

# Handbuch Versicherungsmarketing

Michael P. Zerres · Michael Reich  
Herausgeber

# Handbuch Versicherungsmarketing

 Springer

*Herausgeber*

Prof. Dr. Michael P. Zerres  
Universität Hamburg  
Fakultät Wirtschafts- und  
Sozialwissenschaften  
FB Sozialökonomie  
Fachgebiet Marketing  
Von-Melle-Park 9  
20146 Hamburg  
zerres@t-mobile-sidekick.de

Dr. Michael Reich  
67 rockwell Consulting GmbH  
Große Elbstr. 45  
22767 Hamburg  
michael.reich@67rockwell.de

ISBN 978-3-642-10275-2      e-ISBN 978-3-642-10276-9  
DOI 10.1007/978-3-642-10276-9  
Springer Heidelberg Dordrecht London New York

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2010

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

*Einbandentwurf:* WMXDesign GmbH, Heidelberg

Coverfoto: © Sabine Wild/VG Bildkunst. [www.kunstwild.de](http://www.kunstwild.de)

Gedruckt auf säurefreiem Papier

Springer ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

## Geleitwort

Die deutsche Versicherungswirtschaft stellt sich seit Jahren den Herausforderungen eines liberalisierten Marktes, der durch stagnierendes Wachstum und intensivierte Wettbewerb geprägt ist. Die Folgen waren insbesondere bei den in der Kraftfahrzeugsparte heimischen Versicherungsunternehmen zu bemerken. So sahen sich die Unternehmen im Hinblick auf die Sparte Kraftfahrzeug trotz leicht steigender Zulassungszahlen mit sinkenden Bruttobeitragseinnahmen konfrontiert.

Darüber hinaus beeinflusst die Reform des Rentenversicherungssystems den Versicherungsmarkt maßgeblich. In den nächsten Jahren wird das umlagefinanzierte System der gesetzlichen Rentenversicherung dem Druck auf das sogenannte Generationenmodell nicht mehr standhalten können. Die Finanzierungslücke, die sich auf Grund der demografischen Entwicklung - einer steigenden Zahl von Rentempfängern steht eine sinkende Zahl von Beitragszahlern gegenüber - immer weiter vergrößern wird, zwingt zu einer Reformierung des Systems. Angesichts der Marktauswirkungen dieser Rahmenbedingungen ist für den deutschen Markt zu vermuten, dass sich insbesondere für Lebensversicherungen eine Wachstumschance eröffnen wird. Das Wissen um die Unzulänglichkeit der staatlichen Vorsorge sowie die aktuelle Diskussion der Reform der Rentenversicherung veranlassen die Beitragszahler schon heute verstärkt dazu, in die private oder betriebliche Eigenversorgung zu investieren.

Darüber hinausgehend herrscht unter Experten weitestgehend Einigkeit über Richtung und Struktur der Bevölkerungsentwicklung und damit über Nachfragefaktoren für Versicherungsprodukte. Das stagnierende Bevölkerungswachstum und die sich verändernde Bevölkerungsstruktur üben in Verbindung mit soziokulturellen Trends, etwa einer steigenden Anzahl von Single-Haushalten, einen starken Einfluss auf die Beschaffenheit des Versicherungsmarktes aus. Dieses zeigt sich insbesondere in sich ändernden Nachfragemotiven. Während zum Beispiel durch eine höhere Anzahl an Single-Haushalten die Hinterbliebenenvorsorge an Bedeutung verlieren könnte, gewinnen die private Altersvorsorge und die Kapitalanlage an Relevanz. Die Tendenz zum Alleinleben führt dazu, dass die Zahl der Haushalte und damit auch das potenzielle Nachfragenvolumen steigen.

Die zu erwartende Marktentwicklung bietet den Versicherungsunternehmen große Chancen, ihre Marktposition zu verbessern. Gleichzeitig besteht jedoch auch das Risiko, Marktanteile durch den starken Verdrängungswettbewerb zu verlieren.

Ein maßgeblicher Stellhebel, die Marktchancen zu realisieren und das Risiko des Verdrängungswettbewerbes zu minimieren, ist das *Versicherungsmarketing*. Zur Generierung von Wettbewerbsvorteilen über diesen Stellhebel ist eine Intensivierung der Marketingaktivitäten der Versicherungsunternehmen notwendig. Gleichzeitig gilt es, die wirkungsstärksten Marketingaktivitäten zu identifizieren und umzusetzen.

In dem vorliegenden *Handbuch Versicherungsmarketing* wird anhand praxisorientierter Beiträge dargestellt, mit welchen Konzepten Versicherungsunternehmen den anstehenden Herausforderungen begegnen können. Der Leser erhält eine umfassende Darstellung der aktuellen Situation und der absehbaren Entwicklungen. Auch aus wissenschaftlicher Sicht schließt diese Publikation eine Lücke in der einschlägigen Marketingliteratur für Versicherungsunternehmen. Den Herausgebern ist es gelungen, die Brücke zwischen Wissenschaft und Praxis zu schlagen.

**Dr. Wolfgang Breuer**

Köln, im Oktober 2009

Vorsitzender der Vorstände  
HDI-Gerling Firmen und Privat Versicherung AG  
HDI Direkt Versicherung AG  
HDI-Gerling Vertrieb Firmen und Privat AG

## **Vorwort der Herausgeber**

Lange Zeit wurde Marketing in der deutschen Versicherungswirtschaft vernachlässigt. Häufig konzentrierten sich diesbezügliche Bestrebungen lediglich auf eine Optimierung der Vertriebspolitik. Ein Marketing-Broadening, wie etwa bei Banken, fand bisher nicht statt. Auch wenn in letzter Zeit einige Ansätze zur Entwicklung eines eigenständigen Versicherungsmarketing zu beobachten sind, müssen doch weiterhin Defizite festgestellt werden. Marketing im Sinne einer Unternehmensphilosophie, bei der alle betrieblichen Bereiche auf den Markt und seine Anforderungen ausgerichtet werden, sollte jedoch auch in Versicherungsunternehmen eine höhere Bedeutung erfahren.

Eine solche Entwicklung bedarf auch entsprechender Fachliteratur. Das vorliegende *Handbuch Versicherungsmarketing* soll diese Entwicklung unterstützen. In seinem Aufbau orientiert es sich an der Struktur des Dienstleistungsmarketing. Die Übertragung von Erkenntnissen aus Marketing beziehungsweise Dienstleistungsmarketing auf das Marketing von Versicherungsunternehmen ist dabei mit großen Herausforderungen verbunden, da es hier gilt, die wesentlichen Merkmale des Versicherungsgeschäftes zu berücksichtigen,

An dieser Stelle sei allen Autorinnen und Autoren für das Einbringen ihrer hohen Fachkompetenz und ihres Engagements gedankt.

