Electronic Commerce, in: S. Albers et al. (Hrsg.): **Marketing mit Interaktiven Medien**, Frankfurt/M. 1998, S. 49-64.
- Dallmer, H.** (Hrsg.) (1997): **Handbuch Direct Marketing**, 7. Aufl., Wiesbaden 1997.
- D´Aveni, R.A.** (1995): **Hyperwettbewerb.**, Frankfurt/M. u.a. 1995.
- Eisen, R.** (1997): Neue Produkte auf dem EU-Versicherungsmarkt, in: **Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft** 86, 1997, S. 553-567.
- Fellerer, E.** (1998): Senioren, ein Milliardenmarkt, in: **Versicherungswirtschaft** 20, 1998, S. 301-304.
- Fritz, W.** (1998a): **Handelsmarketing und Electronic Commerce im Internet.** Bericht des Instituts für Wirtschaftswis-

senschaften, AP-Nr. 98/04, Technische Universität Braunschweig 1998.

- Fritz, W.** (1998b): Die Dynamik des Internet-Marketing – 1997 und 1998 im Vergleich, in: Versicherungswirtschaft 20, 1998, S. 1431-1434.
- Fritz, W.** (1999a): Das Internet als Herausforderung für das Handelsmarketing, in: O. Beisheim (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, München 1999, S. 993-1005.
- Fritz, W.** (1999b): Elektronischer Handel: Goldgrube oder Cyber-Flop?, in: Markenartikel Nr. 1/1999, S. 32-35.
- Fritz, W./von der Oelsnitz, D.** (1998): Marketing - Elemente markt-orientierter Unternehmensführung, Stuttgart 1998.
- GfK AG Medienforschung** (1998): E-Commerce. Repräsentative Ergebnisse der zweiten Untersuchungswelle des GfK Online-Monitor, Nürnberg 1998.
- Gruner & Jahr AG & Co.** (1995): Dialoge 4. Gesellschaft, Wirtschaft, Konsumenten, Hamburg 1995.
- Hamel, G./Prahalad, C.K.** (1995): Wettlauf um die Zukunft, Wien 1995.
- Kendl, E.** (1997): Reengineering im Versicherungsmarketing, Wiesbaden 1997.
- Klein, W.A.** (1997): Integration der Vertriebswege im Strukturwandel, in: Versicherungswirtschaft 19, 1997, S. 358-363.
- Knüttel, H.-D.** (1997): Die Entwicklung der Versicherungsmärkte in Mittel- und Osteuropa, in: Versicherungswirtschaft 19, S. 23-26.
- Köhne, Th.** (1998): Auf dem Weg zum kundenindividuellen Marketing: Erfolgsfaktoren des Target Marketing in der Assekuranz, in: Versicherungswirtschaft 20, 1998, S. 668-676.

- Meffert, H.** (1998): Marketing, 8. Aufl. Wiesbaden 1998.
- Meyer, B.H./Querner, I.** (1997): Internationalisierung der Kreditversicherung, in: Versicherungswirtschaft 19, 1997, S. 1138-1142.
- Müller-Peters, H.** (1998): Schock oder Chance? Das Verhalten der Kunden im Jahre vier nach der Deregulierung, in: Versicherungswirtschaft 20, 1998, S. 1250-1251.
- Neubert, M.** (1998): Computer Aided Selling. Informations- und Kommunikationssysteme der Vertriebssteuerung von Versicherungsunternehmen, Bayreuth 1998.
- von der Oelsnitz, D.** (1999): Marktorientierter Unternehmenswandel, Habilitationsschrift, Technische Universität Braunschweig 1999.
- O.V.** (1998a): Versicherungsmärkte im Umbruch – trotz verschärfen Wettbewerbs weiterhin gute Ergebnisse, in: Versicherungswirtschaft 20, 1998, S. 1209.
- O.V.** (1998b): Wachstumsstarke Lebens- und Krankenversicherung in den Emerging Markets, in: Versicherungswirtschaft 20, 1998, S. 284.
- O.V.** (1999a): Weniger Unternehmen und höherer Wettbewerbsdruck, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, Nr. 12/1999, S. 20.
- O.V.** (1999b): Mit Chrysler Financial erfährt die Debis einen Quantensprung, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 17/1999, S.18.
- O.V.** (1999c): Jede zehnte Versicherung nutzt das Internet als Vertriebskanal, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung Nr. 38/1999, S. 28.
- O.V.** (1999d): Bausparkassen entdecken Vorsorge, in: Der Standard, 27./28. März 1999, S. 25.
- Pfeiffer, H.**(199): Ziemlich viel Chaos, in: Die Zeit Nr. 6/1999, S.24.

- Popp, H.** (1997): Individualisierung und Versicherung: Konsequenzen für ein gesellschaftsorientiertes Versicherungsmarketing, München 1997.
- Redl, J.** (1997): Von der Universal- zur Zielgruppenbank. Zielgruppen-Banking im Wandel, in: Bank und Markt Nr. 2/1997.
- Redwitz, G.** (1999): Konsequenzen der sozio-demographischen Veränderungen für den Handel, in: O. Beisheim (Hrsg.): Distribution im Aufbruch, München 1999, S. 259-279.
- Sartorius, B./Vick, S.** (1998): Was wollen die gewerblichen Kunden wirklich?, Teil I bis III, in: Versicherungswirtschaft 20, 1998, S. 201-203, 268-270, 324-327.
- Schumacher, O.** (1999): Die Schatten der Macht, in: Die Zeit Nr. 10/1999, S. 17-18.
- Surminski, M.** (1998): Der Vermittler und der Kunde der Zukunft, in: Zeitschrift für Versicherungswesen Nr. 14/1998, S. 395-400.
- Venohr, B./Naujoks, H./Zinke, Ch.** (1998): Größe als Chance? Konzentrationstendenzen in der Versicherungswirtschaft, in: Versicherungswirtschaft 20, 1998, S. 1020-1023.
- Wähling, S./Berger, A.** (1998): Die Lebensversicherung auf dem Weg in das dritte Jahrtausend, in: Versicherungswirtschaft 20, 1998, S. 1048-1052.
- W3B (Fittkau & Maaß, W3B Hamburg)** (1999): W3B-Uni-Ergebnisband, Erhebung Oktober/November 1998, Hamburg 1999.
- Wein, T.H.** (1997): Der deregulierte Versicherungsmarkt aus der Sicht der Vermittler und Versicherer, in: Versicherungswirtschaft 19, 1997, S. 244-246.

**Zerdick, A., et al. (1999): Die Internet-Ökonomie, Strategien für die digitale Wirtschaft, Berlin und Heidelberg 1999.**

**Der Autor:**

Prof. Dr. Wolfgang Fritz ist Universitätsprofessor an der Technischen Universität Braunschweig und leitet dort die Abteilung (Lehrstuhl) Marketing im Institut für Wirtschaftswissenschaften. Darüber hinaus ist er Honorarprofessor an der Universität Wien und Mitglied des dortigen Instituts für Betriebswirtschaftslehre.