

Michael P. Zerres · Michael Reich
Herausgeber

Handbuch Versicherungsmarketing

 Springer

Inhalt

Ac
Wu

Abbildungsverzeichnis	XXIII
-----------------------------	-------

Teil I

Entwicklung, Gegenstand und Besonderheiten des Versicherungsmarketing.....	1
---	----------

Kapitel 1

Anbieter von Versicherungsleistungen	3
---	----------

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 Versicherungsmarketing81

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 Versicherungsmarkt103

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

Strategieentwicklung183

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 Kosteninitiativen195**

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
Versicherungsbranche209
- 2 Konzeptionelle Grundlage einer Einführung von Six Sigma
bei einem Versicherer.....214
 - 2.1 Business Excellence als Grundlage qualitätsorientierter
Veränderungsprozesse214
 - 2.2 Kernelemente von Six Sigma216
 - 2.3 Organisatorische Einbindung und Personalentwicklungskonzepte ..221
- 3 Inhaltliches und methodisches Vorgehen
bei der Einführung von Six Sigma224
- 4 Kritische Erfolgsfaktoren bei qualitätsorientierten
Verbesserungsprozessen in der Versicherung227
- 5 Zusammenfassung und Ausblick.....228
- Literatur229

Kapitel 13

Corporate Citizenship bei Versicherungen231

Dr. Nicole Fabisch

- 1 Herausforderungen an das Versicherungsmarketing231
- 2 Begriffsklärung und theoretische Einbettung232
 - 2.1 Corporate Citizenship232
 - 2.2 Corporate Social Responsibility233
 - 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 Citizenship237
 - 3.2.1 Personalentwicklung237
 - 3.2.2 Corporate Communication238
 - 3.2.3 Neukundengewinnung und Kundenbindung239
 - 3.2.4 Standortentwicklung241
 - 3.3 Implementierung des Corporate Citizenship241
 - 3.3.1 Soziales Commitment und strukturelle Anpassung.....241
 - 3.3.2 CC-Prozess.....243
- 4 Fazit.....244
- Literatur245

Kapitel 14

Innovatives Kundenrückgewinnungskonzept247

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 Problembhebung	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 Versicherungsunternehmen275

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 Versicherungen295***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-Center307***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-Veränderungsprozessen367***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 Versicherungssektor397

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 Lebensversicherer493

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