**Dr. Michael Reich/Prof. Dr. Michael Zerres**

Hamburg, im Oktober 2009

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis .....	XXIII
-----------------------------	-------

## Teil I

<b>Entwicklung, Gegenstand und Besonderheiten des Versicherungsmarketing.....</b>	<b>1</b>
---	----------

### Kapitel 1

<b>Anbieter von Versicherungsleistungen .....</b>	<b>3</b>
---	----------

*Michael Dorka*

1 Überblick.....	3
1.1 Sozialversicherungen.....	4
1.2 Individualversicherungen .....	7
1.2.1 Rechtliche Rahmenbedingungen.....	7
1.2.2 Wirtschaftliche Erscheinungsformen .....	8
1.2.3 Marktüberblick.....	9
2 Entwicklungen bei den Versicherungsanbietern .....	13
2.1 Entwicklungen in der Sozialversicherung .....	13
2.2 Entwicklungen in der Individualversicherung .....	13
Literatur .....	18

**Kapitel 2**

**Nachfrager von Versicherungsleistungen.....19**

*Andreas Weihs*

- 1 Grundlagen zum Konsumentenverhalten ..... 19
  - 1.1 Erklärungskonstrukte..... 19
  - 1.2 Informationsverarbeitungsprozess ..... 25
  - 1.3 Kaufentscheid ..... 29
- 2 Konsumentenverhalten auf dem deutschen Versicherungsmarkt..... 30
  - 2.1 Konsumentengruppen..... 31
  - 2.2 Konsumentenvertrauen ..... 32
  - 2.3 Preisverhalten ..... 33
  - 2.4 Einflussnahme der Werbung ..... 35
  - 2.5 Ausblick ..... 38
- Literatur ..... 40

**Kapitel 3**

**Besonderheiten und Systematisierung von Versicherungsleistungen .....43**

*Robert Brajak/Nicolai De Marco*

- 1 Einführung ..... 43
- 2 Begriffsabgrenzung des Versicherungsproduktes ..... 44
  - 2.1 Definition nach dem Versicherungsaufsichtsgesetz ..... 44
  - 2.2 Versicherungsschutzkonzept von Farny ..... 45
- 3 Besonderheiten von Versicherungsleistungen ..... 46
- 4 Marktsegmentierung und Systematisierung der Versicherungsleistungen 50
- 5 Zusammenfassung ..... 50
- Literatur ..... 52

**Kapitel 4**

**Rechtsrahmen des Versicherungsmarketing.....53**

*Dr. Jens Gal*

- 1 Einführung ..... 53
  - 1.1 Recht als erheblicher Makrofaktor ..... 54
  - 1.2 Recht als Steuerungsrahmen..... 55
- 2 Ausgewählte Rechtsbereiche..... 58
  - 2.1 Gewerblicher Rechtsschutz ..... 59
    - 2.1.1 Markenschutz..... 59
    - 2.1.2 Geschmacksmusterschutz und Patentschutz ..... 62
  - 2.2 Urheberrecht..... 63
  - 2.3 Unlauterer Wettbewerb ..... 64



2.3.1	Rechtsgrundlagen.....	64
2.3.2	Nicht-werbespezifische Beispielfälle .....	66
2.3.3	Werbespezifische Beispielfälle.....	67
2.4	Kartellrecht.....	69
2.5	Datenschutz .....	70
2.6	Direktmarketing.....	71
2.7	Versicherungsvertragsrecht inklusive AGB-Recht.....	73
2.8	Versicherungsaufsichtsrecht.....	74
	Literatur .....	75

## Teil II

### Theoretische Grundlagen des Versicherungsmarketing..... 79

#### Kapitel 5

#### Theoretische Grundlagen des Versicherungsmarketing .....81

*Tim Sutor*

1	Einleitung.....	81
2	Produktspezifische Besonderheiten der Versicherung und Implikation für das Versicherungsmarketing.....	82
2.1	Dienstleistungscharakteristika der Versicherung.....	82
2.2	Gesamtleistung Versicherung als Gestaltungsobjekt des Versicherungsmarketing.....	85
3	Erklärungsbeiträge ausgewählter theoretischer Ansätze zum Versicherungsmarketing.....	88
3.1	Institutionenökonomische Ansätze und deren Erklärungsbeitrag zum Versicherungsmarketing.....	88
3.1.1	Ansätze der Informationsökonomie .....	89
3.1.2	Ansätze der Transaktionskostentheorie.....	92
3.2	Verhaltenswissenschaftliche Ansätze und deren Erklärungsbeitrag zum Versicherungsmarketing.....	94
3.2.1	Interaktions- und beziehungsorientierte Ansätze .....	94
3.2.2	Involvement-Theorie.....	96
4	Zusammenfassung.....	98
	Literatur .....	100

## Teil III

### Informationsgrundlagen des Versicherungsmarketing..... 101

#### Kapitel 6

#### Megatrends im Versicherungsmarkt .....103

*Markus Rosenbaum*

1	Megatrends und ihre Bedeutung für das Versicherungsmarketing.....	103
2	Methoden für die Erfassung und Auswertung von Megatrends im Versicherungsmarkt.....	105
3	Megatrends: Gliederung und Ansätze einer aktuellen Bestandsaufnahme.....	108
3.1	Vorbemerkungen.....	108
3.2	Teilsystem Politik.....	108
3.3	Teilsystem Wirtschaft.....	109
3.4	Teilsystem Soziodemographie.....	110
3.5	Teilsystem Technologie.....	110
3.6	Teilsystem Ökologie.....	111
3.7	Teilsystem Gesetzgebung.....	112
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	113
	Literatur.....	114

#### Kapitel 7

#### Strategische Steuerung – von der Balanced Scorecard zu Strategy Maps ...115

*Dr. Stephan Paprottka/Torsten Kresse*

1	Status Quo der Unternehmenssteuerung in der deutschen Versicherungswirtschaft.....	115
2	Balanced Scorecard.....	118
2.1	Grundkonzept und Kernelemente.....	118
2.2	Key Performance Indicators und Zielgrößen.....	120
2.3	Entwicklungsprozess.....	121
3	Strategy Maps.....	125
4	Einführung einer Balanced Scorecard am Beispiel einer deutschen Lebensversicherung.....	127
4.1	Vorgehensmodell.....	127
4.2	Beispielhafte Konzeption.....	129
5	Ausblick – Strategy Landscaping als Lösung für die zukünftige Unternehmenssteuerung.....	136
	Literatur.....	137

**Kapitel 8**  
**Wertorientierte Produkt- und Vertriebswegesteuerung ..... 139**  
*Adrian Wepner/Arne Soldat*

1	Herausforderungen für Sachversicherungen im Produkt- und Kundenmanagement.....	139
2	Einflüsse der wertorientierten Steuerung auf die Produkt- und Vertriebswegesteuerung .....	140
2.1	Konzeptionelle Grundlagen.....	140
2.1.1	Wertorientierte Steuerung von Unternehmen .....	140
2.1.2	Theorie der Wertorientierung.....	142
2.2	Elemente der Vertriebswege- und Produktsteuerung .....	144
2.2.1	Elemente der Vertriebswegesteuerung.....	144
2.2.2	Elemente der Produktsteuerung .....	145
2.3	Produktergebnisrechnung im Steuerungsmodell eines Sachversicherers.....	147
3	Voraussetzungen, Rahmenbedingungen und Grenzen einer Implementierung .....	153
3.1	Voraussetzungen .....	153
3.2	Rahmenbedingungen .....	154
3.3	Grenzen .....	155
4	Zusammenfassung und Ausblick.....	155
	Literatur .....	157

**Teil IV**

**Strategisches Versicherungsmarketing..... 159**

**Kapitel 9**  
**Multichannel-Management..... 161**  
*Dr. Christin Emrich*

1	Einleitung .....	161
2	Wandel in der Versicherungswirtschaft .....	162
2.1	Strategische Unternehmensführung vor und nach der Liberalisierung.....	162
2.2	Von der Produkt- zur Kundenorientierung .....	163
3	Multichannel-Marketing-Strategien und Multichannel-Management ...	165
3.1	Multichannel-Marketing-Strategie als Unternehmensführungskonzept .....	165
3.2	Multiple-Channel-Retailing-Konzept.....	166
3.3	Auslöser und wesentliche Chancen .....	167
3.4	Ausgewählte Risiken.....	169
4	Multichannel-Strategien in der Versicherungsbranche .....	169
4.1	Kommunikationsportfolio Status quo.....	169

- 4.1.1 Botschaftsinteraktive offline-Kommunikationskanäle ..... 170
  - 4.1.1.1 Stationäre Kanäle POS (Agentur)..... 170
  - 4.1.1.2 Mobile Kanäle Außendienst, Brief und Telefon..... 171
- 4.1.2 Botschaftspassive offline-Kanäle Fernsehen und Print..... 172
- 4.1.3 Botschaftsinteraktive online-Kanäle der Web 1.0-Welt..... 173
- 4.1.4 Bewertung des Kanalportfolios nach Emrich..... 174
- 4.1.5 Problembereiche beim Multichannel-Management  
in der Versicherungsbranche..... 177
- 4.1.6 Praxisbeispiel: Multiple-Channel-Retailing-Strategie ..... 178
- 4.2 Resümee ..... 179
- Literatur ..... 181

**Kapitel 10**

**Strategieentwicklung ..... 183**

*Dr. Michael Reich/Tim Braasch*

- 1 Ausgangssituation ..... 183
  - 1.1 Strategien erfolgreicher Unternehmen – die Hidden Champions .... 183
  - 1.2 Strategische Planungen in Versicherungen ..... 184
- 2 Strategische Analysen ..... 185
  - 2.1 Ausgangssituation ..... 185
  - 2.2 Wachstum des Neugeschäftes ..... 186
  - 2.3 Operative Exzellenz..... 188
  - 2.4 Kapitalanlage..... 190
- 3 Ableitung eines strategischen Programmes..... 191
- 4 Zusammenfassung..... 192
- Literatur ..... 194

**Kapitel 11**

**Strategische Umsetzungsprogramme  
von Wachstums- und Kosteninitiativen ..... 195**

*Dr. Michael Reich/Tim Braasch/Thorsten Schramm*

- 1 Turbulenzen der Branche ..... 195
- 2 Vorgehen bei der Operationalisierung von strategischen Programmen .. 198
  - 2.1 „Steckbriefe“ für strategische Initiativen..... 198
  - 2.2 Masterplanung ..... 200
  - 2.3 Steuerung und Transparenz ..... 201
- 3 Umsetzungsmanagement..... 203
  - 3.1 Managementkreislauf ..... 203
  - 3.2 Managementsitzungen..... 204
- 4 Permanente Revolution? ..... 205
- Literatur ..... 206

**Kapitel 12****Six Sigma in Versicherungen.....207***Dr. Michael Reich/Marcus Laakmann*

1	Kontinuierliche Verbesserungsprozesse.....	207
1.1	Entstehung und Entwicklung.....	207
1.2	Qualitätsorientierte Veränderungsprozesse in der deutschen Versicherungsbranche .....	209
2	Konzeptionelle Grundlage einer Einführung von Six Sigma bei einem Versicherer.....	214
2.1	Business Excellence als Grundlage qualitätsorientierter Veränderungsprozesse .....	214
2.2	Kernelemente von Six Sigma .....	216
2.3	Organisatorische Einbindung und Personalentwicklungskonzepte ..	221
3	Inhaltliches und methodisches Vorgehen bei der Einführung von Six Sigma .....	224
4	Kritische Erfolgsfaktoren bei qualitätsorientierten Verbesserungsprozessen in der Versicherung .....	227
5	Zusammenfassung und Ausblick.....	228
	Literatur .....	229

**Kapitel 13****Corporate Citizenship bei Versicherungen .....231***Dr. Nicole Fabisch*

1	Herausforderungen an das Versicherungsmarketing.....	231
2	Begriffsklärung und theoretische Einbettung .....	232
2.1	Corporate Citizenship .....	232
2.2	Corporate Social Responsibility .....	233
2.3	Verantwortungspyramide als theoretische Basis des CC.....	234
3	Strategisches Corporate Citizenship.....	235
3.1	Instrumente des Corporate Citizenship-Mix.....	235
3.2	Business Case für Corporate Citizenship .....	237
3.2.1	Personalentwicklung .....	237
3.2.2	Corporate Communication .....	238
3.2.3	Neukundengewinnung und Kundenbindung.....	239
3.2.4	Standortentwicklung .....	241
3.3	Implementierung des Corporate Citizenship .....	241
3.3.1	Soziales Commitment und strukturelle Anpassung.....	241
3.3.2	CC-Prozess.....	243
4	Fazit.....	244
	Literatur .....	245

**Kapitel 14**

**Innovatives Kundenrückgewinnungskonzept .....247**

*Andreas Hülsing*

- 1 Einleitung .....247
- 2 Grundlagen einer Kundenrückgewinnung.....248
  - 2.1 Begriffsabgrenzungen.....248
  - 2.2 Zieldimensionen der Kundenrückgewinnung.....251
- 3 Entwicklung eines Kundenrückgewinnungskonzeptes .....253
  - 3.1 Identifikation von abgewanderten Kunden.....254
  - 3.2 Wertorientierte Segmentierung abgewanderter Kunden.....255
  - 3.3 Analyse der Abwanderungsgründe.....256
  - 3.4 Problembehebung .....259
  - 3.5 Maßnahmen zur Rückgewinnung abgewanderter Kunden .....261
  - 3.6 Nachbetreuung erfolgreich zurückgewonnener Kunden .....264
- 4 Voraussetzungen für die erfolgreiche Operationalisierung  
des Rückgewinnungskonzeptes .....265
  - 4.1 Integrative Organisationsstruktur .....265
  - 4.2 Leistungs- und kundenorientierte Mitarbeiter .....267
- Schlussbetrachtung .....269
- Literatur .....270

**Teil V**

**Operatives Versicherungsmarketing .....273**

**Kapitel 15**

**Post Merger Integration bei einem Versicherungsunternehmen .....275**

*Dr. Michael Reich/Tim Braasch/Thorsten Schramm*

- 1 Konsolidierungswellen in Branchen .....275
- 2 Voraussetzungen für einen erfolgreichen Merger .....278
- 3 Konzeptionelles Vorgehen bei der Integration  
am Beispiel zweier Versicherungsunternehmen.....281
  - 3.1 Integrationsansatz .....281
  - 3.2 Integrationsstrategie und Grundsatzentscheidungen .....282
  - 3.3 Masterplan und Prozesse im Programm-Management .....284
  - 3.4 Organisatorische und personelle Integration .....288
- 4 Integration der Systeme.....290
- 5 Erfahrungen aus dem Integrationsprozess.....291
- 6 Zusammenfassung und Ausblick.....293
- Literatur .....294

**Kapitel 16****Innovatives Schadenmanagement in Versicherungen .....295***Tim Braasch/Michael Danisch*

1	Einleitung .....	295
1.1	Optimierungsansätze in der Schadenfunktion .....	295
1.2	Von der institutionellen Sichtweise hin zur Kundenorientierung .....	296
2	Schadenfunktion und Rentabilität .....	298
2.1	Schadenhäufigkeit und -höhe zeigen Einsparpotenziale auf .....	298
2.2	Stellhebel zur Optimierung der Schadenfunktion .....	299
3	Ausgangspunkt: Verständnis der Kundenbedürfnisse .....	301
3.1	Kundenanforderungen an die klassischen Kfz-Versicherungen .....	301
3.2	Bewertung des Erfüllungsgrades der Kundenanforderungen im TRI:M Grid .....	302
4	Erwartete Optimierungsergebnisse.....	303
5	Zusammenfassung .....	304
	Literatur .....	306

**Kapitel 17****Mögliche Industrialisierungsansätze für Kundenservice-Center .....307***Marcus Laakmann/Oliver Pietzsch*

1	Einleitung .....	307
2	Anforderungen an ein Kundenservice-Center in der Versicherungswirtschaft.....	308
3	Gestaltung des modernen Kundenservice-Centers .....	311
3.1	Industrialisierung in der Assekurranz .....	311
3.2	Gestaltungsprinzipien der Industrialisierung .....	312
3.3	Strategische und organisatorische Neuausrichtung eines Kundenservice-Centers .....	314
4	Nutzen .....	315
5	Zusammenfassung .....	317
	Literatur .....	318

**Kapitel 18****Innovative Vertriebskonzepte.....319***Jörg Hodann/Alexander Wulf*

1	Einleitung .....	319
2	Steuerungskonzepte.....	320
2.1	Management by Objectives .....	320
2.2	Balanced Scorecard .....	321
2.3	Benchmarking .....	324
2.5	Fazit für die Steuerung des Versicherungsvertriebes .....	327

3	Fallstudie: Innovatives Steuerungskonzept für den Leben-Maklervertrieb .....	328
3.1	Ausgangssituation .....	328
3.2	Analyse .....	328
3.3	Konzeption .....	329
3.4	Umsetzung .....	329
3.5	Wirkung .....	335
	Literatur .....	337

**Kapitel 19**

**Erfolgsfaktoren einer Auslagerung von IT-Infrastrukturservices.....339**

*Tim Braasch*

1	Einleitung .....	339
1.1	IT-Outsourcing als Teil der Management-Strategie .....	339
1.2	Kriterien für eine Outsourcing-Entscheidung .....	340
2	Marktentwicklung und Trends .....	342
2.1	Anbieter IT-Outsourcing .....	342
2.2	Selektives Outsourcing .....	343
3	Chancen und Risiken .....	344
3.1	Vorteile des selektiven IT-Outsourcing .....	344
3.2	Outsourcing-Risiken .....	346
4	Erfolgsfaktoren für die IT-Auslagerung .....	348
4.1	Projektorganisation .....	348
4.2	Zehn Erfolgsfaktoren für das IT-Outsourcing .....	348
5	Zusammenfassung .....	350
	Literatur .....	352

**Kapitel 20**

**Effektive Personalauswahl.....353**

*Dr. Michael Reich/Oliver Pietzsch*

1	Einführung .....	353
2	Innovatives Konzept zur effizienten Durchführung von Großprojekten zwischen Fachbereichen und der IT .....	354
3	Anforderungen an das Personalauswahlverfahren .....	355
4	Zusammenarbeit zwischen Personalbereich und Fachabteilungen .....	357
5	Zusammenfassung .....	364
	Literatur .....	366



**Kapitel 21****Erfolgsfaktoren im Rahmen von großen IT-Veränderungsprozessen .....367***Dirk Weske/Torsten Hübenthal*

1	Neue Rahmenbedingungen .....	367
1.1	Stagnierende Märkte und Verdrängungswettbewerb.....	367
1.2	Neue Anforderungen .....	367
2	Zielkonflikt zwischen Vertrieb und Informationstechnologie.....	368
2.1	Bedingungen des Vertriebes.....	368
2.2	Vernetzung von Vertrieb und IT .....	370
2.3	Mentales Problem.....	371
3	Neue Rolle der Informationstechnologie für Versicherungen.....	372
3.1	IT und Versicherungen .....	372
3.2	Aktuelle Defizite .....	373
4	Koordinaten der strategischen Integration.....	374
4.1	Transparenz und Zuordnung der Kosten .....	374
4.2	Effizienz und Effektivität .....	375
4.3	Agilität.....	376
5	Case Study – Kundenorientierte Weiterentwicklung der IT in einer Post-Merger-Situation .....	378
5.1	Kundenorientierung in der Koexistenz.....	378
5.2	Kundenorientierte Weiterentwicklung.....	380
6	Wer nur etwas von IT versteht, hat nichts verstanden! .....	382

**Kapitel 22****Versicherung 2.0 – Marketing und Kommunikation****im Social Media-Zeitalter.....383***Uwe Schumacher*

1	Einleitung .....	383
2	Kommunikation 2.0 und Marketing 2.0 für Unternehmen .....	385
2.1	Grundlagen, Instrumente und Einsatzmöglichkeiten.....	385
2.2	Online Marketing (SEO, SEM) bei der Direct Line .....	386
2.3	Online Reputationsmanagement bei der Direct Line.....	389
3	Social Media-Strategie und (Online-) PR.....	392
3.1	Beispiele Web2.0-Instrumente (Corporate Blog, Social Media-Kanäle) bei Direct Line .....	392
3.2	Verzahnung von Online-PR und Web2.0-Instrumenten.....	394
4	Fazit.....	394
	Literatur .....	395

**Kapitel 23**

**Kommunikationspolitik im Versicherungssektor .....397**

*Dr. Ute Rohbock/Martha Jagoda*

- 1 Besonderheiten im Dienstleistungssektor..... 398
- 2 Kommunikationsempfehlung ..... 399
  - 2.1 Klassische Kommunikation..... 399
  - 2.2 Interne Kommunikation..... 403
  - 2.3 Interne Krisenkommunikation..... 403
  - 2.4 Virales Marketing..... 404
  - 2.5 Kommunikation im Web 2.0 ..... 405
- 3 Fazit und Ausblick ..... 406
- Literatur ..... 408

**Kapitel 24**

**Unternehmenskommunikation in der Krise.....411**

*Dr. Nicole Plankert*

- 1 Einführung ..... 411
- 2 Herausforderungen an Versicherungsunternehmen..... 411
- 3 Krisenkommunikation..... 412
  - 3.1 Begriff und Bedeutung ..... 412
  - 3.2 Strategien und Akteure ..... 413
- 4 Erfolgsfaktoren in der Krisenkommunikation ..... 415
- 5 Fazit..... 426
- Literatur ..... 428

**Teil VI**

**Versicherungsmarketing-Implementierung,  
-Controlling und -Techniken ..... 431**

**Kapitel 25**

**Ausrichtung des Produktmarketing in der Assekuranz.....433**

*Dr. Stephan Paprottka*

- 1 Entwicklung des Produktmarketing ..... 433
  - 1.1 Produktmarketing als Erfolgsfaktor im Unternehmen..... 433
  - 1.2 Herausforderungen in der Versicherungsbranche..... 434
- 2 Produktmarketingkonzept in der Assekuranz..... 436
  - 2.1 Marketing und Produktmarketing..... 436
  - 2.2 Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren  
auf dem Markt für Versicherungen ..... 438
  - 2.3 Ausrichtung der Produktmarketinginstrumente..... 440
  - 2.4 Produktentwicklungsprozess ..... 442
- 3 Organisation des Produktmarketing ..... 444

3.1	Gestaltungsprinzipien .....	444
3.2	Funktionen und Organisationsmodell .....	445
3.3	Strukturierungsrahmenbedingungen .....	447
4	Neuausrichtung des Produktmarketing – ein Praxisbeispiel .....	449
	Literatur .....	453

**Kapitel 26**

**Kundenorientierte Frühwarnsysteme in Versicherungen.....455**

*Dr. Michael Reich/Tobias Blodau*

1	Herausforderungen durch die Finanzkrise .....	455
2	Notwendigkeit neuer Frühwarnsysteme .....	457
2.1	Zentrale Herausforderungen für Versicherungsunternehmen .....	457
2.2	Kundenbindungsmanagement als Reaktion auf die Herausforderungen .....	461
2.3	Implikationen für innovative Frühwarnsysteme im Kundenbindungsmanagement von Versicherungen .....	462
3	Kundenwert als Frühwarnindikator .....	463
3.1	Ausgangslage .....	463
3.2	Konzeptansatz für Frühwarnsysteme .....	465
4	Implikationen für das Management .....	472
	Literatur .....	473

**Kapitel 27**

**Weiterbildung im Versicherungsmarketing.....475**

*Matthias Heußner*

1	Weiterbildung im Versicherungsmarketing .....	475
2	Ist-Analyse des Weiterbildungsangebotes für Mitarbeiter im Versicherungsmarketing .....	475
3	Konzept einer innovativen Weiterbildungsakademie als Ansatz für das Versicherungsmarketing .....	476
3.1	Akademisches Dienstleistungsangebot – Bachelor of Arts (Insurance) .....	476
3.2	Akademisches Dienstleistungsangebot – Master of Arts (Insurance) .....	478
3.3	Weiterbildungsangebot für Führungskräfte .....	479
4	Akkreditierung und Qualitätsmanagement .....	480
5	Zusammenfassung .....	481

**Kapitel 28**

**Business Intelligence als strategische Grundlage  
der Unternehmenssteuerung.....483**

*Torsten Schwarz*

1	Business Intelligence.....	483
1.1	Ausgangslage.....	483
1.2	Begriffsabgrenzungen.....	484
1.3	Komponenten .....	484
1.4	Anbieter .....	485
2	Business Intelligence in Versicherungsunternehmen .....	485
2.1	Problemhintergrund.....	485
2.2	Wirkungshebel.....	486
2.3	Erfahrungen .....	487
2.4	Potenziale .....	488
3	Zusammenfassung.....	489
	Literatur .....	490

**Teil VII**

**Internationales Versicherungsmarketing  
und Entwicklungstendenzen ..... 491**

**Kapitel 29**

**Internationale Markteintrittsstrategie für deutsche Lebensversicherer .....493**

*Tim Braasch/Marcus Laakmann*

1	Investitionen im Ausland .....	493
2	Gründe für die Internationalisierungsstrategie .....	494
2.1	Volkswirtschaftliche Entwicklungen.....	494
2.2	Wettbewerbsverschärfung .....	498
3	Leitprinzipien der Internationalisierung .....	500
3.1	Marktgröße .....	501
3.2	Marktumfeld.....	504
4	Durchführungswege der Internationalisierung .....	505
4.1	Fähigkeit zur Internationalisierung.....	505
4.2	Wege der Internationalisierung .....	506
4.2.1	Greenfield-Operations.....	506
4.2.2	Kooperationen/Fusionen .....	506
4.2.3	Übernahmen .....	506
4.3	Steuerung der internationalen Expansion .....	507
5	Schlussbemerkung .....	508
	Literatur .....	509

**Autorenverzeichnis.....511**

# Abbildungsverzeichnis

Abb. 1.1:	Anzahl der Mitglieder in den gesetzlichen Krankenversicherungskassen .....	5
Abb. 1.2:	Anzahl der beaufsichtigten Versicherungsunternehmen (VU) und Pensionsfonds in 2008 .....	9
Abb. 1.3:	Anzahl der Versicherungsunternehmen nach Rechtsform in 2006.....	10
Abb. 1.4:	Gebuchte Brutto-Beiträge aus 2007 in Tsd. EUR .....	11
Abb. 1.5:	Deutscher Versicherungsmarkt im Jahr 2006 .....	11
Abb. 1.6:	Die zehn größten Unternehmen in der Lebens-, Kranken- und Schaden-/ Unfallversicherung im Jahre 2007 .....	12
Abb. 1.7:	Verdiente Bruttobeiträge – Schaden-/Unfallversicherung gesamt .....	15
Abb. 1.8:	Einschätzung über die Wachstumsaussichten der einzelnen Vertriebswege .....	16
Abb. 1.9:	Größte Herausforderungen für die Versicherer.....	17
Abb. 2.1:	Grundlegende Bedürfniskategorien nach Maslow und Möglichkeiten der Ansprache durch Marketinginstrumente .....	21
Abb. 2.2:	Informationsverarbeitung anhand eines Gedächtnismodelles .....	26
Abb. 2.3:	Stufen der Kaufentscheidung .....	29
Abb. 2.4:	Struktur des deutschen Versicherungsmarktes.....	31
Abb. 2.5:	Vollständiges S-O-R-Modell der Werbekommunikation.....	36
Abb. 2.6:	Produktinteresse im Branchenvergleich.....	37
Abb. 2.7:	Recall der Werbung verschiedener Branchen .....	37
Abb. 2.8:	Erwartete Veränderungen im Kundenverhalten in den nächsten zehn Jahren.....	39
Abb. 3.1:	Versicherungsschutzkonzept nach Farny .....	46
Abb. 3.2:	Unterschiedliche Sicherheiten bei Sachgütern und Dienstleistungen	47
Abb. 5.1:	Dienstleistungscharakteristika der Versicherung und Implikationen	85
Abb. 5.2:	Marketingkonzept in der Versicherung.....	85
Abb. 5.3:	Drei-Ebenen-Konzept des Versicherungsproduktes .....	86
Abb. 5.4:	Informationsaktivitäten der Marktpartner .....	89
Abb. 5.5:	Informationsökonomisches Dreieck.....	90
Abb. 5.6:	Transaktionsmarketing vs. Relationship Marketing.....	95
Abb. 5.7:	Theorie-Beiträge zur Erklärung der Dienstleistung Versicherung .....	99
Abb. 6.1:	SWOT-Analyse als Bestandteil der strategischen Unternehmenspolitik.....	105
Abb. 6.2:	PESTEL-Analyse für die Versicherungswirtschaft (mit Beispielen).....	107

---

Abb. 7.1:	Erweiterung des Risikomanagement-Prozesses durch Solvency II..	116
Abb. 7.2:	Paradigmenwechsel in der Unternehmenssteuerung.....	117
Abb. 7.3:	Informationsanforderungen je BSC-Perspektive .....	121
Abb. 7.4:	BSC als Managementinstrument.....	122
Abb. 7.5:	Herleitung einer Balanced Scorecard.....	123
Abb. 7.6:	Rahmenbedingungen der BSC-Entwicklung .....	124
Abb. 7.7:	Strategiebeschreibung mit Hilfe der Strategy Map.....	126
Abb. 7.8:	Vorgehensweise.....	129
Abb. 7.9:	Erfolgsfaktoren und strategische Ziele.....	130
Abb. 7.10:	Beispiel einer Strategy Map.....	131
Abb. 7.11:	Verdichtete Strategy Map.....	132
Abb. 7.12:	Ableitung von Kennzahlen aus den Erfolgsfaktoren.....	133
Abb. 7.13:	Steckbrief.....	134
Abb. 7.14:	Steuerungskreislauf.....	135
Abb. 8.1:	Steuerungsdimensionen Vertriebsweg, Produkt, Kunde.....	140
Abb. 8.2:	Einfluss wertorientierter Führung auf das S&P-Rating.....	141
Abb. 8.3:	Beispielhafte Darstellung eines Wertetreiberbaumes.....	141
Abb. 8.4:	Wertorientierte Deckungsbeitragsrechnung.....	146
Abb. 8.5:	Vorgehen bei der initialen Modellentwicklung.....	150
Abb. 8.6:	Vertriebswege- und Produktsicht im Steuerungsmodell.....	151
Abb. 8.7:	Differenzierungsmöglichkeit Reportingsichten.....	152
Abb. 9.1:	In der Versicherungsbranche eingesetzte Kommunikationskanäle ..	170
Abb. 9.2:	Bewertung botschaftsinteraktiver Kanäle in der Versicherungsbranche.....	175
Abb. 10.1:	Entwicklung Gesamtmarkt Lebensversicherung Deutschland.....	187
Abb. 10.2:	Marktkapazität und -durchdringung.....	175
Abb. 10.4:	Beispielhafte Darstellung einer Abschlusskostenzerlegung.....	175
Abb. 10.5:	Beispielhafte Darstellung des Zusammenhangs von Handlungsfeldern und Initiativen.....	175
Abb. 11.1:	Unternehmen im Mittelpunkt.....	196
Abb. 11.2:	St. Galler Strategieansatz .....	197
Abb. 11.3:	Beispiel für einen Steckbrief einer strategischen Initiative .....	199
Abb. 11.4:	Initiativenmatrix.....	199
Abb. 11.5:	Beispiel für den Auszug eines Masterplans .....	201
Abb. 11.6:	Zusammenwirken Balanced Scorecard und Strategy Maps .....	202
Abb. 11.7:	Managementkreislauf.....	203
Abb. 12.1:	Zusammenhang zwischen Innovation und KVP .....	209
Abb. 12.2:	Einflussfaktoren und Marktdynamik.....	210
Abb. 12.3:	Implementierungsgrad von Six Sigma .....	213
Abb. 12.4:	Business Excellence.....	216
Abb. 12.5:	Kernelemente von Six Sigma.....	217
Abb. 12.6:	Methoden im Überblick .....	219
Abb. 12.7:	Beispiel Projekt-Charta.....	221
Abb. 12.8:	Übergreifendes Personalentwicklungskonzept .....	223
Abb. 12.9:	Vorgehen zur Einführung.....	225

---

Abb. 12.10: Projektauswahlverfahren .....	226
Abb. 13.1: Verantwortungspyramide.....	233
Abb. 13.2: Corporate Citizenship-Mix .....	236
Abb. 13.3: Nutzenfelder für Unternehmen .....	237
Abb. 13.4: Corporate Citizenship im Marketingmix .....	240
Abb. 13.5: CC-Prozess.....	243
Abb. 14.1: Drei Phasen einer Kundenbeziehung .....	249
Abb. 14.2: Begriffsinterpretation der Kundenrückgewinnung.....	250
Abb. 14.3: Zieldimensionen der Kundenrückgewinnung .....	252
Abb. 14.4: Prozessablauf eines Kundenrückgewinnungskonzeptes .....	253
Abb. 14.5: Klassifizierung von Abwanderungsgründen .....	257
Abb. 14.6: Strukturierter Fragebogen zur Kündigungsgrundanalyse.....	260
Abb. 14.7: Ansatzpunkte für eine zielorientierte Problembehebung .....	261
Abb. 14.8: Kundenrückgewinnungsstrategien .....	262
Abb. 14.9: Integratives Modell einer ganzheitlichen Rückgewinnungsstruktur	266
Abb. 14.10: Idealtypisches Skillprofil eines Rückgewinnungsmanagers .....	268
Abb. 15.1: Endgames-Kurve.....	277
Abb. 15.2: Integrationskonzept.....	282
Abb. 15.3: Beispiel von Integrationszielsetzungen.....	283
Abb. 15.4: Matrixprojektorganisation für Integrationsprojekt.....	285
Abb. 15.5: Zusammenspiel Top-down und Bottom-up Masterplan.....	287
Abb. 15.6: Vorgehen bei der personellen Integration .....	288
Abb. 15.7: Beispiel einer IT-Roadmap .....	291
Abb. 16.1: Kundenorientierung als zentraler Erfolgsfaktor.....	296
Abb. 16.2: Von der institutionellen Sichtweise hin zur Kundenorientierung ....	297
Abb. 16.3: Schadenhäufigkeit und -höhe im deutschen Versicherungsmarkt im Jahre 2007.....	298
Abb. 16.4: Stellhebel zur Optimierung der Schadensfunktion.....	299
Abb. 16.5: Bewertung im TRI:M Grid für die klassischen Kfz-Versicherungen .....	303
Abb. 17.1: Zieldimensionen und Zielkonflikte .....	308
Abb. 17.2: Ausprägungen von Marktanforderung .....	309
Abb. 17.3: Ausgestaltungsmöglichkeiten interner Parameter .....	311
Abb. 17.4: Zusammenhang zwischen Gestaltungsprinzipien und Industrialisierungsgebeln bei Kundenservice-Centern.....	314
Abb. 17.5: Neuausrichtung Kundenservice-Center.....	315
Abb. 17.6: Effizienzsteigerungspotenziale.....	316
Abb. 18.1: Innovationsansätze im Versicherungsvertrieb .....	319
Abb. 18.2: Vor- und Nachteile bei Management by Objective.....	321
Abb. 18.3: Perspektiven der Balanced Scorecard .....	322
Abb. 18.4: Vor- und Nachteile der Balanced Scorecard.....	324
Abb. 18.5: Benchmarkingtechniken .....	325
Abb. 18.6: Benchmarking-Prozess .....	326
Abb. 18.7: Vor- und Nachteile von Benchmarking .....	327
Abb. 18.8: Treibermodell für den Vertriebsdeckungsbeitrag .....	330

---

Abb. 18.9: Portal des Vertriebsinformationssystems .....	332
Abb. 18.10: Informationsbereitstellung mit Analysefunktionen.....	333
Abb. 18.11: Cross-Selling als Beispiel für Potenzialberichte .....	333
Abb. 18.12: Cross-Selling-Quoten der Vermittler .....	334
Abb. 18.13: Benchmarkbericht für Maklerbetreuer.....	335
Abb. 19.1: Outsourcing-Typen .....	339
Abb. 19.2: IT-Outsourcing-Markt Deutschland (Mrd. EUR) .....	340
Abb. 19.3 : Projektorganisation .....	348
Abb. 19.4: Roadmap - beispielhaftes Vorgehensmodell zur Auslagerung von IT-Services.....	350
Abb. 20.1: 6 Säulen des Rekrutierungsprozesses.....	356
Abb. 20.2: Anforderungsprofil CI-Methode .....	358
Abb. 20.3: Beispiel Anforderungsprofil Business Consultant .....	359
Abb. 20.4: Interviewprozess .....	362
Abb. 20.5: Bewerberbewertung .....	363
Abb. 21.1: Hauptsächliche Vertriebswege.....	369
Abb. 21.2: Erwartungen an ein Versicherungsprodukt .....	370
Abb. 21.3: Ausgewählte Wirtschaftlichkeitszahlen .....	374
Abb. 21.4: Maßnahmen der Informationstechnologie zur Effizienzsteigerung.	375
Abb. 21.5: Entlang der Wertschöpfungskette erhöht effektive Informationstechnologie die Prozessleistung des Versicherungsunternehmens. ....	376
Abb. 21.6: Effizienzsteigerungen in der IT schaffen die Möglichkeit zum erhöhten Einsatz wahlfreier Anwendungen. ....	377
Abb. 21.7: Aufgabenstellung Phase 1 .....	378
Abb. 21.8: Aufgabenstellung Phase 2.....	381
Abb. 22.1: Imagewandel der Medien. Informationsquellen der 20- bis 39- Jährigen mit Fach- beziehungsweise Hochschulreife .....	385
Abb. 22.2: Relevanz der beiden Werbekanäle TV & Print, Vorteil von SEM: ..	389
Abb. 22.3: Online Reputationsmanagement .....	390
Abb. 22.4: Direct Line Versicherungs AG, Corporate Blog.....	393
Abb. 22.5: Communities und Foren.....	393
Abb. 23.1: Vom 4-P-Modell zum 7-P-Modell.....	398
Abb. 23.2: Überblick über ausgewählte Ausprägungen von PR.....	402
Abb. 25.1: Ausrichtung des Marketing .....	436
Abb. 25.2: Kundenbeziehungen in der Assekuranz .....	439
Abb. 25.3: Erfolgsfaktoren am Markt.....	439
Abb. 25.4: Marketingprozess.....	440
Abb. 25.5: Marketinginstrumenteneinsatz in der Praxis .....	441
Abb. 25.6: Einfluß der Marketinginstrumente auf Erfolgsfaktoren .....	442
Abb. 25.7: Ausgangspunkt im Produktentwicklungsprozess.....	442
Abb. 25.8: Produktentwicklungs- mit Produktmanagementprozess .....	443
Abb. 25.9: Marketingfunktionen in Versicherungsunternehmen.....	445
Abb. 25.10: Produktmarketing-Organisationsmodell .....	447
Abb. 25.11: Historisch geläufiges Strukturmodell in der Assekuranz.....	448



---

Abb. 25.12: Übergreifende Marketingaufgaben der Versicherer.....	448
Abb. 25.13: Alternativen von Strukturmodellen.....	450
Abb. 26.1: Vorgehen bei der Bestimmung zentraler Herausforderungen.....	457
Abb. 26.2: Beispiel Produktentwicklungsprozess .....	460
Abb. 26.3: Konzeptionelle Bausteine des Kundenwertes .....	464
Abb. 26.4: Kunden-Lebenszyklusrechnung ohne Verzinsung als Berechnungsverfahren .....	466
Abb. 26.5: Mikroskopische Betrachtung der Determinanten .....	468
Abb. 26.6: Wirkungen des Konzeptansatzes .....	469
Abb. 29.1: Beitragseinnahmen und Vertragsauszahlungen .....	495
Abb. 29.2: Marktdurchdringungs-Quoten.....	497
Abb. 29.3: Versicherungsbeiträge und -dichte in Europa .....	501
Abb. 29.4: Versicherungsbeiträge und -dichte außerhalb Europas .....	503

## **Teil I**

# **Entwicklung, Gegenstand und Besonderheiten des Versicherungsmarketing**

# Kapitel 1

## Anbieter von Versicherungsleistungen

Michael Dorka

### 1 Überblick

*Versicherungsleistungen* unterschiedlichster Art werden in Deutschland von einer Vielzahl von Unternehmen und Institutionen zur Verfügung gestellt. Grundsätzlich wird dabei zwischen Individual- und Sozialversicherungen unterschieden. Die *Sozialversicherung* besteht aus fünf Zweigen: gesetzliche Rentenversicherung, gesetzliche Kranken- und Pflegeversicherung, gesetzliche Unfallversicherung sowie der gesetzlichen Arbeitslosenversicherung. Die *Individualversicherung* kennt ca. 300 Versicherungsarten, wobei bezüglich des Beitragsvolumens der Bereich der Lebensversicherung der bedeutendste ist. Es lassen sich diese beiden Versicherungsbereiche anhand verschiedener Merkmale differenzieren.

Bei der *Rechtsform* der Sozialversicherungen handelt es sich um Anstalten und Körperschaften des öffentlichen Rechts mit Selbstverwaltung. Die Unternehmensformen der Individualversicherer sind Aktiengesellschaften, Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit und öffentlich-rechtliche Versicherungseinrichtungen.

Das *Versicherungsverhältnis* entsteht bei der Sozialversicherung per Gesetz durch Aufnahme einer Beschäftigung, quasi als Pflichtversicherung. Bei der Individualversicherung entsteht das Versicherungsverhältnis per individuellem Vertrag, das heißt, es wird jedem grundsätzlich selbst überlassen, ob und in welchem Umfang Versicherungsschutz eingekauft wird.

Unterschieden wird auch in der *Bemessung der Beiträge*, die bei der Sozialversicherung nach der Höhe des Einkommens bestimmt werden, während bei der Individualversicherung das Äquivalenzprinzip nach Risiko gilt. Für die entrichteten Beiträge beziehungsweise Prämien sind die Leistungen bei der Sozialversicherung gesetzlich festgelegt und bei der Individualversicherung grundsätzlich frei vereinbar.

In der *Art der Finanzierung* der Leistungsfälle liegt ein weiterer Unterschied zwischen den Bereichen. In der Sozialversicherung wird der Leistungsbedarf eines Jahres fast vollständig aus den Beitragseinnahmen des gleichen Jahres finanziert, bis auf einen kleinen Teil angesparter Beiträge, die als eine Art Schwankungsre-

serve dienen. Bei der Individualversicherung werden die Beiträge beziehungsweise Prämien nach bestimmten Grundsätzen angelegt, um jederzeit die zukünftigen Ansprüche der Versicherten erfüllen zu können.

Sozial- und Individualversicherung schließen sich nicht gegeneinander aus, sondern ergänzen sich grundsätzlich, da der Leistungsumfang der gesetzlichen Sozialversicherung häufig nicht ausreicht, um den gewohnten Lebensstandard aufrecht zu erhalten.

## 1.1 Sozialversicherungen

Die deutsche *Sozialversicherung* nimmt als gesetzliches Versicherungssystem einen Teil der sozialen Sicherung Deutschlands ein. Arbeitnehmer sind in der Regel mit Aufnahme einer Beschäftigung, sofern eine bestimmte Einkommensgrenze nicht überschritten wird, automatisch pflichtversichert. Die Finanzierung der verschiedenen Zweige der Sozialversicherung erfolgt grundsätzlich durch die Beiträge der versicherten Mitglieder und deren Arbeitgeber.

Die Sozialversicherungen werden in fünf verschiedene Zweige unterteilt. Der älteste Zweig ist die gesetzliche Krankenversicherung, die 1883 begann, während der jüngste Sozialversicherungszweig die gesetzliche Pflegeversicherung aus dem Jahre 1995 ist. Die einzelnen Zweige sind im wesentlichen in den Sozialgesetzbüchern (SGB) geregelt:

- gesetzliche Rentenversicherung (SGB VI),
- gesetzliche Krankenversicherung (SGB V),
- gesetzliche Pflegeversicherung (SGB XI),
- gesetzliche Arbeitslosenversicherung (SGB III) und
- gesetzliche Unfallversicherung (SGB VII).

Die wesentlichen *Kennzeichen* der Sozialversicherungen sind

- die Absicherung von grundsätzlich personenbezogenen Risiken,
- die weitestgehend durch Gesetz einheitlich geregelten Versicherungsleistungen,
- das Solidaritätsprinzip,
- der überwiegende Zwangscharakter und
- der Betrieb durch Sozialversicherungsträger in Selbstverwaltung.

Die Gesamtlast der Abgaben zur Sozialversicherung, die die Arbeitnehmer und Arbeitgeber gemeinsam zu tragen haben, summierten sich im Rahmen sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse im Jahre 2009 auf ca. 39 % des Bruttolohnes. Diese Beiträge werden bis zu einer bestimmten Einkommenshöhe, der Beitragsbemessungsgrenze, einbehalten. Die Beitragsbemessungsgrenze liegt in 2009 für die Renten- und Arbeitslosenversicherung bei 64.800 EUR im Jahr (54.600 EUR in den neuen Bundesländern) sowie in der Kranken- und Pflegever-

sicherung bei 44.100 EUR im Jahr. Ausnahme ist die gesetzliche Unfallversicherung, die ausschließlich vom Arbeitgeber gezahlt wird.

### *Gesetzliche Krankenversicherung*

Die *gesetzliche Krankenversicherung* deckt die Krankheitskosten der versicherten Person und dessen mitversicherten Familienangehörigen ab. Die wesentlichen Leistungsschwerpunkte sind die ambulante, stationäre und zahnärztliche Behandlung sowie die Arzneimittelversorgung. Darüber hinaus werden auch Leistungen zur Gesundheitsvorsorge, Rehabilitation und Mutterschaft erbracht. Die schwierige finanzielle Situation in der gesetzlichen Krankenversicherung durch die Kostenexplosion im Gesundheitswesen macht immer wieder deutliche Einschnitte in den Leistungsumfang notwendig.

Die Versicherten können die Krankenkasse frei wählen. Die *Träger der gesetzlichen Krankenversicherung* sind die

- Allgemeinen Ortskrankenkassen (AOK),
- Betriebskrankenkassen (BKK),
- Innungskrankenkassen (IKK),
- Ersatzkassen,
- landwirtschaftlichen Sozialversicherung und
- die Knappschaft.

In der gesetzlichen Krankenversicherung gehört jedes dritte Mitglied einer der 15 AOK an und etwa jedes Dritte einer der acht Ersatzkassen. Die 155 Betriebs- und 13 Innungskrankenkassen sind ebenfalls von Bedeutung. Der Beitragssatz beträgt seit dem 01.07.2009 einheitlich 14 % des Arbeitsentgeltes des Beschäftigten, bis zur Beitragsbemessungsgrenze. Außerdem gibt es einen zusätzlichen Beitrag für die versicherten Mitglieder in Höhe von 0,9 %. Abbildung 1.1 gibt einen Überblick über die Anzahl der Mitglieder in den gesetzlichen Versicherungskassen.

Gesetzliche Krankenkassen	Anzahl der Mitglieder in Millionen
AOK	18,6
<i>Ersatzkassen</i>	16,8
<i>Davon: Barmer</i>	5,3
DAK	4,7
TK	4,1
KKH	1,4
GBK	1,1
BKK	10,3
IKK	4,5
Sonstige	1,8

Quelle: vgl. Schallöhr (2009), S. 33

**Abb.1.1:** Anzahl der Mitglieder in den gesetzlichen Krankenversicherungskassen

Die gesetzliche Krankenversicherung ist, in Verbindung mit der Pflegeversicherung, die einzige Sozialversicherung, bei der ein echter Wettbewerb besteht. Insbesondere der nahezu einheitliche Leistungsumfang der gesetzlichen Krankenversicherungen und der einheitliche Beitragssatz macht die Anbieter austauschbar und ein gutes Marketing in diesem Bereich wichtig.

Die Etats für Werbemaßnahmen zeigen, dass der Gesundheitsmarkt hart umkämpft ist. In den ersten drei Quartalen des Jahres 2008 hat die AOK mit 14,1 Mio. EUR von den gesetzlichen Krankenkassen die höchsten Werbeausgaben. Die Betriebskrankenkassen lagen im Vergleichszeitraum bei 4,9 Mio. EUR und die Techniker Krankenkasse bei 4,0 Mio. EUR. Insgesamt lagen die Ausgaben für Werbung bei den gesetzlichen Krankenkassen bei ca. 30 Mio. EUR und damit ungefähr in gleicher Höhe, wie die Ausgaben der privaten Krankenversicherer (vgl. BKK 2009, S. 1).

#### *Gesetzliche Pflegeversicherung*

Die *gesetzliche Pflegeversicherung* sichert das finanzielle Risiko im Pflegefall ab, abgestuft nach dem Grad der Pflegebedürftigkeit. Allgemein gilt der Grundsatz „Pflege- folgt Krankenversicherung“, das heißt Mitglieder einer gesetzlichen Krankenversicherung erhalten auch dort ihre Pflegeversicherung. Die Träger der Pflegeversicherung sind die Pflegekassen, die bei den jeweiligen Krankenversicherungen angesiedelt sind.

Der Beitragssatz zur gesetzlichen Pflegeversicherung liegt grundsätzlich bei 1,95 % des Arbeitsentgeltes, bis zur Beitragsbemessungsgrenze. Versicherte ohne eigene Kinder, die mindestens 23 Jahre alt sind und nach dem 31.12.39 geboren sind, zahlen einen Zuschlag in Höhe von 0,25 %.

#### *Gesetzliche Rentenversicherung*

Die *gesetzliche Rentenversicherung* leistet vor allem Renten wegen Alters, Tod und Berufsunfähigkeit beziehungsweise Erwerbsminderung. Ein wichtiger Bestandteil sind auch die Rehabilitationsleistungen zur Wiedereingliederung ins Berufsleben bei Erwerbsminderung.

Träger der gesetzlichen Rentenversicherung ist die Deutsche Rentenversicherung mit ihren einzelnen regionalen Versicherungsträgern, der Deutschen Rentenversicherung Bund und der Deutsche Rentenversicherung Knappschaft-Bahn-See. Die wesentlichen Finanzierungsbeiträge sind die Beiträge der Arbeitnehmer und deren Arbeitgeber und der Bundeszuschuss. Der Beitragssatz in der gesetzlichen Rentenversicherung liegt bei 19,9 % des Arbeitsentgeltes, bis zur Beitragsbemessungsgrenze.

#### *Gesetzliche Unfallversicherung*

Die *gesetzliche Unfallversicherung* leistet bei berufsbedingten Unfällen, Wegeunfällen und Berufskrankheiten sowie für die Wiederherstellung der Erwerbsfähigkeit und Unfallrenten. Dazu kommen noch Maßnahmen zur Verhütung von Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsverfahren.