

VERÖFFENTLICHUNGEN DER
HAMBURGER GESELLSCHAFT
ZUR FÖRDERUNG DES VERSICHERUNGSWESENS MBH, HAMBURG

Michael Thiemermann

Strategische Vertriebskonzepte
in der Versicherungswirtschaft unter
Berücksichtigung des Verbundes von
Dienstleistungen der Versicherungsunternehmungen
und der Banken

Herausgeber:
Hamburger Gesellschaft
zur Förderung des Versicherungswesens mbH
Abteistraße 15
D-2000 Hamburg 13

**STRATEGISCHE VERTRIEBSKONZEPTE IN DER
VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT UNTER BERÜCKSICHTIGUNG
DES VERBUNDES VON DIENSTLEISTUNGEN DER
VERSICHERUNGSUNTERNEHMUNGEN UND DER BANKEN**

**von
MICHAEL THIEMERMANN**

Köln 1985

GLIEDERUNGSÜBERSICHT

	<u>Seite</u>
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Gang der Untersuchung	1
1.2 Begriffliche Abgrenzung	1
1.2.1 Versicherungswirtschaft	1
1.2.2 Banken	3
1.2.3 Vertriebskonzept	4
1.2.4 Dienstleistung	5
1.3 Berührungspunkte zwischen Bank- und Versicherungswirtschaft	6
1.3.1 Gemeinsamkeiten	6
1.3.2 Unterschiede	7
2. Rahmenbedingungen der Vertriebspolitik im Versicherungsunternehmen	8
2.1 Interne Einflußfaktoren	8
2.1.1 Unternehmensziele als Ausgangspunkt der Unternehmenspolitik	8
2.1.2 Unternehmensstruktur	11
2.1.3 Unternehmensressourcen	12
2.1.4 Arteigenheiten des Gutes Versicherungsschutz	13
2.2 Externe Einflußfaktoren	14
2.2.1 Rechtliche Einflußfaktoren	14
2.2.2 Gesamtwirtschaftliche Einflußfaktoren	16
2.2.3 Kundenbezogene Einflußfaktoren	17
2.2.4 Einflußfaktor Konkurrenz	19
3. Vertriebspolitik in der Versicherungswirtschaft	21
3.1 Begriff und Bedeutung des Vertriebs im Versicherungsunternehmen	21
3.1.1 Begriff	21
3.1.2 Das Funktionssystem des Versicherungsunternehmens	21
3.1.3 Vertrieb als wichtigste Funktion im Versicherungsunternehmen	21
3.2 Vertriebsinstrumente des Versicherungsunternehmens im Überblick	22
3.2.1 Programmpolitik	22
3.2.2 Prämienpolitik	22
3.2.3 Kommunikations- und Werbepolitik	22

	<u>Seite</u>
3.2.4 Vertriebsverfahrenspolitik	22
3.2.5 Provisionspolitik	23
3.2.6 Instrumentenmix	23
3.3 Gestaltung der Programm- und Vertriebsverfahrenspolitik	23
3.3.1 Programmpolitik	23
3.3.2 Vertriebsverfahrenspolitik	29
4. Exkurs: Bankvertriebsverfahren	50
4.1 Überblick	50
4.2 Dezentrale Vertriebssysteme	50
4.2.1 Initiative geht von der Bank aus	50
4.2.2 Initiative geht vom Kunden aus	52
4.3 Zentrale Vertriebssysteme	55
4.3.1 Initiative geht von der Bank aus	55
4.3.2 Initiative geht vom Kunden aus	55
4.4 Zusammenfassung	56
5. Veränderungen der Umweltfaktoren der Versicherungsunternehmen	57
5.1 Gesamtwirtschaftliche Veränderungen	57
5.1.1 Allgemeine Wirtschaftsentwicklung	57
5.1.2 Soziodemographische Entwicklung	62
5.1.3 Fazit	64
5.2 Veränderungen im Konsumentenverhalten	64
5.2.1 Privatkunden	64
5.2.2 Firmenkunden	67
5.2.3 Fazit	68
5.3 Veränderungen der Konkurrenzsituation	69
5.3.1 Verdrängungswettbewerb innerhalb der Versicherungswirtschaft	69
5.3.2 Substitutionskonkurrenz	70
5.3.3 Druck nimmt an allen Fronten zu	75
5.4 Fazit	76
6. Entwicklung und Tendenzen im Versicherungs- und Finanzwesen der USA	77
6.1 Vorbemerkungen	77
6.2 Entwicklungen im Umfeld amerikanischer Versicherungsunternehmen	77

	<u>Seite</u>
6.2.1 Rechtliche Aspekte	77
6.2.2 Wirtschaftliche Aspekte	82
6.2.3 Veränderungen der Nachfrage	83
6.2.4 Konkurrenz	83
6.2.5 Technologische Entwicklung	85
6.3 Einfluß der Umweltveränderungen auf Programm- und Vertriebsverfahrensgestaltung	87
6.3.1 Produkt- und Sortimentsgestaltung	87
6.3.2 Vertriebsverfahren	90
6.4 Übertragbarkeit der Verhältnisse auf den deutschen Markt	94
7. Strategische Optionen	94
7.1 Kundengruppenorientierung als Ausgangspunkt strategischer Optionen	94
7.1.1 Ansatzpunkte einer Kundengruppenorientierung	95
7.1.2 Differenzierung der Kunden in Gruppen	95
7.1.3 Abstimmung der Vertriebspolitik auf die Kundengruppe	97
7.2 Programmpolitische Optionen	98
7.2.1 Strategische Grundüberlegungen	98
7.2.2 Produktgestaltung	100
7.2.3 Sortimentsgestaltung	110
7.3 Vertriebsverfahrenspolitische Optionen	117
7.3.1 Das "Wheel of Retailing" als Erklärungsmodell für strategische Veränderungen der Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft	117
7.3.2 Strategien bei einzelnen Vertriebsverfahren	123
7.3.3 Vertriebsverfahrensmix	134
7.4 Schlußfolgerungen	137
8. Probleme und Gefahren einer Integration im Finanz- dienstleistungsbereich	138
8.1 Personal	138
8.1.1 Personalqualifikation	138
8.1.2 Personalvergütung	138
8.2 Tie-in-sale	138
8.3 Verlagerung von Risiken	139
8.4 Machtkonzentration im Finanzsektor	139
8.5 Aufsichts dualismus	139
Literaturverzeichnis	140

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

A.	Auflage
a.a.O.	am angegebenen Ort
Abb.	Abbildung
Asw	Absatzwirtschaft
ATM	Automated Teller Machine
AVB	Allgemeine Versicherungsbedingungen
BAV	Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen
BBl.	Betriebswirtschaftliche Blätter
Bd.	Band
Best/Life	Best's Review Life / Health Insurance Edition
Best/Prop	von 1969 bis 1977: Best's Review Property / Liability Insurance Edition ab 1977: Best's Review Property / Casualty Insurance Edition
BFuP	Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis
BI	Bankinformation für Volksbanken und Raiffeisenbanken
BIFOA	Betriebswirtschaftliches Institut für Organisation und Automation
BM	The Banker's Magazine
Btx	Bildschirmtext
bum	Bank und Markt
Bus. Ins.	Business Insurance
BZ	Börsenzeitung
bzw.	beziehungsweise

DB	Der Betrieb
DBw	Der Betriebswirt
Ders.	Derselbe
Dies.	Dieselbe(n)
Diss.	Dissertation
DVZ	Deutsche Versicherungszeitung
ed.	edition
EG	Europäische Gemeinschaft
ER	Economic Review
evtl.	eventuell
etc.	et cetera
EW	Einwohner
f., ff.	folgende, fortfolgende
FAZ	Frankfurter Allgemeine Zeitung
FLF	Finanzierung - Leasing - Factoring
FRB	Federal Reserve Bank
FS	Festschrift
GAA	Geldausgabeautomat
GATT	General Agreement on Tariffs and Trade
GB	Geschäftsbericht
GDV	Gesamtverband der Versicherungswirtschaft
gi	Geldinstitute
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
H.	Heft
HB	Handelsblatt
HBR	Harvard Business Review
HdA	Handwörterbuch der Absatzwirtschaft

HdV	Handwörterbuch des Versicherungswesens
HGB	Handelsgesetzbuch
hrsg.	herausgegeben
HWB	Handwörterbuch der Betriebswirtschaft
HWO	Handwörterbuch der Organisation
i.d.R.	in der Regel
IIM	International Insurance Monitor
IM	Industriemagazin
JdAV	Jahrbuch der Absatz- und Verbrauchsforschung
Jg.	Jahrgang
JoF	Journal of Finance
JoM	Journal of Marketing
JRI	Journal of Risk and Insurance
KWG	Kreditwesengesetz
MB	Monatsbericht der Deutschen Bundesbank
Mio.	Millionen
mm	Manager-Magazin
Mrd.	Milliarden
No.	Number
Nr.	Nummer
ÖBA	Österreichisches Bank-Archiv
o.g.	oben genannt(e)
o.V.	ohne Verfasser

p.a.	per anno
Pkt.	Punkt
PoS	Point-of-Sale
Post	The Post Magazine and Insurance Monitor
RBI	Retail Banker International
Rdnr.	Randnummer
RM Reports	Risk Management Reports
S.	Seite
SchwVZ	Schweizer Versicherungszeitung
Sp.	Spalte
Spark.	Sparkasse
Tab.	Tabelle
Tzw	Teilzahlungswirtschaft
u.	und
u.a.	und andere
USB	United States Banker
u.U.	unter Umständen
v.	von
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
vb	Versicherungsbetrieb
VerBAV	Veröffentlichung des BAV
vgl.	vergleiche
VK	Der Versicherungskaufmann
VN	Versicherungsnehmer
Vol.	Volume
VP	Versicherungspraxis

VRdsch	Versicherungsrundschau
VU	Versicherungsunternehmen
VVermittlung	Versicherungsvermittlung
VVG	Versicherungsvertragsgesetz
VW	Versicherungswirtschaft
WiSt	Wirtschaftswissenschaftliches Studium
WiWo	Wirtschaftswoche
ZfB	Zeitschrift für betriebswirtschaft
ZfbF	Schmalenbachs Zeitschrift für betriebs- wirtschaftliche Forschung
ZfgK	Zeitschrift für das gesamte Kreditwesen
ZfO	Zeitschrift für Organisation
ZfV	Zeitschrift für Versicherungswesen
ZVersWiss	Zeitschrift für die gesamte Versicherungs- wissenschaft
z.Zt.	zur Zeit

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

	<u>Seite</u>
Abb. 1: Die Versicherungsbereiche im Überblick	3
Abb. 2: Die Stufen der konzentrischen Diversifikation	29
Abb. 3: Modelle für Vertriebsverfahren von Versicherungsunternehmen	33
Abb. 4: Bevölkerung nach Altersgruppen	63
Abb. 5: Druck an allen Fronten	76
Abb. 6: Alles-aus-einer-Hand-Angebot	85
Abb. 7: Einfluß der Umfeldveränderungen	87
Abb. 8: Segmentierungskriterien	96
Abb. 9: "Struck-in-the-Middle"	98
Abb. 10: Lebenszyklusmodell einer neuen Betriebsform	118
Abb. 11: Erweitertes Lebenszyklusmodell	123
Abb. 12: Options-Würfel	137

TABELLENVERZEICHNIS

Tab. 1: Geldvermögensbildung der privaten Haushalte nach Anlagearten	60
Tab. 2: Entwicklung der Wohnbevölkerung in der Bundes- republik Deutschland in den Jahren 1980 bis 2030	62
Tab. 3: Financial Services 1960 und 1984	90

VORWORT

Die vorliegende Arbeit weicht in ihrer äußeren Form zum Teil erheblich von anderen wissenschaftlichen Arbeiten ab, so daß es notwendig erscheint, die dahinterstehende Zielsetzung und Konzeption kurz zu erläutern.

Durch eine systematische Strukturierung der gesamten Problematik strategischer Vertriebskonzepte in der Versicherungswirtschaft soll dem Leser der Zugang zu diesem umfassenden Thema erleichtert werden. Dabei wurde die Gliederung so fein gewählt, daß auf Kommentare zu den einzelnen Gliederungspunkten weitgehend verzichtet werden konnte.

Der zweite Schwerpunkt der Arbeit bestand in der Sammlung und Auswertung der relevanten deutschen und angelsächsischen Literatur, wobei naturgemäß kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden kann. Berücksichtigt wurde die Literatur bis Ende Mai 1985. Die einzelnen Literaturquellen wurden in Kurzform den jeweilig tiefsten Gliederungspunkten zugeordnet, um ein weiterführendes Literaturstudium zu ermöglichen.

Dieser doppelten Zielsetzung entsprechend und aufgrund des nur begrenzt zur Verfügung stehenden Raumes wurden nur die wichtigsten Punkte mit erläuterndem Text versehen. Wo immer leichte Lesbarkeit und klare Systematik miteinander konkurrierten, wurde letzterem der Vorrang gegeben.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Farny für die intensive Betreuung und Förderung dieser Arbeit sowie den Mitarbeitern des Instituts für Versicherungswissenschaft an der Universität zu Köln für praktische Unterstützung und zahlreiche Hinweise. Mit unermüdlichem Einsatz standen mir meine Freunde Anne Martinsdorf, Reinhard W. Biehl und Wolfgang Ricke zur Seite.

Herr Klenke (Aachen-Münchener-Lebensversicherung AG, Aachen) und Herr Dr. Spanier (Deutsche Bank AG, Frankfurt) gaben mir wertvolle Anregungen; Herr Dr. Muth (McKinsey & Co, München) war mir bei der Beschaffung der angelsächsischen Literatur behilflich.

Mein Dank gilt nicht zuletzt der Hamburger Gesellschaft zur Förderung des Versicherungswesens für die Aufnahme meiner Arbeit in ihre Schriftenreihe.

1. Einleitung

1.1 Problemstellung und Gang der Untersuchung

Sinkendes Wachstum, rückläufige Bevölkerungsentwicklung, zunehmende Marktsättigung, verändertes Konsumentenverhalten, das Vordringen von Konkurrenten aus dem Nicht-Versicherungsbereich sowie das zunehmende Angebot verschiedenster Finanzdienstleistungen "aus einer Hand" zwingen die Versicherungswirtschaft zu einem Überdenken der bisher angewandten Vertriebskonzepte und der angebotenen Produkte.

An der Vielschichtigkeit und Komplexität dieser Einflußfaktoren lassen sich die Schwierigkeiten und Probleme ermessen, die mit der Entwicklung strategischer Vertriebskonzepte in der Versicherungswirtschaft verbunden sind. Eine systematische Untersuchung der heterogenen Rahmenbedingungen der Vertriebspolitik eines Versicherungsunternehmens soll in die Thematik einführen. Daran schließt sich eine Analyse der zur Verfügung stehenden Vertriebsinstrumente und deren Einsatzmöglichkeiten an. Aufgrund der besonderen Beziehungen zwischen Bank- und Versicherungswirtschaft werden in einem Exkurs auch die bankbetrieblichen Vertriebsverfahren einer näheren Betrachtung unterzogen.

Die Notwendigkeit, strategische Vertriebskonzepte zu entwickeln, wird aus den tiefgreifenden Veränderungen des versicherungswirtschaftlichen Umfeldes in Deutschland deutlich; die jüngsten Entwicklungen in den USA können für die zukünftige Gestaltung vertriebspolitischer Instrumente hilfreich, wenn nicht richtungsweisend sein.

Anhand der vorangegangenen Detailanalyse der Einflußfaktoren sollen nun strategische Optionen im Produkt- und Vertriebsbereich der Versicherungswirtschaft entwickelt und die damit verbundenen Probleme diskutiert werden.

1.2 Begriffliche Abgrenzungen

1.2.1 Versicherungswirtschaft

1.2.1.1 Versicherungsunternehmen

1.2.1.1.1 Legaldefinition nach § 1 I VAG

Versicherungsunternehmen im Sinne des Gesetzes sind Unternehmen, die den Betrieb von Versicherungsgeschäften zum Gegenstand haben. Zur Definition von Versicherungsgeschäften wird auf Prölss u.a. (1983; Rdnr. 7 zu § 1, Rdnr. 5 zu § 7) verwiesen.

1.2.1.1.2 Ausklammerung der Versicherungsunternehmen aus der Bankenaufsicht

Büschgen (1981), S. 1070; Geigant (1984), S. 546 f.; Meister (1982), S. 117; Michaels (1976), S. 211; Schork (1983), Rdnr. 15 zu § 2 II Nr. 5.

Nach § 1 I Nr. 1 - 9 KWG fallen Versicherungsunternehmen auch unter die Definition Kreditinstitute, weil sie einzelne der dort enumerierten Bankgeschäfte betreiben. Zur Vermeidung von Aufsichtskollisionen fallen Versicherungsunternehmen jedoch gemäß § 2 I Nr. 5 KWG nicht unter die Normen des KWG, wenn sie nur die ihnen eigentümlichen Geschäfte betreiben (§ 2 III KWG).

1.2.1.1.3 Erkenntnisobjekt Versicherungskonzern

Farny (1971 a), S. 34; Farny (1971 b), S. 166; Farny (1973), S. 21; Gauer (1974), S. 158; Vogel (1978), S. 141 ff.; Wolff (1978), S. 56.

In der Praxis ist eine Mehrbranchenversicherungsgruppe bzw. ein Versicherungskonzern wegen der vorgeschriebenen Spartentrennung die Regel. Da im folgenden keine Beschränkung auf eine spezielle Sparte erfolgen soll, wird der Begriff Versicherungsunternehmen nicht in einer juristisch engen, sondern in einer umfassenden, wirtschaftlichen Form verstanden. Dies erscheint auch insofern gerechtfertigt, als vertriebspolitische Überlegungen nicht aus der Sicht von Rechts-, sondern aus der Sicht von Wirtschaftseinheiten anzustellen sind.

1.2.1.2 Eingrenzung des Betrachtungsfeldes

1.2.1.2.1 Übersicht über die verschiedenen Versicherungsbereiche

Krüger-Barvels (1971), S. 27; Stadler (1981), S. 3.

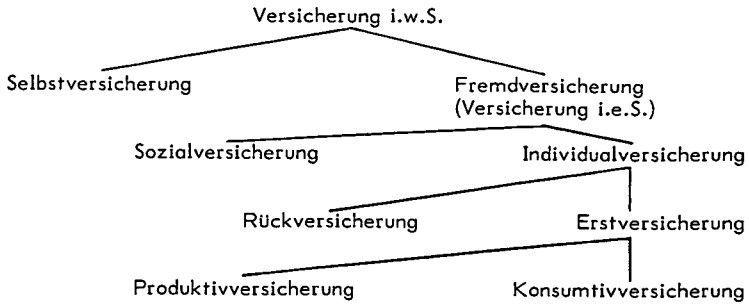


Abb. 1: Die Versicherungsbereiche im Überblick

1.2.1.2.2 Relevanter Markt

Arnhofer (1982), S. 407; Delisle (1981), S. 77; Farny (1961), S. 16; Farny (1971 a), S. 34; Obereder (1975), S. 575 ff.; Röhner (1967), S. 14 f.; Schmidt, J. (1980), S. 122 ff.; Vogel (1978), S. 52 ff.; Wolff (1978), S. 56; Wolff (1979), S. 39 ff.; Zietsch (1985 b), S. 1 ff.

Da es kein konstantes Konzept zur Abgrenzung des relevanten Marktes gibt, ist eine Abgrenzung von den jeweiligen Untersuchungszwecken abhängig. Die Arbeit beschränkt sich daher auf die Individualversicherung, wobei die Rückversicherung wegen ihrer speziellen Vertriebsverhältnisse ausgeklammert wird. Die Pflichtversicherung bleibt Bestandteil der Untersuchung, weil trotz der Pflicht zum Abschluß einer Versicherung sowohl Anbieter als auch Nachfrager von Versicherungsschutz Entscheidungsautonomie hinsichtlich der Wahl der Vertragspartner besitzen. Die Analyse beschränkt sich auf die Verhältnisse im Inland (zur Beschreibung der Auslandsaktivitäten vgl. z.B. Farny (1984 d), S. 31 ff.); weitere Spezialisierungen auf bestimmte Sparten oder Kundengruppen werden nicht vorgenommen.

1.2.2 Banken

1.2.2.1 Legaldefinition nach § 1 I KWG

Banken im Sinne des Gesetzes sind Unternehmen, die Bankgeschäfte betreiben. Zur Definition von Bankgeschäften wird auf die Enumeration im § 1 I Nr. 1 - 9 KWG verwiesen.

1.2.2.2 Erkenntnisobjekt Universalbank

Budde (1982), S. 21 f.; Büschgen (1971), S. 1 f.; Büschgen (1984 b), S. 4 f.; Ferstl (1977), S. 21 f.; Geigant (1984), S. 539 f.; Hahn (1981), S. 69 f.; Nuißl (1976), S. 2 f.; o.V. (1979; Grundsatzfragen), S. 42; Siewert (1983), S. 4 ff.

Unter dem Begriff Bank soll die Universalbank verstanden werden, die durch eine Verbindung von Kredit- und Einlagengeschäft mit dem Wertpapiergeschäft gekennzeichnet ist und nahezu alle Bankdienstleistungen aus einer Hand anbietet.

1.2.3 Vertriebskonzept

1.2.3.1. Synonyme Verwendung der Begriffe Absatz und Vertrieb

Büschgen (1975 a), S. 19; Farny (1985 b), S. 40; Nieschlag u.a. (1983), S. 8; o.V. (1982; Begriffsdefinitionen), S. 13 u. 56; Vogel (1978), S. 174; Zietsch (1985 b), S. 11.

1.2.3.2 Arbeitsdefinition Vertriebskonzept

Zur akquisitorischen Distribution:

Meffert (1982), S. 389 ff.; Wittmer (1979 b), S. 39; Zietsch (1985 b), S. 16.

Vertriebskonzept wird im Rahmen dieser Arbeit verstanden als die Auswahl und Abstimmung von Handlungsmöglichkeiten im Zusammenhang mit dem Weg des Versicherungsproduktes vom Versicherungsunternehmen zum Kunden. Aufgrund der Besonderheiten der Versicherungsschutzproduktion entfällt die auf die physische Bewegung gerichtete Betrachtung, so daß im Vordergrund lediglich die akquisitorische Distribution steht.

1.2.3.3 Strategische Ausrichtung der Vertriebskonzepte im Rahmen der Unternehmenspolitik

Benölken (1983), S. 2; Farny (1982 a), S. 85; Haller (1983 a), S. 133 f.; Haller (1983 c), S. 6 f.; Haller (1984), S. 367; Hoffmann/Wolff (1977), S. 161 f.; Krauth (1979), S. 501 f.; Präbstl (1985), S. 22 ff.; Schott (1983), S. 2; Schott (1984), S. 406 f.

Unternehmenspolitik wird verstanden als zielgerichtetes Verhalten. Dies beinhaltet sowohl die Bestimmung von Zielen als auch die Auswahl adäquater Maßnahmen zur Zielerreichung. Vertriebskonzepte legen dabei den Rahmen für die Gestaltung der Maßnahmen in grundsätzlicher Weise fest. Die Blickrichtung ist gesamtbetriebsbezogen und langfristig ausgelegt. Entscheidungs-

träger ist die Unternehmensleitung. Vertriebskonzepte sind damit der strategischen (im Gegensatz zur operativen oder taktischen) Entscheidungsebene im Versicherungsunternehmen zuzuordnen, da nur eine frühzeitige Berücksichtigung der zu erwartenden Umweltveränderungen die Sicherung gegenwärtiger und zukünftiger Erfolgspotentiale gewährleistet.

1.2.4 Dienstleistung

1.2.4.1 Definition Dienstleistung

Falk (1980), S. 11; Kulhavy (1974), Sp. 455 ff.

"Der Terminus Dienstleistung wird in der Fachliteratur und im allgemeinen Sprachgebrauch sowohl mit unterschiedlichen Begriffsinhalten als auch in unterschiedlichen Sachzusammenhängen gesehen. Eine allgemein anerkannte Abgrenzung und Klassifikation der Dienstleistung existiert nicht." (Falk (1980), S. 11). Im folgenden wird daher die Definition von Kulhavy zugrundegelegt: "Unter einer Dienstleistung verstehen wir ... die Verrichtung einer geistigen oder körperlichen Tätigkeit, bei der das wirtschaftliche Ziel der Bedürfnisbefriedigung ohne den Umweg über ein Sachgut im Augenblick der Inanspruchnahme der Leistung durch den Bedürfnisträger erreicht wird." (Kulhavy (1974), Sp. 456).

1.2.4.2 Eigenschaften von Dienstleistungen

Falk (1980), S. 11 ff.; Kulhavy (1974), Sp. 455 ff.; Maleri (1973), S. 26 ff.; Meyer, A. (1983), S. 17 ff.; Scheuch (1982), S. 18 ff.

1.2.4.2.1 Immaterieller Charakter von Dienstleistungen

1.2.4.2.1.1 Unstofflichkeit

1.2.4.2.1.2. Notwendigkeit eines materiellen Trägermediums

1.2.4.2.2 Unmöglichkeit der Speicherbarkeit

1.2.4.2.3 Der Nachfrager als externer Faktor

1.2.4.2.4 Zusammenfallen von Leistungserstellung und -verwertung

1.2.4.3 Bank- und Versicherungsleistungen als Dienstleistungen

Versicherungsunternehmen:
Farny (1961), S. 85; Farny (1969), S. 43; Farny (1971 a), S. 7;
Haller (1982), S. 383; Helten (1977 a), S. 2; Schwake (1984), S. 393 u. 400 f.; Starke (1977), S. 354; Zietsch (1985 b), S. 7;
Zloch (1970), S. 993.

Banken:

Eilenberger (1975), S. 40 f.; Hauser (1980), S. 25; Siegert (1974), S. 50; Siewert (1983), S. 244 f.

Gegenteilige Ansicht:

Berekoven (1983), S. 40 f.

Über die Frage, ob Bank- und Versicherungsleistungen als Dienstleistungen anzusehen sind, herrscht in der Literatur weitgehende Übereinstimmung, da Bank- und Versicherungsleistungen alle typischen Eigenschaften der Dienstleistung aufweisen. Gegenteiliger Ansicht ist jedoch Berekoven, der Banken und Versicherungsunternehmen nicht als Dienstleistungsunternehmen einstuft.

1.3 Berührungspunkte zwischen Bank- und Versicherungswirtschaft

1.3.1 Gemeinsamkeiten

1.3.1.1 Historische Betrachtung: Wechselseitige Gründungen und Beteiligungen

Arps (1970), S. 385 f.; Clements (1983), S. 968; Farny (1983 a), S. 51; Gauer (1974), S. 147 f.; Gies (1984), S. 1 f.; Matthiensen (1975), S. 252 f.

1.3.1.2 Große volkswirtschaftliche Bedeutung als Finanzintermediäre

Gärtner (1984), S. 519; Gerke (1981), S. 640; Manwaring (1975), S. 533; Matthiensen (1975), S. 251; Schwebler (1984 c), S. 30; Schwebler (1985), S. 42.

1.3.1.2.1 Funktion als Kapitalsammelstelle

Bickelhaupt (1979), S. 52 f.; Forster (1981), S. 631; Gärtner (1984), S. 503; Gerke (1981), S. 640; Matthiensen (1975), S. 251 ff.; Meister (1982), S. 118; Nuißl (1976), S. 1 u. 15 f.; Wilkening (1982), S. 2260; Zloch (1970), S. 993.

1.3.1.2.2 Funktion als Kapitalgeber

Gies (1984), S. 2 ff.; Starke (1977), S. 356.

1.3.1.3 Parallele Gesetzesvorschriften

1.3.1.3.1 Notwendigkeit getrennter staatlicher Aufsichtssysteme

Farny (1985 a), S. 32; Geigant (1984), S. 546; Gerke (1981), S. 640; Meister (1982), S. 117; Michaels (1976), S. 205 ff.; o.V. (1984; Insurance), S. 196; Schmitz (1966), S. 846 f.; Starke (1977), S. 354; Weigel (1984), S. 447.

1.3.1.3.2 Sonderstellung durch die Bereichsausnahme des § 102 GWB

Gärtner (1984), S. 510 ff.; Geigant (1984), S. 555 f.; Meyer (1972), S. 25 ff.; Starke (1977), S. 356.

1.3.1.4 Wesen von Bank- und Versicherungsdienstleistungen

1.3.1.4.1 Personalintensive Dienstleistungen

Gies (1984), S. 2; Matthiensen (1975), S. 251; Meidan (1982), S. 390; Schmitz (1966), S. 845; Starke (1977), S. 354; Zloch (1970), S. 993.

1.3.1.4.2 Normalgüterströme im betrieblichen Wertedurchlauf

Bätscher (1983 a), S. 44; Forster (1981), S. 631; Matthiensen (1975), S. 251; Meister (1982), S. 117; Starke (1977), S. 354; Zloch (1970), S. 993.

1.3.1.4.3 Lösung finanzieller Probleme der Kunden

Gärtner (1984), S. 519; Gauer (1974), S. 149.

1.3.2 Unterschiede

1.3.2.1 Geschäftspolitische Grundaufgabe

Gies (1984), S. 2 u. 15 f.; Schmidt, R. (1985), S. 181; Schwebler (1985), S. 44; Starke (1977), S. 356.

1.3.2.1.1 Versicherungsunternehmen: Deckung kalkulierter Risiken

1.3.2.1.2 Banken: Bereitstellung von Liquidität

1.3.2.2 Organisationsform

Gies (1984), S. 3; Starke (1977), S. 356.

1.3.2.2.1 Versicherungsunternehmen: Bildung von Konzernen aufgrund der Spartentrennung

1.3.2.2.2 Banken: Bildung von Universalbanken aufgrund liberalerer Gesetzgebung

1.3.2.3 Strukturfordernisse der Kapitalanlagen aufgrund unterschiedlicher
Zweckbestimmtheit

Borgen (1982), S. 316 ff.; Gies (1984), S. 2 f.; Matthiensen (1975), S. 261; Schmidt, R. (1985), S. 181; Schwebler (1984 c), S. 30; Schwebler (1985), S. 44; Starke (1977), S. 356; Zloch (1975), S. 29 ff.

1.3.2.3.1 Versicherungsunternehmen

1.3.2.3.1.1 Überwiegend langfristige Anlagen

1.3.2.3.1.2 Anlagemöglichkeiten gesetzlich beschränkt (§ 54 VAG)

1.3.2.3.1.3 Umfang der Kapitalanlagen durch Höhe des Prämienaufkommens
begrenzt

1.3.2.3.2 Banken

1.3.2.3.2.1 Überwiegend kurzfristige Anlagen

1.3.2.3.2.2 Keine gesetzlichen Beschränkungen bei der Wahl der Anlage-
arten

2. Rahmenbedingungen der Vertriebspolitik im Versicherungsunternehmen

Delisle (1981), S. 65 ff.; Farny (1985 a), S. 28 ff.; Flößer (1967), S. 32 ff.; Meffert (1982), S. 31 u. 69 ff.; Schmidt, H.P. (1971), S. 274; Wassermann (1969), S. 103 ff.; Wolff (1978), S. 104 ff.; Zietsch (1985 a), S. 636 ff.; Zietsch (1985 b), S. 81 ff.

2.1 Interne Einflussfaktoren

2.1.1 Unternehmensziele als Ausgangspunkt der Unternehmenspolitik

Arnhofer (1982), S. 45 ff.; Bartsch (1979), S. 13 f.; Farny (1966), S. 129 ff.; Farny (1969), S. 38 ff.; Farny (1974), S. 1238 ff.; Farny (1980 c), S. 10; Farny (1982 a), S. 88 f.; Farny (1982 b), S. 132 f.; Farny (1985 a), S. 34; Heinen (1976), S. 18; Kaluza (1979), S. 136 ff.; Kaluza (1982), S. 142 ff.; Krauth (1979), S. 542; Lobscheid (1967), S. 14; Wassermann (1969), S. 94 ff.; Weiss (1975), S. 121 ff.; Wöhe (1984), S. 111 ff.; Zietsch (1985 b), S. 103.

Unternehmensziele geben den Sinn der unternehmerischen Tätigkeit an und legen die grundsätzliche Richtung aller Aktivitäten des Unternehmens von vornherein fest.

2.1.1.1 Elemente des allgemeinen Zielsystems

Bauer (1976), S. 79; Hoffmann/Wolff (1977), S. 162; Krauth (1979), S. 504; Wöhe (1984), S. 111.

2.1.1.1.1 Monetäre Ziele

2.1.1.1.1.1 Gewinn

Bartsch (1979), S. 14; Caviezel (1972), S. 87; Farny (1961), S. 595 ff.; Farny (1967), S. 57 ff.; Farny (1969), S. 39; Farny (1974), S. 1238 ff.; Farny (1985 a), S. 34; Kaluza (1979), S. 197 ff.; Lobscheid (1967), S. 14; Weiss (1975), S. 129 ff.; Wolff (1978), S. 106; Zietsch (1985 b), S. 53 f.

2.1.1.1.1.2 Umsatz

Bartsch (1979), S. 14; Caviezel (1972), S. 98 ff.; Farny (1961), S. 110 f.; Farny (1966), S. 143; Kaluza (1979), S. 204 f.; Sautter (1980), S. 46 f.; Weiss (1975), S. 122 ff.; Wolff (1978), S. 106; Zietsch (1985 a), S. 635; Zietsch (1985 b), S. 54 u. 63 ff.

Kritisch zum Umsatzstreben als Unternehmensziel:
Schmidt, G. (1968), S. 48.

2.1.1.1.1.3 Sicherheit

Arnhofer (1982), S. 73; Bartsch (1979), S. 14; Caviezel (1972), S. 86 f. u. 93 ff.; Farny (1966), S. 145; Farny (1967), S. 68 f.; Farny (1969), S. 40; Farny (1982 a), S. 89; Farny (1984 b), S. 36 ff.; Grossmann (1967), S. 84 ff.; Kaluza (1979), S. 207 f.; Kaluza (1982), S. 147; Lobscheid (1967), S. 14; Weiss (1975), S. 132 ff.; Zietsch (1985 b), S. 53 ff.

Das Sicherheitsziel wird häufig auch als das wichtigste Unternehmensziel des Versicherungsunternehmens angesehen. Dies zum einen, weil es sich aus der Natur des Versicherungsgeschäfts ergibt, zum anderen, weil das BAV Sicherheit als Unternehmensziel "verordnet".

2.1.1.1.1.4 Bedarfsdeckung

Bartsch (1979), S. 14; Caviezel (1972), S. 102 ff.; Farny (1966), S. 142 f.; Kaluza (1979), S. 645 ff.; Weiss (1975), S. 132 f.; Wolff (1978), S. 107; Zietsch (1985 b), S. 54.

2.1.1.1.1.5 Einfluß der Rechtsform auf die Unternehmensziele

Caviezel (1972), S. 88; Helten (1977), S. 6; Schmidt, R. (1962), Sp. 5926; Vogel (1978), S. 137.

Die aus der Rechtsform theoretisch herzuleitende Divergenz und unterschiedliche Rangfolge der Unternehmensziele ist empirisch nicht feststellbar.

2.1.1.1.2 Nicht-monetäre Ziele

Farny (1966), S. 148 ff.; Kaluza (1979), S. 214 ff. u. 647 ff.

2.1.1.1.2.1 Streben nach Unabhängigkeit

Caviezel (1972), S. 109 f.; Kaluza (1979), S. 214; Weiss (1975), S. 141; Zietsch (1985 b), S. 54.

2.1.1.1.2.2 Streben nach Macht

Caviezel (1972), S. 109; Weiss (1975), S. 140; Zietsch (1985 b), S. 54.

2.1.1.1.2.3 Streben nach Prestige

Caviezel (1972), S. 108 f.; Kaluza (1979), S. 218; Weiss (1975), S. 139 f.; Zietsch (1985 b), S. 54.

2.1.1.1.3 Zielkonflikte und Zielkonkurrenz

Bidlingmaier/Schneider (1976), Sp. 4733 ff.; Farny (1967), S. 76 f.; Farny (1974), S. 1246 ff.; Farny (1980 c), S. 10; Farny (1982 a), S. 89; Farny (1982 b), S. 132 f.; Farny (1985 a), S. 34; Flößer (1967), S. 64 ff.; Meffert (1982), S. 76 ff.; Nieschlag u.a. (1983), S. 430 ff.; Wöhe (1984), S. 115 f.; Zietsch (1985 b), S. 59 ff.

2.1.1.1.4 Zielbündel

Bartsch (1979), S. 13 f.; Farny (1982 a), S. 89; Weiss (1975), S. 141 ff.

2.1.1.2 Vertriebsziele

Bidlingmaier (1970), S. 16 ff.; Farny (1971 a), S. 22 ff.; Farny (1971 b), S. 162 f.; Wassermann (1969), S. 98 ff.; Wolff (1979), S. 104 ff.; Zietsch (1985 a), S. 634; Zietsch (1985 b), S. 53 ff.

Vertriebsziele leiten sich aus den allgemeinen Unternehmenszielen ab und bilden die Grundlage für alle vertriebspolitischen Aktivitäten.

2.1.1.2.1 Ökonomische Vertriebsziele

2.1.1.2.1.1 Quantitative Vertriebsziele

Quantitative Vertriebsziele lassen sich unterscheiden nach Markterweiterung, Markterhaltung und Marktbeschränkung.

2.1.1.2.1.2 Qualitative Vertriebsziele

Zu Bestandspflege und Stornoverhütung:
Harms (1974), S. 99; Henry (1977), S. 12; Karten (1978 a), S. 353; Zietsch (1985 b), S. 44.

Die Vertriebsziele können auf das Neu-, Erweiterungs- oder Verlängerungsgeschäft ausgerichtet sein. In jüngster Zeit gewinnen insbesondere Bestandspflege und Stornoverhütung zunehmend an Bedeutung.

2.1.1.2.1.3 Zeitliche Vertriebsziele

Weiterhin können Vertriebsziele kurz-, mittel- oder langfristig ausgelegt sein.

2.1.1.2.1.4 Geographische Vertriebsziele

Je nach räumlicher Ausdehnung unterscheidet man regionale, nationale oder internationale Vertriebsziele.

2.1.1.2.2 Psychographische Vertriebsziele

Meffert (1982), S. 74 ff.; Zietsch (1985 a), S. 634 f.; Zietsch (1985 b), S. 459 f.

2.1.1.2.2.1 Erhöhung des Bekanntheitsgrades

2.1.1.2.2.2 Steigerung der Unternehmenspräferenz

2.1.1.2.2.3 Verstärkung des Produktimages

2.1.2 Unternehmensstruktur

2.1.2.1 Betriebsgröße

Ackermann (1983), S. 89 ff.; Caviezel (1972), S. 118 ff.; Delisle (1981), S. 74 u. 145 ff.; Eisen (1972), S. 52 ff.; Farny (1960), S. 183 ff.; Farny (1973), S. 15 ff.; Farny (1980 a), S. 34 ff.; Ferstl (1977), S. 139 f.; Kurble/Schwake (1984), S. 115 ff.; Schott (1984), S. 416; Wassermann (1969), S. 211 ff.; Zietsch (1985 b), S. 105 f.

Der Einfluß der Betriebsgröße auf die Vertriebspolitik läßt sich nicht unmittelbar festlegen. Es besteht jedoch eine positive Korrelation zwischen dem Aufbau des Bestandes und dem dafür notwendigen Vermittlerstab. Die Vertriebspolitik kleiner Versicherungsunternehmen wird daher eine andere sein als die großer Versicherungsunternehmen. Engpässe bei kleinen Versicherungsunternehmen können z.B. das Eigenkapital oder als Ausstattung des Außendienstes sein; dafür besitzen sie gegenüber großen Versicherungsunternehmen den Vorteil größerer Flexibilität (vgl. auch Pkt. 7.3.3.1.2.2).

2.1.2.2 Bestehendes Vertriebssystem

Delisle (1981), S. 71 f.; Farny (1973), S. 16; Hohmeier (1981), S. 183 f.; Schmidt, H.P. (1971), S. 274; Wolff (1979), S. 110 f.; Zietsch (1985 b), S. 105.

Das bestehende Vertriebssystem ist deshalb als interner Einflußfaktor anzusehen, weil ein einmal gewähltes System seiner Struktur nach nicht kurzfristig variierbar ist.

2.1.3 Unternehmensressourcen

Bauer (1976), S. 130 f.; Krauth (1979), S. 542.

2.1.3.1 Personal

Delisle (1981), S. 73; Kossbiel (1981), S. 409 ff.

2.1.3.1.1 Quantitatives Potential

Die Größe des Personalbestandes determiniert das Ausmaß der Vertriebsaktivitäten, da mit einem kleinen Personalbestand im Außendienst eine flächendeckende personalintensive Betätigung des Versicherungsunternehmens nicht realisiert werden kann.

2.1.3.1.2 Qualitatives Potential

Die Qualität und Flexibilität der Mitarbeiter entscheiden bei einem derart erklärungsbedürftigen Gut wie dem Versicherungsschutz in hohem Maße über die vertriebspolitischen Gestaltungsmöglichkeiten.

2.1.3.2 Eigenkapital

Ackermann (1983), S. 90; Delisle (1981), S. 75; Farny (1984 b), S. 36 ff.; Krauth (1979), S. 542; Schmidt, H.P. (1971), S. 274; Zietsch (1985 b), S. 107.

Durch die dem Gläubigerschutz dienenden Solvabilitätsvorschriften ist eine Ausweitung des Geschäftsbetriebes an das Vorhandensein ausreichender finanzieller Eigenmittel gebunden. Mit gegebenen Eigenmitteln kann also nur ein begrenzter Versicherungsbestand produziert werden. Auch dem Ausbau der Außenorganisation können durch mangelnde Finanzkraft enge Grenzen gesetzt sein.

2.1.3.3 Image des Unternehmens

Flößer (1967), S. 83 f.; Krauth (1979), S. 543; Lobscheid (1970), S. 117; Schmidt, H.P. (1971), S. 274.

2.1.3.4 Stand der Informationstechnologie

Farny (1985 b), S. 30.

Einen weiteren wichtigen Einflußfaktor bildet der Stand der Informationstechnologie im Versicherungsunternehmen. Je nach Art der vorhandenen Systeme erlauben diese den Ausbau und die Verbindung mit neuen Medien wie z.B. Btx und erleichtern damit den Aufbau neuer Vertriebsverfahren. Die Anwendung der Informationstechnologie wirkt sich auf drei verschiedenen Ebenen aus.

2.1.3.4.1 Innerhalb des Versicherungsunternehmens

2.1.3.4.2 Verbindung zum Außendienst

2.1.3.4.3 Verbindung zum Kunden

2.1.4 Arteigenheiten des Gutes Versicherungsschutz

2.1.4.1 Erklärungs- und Beratungsbedürftigkeit

Delisle (1981), S. 67; Farny (1961), S. 20; Farny (1965), S. 41 f.; Farny (1971 a), S. 8; Krüger-Barvels (1971), S. 66; Meidan (1984), S. 141; Stadler (1981), S. 13; Zietsch (1985 b), S. 634.

Die geringen Kenntnisse der Nachfrager, das nur latent vorhandene Bedürfnis nach Versicherungsschutz sowie die Komplexität des Produktes verursachen die hohe Erklärungs- und Beratungsbedürftigkeit.

2.1.4.2 Unstofflichkeit und Abstraktheit

Caviezel (1972), S. 20; Delisle (1981), S. 66; Farny (1961), S. 14; Vogel (1978), S. 34; Zink (1965), S. 10.

2.1.4.3 Unmöglichkeit der Vorratsproduktion

Caviezel (1972), S. 13; Delisle (1981), S. 74 u. 149; Farny (1961), S. 90; Fröhner (1969), S. 20; Klein, A.W. (1981), S. 1370; Meidan (1982), S. 390; Vogel (1978), S. 38; Zietsch (1985 b), S. 12; Zink (1965), S. 40 u. 85.

2.1.4.4 Notwendigkeit der Mitwirkung des Kunden

Geiser (1968), S. 44; Meidan (1982), S. 390; Meidan (1984), S. 1; Stadler (1981), S. 13.

2.1.4.5 Vertrieb vor- bzw. gleichzeitig mit Leistungserstellung

Delisle (1981), S. 156 u. 161; Farny (1961), S. 90; Farny (1965), S. 18; Schmidt, H.P. (1971), S. 274; Vogel (1978), S. 37 ff.; Wassermann (1969), S. 8 f.; Zietsch (1985 a), S. 634; Zietsch (1985 b), S. 12.

2.1.4.6 Langfristigkeit von Versicherungsverträgen

Delisle (1981), S. 69; Farny (1961), S. 14; Farny (1965), S. 31 f.; Farny (1985 a), S. 28; Meidan (1984), S. 52; Zink (1965), S. 10.

2.2 Externe Einflußfaktoren

2.2.1 Rechtliche Einflußfaktoren

Benölken (1985 b), S. 344; Delisle (1981), S. 85 ff.; Farny (1985 a), S. 30; Gauer (1974), S. 59 ff.; Zietsch (1985 b), S. 85.

2.2.1.1 Rechtsordnung als allgemeiner gesetzlicher Rahmen

Farny (1971 a), S. 10; Nieschlag u.a. (1983), S. 445 f.; Pröbstl (1985), S. 204.

2.2.1.2 Staatliche Aufsicht über das Versicherungswesen als spezifische Rechtsnorm

Farny (1961), S. 67; Farny (1971 a), S. 9 f.; Krauth (1979), S. 544; Pröbstl (1985), S. 204 ff.; Röhler (1967), S. 17; Wassermann (1969), S. 105 f.; Zietsch (1985 b), S. 85 ff.

Aus der Fülle von Beschränkungen, die sich aus dem VAG ergeben, wird auf zwei die Vertriebspolitik besonders beeinflussende Bestimmungen eingegangen.

2.2.1.2.1 Spartentrennungsprinzip (§ 8 I a VAG)

Angerer (1982), S. 175 f.; Angerer (1983), S. 140 ff.; Farny (1971 a), S. 49; Farny (1983 a), S. 32 f. u. 129; Flößer (1967), S. 14 f.; Rohde-Liebenau (1973), S. 1 ff.; Scherer (1975), S. 140 ff.; Schmidt, R. (1982 a), S. 51 ff.; Vogel (1978), S. 140 ff.; Weigel (1984), S. 446; Weiss (1975), S. 53 ff.

Ein vollständiges Versicherungsangebot über alle Sparten ist wegen des Spartentrennungsprinzips nur im Konzern möglich. Da der Rahmen dieser Arbeit jedoch nur auf die wirtschaftliche, nicht auf die rechtliche Sichtweise abgestellt ist, ergibt sich aus der Spartentrennung keine gravierende Beschränkung der Vertriebspolitik.

2.2.1.2.2 Verbot versicherungsfremder Geschäfte

Angerer (1983), S. 138 ff.; Farny (1983 a), S. 33 f. u. 130; Gauer (1974), S. 62 ff. u. 130 f.; Krauth (1979), S. 544; Pröbstl u.a. (1983), Rdnr. 4 zu § 7 II VAG; Scherer (1975), S. 143 ff.; Schmidt, R. (1985), S. 180; Weigel (1984), S. 446 f.; Weiss (1975), S. 61.

Eine starke Einschränkung der Vertriebs- und insbesondere der Sortimentspolitik ergibt sich aus dem Verbot versicherungsfremder Geschäfte. Versicherungsunternehmen dürfen nur solche Geschäfte betreiben, die in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Versicherungsgeschäft stehen. Eine Diversifikation in andere Wirtschaftsbereiche ist daher bis heute nur sehr schwach ausgeprägt.

2.2.2 Gesamtwirtschaftliche Einflußfaktoren

2.2.2.1 Allgemeine Wirtschaftsentwicklung

Delisle (1981), S. 76 ff.; Farny (1961), S. 150; Helten (1983), S. 1190 ff.

2.2.2.1.1 Wirtschaftswachstum

Benölken (1985 b), S. 338; Farny (1982 b), S. 130; Forster (1981), S. 635; Kneschaurek (1983), S. 355; Kneschaurek/Haller (1983), S. 11; o.V. (1983; Gesamtwirtschaftliche Einflüsse), S. 20; Schott (1984), S. 404; Schwake (1984), S. 398; Schwebler (1984 b), S. 421; Zietsch (1985 b), S. 89 f.

Die enge Beziehung zwischen der Entwicklung des Bruttosozialprodukts und der Nachfrage nach Versicherungsleistungen ist unstreitig.

2.2.2.1.1.1 Hohe konjunkturelle Elastizität

Benölken (1984), S. 379; Corsi (1984), S. 48; Webb (1974), S. 241.

Hier sind Versicherungsprodukte zu nennen, deren Nachfrage sich proportional oder überproportional mit dem wirtschaftlichen Wachstum verändert. Als Beispiel sind hier produktionsorientierte Versicherungszweige wie Industrie-, Feuer- und Wohngebäude-Versicherungen zu nennen.

2.2.2.1.1.2 Unelastische Nachfrage

Benölken (1984), S. 380; Benölken (1985 b), S. 337; Howland (1984), S. 61; Krinner (1985), S. 36.

Die Nachfrage nach Versicherungsprodukten, die sich bei sinkendem Wachstum stabil verhält oder sogar noch zunimmt, wird als unelastisch bezeichnet. Hierzu zählt insbesondere die Lebensversicherung.

2.2.2.1.2 Verfügbares Einkommen

Laskowski (1983), S. 952 ff.; o.V. (1983; Gesamtwirtschaftliche Einflüsse), S. 20; Schwebler (1984 b), S. 422 f.; Utecht (1973), S. 61 ff.; Zietsch (1985 b), S. 89 f.; Zink (1965), S. 23.

2.2.2.1.3 Sparquote

o.V. (1983; Gesamtwirtschaftliche Einflüsse), S. 22 f.

Die Sparquote spiegelt das Verhältnis von Ersparnis und Einkommen wider und gibt damit Auskunft über die Sparfähigkeit der Bevölkerung.

2.2.2.1.4 Beschäftigungslage

o.V. (1983; Gesamtwirtschaftliche Einflüsse), S. 23 f.; Würgler (1983), S. 131.

2.2.2.1.5 Geldwertentwicklung

o.V. (1983; Gesamtwirtschaftliche Einflüsse), S. 22.

2.2.2.2 Bevölkerungsentwicklung

o.V. (1983; Gesamtwirtschaftliche Einflüsse), S. 18; Zietsch (1985 b), S. 93.

2.2.2.2.1 Größe

Laskowski (1984), S. 762; Schwebler (1984 b), S. 421; Utecht (1973), S. 74.

Zu- oder abnehmende Bevölkerungszahlen wirken sich unmittelbar auf die Zahl der potentiellen Versicherungsnehmer aus.

2.2.2.2.2 Struktur

Schwebler (1984 b), S. 42.

2.2.2.2.2.1 Altersstruktur

2.2.2.2.2.2 Geburtenrate

2.2.3 Kundenbezogene Einflußfaktoren

2.2.3.1 Bestimmungsfaktoren der Nachfrage nach Versicherungsleistungen

Beck (1980), S. 568 ff.; Benölken (1985 b), S. 337; Delisle (1981), S. 79 ff.; Farny (1986), S. 140 ff.; Farny (1982 a), S. 86; Farny (1985 a), S. 32; Männer (1984), S. 284 ff.; Nieschlag u.a. (1983), S. 438 f.; Oppl (1983), S. 322 f.; Schwebler (1984 b), S. 420 f.; Stremitzer (1977), S. 22 ff.

2.2.3.1.1 Risikoträger

2.2.3.1.1.1 Anzahl der Risikoträger

2.2.3.1.1.2 Struktur der Risikoträger

2.2.3.1.2 Risikoentwicklung

Arnhöfer (1982), S. 223; Farny (1977), S. 72 f.; Farny (1983 a), S. 6.

2.2.3.1.2.1. Technologische Entwicklung

2.2.3.1.2.2 Gesellschaftliche und politische Einflüsse

2.2.3.1.2.3 Rechtliche Einflüsse

2.2.3.1.2.4 Wirtschaftliche Einflüsse

2.2.3.2 Verhalten der Nachfrager

Benölken (1985 b), S. 340 f.; Delisle (1981), S. 80 f.; Farny (1982 a), S. 86; Farny (1985 a), S. 32; Farny (1985 b), S. 49 f.; Nieschlag u.a. (1983), S. 32 ff. u. 439 ff.

2.2.3.2.1 Risikoverhalten

Beck (1980), S. 579; Farny (1980 b), S. 27; Zietsch (1985 b), S. 91 f.

Das Risikoverhalten der Versicherungsnehmer kann risikofreudig, -indifferent oder -avers sein, wobei sich eine risikoaverse Einstellung positiv auf die Nachfrage nach Versicherungsschutz auswirkt.

2.2.3.2.2 Verbraucherbewußtsein

Bauer (1976), S. 63 ff.; Farny (1985 b), S. 50.

2.2.3.2.2.1 Preisbewußtsein

2.2.3.2.2.2 Servicebewußtsein

2.2.3.2.2.3 Qualitätsbewußtsein

2.2.4 Einflußfaktor Konkurrenz

Bauer (1976), S. 134; Benölken (1985 b), S. 339 f.; Delisle (1981), S. 81 f.; Farny (1985 a), S. 32; Krauth (1979), S. 544; Wassermann (1969), S. 106 f.

Die Angebotsstrukturen auf den Vertriebsmärkten der Versicherungsunternehmen weisen im allgemeinen einen oligopolistischen Charakter auf, so daß das eigene Verhalten mehr oder weniger stark vom Verhalten, der Zahl und dem Leistungsangebot der Konkurrenz beeinflußt wird.

2.2.4.1 Anzahl der Konkurrenten

2.2.4.1.1 Konkurrenten innerhalb der Versicherungsbranche

Horn (1980), S. 258; Zietsch (1985 a), S. 634; Zietsch (1985 b), S. 95.

2.2.4.1.1.1 Inländische Konkurrenten

2.2.4.1.1.2 Ausländische Konkurrenten

Delisle (1981), S. 81; Gaver (1974), S. 80; Klein, A.W. (1981), S. 1372; Zietsch (1985 b), S. 95.

2.2.4.1.1.2.1 Innerhalb der EG

Benölken (1985 b), S. 340; Farny (1982 b), S. 131; Farny (1985 a), S. 28; Friedemann (1984 b), S. 13; Gärtner (1984), S. 500; o.V. (1984; Insurance), S. 195; Schmidt, R. (1982 b), S. 550.

Nach der bereits verwirklichten Niederlassungsfreiheit und der angestrebten Dienstleistungsfreiheit in der EG ist damit zu rechnen, daß die Zahl der potentiellen Wettbewerber sowohl im Firmen- als auch im Privatkundengeschäft noch weiter zunehmen wird.

2.2.4.1.1.2.2 Außerhalb der EG

Benölken (1985 b), S. 340; Friedemann (1984 b), S. 13.

In diesem Zusammenhang wird auf die Bemühungen im Rahmen des GATT hingewiesen, auch Nicht-EG-Ländern eine de-facto-Niederlassungsfreiheit zuzugestehen. Eine Realisierung wäre gleichfalls mit einer Zunahme der Konkurrenz verbunden.

2.2.4.1.2 Konkurrenten außerhalb der Versicherungsbranche

Benölken (1985 b), S. 340; Farny (1985 a), S. 32; Horn (1980), S. 258; Schott (1984), S. 403; Zietsch (1985 b), S. 95 u. 102.

In der Versicherungswirtschaft besteht nicht nur eine Konkurrenz zwischen Versicherungsunternehmen, sondern man spricht allgemein von einer totalen Konkurrenzsituation, da Versicherungsunternehmen auch im Wettbewerb mit Banken, Bausparkassen, Kreditkartenorganisationen etc. stehen.

2.2.4.2 Leistungsangebot der Konkurrenz

Delisle (1981), S. 82; Nieschlag u.a. (1983), S. 441; Stadler (1981), S. 8; Zietsch (1985 b), S. 95.

Je nach Art des angebotenen Leistungsprogramms können Konkurrenten mit gleichem oder substitutivem Leistungsangebot unterschieden werden.

2.2.4.3 Verhalten der Konkurrenz

Bauer (1976), S. 134 f.; Delisle (1981), S. 82; Hoffmann/Wolff (1977), S. 168; Hohmeier (1981), S. 187; Kleyboldt (1979), S. 130 ff.; Krauth (1979), S. 532 ff.; Nieschlag u.a. (1983), S. 442; Wolff (1978), S. 113 ff.; Zietsch (1985 b), S. 101.

Aufgrund des oligopolistischen Charakters der Versicherungswirtschaft beeinflussen Aktionen der Konkurrenz die eigene Vertriebspolitik erheblich. Die Art der Wettbewerbsstrategie und die Intensität der Konkurrenzeinwirkung definieren den Spielraum, der den einzelnen Versicherungsunternehmen in der Vertriebspolitik zur Verfügung steht.

2.2.4.3.1 Konfrontationsstrategie

2.2.4.3.1.1 Kampfstrategie

2.2.4.3.1.2 Abgrenzungsstrategie

2.2.4.3.2 Rückzugsstrategie

2.2.4.3.3. Kooperationsstrategie

2.2.4.3.3.1 Anpassungsstrategie

2.2.4.3.3.2 Ausweichstrategie

3. Vertriebspolitik in der Versicherungswirtschaft

3.1 Begriff und Bedeutung des Vertriebs im Versicherungsunternehmen

3.1.1 Begriff

Farny (1971 a), S. 3; Farny (1985 b), S. 40 f.; Gutenberg (1984), S. 1 ff.

Unter Vertrieb (Absatz) versteht man die Überwindung von Distanzen zwischen dem Versicherer und dem Kunden mit dem Ziel, Versicherungsschutz gegen Zahlung einer Prämie an den Versicherungsnehmer abzugeben.

3.1.2 Das Funktionssystem des Versicherungsunternehmens

Farny (1965), S. 33 ff.; Farny (1969), S. 61 ff.; Farny (1971 a), S. 2 f.; Farny (1976 b), S. 8 ff.

Das Funktionssystem des Versicherungsunternehmens läßt sich unterteilen in die Funktionen Leitung, Beschaffung, Leistungserstellung, Vertrieb, Finanzierung und Verwaltung.

3.1.3 Vertrieb als wichtigste Teilfunktion im Versicherungsunternehmen

3.1.3.1 Konstitutive Bedeutung des Vertriebs

Delisle (1981), S. 70 u. 89; Farny (1961), S. 20; Farny (1969), S. 64; Farny (1971 a), S. 4; Hohmeier (1981), S. 185; Schmidt, J. (1980), S. 123; Schwake (1984), S. 400 ff.; Weinmann (1982), S. 8; Wolff (1979), S. 17; Zietsch (1985 a), S. 634; Zietsch (1985 b), S. 13.

3.1.3.2 Beziehung zu anderen Funktionen

Farny (1965), S. 18; Farny (1971 a), S. 4 ff.; Rex (1977), S. 37; Wassermann (1969), S. 8; Zietsch (1985 b), S. 13.

3.1.3.2.1 Vertriebsorgane sind in mehreren Funktionen tätig

3.1.3.2.2 Verbindung von Vertrieb und Bestandspflege

3.1.3.2.3 Verbindung von Vertrieb und Schadenregulierung

3.1.3.2.4 Verbindung von Vertrieb und Kapitalanlage

3.1.3.2.5 Aufbau eines ausreichenden Bestandes zur sinnvollen Produktion von Versicherungsschutz

3.2 Vertriebsinstrumente des Versicherungsunternehmens im Überblick

Bartsch (1972), S. 888 ff.; Delisle (1981), S. 143 ff.; Farny (1971 a), S. 22 ff.; Farny (1971 b), S. 155 ff.; Farny (1985 b), S. 42; Gutenberg (1984), S. 104 ff.; Harms (1974), S. 93 ff.; Krüger-Barvels (1971), S. 157 ff.; Löffler (1977), S. 81 ff. u. 129 f.; Schmidt, H.P. (1971), S. 275 ff.; Wrabetz (1972), S. 152 ff.

3.2.1 Programmpolitik

Dieses Instrument umfaßt die Produkt- und Sortimentsgestaltung der Dienstleistung Versicherungsschutz, wobei eine sehr enge Beziehung zwischen Produktgestaltung und Vertriebsverfahren besteht, auf die im folgenden noch einzugehen sein wird.

3.2.2 Prämienspolitik

Den Gestaltungsmöglichkeiten der Prämienspolitik in der Versicherungswirtschaft sind durch den institutionellen, aufsichtsbehördlichen Rahmen in einigen Versicherungszweigen enge Grenzen gesetzt. Unternehmerische Freiräume bestehen hier lediglich bei der Höhe der Betriebskostenanteile in der Prämienkalkulation. Dies verdeutlicht die enge Beziehung zur Vertriebsverfahrenspolitik, da unterschiedliche Verfahren unterschiedlich hohe Kosten verursachen, die sich auf die Prämiengestaltung niederschlagen.

3.2.3 Kommunikations- und Werbungs politik

Zur Information potentieller Kunden und Versicherungsnehmer über Prämien und Produkte steht dem Versicherungsunternehmen das Instrument der Werbungs politik zur Verfügung. Hier muß, je nach Art des Vertriebsverfahrens, eine differenzierte Werbungs politik betrieben werden.

3.2.4 Vertriebsverfahrenspolitik

Zur Überbrückung des Spannungsverhältnisses zwischen Kunde und Versicherungsunternehmen stehen verschiedene Verfahren zur Verfügung, deren Gestaltung und Anwendung unterschiedliche Wirkungen auf Absatzvolumen, Kundenbedürfnisse sowie auf die anderen Vertriebsinstrumente haben. Eng

verbunden mit den verschiedenen Vertriebsverfahren ist die Gestaltung des Services, der je nach Verfahren mehr oder weniger stark ausgeprägt sein kann. Ihm kommt entscheidende Bedeutung bei der Präferenzbildung für ein Versicherungsunternehmen zu.

3.2.5 Provisionspolitik

In unmittelbarem Zusammenhang mit der Vertriebsverfahrenspolitik steht die Frage nach der Gestaltung der Provisionen und Vergütungen für die bei den einzelnen Verfahren tätigen Vertriebsorgane.

3.2.6 Instrumentenmix

Die Ausführungen haben gezeigt, daß zwischen den Vertriebsinstrumenten starke Interdependenzen bestehen. Daher liegt das Hauptproblem der Vertriebspolitik in der Optimierung dieser Instrumente zu einem Instrumentenmix. Im folgenden soll jedoch das Augenmerk besonders auf die Instrumente Programmpolitik und Vertriebsverfahrenspolitik gerichtet werden, da diese beiden Instrumente die zukünftige Vertriebspolitik entscheidend beeinflussen werden.

3.3 Gestaltung der Programm- und Vertriebsverfahrenspolitik

3.3.1 Programmpolitik

3.3.1.1. Produktgestaltung

3.3.1.1.1 Bestandteile des Produkts Versicherungsschutz

Farny (1985 a), S. 36; Farny (1985 b), S. 41 f.; Henry (1977), S. 7; Karten (1976), Sp. 4247; Karten (1978 b), S. 352.

3.3.1.1.1.1 Risikoteil

Der Risikotransfer vom Versicherungsnehmer auf den Versicherer bildet den Kern des Produkts Versicherungsschutz.

3.3.1.1.1.2 Dienstleistungsteil

Der Dienstleistungsteil ergänzt den reinen Risikoteil und macht Versicherungsschutz erst handelbar. Er umfaßt die Erst-, Folge- und Schadenbearbei-

tung sowie Beratung, Prämieninkasso, Unterstützung im Schadenfall und vieles mehr. Die Service-Qualität bestimmt dabei sehr oft die Qualität der Hauptleistung.

3.3.1.1.3 Spar- und Entsparkomponente in der Lebensversicherung

In der Lebensversicherung werden diese Produktteile ergänzt durch die Abwicklung von Spar- und Entsparprozessen.

3.3.1.1.2 Materielle Produktgestaltung

Farny (1971 a), S. 27 ff.; Farny (1982 b), S. 135 f.; Mehr (1968), S. 553 ff.; Schmidt, H.P. (1971), S. 275 f.; Süchting (1970), S. 267 f.; Wrabetz (1972), S. 152 f.

3.3.1.1.2.1 Rechtliche Gestaltung

Delisle (1981), S. 164; Löffler (1977), S. 84.

Hierunter wird die Formulierung der Versicherungsverträge und der AVB verstanden. Wegen der Genehmigungspflicht vieler AVB und der Forderung nach Mindestnormen zur Erhöhung der Markttransparenz seitens des BAV sind die gestalterischen Freiräume für das Versicherungsunternehmen stark eingeengt.

3.3.1.1.2.2 Wirtschaftliche Gestaltung

Delisle (1981), S. 163 ff.; Farny (1971 a), S. 27 ff.; Farny (1971 b), S. 164 f.; Krauth (1979), S. 522 f.; Wolff (1978), S. 55 ff.

Die wirtschaftliche Gestaltung des Versicherungsprodukts zielt darauf ab, dem Versicherungsnehmer in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht den benötigten bzw. erwünschten Versicherungsschutz anzubieten. Dies hat in der Versicherungswirtschaft zu zwei gegensätzlichen Produktausprägungen geführt.

3.3.1.1.2.2.1 Standardisierte, genormte Produkte

Besonders im Bereich der Massengeschäfte mit den privaten Haushalten werden Versicherungsprodukte in normierter Form nach Versicherungszweigen getrennt angeboten. Der Versicherungsnehmer hat nur die Möglichkeit, aus dem bestehenden Tarifwerk auszuwählen.

3.3.1.1.2.2.2 Individuelle, gestaltbare Produkte

Im Gegensatz dazu werden im Geschäft mit gewerblichen Versicherungsnehmern die Versicherungsprodukte überwiegend an den Individualbedarf des Versicherungsnehmers angepaßt. Der Einfluß des Versicherungsnehmers auf die Gestaltung der Produkte ist groß.

3.3.1.1.2.2.3 Möglichkeiten der Überbrückung dieser Extrema

3.3.1.1.2.2.3.1 Gebündelte Versicherungen

Farny (1971 a), S. 29; Krauth (1979), S. 524 f.; Kurtenbach (1974), S. 412; o.V. (1977; Rundschreiben), S. 403 f.; o.V. (1979; Bündelung), S. 7 ff.; Schmidt, H.P. (1971), S. 276; Wittmer (1979 a), S. 493 f.; Zietsch (1985 b), S. 99.

Dies ist die Zusammenfassung mehrerer, rechtlich selbständiger Versicherungsverträge unter Zugrundelegung der für jeden Versicherungsvertrag in Betracht kommenden AVB in einer Urkunde.

3.3.1.1.2.2.3.2 Kombinierte Versicherungen

Farny (1971 a), S. 29; Kurtenbach (1974), S. 412; Röhler (1967), S. 19; Schmidt, H.P. (1971), S. 276; Wittmer (1979 a), S. 477 u. 492.

Darunter versteht man die Zusammenfassung des Versicherungsschutzes mehrerer Versicherungssparten in einem Versicherungsvertrag auf der Grundlage einheitlicher Versicherungsbedingungen.

3.3.1.1.3 Formale Produktgestaltung

Delisle (1981), S. 165; Farny (1971 a), S. 32; Krauth (1979), S. 522 f.; Krüger-Barvels (1971), S. 173; Peick (1978), S. 92 f.; Süchting (1970), S. 267 f.; Wolff (1978), S. 56.

Die formale Gestaltung immaterieller Wirtschaftsgüter ist sehr gering und beschränkt sich auf die Aufmachung, Namengebung und leichte Verständlichkeit des angebotenen Versicherungsschutzes sowie die Gestaltung der Police.

3.3.1.2 Exkurs: Problematik der Produktinnovation im Versicherungsunternehmen

Jaffe (1976/77), S. 64; Rosa (1981), S. 9 ff.

3.3.1.2.1 Innovationsanstöße

3.3.1.2.1.1 Geänderte gesetzliche Rahmenbedingungen

Dowsett/Boeckner (1981), S. 108 f.

3.3.1.2.1.2 Kundenwünsche

Ferstl (1977), S. 145.

3.3.1.2.1.3 Wettbewerb

Dowsett/Boeckner (1981), S. 109 ff.; Ferstl (1977), S. 144.

3.3.1.2.1.4 Betriebs- und Rentabilitätspolitik

Ferstl (1977), S. 146.

3.3.1.2.2 Innovationsträger

Farny (1971 a), S. 31; Farny (1982 a), S. 135 f.; Farny (1985 a), S. 36 f.; Rieger (1981), S. 181 ff.

Versicherungsunternehmen zeichnen sich durch eine geringe Innovationsdynamik aus. Ein großer Teil der Produktinnovationen entsteht daher Überbetrieblich durch Zusammenarbeit von Aufsichtsamt und Verbänden.

3.3.1.2.3 Ursachen geringer Innovationsbereitschaft in der Versicherungswirtschaft

3.3.1.2.3.1 Fehlender Nachahmungsschutz

Delisle (1981), S. 102; Farny (1971 a), S. 31; Farny (1982 a), S. 135 f.; Gärtner (1984), S. 509; Heidinger (1984), S. 541; Helten/Schwake (1983), S. 891; Meidan (1984), S. 46 ff.; Meising (1977), S. 134 ff.; Schütze (1972), S. 71 ff.

Kritisch:

Rieger (1981), S. 185.

3.3.1.2.3.2 Geringe Wettbewerbsvorteile

Helten/Schwake (1983), S. 891; Meidan (1984), S. 46.

3.3.1.2.3.2.1 Genehmigungsverfahren

Kurtenbach (1974), S. 412 f.; Meising (1977), S. 89 ff.; Murray (1976), S. 657 ff.; Rieger (1981), S. 186 f.

3.3.1.2.3.2.2 Kurze Reaktionszeit der Konkurrenz

Farny (1971 a), S. 31; Krauth (1979), S. 527.

3.3.1.2.3.3 Innovationskosten

3.3.1.2.4 Innovationserscheinungen

Rosa (1981), S. 10 ff.

3.3.1.2.4.1 Produktneuentwicklungen

Farny (1971 a), S. 29.

3.3.1.2.4.2 Produktfortentwicklungen

Farny (1971 a), S. 29.

3.3.1.2.4.3 Imitation von Konkurrenzprodukten

Krauth (1979), S. 526 f.

3.3.1.2.4.4 Verbundleistungen

3.3.1.2.4.5 Versicherungsfremde Leistungen

Aufgrund des Verbots der versicherungsfremden Geschäfte nach § 7 II VAG (s.o. Punkt 2.2.1.2.2) ist eine Aufnahme solcher Produkte nur durch rechtliche Ausgliederung oder Vermittlung möglich..

3.3.1.3 Sortimentsgestaltung

Delisle (1981), S. 167 ff.; Farny (1971 a), S. 32 ff.; Harms (1974), S. 92; Krüger-Barvels (1971), S. 181 f.; Meffert (1982), S. 371 ff.; Stadler (1981), S. 12; Wolff (1978), S. 56 f.; Wrabetz (1972), S. 153.

3.3.1.3.1 Versicherungsschutzsortiment

3.3.1.3.1.1 Spezialisierung auf bestimmte Sparten

Farny (1971 a), S. 33 f.; Karten (1973), S. 550 ff.

Dies bedeutet die Ausrichtung des Versicherungssortiments auf wenige Sparten und stellt gleichzeitig eine Beschränkung des Vertriebsprogramms dar. Der Vorteil liegt in der vollständigen Beherrschung der betriebenen Sparte, was im allgemeinen eine hohe Produktivität gewährleistet.

3.3.1.3.1.2 Generalisierung über alle Versicherungssparten

Delisle (1981), S. 168 f.; Farny (1971 a), S. 34; Karten (1973), S. 551; Schmidt, H.P. (1971), S. 276; Wittmer (1979 a), S. 467.

Die Ausweitung des Vertriebsprogramms hin zum Rundum-Versicherungsangebot ist der in der Praxis häufigste Fall, der sich aber nur im Versicherungskonzern realisieren läßt. Der Vorteil, daß ein Versicherungsnehmer alle Risiken bei einem Versicherungsunternehmen versichern kann, fördert die Präferenzbildung sowohl in sachlicher als auch in persönlicher Hinsicht. Gleichzeitig ist dadurch eine Abschottung des Versicherungsnehmers gegenüber der Konkurrenz möglich, die die Gelegenheit zu Folgekäufen bzw. Cross-selling-Aktivitäten im eigenen Bestand erlaubt.

3.3.1.3.2 Diversifikation über das reine Versicherungsschutzsortiment hinaus

Harms (1974), S. 96 ff.; Henry (1977), S. 15 f.; Wrabetz (1972), S. 153.

3.3.1.3.2.1 Konzentrische Diversifikation

Delisle (1981), S. 169 ff.; Farny (1971 a), S. 35 ff.; Gauer (1974), S. 33 f. u. 120 ff.; Helten / Schwake (1983), S. 891; Krauth (1979), S. 528; Wolff (1978), S. 57.

Aufbauend auf das vorhandene Leistungsprogramm werden Produkte neu aufgenommen, die in einem engen Zusammenhang mit dem ursprünglichen Tätigkeitsbereich des Versicherungsunternehmens stehen. Damit soll das Angebot vervollständigt, ergänzt und abgerundet werden.

3.3.1.3.2 Konglomerative Diversifikation

Delisle (1981), S. 169 ff.; Gauer (1974), S. 33 f. u. 118 ff.; Krauth (1979), S. 528.

Hierbei werden Produkte und Dienstleistungen in das Vertriebsprogramm aufgenommen, bei denen keine Beziehung zu dem bisherigen Programm gegeben ist. Eine konglomerative Diversifikation läßt sich jedoch nur schwer mit dem Wesen der Versicherungsbranche in Einklang bringen, so daß im allgemeinen nur eine konzentrische Diversifikation Anwendung findet.

Einen guten Überblick über die Stufen der konzentrischen Diversifikation bietet das Stufenmodell von Gauer:

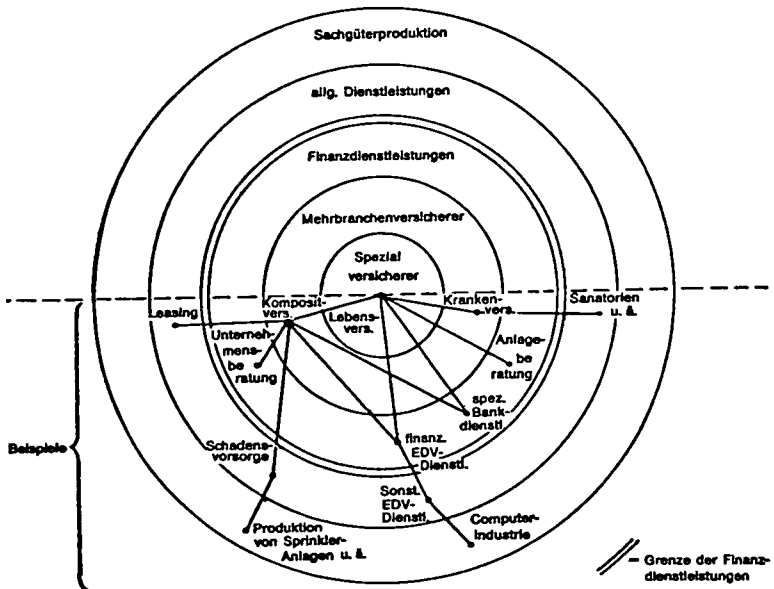


Abb. 2: Die Stufen der konzentrischen Diversifikation
Vgl. Gauer (1974), S. 143.

3.3.2 Vertriebsverfahrenspolitik

3.3.2.1 Überblick

3.3.2.1.1 Vertriebsverfahren in der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre

Gutenberg (1984), S. 104 ff.

3.3.2.1.1.1 Vertriebssystem

3.3.2.1.1.1.1 Zentral

3.3.2.1.1.1.2 Dezentral

3.3.2.1.1.2 Vertriebsform

3.3.2.1.1.2.1 Betriebseigene Absatzorgane

3.3.2.1.1.2.2 Betriebsfremde Absatzorgane

3.3.2.1.1.3 Vertriebswege

3.3.2.1.1.3.1 Direkter Vertrieb

3.3.2.1.1.3.2 Indirekter Vertrieb

3.3.2.1.2 Vertriebsverfahren in der Versicherungswirtschaft

3.3.2.1.2.1 Übertragung des Begriffs Vertriebsverfahren aus der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre

Delisle (1981), S. 149 ff.

Delisle überträgt den oben beschriebenen Ansatz Gutenbergs auf die Versicherungswirtschaft, wobei die Wahl der Vertriebswege, also die Frage nach der Einschaltung des Handels, wegen der Arteigenheit der Dienstleistung "Versicherungsschutz" bisher nicht zur Diskussion stand. Im folgenden wird jedoch versucht, eine eigene Systematik der Vertriebsverfahren zu entwerfen, die geeignet ist, gleichzeitig auch Bankvertriebsverfahren zu beschreiben.

3.3.2.1.2.2 Merkmalsausprägungen von Vertriebsverfahren

Zur Bestimmung und Bewertung von Vertriebsverfahren ist es erforderlich, diese nach bestimmten Merkmalen zu systematisieren. Anhand dieser Systematik sollen dann im folgenden die in der Praxis Verwendung findenden Vertriebsverfahren beschrieben werden.

3.3.2.1.2.2.1 Ort der Vertriebstätigkeit

Bleicher (1980), Sp. 2405; Farny (1982 c), S. 126; Farny (1985 a), S. 39 f.; Farny (1985 b), S. 47; Hauri (1960), S. 12 f.; Wassermann (1969), S. 32 ff.; Zietsch (1985 b), S. 155 ff.

3.3.2.1.2.2.1.1 Zentral

Bei einer Zentralisation von Vertriebsaufgaben wird der Vertrieb am Sitz des Versicherungsunternehmens durchgeführt, also dort, wo sich die Hauptverwaltung befindet.

3.3.2.1.2.2.1.2 Dezentral

Bei einer Dezentralisation werden die Vertriebstätigkeiten räumlich aus der Zentrale des Versicherungsunternehmens ausgegliedert. Je nach der Form der Raumüberbrückung findet dabei das Distanz-, Residenz- oder Domizilprinzip (vgl. Arnhofer (1982), S. 91 f.) Anwendung, d.h. der Vertrieb findet statt in einer Geschäftsstelle des Versicherungsunternehmens, beim Vermittler oder beim Kunden selbst.

3.3.2.1.2.2.2 Beteiligung von Vermittlern

Farny (1961), S. 21; Krüger-Barvels (1971), S. 190; Wassermann (1969), S. 11 f.; Zink (1965), S. 85.

Zur Handelsstufe:
Nieschlag u.a. (1983), S. 287 ff.

Je nachdem, ob der Vertrieb von Versicherungsschutz mit oder ohne Vermittler erfolgt, kann man in Anlehnung an die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre in direkten bzw. indirekten Vertrieb unterscheiden, obwohl ein Eigentumserwerb der Versicherungsvermittler am Versicherungsschutz nicht möglich ist und sie daher im strengen Sinn keine eigene Handelsstufe darstellen.

3.3.2.1.2.2.2.1 Direkter Vertrieb

Hierbei wird auf die Zwischenschaltung von Vermittlungsorganen zwischen Versicherungsunternehmen und Kunde verzichtet.

3.3.2.1.2.2.2 Indirekter Vertrieb

Hierunter soll generell die Einschaltung von Vertriebsorganen zur Vermittlung von Versicherungsschutz zwischen Versicherungsunternehmen und Kunde verstanden werden. Wegen der Arteigenheiten der Dienstleistung "Versicherungsschutz" galt dieser Weg der Einschaltung von Vermittlern lange Zeit als der einzig mögliche zum Vertrieb von Versicherungsschutz. Nach der rechtlichen und wirtschaftlichen Abhängigkeit des Vermittlers vom Versicherungsunternehmen ist eine Unterscheidung zwischen betriebs eigenen, betriebsgebundenen und betriebsfremden Vertriebsorganen möglich.

3.3.2.1.2.2.3 Initiative zum Vertragsabschluß

Becker (1981), S. 811; Delisle (1981), S. 98; Farny (1984 a), S. 5; Farny (1985 b), S. 47; Fröhner (1969), S. 20; Horn (1980), S. 258; o.V. (1980; GB GdV), S. 51 ff.; Vogel (1978), S. 31 ff.; Zietsch (1985 b), S. 24.

Obwohl in der Versicherungswirtschaft die Eigeninitiative des Kunden zur individuellen Kontakthanbahnung im allgemeinen sehr schwach ausgeprägt ist, soll dieses Merkmal als drittes zur Charakterisierung von Vertriebsverfahren herangezogen werden, da in jüngster Zeit verstärkt Kunden die Initiative zum Vertragsabschluß selbst ergreifen.

3.3.2.1.2.2.3.1 Vom Versicherungsunternehmen ausgehend

3.3.2.1.2.2.3.2 Vom Kunden ausgehend

3.3.2.1.2.2.4 Kombination der Merkmale

Durch Kombination der verschiedenen Merkmale lassen sich die in der Praxis vorkommenden Vertriebsverfahren bestimmen. Aufgrund der engen Beziehung zwischen zentralem und direktem bzw. zwischen dezentralem und indirektem Vertrieb werden diese Merkmale im folgenden zusammengefaßt. Vertriebsverfahren werden also nach den Kriterien zentral/dezentral und nach der Art der Initiative gegliedert.

3.3.2.1.2.3 Bestandsaufnahme praktizierter Vertriebsverfahren

Farny (1982 a), S. 139; Farny (1985 b), S. 45.

In Anlehnung an Farny läßt sich nun ein Modell für Vertriebsverfahren erstellen, das aus neun Grundvarianten besteht.

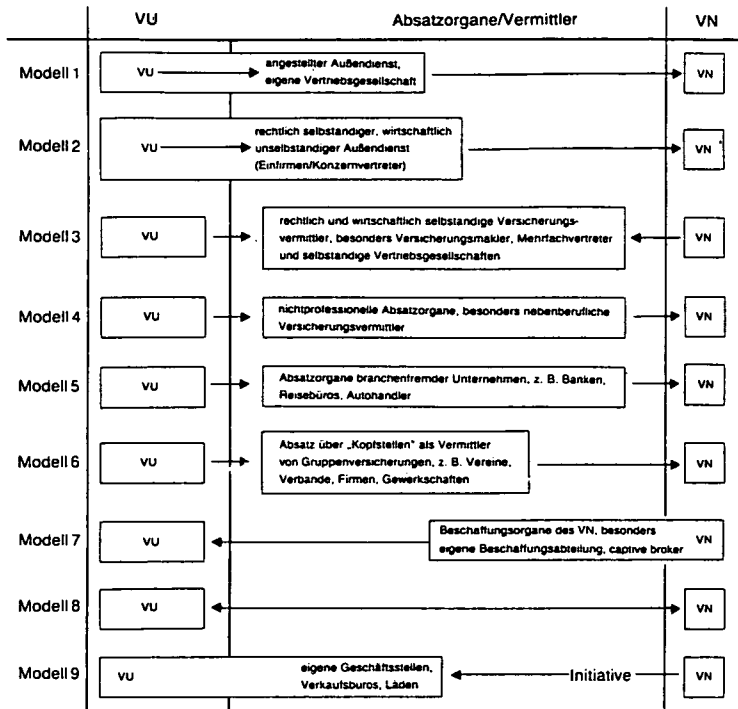


Abb. 3: Modelle für Vertriebsverfahren von Versicherungsunternehmen
Vgl. Farny (1985 b), S. 45.

3.3.2.2 Dezentrale Vertriebsverfahren

3.3.2.2.1 Initiative geht vom Versicherungsunternehmen oder von seinem Vertriebsorgan aus

3.3.2.2.1.1 Angestellte im Außendienst

Arnhofer (1982), S. 36 ff.; Bangert (1983), S. 12 ff.; Bobo (1981), S. 219 ff.; Farny (1971 a), S. 73 ff.; Farny (1985 b), S. 44; Flanigan u.a. (1979), S. 79; Meisters (1973), S. 86 ff.; Rex (1977), S. 46; Sautter (1980), S. 26 ff.; Schott (1984), S. 411; Vogel (1977), S. 192 ff.; Wassermann (1969), S. 53 ff.; Würzler (1983), S. 23 ff. u. 77 ff.; Zietsch (1985 a), S. 636; Zietsch (1985 b), S. 34 f.

3.3.2.2.1.1.1 Begriff und Aufgabe

Es handelt sich um Angestellte des Versicherungsunternehmens mit dezentralen Standorten, die vielfach auch als unselbständige Versicherungsvertre-

ter bezeichnet werden. Ihnen obliegt neben der Vertriebstätigkeit ein großer Teil der Anschluß- und Serviceleistungen wie z.B. Beratung, insbesondere im Schadenfall. Sie bilden zusammen mit dem Einfirmen- und Konzernvertreter das als "klassisch" zu bezeichnende Vertriebsverfahren in der deutschen Versicherungswirtschaft.

3.3.2.2.1.1.2 Rechtliche und wirtschaftliche Stellung

Die Angestellten sind rechtlich und wirtschaftlich unselbständig und vom Versicherungsunternehmen abhängig; tragen also kein eigenes Unternehmerrisiko. Es besteht keine Dispositionsfreiheit über den Einsatz der eigenen Arbeitskraft. Durch das Wettbewerbsverbot ist ihnen auch die Vermittlung für andere Versicherungsunternehmen verboten.

3.3.2.2.1.1.3 Steuerbarkeit

Es besteht uneingeschränkte Weisungsfolgepflicht, die eine genaue Steuerung durch das Versicherungsunternehmen zuläßt.

3.3.2.2.1.1.4 Kosten für das Versicherungsunternehmen

Die Vergütungen bestehen aus einer zeitbezogenen, also fixen und seltener einer leistungsabhängigen, variablen Komponente. Insgesamt sind die Fixkosten für das Versicherungsunternehmen als relativ hoch einzustufen.

3.3.2.2.1.1.5 Informationsbeschaffung

Die Angestellten im Außendienst bieten für das Versicherungsunternehmen eine gute Möglichkeit, exakte Informationen über den Kunden sowie über das zu versichernde Risiko zu erhalten. Eine Risikoselektion ist daher besonders gut möglich, was sich positiv auf die Schadenbelastung auswirken kann.

3.3.2.2.1.1.6 Bedeutung

Aufgrund der leichten Steuerbarkeit, der Betonung des persönlichen Elements bei Beratung, Verkauf und Schadenregulierung sowie der guten Einsicht in die finanzielle Situation des Kunden und der guten Risikobeurteilung ist dieses Vertriebsverfahren besonders für den Vertrieb von Versicherungsschutz geeignet. Negativ zu beurteilen sind allerdings die hohen Fixkosten.

3.3.2.2.1.2 Einfirmen- und Konzernvertreter

Arnhof (1982), S. 26 ff.; Bangert (1983), S. 12 f.; Becker (1979), S. 566; Duflo (1980), S. 8; Farny (1971 a), S. 75 ff.; Farny (1985 b), S. 44; Flanigan u.a. (1979), S. 78; Geiser (1968), S. 76; Henry (1977), S. 17 ff.; Meisters (1973), S. 78 ff.; Palmer (1981), S. 281 ff.; Rex (1977), S. 48 ff.; Schott (1984), S. 411; Stadler (1981), S. 17; Vogel (1977), S. 206 ff.; Wassermann (1969), S. 56 ff.; Würzler (1983), S. 81 ff.; Zietsch (1985 b), S. 35 ff.

Zum Abschluß- und Vermittlungsvertreter:

Arnhof (1982), S. 34; Bangert (1983), S. 7; Becker (1979), S. 567; Farny (1971 a), S. 77; Geiser (1968), S. 74.

3.3.2.2.1.2.1 Begriff und Aufgabe

Einfirmen- und Konzernvertreter, die hauptberuflich für ein Versicherungsunternehmen tätig sind, bilden den zweiten Teil des als "klassisch" bezeichneten dezentralen Außendienstes. Die Abgrenzung zum Angestellten im Außendienst ergibt sich aus der Vertragsgestaltung. Sie werden auch als selbstständige Versicherungsvertreter bezeichnet. Sofern ihnen neben den Vertriebsaufgaben noch weitere Dienstleistungen wie Vertrags- und Schadenbearbeitung übertragen werden, spricht man auch von betriebsgebundenen Geschäftsstellen. Je nachdem, ob die Vermittler die Vollmacht zum direkten Vertragsabschluß besitzen oder nur zur Entgegennahme des Antrags berechtigt sind, unterscheidet man Abschluß- und Vermittlungsvertreter.

3.3.2.2.1.2.2 Rechtliche und wirtschaftliche Stellung

Einfirmen- und Konzernvertreter sind rechtlich selbstständige, wirtschaftlich jedoch abhängige Unternehmen. Sie führen einen eigenen Gewerbebetrieb und tragen ein Unternehmerrisiko.

3.3.2.2.1.2.3 Steuerbarkeit

Da sie zur Interessenwahrung des Versicherers verpflichtet und wirtschaftlich abhängig sind, und da sie nur bedingt unternehmerische Entscheidungsautonomie besitzen, werden sie als betriebsgebundene Vertreter angesehen. Sie sind daher für das Versicherungsunternehmen noch relativ gut steuerbar.

3.3.2.2.1.2.4 Kosten für das Versicherungsunternehmen

Die Vergütungen sind im allgemeinen umsatzabhängig, teilweise kommen fixe Bestandteile in Form von Zuschüssen hinzu. Außerdem übernimmt das Versicherungsunternehmen oft die soziale Absicherung des Vermittlers.

3.3.2.2.1.2.5 Informationsbeschaffung

Hinsichtlich der Informationsbeschaffung über Kunden und Risiken sind Einfirmen- und Konzernvertreter wie Angestellte im Außendienst zu beurteilen.

3.3.2.2.1.2.6 Bedeutung

Einfirmen- und Konzernvertreter sind der erfolgreichste Vermittlungstyp in Deutschland, was oft auf die Vermischung der rechtlichen Selbständigkeit und der sozialen Sicherung zurückgeführt wird. Ihr Einsatz erfolgt ebenso wie der des Angestellten im Außendienst vorwiegend im Geschäft mit dem privaten Kunden.

3.3.2.2.1.3 Nebenberufliche Vertreter

Bangert (1983), S. 15 ff.; Becker (1979), S. 566; Geiser (1968), S. 77 u. 84 f.; Meisters (1973), S. 78 ff.; Vogel (1978), S. 204 ff.; Würzler (1983), S. 86 ff.

3.3.2.2.1.3.1 Begriff und Aufgabe

Es handelt sich um die zahlenmäßig größte Vermittlergruppe (ca. 250.000), die oft nur eine intensive Beziehungs- und Kontaktfunktion ausübt. Das Geschäft wird dann meist von hauptberuflichen Vermittlern abgewickelt.

3.3.2.2.1.3.2 Rechtliche und wirtschaftliche Stellung

Sie sind rechtlich selbständige, wirtschaftlich jedoch unselbständige Vermittler.

3.3.2.2.1.3.3 Steuerbarkeit

Da diese Vermittler nur nebenberuflich tätig sind, ist die Steuer- und Beeinflußbarkeit im allgemeinen nicht sehr hoch.

3.3.2.2.1.3.4 Kosten für das Versicherungsunternehmen

Dieses Vertriebsverfahren ist als sehr kostengünstig anzusehen, da in der Regel nur zum Geschäftsumfang proportionale Provisionen vergütet werden.

3.3.2.2.1.3.5 Informationsbeschaffung

Da nebenberufliche Vermittler Versicherungsverträge meist im Freundes- oder Bekanntenkreis vermitteln, ist die Kenntnis über den Kunden recht hoch. Aufgrund der mangelnden versicherungsspezifischen Ausbildung ist jedoch die Risikobeurteilung und -selektion nicht immer in ausreichendem Maße möglich.

3.3.2.2.1.3.6 Bedeutung

Die als sehr positiv anzusehenden besonderen Kundenbeziehungen werden vielfach kompensiert durch mangelnde qualitative Fähigkeiten der nebenberuflichen Vermittler.

3.3.2.2.1.4 Mehrfachvertreter

Arnhöfer (1982), S. 23 f.; Becker (1979), S. 567; Bickelhaupt (1979), S. 132 f.; Duflot (1980), S. 8 f.; Farny (1971 a), S. 82 f.; Farny (1982 b), S. 44; Flanigan u.a. (1979), S. 78 f.; Gauer (1951), S. 25 ff.; Meisters (1973), S. 107 ff.; Palmer (1981), S. 291 ff.; Schmidt, R. (1982 c), S. 24; Vogel (1978), S. 214 ff.; Wassermann (1969), S. 63 ff.; Würzler (1983), S. 89; Zietsch (1985 b), S. 37.

3.3.2.2.1.4.1 Begriff und Aufgabe

Mehrfachvertreter sind für mehrere, konkurrierende Versicherungsunternehmen in einem einzigen Versicherungszweig tätig und werden daher als betriebsfremde Vertriebsorgane eingestuft.

3.3.2.2.1.4.2 Rechtliche und wirtschaftliche Stellung

Die rechtlich selbständigen und wirtschaftlich unabhängigen Mehrfachvertreter unterliegen nicht dem Wettbewerbsverbot. Eine ausschließliche Interessenvertretung eines Versicherungsunternehmens findet daher nicht statt.

3.3.2.2.1.4.3 Steuerbarkeit

Die Weisungsbefugnis des Versicherungsunternehmens kann der Mehrfachvertreter durch Vermittlung an andere Versicherungsunternehmen sehr leicht umgehen. Die Bindung an das einzelne Versicherungsunternehmen ist daher nur schwach, wodurch eine direkte Steuerung nicht möglich ist.

3.3.2.2.1.4.4 Kosten für das Versicherungsunternehmen

Mehrfachvertreter erhalten nur zum Geschäftsumfang proportionale Provisionen.

3.3.2.2.1.4.5 Informationsbeschaffung

Aufgrund der hohen Fachkenntnis und dem engen Kundenkontakt ist eine Informationsgewinnung über Kunden und Risiken gut möglich. Ob diese Informationen allerdings immer dem Versicherungsunternehmen zukommen, läßt sich nicht mit Sicherheit sagen.

3.3.2.2.1.4.6 Bedeutung

Mehrfachvertreter sind vorwiegend im gewerblichen und Industriegebiet tätig und verfügen über hohes Fachwissen.

3.3.2.2.1.5 Versicherungsmakler

Arnhofer (1982), S. 19 ff.; Bangert (1983), S. 2 ff.; Bickelhaupt (1979), S. 109 u. 122 ff.; Duflot (1980), S. 8; Farny (1961), S. 22 f.; Farny (1971 a), S. 80 f.; Farny (1985 b), S. 44; Gauer (1951), S. 37 ff.; Geiser (1968), S. 116; Johnson (1981), S. 249 ff.; Karten (1978 b), S. 351 ff.; Küstner (1977), S. 325 ff.; Meidan (1984), S. 87; Meisters (1973), S. 110 f.; Möller (1958), Sp. 2331 ff.; Rybka (1984/85), S. 30 ff.; Schmidt, R. (1982 c), S. 22 ff.; Vogel (1978), S. 216 ff.; Wassermann (1969), S. 66 ff.; Würzler (1983), S. 89 ff.; Zietsch (1985 b), S. 37 f.

3.3.2.2.1.5.1 Begriff und Aufgabe

Der Makler wird im allgemeinen als Interessenvertreter des Versicherungsnehmers und daher als betriebsfremdes Vertriebsorgan angesehen. Er zeichnet sich durch ein hohes Maß an technischen Fähigkeiten aus und ist so, da er meist an mehrere Versicherungsunternehmen vermittelt, in der Lage, dem Kunden für dessen individuelle und spezielle Probleme einen optimal zugeschnittenen Versicherungsschutz zu offerieren. Die Gestaltung der Versicherungsbedingungen erfolgt oft unter seiner Mitwirkung. Hierdurch ist er besonders gut in der Lage, innovativ und flexibel sich abzeichnende Marktentwicklungen aufzunehmen.

3.3.2.2.1.5.2 Rechtliche und wirtschaftliche Stellung

Wie der Mehrfachvertreter ist auch der Makler sowohl rechtlich als auch wirtschaftlich vollkommen selbständig. Zwischen ihm und dem Versicherungsunternehmen besteht kein Dauervertragsverhältnis.

3.3.2.2.1.5.3 Steuerbarkeit

Der Makler ist vollkommen weisungsunabhängig, es besteht nicht einmal Interessenwahrnehmungspflicht. Eine Integration in das vertriebspolitische Konzept des Versicherungsunternehmens ist daher nur schwer möglich.

3.3.2.2.1.5.4 Kosten für das Versicherungsunternehmen

Entgegen den Vorschriften des HGB über den Makler (§ 99 HGB) erhält der Makler seine Vergütung in Form von umsatzabhängigen Provisionen ausschließlich vom Versicherungsunternehmen.

3.3.2.2.1.5.5 Informationsbeschaffung

Durch seine hohe Fachkenntnis, die oft mit einer Spezialisierung einhergeht, ist der Makler besonders gut in der Lage, Risiken zu beurteilen und optimale Versicherungsdeckung zu vermitteln.

3.3.2.2.1.5.6 Bedeutung

Dieses Vertriebsverfahren findet vorwiegend im gewerblichen und Industriegeschäft Anwendung. Die hohe Flexibilität und Fachkenntnis schlägt sich sowohl für das Versicherungsunternehmen als auch für den Versicherungsnehmer positiv nieder. Negativ für das Versicherungsunternehmen ist die geringe Beeinflußbarkeit zu bewerten.

3.3.2.2.1.6 Vertrieb über branchenfremde Unternehmen

Farny (1961), S. 25; Farny (1971 a), S. 84 ff.; Farny (1985 b), S. 44 ff.; Peick (1978), S. 153 ff.; Würzler (1983), S. 96 f.; Zietsch (1985 b), S. 38.

Zum Vertrieb über den Versandhandel:

Delisle (1981), S. 72; Garbe (1981 b), S. 52 ff.; o.V. (1979; Versandhandel), S. 506; o.V. (1985; Financial Services), S. 99; Wassermann (1969), S. 71.

3.3.2.2.1.6.1 Begriff und Aufgabe

Die Basis für einen solchen Vertrieb über branchenfremde Unternehmen bildet der Verbund von Versicherungsgeschäften mit anderen Sachgütern oder Dienstleistungen. Daher bieten sich hier besonders Banken, Warenhäuser, Versandhandel, Reisebüros und Autohändler an.

3.3.2.2.1.6.2 Rechtliche und wirtschaftliche Stellung

Die branchenfremden Unternehmen sind im allgemeinen rechtlich und wirtschaftlich vom Versicherungsunternehmen unabhängig.

3.3.2.2.1.6.3 Steuerbarkeit

Die betriebsfremden Vertriebsorgane anderer Unternehmen lassen sich nur bedingt über die Provisionsgestaltung beeinflussen.

3.3.2.2.1.6.4 Kosten für das Versicherungsunternehmen

Neben den Kosten für die Provisionen fallen oft auch noch Ausbildungskosten für die Ausbildung der branchenfremden Vertriebsorgane an.

3.3.2.2.1.6.5 Informationsbeschaffung

Aufgrund der oft mangelnden versicherungsspezifischen Ausbildung der branchenfremden Vertriebsorgane ist die Informationsgewinnung über Kunde und Risiko meist sehr schlecht. Daher werden nur stark standardisierte, erklärungsschwache Versicherungsprodukte angeboten.

3.3.2.2.1.6.6 Bedeutung

Wegen des in jüngster Zeit besonders zunehmenden Verkaufs von Versicherungen über den Bankschalter ist auf dieses Vertriebsverfahren im Verlauf der Arbeit noch genauer einzugehen. Schon jetzt kann jedoch gesagt werden, daß der Erfolg eines solchen Vertriebs von der Qualität der branchenfremden Vertriebsorgane, aber vor allem von der Art des Nachfrageverbundes zwischen Versicherungsschutz und den anderen Gütern abhängt.

3.3.2.2.1.7 Vertrieb von Gruppenversicherungen über "Kopfstellen"

Bickelhaupt (1979), S. 131; Farny (1985 b), S. 46; Meidan (1984), S. 90 f.; Zietsch (1985 b), S. 38.

3.3.2.2.1.7.1 Begriff und Aufgabe

Man versteht hierunter den Abschluß von Gruppenversicherungen mit Vereinen, Verbänden, Firmen und Organisationen, wobei ein einheitlicher Vertrag für die Mitglieder der Gruppe geschlossen wird. ,

3.3.2.2.1.7.2 Rechtliche und wirtschaftliche Stellung

Grundlage für diese Geschäftsbeziehung ist nur der Gruppenversicherungsvertrag.

3.3.2.2.1.7.3 Steuerbarkeit

Da Gruppenversicherungen unmittelbar mit dem Versicherungsunternehmen abgeschlossen werden, liegt die Steuerbarkeit in der Vertragsgestaltung mit der Gruppenkopfstelle und ist abhängig von der Macht der Vertragspartner.

3.3.2.2.1.7.4 Kosten für das Versicherungsunternehmen

Die Absatzmenge pro Gruppenversicherungsvertrag ist normalerweise sehr groß, so daß wegen der Einsparung von Vertriebskosten günstige Prämiensätze gewährt werden können.

3.3.2.2.1.7.5 Informationsbeschaffung

Die Informationsgewinnung über das einzelne Risiko ist nur schwer möglich.

3.3.2.2.1.7.6 Bedeutung

Der Vorteil für das Versicherungsunternehmen liegt im Verkauf einer großen Absatzmenge, wodurch Verwaltungskosten eingespart werden können. Bedenklich ist jedoch die große Marktmacht, die sich aus der Zusammenfassung eigentlich voneinander unabhängiger Nachfrager ergibt. Ob der meist billigere Versicherungsschutz immer den qualitativen Bedürfnissen der Kunden entspricht, ist fraglich. In den USA findet dieses Verfahren vor allem in der Personenversicherung Anwendung, vermutlich wegen des nur schlecht ausgeprägten Sozialversicherungssystems.

3.3.2.2 Initiative geht vom Kunden aus

3.3.2.2.1 Versicherungsladen

Delisle (1981), S. 148; Farny (1971 a), S. 74 f.; Farny (1985 b), S. 46; Forster/Steinmüller (1977), S. 37 ff.; Henry (1977), S. 19; Lobscheid (1970), S. 117; o.V. (1979; Ladenlokale), S. 5 f.; Röhrer (1967), S. 74; Wrabetz (1972), S. 157; Würzler (1983), S. 93 ff.

3.3.2.2.1.1 Begriff und Aufgabe

Die durch die Merkmale Dezentralisation und Kundeninitiative gekennzeichneten Versicherungsläden gleichen vom Prinzip her dem Vertrieb im Einzelhandel oder über Bankzweigstellen. Sie zeichnen sich durch ihre sachliche und vor allem persönliche Ausstattung aus und dienen als fester Ort der Absatzverhandlung mit dem Kunden. Versicherungsläden können dabei selbstständige Geschäftsstellen des Versicherungsunternehmens oder Geschäftsstellen eines Vermittlers sein.

3.3.2.2.1.2 Rechtliche und wirtschaftliche Stellung

Je nach Art der Versicherungsläden unterscheidet sich auch die rechtliche und wirtschaftliche Position. Im allgemeinen erfolgt eine Besetzung der Versicherungsläden mit eigenen Angestellten.

3.3.2.2.1.3 Steuerbarkeit

Durch die Ausstattung mit eigenen Angestellten ist eine gute, den betriebs-eigenen Vertriebsverfahren vergleichbare Steuerung möglich.

3.3.2.2.1.4 Kosten für das Versicherungsunternehmen

Neben den Personalkosten sind insbesondere Raum- und Ausstattungskosten zu berücksichtigen, die als verhältnismäßig hoch und fix anzusehen sind.

3.3.2.2.1.5 Informationsbeschaffung

Die Besetzung mit eigenen Angestellten gewährleistet eine gute Risiko- und Kundenbeurteilung, sofern es sich nicht um vor Ort gelegene Risiken wie z.B. Gebäude etc. handelt.

3.3.2.2.1.6 Bedeutung

Obwohl die Mehrzahl der Kunden eine Versicherungsberatung in der eigenen Wohnung wünscht, nimmt die Bedeutung von Versicherungsläden zu. Voraussetzung ist jedoch, daß dem Kunden besondere Anreize geboten werden, den Laden zu betreten.

3.3.2.2.2 Versicherungsautomaten

Bickelhaupt (1979), S. 130; Farny (1971 a), S. 75; Gärtner (1984), S. 531; Henry (1977), S. 22; Meidan (1984), S. 90; Otis II/Ruth (1981), S. 367; Würzler (1983), S. 101.

3.3.2.2.2.1 Begriff und Aufgabe

Es handelt sich um an zentralen Standorten aufgestellte Automaten, die einen stark standardisierten Versicherungsschutz verkaufen.

3.3.2.2.2.2 Rechtliche und wirtschaftliche Stellung

Die Automaten sind als betriebseigene Vertriebsorgane anzusehen.

3.3.2.2.2.3 Steuerbarkeit

Das Versicherungsunternehmen hat, wie bei allen Vertriebsverfahren, wo die Initiative vom Kunden ausgeht, nur eine geringe Steuerungsmöglichkeit.

3.3.2.2.2.4 Kosten für das Versicherungsunternehmen

Neben den Anschaffungskosten fallen nur noch Wartungs- und Instandhaltungskosten an. Insofern handelt es sich um ein sehr kostengünstiges Vertriebsverfahren.

3.3.2.2.2.5 Informationsbeschaffung

Kritisch ist die Beschaffung von Informationen über das zu versichernde Risiko zu bewerten.

3.3.2.2.2.6 Bedeutung

Obwohl Versicherungsautomaten den Vorteil einer ständigen Dienstbereitschaft gewährleisten, ist ihre Bedeutung wegen der fehlenden persönlichen Beratung und der Notwendigkeit hoher Standardisierung sowie geringer Flexibilität der Versicherungsverträge sehr gering. Sie finden im allgemeinen auf Flughäfen und Bahnhöfen für Reisegepäck- und Unfallversicherungen Anwendung.

3.3.2.2.2.3 Makler und Mehrfachvertreter

Aus Gründen der Vollständigkeit und der Systematik seien diese bereits in Punkt 3.3.2.2.1.4/5 besprochenen Vertriebsverfahren hier noch einmal genannt, da die Initiative in vielen Fällen auch vom Versicherungsnehmer ausgeht.

3.3.2.3 Zentrale Vertriebsverfahren

3.3.2.3.1 Initiative geht vom Versicherungsunternehmen aus

Die Einordnung von Vertriebsverfahren unter diese Merkmalsausprägungen bereitet Schwierigkeiten, da bei zentralen Vertriebsverfahren die Initiative zur Distanzüberbrückung im allgemeinen vom Versicherungsnehmer ausgehen muß. Man bezeichnet die Verfahren, bei denen zur Abwicklung Telekommunikationsmittel verwendet werden, allgemein als Direktvertrieb. Eine nähere Untersuchung des Direktvertriebs erfolgt unter Punkt 3.3.2.3.2.2.

3.3.2.3.2 Initiative geht vom Versicherungsnehmer aus

3.3.2.3.2.1 Versicherungsnehmereigene oder -verbundene Vermittlungsgesellschaften (captive broker)

Arnhofer (1982), S. 21 ff.; Farny (1971 a), S. 87 f.; Farny (1982 a), S. 14; Farny (1985 b), S. 46; Greene (1980), S. 70; Helten (1977 b), S. 1212; Kleyboldt (1979), S. 117 f.; o.V. (1983; Vermittler), S. 547 f.; Reichert-Facilides (1980), S. 695 ff.; Rein (1980), S. 437 f.; Schimming (1982), S. 159 ff.; Schmidt, G. (1978), S. 95 ff.; Schmidt, R. (1982 c), S. 27 f.; Vogel (1978), S. 219 ff.

3.3.2.3.2.1.1 Begriff und Aufgabe

Man versteht hierunter Beschaffungs- oder Einkaufsstellen des Versicherungsnehmers, die Versicherungsschutz unmittelbar beim Versicherungsunternehmen nachfragen. Durch die Übernahme weiterer Teile des Dienstleistungsgeschäfts können erhebliche Provisionen eingespart werden. Der Versicherer trägt im Extremfall nur noch das reine Risiko.

3.3.2.3.2.1.2 Steuerbarkeit

Dieses Verfahren entzieht sich jeglicher Steuerung durch das Versicherungsunternehmen.

3.3.2.3.2.1.3 Kosten für das Versicherungsunternehmen

Da captive broker normalerweise große Teile des Dienstleistungsgeschäfts selbst übernehmen, fallen nur noch die durch die Risikoübernahme entstehenden Kosten an.

3.3.2.3.2.1.4 Informationsbeschaffung

Dem Versicherungsunternehmen steht mit dem captive broker ein in Versicherungsangelegenheiten erfahrener Versicherungsnehmer gegenüber, der dem Versicherungsunternehmen nicht mehr Informationen zukommen läßt als unbedingt notwendig.

3.3.2.3.2.1.5 Bedeutung

Dieses nur im gewerblichen Geschäft mit Großkunden vorkommende Vertriebsverfahren (richtiger wäre "Direkteinkauf") gewinnt zunehmend Marktanteile. Für den Versicherungsnehmer ergibt sich der Vorteil, daß er qualitativ hochwertigen Versicherungsschutz erhält und dennoch in der Lage ist, die fälligen Provisionen im eigenen Konzern zu halten. Aus Sicht des Versicherungsunternehmens wird seine Dienstleistung auf die bloße Risikoübernahme reduziert.

3.3.2.3.2.2 Direktvertrieb im engeren Sinne

Arnhofer (1982), S. 225; Dutter (1983), S. 15 f.; Farny (1961), S. 25; Farny (1982 a), S. 140; Farny (1984 a), S. 5; Farny (1985 b), S. 46; Geiser (1968), S. 48; Lobscheid (1970), S. 118; Löffler (1983), S. 38 ff.; Puschmann (1979), S. 34 f.; Schott (1984), S.

41 ff.; Stadler (1981), S. 15; Surminski (1980), S. 349; Wassermann (1969), S. 114 f.; Würgler (1983), S. 99 f.; Zellweger (1981), S. 326 ff.; Zietsch (1985 a), S. 634; Zietsch (1985 b), S. 24 f.

Der Begriff Direktvertrieb kennzeichnet eine Reihe von Verfahren, die in jüngster Zeit verstärkt Anwendung finden. Man unterscheidet Direktvertrieb im engeren Sinne, wobei die Initiative allein vom Kunden ausgeht, vom Direktvertrieb im weiteren Sinne. Dort geht die Initiative zum Vertragsabschluß zwar vom Kunden aus, die Verhandlungen werden jedoch mit einem dezentralen Vertriebsorgan des Versicherungsunternehmens geführt. Beim Direktvertrieb im engeren Sinne entfällt die vermittlerunterstützte Akquisition, die Vertriebsdurchführung wird auf den Versicherungsnehmer übertragen. Voraussetzung ist ein bereits aktualisierter Bedarf sowie ein hohes Informationsniveau beim Versicherungsnehmer. Von Seiten des Versicherungsunternehmens können nur standardisierte Produkte angeboten werden, bei denen eine Risikoeinstufung leicht möglich ist. Der Direktvertrieb im engeren Sinne läßt sich nach der Art der verwendeten Kommunikationsmittel weiter unterteilen.

3.3.2.3.2.2.1 Telefonverkauf

Christoph (1977), S. 483 ff.; Greff (1985), S. 10 ff.; Heiner (1984), S. 1252 f.; Jaffe (1984/85), S. 59; Otis II/Ruth (1981), S. 366 f.; o.V. (1985; Financial Services), S. 99; Palmer (1981), S. 296; Roman (1978), S. 129 ff.; Würgler (1983), S. 100 f.

Zum Verbot des aktiven Telefonverkaufs (out-bound calls):
Büschgen (1975 b), S. 29; o.V. (1978; Telefonverkauf), S. 296;
Prölss u.a. (1983), Rdnr. 4 zu Anh. I zu § 81 VAG.

3.3.2.3.2.2.1.1 Begriff und Aufgabe

Beim Telefonverkauf lassen sich zwei Arten unterscheiden: Anrufe von Kunden beim Versicherungsunternehmen (in-bound calls) und Anrufe des Versicherungsunternehmens beim Kunden zur aktiven Neukundenakquisition. Letztere sind in Deutschland gesetzlich verboten. Für den Telefonverkauf ist es daher notwendig, daß der Kunde von sich aus aktiv wird. Um ihm dies zu erleichtern, besteht seit kurzem die Möglichkeit, nach dem Beispiel amerikanischer toll-free-calls durch Anrufweeterschaltung die Telefongebühren auf den Gesprächsempfänger zu verlagern.

3.3.2.3.2.2.1.2 Steuerbarkeit

Wegen der Initiative des Kunden entfällt eine direkte Steuerung durch das Versicherungsunternehmen.

3.3.2.3.2.2.1.3 Kosten für das Versicherungsunternehmen

Die Kosten für den Telefonverkauf sind als vergleichsweise gering einzustufen.

3.3.2.3.2.2.1.4 Informationsbeschaffung

Durch den Vorteil der direkten Zwei-Wege-Kommunikation ist ein guter Informationsfluß für beide Beteiligte möglich.

3.3.2.3.2.2.1.5 Bedeutung

Zur Zeit gewährleistet nur das Telefon einen direkten, gleichzeitigen Kontakt zwischen zwei räumlich voneinander getrennten Gesprächspartnern. Das Telefon ist weit verbreitet und bietet daher eine kostengünstige Möglichkeit zum Vertrieb von Versicherungsschutz. Wegen des Verbots der out-bound calls eignet sich das Telefon jedoch nur als zusätzliches Vertriebsverfahren oder in Verbindung mit einer intensiven Werbung.

3.3.2.3.2.2.2 Insurance by mail

Bickelhaupt (1979), S. 130; Byrne (1981/82), S. 16 ff.; Flanigan u.a. (1979), S. 79; Henry (1977), S. 22 f.; Hoffmann (1981), S. 607 f.; Jaffe (1984/85), S. 58 ff.; Löffler (1983), S. 38 ff.; Otis II/Ruth (1981), S. 361 ff.; Puschmann (1979), S. 34 f.; Würzler (1983), S. 99 f.; Zellweger (1985), S. 326 ff.; Zuther (1976), S. 542 f.

3.3.2.3.2.2.2.1 Begriff und Aufgabe

Die Ansprache der potentiellen Kunden erfolgt durch Briefsendungen. Dabei kommen die Adressen entweder aus dem eigenen Kundenstamm, oder sie werden von Adressverlagen nach bestimmten Auswahlkriterien gekauft.

3.3.2.3.2.2.2 Steuerbarkeit

Da die eigenen oder eingekauften Adressen nach bestimmten Kriterien ausgewählt werden können, ist es möglich, eine ganz bestimmte Zielgruppe anzusprechen.

3.3.2.3.2.2.2.3 Kosten für das Versicherungsunternehmen

Neben den Inserats- bzw. Adresskosten fallen noch Personal- und Portokosten an.

3.3.2.3.2.2.2.4 Informationsbeschaffung

Die Informationsgewinnung über Kunde und Risiko ist nur sehr eingeschränkt möglich.

3.3.2.3.2.2.2.5 Bedeutung

Aufgrund der guten Konzentration auf bestimmte Zielgruppen erfreut sich dieses Instrument immer größerer Beliebtheit. Durch die Einsparung der Vertreterprovisionen ist es möglich, dem Kunden relativ preisgünstigen Versicherungsschutz anzubieten, allerdings unter Verzicht auf jegliche individuelle Beratung. Positiv ist der nahezu unbegrenzte Einzugsbereich zu beurteilen sowie die für den Kunden bequeme Abwicklung. Negativ sind die infolge hoher Streuverluste als gering einzustufenden Erfolgsraten und der Mangel an individueller Beratung zu beurteilen. Ob das Verfahren eine Akzeptanz durch Versicherungsunternehmen und Kunden erfährt, bleibt abzuwarten.

3.3.2.3.2.2.3 Btx

Allgemein zur Verwendung von Btx:

Dichtl (1984), S. 367 ff.; Gerckens (1982), S. 87 ff.; Meffert (1983), S. 125 ff.

Zu Btx im Versicherungsunternehmen:

Balleer/Kakies (1985), S. 521 ff.; Engelhardt (1984), S. 94 ff.; Gessner (1984), S. 1214 ff.; Heiner (1984), S. 1256 f.; Heiner (1985), S. 68 ff.; Helten/Schwake (1983), S. 89. ff.; Hermel (1982), S. 453; Kakies (1984), S. 7 ff.; Knospe (1983 a), S. 1066 ff.; Knospe (1983 b), S. 1242 ff.; Niedereichholz (1982), S. 676 ff.; Schmidt, R. (1984), S. 70 ff.

Kritisch zum Btx-Einsatz in Versicherungsunternehmen:

Engl (1983), S. 31; Farny (1984 a), S. 5 f.; Farny (1985 b), S. 52; Köcher (1983), S. 14; Ohrt (1985), S. 1226; Zietsch (1985 b), S. 25 f.

- AUR** Ostfriesische Landschaftliche Brandkasse, Aurich
- B** Feuerversicherung Berlin, Berlin
(B = Pflicht- und Monopolanstalt,
W = Wettbewerbsanstalt)
- BS** Braunschweigische Landesbrandversicherungs-
anstalt, Braunschweig
- D** Provinzial-Feuerversicherungsanstalt der
Rheinprovinz, Düsseldorf
- DA** Hessische Brandversicherungskammer,
Darmstadt
- DT** Lippische Landes-Brandversicherungsanstalt,
Detmold
- H** Landschaftliche Brandkasse Hannover, Hannover
- HB** Feuerversicherung der Freien und
Hansestadt Bremen, Bremen
- HH** Hamburger Feuerkasse, Hamburg
- KA** Badische Gebäudeversicherungsanstalt,
Karlsruhe
- KI** Provinzial Brandkasse Versicherungsanstalt
Schleswig-Holstein, Kiel
- KS** Hessische Brandversicherungsanstalt, Kassel
- OL** Oldenburgische Landesbrandkasse, Oldenburg
- M** Bayerische Landesbrandversicherungsanstalt,
München
- MS** Westfälische Provinzial Feuerversicherung, Münster
- S** Württembergische Gebäudebrandversicherungs-
anstalt, Stuttgart
- SB** Feuerversicherungsanstalt Saarland,
Saarbrücken
- S/HO** Württembergische Gebäudebrandversicherungs-
anstalt, Stuttgart im Bereich Hohenzollern
- WI** Naussauische Brandversicherungsanstalt,
Wiesbaden

3.3.2.3.2.3.1 Begriff und Aufgabe

Mittels Telefon und Fernsehzubehör ist es möglich, über Btx einen direkten Kontakt zwischen Versicherungsunternehmen und Versicherungsnehmer herzustellen. Neben der Informationsbereitstellung ist dadurch auch ein direkter Vertragsabschluß möglich.

3.3.2.3.2.3.2 Steuerbarkeit

Auch hier ist eine Steuerbarkeit durch das Versicherungsunternehmen nicht gegeben.

3.3.2.3.2.3.3 Kosten für das Versicherungsunternehmen

Dem Versicherungsunternehmen entstehen Anschaffungskosten für Hard- und Software sowie Gebühren für die Benutzung.

3.3.2.3.2.3.4 Informationsbeschaffung

Die Informationsbeschaffung ist ähnlich zu bewerten wie beim Insurance by mail. Im Falle einer zweiseitigen direkten Kommunikation zwischen Versicherungsunternehmen und Versicherungsnehmer ist jedoch eine günstigere Beurteilung möglich.

3.3.2.3.2.3.5 Bedeutung

Aufgrund der zur Zeit noch sehr geringen Zahl von Btx-Benutzern, den relativ hohen Anschaffungskosten und einer zurückhaltenden Akzeptanz durch die Kunden ist dieses Vertriebsverfahren zur Zeit im Privatkundengeschäft noch nicht sehr weit verbreitet. Darüber hinaus bestehen noch ungeklärte rechtliche Probleme über das Zustandekommen von Verträgen bzw. über Regelungen bei Mißbräuchen.

4. Exkurs: Bankvertriebsverfahren

4.1 Überblick

Bankleistungen werden im allgemeinen dezentral und durch betriebseigene Organe vertrieben. Zur besseren Vergleichbarkeit mit den Versicherungsvertriebsverfahren wird hier der Versuch unternommen, die unter 3.3.2.1.2 gewählte Systematik für Versicherungsvertriebsverfahren auch auf Bankvertriebsverfahren zu übertragen. Dabei wird jedoch im Hinblick auf die Themenstellung nur das Vertriebsverfahren "Zweigstelle" und der Bank-Außendienst näher untersucht.

4.2 Dezentrale Vertriebssysteme

4.2.1 Initiative geht von der Bank aus

4.2.1.1 Fahrbare Zweigstelle

Betsch (1976), S. 17 ff.; Betsch (1977), S. 24 ff.; Büschgen (1982), S. III 4.-10; Eilenberger (1975), S. 104; Gerckens (1982), S. 48 ff.; Haberland (1981), S. 65 ff.; Heseler (1980), S. 76 f.; o.V. (1978; Zweigstelle), S. 38; Siewert (1983), S. 294 f.

Obwohl den Banken mit fahrbaren Zweigstellen ein sehr mobiles und flexibles Instrument zur Verfügung steht, ist die Bedeutung eher rückläufig.

4.2.1.2 Bankaußendienst

Betsch (1976), S. 16 ff.; Büschgen (1979), H. 5, S. 30; Büschgen (1982), S. III 4.-14 f.; Cramer (1975), S. 33; Cramer (1976), S. 18 ff.; Cramer (1977), S. 38 ff.; Falk (1980), S. 27 f.; Gerckens (1982), S. 50 ff.; Hauser (1980), S. 16 ff.; Hein (1981), S. 237 ff.; Henke (1973), S. 5 ff.; Henke (1975), S. 21 ff.; Heseler (1980), S. 77; Siewert (1983), S. 295 ff.; Spanier (1975), S. 207 f.; Storck (1983), S. 177 ff.; Storck (1984 a), S. 210 ff.

4.2.1.2.1 Begriff und Aufgabe

Hierunter kann allgemein der organisierte Einsatz von Mitarbeitern der Bank außerhalb der Bankgebäude verstanden werden. Diese im Geschäft mit Firmen- und gehobener Privatkundschaft bereits seit langem praktizierte Methode findet vereinzelt auch im Mengengeschäft Anwendung.

4.2.1.2.2 Rechtliche und wirtschaftliche Stellung

Bei den Mitarbeitern handelt es sich um betriebseigene Angestellte.

4.2.1.2.3 Steuerbarkeit

Die Steuerbarkeit ist als gut anzusehen.

4.2.1.2.4 Kosten für die Bank

Da es sich bei den Mitarbeitern um bankeigene Angestellte handelt, entstehen normalerweise keine zusätzlichen Personalkosten, wenn nicht über den vorhandenen Mitarbeiterstamm hinaus neue Mitarbeiter eingestellt werden müssen. Zu beachten sind in jedem Fall erhöhte Reise- und Spesenkosten.

4.2.1.2.5 Informationsbeschaffung

Die Informationsbeschaffung durch den betriebseigenen Außendienst ist als gut einzustufen.

4.2.1.2.6 Bedeutung

Entstanden ist dieses Vertriebsverfahren aus dem Bedürfnis der Kunden, individuell in ihrer gewohnten Umgebung auch außerhalb der banküblichen Geschäftszeiten beraten und betreut zu werden. Darüber hinaus wollen die Banken neben ihren traditionellen Zweigstellen über ein Instrument verfügen, mit dem sie selbst die Initiative zur Kontaktaufnahme steuern können. Da jedoch die Kontakthäufigkeit solcher Außendienst-Besuche naturgemäß nicht besonders hoch sein kann, eignet sich dieses Instrument nur für kontaktintensive, seltener nachgefragte Bankleistungen und ist ansonsten nur zusätzlich zum traditionellen Zweigstellensystem anwendbar.

4.2.1.3 Einreichergeschäft

Betsch (1976), S. 144 ff.; Büschgen (1979), H. 5, S. 31; Büschgen (1982), S. III 4.-15; Gerckens (1982), S. 53 ff.; Heseler (1980), S. 76; Siewert (1983), S. 306 f.

Dieses Verfahren findet vorwiegend im Konsumentenkreditgeschäft Anwendung. Der sich aus dem Nachfrageverbund ergebende Bedarf nach Konsumentenkrediten wird vom Verkäufer des Konsumgutes an das Kreditinstitut ver-

mittelt, das so seinen Kundenkreis um den des "Einreichers" erweitern kann. Wegen des nur geringen Einflusses auf den Umfang und die Qualität des zu-geleiteten Geschäfts ist die Bedeutung dieses Vertriebsverfahrens begrenzt.

4.2.1.4 Vertrieb über branchenfremde Unternehmen

Büschgen (1979), H. 5, S. 31; Büschgen (1982), S. III 4.-16.; Cramer (1972), S. 14 f.; Falk (1980), S. 27; Gerckens (1982), S. 56 ff.; Hein (1981), S. 239; Peick (1978), S. 209 f.; Siewert (1983), S. 304 f.; Spanier (1975), S. 208.

Für den Vertrieb über branchenfremde Unternehmen bieten sich den Banken als Kooperationspartner vornehmlich Versicherungsunternehmen oder Bau-sparkassen an, die standardisierte Leistungen wie Sparbriefe über ihr Ver-treternetz vertreiben können. Dieses auch als Franchising bezeichnete Ver-triebsverfahren wird aus Bankensicht jedoch als nicht besonders erfolgver-sprechend eingestuft, weil sich das "Vertreterimage" negativ auf den Ver-trieb von Bankleistungen auswirken kann.

4.2.2 Initiative geht vom Kunden aus

4.2.2.1 Zweigstelle

Betsch (1976), S. 9; Boening/Benölken (1979), S. 65 ff.; Büsch-gen (1979), H. 4, S. 30 f.; Büschgen (1982), S. III 4.-8 ff.; Cramer (1975), S. 32 ff.; Ebner (1977), S. 137 ff.; Gerckens (1982), S. 47 ff.; Hein (1981), S. 230 ff.; Heseler (1980), S. 75 ff.; Merl (1974), S. 73 ff.; o.V. (1984; Bankvertrieb), S. 43 ff.; o.V. (1985; Branches), S. 7; Reuschenbach (1983), S. 9 ff.; Schneider (1983), S. 5 ff.; Siewert (1983), S. 287 ff.; Subjetzki (1981), S. 316 ff.; Süchting (1968), S. 278 ff.

4.2.2.1.1 Begriff und Aufgabe

Es handelt sich um den Hauptvertriebsweg von Banken vor allem für das Mengengeschäft. Nach Wegfall der Bedürfnisprüfung im Jahre 1957 stieg die Zahl der Zweigstellengründungen bis 1981 ständig an. Bei einer Bank-stellendichte von ca. 1.400 Einwohnern/Zweigstelle wird allgemein von einem over-banking gesprochen, das teilweise schon wieder zu Schließungen von Zweigstellen geführt hat. Die Motive der Zweigstellengründung sind viel-schichtiger Natur und können hier im einzelnen nicht behandelt werden. All-gemein läßt sich sagen, daß aufgrund der Kundennähe die "Einkaufswirt-schaftlichkeit" (Süchting (1968), S. 278) des Kunden erhöht und damit die Kunde-Bank-Beziehung gefestigt werden soll.

4.2.2.1.2 Steuerbarkeit

Da die Zweigstelle mit bankeigenen Mitarbeitern besetzt ist, ist eine gute Steuerung für die Bankleitung möglich.

4.2.2.1.3 Kosten für die Bank

Die erwähnten Schließungen von Zweigstellen sind hauptsächlich auf den immens hohen Fixkostenblock zurückzuführen, der einer Bank durch dieses Vertriebsverfahren entsteht.

4.2.2.1.4 Informationsbeschaffung

Da es sich bei den meisten der nachgefragten Bankleistungen um kontakthäufige Dienstleistungen handelt und ein großer Teil dieser Leistungen über das laufende Konto des Kunden abgewickelt wird, hat die Bank einen guten Einblick in die finanzielle Situation ihrer Kunden. Darüber hinaus bietet ihr dieser Einblick Gelegenheit zu cross-selling-Aktivitäten und zu einer noch stärkeren Bindung des Kunden an das Kreditinstitut. Die Informationsgewinnung über den Kunden ist als sehr hoch zu bewerten.

4.2.2.1.5 Bedeutung

Den Zweigstellen als dem Hauptvertriebsweg von Banken wird auch in Zukunft eine erhebliche Bedeutung zukommen. Allerdings wird aufgrund der Nachteile, die sich aus den hohen Fixkosten, der langfristigen Festlegung in der Vertriebsstruktur, den für den Kunden ungünstigen Öffnungszeiten, aus der Immobilität und aus der Tatsache ergeben, daß ca. 90 % der in einer Zweigstelle abgewickelten Geschäfte standardisierte Routinegeschäfte sind, eine verstärkte Hinwendung zu alternativen Vertriebsverfahren erfolgen. Darüber hinaus ist eine günstige Kapazitätsauslastung zwingend geboten. Hier ist vor allem an einen Ausbau der Beratungskomponente, verbunden mit einer Auslagerung der Routinegeschäfte, gedacht, so daß Vertriebswege mit Selbstbedienung und homebanking in Zukunft wohl an Bedeutung gewinnen werden. Zur besseren Nutzung der dann freiwerdenden Beraterkapazitäten und zur Verbesserung der Attraktivität der Zweigstellen werden die Banken stärker ihr Leistungsangebot auch in den Nicht-Banken-Bereich ausdehnen.

4.2.2.2 Vertrieb über Bankautomatensysteme

4.2.2.2.1 Geldausgabeautomaten

Gerckens (1982), S. 75 ff.; Heyden (1980), S. 22 ff.; o.V. (1985; GAA), S. 68 ff.; Reckinger (1985), S. 7; Siewert (1983), S. 296 ff.; Storck (1983), S. 88 ff.; Storck (1984 b), S. 109.

Durch Geldausgabeautomaten wird ein großer Teil der Routinegeschäfte aus der Zweigstelle ausgelagert. Dies führt zu einer erheblichen Entlastung des Zweigstellenpersonals und bietet dem Kunden den Vorteil der ständigen Dienstbereitschaft. Allerdings verringern Geldausgabeautomaten die Zahl der Kundenkontakte und damit die Möglichkeit zu cross-selling-Aktivitäten. Außerdem eignen sie sich nur zu Geldauszahlungen.

4.2.2.2.2 Mehrfunktionseinheiten (ATM)

Gerckens (1982), S. 81 ff.; Heseler (1980), S. 77; Jäger (1981), S. 120 ff.; Siewert (1983), S. 298 ff.; Storck (1983), S. 92 ff.; Storck (1984 b), S. 109 ff.

Mehrfunktionseinheiten stellen die Weiterentwicklung der Geldausgabeautomaten dar und erlauben es, eine Reihe von Zahlungsverkehrsoperationen zu tätigen. Auch sie reduzieren die Zahl der Routinegeschäfte und verringern die Kontakthäufigkeit mit dem Kunden. Zum Vertrieb nicht standardisierter Produkte sind Mehrfunktionseinheiten nicht geeignet.

4.2.2.2.3 Point of Sale Terminals (PoS)

Dorner (1984), S. 181 ff.; Fischer (1985), S. 16; Gerckens (1982), S. 84 ff.; Heiner (1985), S. 70; Heseler (1980), S. 78; o.V. (1984; Bankvertrieb), S. 46 f.; o.V. (1984; Spareffekt), S. 120 ff.; Reckinger (1985), S. 7; Rodewald (1984), S. 10 ff.; Storck (1983), S. 116 ff.; Storck (1984 b), S. 111 f.

Point of Sale Terminals zielen darauf ab, die Barzahlungen der täglichen Konsumgeschäfte zu reduzieren, indem die zu zahlenden Beträge direkt vom Konto des Kunden auf das Konto des Einzelhändlers transferiert werden. Sie heben somit die räumliche Beziehung zwischen Bank und Kunde vollständig auf und rücken die Bankzweigstelle näher an den Einzelhandel. Auch sie ermöglichen nur die Durchführung von Zahlungsvorgängen und sind für komplexere, beratungsbedürftige Bankgeschäfte nicht geeignet.

4.2.2.2.4 Automatenereinsatz bei Banken

Zusammenfassend läßt sich sagen, daß der Automatenereinsatz bei Banken sich nur für die Rationalisierung des Zahlungsverkehrs eignet und die Banken damit in der Lage sind, Kosten zu senken, indem sie Dienstleistungsfunktionen auf den Kunden übertragen. Nachteilig zu beurteilen sind jedoch die begrenzte Funktion sowie der Verlust von cross-selling-Möglichkeiten. Eine Einsatzmöglichkeit für beratungsbedürftigere Produkte (u.U. auch für Versicherungsdienstleistungen) besteht nicht.

4.3 Zentrale Vertriebssysteme

4.3.1 Initiative geht von der Bank aus

Analog zu den unter Punkt 3.3.2.3 behandelten zentralen Vertriebsverfahren der Versicherungsunternehmen ist auch hier eine eindeutige Zuordnung der Initiative zu Bank oder Kunde nicht möglich. Tendenziell überwiegt jedoch die Initiative des Kunden. Als Kommunikationsmedien stehen den Banken ebenfalls die Instrumente Telefon, Brief und Btx zur Verfügung.

4.3.2 Initiative geht vom Kunden aus

4.3.2.1 Banking by phone

Cramer (1975), S. 34 f.; Gerckens (1982), S. 70 ff.; Heseler (1980), S. 78 f.

Wie den Versicherungsunternehmen ist auch den Banken der aktive Telefonverkauf zur Neukundenakquisition verboten. Banking by phone scheidet daher als ausschließliches Vertriebsverfahren für Banken aus und beschränkt sich nur auf die Entgegennahme von Kundenaufträgen sowie auf Beratungsleistungen bei bestehenden Kundenverbindungen. Vorteilhaft ist die günstige Kostensituation und die bequeme Handhabung. Durch die direkte Zwei-Weg-Kommunikation ist ein individuelles Eingehen auf die Bedürfnisse des Kunden möglich.

4.3.2.2 Banking by mail

Betsch (1976), S. 151 ff.; Büschgen (1979), H. 5, S. 31; Büschgen (1982), S. III 4.-16; Cramer (1975), S. 34 f.; Endres (1981), S. 87 f.; Gerckens (1982), S. 70 f.; Heseler (1980), S. 78; Sievert (1983), S. 301 f.; Spanier (1975), S. 198.

Der Vertrieb von Bankprodukten über den Postweg ist ein Vertriebsverfahren, das von einer Reihe von kleineren Banken insbesondere im Teilzahlungsbereich verwendet wird. Es erspart den Aufbau eines flächendeckenden Zweigstellensystems und gewährleistet einen theoretisch unbegrenzten Einzugsbereich bei überschaubarer variabler Kostenfunktion. Dem Kunden bietet es die Möglichkeit der bequemen und diskreten Abwicklung. Wie auch beim Postvertrieb der Versicherungsunternehmen sind eine offene Nachfrage und bekannte, erklärungsarme Produkte Voraussetzung für die Anwendung. Nachteilig sind die schlechte Kundenbindung, die beschränkte Möglichkeit des Eingehens auf Kundenwünsche und die geringen Absatzchancen für neue Produkte zu beurteilen. Banking by mail erlaubt jedoch im Gegensatz zum Vertrieb über Automaten ein erheblich größeres Produktangebot, das u.U. auch Versicherungsprodukte umfassen kann.

4.3.2.3 Btx

Allgemein zur Verwendung von Btx: Vgl. Punkt 3.3.2.3.2.2.3.

Zu Btx bei Banken:

Büschgen (1982), S. IV 8.-6 ff.; Gerckens (1982), S. 87 ff.; Hafner (1984), S. 8 ff.; Heiner (1985), S. 68 f.; Kammerer-Jöbges (1984), S. 196 ff.; Kerr (1984), S. 17; Storck (1984 b), S. 111; Vielmetter (1981), S. 265 ff.

Kritisch zum Btx-Einsatz bei Banken:

Evers (1984), S. 79 ff.; o.V. (1984; Bequemlichkeit), S. 110 ff.; o.V. (1985; Home Banking), S. 7; Reckinger (1984), S. 7; Reckinger (1985), S. 7.

Die Beurteilung des Btx-Einsatzes bei Banken ist geteilt. Im Vergleich zum Einsatz in Versicherungsunternehmen scheint Btx für die Abwicklung von Routinegeschäften besser geeignet. Dies wohl deshalb, weil die Kontakthäufigkeit und die Anzahl solcher Geschäfte größer ist und weil eine Vielzahl von Bankgeschäften im Gegensatz zu Versicherungsgeschäften einen kurzfristigen Charakter haben und insgesamt weniger erklärungsbedürftig erscheinen. Bei einer besseren Kundenakzeptanz sind in der Zukunft sicherlich spürbare Rationalisierungseffekte möglich. Zur Zeit läßt die geringe Teilnehmerzahl eine abschließende Beurteilung nicht zu.

4.4 Zusammenfassung

Es läßt sich abschließend festhalten, daß der Vertrieb über die Zweigstelle das bei Banken dominante Vertriebsverfahren ist, was dazu geführt hat, daß andere Vertriebsverfahren bisher stark vernachlässigt wurden. Bei zunehmend enger werdenden Märkten, einem sehr dichten Zweigstellennetz

und steigenden Fixkostenbelastungen werden trotz des enormen Vorteils einer hohen Kontakthäufigkeit die Nachteile des Vertriebswegs "Zweigstelle" immer deutlicher: Den Banken fehlt ein aktives Element in ihrem Vertriebskonzept, mit dem sie den Kunden direkt ansprechen könnten. Hieraus erklärt sich das Bestreben der Banken nach alternativen Vertriebswegen wie z.B. Bankaußendienst. Gleichzeitig sind sie bemüht, den hohen Prozentsatz wenig erklärungsbedürftiger, leicht standardisierbarer Routinegeschäfte aus der Zweigstelle auszulagern und deren Abwicklung auf den Kunden zu übertragen. Ob die hierdurch frei werdenden Beratungskapazitäten tatsächlich in der Lage sein werden, verstärkt zum Angebot von Problemlösungssortimenten, die auch Versicherungsdienstleistungen umfassen können, eingesetzt zu werden und so die Attraktivität des dezentralen Vertriebswegs "Zweigstelle" zu erhöhen und den Nachteil der ausschließlichen Kundeninitiative auszugleichen, muß allerdings bezweifelt werden.

Bei zentralen Vertriebssystemen stehen Banken und Versicherungsunternehmen grundsätzlich die gleichen Kommunikationsmedien zur Verfügung. Ein verstärkter Einsatz solcher Vertriebsverfahren erleichtert das Vordringen von Substitutionskonkurrenten, weil durch den geringeren Kundenkontakt mit einer abnehmenden Kundenloyalität zu rechnen ist und sich der Wettbewerb auf die Preisebene verlagert. Dessenungeachtet wird der Vertrieb von Bankdienstleistungen über die Zweigstelle auch in Zukunft das wichtigste Vertriebsverfahren der Banken bleiben. Allerdings werden Akzentverschiebungen wie etwa eine strikte Trennung von Routine- und Beratungsgeschäft das Bild der Zweigstelle verändern.

5. Veränderungen der Umweltfaktoren der Versicherungsunternehmen

5.1 Gesamtwirtschaftliche Veränderungen

5.1.1 Allgemeine Wirtschaftsentwicklung

5.1.1.1 Rückläufige Entwicklung des Bruttosozialproduktes

Artmann (1980), S. 224; Bätcher (1983 b), S. 7; Benölken (1985 b), S. 337 f.; Farny (1982 a), S. 86; Farny (1985 a), S. 32; Krinner (1985), S. 36 f.; Laskowski (1983), S. 952 ff.; Marfording (1984), S. 1444; Muth (1983), S. 11; o.V. (1983; Klippen), S. 454; Schott (1984), S. 403; Schwake (1984), S. 398; Sievers (1982), S. 1290; Wilkening (1982), S. 2262; Würzler (1983), S. 130.

Die realen Wachstumsraten des Bruttosozialprodukts werden für die neunziger Jahre auf einen Bereich zwischen null und drei Prozent geschätzt. Die Versicherungsunternehmen müssen daher davon ausgehen, in einem mehr oder minder stagnierenden Markt an die Grenzen des Wachstums zu stoßen, was den Wettbewerbsdruck verschärfen wird. Unterschiedliche Entwicklungen in Abhängigkeit von der jeweiligen Sparte und von der Höhe der Nachfrageelastizität lassen eine exakte Prognose nicht zu.

5.1.1.2 Entwicklung des verfügbaren Einkommens

Eichhoff (1981), S. 435 f.; Franck (1985), S. 162; Klein (1984), S. 1381; Knospe (1985), S. 466; o.V. (1983; Gesamtwirtschaftliche Einflüsse), S. 20; Weertz (1985), S. 10; Würgler (1983), S. 131.

Auch hier ist mit einer langsameren Wachstumsentwicklung für die Zukunft zu rechnen. Die Ursache ist vor allem im Zusammenhang mit der hohen Arbeitslosigkeit zu sehen. Sie bewirkt bei vielen Haushalten ein sinkendes verfügbares Einkommen und mindert die Vorsorge- und Kauffähigkeit erheblich. So schätzen erheblich mehr Bürger ihre persönliche wirtschaftliche Situation und die Möglichkeit, Mittel vom laufenden Einkommen abzuzweigen, schlechter ein als noch vor vier Jahren.

5.1.1.2.1 Auswirkungen auf das Neugeschäft

Krinner (1985), S. 36; Utecht (1973), S. 35 f.

Für das Neugeschäft ist mit einer verringerten Abschlußquote zu rechnen, was sowohl mengen- als auch wertmäßigen Auswirkungen haben wird. Besonders große Auswirkungen sieht Krinner für den Bereich der KfZ-Versicherungen, da wegen der ungünstigen Einkommensentwicklung, dem Rückgang der Gesamtbevölkerung sowie der Umweltdiskussion mit einer Abnahme der Zahl neu zugelassener Kraftfahrzeuge zu rechnen ist. Aber auch im Lebensversicherungsgeschäft werden sinkende Einkommen über einen längeren Zeitraum hinweg zu rückläufigen Geschäftsabschlüssen führen.

5.1.1.2.2 Auswirkungen auf das Bestandsgeschäft

o.V. (1984; Rückkäufe), S. 20; Tröblinger (1984), S. 590 ff.

Im Bestandsgeschäft ist insbesondere in der Lebensversicherung mit Umsatzminderungen und zunehmender Stornohäufigkeit zu rechnen, wenn es nicht gelingt, durch Stundung, Unterbrechung oder Herabsetzung der Vertragsleistungen Kündigungen zu verhindern und die Beitragslast des Versicherungsnehmers vorübergehend zu reduzieren.

5.1.1.3 Sparquote und Geldvermögensbildung

Büschgen (1984 a), S. 108; Brinkmann/Buttenböck (1984), S. 1030 ff.; Franck (1985), S. 162; Harder (1984), S. 384 ff.; Knospe (1985), S. 466; o.V. (1983; Gesamtwirtschaftliche Einflüsse), S. 22 f.; Schmidt, R. (1985), S. 178; Schwebler (1984 a), S. 9; Seifert (1984), S. 18; Utecht (1973), S. 26.

Die Sparquote als Ausdruck des nicht konsumierten Teils des verfügbaren Einkommens hat im Zeitraum von 1960 - 1980 ständig zugenommen und schwankt seitdem zwischen 12 und 15 %. Für die Zukunft ist mit einer Sparquote in ähnlicher Höhe zu rechnen, da signifikante Trendänderungen wenig wahrscheinlich sind. Für die Versicherungswirtschaft und besonders für die Lebensversicherer stellt sich in diesem Zusammenhang die Frage nach der Verwendung der "vagabundierenden" Einkommensteile im Rahmen der Geldvermögensbildung. Dabei ist festzustellen, daß der Anteil des Versicherungssparens im Vergleich zur Geldvermögensbildung bei Banken erheblich zugenommen hat. So erhöhte sich der Anteil in den letzten drei Jahren von 21,5 % auf 31,5 % und fiel 1984 wieder geringfügig auf 29,6 %. Ursache hierfür ist das besondere Verhältnis von Sparquote und Lebensversicherungssparen. Aufgrund des sehr hohen Anteils des Bestandsgeschäfts wird durch kurzfristige Sparquotenschwankungen nur das Neugeschäft beeinflusst, insgesamt bleibt jedoch eine gewisse Stetigkeit des Versicherungssparens erhalten. Dies führt bei einem Sinken der Geldvermögensbildung in einem Jahr zur statistischen Erhöhung des Versicherungssparens in diesem Jahr.

	1970	1980	1981	1982	1983	1984
	in Mrd. DM (Anteilswerte in %)					
Geldvermögensbildung darunter nach ausge- wählten Anlagearten:	58,16 (100)	122,5 (100)	129,2 (100)	126,7 (100)	114,9 (100)	119,1 (100)
- Bargeld und Sichteinlagen	2,57 (4,4)	4,35 (3,7)	- 2,0 (-1,5)	7,8 (6,2)	9,4 (8,2)	6,0 (5,0)
- Spareinlagen	21,19 (36,4)	8,86 (7,2)	- 2,6 (- 2,1)	36,2 (28,6)	30,5 (26,5)	20,8 (17,5)
- Bausparen	5,44 (9,4)	6,32 (5,2)	5,7 (4,4)	4,8 (3,8)	4,8 (4,2)	0,2 (0,15)
- Versicherungs- sparen	7,75 (13,3)	25,45 (20,8)	27,7 (21,5)	31,8 (25,1)	36,2 (31,5)	35,3 (29,6)
- Erwerb von festver- zinslichen Wertpa- pieren	10,15 (17,5)	25,15 (20,5)	48,2 (37,3)	17,2 (13,6)	17,6 (15,3)	26,7 (22,4)
- Erwerb von Aktien	1,44 (2,5)	- 0,90 (- 0,7)	- 2,0 (- 1,5)	0,5 (0,4)	3,7 (3,2)	0,7 (0,5)
- Ansprüche gegen be- triebliche Pensions- fonds	3,69 (6,3)	13,17 (10,8)	12,7 (9,8)	9,6 (7,7)	9,2 (8,0)	11,6 (9,7)

Tab. 1: Geldvermögensbildung der privaten Haushalte nach Anlagearten
Brinkmann/Buttenböck (1984), S. 1030; o.V. (1985; MB Mai), S. 18;
eigene Berechnungen des Verfassers.

5.1.1.4 Geldwertentwicklung

Nonhoff (1980), S. 1148; Wilkening (1982), S. 2259 f.

Besonders die Nachfrage nach Lebensversicherungen ist sehr stark von inflationären Tendenzen betroffen, was sich auf die Entwicklung des Neugeschäfts auswirkt. In der Schadenversicherung kann eine hohe Inflationsrate steigende Kosten und Schadenleistungen bedeuten. Die günstige Entwicklung der Inflationsrate in jüngster Zeit dürfte sich daher positiv auf die Versicherungswirtschaft auswirken.

5.1.1.5 Beschäftigungslage

5.1.1.5.1 Zahl der Erwerbspersonen

Tietz (1984), S. 15; Würbler (1983), S. 131.

Die Zahl der Erwerbspersonen wird sich bis zum Jahre 2030 voraussichtlich um ein Drittel von derzeit 33,1 auf 22,7 Mio. Personen reduzieren. Dies wird über die dann rückläufige Einkommensentwicklung auch Auswirkungen auf die Nachfrage nach Versicherungsschutz haben.

5.1.1.5.2 Höhe der Arbeitslosenquote

Grüner (1984), S. 47; Klein (1984), S. 1381; Kneschaurek (1983), S. 357; Lürzer (1984), S. 192 ff.; o.V. (1983; Klippen), S. 454 ff.; o.V. (1984 Rückkäufe), S. 20; Würbler (1983), S. 136.

Die Arbeitslosenquote hat sich im Zeitraum von 1979 bis 1984 von 3,8 % auf 9,1 % erhöht. Auch für die Zukunft ist nicht mit einer signifikanten Verbesserung zu rechnen. Als Folge der steigenden Arbeitslosigkeit ergeben sich Einkommensverluste, die sich auf die Versicherungsnachfrage und den Versicherungsbestand auswirken werden.

5.1.1.5.2.1 Auswirkungen auf das Neugeschäft

Bei anhaltend schlechter Arbeitsmarktsituation werden die privaten Haushalte Konsumententscheidungen nur sehr zögernd realisieren. Dies wird z.B. in der Kfz-Versicherung zu rückläufigen Geschäftsabschlüssen führen. Auch für die Lebensversicherung ist anzunehmen, daß die privaten Haushalte den Abschluß von Lebensversicherungen in Zeiten unsicherer Arbeitsmarktvhältnisse vorerst aufschieben werden.

5.1.1.5.2.2 Auswirkungen auf das Bestandsgeschäft

Auswirkungen einer erhöhten Arbeitslosenquote berühren, insbesondere wenn es sich nicht um eine konjunkturelle, sondern um eine strukturelle Arbeitslosigkeit handelt, auch das Bestandsgeschäft und bewirken ein Sinken der Bestandsfestigkeit. Die gesunkene Sparfähigkeit verursacht eine zunehmende Stornohäufigkeit sowie Umsatzeinbußen infolge von Beitragsaussetzungen.

5.1.2 Soziodemographische Entwicklung

5.1.2.1 Rückgang der Bevölkerungsentwicklung

Baumann (1985), S. 135; Benölken (1985 b), S. 338 ff.; Dinkel (1984), S. 120 ff.; Eichhoff (1981), S. 431; Farny (1985 a), S. 32; Kneschaurek (1983), S. 355; Kneschaurek/Haller (1983), S. 6; Laskowski (1983), S. 952; o.V. (1985; Lebenserwartung), S. 2 ff.; Tietz (1984), S. 15; Wilkening (1982), S. 2259 ff.; Würdler (1983), S. 130.

Der Bevölkerungsrückgang wird zwangsläufig zu einer Verringerung des Kundenpotentials führen. Dies bewirkt auch einen Nachfragerückgang nach Versicherungen, da eine Kompensation durch Erhöhung der Vertragsdichte wenig wahrscheinlich ist. Dabei ergeben sich Auswirkungen auf das Neugeschäft, die später auf das Bestandsgeschäft durchschlagen werden.

	1980	1990	2000	2010	2020	2030
	- Angaben in Mill. -					
unter 20 Jahre	16,5	12,8	12,4	10,5	8,8	7,9
20 bis unter 60 Jahre	33,1	35,6	33,6	31,6	28,4	22,7
60 Jahre und älter	11,8	12,2	13,1	13,4	13,8	15,2
	61,3	60,6	59,1	55,5	51,0	45,7

Tab. 2: Entwicklungen der Wohnbevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland in den Jahren 1980 bis 2030
Tietz (1984), S. 15.

Die Berechnungen basieren auf der Annahme unveränderter Lebenserwartung und gleichbleibender Geburtenrate.

5.1.2.2 Veränderte Altersstruktur

Baumann (1985), S. 136; Benölken (1985 b), S. 338; Eichhoff (1981), S. 431; Farny (1983 a), S. 6; o.V. (1983; Klippen), S. 453 f.; o.V. (1985 Altersgruppen), S. 154; o.V. (1985; Lebenserwartung), S. 8 ff.; Schmidt, R. (1982 b), S. 545; Tietz (1984), S. 15 u. 20; Wilkening (1982), S. 2259.

Nachstehende Grafik verdeutlicht eindrucksvoll, daß die Verteilung der Bevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland alterslastiger ist als in vielen anderen Ländern der Erde. Auf ein Kind kommen heute bereits fünf Erwachsene, und 40 % der Bevölkerung sind älter als 45 Jahre.

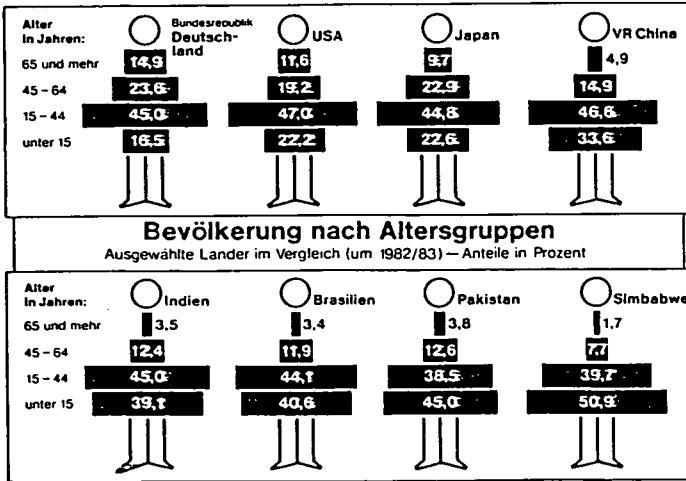


Abb. 4: Bevölkerung nach Altersgruppen
o.V. (1985; Altersgruppen), S. 154.

Als Folge ergibt sich eine Verdoppelung des Alterslastquotienten in den nächsten 45 Jahren von 36 auf 67 %. Dies bedeutet zum einen eine Verschiebung in der Bedürfnisstruktur der privaten Haushalte, die sich negativ auf die Versicherungsnachfrage auswirken kann. Zum anderen wird sich auch das verfügbare Einkommen der Erwerbstätigen reduzieren, da zur Versorgung der Nichterwerbstätigen eine Verdoppelung der Sozialversicherungsabgaben notwendig werden wird. Die veränderte Altersstruktur bewirkt also einen Nachfragerückgang nach Versicherungen.

5.1.2.3 Veränderung der Lebensgewohnheiten

Benöken (1985 b), S. 338 f.; Eichhoff (1981), S. 432; Farny (1983 a), S. 6; o.V. (1983; Environment), S. 684.

Die Veränderung der Lebensgewohnheiten in der Bevölkerung wird zu veränderten Haushalts- und Bedürfnisstrukturen führen. Indizien für diese Veränderung sind z.B. der Rückgang der Kinderzahlen (Geburtenrate), die Zunahme kinderloser Ehen, die Verlagerung von der Groß- zur Kleinfamilie, die

Zunahme von Einpersonen-Haushalten oder die Zunahme von Doppelverdienern. Der Rückgang der Kinderzahlen läßt einen Rückgang des Vorsorgebedarfs und damit negative Auswirkungen auf die Lebensversicherungen erwarten. In der Sachversicherung kann die Zunahme von Einpersonen-Haushalten jedoch auch eine Geschäftsausweitung bewirken. Eine einheitliche Entwicklung läßt sich jedoch nicht voraussagen.

5.1.2.4 Vertrauensverlust in das staatliche Sozialversicherungssystem

Benölken (1985 b), S. 338; Büschgen (1984 a), S. 110; Dinkel (1984), S. 162 ff.; Franck (1985), S. 162; Friedemann (1984 a), S. 13; o.V. (1983; Vertrauen), S. 52; Schmidt, R. (1982 b), S. 545; Schwebler (1984 a), S. 9; Wessel (1983), S. 652 ff.

Positive Einflüsse, insbesondere für die Lebensversicherung, ergeben sich aus dem Vertrauensverlust in die Leistungsfähigkeit staatlicher Vorsorgesysteme. Hierdurch wird die Eigenvorsorge angeregt, und private Haushalte suchen nach individuellen Lösungen für ihre Vorsorge- und Sicherheitsbedürfnisse. Das gesteigerte Bedürfnis nach zusätzlicher finanzieller Vorsorge wurde auch durch eine jüngst durchgeführte Umfrage bestätigt, nach der 1984 61 % aller Befragten den Wunsch nach zusätzlicher finanzieller Vorsorge zum Ausdruck brachten (1980: 52 %).

5.1.3 Fazit

Die gesamtwirtschaftlichen Veränderungen werden erhebliche Wirkungen auf die Versicherungswirtschaft und besonders auf ihre Vertriebspolitik ausüben. Die Versicherungswirtschaft hat sowohl einen volumen- als auch einen stückzahlbezogenen Wachstumsrückgang der Nachfrage nach Versicherungsleistungen zu bewältigen. Den hierbei auftretenden Risiken stehen jedoch auch Chancen gegenüber, die die Versicherer durch Auswahl geeigneter Strategien nutzen können.

5.2 Veränderungen im Konsumentenverhalten

5.2.1 Privatkunden

5.2.1.1 Verbraucherbewußtsein

5.2.1.1.1 Höhere Rationalität

Benölken (1984), S. 381; Haller (1983 a), S. 135 f.; Haller (1983 b), S. 170 ff.; Haller (1983 c), S. 10; Kloman (1984), S. 10 ff. u. 22 f.; Kneschaurek/Haller (1983), S. 13; Lyons (1985), S. 20; Schott (1983), S. 3; Schweitzer (1982), S. 382.

5.2.1.1.2 Kritisches Handeln

Artmann (1980), S. 22 f.; Benölken (1983), S. 4; Benölken (1984), S. 381; Kleyboldt (1982), S. 72; Marfording (1984), S. 1447; Muth (1984), S. 174.

5.2.1.1.3 Größere Selbständigkeit

Benölken (1985 b), S. 341; Formisano (1982), S. 35; Hahn (1983), S. 368; Haller (1983 c), S. 11; Schott (1984), S. 413; Smith u.a. (1982), S. 19.

Das stärkere Durchsetzen von Do-it-yourself-Tendenzen auch im Finanzbereich und der Wunsch nach Bestimmung der eigenen Sicherheitsalternativen bewirken die Übernahme bisher ausgelagerter Funktionen durch den Versicherungsnehmer. Der Versicherungsvermittler wird dadurch teilweise ersetzt.

5.2.1.1.4 Gestiegenes Preis- und Servicebewußtsein

Benölken (1984), S. 381; Benölken (1985 b), S. 341; Goedecke/Steltzner (1980), S. 65; Haller (1983 a), S. 135; Haller (1983 c), S. 12; Jannott, E. (1983), S. 488; Kloman (1984), S. 22 t.; Köbele (1983), S. 768 f.; Muth (1982 a), S. 12 f.; Muth (1984), S. 174; o.V. (1985; Neue Vertriebswege), S. 164; Schweitzer (1982), S. 382; Seifert (1984), S. 22; Zietsch (1985 b), S. 96.

Das gestiegene Preis- und Servicebewußtsein äußert sich in dem Wunsch der Konsumenten, entweder die gewohnte Qualität zum niedrigeren Preis oder für mehr Geld eine erkennbar höhere Qualität einzukaufen. Darüber hinaus erwartet der anspruchsvollere Kunde eine bequemere Leistungsanspruchnahme durch Beratung aus einer Hand.

5.2.1.1.5 Gestiegenes Selbstbewußtsein

Benölken (1984), S. 381; Benölken (1985 b), S. 341; Greene (1980), S. 81; Haller (1983 b), S. 170; Kleyboldt (1982), S. 72; Larkin (1985 a), S. 12; Muth (1982 a), S. 12; Muth (1984), S. 174; o.V. (1985; Beschwerdestatistik), S. 400; o.V. (1985; Suche), S. 54; Schweitzer (1982), S. 382.

Souveräneres Handeln und die verstärkte Wahrnehmung seiner Rechte belegen das gestiegene Selbstbewußtsein des Konsumenten.

5.2.1.1.6 Erhöhte Marktübersicht

Artmann (1980), S. 224; Benölken (1984), S. 381; Benölken (1985), S. 341; Bickelhaupt (1979), S. 255 u. 830 ff.; Delisle (1981), S. 81; Eichhoff (1981), S. 436; Greene (1980), S. 82; Larkin (1985 a), S. 12; Meidan (1984), S. 141; Schott (1984), S. 413; Vogel (1978), S. 199; Würigler (1983), S. 136.

Durch bessere Bildung und Erziehung sowie durch umfangreiche Informationen in den Medien ist die Marktübersicht der Konsumenten erheblich gestiegen. Preis-Leistungs-Vergleiche in Zeitschriften begünstigen daher die größere Selbständigkeit und die Do-it-yourself-Tendenzen.

5.2.1.2 Risikobewußtsein

5.2.1.2.1 Selbstbehalte von Kleinrisiken

Arnhofer (1982), S. 224; Benölken (1984), S. 381; Farny (1982 a), S. 86; Farny (1985 a), S. 37; Marfording (1984), S. 1446; Muth (1982 a), S. 12; Muth (1984), S. 174; Schott (1984), S. 414; Voigt (1978), S. 360.

Das Risikoverhalten der Privatkunden entwickelt sich mehr und mehr in die Richtung, Kleinrisiken selbst zu übernehmen und nur existenzbedrohende Risiken an ein Versicherungsunternehmen abzugeben.

5.2.1.2.2 Zunehmendes Vorsorgebedürfnis

Knospe (1985), S. 466; Schwebler (1984 b), S. 381.

Die Konsumenten werden auch in Zukunft ihr bisher schon risikoaverses Verhalten nicht ändern. Es ist im Gegenteil bei unsicherer werdenden Umweltbedingungen mit steigendem Vorsorgebedürfnis zu rechnen.

5.2.1.3 Wunsch nach individueller Problemlösung

5.2.1.3.1 Bedarf nach umfassender Beratung

Benölken (1985 b), S. 341; Helten/Schwake (1983), S. 890; Muth (1982 a), S. 12; Muth (1983), S. 3; Würigler (1983), S. 132.

5.2.1.3.2 Bedarf nach anpassungsfähigen und flexiblen Produkten

Bätscher (1983 b), S. 10; Würigler (1983), S. 131 f.

5.2.2 Firmenkunden

5.2.2.1 Verbraucherbewußtsein

5.2.2.1.1 Zunehmende Professionalisierung

Bätscher (1983 b), S. 8; Bannister (1977), S. 3089; Haller (1983 b), S. 170; Kloman (1984), S. 10 f. u. 24; Muth (1980), S. 65 ff.; Smith u.a. (1982), S. 15; Terry (1984), S. 27 ff.

Der Abschluß von Versicherungen wird in zunehmendem Maße als ein Mittel zur Risikoabsicherung angesehen. Verstärkt gründen große Firmenkunden eigene Versicherungsabteilungen, die als captive broker oder captive company als professionelle Versicherungsvermittler Versicherungsschutz beschaffen. Aber auch bei kleineren Firmen wird der Abschluß von Versicherungen immer öfter unter finanzwirtschaftlichen Aspekten im Rahmen von cash-flow-Entscheidungen gesehen.

5.2.2.1.2 Beteiligung der Firmenkunden am finanziellen Ergebnis des Versicherungsunternehmens

Benölken (1985 b), S. 341 f.; Kloman (1984), S. 24; Muth (1980), S. 66 ff.; Muth (1982 a), S. 13; Muth (1984), S. 174; Schimming (1982), S. 163 f.

Die Forderungen der Firmenkunden, an den cash-flow-Vorteilen des Versichers beteiligt zu werden, schlagen sich in neuen Tarifierungsverfahren wie retro-rating, experience-rating oder cost-plus-Tarifierung nieder.

5.2.2.2 Risikobewußtsein

5.2.2.2.1 Risikominimierung

Benölken (1984), S. 381; Farny (1985 a), S. 32; Greene (1980), S. 81; Muth (1980), S. 65 ff.; Seifert (1982), S. 1368.

Durch geeignete sicherheitspolitische Maßnahmen wie Risikovermeidung oder -verminderung versuchen die Kunden, ihr Risiko zu minimieren.

5.2.2.2.2 Tendenz zur Selbstbewältigung

Arnhofer (1982), S. 224; Benölken (1984), S. 381; Bickelhaupt (1979), S. 71; Heidinger (1984), S. 542 f.; Kloman (1984), S. 24; Muth (1980), S. 68 ff.; Muth (1982 a), S. 13; Muth (1984), S. 174; Rundle (1982), S. 36; Zietsch (1985 b), S. 96.

Neben den Formen der Risikovermeidung oder -verminderung gehen Firmenkunden verstärkt dazu über, Risiken durch bewußte Nichtversicherung selbst zu tragen oder durch Selbstversicherung abzudecken. Auch hier stellt die Gründung von captive companies eine Alternative zur herkömmlichen Fremdversicherung dar.

5.2.2.3 Wunsch nach individuellen Problemlösungen

5.2.2.3.1 Nachfrage nach kundenspezifischen Deckungsbündeln

Bätscher (1983 b) S. 7; Kloman (1984), S. 24; Muth (1982 a), S. 12; Schimming (1982), S. 162 f.

Die Nachfrage erstreckt sich auf flexiblere Deckungsformen und bedarfsnäheren Versicherungsschutz, wobei diese spezifischen Produkte zur individuellen Bedürfnisbefriedigung der Firmenkunden vielfach eine Kombination aus Bank- und Versicherungsprodukten darstellen.

5.2.2.3.2 Nachfrage nach zusätzlichen Nicht-Versicherungsleistungen

Bätscher (1983 b), S. 8; Bickelhaupt (1977), S. 3090; Benölken (1985 b), S. 342; Bickelhaupt (1979), S. 831; Haller (1983 c), S. 10 f.; Helten (1977 b), S. 1212 ff.; Kloman (1984), S. 11; Muth (1982 a), S. 13; Schimming (1982), S. 162; Schott (1984), S. 414; Seifert (1982), S. 1373; Smith u.a. (1982), S. 27 ff.; Würglers (1983), S. 131 f.; Zietsch (1985 b), S. 96.

Bedingt durch ihr verändertes Risikobewußtsein fragen Firmenkunden verstärkt Nicht-Versicherungsleistungen im Zusammenhang mit Risk-Management nach.

5.2.2.3.3 Forderung nach internationalem Service

Bätscher (1983 b), S. 7; Farny (1983 a), S. 170; Farny (1985 b), S. 38 f.; Heidinger (1984), S. 542; Klein (1985), S. 1370; o.V. (1985; Financial Services), S. 107.

5.2.3 Fazit

Die Veränderungen im Konsumentenverhalten sowohl der Privat- als auch der Firmenkunden haben quantitative und qualitative Auswirkungen auf die Nachfrage nach Versicherungsschutz. Quantitativ ist mit einer Verringerung der Versicherungsnachfrage zu rechnen. Qualitativ wird diese Nachfrage selektiver werden und vor allem individuelleren und flexibleren Versicherungs-

schutz erfordern. Über den reinen Versicherungsschutz hinaus werden die Konsumenten bestrebt sein, einen Zusatznutzen in Form von besserem Service oder Kostenvorteile durch günstigere Preise zu erhalten. Des weiteren werden verstärkt Problemlösungen nachgefragt, die nicht nur Versicherungsleistungen enthalten, sondern allgemein auf die Lösung von Sicherheitsproblemen gerichtet sind. Dabei ist eine Polarisierung der Versicherungsnehmer zu beobachten. Ein Teil der Kunden wird künftig mehr beratungsintensive Problemlösungspakete verlangen, der andere Teil dagegen möchte einfachen Versicherungsschutz zu günstigen Preisen einkaufen. Auf die Problematik dieser Polarisierung wird im folgenden noch näher eingegangen.

5.3 Veränderungen der Konkurrenzsituation

5.3.1 Veränderungswettbewerb innerhalb der Versicherungswirtschaft

5.3.1.1 Produktwettbewerb

Benölken (1984), S. 380 f.; Benölken (1985 b), S. 339; Farny (1985 a), S. 36; Haller (1983 b), S. 170; Horn (1980), S. 258; Klein (1981), S. 1370 f.; Köbele (1983), S. 767; Loskant (1982), S. 81 ff.; Muth (1983), S. 13; Muth (1984), S. 176; Siewers (1982), S. 1292; Zietsch (1985 a), S. 634; Zietsch (1985 b), S. 95.

Durch eine ausgeprägte Nischenpolitik ist es in den letzten Jahren einigen Spezialversicherern gelungen, ihre Marktanteile erheblich auszuweiten. Dies gelang vorwiegend durch Spezialisierung auf bestimmte Kundengruppen und deren Bedürfnisse. Aber auch andere Versicherungsunternehmen versuchen in zunehmendem Maße, durch Produktprofilierung die Kundenbeziehung gegen das Eindringen von Konkurrenten abzuschotten und zu festigen. Durch das Angebot zielgruppen- und kundenbedarfsgerechter Produktkombinationen sowie durch forcierte Produktinnovationen erfolgt eine stetige Ausweitung des Angebotsprogramms mit dem Ziel, dauerhafte Präferenzen aufzubauen. Der produktbezogene, inhaltliche Präferenzaufbau wird dabei wegen der schnellen Anpassungsmöglichkeit der Wettbewerber vielfach durch die Schaffung persönlicher Präferenzen mit Hilfe qualifizierter Beratung unterstützt.

5.3.1.2 Preiswettbewerb

Benölken (1984), S. 380; Benölken (1985 b), S. 339; Haller (1983 b), S. 70; Horn (1980), S. 258; Klein (1984), S. 1382; Muth (1982 a), S. 15; Muth (1984), S. 174 u. 177.

Hier ist insbesondere auf das Vordringen sogenannter Billigversicherer hinzuweisen, die als preisorientierte Discounter Versicherungen vorwiegend im Direktvertrieb anbieten und so Vertriebskostenvorteile in Form geringerer Prämien an die Versicherungsnehmer weitergeben können. Durch den zunehmenden Preiswettbewerb und durch die daraus resultierenden engen Grenzen, innerhalb derer Prämien erhöhungen durchsetzbar sind, lassen sich Ertragsverbesserungen in sanierungsbedürftigen Sparten nur schwer erreichen.

5.3.1.3 Servicewettbewerb

Benölken (1984), S. 379 ff.; Benölken (1985 b), S. 339; Haller (1983 b), S. 170; Horn (1980), S. 258; Schmidt, R. (1985), S. 181.

Ergänzt wird vor allem der Produktwettbewerb durch eine starke Betonung der Service-Komponente. Das Anbieten eines solchen Zusatznutzens erscheint um so notwendiger, da wegen der Arteigenheit des Gutes Versicherungsschutz dem Versicherungsnehmer ein offensichtlicher Nutzen des Produktes vielfach nicht bewußt wird.

5.3.2 Substitutionskonkurrenz

Bartsch (1979), S. 19; Benölken (1985 b), S. 340; Hahn, O. (1966), S. 503; Hahn, O. (1983), S. 364; Riebel (1972), S. 40 ff.

Substitutionskonkurrenz liegt dann vor, wenn Wettbewerber aus dem Nicht-Versicherungssektor einen gleichartigen Nachfragerkreis wie das Versicherungsunternehmen versorgen und Produkte anbieten, die geeignet sind, die Leistungen des Versicherungsunternehmens tendenziell zu substituieren. In diesem Zusammenhang ist auch die Substitution der Versicherungsleistung durch Selbst- oder Nichtversicherung zu erwähnen.

5.3.2.1 Substitution durch branchenfremde Finanzdienstleistungsunternehmen

Benölken (1984), S. 380; Benölken (1985 b), S. 340; Farny (1985 a), S. 32; Haller (1983 c), S. 20 ff.; Krinner (1985), S. 36; Muth (1983), S. 13; Muth (1984), S. 174; Schmidt, R. (1985), S. 178; Schott (1984), S. 403; Seifert (1984), S. 23; Weigel (1984), S. 447; Zietsch (1985 b), S. 95.

Neben den Banken spielen auch Bausparkassen, Kreditkartenorganisationen und zunehmend Handelsunternehmen, die versuchen, neben ihrem eigentlichen Geschäft auch im Finanzsektor Fuß zu fassen, eine nicht zu unterschätzende Rolle als Substitutionskonkurrenten.

5.3.2.1.1 Motive der Banken für das Vordringen auf den Versicherungsmarkt

5.3.2.1.1.1 Push-Effekte

Büschgen (1984 b), S. 6; Ferstl (1977), S. 112 f. u. 118; Gauer (1974), S. 159 ff.; Kloman (1984), S. 8 f.; Koch (1984), S. 27; Shafon/Gabay (1985), S. 23; Tillman III (1983/84), S. 30 u. 93; Wallich (1984), S. 25.

Push-Effekte gehen von den Ursprungsmärkten der Substitutionskonkurrenz aus.

5.3.2.1.1.1.1 Knappes Refinanzierungspotential

Benölken (1984), S. 380; Benölken (1985 a), S. 18; Benölken (1985 b), S. 339 f.; Farny (1985 a), S. 32; Gauer (1974), S. 108; Harms (1974), S. 95; Hooven (1984 b), S. B1; Kloman (1984), S. 36; Lansch (1984), S. 2; Matthiensen (1975), S. 260 f.; Schmidt, R. (1985), S. 178; Schmitz (1966), S. 846.

5.3.2.1.1.1.2 Geringe Gewinnmargen in den Ursprungsmärkten

Ferstl (1977), S. 118; Mosely (1984), S. 22; o.V. (1984; Wunder Punkt), S. 194; Smith (1985), S. 33.

5.3.2.1.1.1.3 Unausgelastete Kapazitäten

Ferstl (1977), S. 153; Gilbert (1984), S. 21; Patterson (1984), S. 26; Perelman (1984), S. 18; Rout (1984), S. 2; Schmidt, R. (1985), S. 180; Schott (1984), S. 403; Seifert (1984), S. 20 ff.; Tillman III (1983/84), S. 93.

5.3.2.1.1.2 Pull-Effekte

Brenner (1984), S. 6; Diekhof (1984), S. 53; Ingraham (1983/84), S. 18 u. 96; Kloman (1984), S. 13 f.; Koch (1984), S. 27; Patterson (1984), S. 24; Schott (1984), S. 403; Shafon/Gabay (1985), S. 23; Teubner (1984), S. 22 f.; Tillman III (1983/84), S. 30 u. 93.

Pull-Effekte resultieren aus der Attraktivität des Versicherungsmarktes für die Banken.

5.3.2.1.1.2.1 Hohe Gewinnspannen in der Assekuranz

Brenner (1984), S. 6; Eckhardt (1983), S. 32; Gilbert (1984), S. 21; Gondring (1984 a), S. 178; Gondring (1984 b), S. 456 ff.; Kane (1984), S. 764; Kloman (1984), S. 13 f.; MacDonald (1985), S. 12 ff.; Manwaring (1975), S. 534; o.V. (1983; Banking), S. 11; Patterson (1984), S. 24 f.; Reckinger (1985), S. 7; Schott (1984), S. 403; Smith (1985), S. 33; Tillman III (1983/84), S. 93.

Besonders hervorzuheben ist hierbei, daß die Banken auf diese Art und Weise ihre Erträge aus dem zinsunabhängigen Geschäft ausbauen können und dadurch in die Lage versetzt werden, die sinkenden Zinsmargen durch die Erschließung anderer Ertragsquellen zu alimentieren.

5.3.2.1.1.2.2 Möglichkeit zur Nutzung von Synergieeffekten

Ferstl (1977), S. 146; Gauer (1974), S. 39; Gondring (1984 b), S. 459; Lind (1983), S. 24; o.V. (1985; Financial Services), S. 107; Schmidt, R. (1985), S. 180; Seifert (1984), S. 22; Siewert (1983), S. 261.

Durch effizientere Nutzung der Zweigstellenkapazitäten können Banken Vertriebskostenvorteile kapitalisieren. Weiterhin ist eine bessere EDV-Auslastung möglich.

5.3.2.1.1.2.3 Höhere Cross-selling-Quote

Ferstl (1977), S. 160; Ingraham (1984), S. 18; Kloman (1984), S. 36; Schmidt, R. (1985), S. 180; Tillman III (1983/84), S. 93.

5.3.2.1.1.2.4 Risikoausgleichseffekte

Brownstein (1984), S. 505; Wall/Eisenbeis (1984), S. 13.

5.3.2.1.2 Vordringen auf den Versicherungsmarkt durch Leistungsprogrammausweitung

5.3.2.1.2.1 Tendenz zum Allfinanzangebot

Arnhofer (1982), S. 224; Benölken (1984), S. 380; Benölken (1985 b), S. 339 f.; Büschgen (1984 b), S. 5; Ferstl (1977), S. 163 ff.; Gauer (1974), S. 151 ff.; Gessner (1984), S. 1216; Gorn (1972), S. 2/3 f.; Grosse (1972), S. 2/6; Hahn (1972), S. 216 ff.; Harms (1974), S. 92; Hehemann (1978), S. 26 ff.; Horn (1971), S. 100 ff.; Horn (1972), S. 16 ff.; Junker (1973), S. 26 f.; Larkin (1985 a), S. 12; o.V. (1985; Financial Services), S. 98 ff.; o.V. (1984; Bank-Dienstleistung), S. 41 f.; Reckinger (1985), S. 7; Schmidt, R. (1985), S. 178 ff.; Schmitz (1966), S. 846 f.; Schulz (1974), S. 6/16 ff.; Schulz (1977), S. 24 f.; Theiß (1970), S. 670; Vogel (1978), S. 270.

Als Reaktion auf den Wunsch der Konsumenten, Finanzdienstleistungen an einem Ort und aus einer Hand in Anspruch nehmen zu können, erweitern Banken ihr Leistungsprogramm und diversifizieren in neue Bereiche hinein.

5.3.2.1.2.1.1 Günstige Voraussetzungen für eine Diversifikation in die Versicherungswirtschaft

5.3.2.1.2.1.1.1 Gutes Image und Vertrauen der Kundschaft

Clements (1983), S. 968; Ingraham (1984), S. 96; Kloman (1984), S. 36; Krinner (1985), S. 42; Lind (1983), S. 24; MacDonald (1985), S. 12; Manwaring (1975), S. 533; o.V. (1984; Vertriebsweg), S. 6; Perelman (1984), S. 18; Seifert (1984), S. 20 u. 23.

5.3.2.1.2.1.1.2 Regelmäßiger Kundenkontakt

Clements (1983), S. 968; Ferstl (1977), S. 149; Ingraham (1984), S. 96; Kloman (1984), S. 24 ff.; Lind (1983), S. 24; MacDonald (1985), S. 12; Peick (1978), S. 210.

Die durchschnittliche Kontakthäufigkeit zwischen Bank und Kunde ist einer Umfrage zufolge pro Jahr ca. sechsmal höher als mit einem Versicherungsunternehmen.

5.3.2.1.2.1.1.3 Gut ausgebautes Zweigstellennetz

Clements (1983), S. 968; Ferstl (1977), S. 149 ff.; Gilbert (1984), S. 21; Ingraham (1984), S. 96; Kloman (1984), S. 36; Krinner (1985), S. 42; MacDonald (1985), S. 12 f.; o.V. (1984; Vertriebsweg), S. 6; Patterson (1984), S. 24 ff.; Perelman (1984), S. 18; Reckinger (1985), S. 7; Seifert (1984), S. 20; Shafon/Gabay (1985), S. 23; Smith (1985), S. 34; Tillman III (1983/84), S. 93.

5.3.2.1.2.1.1.4 Großes Kundenpotential

Ferstl (1977), S. 151; Gauer (1974), S. 90 f.; Kloman (1984), S. 36; Krinner (1985), S. 42; Manwaring (1975), S. 534; Seifert (1984), S. 20 ff.; Würzler (1983), S. 98.

5.3.2.1.2.1.2 Sparpläne mit Versicherungsschutz als Schritt zur Integration von Finanzdienstleistungen

Diekhof (1984), S. 46 ff.; Hooven (1984 b), S. B1; Jacobs (1984), S. 331 f.; Lansch (1984), S. 2; o.V. (1984; Deutsche Bank-Sparplan), S. 32 f.; o.V. (1984; Kartell), S. 108 ff.; o.V. (1984; Monopol), S. 72 ff.; o.V. (1984; Notgroschen), S. 37 ff.;

o.V. (1984; Produkt), S. 54 f.; o.V. (1984; Provokation), S. 96 ff.; o.V. (1984; Streit), S. 23; o.V. (1985; Auswirkung), S. 17; o.V. (1985; Geschäftsbericht), S. 46; Schanz (1984 a), S. 7; Schmidt, R. (1985), S. 178 ff.; Schwebler (1984 a), S. 9; Seifert (1984), S. 18 ff.; Seuß (1984), S. 9 ff.; Thieltes/Träger (1984), S. 109 ff.

Die seit eineinhalb Jahren von Banken angebotenen Sparpläne mit Versicherungsschutz zielen primär darauf ab, verlorene Marktanteile bei den Sparanlagen zurückzugewinnen und sich eine günstige Refinanzierungsbasis zu erhalten. Die Sparpläne treten damit in Konkurrenz zur kapitalbildenden Lebensversicherung, obwohl es sich um verschiedene Produkte handelt. Ein Vergleich ist wegen zu großer Unterschiede bei Gestaltungsform und -zeit, Todesfalleistung und Rendite etc. nur schwer möglich. Interessant ist, daß die Banken ausdrücklich betonen, mit den Sparplänen nicht den Einstieg in das Versicherungsgeschäft zu beabsichtigen, da ja das Versicherungsrisiko auf jeden Fall bei einem Versicherungsunternehmen in Deckung gegeben wird. Auch die Versicherer haben inzwischen festgestellt, daß die Bank-Sparpläne sich nicht gravierend auf das Neugeschäft ausgewirkt haben. Es wurde im Banksektor mehr Geld umgeschichtet als neues angezogen. Im Ergebnis treibt die Kombination von Bank- und Versicherungsprodukten zu neuen Produktbündeln die Integration von Finanzdienstleistungen von der Produktseite her voran.

5.3.2.1.2.2 Financial-conglomerate-Tendenzen

Benölken (1985 b), S. 340; Bickelhaupt (1979), S. 803 ff.; Gauer (1974), S. 31 ff.; Nevans (1985), S. 6 f.; o.V. (1984; Quelle), S. 7; o.V. (1984; Frischer Wind), S. 177 f..

Neben den Banken versuchen zunehmend auch Handelsunternehmen, im Finanzdienstleistungsbereich Fuß zu fassen und neben ihrem angestammten Geschäft ein zweites Standbein "Finanzkonzern" aufzubauen. Sie werden damit ebenfalls zu Substitutionskonkurrenten der Versicherer. Wegen des nur geringen Bezugs zum ursprünglichen Leistungsprogramm wird eine solche Diversifikation auch als konglomerativ bezeichnet. Eine nähere Behandlung dieser Problematik ist im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich.

5.3.2.1.3 Verwischen der Grenzen zwischen Finanzdienstleistungs-Unternehmen

Benölken (1983), S. 7; Benölken (1984), S. 381; Bickelhaupt (1979), S. 803; Cline (1982/83), S. 80; Farny (1985 a), S. 32; Fenske (1983/84), S. 14 ff.; Gauer (1974), S. 151; Kelty III (1984/85), S. 30 ff.; Kloman (1984), S. 9 ff.; MacDonald

(1985), S. 12; Marfording (1984), S. 1447 f.; Nader (1984/85), S. 46; o.V. (1984; Insurance), S. 198; o.V. (1985; Financial Services), S. 98 ff.; o.V. (1985; Kampf um Kunden), S. 45; o.V. (1985; Wriston-Interview), S. 340 f.; Parham (1983), S. 31; Patterson (1984), S. 24; Shafton/Gabay (1985), S. 23; Wooden (1984), S. 29.

Kritisch:

Kane (1984), S. 759 ff.; Kaufman u.a. (1984), S. 789 ff.; o.V. (1983; New Dimensions), S. 14; Schmidt, R. (1985), S. 182 f.

Obwohl in der Literatur von allen Seiten der Integration von Finanzdienstleistungen das Wort geredet wird, tauchen in jüngster Zeit vermehrt Stimmen auf, die den Höhepunkt der Integrationstendenzen bereits als überschritten ansehen. Eine amerikanische Studie unterstreicht diese Ansicht und kommt zu dem Ergebnis, daß es unter den Finanzdienstleistungs-Anbietern keine Homogenisierung zu einer einheitlichen, monolithischen Finanzdienstleistungs-Industrie geben wird.

5.3.2.2 Substitution von Versicherungsdienstleistungen durch Selbst- oder Nichtversicherung

Benölken (1984), S. 381; Benölken (1985 b), S. 341 f.; Bickelhaupt (1979), S. 71; Farny (1985 a), S. 32; Greene (1980), S. 81; Haller (1983 c), S. 22; Haller (1984), S. 380; Muth (1982 a), S. 13; Muth (1984), S. 174; Schott (1984), S. 403.

Risk Management, verstanden als Optimierung der Risikopolitik durch ein Bündel von Sicherungsmaßnahmen, ist als Auslöser für die bewußte Selbst- oder Nichtversicherung anzusehen. Im Rahmen des Risk Managements wird jeweils das Sicherheitsgut nachgefragt, das den größtmöglichen risikopolitischen Wirkungsgrad erzielt. Selbst- oder Nichtversicherung ist daher in der Lage, die Nachfrage nach Versicherungsschutz zu verringern. Dies kann nur dadurch gemindert werden, daß Versicherungsunternehmen verstärkt Risk Management-Dienstleistungen in ihr Angebotsprogramm aufnehmen.

5.3.3 Druck nimmt an allen Fronten zu

Benölken (1985 b), S. 338 f.; Greene (1980), S. 81; Haller (1983 b), S. 173; Muth (1983), S. 12.

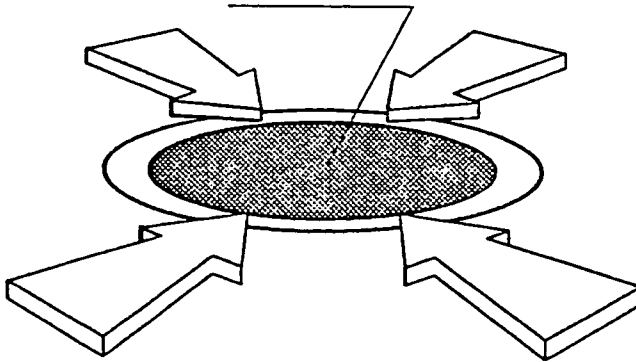
Zur Förderung der Substitutionskonkurrenz durch technologische Entwicklung:

Benölken (1985 b), S. 340; Engelhardt (1984), S. 96; Haasen (1983), S. 292; Haller (1983), S. 136; Kane (1984), S. 762 ff.

Banken und
Finanzinstitute

**TRADITIONELLE
VERSICHERER**

Selbstversicherer



Dienstleistungsunternehmen
Einzelhändler

Makler
Spezialversicherer
Unabhängige Vertriebs-
firmen

Abb. 5: Druck an allen Fronten
Vgl. Muth (1983), S. 12.

Die Zunahme der Konkurrenz unter den Versicherern sowie die Wettbewerbsverschärfung durch Substitutionskonkurrenten erzwingen Aktivitäten der einzelnen Versicherungsunternehmen, wenn nicht auf lange Sicht Wachstumspotentiale eingebüßt werden sollen. Dieser Zwang wird noch durch die Entwicklung im Bereich der Kommunikationstechnologie und der neuen Medien verstärkt, die die Substitutionskonkurrenz erheblich begünstigen.

5.4 Fazit

Die relativ stabile Umweltsituation in den vergangenen drei Jahrzehnten wird zunehmend instabiler. Die teilweise gravierenden strukturellen Veränderungen der Umweltfaktoren zwingen die Versicherungsunternehmen zum Handeln. Um auch künftig Erfolgspotentiale sicherzustellen und nutzen zu können, sind bereits heute strategische Entscheidungen notwendig, um den sich abzeichnenden Veränderungen frühzeitig Rechnung zu tragen.

6. Entwicklungen und Tendenzen im Versicherungs- und Finanzwesen der USA

6.1 Vorbemerkungen

Bätscher (1983 a), S. 41; Benölken (1984), S. 341; Krinner (1985), S. 42; Marfording (1984), S. 1448; Muth (1982), S. 551; Muth (1984), S. 178.

Den USA als dem "Land der unbegrenzten Möglichkeiten" wird in vielen Bereichen eine Vorreiterfunktion zugeschrieben. Im folgenden soll versucht werden, die sich abzeichnenden Entwicklungen und Tendenzen im Versicherungs- und Finanzwesen der USA aufzuzeigen und ihre Übertragbarkeit auf den deutschen Versicherungsmarkt zu prüfen. In noch stärkerem Maße als in der Bundesrepublik Deutschland ist in den USA eine Tendenz zu gegenseitiger Durchdringung von Versicherungs- und Finanzmärkten zu beobachten. Eine Untersuchung erscheint gerechtfertigt, da "US-Tendenzen pflegen, nach Europa überzuschwappen" (Marfording (1984), S. 1448). Auch wenn dieser Aussage nicht uneingeschränkt zugestimmt werden kann, so können doch Erfahrungen in den USA richtungsweisend für Europa sein.

6.2 Entwicklungen im Umfeld amerikanischer Versicherungsunternehmen

6.2.1 Rechtliche Aspekte

6.2.1.1 Bestehende Rechtsgrundlagen für Bank- und Versicherungsgeschäfte

6.2.1.1.1 Getrennte Aufsichtssysteme

Achampong (1984), S. 301 ff.; o.V. (1983; Environment), S. 698; Scherer (1975), S.1 ff.; Schmidt, R. (1985), S. 178.

Ähnlich wie in Deutschland unterliegen auch in den USA Banken und Versicherungen einer Aufsicht. Die Aufsichtsziele entsprechen weitgehend den deutschen Zielen, durch interventionistische Maßnahmen den Schutz der Gläubiger und Schuldner zu verstärken.

6.2.1.1.1 Bankenaufsicht

Gilbert (1984), S. 22; Gondring (1984 a), S. 169 ff.; Gondring (1984 b), S. 453 ff.; Kane (1984), S. 765; Larkin (1985 b), S. 10; Shafton/Gabay (1985), S. 23 f.; Smith/Dince (1978), S. 1049 ff.; Tillman III (1983/84), S. 34; Wallich (1984), S. 26 ff.

Charakteristisch ist hierbei das System der dualen Bankengesetzgebung, die Banken unter Landes- und Bundesaufsicht stellt. Dabei können sich je nach Rechtslage unterschiedliche Regelungen für einzelne Bundesstaaten ergeben, was zur Umgehung von Verboten durch Ausnutzung weniger restriktiver Länderbestimmungen führt.

6.2.1.1.1.1 Banken mit Konzession eines Bundesstaates (state charter)

Kreider (1978), S. 1060 ff.

6.2.1.1.1.2 Banken mit Bundeskonzession (federal charter)

Coldwell (1978), S. 1067 ff.

6.2.1.1.1.2 Versicherungsaufsicht

Decaminada (1984), S. 44; Duflot (1980), S. 6; Gilbert (1984), S. 22; Kelty III (1984/85), S. 37; Kloman (1984), S. 20; o.V. (1983; Environment), S. 686; Trowbridge (1982), S. 20 ff.; Weber (1982), S. 2 ff.

Im Gegensatz zur Bankenaufsicht unterstehen amerikanische Versicherungsunternehmen nur der Aufsichtsbehörde des jeweiligen Bundesstaates, in dem ihr Hauptsitz gelegen ist. Daher existiert keine einheitliche Versicherungsaufsicht, sondern es finden je nach Staat unterschiedliche Normen Anwendung.

6.2.1.1.2 Restriktionen der Geschäftspolitik von Banken und Versicherungsunternehmen durch die Aufsicht

6.2.1.1.2.1 Geographische Beschränkungen

6.2.1.1.2.1.1. Banken

Büschgen (1984 b), S. 8; Gondring (1984 a), S. 173; Gondring (1984 b), S. 453; Kaufman u.a. (1984), S. 790; o.V. (1979; Grundsatzfragen), S. 412 ff.; Smith/Dince (1978), S. 1053; Wallich (1984), S. 25.

6.2.1.1.2.1.2 Versicherungsunternehmen

Kane (1984), S. 760; Kelty III (1984/85), S. 37 ff.

Für die Versicherungsunternehmen können sich aus dem Vorhandensein von 50 verschiedenen Landesaufsichtsbehörden Restriktionen ergeben. Die Lizenzpflicht der Agenten kann insbesondere beim staatsübergreifenden Direktvertrieb zu Problemen führen.

6.2.1.1.2.2 Beschränkungen des Leistungsprogramms

6.2.1.1.2.2.1 Grundsätzliche Trennung von Bank- und Versicherungsgeschäften

Cline (1982/83), S. 78 ff.; Müller-Vogg (1985), S. 13; Neville (1977), S. 175 ff.; o.V. (1983; Environment), S. 683; Perelman (1984), S. 19; Rundle (1984), S. 36; Shafon/Gabay (1985), S. 23 f.; Tillman III (1983/84), S. 30 ff.; Wallich (1984), S. 25 f.

Grundsätzlich ist den Banken der Verkauf von Versicherungen verboten. Einige Ausnahmeregelungen ermöglichen jedoch den Banken den Eintritt ins Versicherungsgeschäft.

6.2.1.1.2.2.2 Zulässige Ausnahmen

6.2.1.1.2.2.2.1 Größe der Gemeinde

Cline (1982/83), S. 78 ff.; Howland (1984), S. 61; Kloman (1984), S. 16 u. 18; Neville (1977), S. 176; Perelman (1984), S. 20; Shafon/Gabay (1985), S. 23 f.

In Gemeinden mit weniger als 5.000 Einwohnern dürfen Banken Versicherungsgeschäfte betreiben, um die Versorgung der Bevölkerung mit Versicherungsschutz sicherzustellen.

6.2.1.1.2.2.2.2 Größe der Bank

Kloman (1984), S. 18; Perelman (1984), S. 20; Tillman III (1983/84), S. 30 ff.

Banken mit weniger als US \$ 50 Mio. Bilanzsumme ist das Betreiben von Versicherungsgeschäften erlaubt.

6.2.1.1.2.2.2.3 Grandfather Clause

Howland (1984), S. 61; Kane (1984), S. 770; Kloman (1984), S. 18; Perelman (1984), S. 20; Rundle (1984), S. 40; Tillman III (1983/84), S. 32.

Hierunter fallen Banken (genauer: bank holding companies), denen bereits vor der Gesetzesänderung von 1971 die Erlaubnis erteilt worden war, Versicherungsgeschäfte zu betreiben.

6.2.1.1.2.2.4 Versicherungsschutz in Verbindung mit Kreditgewährung

Coldwell (1978), S. 1073; Kloman (1984), S. 18; Perelman (1984), S. 197; Tillman III (1983/84), S. 34 ff.

Banken ist es gestattet, Schaden- und Unfallversicherungen sowie Lebensversicherungen im Zusammenhang mit der Gewährung von Krediten anzubieten (credit related coverages).

6.2.1.1.2.3 Beschränkungen in der Preispolitik

6.2.1.1.2.3.1 Banken

Gondring (1984 a), S. 173 ff.; Gondring (1984 b), S. 455.

Zur Vermeidung eines ruinösen Zinswettbewerbs wurden für die verschiedenen Einlagearten Höchstzinsvorschriften erlassen, die den Banken die Flexibilität bei der Anpassung an veränderte Marktsituationen nehmen.

6.2.1.1.2.3.2 Versicherungsunternehmen

Duflot (1980), S. 6 f.

Den einzelnen Landesaufsichten obliegt auch die Pflicht, ausufernde oder diskriminierende Prämienpolitik zu verhindern.

6.2.1.2 Deregulation

Corsi (1984), S. 46 ff.; Gardiner (1985), S. 6 ff.; Gilbert (1984), S. 21 ff.; Gondring (1984 a), S. 543 ff.; Gondring (1984 b), S. 170; Kane (1984), S. 759 ff.; Kaufman u.a. (1984), S. 789 ff.; Kloman (1984), S. 32 ff.; Loos (1984/85), S. 48; o.V. (1983; Environment), S. 686; Patterson (1984), S. 24; Schmidt, R. (1985), S. 178; Shafton/Gabay (1985), S. 22 ff.; Tillman III (1983/84), S. 92; Wallich (1984), S. 25 ff.

Man versteht hierunter die schrittweise Liberalisierung bestehender Gesetznormen, die sowohl im Bank- als auch im Versicherungsbereich mit dem Ziel betrieben wird, die Kräfte des Wettbewerbs stärker freizusetzen.

6.2.1.2.1 De facto-Deregulation

Kane (1984), S. 760; Kaufman u.a. (1984), S. 790; Parham (1983), S. 31.

Obwohl de jure eine solche Liberalisierung noch nicht vollzogen ist, haben Banken durch Ausnutzen von Gesetzeslücken de facto schon viele Vorstöße in das Versicherungsgeschäft vorgenommen.

6.2.1.2.1.1 South Dakota Loophole als Folge dualer Bankengesetzgebung

Bradfield (1983), S. 33 f.; Gilbert (1984), S. 22; Howland (1984), S. 62; Kane (1984), S. 767; Kloman (1984), S. 13 u. 19; Lafayette (1984/85), S. 18 ff.; MacDonald (1985), S. 12; Mosely (1984), S. 24; Perelman (1984), S. 20; Shafon/Gabay (1985), S. 25 f.; Tillman III (1983/84), S. 34; Wallich (1984), S. 25.

6.2.1.2.1.2 Zwischenschaltung von Export-Handelsgesellschaften

Kloman (1984), S. 18.

6.2.1.2.1.3 Ausdehnung des Dienstleistungsangebots durch Kooperationsabkommen

Green (1984), S. 2032; Larkin (1985 b), S. 20 f.; Loos (1984/85), S. 20; MacDonald (1985), S. 13; Nelson (1983), S. 56; Perelman (1984), S. 20 f.; Rybka (1984/85), S. 32 f.; Teubner (1984), S. 23.

6.2.1.2.2 De jure-Deregulation

Decaminada (1984), S. 44; Haasen (1983), S. 292; Kaufman u.a. (1984), S. 790; Kloman (1984), S. 33; Larkin (1985 b), S. 11; Marfording (1984), S. 1448; Nelson (1983), S. 56; o.V. (1985; Wriston-Interview), S. 40; o.V. (1983; Environment), S. 698; Parham (1983), S. 31.

Nach Kloman befinden sich die Gesetzes- und Aufsichtsbestimmungen der Finanzdienstleistungsindustrie in den USA mehr als zehn Jahre hinter den tatsächlichen Marktgegebenheiten, da sie nicht für die achtziger, sondern für die dreißiger Jahre geschaffen wurden. Dies erklärt die zahlreichen Gesetzesvorschläge zu Reformen im Finanzsektor. Eine endgültige Aufhebung der Grenzen zwischen Banken und Versicherungsunternehmen erfolgte bisher zwar noch nicht, eine gegenseitige Annäherung scheint jedoch nicht aufzuhalten zu sein.

6.2.1.2.3 Level-Playing-Field als Zukunftsperspektive

Ancipink (1983/84), S. 96; Cline (1982/83), S. 76; Decaminada (1984), S. 44; Fenske (1983/84), S. 14 ff.; Gilbert (1984), S. 22; Kloman (1984), S. 33; Lind (1983), S. 24; Parham (1983), S. 32.

Level playing-field bedeutet die volle Gleichstellung aller Finanzdienstleistungsanbieter, so daß kein Anbieter durch Gesetz oder Aufsichtsbestimmungen einen Vorteil für sich in Anspruch nehmen kann.

6.2.2 Wirtschaftliche Aspekte

6.2.2.1 Entwicklung der Inflationsrate

Dienst (1985), S. 572; Duflot (1980), S. 6; Fähnrich (1984), S. 2; Friedemann (1984 a), S. 13; Gondring (1984 a), S. 173; Gondring (1984 b), S. 455; Greene (1980), S. 82; Haasen (1983), S. 292; Kaufman u.a. (1984), S. 790 f.; Kloman (1984), S. 10; o.V. (1983; Environment), S. 683 ff.; Parham (1983), S. 30 f.

Das sprunghafte Ansteigen der Inflationsrate Mitte der sechziger Jahre bewirkte eine erhebliche Kostensteigerung von Waren und Dienstleistungen. Die Folge war ein Bestreben nach Kostensenkungen und selektivem und bewußterem Einkaufen, was auch Auswirkungen auf die Produktgestaltung hatte.

6.2.2.2 Entwicklung des Zinsniveaus

Corsi (1984), S. 48; Dienst (1985), S. 572; Friedemann (1984 a), S. 13; Gondring (1984 a), S. 173; Gondring (1984 b), S. 455; Greene (1980), S. 82; Haasen (1983), S. 292; Kloman (1984), S. 10; o.V. (1983; Environment), S. 683 ff.; Parham (1983), S. 30 f.; Patterson (1984), S. 24; Tillman III (1983/84), S. 92.

Parallel zur Entwicklung der Inflationsrate stieg auch das Zinsniveau sprunghaft an und führte zu höheren Zinsforderungen der Anleger. Bei der Lebensversicherung traten Einlagenabflüsse ein, da Versicherungsnehmer sich als Zinsarbitrageure verhielten (Beleihung zu festem Zins von 4,5 - 6 %; Wiederanlage in höherverzinslichen, unregulierten Finanzanlagen). Dieser als Disintermediation bezeichnete Prozeß führte bei den Versicherungsnehmern zur Strategie des "buy term and invest the difference" und zwang die Versicherungsunternehmen zur Produktgestaltung mit marktgerechten Konditionen.

6.2.3 Veränderungen der Nachfrage

Eine veränderte demographische Struktur sowie ein verändertes Verbraucherverhalten werden als Hauptursache für die Veränderungen im Nachfrageverhalten nach Finanzdienstleistungen angesehen. Da diese Entwicklung, obwohl sie in den USA früher einsetzte und bereits weiter fortgeschritten ist, in etwa den bereits unter Punkt 5.1.2 und 5.2 für die Bundesrepublik beschriebenen Verhältnissen entspricht, wird auf eine detaillierte Beschreibung verzichtet.

6.2.3.1 Demographische Struktur

Eichhoff (1981), S. 428 ff.; Greene (1980), S. 84; Kloman (1984), S. 10; Larkin (1985 b), S. 7; o.V. (1983; Environment), S. 684; Parham (1983), S. 28.

Hier sind stichwortartig noch einmal die veränderte Altersstruktur, der Trend zur Kleinfamilie und das durch Doppelverdiener gestiegene Familieneinkommen zu erwähnen.

6.2.3.2 Verändertes Verbraucherverhalten

Decaminada (1984), S. 41; Fenske (1983/84), S. 87; Kloman (1984), S. 8 ff. u. 22 ff.; Larkin (1985 a), S. 12; Larkin (1985 b), S. 7 ff.; Lyons (1985), S. 20 f.; MacDonald (1985), S. 12; Parham (1983), S. 30 f.; Patterson (1984), S. 24; Shafon/Gabay (1985), S. 23 ff.; Tillman III (1983/84), S. 94.

Ursachen und Auswirkungen des veränderten Verbraucherverhaltens sind eine bessere Ausbildung, die den Umgang mit komplexen Sachverhalten erleichtert, das Bedürfnis nach flexibleren Produkten, gestiegene Anforderungen an Service und Qualität, hohes Zins- und Preisbewußtsein als Auslöser für Disintermediationsprozesse und eine Veränderung in der Werteordnung, die Bequemlichkeit bei der Leistungsanspruchnahme höher bewertet als Loyalität zu einer bestehenden Geschäftsbeziehung.

6.2.4 Konkurrenz

6.2.4.1 Banken

Ancipink (1983/84), S. 16 ff.; Brenner (1984), S. 6; Clements (1983), S. 968; Cline (1982/83), S. 76 ff.; Fenske (1983/84), S. 14 ff.; Howland (1984), S. 6; Kaufman (1984), S. 793; Lafayette (1984/85), S. 18 ff.; MacDonald (1985), S. 11 ff.;

Patterson (1984), S. 24 ff.; Perelman (1984), S. 19 f.; Rubin/Zuger (1975), S. 311; Shafton/Gabay (1985), S. 23; Tillman III (1983/84), S. 30 ff.; Webb (1974), S. 244.

Auf die Vielzahl von Versuchen amerikanischer Banken, im Versicherungsgeschäft Fuß zu fassen, wurde bereits hingewiesen. Unabhängig davon, ob diese Versuche durch Ausnutzen von Gesetzeslücken oder durch Veränderung bestehender Gesetze herbeigeführt werden, werden Banken weiterhin bemüht sein, hemmende Barrieren abzubauen und sich Marktanteile auch im Versicherungsgeschäft zu sichern.

6.2.4.2 Finanzkonglomerate

Cline (1982/83), S. 81; Corsi (1984), S. 46; Gardiner (1985), S. 6 ff.; Gondring (1984 b), S. 452 ff.; Kane (1984), S. 762 u. 769; Kaufman u.a. (1984), S. 792 f.; Kloman (1984), S. 36 ff.; Krinner (1985), S. 42; Lyons (1985), S. 17 ff.; Müller-Vogg (1985), S. 13; Muth (1984), S. 178; Nelson (1983), S. 56, o.V. (1983; Environment), S. 686; o.V. (1984; Sears), S. 5 ff.; Parham (1983), S. 23; Patterson (1984), S. 24 f.; Rybka (1984/85), S. 30; Schmidt, R. (1985), S. 178; Smith (1985), S. 33 ff.

Neben den Banken diversifiziert noch eine Reihe weiterer Unternehmen in den Versicherungsbereich. Diese Unternehmen sind in ihrer Preis- und Produktgestaltung flexibler, da sie den Vertrieb von Versicherungsprodukten mit dem Verkauf von Waren- und anderen Dienstleistungen verbinden können. So entsteht nach dem Warenhausprinzip eine Fülle von Finanzsupermärkten wie Sears Roebuck u.a., die Finanzdienstleistungen aus einer Hand anbieten und sich dabei auf einen sehr großen Stamm potentieller Kunden stützen können.

Einen anschaulichen Überblick, wie stark traditionelle Grenzen bereits überschritten wurden, liefert nachstehende Graphik:

US - Beispiele: Alles-aus-einer-Hand - Angebot

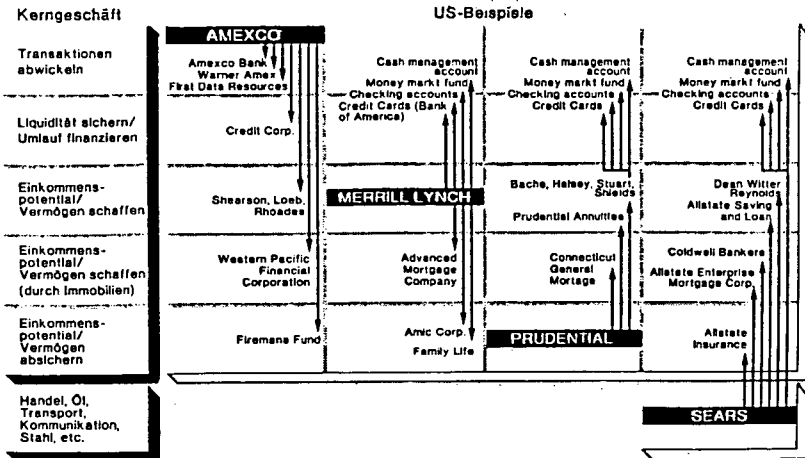


Abb. 6: Alles-aus-einer-Hand-Angebot
Vgl. Muth (1983), S. 37.

6.2.4.3 Zunehmender Konzentrationsprozeß durch Fusionen

Bannister (1977), S. 90; Brownstein (1984), S. 509; Dutter (1975), S. 7 ff.; Fenske (1982/83), S. 86; Greene (1980), S. 82; Kane (1984), S. 768; Kaufman (1984), S. 795 ff.; Kloman (1984), S. 12 ff.; Lyons (1985), S. 19; Muth (1984), S. 178; o.V. (1983; Environment), S. 678; Parham (1983), S. 21; Rubin/Zuger (1975), S. 311; Webb (1974), S. 243.

6.2.5 Technologische Entwicklung

Bätscher (1983 a), S. 44 ff.; Kane (1984), S. 761 f.; Kerr (1984), S. 16 f.; Kloman (1984), S. 9 ff.; Larkin (1985 b), S. 17 ff.; o.V. (1983; Environment), S. 686; Parham (1983), S. 24 u. 31; Shafton/Gabay (1985), S. 23 ff.

6.2.5.1 Verringerung der Kosten durch Einsatz neuer Technologien

Eichhoff (1981), S. 450; Kane (1984), S. 761; Kaufman u.a. (1984), S. 790 ff.; Kloman (1984), S. 9 ff.; Larkin (1985 b), S. 16 f.; Parham (1983), S. 29.

6.2.5.1.1 Produktionskosten

Kane (1984), S. 767; Kaufman u.a. (1984), S. 794 f.; Larkin (1985 b), S. 18; Lyons (1985), S. 18; o.V. (1983; Environment), S. 683; Parham (1983), S. 31; Perelman (1984), S. 18; Smith (1985), S. 36.

6.2.5.1.2 Vertriebskosten

Eichhoff (1981), S. 450; MacDonald (1985), S. 13.

6.2.5.1.3 Informationskosten

Kloman (1984), S. 18; Parham (1983), S. 31.

6.2.5.2 Erhöhung der Effizienz

Kane (1984), S. 762; Kloman (1984), S. 32; Larkin (1985 b), S. 17; MacDonald (1985), S. 15 f.; Parham (1983), S. 21 ff.

6.2.5.3 Verbesserung der Verfügbarkeit bestehender Dienstleistungen in zeitlicher und räumlicher Sicht

Eichhoff (1981), S. 437 f.; Kerr (1984), S. 17; Larkin (1985 b), S. 17; Parham (1983), S. 31.

6.2.5.4 Erleichterung von Produktinnovationen

Gondring (1984 a), S. 178; Jaffe (1980/81), S. 127; Kane (1984), S. 762; Larkin (1985 b), S. 17; o.V. (1983; Environment), S. 683.

6.2.5.5 Kommunikationstechnologie fördert Integration von Finanzdienstleistungsanbietern

Kane (1984), S. 763 u. 773; Kloman (1984), S. 26; Lafayette (1984/85), S. 22; Lyons (1985), S. 18; Müller-Vogg (1985), S. 13; Muth (1984), S. 178; o.V. (1983; Environment), S. 683; Parham (1983), S. 31.

6.3 Einfluß der Umfeldveränderungen auf Programm- und Vertriebsverfah- rensgestaltung

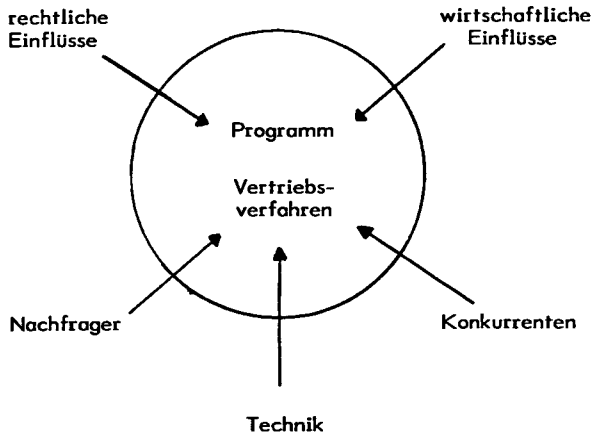


Abb. 7: Einfluß der Umfeldveränderungen

6.3.1 Produkt- und Sortimentsgestaltung

6.3.1.1 Schwerpunkte bei der Produktgestaltung als Reaktion auf verän- derte Umweltbedingungen

6.3.1.1.1 Marktgerechtere Verzinsung

Hoff (1981), S. 57; o.V. (1983; Environment), S. 684; Parham (1983), S. 31; Patterson (1984), S. 24; Smith (1985), S. 35.

Ausgelöst durch ein hohes Zinsniveau steigen auch die Forderungen der Konsumenten nach Anlagen, die eine marktgerechtere Verzinsung gewährleisten. Insbesondere in der Lebensversicherung führte dies zu einer Reihe von neuen Produkten mit einer Kombination von Sicherheit und hochverzinslichen, flexiblen Kapitalanlagen.

6.3.1.1.2 Preisgünstige Produkte

Duflot (1980), S. 16; Eichhoff (1981), S. 444; Kloman (1983), S. 2; Kloman (1984), S. 24 f.; o.V. (1983; Environment), S. 684.

6.3.1.1.3 Flexibler gestaltete Produkte

Byrne (1981), S. 18; Eichhoff (1981), S. 446 f.; Hoff (1981), S. 58; Kloman (1984), S. 24; o.V. (1983; Environment), S. 684 f.; Parham (1983), S. 31; Smith (1985), S. 35.

6.3.1.1.3.1 Bessere Anpassung an Veränderungen des Inflationsniveaus

Dynamisierung, Indexierung und kürzere Laufzeiten gewähren eine größere Flexibilität und Anpassung an die Inflationsentwicklung.

6.3.1.1.3.2 Anpassung an Veränderungen im Lebenszyklus der Kunden

Durch flexible Deckungsformen und Prämienmodalitäten ist eine jederzeitige Anpassung an Veränderungen im Lebenszyklus der Kunden möglich.

6.3.1.1.3.3 Flexibilität in der Wahl der Anlageart

Der Versicherungsnehmer kann zwischen verschiedenen Anlagearten wählen, sie miteinander kombinieren und evtl. während der Laufzeit die Anlageart wechseln. Dies bietet ihm die Möglichkeit hoher zusätzlicher Erträge, belastet ihn aber auch mit dem Zinsänderungsrisiko.

6.3.1.1.4 Liquiditätsverbesserung der Kunden

Hoff (1981), S. 57 f.; o.V. (1983; Environment), S. 684; Parham (1983), S. 31.

6.3.1.1.5 Verbraucherfreundliche Produktgestaltung

Bannister (1977), S. 90; Duflot (1980), S. 16; Eichhoff (1981), S. 437 ff.; Kloman (1984), S. 26; MacDonald (1985), S. 15; o.V. (1983; Environment), S. 685.

Die verbraucherfreundlichere Produktgestaltung bezieht sich sowohl auf die Erleichterung des Produktverständnisses als auch auf eine bequeme Leistungsinanspruchnahme.

6.3.1.1.6 Trend zu integrierten Deckungsschutzkonzepten

Kloman (1984), S. 24; o.V. (1983; Environment), S. 684 f.; o.V. (1983; Tendenzen), S. 776 f.

6.3.1.2 Verwischen der Grenzen zwischen Bank- und Versicherungsdienstleistungen durch Produktinnovation und Diversifikation

6.3.1.2.1 Aufspaltung des Versicherungsproduktes in seine Grundelemente

6.3.1.2.1.1 Unbundling und Rebundling

Bätscher (1983 a), S. 48; Kloman (1984), S. 24 u. 29; Rundle (1982), S. 36; Smith u.a. (1982), S. 13 ff.; Smith (1985), S. 35.

Unbundling und rebundling kennzeichnen den Prozeß der Entflechtung und individuellen Neuzusammensetzung der Grundelemente des Gutes Versicherungsschutz. Dadurch wird die Flexibilität und die Kombinationsmöglichkeit mit anderen Produkten erhöht.

6.3.1.2.1.2 Grenzen des Unbundling

Duflot (1980), S. 16; Haller (1983 b), S. 171; Smith (1985), S. 35.

Die Grenzen der Entflechtung sind in den Kosten für die Erstellung der unabhängigen Dienstleistungen zu sehen. Dies führt daher zwangsläufig dazu, daß einzelne, bisher kostenlose Dienstleistungen wie Beratung zukünftig mit Gebühren belegt werden.

6.3.1.2.1.3 Universal Life als Beispiel für Unbundling

Corsi (1984), S. 48; Dienst (1985), S. 572 ff.; Dutter (1983), S. 11; Fähnrich u.a. (1984), S. 1 ff.; Flournoy (1982), S. 1 ff.; Friedemann (1984 a), S. 13; Haasen (1983), S. 294 f.; Marfording (1984), S. 1448; o.V. (1983; Environment), S. 684; o.V. (1984; Notgroschen), S. 42; o.V. (1984; Produkt), S. 55; o.V. (1984; US-Assekuranz), S. 186 f.; Patterson (1984), S. 24.

Charakteristisch ist hierbei die Aufspaltung der traditionellen Lebensversicherung in Risiko-, Spar- und Kostenteil. Die Bedeutung des Sparanteils wird hervorgehoben durch hochverzinsliche, flexible Anlageformen, wodurch bei hohem Zinsniveau eine sehr gute Rendite möglich ist. Durch die Weiterentwicklung der Produkte kann die Flexibilität noch entscheidend verbessert werden.

6.3.1.2.2 Trend zur Entwicklung hybrider Finanzdienstleistungen

Bätscher (1983 a), 44; Kloman (1984), S. 24; o.V. (1983; Environment), S. 684 f.; Smith (1985), S. 35.

Darüber hinaus bieten Versicherungsunternehmen verstärkt hybride Finanzdienstleistungen an, um durch eine Kombination von Bank- und Versicherungsprodukten den Bedürfnissen der Konsumenten optimal zu entsprechen.

6.3.1.2.3 Sortimentserweiterung zum Allfinanzangebot

Bätscher (1983 a), S. 43; Kane (1984), S. 759; Larkin (1985 b), S. 6; Muth (1983), S. 37; o.V. (1983; Environment), S. 679.

Die nachstehende Grafik veranschaulicht, daß die Entwicklung der letzten 24 Jahre sehr stark auf die Bildung eines Allfinanzangebots gerichtet war und es noch immer ist. Die Bestrebungen hierzu kommen aus allen Branchen und werden sich wohl in Zukunft noch verschärfen. Hierbei spielt insbesondere die weitere rechtliche Entwicklung eine entscheidende Rolle.

	Banks		Savings & Loans		Insurance Companies		Retailers		Security Dealers	
	1960	1984	1960	1984	1960	1984	1960	1984	1960	1984
Checking	★	★		★		★		★		★
Saving	★	★	★	★		★		★		★
Time Deposits	★	★	★	★		★		★		★
Installment Loans	★	★		★		★		★		★
Business Loans	★	★	★	★		★		★		★
Mortgage Loans	★	★	★	★		★		★		★
Credit Cards		★		★		★	★	★		★
Insurance					★	★		★		★
Stocks, Bonds, Brokerage		★		★		★		★	★	★
Underwriting									★	★
Mutual Funds						★		★	★	★
Real Estate				★		★		★		★
Interstate Facilities		★		★		★		★		★

Tab. 3: Financial Services 1960 und 1984
Koch (1984), S. 26.

6.3.2 Vertriebsverfahren

6.3.2.1 Anforderungen an neue Vertriebsverfahren

6.3.2.1.1 Niedrige Kosten

Bätscher (1983 a), S. 42 f.; Bannister (1977), S. 90; Corsi (1984), S. 48; Eichhoff (1981), S. 450 f.; Fenske (1982), S. 16; Flanigan u.a. (1979), S. 79 ff.; Ingraham (1984), S. 96; Joseph (1978), S. 10 ff.; Kloman (1983), S. 1 ff.; Kloman (1984), S. 12; Patterson (1984), S. 25.

Die aufgrund der Inflation ständig gestiegenen Kosten zwangen die Versicherungsunternehmen zur Suche nach kostengünstigeren Vertriebswegen wie Direktvertrieb oder zum Ausweichen auf Vertriebswege Dritter.

6.3.2.1.2 Stärkere Berücksichtigung der Kundenbedürfnisse

Bätscher (1983), S. 43 u. 48; Hoff (1981), S. 61; Kloman (1983), S. 1 f.; Kloman (1984), S. 26; Larkin (1985 b), S. 5; MacDonald (1985), S. 15 f.; Meidan (1982), S. 393; Nader (1984/85), S. 46.

Dem Bedürfnis der Kunden nach bequemer Leistungsanspruchnahme wurde unter Zuhilfenahme technischer Neuentwicklungen entsprochen, neue Vertriebsverfahren wurden eingerichtet. Beispielhaft zu nennen sind hier Videotext, toll free calls und die Entwicklung von financial supermarkets.

6.3.2.1.3 Nutzung von Synergieeffekten

Greene (1980), S. 76; Kane (1984), S. 761; Kloman (1984), S. 24 ff.; Nelson (1984), S. 25; Parham (1983), S. 28 f.; Rubin/Zuger (1975), S. 307; Ulseth (1972), S. 13.

Die Ausnutzung von Synergieeffekten erleichtert den Aufbau kostengünstiger Vertriebswege.

6.3.2.2 Vertriebsverfahrenspolitische Entscheidungen

6.3.2.2.1 Innerbetrieblich

6.3.2.2.1.1 Kombination von Lebens- und Sachversicherungsagenten

Bickelhaupt (1979), S. 1381; Greene (1980), S. 81; Haasen (1983), S. 294 f.; Muth (1982 b), S. 542 ff.; Sullivan (1981), S. 397 f.

Anders als in Deutschland stellte der Mehrbranchenvertreter in den USA bisher die Ausnahme dar. In zunehmendem Maße verkaufen jedoch Lebensversicherungsvertreter auch Sachversicherungen und umgekehrt.

6.3.2.2.1.2 Direct Marketing

Bickelhaupt (1979), S. 130; Byrne (1981/82), S. 16 ff.; Duflot (1980), S. 13; Eichhoff (1981), S. 450; Fenske (1982/83), S. 82 f.; Gaselee (1984 a), S. 2457 f.; Gaselee (1981 b), S. 636 ff.; Gaselee (1983), S. 2504; Greene (1980), S. 81; Hoff (1981), S. 53 u. 59 f.; Jaffe (1976/77), S. 10 ff.; Jaffe (1984/85), S. 58 ff.; Kelty III (1984/85), S. 30 ff.; Lyons (1985), S. 19; Meidan (1984), S. 86; Otis II/Ruth (1981), S. 352 ff.; Patterson (1984), S. 25; Ross (1982), S. 2788.

Das Direct Marketing für Versicherungen ist in den USA bereits weit entwickelt. Es findet daher sowohl im Neu- als auch im Bestandsgeschäft Anwendung. Wie groß jedoch die Gefahr ist, daß durch Direct Marketing Nicht-Versicherungsunternehmen in den Versicherungsmarkt eindringen können, belegt die Tatsache, daß die Einzelhandelskette J.C. Penney einer der größten Direct-Marketing-Versicherer in den USA ist.

6.3.2.2.1.3 Anwendung neuer Kommunikationstechniken

Bannister (1977), S. 3090; Hoff (1981), S. 58 ff.; Kerr (1984), S. 16 f.; Kloman (1984), S. 23; Loos (1984/85), S. 18; Parham (1983), S. 21 ff.

6.3.2.2.2 Zwischenbetrieblich

Patterson (1984), S. 25; Rundle (1982), S. 11; Sullivan (1981), S. 397 f.

Ein Schlüssel zur Senkung der Vertriebskosten liegt in der Nutzung von Vertriebswegen Dritter (third-party-channel). Hier bieten sich als mögliche Kooperationspartner Arbeitgeber, Vereine, Banken, Bausparkassen, Einzelhändler oder Kreditkartenorganisationen an, die entweder den Vertrieb von Versicherungen direkt übernehmen oder ihre Kundenlisten für Direct-Marketing-Aktionen zur Verfügung stellen.

6.3.2.2.2.1 Kauf von Kundenlisten

Jaffe (1980/81), S. 10 ff.; Loos (1984/85), S. 18 f.; MacDonald (1985), S. 14.

6.3.2.2.2.2 One-stop-Vertrieb

6.3.2.2.2.1 Vertrieb über Banken oder Bank-Lobbies

Bätscher (1983 a), S. 43; Brenner (1984), S. 6; Clements (1983), S. 966 ff.; Cline (1982), S. 76 ff.; Corsi (1984), S. 50; Duflot (1980), S. 16; Green (1984), S. 2032; Howland (1984), S. 61 ff.; Kane (1984), S. 759; Kloman (1983), S. 2; Lafayette (1984), S. 23; Loos (1984), S. 18 f.; MacDonald (1981), S. 11 ff.; Neville (1977), S. 175 ff.; o.V. (1983; Banking), S. 9; Patterson (1984), S. 24 f.; Perelman (1984), S. 21; Rundle (1982), S. 11; Shafon/Gabay (1985), S. 23 ff.

6.3.2.2.2.2 Vertrieb über den Einzelhandel

Bätscher (1983 a), S. 43; Gardiner (1985), S. 7; Corsi (1984), S. 46; Lyons (1985), S. 19; Müller-Vogg (1985), S. 13; Muth (1984), S. 176; Smith (1985), S. 35.

Hierbei ist anzumerken, daß der Vertrieb über den Einzelhandel nicht vom Versicherungsunternehmen ausgeht, sondern daß der Einzelhandel im Rahmen seiner Diversifikationsstrategie in Versicherungsbereiche expandiert.

6.3.2.2.2.3 Financial Supermarkets

Bätscher (1983 a), S. 43; Brownstein (1984), S. 504 ff.; Gardiner (1985), S. 8 ff.; Gondring (1984 b), S. 452 f.; Kloman (1984), S. 9 ff.; Larkin (1985 a), S. 12; Larkin (1985 b), S. 14 f.; o.V. (1983; Environment), S. 683; Parham (1983), S. 23 f.

Die Entwicklung in den USA scheint unaufhaltsam dahin zu gehen, die Dienstleistungspalette fortwährend zu verbreitern und sämtliche Finanzdienstleistungen "unter einem Dach" anzubieten. Dieser Prozeß wird begünstigt durch Entwicklungen in der Kommunikationstechnologie sowie durch das sukzessive Aufheben restriktiver Gesetzesbestimmungen. Damit kommen die Versicherungsunternehmen den Bedürfnissen der Konsumenten nach one-stop-shopping nach.

6.3.2.2.3 Fazit

Harrington (1982), S. 250; Ross (1982), S. 2781; Smith (1985), S. 35.

Die Entwicklungen von Vertriebsverfahren deuten darauf hin, daß die Versicherungsvermittler nach wie vor entscheidenden Anteil am Versicherungsvertrieb behalten, insgesamt jedoch etwas an Bedeutung verlieren werden.

Diese Marktanteilsverluste gehen zu Gunsten der Direktvertriebsverfahren, die im standardisierten Massengeschäft noch weitere Bedeutung erlangen werden. Darüber hinaus wird versucht, durch Kooperationsabkommen insbesondere mit Banken sowohl im Produkt- als auch im Vertriebsbereich den Wünschen und Bedürfnissen der Kunden gerecht zu werden.

6.4 Übertragbarkeit der Verhältnisse auf den deutschen Markt

Bätscher (1983 a), S. 44 ff.; Benölken (1984), S. 381; Gauer (1974), S. 140 ff.; Haasen (1983), S. 295; Haller (1983 c), S. 23; Krinner (1985), S. 42; Marfording (1984), S. 1448; Muth (1984), S. 178; o.V. (1985; Financial Services), S. 104; Schmidt, R. (1985), S. 182.

Über die Übertragbarkeit der amerikanischen Verhältnisse auf den deutschen Markt sind die Meinungen geteilt. Ein Teil der Autoren glaubt, die Entwicklungen und Tendenzen in den USA würden auf Deutschland übergreifen, andere sind skeptisch. Festzuhalten bleibt, daß sich viele Tendenzen in Europa ähnlich abzeichnen wie in den USA, ihre Entwicklung jedoch langsamer vorstatten geht. Inwieweit die Unterschiede in Größe und Struktur der Märkte, dem andersartigen Bankensystem und dem unterschiedlichen rechtlichen und wirtschaftlichen Bedingungsrahmen Möglichkeiten der Integration im Finanzsektor erlauben, läßt sich noch nicht exakt voraussagen. Aufgrund der stabileren Unternehmens-Mehrheitsverhältnisse erscheinen Übernahmen und Beteiligungen schwieriger zu realisieren als in den USA; ob sich diese Lücke durch verstärkte Kooperation schließen läßt, bleibt abzuwarten. Deutsche Versicherer sollten jedoch die amerikanischen Entwicklungen als Chancen erkennen und zum Anlaß nehmen, ihre eigene Vertriebspolitik zu überdenken. Noch besteht für sie die Gelegenheit, sich auf die zukünftigen Veränderungen und Herausforderungen einzustellen.

7. Strategische Optionen

7.1 Kundengruppenorientierung als Ausgangspunkt strategischer Optionen

Arnhofer (1982), S. 71; Benölken (1984), S. 383; Farny (1976 a), S. 86 ff.; Farny (1982 b), S. 127; Gauer (1974), S. 176; Hagemann (1981), S. 397; Helten (1983), S. 1200; Hoffmann (1980a), S. 1115; Hoffmann (1980 b), S. 34 f.; Hohmeier (1981), S. 78 ff.; Klein (1981), S. 1376; Kurtenbach (1975), S. 60; Marfording (1984), S. 1457; Meidan (1982), S. 389 ff.; Schwebler (1984 b), S. 426; Stadler (1981), S. 20 f.; Wittmer (1982), S. 437 ff.; Wolff (1978), S. 57; Wolff (1979), S. 83 ff.; Zietsch (1985 a), S. 640 f.; Zietsch (1985 b), S. 15 ff.

7.1.1 Ansatzpunkte einer Kundengruppenorientierung

Farny (1976), S. 86 ff.; Farny (1985 b), S. 40; Helten/Schwake (1983), S. 892; Henry (1977), S. 7; Hohmeier (1981), S. 177; Wolff (1979), S. 46 ff.

Der Tätigkeitsbereich vieler Versicherungsunternehmen war in der Vergangenheit vorwiegend nach Versicherungszweigen und regionalen Gesichtspunkten unterteilt. Seit der Entwicklung des Versicherungsmarktes von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt findet eine verstärkte Ausrichtung der Vertriebspolitik an den Kundenbedürfnissen statt. Da eine Orientierung an einzelnen Kunden aus Kostengründen nicht möglich ist, müssen Kunden mit weitgehend homogener Bedürfnis- und Präferenzstruktur zu Kundengruppen zusammengefaßt werden. Bestimmte Kundengruppen haben einen typischen Versicherungsbedarf, der durch das Angebot eines speziell auf diese Kundengruppe zugeschnittenen Versicherungsschutzes, evtl. ergänzt durch weitere Finanzdienstleistungen, befriedigt werden kann.

7.1.2 Differenzierung der Kunden in Gruppen

7.1.2.1 Marktforschung zur Ermittlung des Bedarfs und Analyse des Kundenverhaltens

Delisle (1981), S. 106 ff.; Farny (1971 a), S. 12 ff.; Gutenberg (1984), S. 46 ff.; Höhr (1969), S. 53 ff.; Kroeber-Riehl (1984), S. 441 ff.; Röhrer (1967), S. 18 ff.; Wolff (1979), S. 83 ff.; Zietsch (1985 b), S. 100.

Voraussetzung für die Bildung von Kundengruppen ist die Kenntnis der kundengruppenspezifischen Bedürfnisse und Verhaltensweisen. Die hierzu notwendigen Informationen (über Bedarfsträger, -gebiet, -größe und -faktoren) können nur über eine Marktforschung zusammengestellt werden. Dabei kann sowohl auf eigene als auch auf fremde Informationen zurückgegriffen werden.

7.1.2.2 Marktsegmentierung

Bauer (1976), S. 16 ff.; Dichtl (1974), S. 54 ff.; Harms (1974), S. 92; Krauth (1979), S. 529 f.

7.1.2.2.1 Begriff

Marktsegmentierung wird im folgenden verstanden als Zusammenfassung von Kunden mit gleichen oder ähnlichen Eigenschaften zu homogenen Kundengruppen. Alle vertriebspolitischen Instrumente sind an den spezifischen Gegebenheiten dieser Gruppen auszurichten.

7.1.2.2.2 Segmentierungskriterien zur Bildung von Kundengruppen

Frank u.a. (1972), S. 26 f.; Freter (1983), S. 43 ff.; Gutenberg (1984), S. 38 f.; Hohmeier (1981), S. 190 ff.; Meffert (1982), S. 215 ff.; Wolff (1979), S. 84 ff.; Zietsch (1985 b), S. 100.

In Anlehnung an Frank u.a. erfolgt eine Unterscheidung der Segmentierungsmerkmale in allgemeine und produktspezifische Merkmale. Nachfolgende Grafik gibt einen Überblick über eine weitere Unterteilungsmöglichkeit dieser Kriterien.

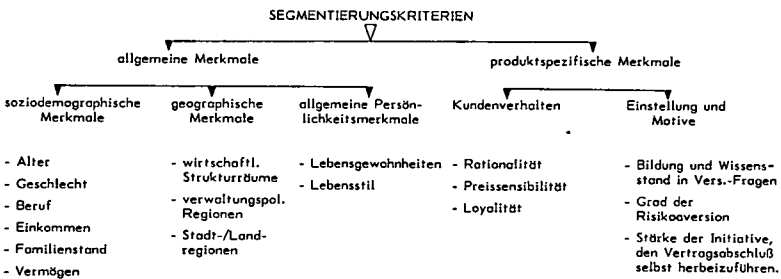


Abb. 8: Segmentierungskriterien

7.1.2.2.2.1 Grobeinteilung

Benölken (1984), S. 383; Farny (1985 b), S. 50; Helten/Schwake (1983), S. 890 ff.; Hohmeier (1981), S. 195; Zietsch (1985 a), S. 640; Zietsch (1985 b), S. 100.

Für eine Grobeinteilung in Kundengruppen bietet sich z.B. folgende Einteilung an:

- Privatkunden
 - standardisiertes Massengeschäft
 - vermögende Privatkundschaft (freie Berufe und Selbständige)
- Firmenkunden
 - mittlere und kleine Unternehmen
 - Großunternehmen

Anhand der Segmentierungskriterien ist eine weitere Differenzierung der einzelnen Kundengruppen möglich. Eine detaillierte Aufteilung findet sich bei Hohmeier (1981), S. 195.

7.1.2.2.2 Grenzen der Kundengruppenbildung

Voraussetzung für die Bildung ist eine hinreichende Homogenität innerhalb der Gruppe. Dies spricht dafür, die einzelnen Gruppen so klein wie möglich zu gestalten. Allerdings stehen dem zum einen Wirtschaftlichkeitsgründe, zum anderen aber auch versicherungstechnische Notwendigkeiten wie der Risikoausgleich im Kollektiv entgegen.

7.1.3 Abstimmung der Vertriebspolitik auf die Kundengruppe

Arnhöfer (1982), S. 70 f.; Klein (1981), S. 1376; Muth (1984), S. 177; Wittmer (1979), S. 46; Zietsch (1985 a), S. 640 f.; Zietsch (1985 b), S. 172 ff.

Zu Reibungsverlusten:

Rieder (1981), S. 1291 ff.; Wittmer (1982), S. 437; Würzler (1983), S. 33; Zietsch (1985 a), S. 641; Zietsch (1985 b), S. 164.

Obwohl grundsätzlich eine Vielzahl von Spezialisierungskriterien denkbar ist, umfaßt eine zukunftsorientierte Vertriebspolitik unumstritten in erster Linie eine Ausrichtung auf den Kunden. Dies legt daher eine Spezialisierung der Vertriebsorgane auf bestimmte Zielgruppen sowie die Einführung speziell auf diese Zielgruppen ausgerichteter Produkte nahe. Eine differenzierte Abstimmung von Kundengruppe, Programm- und Vertriebsverfahrenspolitik ist somit notwendig.

An dieser Stelle muß auch darauf hingewiesen werden, daß eine differenzierte Gestaltung der Vertriebspolitik nur dann möglich ist, wenn auch die Strukturorganisation des Innendienstes kundenorientiert ausgerichtet wird. Ansonsten sind Reibungsverluste bei der innerbetrieblichen Koordination unvermeidbar.

7.2 Programmpolitische Optionen

7.2.1 Strategische Grundüberlegungen

7.2.1.1 "Stuck in the middle" als Auslöser für eine Strategieentwicklung

Benölken (1985 b), S. 343; Farny (1985 b), S. 49; Haller (1983 c), S. 17 f.; Haller (1984), S. 376; Kühn (1984), S. 126 ff.; Krinner (1985), S. 38; Meffert/Walters (1984), S. 143 ff.; Muth (1982 a), S. 13; Muth (1984), S. 174 ff.; o.V. (1984; Bankvertrieb), S. 50; Porter (1980), S. 41 ff.; Schott (1984), S. 405.

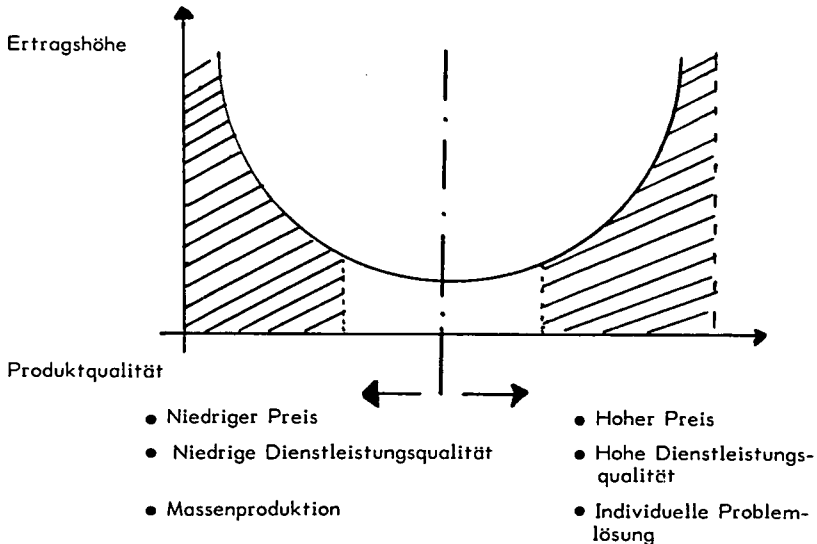


Abb. 9: "Stuck in the middle"
In Anlehnung an Porter (1980), S. 43.

Zum Aufbau strategischer Erfolgspositionen ist es notwendig, eine bewußte Entscheidung für eine klare, strategische Stoßrichtung zu treffen, da nur so eine langfristige Rentabilitätssicherung gewährleistet ist. Vielen Versichern fehlt diese eindimensionale Zielsetzung. Sie befinden sich im kritischen Bereich "stuck in the middle", mit sinkenden Marktanteilen und steigenden Verlusten, weil die mittlere Position mit nicht billigen und nicht guten Produkten Ertragszuwächse nicht zuläßt.

7.2.1.2 Festlegung der Stoßrichtung

Die Ausgestaltung von Strategien ist in Abhängigkeit von der konkreten Unternehmens- und Wettbewerbssituation sehr unterschiedlich ausgeprägt. Will man sich am Markt behaupten, so ist es notwendig, Erfolgspotentiale zu schaffen, die langfristig die Gewinnaussichten gegenüber den Wettbewerbern erhalten oder verbessern können. Eine solche Strategie ist von zwei Grundentscheidungen geprägt.

7.2.1.2.1 Auswahl der Zielgruppen

Farny (1985 a), S. 36; Meffert/Walters (1984), S. 144 f.; Muth (1982 a), S. 23; Muth (1983), S. 39 u. 41.

Es ist eine Entscheidung darüber zu treffen, auf welchen Märkten ein Versicherungsunternehmen tätig werden will. Farny wählt an dieser Stelle den umfassenden Begriff "Geschäftsfeld" als Ansatz für die Gestaltung des Angebotsprogramms, da so nicht nur auf Versicherungszweige, sondern auch auf Kundengruppen, Regionen oder bestimmte Vertriebswege eingegangen werden kann.

7.2.1.2.1.1 Gesamtmarkt

Dem Versicherungsunternehmen bietet sich die Möglichkeit, am gesamten Markt tätig zu werden und sehr viele Segmente zu bedienen.

7.2.1.2.1.2 Teilmarkt

Die andere Möglichkeit stellt eine Spezialisierung auf einen bestimmten Teilmarkt dar.

7.2.1.2.2 Schaffung strategischer Vorteile

Benölken (1985 b), S. 343 f.; Kaufman u.a. (1984), S. 788; Meffert/Walters (1984), S. 144; Muth (1982 a), S. 23 f.; Muth (1983), S. 39 u. 41; Porter (1980), S. 34 ff.

7.2.1.2.2.1 Kostenvorteile

Durch die Schaffung von Kosten- bzw. Preisvorteilen wird versucht, eine Profilierung am Markt dadurch zu erreichen, daß die Kosten des Versicherungsunternehmens durch Standardisierung oder Verfahrensinnovation strukturell unter das Niveau der Wettbewerber gesenkt werden.

7.2.1.2.2 Zusatznutzen

Köbele (1983), S. 767 ff.; Nelson (1983), S. 56; Zietsch (1985 b), S. 96.

Mit dieser Strategie wird versucht, den Ansprüchen der Konsumenten dadurch gerecht zu werden, daß man sich durch klare Produkt- oder Leistungsvorteile Präferenzen gegenüber anderen Wettbewerbern beim Kunden aufbaut und so eine Erfolgsposition sicherstellt. Während also der Aufbau von Erfolgspositionen durch die Schaffung von Kostenvorteilen eher dem linken Teil der Grafik entspricht, läßt sich ein Zusatznutzen nur durch hohe Service- und Dienstleistungsqualität und durch eine individuelle Problemlösung realisieren. Die Entscheidung über die strategischen Vorteile ist sowohl im Gesamtmarkt als auch bei Nischenpolitik zu treffen.

7.2.2 Produktgestaltung

Farny (1971 a), S. 27 ff.; Farny (1985 a), S. 36 ff.; Farny (1985 b), S. 48 f.; Haller (1983 c), S. 15 ff.; Haller (1984 a), S. 373 ff.; Heidinger (1984), S. 545 f.; Schott (1984), S. 405 ff.; Wittmer (1982), S. 433 ff.

Die Anpassungsnotwendigkeiten bezüglich der vielfältigen Veränderungen im Umfeld des Versicherers werden in Zukunft eine Vielzahl von Innovationen hervorrufen.

7.2.2.1 Versicherungsproduktgestaltung

7.2.2.1.1 Polarisierung der Produktgestaltung

Arnhofer (1982), S. 228; Benölken (1985 b), S. 342; Farny (1982 b), S. 136; Farny (1985 a), S. 37; Farny (1985 b), S. 48; Haller (1983 c), S. 20 f.; Krinner (1985), S. 36; Zietsch (1985 b), S. 97.

7.2.2.1.1.1 Normierung

Genormter, standardisierter Versicherungsschutz bietet dem Kunden den Vorteil, Versicherungsschutz zu einem relativ niedrigen Preis kaufen zu können, da Herstellung, Verkauf und Verwaltung zu geringen Kosten erfolgen. Dies bedingt jedoch einen weitestgehenden Verzicht auf Beratungsleistungen, so daß nur Produkte mit geringer Qualität angeboten werden, die sich dem individuellen Risikoschutzbedarf nur bedingt anpassen.

7.2.2.1.1.2 Individualisierung

Harms (1974), S. 93; Köbele (1983), S. 767; Krinner (1985), S. 36; o.V. (1984; Produkt), S. 54; Wolff (1978), S. 57.

Individueller Versicherungsschutz deckt die tatsächliche Risikolage des Kunden genau ab. Dies erfordert ein hohes Maß an Beratungsintensität und Anpassungsfähigkeit, was nur zu einem hohen Preis möglich ist. Als Gegenleistung erhält der Kunde ein qualitativ hochwertiges Produkt. Entscheidet sich ein Versicherungsunternehmen, beide Möglichkeiten in sein Angebot aufzunehmen, ist eine geeignete preisliche Differenzierung zu wählen.

7.2.2.1.2 Dynamische Anpassungsfähigkeit

Farny (1977), S. 75; Farny (1982 a), S. 103 f.; Farny (1982 b), S. 137; Farny (1985 a), S. 38; Farny (1985 b), S. 49; Harms (1974), S. 95; Schwebler (1984 a), S. 426.

7.2.2.1.2.1 Änderungen der versicherten Risiken

7.2.2.1.2.1.1 Extern verursachte Änderungen

Hierunter sind Anpassungen an Veränderungen wie z.B. der Inflationsrate zu verstehen, wobei die Anpassungen sich auf reale oder nominelle Änderungen beziehen können.

7.2.2.1.2.1.2 Kundenindividuelle Änderungen im Ablauf des Lebenszyklus

Arheit (1985), S. 541; Farny (1985 b), S. 49.

Anpassungen an Veränderungen im Lebenszyklus des Kunden lassen sich in der Regel nicht über Vertragsklauseln, sondern nur durch individuelle Maßnahmen von Seiten des Kunden oder des Versicherungsunternehmens in den Vertrag mit aufnehmen. Sie können sich auf den Leistungsumfang und/oder auf die Prämiengestaltung beziehen.

7.2.2.1.2.1.2.1 Leistungsumfang

Krinner (1985), S. 36; o.V. (1985; Londoner Hilfe), S. 16.

Der Leistungsumfang kann fest oder im Zeitablauf variabel sein. Ein Beispiel hierfür sind Verträge mit frei wählbaren Auszahlungsterminen, wie sie seit neuestem angeboten werden.

7.2.2.1.2.1.2.2 Prämiengestaltung

7.2.2.1.2.1.2.2.1 Konstante Prämien

7.2.2.1.2.1.2.2.2 Variable Prämien

Farny (1982 b), S. 137 u. 140; Krinner (1985), S. 36.

Zur besseren Anpassung an individuelle Veränderungen wird die variable Prämiengestaltung in Zukunft die langfristig konstanten Prämien ablösen.

7.2.2.1.2.2 Anpassungstechniken

Farny (1982 a), S. 103 f.

7.2.2.1.2.2.1 Kurzfristige Verträge mit permanenter Revision

7.2.2.1.2.2.2 Langfristige Verträge mit automatischer Anpassung

7.2.2.1.3 Pauschale, integrierte Deckung einer umfassenden Risikosituation

Farny (1977), S. 75; Farny (1985 a), S. 37 f.; Farny (1985 b), S. 36 f. u. 48 f.; Haller (1983 c), S. 16 u. 23; Haller (1984 a), S. 374; Heidinger (1984), S. 545 f.; Schmidt, R. (1985), S. 182; Wittmer (1982), S. 433.

Im Gegensatz zur spartenweisen Deckung werden in Zukunft vermehrt integrierte Deckungskonzepte Anwendung finden, bei denen das Wirkungsdenken vor das Verursacherdenken gestellt ist. Diese Tendenz geht einher mit der Einführung von Gesamtf ranchisen, die den Versicherungsschutz erst ab einer bestimmten Schadenhöhe beginnen lassen. Auf die aufsichtsbehördlichen Probleme im Zusammenhang mit der Einführung von Gesamtf ranchisen kann hier nur hingewiesen werden. Durch die Einführung von Gesamtf ranchisen löst sich die Produktgestaltung mehr und mehr von den herkömmlichen Versicherungszweigen.

7.2.2.1.4 Verhältnis zwischen den einzelnen Produktbestandteilen

Farny (1985 a), S. 38; Farny (1985 b), S. 48.

7.2.2.1.4.1 Starre, vorgegebene Relationen

Der Versicherungsnehmer muß sowohl die Risikodeckung i.e.S. als auch das gesamte Dienstleistungspaket des Versicherers einkaufen. Eine Auswahl besteht für ihn nicht.

7.2.2.1.4.2 Flexible, individuelle Relationen

7.2.2.1.4.2.1 Zerlegung in die einzelnen Produktbestandteile (Unbundling)

Bätscher (1983 a), S. 48; Dienst (1985), S. 575; Farny (1985 b), S. 48; Friedemann (1984 b), S. 13; Gessner (1985), S. 57; Haller (1983 c), S. 25 f.; Haller (1983 b), S. 170; Muth (1980), S. 70; o.V. (1983; Tendenzen), S. 776; o.V. (1984; Provokation), S. 96; Schott (1984), S. 413; Seifert (1984), S. 21; Tröblinger (1985), S. 94.

Unbundling kennzeichnet den Prozeß der Aufspaltung des Versicherungsproduktes in seine einzelnen Bestandteile und deren isoliertes Angebot. Der Kauf aller Leistungen ist damit für den Versicherungsnehmer nicht mehr obligatorisch. Eine Gefahr, die sich aus einem solchen Unbundling für das Versicherungsunternehmen ergeben kann, ist die Übernahme von Beratungs- und anderen Dienstleistungsfunktionen durch sonstige Anbieter, wie etwa Makler oder Beratungsfirmen. Die Leistung des Versicherungsunternehmens würde dann auf die reine Risikoübernahme beschränkt.

7.2.2.1.4.2.2 Kundenindividuelle Neuzusammensetzung (Rebundling)

Friedemann (1984), S. 13; Gessner (1985), S. 57; Haller (1983 b), S. 70; Kühn (1984), S. 130, o.V. (1983; Tendenzen), S. 776.

Der Versicherungsnehmer hat nun die Möglichkeit, die entflochtenen Produktbestandteile seinen individuellen Bedürfnissen entsprechend neu zusammenzufügen. Begünstigt wird das rebundling durch die technologische Entwicklung, da mittels Bildschirm und Computer dem Kunden ein maßgeschneidertes Angebot zusammengestellt werden kann. Eine Gefahr eines solchen rebundling besteht in der Vermischung bisher autonomer Teilmärkte und in der gegenseitigen Substitution von Marktleistungen.

7.2.2.1.5 Erhöhung der Verständlichkeit

Bätscher (1983 b), S. 10; Benölken (1984), S. 382; Benölken (1985 b), S. 342; Gies (1984), S. 13; Haller (1982), S. 402; Haller (1983 c), S. 15 f.; Krinner (1985), S. 32; Schott (1984), S. 412 f.; Schweitzer (1982), S. 382.

Eng verbunden mit der Normierung des Versicherungsschutzes ist auch die Forderung nach leicht verständlichen Versicherungsprodukten, die mit sogenannten "Klipp und Klar"-Versicherungsbedingungen gewährleisten, daß der Versicherungsnehmer "nicht nur bei Vertragsabschluß, sondern über die gesamte Zeit des Rechtsverhältnisses ... seine eigene Deckung" verstehen kann (Haller (1982), S. 402). Eine solche Ausgestaltung der AVB kann in hohem Maße den Trend zu Selbstbedienungsprodukten fördern.

7.2.2.2. Verbund von Bank- und Versicherungsprodukten

7.2.2.2.1 Verbundproblematik

7.2.2.2.1.1 Arten des Dienstleistungsverbundes

7.2.2.2.1.1.1 Nachfrage- und Bedarfsverbund

Brede (1976), S. 29 f.; Engelhardt (1976), S. 81 ff.; Farny (1971 a), S. 37; Farny (1985 a), S. 38; Harms (1974), S. 92 f.; Höhr (1969), S. 49; Hruschka (1985), S. 218 ff.; Müller-Hagedorn (1978), S. 184 ff.; Peick (1978), S. 178 ff.; Riebel (1972), S. 47 f.; Zietsch (1985 b), S. 99.

Der Nachfrage- oder Bedarfsverbund beschreibt die Tatsache, daß Kaufentscheidungen von Nachfragern nicht isoliert voneinander zu sehen, sondern miteinander verbunden sind. Ausgehend von seinem Bedarf fragt der Konsument ein Bündel von Dienstleistungen nach, die für ihn in einer bedarflich sehr engen Beziehung stehen. Bestandteil einer solchen verbundenen Nachfrage kann also auch eine Verbindung von Versicherungsprodukten sein, wenn diese Kombination in der Lage ist, den Bedarf des Kunden zu befriedigen.

7.2.2.2.1.1.2 Angebotsverbund

Engelhardt (1976), S. 78 ff. u. 83; Farny (1971 a), S. 37; Farny (1985 a), S. 38; o.V. (1969; Dienstleistungsverbund), S. 10; Theis (1970), S. 670.

In Analogie zum Nachfrageverbund beschreibt der Angebotsverbund die Zusammenfassung mehrerer Leistungen zu einem Angebot.

7.2.2.2.1.2. Merkmale des Dienstleistungsverbundes

7.2.2.2.1.2.1 Beziehung zwischen den Verbundleistungen

Farny (1971 a), S. 37; Peick (1978), S. 177 f.; Zloch (1970), S. 995.

7.2.2.2.1.2.1.1 Komplementäre Beziehungen

Komplementäre Nachfrage entsteht aus Anlässen, die sowohl eine Nachfrage nach Bank- wie auch nach Versicherungsprodukten auslösen.

7.2.2.2.1.2.1.2 Substitutive Beziehungen

Substitutive Beziehungen liegen dann vor, wenn die Leistung oder die Güter in der Lage sind, einander zu ersetzen. Die Frage nach der Substitutionalität ist jedoch sehr stark abhängig von der Subjektivität des Nachfragers da für einige Kunden eine Verbindung substitutiv, für andere komplementär sein kann. Daher ist eine sorgfältige Analyse des Nachfrageverhaltens unabdingbar.

7.2.2.2.1.2.2 Zeitliche Dimension des Verbundes

Engelhardt (1976), S. 81 f.; Harms (1974), S. 93.

Man unterscheidet zwischen zeitpunktbezogenem und zeitraumbezogenem Verbund.

7.2.2.2.1.3 Beweg- und Bestimmungsgründe für einen Dienstleistungsverbund

7.2.2.2.1.3.1 Nachfrageverbund

Engelhardt (1976), S. 81 ff.

7.2.2.2.1.3.1.1 Bequemlichkeit des Kunden bei der Leistungsanspruchnahme

Theis (1970), S. 670.

7.2.2.2.1.3.1.2 Kostenersparnis

Eine verbundene Nachfrage erspart dem Kunden Informationskosten. Unter Umständen sind auch Preissenkungen aufgrund einer stärkeren Machtposition möglich.

7.2.2.2.1.3.1.3 Verbundenes Angebot

Während die o.g. Beweggründe für den Nachfrageverbund vom Nachfrager selbst ausgehen, wird der angebotsbedingte Nachfrageverbund von Seiten des Anbieters herbeigeführt. Durch das Angebot zusammengefaßter Leistungen wird der Kunde angeregt, diese als Bündel abzunehmen. In diesem Zusammenhang wird auf die Problematik des tie-in Verkaufs hingewiesen (vgl. Punkt 8.2).

7.2.2.2.1.3.2 Angebotsverbund

Engelhardt (1976), S. 78 ff.

7.2.2.2.1.3.2.1 Vertriebsbedingte Synergieeffekte

7.2.2.2.1.3.2.2 Technisch-organisatorisch bedingte Synergieeffekte

7.2.2.2.1.3.2.3 Verbundene Nachfrage

Ursache des primär akquisitorisch bedingten, nachfrageorientierten Angebotsverbundes ist das Eingehen auf Beschaffungsbedürfnisse bestimmter Nachfrager und die Antizipation im Angebot.

7.2.2.2.1.3.2.4 Grenzen des Angebotsverbundes

7.2.2.2.1.3.2.4.1 Rechtliche Grenzen

Auf die bestehenden Beschränkungen durch die Spartenentrennung und das Verbot versicherungsfremder Geschäfte wurde bereits an anderer Stelle hingewiesen (Punkt 2.2.1.2.1/2).

7.2.2.2.1.3.2.4.2 Akzeptanz des Kunden

Der Erfolg von Angebotsverbunden ist entscheidend davon abhängig, ob der Kunde ein Produktbündel als Einheit oder die Bank- und Versicherungsprodukte als Einzelleistungen ansieht.

7.2.2.2.2 Organisatorische Gestaltungsmöglichkeiten

7.2.2.2.1 Verbundprodukte von einem Anbieter

Farny (1971 a), S. 88; Farny (1984 c), S. 21; Friedemann (1985), S. 13; o.V. (1984; Banking), S. 124 ff.; o.V. (1985; Anfälligkeit), S. 7; o.V. (1985; Kampf um Kunden), S. 47; o.V. (1985; Monokultur), S. 17; Schanz (1984 b), S. 1 u. 3.

Hierunter sind Produkte zu verstehen, die sowohl rechtlich als auch faktisch von einem Anbieter stammen, z.B. eine kapitalbildende Lebensversicherung. Die Zusammenfassung von Sparprozeß und dessen Absicherung erfolgt in integrierter Form. Für einen Verbund von Bank- und Versicherungsprodukten ist dies wegen rechtlicher Restriktionen z.Zt. nur schwer vorstellbar. Während Versicherungsunternehmen das Betreiben von versicherungsfremden Geschäften nach § 7 II VAG (vgl. Prölss/Schmidt/Frey (1983), S. 180) verboten ist, existiert ein solches Verbot für bankfremde Geschäfte im KWG nicht. Bieten Banken allerdings selbst Versicherungsgeschäfte an, so fallen sie mit diesen Geschäften selbstverständlich unter die Versicherungsaufsicht.

Wenn Versicherungsunternehmen Verbundprodukte als alleinige Anbieter herstellen wollen, bleibt ihnen nach der heutigen Rechtsprechung nur der Umweg über die Gründung einer Holding-Gesellschaft, der eine Bank untergeordnet wird. In diese Richtung zielende Mutmaßungen wurden unlängst bei der Umgestaltung des Allianz-Konzerns geäußert.

7.2.2.2.2 Organisatorischer Verbund von mehreren Anbietern (Finanzsymbiose)

Eisenbeis (1981), S. 21; Farny (1976), S. 88; Farny (1984 c), S. 20; o.V. (1983; Environment), S. 684; Peick (1978), S. 92 ff.; Zloch (1970), S. 996.

Können Finanzdienstleistungen aus rechtlichen oder wirtschaftlichen Gründen nicht von einem Anbieter alleine erstellt werden, so ist ein organisatorischer Verbund mehrerer Anbieter notwendig. Charakteristisch ist jedoch, daß immer mehrere Rechtsgeschäfte vorliegen, die lediglich zu einem Produktbündel zusammengefaßt werden. Eine vollkommene Verschmelzung der verschiedenen Geschäfte wird nur selten erreicht und ist nur wenig institutionalisiert. Im folgenden soll kurz auf die verschiedenen Möglichkeiten der kooperativen Produktgestaltung durch Banken und Versicherungen eingegangen werden.

7.2.2.2.3 Produktpolitische Gestaltungsmöglichkeiten

7.2.2.2.3.1 Versicherungsleistungen in Kombination mit Kapitalanlagemöglichkeiten

Farny (1984 c), S. 21; Krinner (1985), S. 36; o.V. (1985; Auswirkung), S.7; Zloch (1970), S. 993 f.

Die Kombination von Versicherungsschutz mit von einer Bank angebotenen Kapitalanlagemöglichkeiten (vgl. Punkt 5.3.2.1.2.1.2) läßt eine einheitliche Beurteilung nicht zu. Sie ist abhängig von der Einschätzung, die der Kunde diesem Produktbündel entgegenbringt. Da Versicherungsunternehmen selbst Kapitalanlagemöglichkeiten anbieten, kann ein solches Produktbündel dazu führen, daß es zu Lasten der bisherigen Versicherungsprodukte nachgefragt wird. Damit verbunden ist ein Abfluß von Spargeldern zu Lasten des Versicherungsunternehmens, dessen Dienstleistungen auf die reine Risikoversicherung reduziert werden. Werden die verschiedenen Anlagemöglichkeiten von den Konsumenten jedoch nicht als substitutiv betrachtet, können Versicherungsunternehmen sich durch ein solches Produktbündel zusätzliche Erträge sichern. Im Einzelfall ist abzuwägen, welche Vor- oder Nachteile aus einer solchen Verbundleistung entstehen.

7.2.2.2.3.2 Versicherungsschutz in Kombination mit Kapitalaufnahmemöglichkeiten

7.2.2.2.3.2.1 Bankprodukte als Kern-, Versicherungsprodukte als Nebenprodukt

Gorn (1977), S. 2/3; Grosse (1972), S. 2/6; Peick (1978), S. 101; Schulz (1974), S. 6/10; Vogel (1978), S. 271 ff.; Zloch (1970), S. 993.

Die Ursache für die weit verbreitete Anwendung dieser Verbundleistungskombination ist die unmittelbare Vorteilhaftigkeit für alle Beteiligten. Während Bank und Kunde ihre Risikopositionen verbessern, fließen dem Versicherungsunternehmen zusätzliche Erträge zu.

7.2.2.2.3.2.1.1 Versicherungsverträge mit fallender Versicherungssumme

Först (1972), S. 2/10; Gorn (1972), S. 2/3; Schulz (1977), S. 25; Weichert (1985), S. 30 ff.

Verbundprodukte mit einer fallenden Versicherungssumme dienen im allgemeinen der reinen Absicherung. Dies ist dann sinnvoll, wenn das Risiko im Zeitablauf mit fortschreitender Kapitalrückführung geringer wird (Restschuldversicherung; ähnlich auch der Sparplan mit Versicherungsschutz).

7.2.2.3.2.1.2 Versicherungsverträge mit konstanter Versicherungssumme

Hagelschuer (1983), S. 33; Heveling (1976), S. 524 ff.; Weichert (1985), S. 30 ff.

Verträge mit konstanter Versicherungssumme sind dann zu empfehlen, wenn der Sicherheitsbedarf über einen bestimmten Zeitraum gleich groß ist. Darüber hinaus eignen sich solche Verträge für die Tilgung von langfristigen Krediten. Statt der Ratenzahlung erfolgt die Besparung einer Lebensversicherung, die dann bei Fälligkeit den Kredit tilgt. Für die Bank ergibt sich neben der Verwaltungsvereinfachung eine erhebliche Risikoverbesserung, dem Versicherungsunternehmen fließen zusätzliche Erträge zu, und für den Kreditnehmer ergeben sich u.U. Steuervergünstigungen.

7.2.2.3.2.2 Versicherungsprodukte als Kern-, Bankprodukte als Nebenprodukt

Haller (1983 b), S. 170; Kloman (1984), S. 24; Sharkey (1984), S. 11 ff.; Zajdlic (1983), S. 12.

Die Ergänzung von Versicherungsprodukten durch Kapitalaufnahmemöglichkeiten bei einer Bank erscheint insbesondere im Zusammenhang mit Risk-Management-Angeboten interessant. So kann z.B. das Liquiditätsrisiko, das sich für einen Versicherungsnehmer aus der Übernahme eines Selbstbehaltes ergeben kann, durch eine Kreditzusage (stand-by-Kreditlinie) verringert werden. Eine solche Verbundleistung begünstigt die Aufhebung der Trennung zwischen pre-funding-loss (Versicherung) und post-funding-loss (Kredit) und fördert so die Integration von Bank- und Versicherungsprodukten von der Produktseite her.

7.2.2.3.3 Versicherungsprodukte in Kombination mit sonstigen Dienstleistungen der Banken

Gorn (1972), S. 2/3; Grosse (1972), S. 2/6; Harms (1974), S. 100; Theis (1970), S. 671.

Die denkbaren und bereits realisierten Möglichkeiten von Verbundleistungen sind so vielfältig, daß eine Systematisierung nur schwer möglich ist. Zu nennen sind hier z.B. der Verbund von Sortengeschäften mit Reisegepäckversicherung oder Außenhandelsgeschäften mit einer Warenkreditversicherung. An dieser Stelle muß darauf hingewiesen werden, daß die Grenze zwischen kooperativer Produkt- bzw. Sortimentsgestaltung fließend ist und die kooperative Sortimentsgestaltung in vielen Fällen als Alternative zur kooperativen Produktgestaltung angesehen werden kann (Peick (1978), S. 92). Auch ist die Intensität der Verbundbeziehung zu beachten, die lose im Sinne eines Sortiments, fest im Sinne eines Produktes oder disponibel sein kann.

7.2.3 Sortimentsgestaltung

7.2.3.1 Gestaltung des Versicherungsschutzsortimentes

7.2.3.1.1 Spezialisierung

Strategische Optionen in der Gestaltung des Versicherungsschutzsortimentes bestehen grundsätzlich in der Entscheidung über die Ausweitung oder die Einschränkung des Vertriebsprogramms.

7.2.3.1.1.1 Nischenpolitik in besonders ertragreichen Marktsegmenten

Kaufman u.a. (1982), S. 19; Klein (1981), S. 1370; Loskant (1982), S. 86 ff.; Muth (1984), S. 178.

Hierunter sind vor allem die Strategien von Spezialversicherern zu verstehen, die erfolgreich in Marktnischen (z.B. Beamtenbereich) vorgedrungen sind. Nach Kaufman u.a. läßt sich eine solche Spezialisierung als Zeichen relativer Stärke interpretieren, die Bedürfnisse einer bestimmten Kundengruppe besonders gut befriedigen zu können. Häufig geht eine Spezialisierung des Angebotsprogramms einher mit der Beschränkung auf ein spezielles Vertriebsverfahren, wie z.B. die Direktversicherung.

7.2.3.1.1.2 Aufgabe unrentabler Geschäftsfelder

Benölken (1985 b), S. 344; Farny (1982 a), S. 89; Farny (1985 a), S. 36; Kaufman u.a. (1982), S. 19 ff.; Muth (1984), S. 178.

Die Spezialisierung kann sich andererseits auch dadurch ergeben, daß eine Programmverengung erfolgt, weil nicht alle Geschäftsfelder gleich attraktiv sind bzw. entsprechend bearbeitet werden können. Kaufman u.a. bezeichnet dies als relative Schwäche, nicht alle Marktsegmente ausreichend bedienen zu können. Die Konsequenz ist der Rückzug aus unterdurchschnittlich attraktiven Geschäftsfeldern. Darin spiegelt sich die Erkenntnis wider, daß man nicht nur mit jenen Geschäften verdient, die man tätigt, sondern auch mit denen, die man unterläßt. Voraussetzung für eine solche Denkweise ist die Umorientierung von einem volumen- zu einem ertragsorientierten Denken.

7.2.3.1.2 Generalisierung

Wenn ein Versicherungsunternehmen eine Spezialisierung auf bestimmte Kundengruppen nicht vornimmt, ist zur adäquaten Bedürfnisbefriedigung der Kunden die Ausweitung zu einem generellen Programm anzustreben. Dies ist in der Praxis weitgehend vollzogen. Darüber hinaus verfolgen viele Versicherungsunternehmen eine Strategie der Angebotsausweitung über das reine Versicherungsschutzsortiment hinaus.

7.2.3.2 Sortimentserweiterung zum Allfinanzangebot

Zum Allfinanzangebot vgl. Pkt. 5.3.2.1.2.1.

7.2.3.2.1 Vorbemerkung

Neben dem Versuch der Banken, Versicherungsprodukte in ihr Angebot zu übernehmen, besteht auch für die Versicherungsunternehmen die Möglichkeit, weitere Finanzdienstleistungen in das Angebotsprogramm zu übernehmen, um dem Kunden einen Zusatznutzen offerieren zu können. Eine solche Sortimentserweiterung ist im allgemeinen Ausfluß einer intensiven Kundenorientierung mit dem Ziel, den Kunden in allen seinen finanziellen Problemen umfassend aus einer Hand bedienen zu können.

7.2.3.2.2 Isoliertes Angebot von Finanzdienstleistungen aus einer Hand

Gaver (1974), S. 145 ff.; Haller (1983 c), S. 23; Horn (1971), S. 102; Peick (1978), S. 92 u. 97; Shapiro (1970), S. 148 f.

Die Sortimentserweiterung um Finanzdienstleistungen zum Allfinanzangebot ist ein Mittel der aktiven Diversifikation von Versicherungsunternehmen. Neben das Angebot von Versicherungsschutz werden weitere selbständige Leistungen, meist aus dem Bereich der Bankgeschäfte, gestellt. Der Kunde kann dann eine Fülle von Finanzdienstleistungen aus einer Hand nachfragen. Wie breit die Palette möglicher Dienstleistungen sein kann, zeigt die Auflistung bei Shapiro.

7.2.3.2.2.1 Motive der Sortimentserweiterung um Finanzdienstleistungen

7.2.3.2.2.1.1 Motive außerhalb des Versicherungsunternehmens

Gauer (1974), S. 108 f.; o.V. (1983; Environment), S. 686.

Impulse zur Sortimentserweiterung können sowohl von den Kunden als auch von den Konkurrenten ausgelöst werden.

7.2.3.2.2.1.2 Motive innerhalb des Versicherungsunternehmens

7.2.3.2.2.1.2.1 Verbesserung der Gewinnsituation durch Zuführung zusätzlichen Geschäfts

Dutter (1983), S. 14; Gauer (1974), S. 76 ff.

7.2.3.2.2.1.2.2 Kapazitätsauslastung

Friedemann (1984 b), S. 13; Gauer (1974), S. 79 u. 90 f.; Kloman (1984), S. 24 u. 32; Muth (1983), S. 2; Patterson (1984), S. 25.

7.2.3.2.2.1.2.3 Risikoausgleich

Gauer (1974), S. 77; Horn (1971), S. 100.

7.2.3.2.2.1.2.4 Nutzung von Synergieeffekten

Gauer (1974), S. 112; o.V. (1985; Financial Services), S. 107; Schmidt, R. (1985), S. 180.

7.2.3.2.2.2 Auswahl der zu ergänzenden Finanzdienstleistungen

7.2.3.2.2.2.1 Wissenstreue Auswahl

Farny (1971 a), S. 33; Gauer (1974), S. 34 u. 122 f.; Horn (1971), S. 101; o.V. (1969; Diversifikation), S. 28; Peick (1978), S. 98 f.

Wissentreue Auswahl ist gekennzeichnet durch die Übernahme solcher Produkte, die geeignet sind, neue Anwendungsmöglichkeiten für bereits vorhandenes Wissen zu bieten. Die Auswahl wird also in erheblichem Maße von eigenen Kenntnissen und Erfahrungen bestimmt.

7.2.3.2.2.2 Kunden- bzw. bedarfstreue Auswahl

Farny (1971 a), S. 33; Gauer (1974), S. 35 u. 127 f.; Horn (1971), S. 100; Peick (1978), S. 100 ff.

Kundentreue Auswahl liegt vor, wenn Produkte ins Sortiment übernommen werden, die geeignet sind, die Probleme des Kunden umfassend zu lösen.

7.2.3.2.2.3 Beziehungen der einzelnen Dienstleistungen zueinander

7.2.3.2.2.3.1 Komplementäre Beziehungen

Farny (1971 a), S. 37 ff.; Gauer (1974), S. 97 u. 148 ff.; Zloch (1970), S. 995 f.

Durch die Erweiterung um Bankprodukte, die in einem komplementären Verhältnis zu Versicherungsprodukten stehen, kann ein Versicherungsunternehmen insbesondere sein Umsatz- und Gewinnziel positiv beeinflussen.

7.2.3.2.2.3.2 Substitutive Beziehungen

Farny (1971 a), S. 41; Gauer (1974), S. 97 f. u. 148 ff.; Zloch (1970), S. 995 f.

Wird das Versicherungsschutzsortiment um substitutive Bankprodukte ergänzt, so hat dies Auswirkungen auf das Unternehmensrisiko, da ungünstige Entwicklungen in einem Bereich durch gegenläufige Entwicklungen in einem anderen Bereich ausgeglichen werden können. Eine solche Ergänzung wirkt also risikoausgleichend. Ob und wie stark eine substitutive Beziehung vorliegt, ist jedoch abhängig von der subjektiven Empfindung des einzelnen Nachfragers (vgl. Punkt 7.2.2.2.1.2.1.2).

7.2.3.2.2.4 Organisatorische Gestaltungsform einer Sortimentserweiterung

7.2.3.2.2.4.1 Kooperation

Farny (1971 a), S. 38; Gauer (1974), S. 37 ff.; Peick (1978), S. 97 ff.

Wie bei der Produktgestaltung empfiehlt sich auch bei der Sortimentsgestaltung eine Kooperation, da oft das notwendige Know-how für Erstellung und Vertrieb nicht ausreichend ist. Farny weist darauf hin, daß solche Kooperationen auch als vorgeschaltete Experimentierphasen einer eigenen Produktion geeignet sind.

7.2.3.2.2.4.2 Eigenerstellung

Farny (1985 a), S. 38; Gaver (1974), S. 37 u. 98; Schmitz (1966), S. 846.

Die Sortimentserweiterung kann auch im Rahmen der externen Diversifikation durch Beteiligungserwerb oder Gründung von Tochtergesellschaften durchgeführt werden. Für die Wahl der Gestaltungsform lassen sich keine eindeutigen Regeln erstellen. Eine Entscheidung ist vom jeweiligen Einzelfall abhängig.

7.2.3.2.3. Allfinanzangebot als Grundlage für ein Problemlösungssortiment

7.2.3.2.3.1 Begriffsbestimmung

Farny (1971 a), S. 37; Gaver (1974), S. 112 f.; Peick (1978), S. 101; Stadler (1981), S. 22; Theis (1970), S. 670.

Unter Problemlösungssortiment soll im folgenden eine Kombination verschiedener Produkte und Leistungen verstanden werden, die auf die individuellen Kundenbedürfnisse ausgerichtet und geeignet sind, eine optimale Bedarfsdeckung beim Kunden zu erreichen. Elemente eines solchen Problemlösungssortiments sind die im Rahmen des Allfinanzangebots angebotenen Bank- und Versicherungsleistungen.

7.2.3.2.3.2 Ansatz für die Gestaltung eines Problemlösungssortiments - der Problemverbund beim Kunden

Farny (1971 a), S. 37; Gaver (1974), S. 112 f.; Harms (1974), S. 93 ff.; Peick (1978), S. 101 ff.

Den Ansatz für ein Problemlösungssortiment bildet der Problemverbund beim Kunden. Daraus folgt unmittelbar, daß eine wissenstreue Ausgestaltung nicht sinnvoll sein kann, sondern nur eine kundentreue Sortimentsgestaltung Anwendung finden kann. Problemlösungssortimente müssen daher auf kunden-gruppenindividuelle Probleme ausgerichtet werden, was eine sorgfältige

Analyse des Nachfrageverhaltens voraussetzt. Hier wird die enge Beziehung zum Vertriebsverfahren besonders deutlich, da es entscheidend ist, bei welchem Vertriebsorgan der Problemverbund vorgetragen wird.

7.2.3.2.3.3 Gestaltung des Problemlösungssortiments

7.2.3.2.3.3.1 Sortimentsbreite und -tiefe

Gaver (1974), S. 127 ff.; Horn (1974), S. 95; o.V. (1985; Dienstleistungen), S. 59.

Die Frage nach der Sortimentsbreite und -tiefe läßt sich nur in Abhängigkeit von der Wahl der Kundengruppen und deren Bedürfnisstruktur beantworten. Grundsätzlich muß ein Problemlösungssortiment so breit und so tief sein, daß es allen kundenindividuellen Anforderungen gerecht werden kann.

7.2.3.2.3.3.2 Flexibilität und Anpassungsfähigkeit

Harms (1974), S. 95 u. 99; Lobscheid (1970), S. 117.

Während Sortimentsbreite und -tiefe eher eine zeitpunktbezogene Komponente des Problemlösungssortiments darstellen, ist die Forderung nach Flexibilität und Anpassungsfähigkeit mehr zeitraumbezogen, da einmal zusammengestellte finanzielle Problemlösungen sich im Zeitablauf optimal an veränderte Kundenbedürfnisse anpassen müssen.

7.2.3.2.3.4 Anforderungen an das Versicherungsunternehmen als Folge des Angebots eines Problemlösungssortiments

7.2.3.2.3.4.1 Vertriebsweg

Harms (1974), S. 98; Süchting (1970), S. 268.

Wegen der Komplexität und der extrem hohen Erklärungsbedürftigkeit und aufgrund der Tatsache, daß Problemlösungssortimente nur kundenindividuell zusammengestellt werden können, muß die Auswahl des Vertriebsweges diesen Kriterien Rechnung tragen. Ein Direktvertrieb ist selbst bei überdurchschnittlich gut informierten Kunden wenig wahrscheinlich, da die Beratung für ein Problemlösungssortiment eine unerläßliche Komponente darstellt.

7.2.3.2.3.4.2 Personal

Farny (1971 a), S. 35; Harms (1974), S. 98 f.

Das Angebot von Problemlösungssortimenten setzt in noch höherem Maße als das isolierte Allfinanzangebot das Vorhandensein von hochqualifiziertem Personal voraus, das in der Lage sein muß, die Problemsituation des Kunden vollständig zu erfassen und adäquate Lösungen zu erarbeiten.

7.2.3.2.3.4.3 Kalkulation und Prämiengestaltung

Farny (1971 a), S. 48 f.; Farny (1980 c), S. 140; Harms (1974), S. 95 f.

Die vollständige Ausrichtung auf den beim Kunden vorhandenen Bedarfsverbund und dessen Befriedigung durch ein Problemlösungssortiment setzt eine kundenbezogene Prämienkalkulation voraus, die die Möglichkeit eines kalkulatorischen Ausgleichs gewährleisten sollte. Dies ist wegen bestehender aufsichtsrechtlicher Bestimmungen zur Zeit jedoch nicht möglich.

7.2.3.2.4 Beurteilung des Allfinanzangebots

7.2.3.2.4.1 Perspektive des Kunden

Bickelhaupt (1979), S. 771 ff.; Harms (1974), S. 100.

Für den Kunden ergibt sich aus dem Allfinanzangebot eine Reihe von Vorteilen. Zu nennen ist zum einen die Bequemlichkeit der Leistungsinnahme, die damit verbunden ist, daß nur eine Stelle als Gesprächspartner in Betracht kommt. Hieraus ergeben sich für ihn subjektive und objektive Kostenersparnisse. Das breite Sortiment erlaubt ihm eine Fülle von Wahlmöglichkeiten und gestattet ihm, verbundene Nachfrage in Form von Problemlösungssortimenten individuell befriedigt zu bekommen. Jedoch beinhaltet ein solches Angebot auch einige Nachteile, auf die in Punkt 8.2 eingegangen werden wird.

7.2.3.2.4.2 Perspektive des Versicherungsunternehmens

Bickelhaupt (1979), S. 777; Brownstein (1983), S. 505; Haller (1983 c), S. 23; Harms (1974), S. 95 ff.

Zu den unterschiedlichen Risikopotentialen bei Bank und Versicherungsunternehmen:

Ancipink (1983/84), S. 18; Decaminada (1984), S. 44; Gilbert (1984), S. 23; Shafton/Gabay (1985), S. 23; Weigel (1984), S. 448.

Auch dem Versicherungsunternehmen bietet sich eine Reihe von Vorteilen aus einem Allfinanzangebot. Ein entscheidender Vorteil für ein kundenorientiertes Versicherungsunternehmen liegt in der Festigung der Kundenbeziehung. Aufgrund der Breite des Angebots ist von einer Steigerung der Abschlußhäufigkeit auszugehen, was zu Kostendegressionserscheinungen führt. Darüber hinaus können sich auch Kosteneinsparungen durch Zusammenfassungen im technisch-organisatorischen Bereich ergeben. In engem Zusammenhang mit der Breite des Dienstleistungsangebots ist auch die Zubringerfunktion von Kernprodukten für Randprodukte zu sehen, die zu einer Einnahmen- bzw. Ertragsstabilisierung beiträgt.

Problematisch ist dagegen der viel zitierte Risikoausgleichseffekt zu beurteilen. Zwar kann durch Aufnahme von insbesondere substitutiven Produkten eine risikoausgleichende Wirkung erzielt werden, dabei darf jedoch nicht übersehen werden, daß Bankprodukte ein vollkommen anderes Risikopotential beinhalten als Versicherungsprodukte, so daß Fehlentscheidungen aufgrund ungenügenden Know-hows sogar eine Verschlechterung der gesamten Risikosituation herbeiführen können.

7.3 Vertriebsverfahrenspolitische Optionen

7.3.1 Das "Wheel of Retailing" als Erklärungsmodell für strategische Veränderungen der Vertriebswege in der Versicherungswirtschaft

7.3.1.1 Das Wheel of Retailing

Bidlingmaier (1974), S. 281 ff.; Davidson (1976), S. 89; Hollander (1960), S. 37 ff.; McNair (1931), S. 30 ff.; Nieschlag/Kuhn (1980), S. 85 ff.; Schott (1984), S. 408 ff.; Tietz (1984), S. 22.

7.3.1.1.1 Modellbeschreibung

Das Wheel of Retailing stellt ein Modell dar, das Hypothesen über die Entwicklung von Vertriebswegen liefern kann. Formuliert von McNair und als "Dynamik der Betriebsformen" von Nieschlag auf Deutschland übertragen, erklärt es in Analogie zum Produktlebenszyklus die Entstehung und Entwicklung neuer Betriebsformen im Handel durch Ablauf bestimmter Entwicklungsphasen.

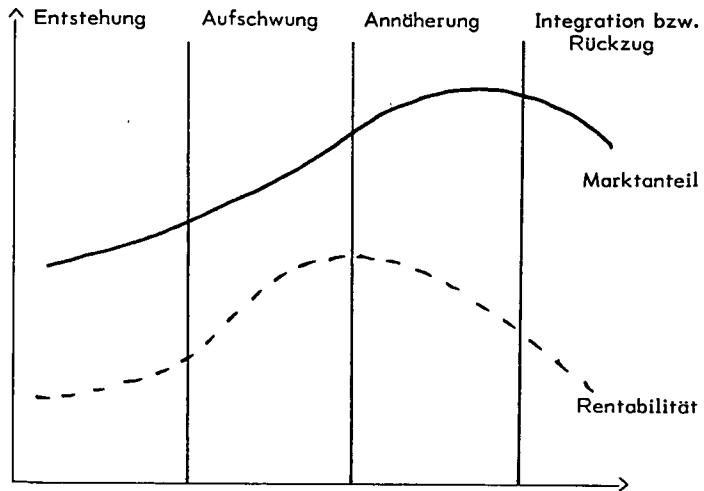


Abb. 10: Lebenszyklusmodell einer neuen Betriebsform
In Anlehnung an Schott (1984), S. 409, und Mathieu (1978), S. 124.

7.3.1.1.2 Die einzelnen Phasen

Davidson (1976), S. 90 f.; Matthiensen (1978), S. 124; Nieschlag/
Kuhn (1980), S. 85 ff.; Schott (1984), S. 408 f.

7.3.1.1.2.1 Phase 1: Entstehung

Mittels einer aggressiven Preisstrategie verschafft man sich den Zugang zum Markt. Dies geht einher mit einer Sortiments-Beschränkung, dem Einsatz rationaler Verfahren sowie dem Verzicht auf Kundendienstleistungen.

7.3.1.1.2.2 Phase 2: Aufschwung

Die niedrigen Preise lassen Umsatz und Rentabilität überproportional steigen und führen zu Marktanteilsgewinnen.

7.3.1.1.2.3 Phase 3: Annäherung

Sind durch aggressive Preispolitik keine neuen Kundenschichten mehr zu akquirieren, so bedingt dies ein Abflachen des Umsatzes. Durch qualitative Verbesserung des Sortiments und durch zusätzliche Dienstleistungen wird versucht, Umsatzrückgänge aufzufangen. Dies ist jedoch mit steigenden Kosten und Preisen verbunden, die die Vorteile der ersten beiden Phasen aufzehren und zu einer Annäherung an die bestehenden Betriebsformen führen.

7.3.1.1.2.4 Phase 4: Integration bzw. Rückzug

Die vollständige Angleichung an die bestehenden Betriebsformen bildet die letzte Phase der Entwicklung, wodurch wieder die Voraussetzungen für das Aufkommen neuer Betriebsformen geschaffen werden.

7.3.1.1.3 Modellkritik

Bidlingmaier (1974), S. 286 f.; Davidson (1976), S. 95; Matthiensen (1978), S. 124 ff.; Schott (1984), S. 410.

Ähnlich wie beim Produktlebenszyklus liegen die Schwächen des Wheel of Retailing in der Unmöglichkeit, die einzelnen Phasen der Entwicklung eindeutig voneinander abzugrenzen. Ebenso ist keine Aussage über die Länge der einzelnen Phasen möglich. Dennoch ermöglicht das Modell eine Bewertung von Erfolgspotentialen im Vertriebssystem und ist in der Lage, die einzuschlagende strategische Richtung vorzuzeigen.

7.3.1.2 Das Wheel of Retailing in der Versicherungswirtschaft

Friedemann (1984 b), S. 13; Löffler (1983), S. 38; Schmidt, R. (1985), S. 180; Schott (1984), S. 410 ff.

7.3.1.2.1 Situationsanalyse

Die in der Versicherungswirtschaft vorherrschenden Vertriebsmethoden lassen sich aufgrund der hohen Personalintensität als "Hochpreiskanäle" kennzeichnen. Eine Expansion über konventionelle Vertriebswege scheint nur noch in Einzelfällen möglich. Der Lebenszyklus traditioneller Vertriebssysteme befindet sich anscheinend in der dritten oder vierten Phase. Dem Modell zufolge wird dadurch die Entstehung innovativer Vertriebswege gefördert.

7.3.1.2.2 Begünstigende Faktoren für das Entstehen neuer Vertriebsverfahren

Formisano (1982), S. 35 f.; Schott (1984), S. 412 f.

7.3.1.2.2.1 Produkte

Die Polarisierung in der Produktgestaltung zwischen einfachen, standardisierten und individuellen, komplexen Produkten verdeutlicht die Problematik anschaulich. Auf der einen Seite ist ein hohes Maß an Beratung notwendig, auf der anderen Seite eröffnen standardisierte, selbstverständliche Produkte dem Versicherungsnehmer die Möglichkeit, seine eigenen Sicherungsalternativen selbst zu bestimmen. Dies läßt den Versicherungsschutz zum Selbstbedienungsprodukt werden.

7.3.1.2.2.2 Konsumentenverhalten

Die zins- und preisempfindlichen, durch die Medien aufgeklärten Konsumenten sind zu einem Teil in der Lage, Versicherungsleistungen auch ohne Service und Beratung nachzufragen. Diese Konsumenten ersetzen die Vermittler und übernehmen deren Funktion selbst. Dadurch ist die Basis für eine verstärkte Selbstbedienung zu günstigeren Preisen auch im Versicherungsmarkt geschaffen.

7.3.1.2.2.3 Technologie

Diese Veränderungen werden weiterhin begünstigt durch technologische Weiterentwicklungen. Der Weg zwischen Kunde und Versicherungsunternehmen wird erheblich verkürzt durch Telefon und in Zukunft in noch stärkerem Maße durch Btx. Erklärungsarme und leicht verständliche Produkte werden zunehmend über einen solchen Vertriebsweg verkauft (Beispiel: KfZ-, Reise- oder Unfallversicherungen).

7.3.1.2.3 Das Entstehen neuer Vertriebsverfahren in der Versicherungswirtschaft

Farny (1982 c), S. 126; Greene (1980), S. 81; Muth (1982 a), S. 13; Muth (1984), S. 174 f.; o.V. (1984; Verbrauchertypen), S. 261; o.V. (1983; Volumen), S. 48 ff.; Schott (1984), S. 414; Tietz (1984), S. 20; Zietsch (1985 b), S. 96.

Ausgehend von den Veränderungen im Konsumverhalten wird es zu einer Polarisierung der Versicherungsnachfrage kommen. Ein Teil der Kunden wird Versicherungen ohne Service zu einem niedrigen Preis nachfragen, während der andere Teil der Kunden ein Rundumangebot mit vollem Service wünscht. Versicherungen ohne Service lassen sich jedoch nicht mit den bestehenden Hochpreiskanälen zu niedrigen Preisen vertreiben. Die Voraussetzungen für das Entstehen neuer Wege und die Weiterentwicklung des Direktvertriebes sind vorhanden. Für Versicherer mit traditionellen Vertriebswegen ist die Erarbeitung von Strategien zur Sicherung ihres bisherigen Vertriebssystems daher zwingend geboten.

7.3.1.3 Strategische Konsequenzen für die Versicherungswirtschaft

Schott (1984), S. 415 ff.

7.3.1.3.1 Anpassungsstrategie

Mathieu (1978), S. 128; Schmidt, R. (1985), S. 180.

Die Anpassungsstrategie zielt auf die Erhaltung des bisherigen Erfolgspotentials "Außendienstorganisation" ab. Durch hervorragende Präsentation und Beratung und durch das Angebot zusätzlicher Dienstleistungen wird der bisherige Vertriebsweg für die Kunden attraktiver gemacht. Für den Kunden ergibt sich ein Zusatznutzen, für den er auch bereit ist, einen höheren Preis zu zahlen. An dieser Stelle wird die enge Beziehung zwischen Programm und Vertriebsverfahren besonders deutlich.

7.3.1.3.2 Innovationsstrategie

Mathieu (1978), S. 128; Schott (1984), S. 415 ff.

Die Innovationsstrategie zielt hingegen auf die Erschließung neuer Marktsegmente und versucht gleichzeitig, die Schrumpfung des bisherigen Kundstammes zu verhindern. Entsprechend dem Wheel of Retailing wird dies meist mit einer aggressiven Preispolitik einhergehen, um so dem Versicherungsnehmer einen Kosten- bzw. Preisvorteil bieten zu können.

7.3.1.3.3 Mischstrategie

Dutter (1983), S. 16; Flourney (1982), S. 5; Schott (1984), S. 415; Zietsch (1985 b), S. 97.

Die Mischstrategie, auch als zweigleisiger Vertrieb bezeichnet, beinhaltet ein Nebeneinander der vorgenannten Strategien, was jedoch eine sorgfältige Marktsegmentierung erfordert. Schott stellt hier einen interessanten Zusammenhang zwischen Strategiewahl und Betriebsgröße auf: Eine Konzentration auf nur eine der beiden Strategien ist ihrer Meinung nach nur für ganz große bzw. für sehr kleine Versicherungsunternehmen zu empfehlen. Für große Unternehmen ist einerseits der Ausbau ihres Erfolgspotentials "Außendienst-Organisation" und damit die Ausnutzung ihrer Stärke im Service-Bereich naheliegend, andererseits können sie es sich anscheinend leisten, den Kundenkreis der Direktkäufer anderen Unternehmen zu überlassen. Kleinen Unternehmen fehlt vielfach die finanzielle Basis, eine Doppelstrategie zu verfolgen. Für viele Versicherungsunternehmen empfiehlt sich daher eine Mischstrategie, was auch durch die Tatsache bekräftigt wird, daß eine Reihe von Versicherungsunternehmen, die im Direktvertrieb tätig sind, Tochtergesellschaften renommierter Versicherungsunternehmen sind.

7.3.1.4 Auswirkungen des Strategieeinsatzes auf den Lebenszyklus

Davidson (1976), S. 92; Mathieu (1978), S. 127; Schott (1984), S. 417.

Anschaulich wird die Wirkung strategischer Veränderungen auf den Lebenszyklus in der nachstehenden Grafik verdeutlicht. Mittels Marketingmaßnahmen ist es in einer "Phase der Behauptung" möglich, Umsatzrückgänge und Marktanteilsverluste abzuschwächen und die Position des Vertriebsweges entscheidend zu verbessern.

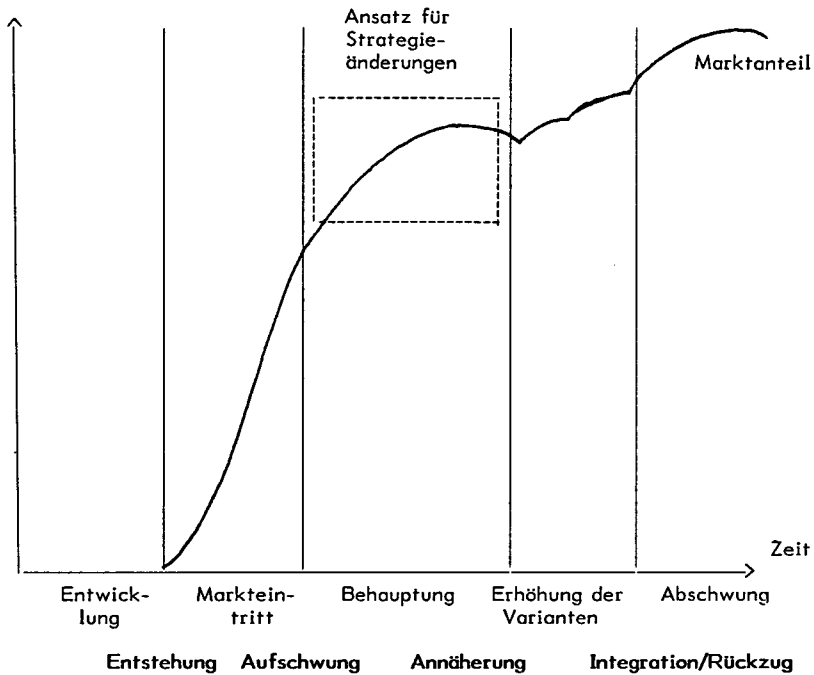


Abb. 11: Erweitertes Lebenszyklusmodell
In Anlehnung an Schott (1984), S. 417 u. Mathieu (1978), S. 127.

7.3.2 Strategien bei einzelnen Vertriebsverfahren

7.3.2.1 Vorbemerkungen

Auswahl und Gestaltung einzelner Vertriebsverfahren und - wie oben dargestellt - immer auf die Kundengruppen abzustimmen, die ein Versicherungsunternehmen zu bedienen wünscht. Strategische Optionen müssen die Bedürfnisse der Kundengruppen mit den Gestaltungsmöglichkeiten der Vertriebsverfahren in Einklang bringen. Es wird versucht, die in Punkt 3.3.2.1.2 gewählte Systematik zu übertragen, wobei vorab eine grobe Unterteilung in Privat- und Firmenkunden vorgenommen wird.

7.3.2.2 Privatkunden

7.3.2.2.1 Dezentrale Vertriebsverfahren

7.3.2.2.1.1 Initiative geht vom Versicherungsunternehmen aus

7.3.2.2.1.1.1 Klassische Außendienstverfahren

Benölken (1984), S. 382; Dutter (1983), S. 14; Farny (1980 c), S. 14; Farny (1982 b), S. 140; Farny (1984 a), S. 6; Farny (1985 a), S. 39; Farny (1985 b), S. 50 f.; Muth (1982 a), S. 15.

Zu transportablen Terminals:

Arheit (1984), S. 38; Arheit (1985), S. 541 f.; Gessner (1984), S. 1214; Mann (1985), S. 6 ff.; Tröblinger (1985), S. 94.

Der Vertrieb von Versicherungsschutz über den Angestellten im Außendienst oder über Einfirmen-/Konzernvertreter ist das wichtigste Vertriebsverfahren im Privatkundengeschäft. Die Vorteile des dezentralen, klassischen Außendienstes, insbesondere die Möglichkeit persönlicher Gespräche, unterstreichen seine Eignung für den Vertrieb hochwertiger beratungsbedürftiger Versicherungsprodukte bei Kundengruppen mit schwach ausgeprägter Initiative und/oder geringer Sachkenntnis in Versicherungs- und Finanzfragen. Allerdings verursacht der dezentrale Außendienst relativ hohe Kosten, die den so vertriebenen Versicherungsschutz gegenüber über andere Verfahren vertriebenen Produkten erheblich verteuern. Die Schaffung von Kostenvorteilen ist bei diesem Vertriebsverfahren daher begrenzt. Im Rahmen einer Anpassungsstrategie besteht jedoch die Möglichkeit, die Produktpalette zu einem Allfinanzangebot zu erweitern. Der Zusatznutzen für den Kunden besteht in einer intensiven Beratung, die die Zusammenstellung individueller Problemlösungssortimente erlaubt. Durch Nutzung moderner Informationstechnologien in Form von transportablen Terminals sind die Beratungsmöglichkeiten des Vermittlers und damit der gebotene Service für den Kunden noch zu erhöhen. Mit dieser Strategie kann eine Zielgruppe angesprochen werden, die für maßgeschneiderte Lösungen, erstklassigen Service und das Angebot von Nicht-Versicherungsleistungen aus einer Hand bereit ist, auch einen höheren Preis zu zahlen. Dies beinhaltet jedoch auch, daß genormte, wenig gestaltungsbedürftige Versicherungsprodukte in Zukunft nicht mehr mit diesem Verfahren vertrieben werden. Das klassische Außendienstsystem wird für das wenig beratungsintensive Massengeschäft zu teuer werden und Marktanteile an andere Vertriebsverfahren (vgl. Punkt 7.3.2.2.2.2) verlieren, wenn es nicht gelingt, durch Anpassungsmaßnahmen die Attraktivität zu fördern und den relativ hohen Preis zu rechtfertigen.

7.3.2.2.1.1.2 One-stop-Vertrieb

Brownstein (1984), S. 504; Clements (1983), S. 967; Delisle (1981), S. 80; Farny (1985 b), S. 83; Gauer (1974), S. 111; Haasen (1983), S. 295; Haller (1983 c), S. 23; Meidan (1984), S. 90; Muth (1982 a), S. 15; Neville (1977), S. 177; Palmer (1981), S. 276; Patterson (1984), S. 25; Rybka (1984/85), S. 30; Webb (1974), S. 243 f.

One-stop-Vertrieb ist dadurch gekennzeichnet, daß ein Kunde Versicherungsschutz und andere Dienstleistungen oder Sachgüter kauft, die aus einem gemeinsamen Anlaß nachgefragt werden. Die Tendenz der Kunden, Finanzdienstleistungen im One-stop-Prinzip zu kaufen, nimmt zu.

7.3.2.2.1.1.2.1 Versicherungsunternehmen verkaufen Bankdienstleistungen

Farny (1971 a), S. 86 f.; Farny (1985 b), S. 53; Lobscheid (1970), S. 117; Peick (1978), S. 209 f.

Speziell für den Vertrieb von Bankdienstleistungen über versicherungsbetriebliche Absatzträger sieht Peick nur geringe Chancen, da die fachliche Qualifikation der Vertriebsorgane nur sehr begrenzt ist und sich eine allgemein negative Einstellung gegenüber Versicherungsvertretern ungünstig auf den Vertrieb von Bankdienstleistungen auswirken kann. Im Rahmen einer Anpassungsstrategie kann jedoch der Vertrieb von Bankleistungen über den klassischen Außendienst bei entsprechender Qualifikation der Mitarbeiter/Vermittler durchaus positive Anreize bieten, insbesondere wenn die Bank- und Versicherungsleistungen zu einem Problemlösungsbündel zusammengefaßt werden (z.B. Kredit und Lebensversicherung).

7.3.2.2.1.1.2.2 Banken verkaufen Versicherungsschutz

Benölken (1984), S. 383; Bickelhaupt (1979), S. 116 f.; Farny (1971) S. 84 ff.; Farny (1985 b), S. 53; Ferstl (1977), S. 154 ff.; Jaffe/Shapiro (1973/74), S. 10 u. 70 ff.; Manwaring (1975), S. 541; Meidan (1984), S. 88 f.; o.V. (1985; Neue Vertriebswege), S. 164; Patterson (1984), S. 25; Peick (1978), S. 210 ff.; Rubin/Zuger (1975), S. 309 ff.; Rundle (1982), S. 11.

Der Einsatz von Banken für den Vertrieb von Versicherungsschutz läßt eine einheitliche Betrachtung nicht zu. Wieder kommt es entscheidend auf das Verhältnis der Dienstleistungen zueinander an. Bei komplementärer Verbundenheit lassen sich durchaus Vertriebserfolge erzielen. Bei substitutiver Verbundenheit besteht für die Versicherungsunternehmen jedoch die Gefahr, daß die fremden Vertriebsorgane Versicherungsleistungen nur wenig empfeh-

len. Obwohl ein solcher Vertrieb über eine Bank kostengünstiger ist als über den klassischen Außendienst, liegt das entscheidende Problem darin, daß ein Versicherungsunternehmen seine bisher aktive Rolle im Vertriebssystem gegen eine passive eintauscht. Daher eignet sich der Vertrieb über eine Bank höchstens als zusätzlicher, nicht jedoch als ausschließlicher Vertriebsweg.

7.3.2.2.1.1.2.3 Rechtliche Ausprägung

7.3.2.2.1.1.2.3.1 Kooperation

Bätscher (1983 a), S. 44; Benölken (1984), S. 383; Brenner (1984), S. 6; Ferstl (1977), S. 185 ff.; Haasen (1983), S. 295; Howland (1984), S. 66; Krauth (1979), S. 536 f.; MacDonald (1985), S. 11 ff.; Patterson (1984), S. 24.

Zu Verbundsystemen:

Ferstl (1977), S. 189 ff.; o.V. (1985; Financial Services), S. 98 f.; o.V. (1985; Schulterschluß), S. 12; Reiners (1977), S. 8 ff.; Schmidt, R. (1985), S. 178.

Ähnlich wie bei den Produktverbindungen läßt sich auch der One-stop-Vertrieb in Kooperation durchführen. An dieser Stelle sei auch das teilweise schon lange bestehende Verbundsystem der Sparkassen und Genossenschaften mit Versicherungsunternehmen erwähnt, die in Kooperation die Produkte des jeweils anderen vertreiben.

7.3.2.2.1.1.2.3.2 Konkurrenz

Ferstl (1977), S. 183 f.; Gauer (1974), S. 132 ff.; o.V. (1984; Banking), S. 142 ff.; o.V. (1985; Financial Services), S. 104 ff.; Kerr (1984), S. 13.

Zur KKB-Lebensversicherung:

o.V. (1985; Financial Services), S. 104; o.V. (1984; Kunden), S. 7; o.V. (1985; Versicherungspolice), S. 7.

Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, durch Erwerb, Gründung oder Erweiterung bestehender Beteiligungen den One-stop-Vertrieb auf innerbetrieblicher Basis allein durchzuführen. Wegen aufsichtsrechtlicher Vorschriften ist hierbei die Bildung von Konzernen oder Holding-Gesellschaften erforderlich. Als weitere Option bietet sich dem Versicherungsunternehmen die Möglichkeit, konzerneigene Bausparkassen in Richtung Universalbank auszubauen und so einen One-stop-Vertrieb in Konkurrenz zu Universalbanken zu realisieren. Auf Bankenseite ist eine vergleichbare Strategie bereits von der KKB-Bank realisiert worden, die Anfang des Jahres eine eigene Lebensversicherung-Tochter gegründet hat.

7.3.2.2.1.2 Initiative geht vom Versicherungsnehmer aus

7.3.2.2.1.2.1 Versicherungsladen

Farny (1985 b), S. 52; Forster/Steinmüller (1977), S. 37 ff.; Gaselee (1983), S. 2505; Würgler (1983), S. 99 ff.

Dieses Vertriebsverfahren könnte in Zukunft in Ballungsgebieten an Bedeutung gewinnen. Es ergeben sich ähnliche Probleme wie bei der Bankzweigstelle im Bereich der Kundenakquisition und Standortentscheidung. Der Kunde muß dazu bewegt werden, das Ladenlokal zu betreten. Dazu bedarf es eines hohen Bekanntheitsgrades des Versicherungsunternehmens sowie weiterer Anreize z.B. in Form billigen Versicherungsschutzes. Die Betriebskosten sind relativ hoch einzustufen. Versicherungsläden in reiner Form bieten den Kunden weder genügend große Kostenvorteile noch einen ausreichend großen Zusatznutzen, um langfristig signifikante Marktanteile auf sich ziehen zu können.

7.3.2.2.1.2.2 Shop-in-shop-Prinzip

7.3.2.2.1.2.2.1 Eingliederung von Versicherungsläden in größere Geschäftseinheiten

Farny (1985 b), S. 53; Rosa (1981), S. 13; Schmidt, R. (1985), S. 178.

Durch Eingliederung in größere Geschäftseinheiten kann dem Kunden durch das dort vorhandene breite Angebot ein Zusatznutzen verschafft werden. Ein solches Prinzip basiert auf der Warenhaus-Idee. Für die Auswahl der verschiedenen Geschäftseinheiten ist wieder ein bestehender Nachfrageverbund maßgebend, dessen problematische Messung und Ermittlung eine definitive Aussage über dieses Vertriebsverfahren nicht zuläßt.

7.3.2.2.1.2.2.2 Bank-Lobbies

Brenner (1984), S. 6; Kane (1984), S. 759; Lafayette (1984/85), S. 23; Loos (1984/85), S. 16 ff.; Nelson (1983), S. 56; Parham (1983), S. 24; Patterson (1984), S. 24; Rosa (1981), S. 13; Shafton/Gabay (1985), S. 23 ff.; Würgler (1983), S. 96 ff.

Eine weitere Sonderform des Shop-in-shop-Prinzips stellt der Vertrieb über Bank-Lobbies dar. Hierbei mieten Versicherer oder Vermittler Raum in Bankzweigstellen an und verkaufen Versicherungsschutz an die Bankkunden. Über die Raummiete hinaus erhält die Bank eine Beteiligung an den Prä-

mienerlösen. Dieses Verfahren ist sowohl wegen der geringen Anfangs- und Folgekosten als auch wegen des Grades der fachlichen Qualität der Beratung als positiv einzustufen. Wenn es gelingt, die Kompetenzen und Aufgaben zwischen Bank und Versicherungsunternehmen klar voneinander zu trennen, kann dieses Vertriebsverfahren für Bank, Versicherungsunternehmen und Kunde von Vorteil sein.

7.3.2.2.1.2.2.3 Bank-Versicherungsläden

Forster/Steinmüller (1977), S. 40 ff.; Haller (1983 c), S. 23; o.V. (1985; Erwerben), S. 85 f.; o.V. (1985; Neue Kooperation), S. 38; o.V. (1985; Schulterschuß), S. 12; Vogel (1978), S. 198.

Die am weitesten fortgeschrittene Entwicklung stellt die gemeinsame Errichtung von Bank-Versicherungsläden dar. Hier wird es den Kooperationspartnern ermöglicht, die Kundenpotentiale des anderen effektiv zu nutzen und gleichzeitig die Kosten in angemessenem Rahmen zu halten. Durch Besetzung mit Bank- und Versicherungsmitarbeitern ist eine hohe Qualität der Beratungsleistungen gewährleistet. Wenn es gelingt, die einzelnen Serviceleistungen in integrierte Dienstleistungspakete zusammenzufassen und den Kunden als Problemlösung zu verkaufen, dürfte ein solches, auf Kooperation basierendes Vertriebsverfahren gute Zukunftsaussichten haben. Durch Erweiterung solcher Bank-Versicherungsläden um sonstige Finanzdienstleistungen ist die Entwicklung zum financial supermarket möglich.

7.3.2.2.2 Zentrale Vertriebsverfahren

7.3.2.2.2.1 Direktvertrieb

Der Direktvertrieb eignet sich nur für wenig erklärungsbedürftige Standardprodukte, für die im Fall der Kfz-Haftpflichtversicherung der Bedarf gesetzlich verordnet ist (Pflichtversicherung). Neben einem ausgeprägten Initiativverhalten müssen die Kunden noch die Fähigkeit besitzen, ihren Versicherungsbedarf rational zu erfassen. Die Ausschaltung von Vertretern erlaubt eine Kostensenkung, die in Form niedrigerer Prämien an den Kunden weitergegeben werden kann. Dieser Kostenvorteil stellt die eigentliche Attraktivität des Verfahrens dar. Es kann erwartet werden, daß der Direktvertrieb einen gewissen Marktanteil zu Lasten des dezentralen Außendienstes erreichen wird.

7.3.2.2.2 Bewertung der Kommunikationsmedien im Direktvertrieb

7.3.2.2.2.1 Btx

Engelhardt (1984), S. 94 ff.; Farny (1984 a), S. 5 f.; Rohloff (1985), S. 7.

Die Verwendung von Btx als Kommunikationsmittel für den Direktvertrieb von Versicherungsschutz ist zur Zeit aufgrund der geringen Teilnehmerzahlen im privaten Bereich sehr skeptisch zu beurteilen. Die Akzeptanz durch den Privatkunden wird zudem noch durch die relativ hohen Anschaffungs- und Benutzungskosten beeinträchtigt. Die Verwendung von Btx als Vertriebsweg erleichtert zudem den Einstieg von Substitutionskonkurrenten. Insgesamt erscheint die Anwendung von Btx im Verhältnis Versicherungsunternehmen-Kunde mit vielen Problemen behaftet zu sein, die eine Anwendung gegenwärtig nicht empfehlenswert erscheinen lassen.

7.3.2.2.2.2 Telefon

Loos (1984/85), S. 36 u. 40.

Dem Vertrieb von Versicherungsschutz per Telefon kann in Zukunft größere Bedeutung zukommen, wenn Versicherungsunternehmen verstärkt von der Anrufweiterschaltung (toll free calls) Gebrauch machen. Aufgrund der weiten Verbreitung des Telefons sowie der Möglichkeit der direkten Zwei-Wege-Kommunikation verringert der Vertrieb per Telefon die Nachteile des Direktvertriebs erheblich und stellt zugleich für Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen ein kostengünstiges und zeitsparendes Vertriebsverfahren dar.

7.3.2.2.2.3 Insurance by mail

Gaselee (1981 a), S. 57 f.; Gaselee (1981 b), S. 636 ff.; Jaffe (1984/85), S. 58 ff.; Loos (1984/85), S. 18 f.; MacDonald (1985), S. 14.

Das direct mailing ist als Kommunikationsmittel des Direktvertriebs positiv zu beurteilen, da eine ausgezeichnete Zielgruppenorientierung möglich ist. Hier könnte, dem Beispiel der USA folgend, der Verkauf von Bank-Kundenlisten an Versicherungsunternehmen ein erhebliches Kundenpotential eröffnen. Die gute Eignung für die Akquisition im Bestand kann bei entsprechender Ausgestaltung durchaus eine positive Ergänzung zum Außendienst darstellen.

7.3.2.3 Firmenkunden

Im Firmenkundengeschäft ist der Gesichtspunkt der Initiative wegen der größeren Professionalität der Vertragspartner von geringerer Bedeutung.

7.3.2.3.1 Dezentrale Verfahren

Farny (1985 b), S. 53 f.

Versicherungsgeschäfte mit Firmenkunden werden im allgemeinen indirekt über Versicherungsmakler und Mehrfirmenvertreter abgewickelt. Aufgrund der hohen Qualität der Produkte und des hohen Service, der in diesem Bereich erforderlich ist, werden Makler auch in Zukunft ihre Bedeutung behalten. Versicherungsnehmereigene Vermittler und captive brokers zählen zu den Hauptkonkurrenten.

7.3.2.3.2 Zentrale Vertriebsverfahren

Duflot (1980), S. 14; Farny (1985 b), S. 53 ff.; Greene (1980), S. 82; Horn (1980), S. 259; Muth (1980), S. 66 ff.; Schimming (1982), S. 160 ff.; Terry (1984), S. 27 ff.

Versicherungsunternehmen haben sich insbesondere bei der Qualität der Produktgestaltung auf die Professionalität der Firmenkunden einzustellen und ihnen neben Versicherungsschutz vor allem Risk-Management-Beratung anzubieten. Neben den Maklern und Mehrfirmenvertretern gewinnen daher zunehmend kundeneigene Vermittlungsgesellschaften und captive brokers an Bedeutung. Andere Vertriebsverfahren scheinen den spezifischen Erfordernissen des Firmenkundengeschäfts nicht angemessen.

7.3.2.4 Beurteilung

Die Wahl des Vertriebsverfahrens stellt eine zugleich grundlegende und schwierige vertriebspolitische Entscheidung dar. Das Vertriebsverfahren muß den individuellen Umständen des Versicherungsunternehmens Rechnung tragen, weshalb die generelle Empfehlung eines bestimmten Verfahrens für alle Versicherungsunternehmen nicht sinnvoll ist. Das Versicherungsunternehmen muß die einzelnen Verfahren nach eigenen Kriterien beurteilen und dasjenige mit dem höchsten Zielerreichungsgrad auswählen. Im folgenden soll der Versuch unternommen werden, die besprochenen Verfahren anhand sinnvoll erscheinender Kriterien zu beurteilen.

LEGENDE

Das Vertriebsverfahren ist in bezug auf das Kriterium als

- ++ sehr positiv
- + positiv
- o indifferent
- negativ
- sehr negativ

zu beurteilen.

- (1) Dieses Bewertungskriterium ist auf captives nicht anwendbar, da ihre Aufgabenstellung ohnehin eine sehr hohe Initiative impliziert.
- (2) Aussagen über das erzielbare Absatzvolumen lassen sich theoretisch nicht herleiten, sondern bedürfen empirischer Untersuchungen.
- (3) Eine generelle Aussage ist hier nicht möglich, da das erzielbare Absatzvolumen im Einzelfall von der angesprochenen Kundengruppe und dem angebotenen Produkt abhängt.
- (4) Die Übertragung von Funktionen des Versicherungsunternehmens auf den captive broker schlägt sich nicht in Form von Provisionen, sondern als Prämienabschlag nieder.
- (5) Dieses Kriterium ist auf captive brokers nicht anwendbar, da sie selbst die Kundengruppe darstellen.

VERFAHREN	ANGESTELLTER IM AUßENDIENST	EINFIRMEN/KON- ZERNVERTRETER	VERSICHERUNGS- LADEN
-----------	--------------------------------	---------------------------------	-------------------------

**Bewertungs-
kriterien**

Bedarfsdeckung

- Eignung für			
initiative Kunden	-	-	++
passive Kunden	++	++	-
- Beratungsintensität	++	++	+
- Produktgestaltung			
standardisiert	-	-	+
individuell	++	++	+
- räumliche Verteilung der Kunden			
konzentriert	+	+	++
gestreut	-	-	--

Umsatz

- Absatzvolumen ⁽²⁾			
Neugeschäft	+	+	o
Bestandsgeschäft	+	+	+
- Präferenzbildung	++	++	+

Kosten

- Personal	--	-	-
- Provisionen	-	-	+
- sachliche Betriebs- mittel	o	o	--
- Werbung	o	o	-

Sicherheit

- Risikoselektion	++	++	+
-------------------	----	----	---

Steuerbarkeit

- Durchsetzung der be- trieblichen Willens- bildung	++	+	++
- Informationsfluß	++	+	o

**Flexibilität bei
Veränderungen der**

- Größe der Kundengruppe	o	+	-
- Nachfragestruktur	++	++	+
- Ertragssituation der einzelnen Marktsegmente	+	+	-

VERTRIEB ÜBER BRANCHENFREMDE	DIREKT- VERTRIEB	MAKLER/MEHRFIR- MENVERTRETER	CAPTIVE BROKER FIRMENVERBUNDENE VERMITTLER
---------------------------------	---------------------	---------------------------------	--

+	++	+	+
-	--	+	(1)
o	--	++	(1)
+	++	--	--
-	--	++	++
+	+	+	+
o	++	+	+
+	(3)	+	+
o	+	+	+
-	-	-	-
++	++	++	++
-	++	--	-- (4)
++	+	++	++
-	--	++	++
-	--	++	o
--	++	--	--
-	--	+	o
+	++	+	(5)
o	-	++	(5)
o	++	+	+

7.3.3 Vertriebsverfahrensmix

Benölken (1984), S. 382 ff.; Benölken (1985 b), S. 343; Farny (1980 c), S. 14; Farny (1982 b), S. 140; Farny (1985 a), S. 40; Farny (1985 b), S. 54 f.; Jaffe (1976/77), S. 10 ff.; Schott (1984), S. 416 f.

7.3.3.1 Das Versicherungsunternehmen in der Entscheidungssituation

7.3.3.1.1 Alternativen

Farny (1985 b), S. 54.

Die Untersuchung der einzelnen Vertriebsverfahren hat gezeigt, daß auch in Zukunft Versicherungsschutz nicht über ein einziges Vertriebsverfahren abgesetzt werden wird. Vielmehr werden alle Vertriebsverfahren gewisse Marktanteile auf sich vereinigen. Da die einzelnen Verfahren für die jeweiligen Produkte und Zielgruppen unterschiedlich geeignet sind, hat ein Versicherungsunternehmen zu entscheiden, ob es nur ein einziges oder mehrere Vertriebsverfahren nebeneinander einsetzen will.

7.3.3.1.2 Kriterien für eine Entscheidungsfindung

7.3.3.1.2.1 Grad der Zielerreichung

Farny (1985 b), S. 54.

7.3.3.1.2.2 Unternehmensgröße

Farny (1982 b), S. 140; Schott (1984), S. 416.

Die Entscheidung für eine der beiden Alternativen kann auch in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße getroffen werden. So kann für kleine Versicherungsunternehmen eine Spezialisierung auf ein einziges Vertriebsverfahren ratsam sein, während große Universalversicherer mehrere Verfahren nebeneinander einsetzen sollten.

7.3.3.2 Bestimmungsfaktoren für die Auswahl zusätzlicher Vertriebsverfahren

7.3.3.2.1 Bestehendes Vertriebssystem

Farny (1985 b), S. 54 f.; Schott (1984), S. 417; Zuther (1976), S. 542 ff.

Es muß sichergestellt sein, daß ein neues Vertriebsverfahren das bestehende System ergänzt und nicht nur Geschäfte zwischen den Verfahren verlagert werden. Dies erfordert eine exakte Trennung der Teilmärkte, die auch auf Dauer gewährleistet sein muß (vgl. Punkt 7.3.3.4.1). Der Einsatz neuer Verfahren erscheint nur dann sinnvoll, wenn dadurch Kundengruppen erreicht werden, die mit den bestehenden Verfahren nicht bedient werden können.

7.3.3.2.2 Leistungsprogramm

Flournoy (1982), S. 5; Jaffe (1976/77), S. 10; Karten (1973), S. 522; Schott (1984), S. 416.

Es ist zu prüfen, ob das Leistungsprogramm über das neue Verfahren vertrieben werden kann oder ob dies die Entwicklung neuer Produkte notwendig machen würde.

7.3.3.2.3 Kundengruppen

Dutter (1983), S. 13; Farny (1985 b), S. 54.

Für die Auswahl eines zusätzlichen Verfahrens bilden in einem kundenorientierten Versicherungsunternehmen die anzusprechenden Zielgruppen den wichtigsten Bestimmungsfaktor.

7.3.3.2.4 Finanzrahmen

Schott (1984), S. 417.

Die Einführung zusätzlicher Vertriebsverfahren erfordert im allgemeinen große finanzielle Anstrengungen, was in einem kleinen Versicherungsunternehmen dazu führen kann, daß auf die Einführung eines Vertriebsverfahrensmix verzichtet wird.

7.3.3.3 Auswirkungen eines Vertriebsverfahrensmix auf die rechtliche Ausgestaltung

Dutter (1983), S. 16; Jaffe (1984/85), S. 66; Schott (1984), S. 416.

Insbesondere bei der zusätzlichen Aufnahme von Direktvertriebsverfahren empfiehlt sich die rechtliche Ausgliederung in eine Tochtergesellschaft. Hierdurch werden die Marketingaktivitäten und eine Marktsegmentierung erleichtert.

7.3.3.4 Problembereiche eines Vertriebsverfahrensmix

7.3.3.4.1 Exakte Marktsegmentierung

Farny (1982 b), S. 140; Farny (1985 a), S. 40; Farny (1985 b), S. 54 f.

Die als Voraussetzung für den Einsatz eines Verfahrensmix notwendige Isolation der einzelnen Teilmärkte bereitet vor allem im Privatkundengeschäft erhebliche Schwierigkeiten. Da über die Direktvertriebsverfahren nur Produkte mit mäßiger Qualität ohne Beratung und zu niedrigen Preisen verkauft werden, besteht die Gefahr, daß bei unzureichender Marktsegmentierung Kunden die Beratungsleistung des Vermittlers in Anspruch nehmen, den Versicherungsschutz jedoch auf dem direkten Weg einkaufen.

7.3.3.4.2 Konflikt der Vertriebsverfahren

Farny (1980 c), S. 14.

7.3.3.4.2.1 Konflikt zwischen Außendienst und Direktvertrieb

Fenske (1982/83), S. 14 ff.; Garbe (1984), S. 143 ff.; Jaffe (1984/85), S. 58 ff.; Löffler (1983), S. 38; Schott (1984), S. 417.

Das von seiten der selbständigen Versicherungsvertreter als "Vertriebsbigamie" bezeichnete Verfahrensmix von Außendienst und Direktvertrieb ist Folge einer unzureichenden Marktsegmentierung.

7.3.3.4.2.2 Konflikt zwischen Einfirmen- und Mehrfirmenvertretern

Benölken (1985 b), S. 343; Farny (1985 b), S. 53 f.

Ein weiteres Konfliktpotential stellt die Verlagerung der Geschäftstätigkeit der Makler und Mehrfirmenvertreter auf traditionelle Bereiche des Einfirmenvertreters dar. Eine notwendige Segmentierung wird durch die nur beschränkte Weisungsbefugnis des Versicherungsunternehmens gegenüber den Maklern und Mehrfirmenvertretern kaum möglich sein.

7.4 Schlußfolgerungen

Die vorangegangenen Untersuchungen haben gezeigt, daß den Versicherungsunternehmen eine Reihe strategischer Operationen zur Verfügung steht, vorhandene Erfolgspotentiale zu erhalten bzw. neue zu erschließen. Aufbauend auf einer konsequenten Kundengruppenorientierung gilt es, die Bedürfnisse der Zielgruppen durch geeignete Produkt- und Vertriebsverfahrensgestaltung zu befriedigen.

Die Dreidimensionalität dieser Aufgabe kommt in der folgenden Grafik zum Ausdruck.

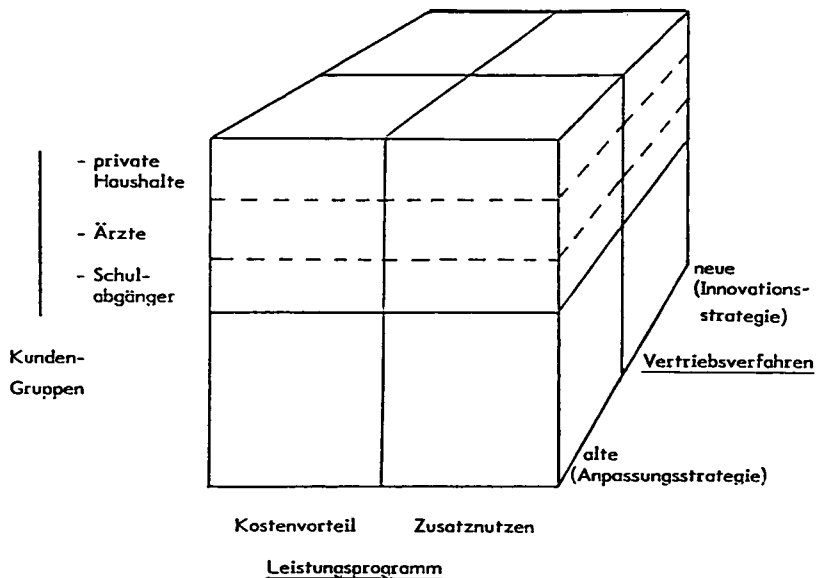


Abb. 12: Options-Würfel

Verbindliche Kriterien für die Bildung von Kundengruppen lassen sich für die Versicherungswirtschaft generell nicht herleiten. Deshalb sind in der Grafik nur einige mögliche Beispiele angegeben. Letztlich muß jedes Versicherungsunternehmen individuelle Segmentierungskriterien entwickeln, mit deren Hilfe es seine Zielgruppen auswählt.

8. Probleme und Gefahren einer Integration im Finanzdienstleistungsbereich

8.1 Personal

8.1.1 Personalqualifikation

Arnhofer (1982), S. 267; Cline (1982/83), S. 81; Rex (1977), S. 101 ff. u. 159 ff.; Zietsch (1985 b), S. 90.

Bei der Ausweitung des Leistungsprogramms zum Allfinanzangebot stellt das Personal einen Engpaßfaktor dar. Das Kapazitätsproblem liegt dabei weniger auf der quantitativen als vielmehr auf der qualitativen Ebene. Die Verbesserung der Qualität der Mitarbeiter durch geeignete Personalentwicklungsmaßnahmen dürfte daher von vorrangiger Bedeutung sein.

8.1.2 Personalvergütung

Krinner (1985), S. 38; Stadler (1981), S. 78 ff.; Zietsch (1985 b), S. 42 f.

Weiterhin erscheint es sinnvoll, für das bisher fast ausschließlich am Umsatz orientierte Vergütungssystem zusätzliche Bezugsgrößen zu finden, die die Beratungs- und Service-Komponente stärker berücksichtigen.

8.2 Tie-in-sale

Ancipink (1983/84), S. 16 ff.; Cline (1982/83), S. 78; DeCaminada (1984), S. 41; Fenske (1983/84), S. 16; Gilbert (1984), S. 22 f.; Howland (1984), S. 61 f.; Kloman (1984), S. 33 f.; Lafayette (1984/85), S. 23; Mosely (1984), S. 23 f.; Nader (1984/85), S. 48; Neville (1977), S. 177; o.V. (1984; Insurance), S. 198; Perelman (1984), S. 19; Shafon/Gabay (1985), S. 25; Teubner (1984), S. 22; Tillman III (1983/84), S. 32.

Tie-in-sale oder Kopplungsverkauf kennzeichnet die erzwungene Abnahme von Versicherungsleistungen in Verbindung mit dem Kauf von Bankprodukten. Der bedeutendste Fall ist die Kreditvergabe, bei der entweder die Bank bewußt die Kreditvergabeentscheidung an den Abschluß einer Versicherung bin-

det oder der Kunde freiwillig eine Versicherung abschließt, um die Kreditvergabeentscheidung positiv zu beeinflussen. Dies kann zu starken Wettbewerbsverzerrungen im Finanzsektor führen.

8.3 Verlagerung von Risiken

Ancipink (1983/84), S. 18; Decaminada (1984), S. 44; Gauer (1976), S. 136; Gilbert (1984), S. 22; o.V. (1984; Insurance), S. 198 f.

Das gleichzeitige Betreiben von Bank- und Versicherungsgeschäften würde eine Doppelbelegung des haftenden Eigenkapitals bewirken. Träten in diesem Falle in einem Bereich Schwierigkeiten auf, die zu einer Inanspruchnahme des Eigenkapitals führten, würde dem anderen Bereich haftendes Eigenkapital in seiner Funktion als Risikopuffer entzogen.

8.4 Machtkonzentration im Finanzsektor

Cline (1982/83), S. 81; Decaminada (1984), S. 4; Gauer (1974), S. 19; Gilbert (1984), S. 22; Kaufman u.a. (1984), S. 800; Lyons (1985), S. 20; Nader (1984/85), S. 46 u. 96; Neville (1977), S. 177; Teubner (1984), S. 22.

Durch das Verwischen der Grenzen zwischen der Bank- und Versicherungswirtschaft besteht die Gefahr einer starken Machtkonzentration mit einer wettbewerbsmindernden Wirkung.

8.5 Aufsichts dualismus

Cline (1982/83), S. 81; Gauer (1974), S. 136; Kloman (1984), S. 33; Nader (1984/85), S. 46.

Das Zusammenwachsen von Bank- und Versicherungswirtschaft wirft auch Fragen der Zuständigkeit der beiden Aufsichtsorgane auf. Dem öffentlichen Interesse an der Vermeidung von Insolvenzen kann u.U. nicht mehr in ausreichendem Maße Rechnung getragen werden, da durch Kompetenzüberschneidungen eine effektive Kontrolle der Finanzinstitute nicht mehr gewährleistet ist.

LITERATURVERZEICHNIS

- ACHAMPONG, Francis (1983) The Means and Ends of Insurance Regulation, in: JRI, Vol. 50, 1983, S. 301 - 306.
- ACKERMANN, Peter (1983) Ein Vorschlag zur Messung der Betriebsgröße von Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen, in: ZVersWiss, Bd. 72, 1983, S. 87 - 97.
- ANCIPINK, Patricia (1983/84) Changing pockets, in: Best/Life, Vol. 84, 1983/84, No. 10, S. 16 - 18 und S. 96.
- ANGERER, August (1983) Beteiligungen im Vermögen von Versicherungsunternehmen, in: ZfV, Jg. 34, 1983, S. 134 - 145.
- ANGERER, August (1982) Perspektiven der Versicherungsaufsicht in Deutschland, in: Mit Sicherheit gewinnen, hrsg. v. M. Muth, Karlsruhe 1982, S. 171 - 183.
- ARHEIT, Günter (1985) Vertriebsunterstützung durch EDV, in: VW, Jg. 40, 1985, S. 540 - 543.
- ARHEIT, Günter (1984) Erfahrungen beim Einsatz tragbarer Terminals im Versicherungsaußendienst, in: bum, Jg. 13, 1984, S. 38 - 41.
- ARNHOFER, Hermann (1982) Grundlagen einer betriebswirtschaftlichen Theorie versicherergebundener Versicherungsvermittlungsbetriebe, Berlin 1982.
- ARPS, Ludwig (1970) Durch unruhige Zeiten, Karlsruhe 1970.
- ARTMANN, Peter (1980) Gedanken zur Bestandspflege in den achtziger Jahren, in: VW, Jg. 35, 1980, S. 224 - 232.

- BÄTSCHER, Rudolf S. Service-Management - ein Ansatz für die Assekuranz?, in: VRdsch, Jg. 40, 1985, S. 76 - 88.
(1985)
- BÄTSCHER, Rudolf S. Tendenzen im amerikanischen Versicherungsmarkt - Konsequenzen für Europa, in: SchwVZ, Jg. 51, 1983, S. 38 - 49.
(1983 a)
- BÄTSCHER, Rudolf S. Innovation im Versicherungs- und Risk-Management als Herausforderung, in: SchwVZ, Jg. 51, 1983, S. 6 - 10.
(1983 b)
- BALLEER, Martin / Dies und das aus der elektronischen Versicherungswelt, in: VW, Jg. 40, 1985, S. 519 - 523.
KAKIES, Peter
(1985)
- BANGERT, Curt M. Der selbständige und der unselbständige Versicherungsvertreter. Arten, wirtschaftliche Bedeutung und Abgrenzung, Karlsruhe 1983.
(1983)
- BANNISTER, Jim The Future of Insurance Marketing, in: Post, Vol. 138, 1977, S. 3089 - 3090.
(1977)
- BARGEN, Malte von Institutionelle Grundlagen der Vermögensanlage in der Versicherungswirtschaft, in: Die Bank, Jg. 22, 1982, S. 315 - 321.
(1982)
- BARTSCH, Harry Die Planung, Durchführung und organisatorische Verankerung einer Marketing-Konzeption im Versicherungsunternehmen, in: Angewandte Planung, Bd. 3, 1979, H. 1, S. 6 - 18.
(1979)
- BAUER, Erich Markt-Segmentierung als Marketing-Strategie, Berlin 1976.
(1976)
- BAUMANN, Manfred Der Einfluß der zukünftigen Bevölkerungsentwicklung auf die Private Krankenversicherung in der Bundesrepublik Deutschland, in: VW, Jg. 40, 1985, S. 132 - 138.
(1985)

- BECK, Dieter
(1980) Das Verhalten von Mitgliedern privater Haushalte bei Versicherungsentscheidungen. Eine Zusammenstellung und Analyse empirischer Untersuchungen, in: ZVersWiss, Bd. 69, 1980, S. 557 - 581.
- BECKER, Alex
(1979) Organisation des Außendienstes, in: VW, Jg. 34, 1979, S. 566 - 567.
- BECKER, W.
(1981) Das Direct-Marketing der Versicherungen, in: Handbuch des Direct-Marketing, hrsg.v. Dallmer, H./Thedens, R., 5. erw. A., Wiesbaden 1981, S. 311 - 315.
- BENNETT, Veronica
(1984) Consumer Demand for Product Deregulation, in: ER, FRB of Atlanta, Vol. 69, 1984, No. 5; S. 28 - 40.
- BENÖLKEN, Heinz
(1985 a) Überlegungen zur Kooperation von Kreditinstituten und Versicherungen, in: ZfgK, Jg. 38, 1985, S. 14 - 21.
- BENÖLKEN, Heinz
(1985 b) Umwelt-Szenario 1990, in: VW, Jg. 40, 1985, S. 337 - 345.
- BENÖLKEN, Heinz
(1984) Strategische Planung im Versicherungsunternehmen, in: VW, Jg. 39, 1984, S. 302 - 308, 379 - 384, 440 - 446, 510 - 514.
- BENÖLKEN, Heinz
(1983) Vertriebsstrategien in den 90er Jahren, in: Int. Manager- und Ausbildungstage 1983: Tendenzen auf den Versicherungsmärkten - Konsequenzen für die Ausbildung, hrsg.v. Europ. Zentrum für die Bildung im Versicherungswesen, St. Gallen 1983.
- BEREKOVEN, Ludwig
(1983) Der Dienstleistungsmarkt in der Bundesrepublik Deutschland, Bd. I, Göttingen 1983.

- BETSCH, Oskar
(1977) Fahrbare Zweigstellen - heute noch aktuell?, in:
bum, Jg. 6, 1977, H. 6, S. 24 - 27.
- BETSCH, Oskar
(1976) Bankaußendienst, Frankfurt 1976.
- BICKELHAUPT,
David L.
(1979) General Insurance, 10. ed., Homewood 1979.
- BIDLINGMAIER,
Johannes
(1974) Dynamik der Betriebsformen im Handel, in: Mar-
keting Enzyklopädie, Bd. 1, München 1974, S. 281 -
288.
- BIDLINGMAIER,
Johannes
(1970) Unternehmensziele und Absatzziele, in: Marketing
Journal, Jg. 3, 1970, S. 16 - 20.
- BIDLINGMAIER,
Johannes /
SCHNEIDER, D.J.G.
(1976) Ziele, Zielsysteme und Zielkonflikte, in: HWB, Bd.
3, Sp. 4731 - 4740.
- BIZAR, Bernard
(1970/71) Why a Financial Congeneric?, in: Best/Life, Vol.
71, 1970/71, No. 10, S. 44 - 46.
- BLEICHER, Knut
(1980) Zentralisation und Dezentralisation, in: HWO, 2.A.,
hrsg.v. E. Grochla, Stuttgart 1980, Sp. 2405 - 2418.
- BOBO, Jack E.
(1981) The Career Agency System, in: Marketing Life and
Health Insurance, hrsg. v. N.E. Strickler, Atlanta
1981, S. 219 - 248.
- BOENING, Dieter
BENÖLKEN, Heinz
(1979) Überlegungen zur Zukunft der Zweigstellenpolitik,
in: BBl., Jg. 28, 1979, S. 65 - 71.
- BRADFIELD, Michael
(1983) Nonbank Bank Loophole: What's Being Done to
Close it, in: American Banker, 19.08.83, Vol. 148,
S. 33, 34 und 71.

- BREDE, Helmut (1976) Absatzpolitik mit Hilfe der Nachfrageverwandtschaft. Grundlagen und instrumentelle Möglichkeiten, Wiesbaden 1976.
- BRENNER, Lynn (1984) 75 % of Banks Plan to Sell Insurance, Study Says, in: American Banker, 18.06.84, Vol. 149, S. 6.
- BRINKMANN, Theodor/ BUTTENBÖCK, Walter (1984) Geldvermögensbildung und Lebensversicherung, in: VW, Jg. 39, 1984, S. 1030 - 1032.
- BROWNSTEIN, Ronald (1984) Financial Services Companies Hope Consumers Will Buy One-Stop Shopping, in: National Journal v. 17.03.84, S. 504 - 509.
- BUDDE, Ramona (1983) Marktinnovationen von Universalbanken, Berlin 1983.
- BÜSCHGEN, Hans Egon (1984 a) Entwicklungslinien und Zukunftsperspektiven der Geldvermögensbildung aus Bankensicht, in: Die Bank, Jg. 24, 1984, S. 104 - 113.
- BÜSCHGEN, Hans Egon (1984 b) Strukturwandel in Finanzsystemen, in: ÖBA, Jg. 32, 1984, S. 3 - 13, 49 - 56.
- BÜSCHGEN, Hans Egon (1982) Stichwörter zum Bankmarketing, Frankfurt 1980, 1. Ergänzungslieferung 1982.
- BÜSCHGEN, Hans Egon (1981) An den Banken vorbei?, in: ZfgK, Jg. 34, 1981, S. 1069 - 1080.
- BÜSCHGEN, Hans Egon (1979) Absatzwegopolitik, in: bum, Jg. 8, 1979, H. 3, S. 33 - 35; H. 4, S. 29 - 31; H. 5, S. 29 - 31.
- BÜSCHGEN, Hans Egon (1975 a) Absatz- (Vertriebs-)politik in der Kreditwirtschaft, in: bum, Jg. 4, 1975, H. 3, S. 19 - 20; H. 4, S. 26.

- BÜSCHGEN, Hans Egon Die Absatzmethode als Marketing-Instrument, in:
(1975 b) bum, Jg. 4, 1975, H. 5, S. 27 - 29.
- BÜSCHGEN, Hans Egon Das Universalbanksystem, Frankfurt/M. 1971.
(1971)
- BYRNE, Andrew J. The ABCs of Insurance Direct Marketing, in: Best/
(1981/82) Prop, Vol. 82, 1981/82, No. 7, S. 16 - 18, S. 118.
- CAVIEZEL, Paul Sortimentpolitik in der Schaden- und Unfallversi-
(1972) cherung, Chur 1972.
- CHRISTOPH, Siegfried Kundendienst am Telefon, in: ZfV, Jg. 28, 1977, S.
(1977) 483 - 488 und 509.
- CLEMENTS, R.J. What are the Banks Doing in Insurance?, in: Post,
(1983) Vol. 144, 1983, No. 16, S. 966 - 968.
- CLINE, Robert Commercial Banks and the Distribution of Property
(1982/83) and Liability Insurance, in: CPCU Annuals, Vol. 35,
1982/83, No. 2, S. 76 - 82.
- COLDWELL, Philip E. Regulations on Competition and Structure - Federal
(1978) Reserve System, in: The Bankers' Handbook, hrsg. v.
W.H. Baughn/C.E. Walker, rev. ed., Homewood/
Illinois 1978, S. 1067 - 1077.
- CORSI, Jerome R. Strategies for Insurance Profits, in: The Magazine
(1984) of Bank Administration, June 1984, S. 46 - 50.
- CRAMER, Jörg E. Bankaußendienst. Der Erfolg braucht Betreuung, in:
(1977) bum, Jg. 6, 1977, H. 2, S. 38 - 40.
- CRAMER, Jörg E. Startschuß für Bankaußendienst, in: bum, Jg. 5,
(1976) 1976, H. 6, S. 18 - 20.
- CRAMER, Jörg E. Marketing bei Banken, Frankfurt 1975.
(1975)
- CRAMER, Jörg E. Franchising - ein neuer Absatzweg, in: bum, Jg. 1,
(1972) 1972, H. 1, S. 14 - 15.

- DAVIDSON, William R./ The Retail Life Cycle, in: HBR, Vol. 54, 1976, No. 6, S. 89 - 96.
- BATES Albert D./
BASS, Stephen J.
(1976)
- DECAMINADA, Joseph P.
(1984)
- Integration of Financial Services Is Industry's Hot Topic, in: Bus. Ins., Vol. 18, 1984, No. 5, S. 41 und 44.
- DELISLE, Eduard
(1981)
- Marketing in der Versicherungswirtschaft, 2. A., Karlsruhe 1981.
- DICHTL, Erwin
(1984)
- Die Bedeutung des Bildschirmtextes für die Wirtschaft, in: WiSt, Jg. 13, 1984, S. 367 - 371.
- DICHTL, Erwin
(1974)
- Die Bildung von Konsumententypen als Grundfrage der Marktsegmentierung, in: WiSt, Jg. 3, 1974, S. 54 - 59.
- DIEKHOF, Rolf
(1984)
- Die Angst im Nacken, in: mm, Jg. 14, 1984, Nr. 3, S. 46 - 53.
- DIENST, Hans-Rudolf
(1985)
- Neuere Entwicklungen auf dem Produktsektor der internationalen Lebensversicherung, in: VW, Jg. 40, 1985, S. 572 - 580.
- DINKEL, Reiner
(1984)
- Die Auswirkungen eines Geburten- und Bevölkerungsrückgangs auf Entwicklung und Ausgestaltung von gesetzlicher Alterssicherung und Familienlastenausgleich, Berlin 1984.
- DORNER, Herbert
(1984)
- Zahlungsverkehrs-Automation mit PoS-Systemen, in: gi, 1984, Nr. 3, S. 181 - 185.
- DOWSETT, R.C./
BOECKNER, R.G.
(1981)
- Product Development, in: Marketing Life and Health Insurance, hrsg. v. N.E. Strickler, Atlanta 1981, S. 101 - 133.

- DUFLOT, Florence
(1980) An Approach to the American Insurance Distribution System, in: L'Argus International, 1980, No. 16, S. 3 - 17.
- DUTTER, Philip H.
(1983) Eine amerikanische Lektion in Lebensversicherung?, in: Jahrbuch der Lebensversicherungen 1983, hrsg. v. McKinsey & Co. in Zusammenarbeit mit Wilhelm Seuß, Lage/Lippe 1983, S. 9 - 17.
- DUTTER, Philip H.
(1975) Can Insurance and Non-Insurance Partners Make Their Marriage Work?, in: Challenges Facing Insurance Executives. A McKinsey Report to Management, New York 1975, S. 5 - 19.
- EBNER, Herbert
(1977) Zweigstellenpolitik der Kreditinstitute, in: BBl, Jg. 26, 1977, S. 137 - 140.
- ECKHARDT, Wolfram
(1983) Geschäftspolitische Aspekte beim Vertrieb von bankergänzenden Produkten, in: Bf, Jg. 10, 1983, H. 11, S. 30 - 32.
- EICHHOFF, Darell D.
(1981) Trends in Insurance Marketing, in: Marketing Life and Health Insurance, hrsg. v. N.E. Strickler, Atlanta 1981, S. 427 - 452.
- EILENBERGER, Guido
(1975) Banken im Wettbewerb, Berlin 1975.
- EISEN, Roland
(1972) Produktionstheoretische Bemerkungen zur "optimalen Betriebsgröße" in der Versicherungswirtschaft, in: Praxis und Theorie der Versicherungsbetriebslehre, FS für Hans Leo Müller-Lutz zum 60. Geb., hrsg. v. P. Braeß/D. Farny/R. Schmidt, Karlsruhe 1972, S. 51 - 70.
- EISENBEIS, Robert A.
(1981) Pressures for Interstate Banking, in: Issues in Bank Regulation, Vol. 5, 1981, No. 1, S. 21 - 25.

- ENDRES, Franz Kredit per Post, in: FLF, Jg. 28, 1981, S. 87 - 88.
(1981)
- ENGELHARDT, Manfred Chancen und Risiken des Btx-Einsatzes beim selbst-
(1984) ständigen Außendienst, in: VGA-Nachrichten, Jg.
33, 1984, S. 94 - 97.
- ENGELHARDT, Erscheinungsformen und absatzpolitische Probleme
Werner Hans von Angebots- und Nachfrageverbunden, in: ZfbF,
(1976) Jg. 28, 1976, S. 77 - 90.
- ENGL, Max Versicherungsnehmer - Vermittler - Versicherer, in:
(1983) Frankfurter Vorträge zum Versicherungswesen,
1983, H. 6, S. 29 - 36.
- ERANG, K. Zuteilung des Versicherungsbestandes unter Berücksichtigung soziologischer Aspekte, in: ZfV, Jg. 26,
(1975) 1975, S. 7 - 9.
- EVERS, Michael J.H. Kundenkommunikation via Btx im Bankensektor:
(1984) Schon von der Wirklichkeit eingeholt?, in: Die
Bank, Jg. 24, 1984, S. 79 - 81.
- FÄHNRIICH, Eberhard / Universal Life - Grundzüge und Problematik, Heft
KIELICH, Regine / 8 der Schriftenreihe der Kölnischen Rück, Köln
LUDEMANN, Christoph 1984.
(1984)
- FALK, Bernd Zur Bedeutung des Dienstleistungs-Marketing, in:
(1980) Dienstleistungsmarketing, hrsg. v. B. Falk, Lands-
berg 1980, S. 9 - 28.
- FARNY, Dieter Unternehmenspolitische Grundsatzentscheidungen
(1985 a) europäischer Versicherer bis zum Ende unseres
Jahrhunderts, in: VW, Jg. 40, 1985, S. 28 - 40.
- FARNY, Dieter Absatz- und Serviceverfahren für Versicherungs-
(1985 b) schutz - heute und morgen, in: VRdsch, Jg. 40,
1985, S. 40 - 55.

- FARNY, Dieter
(1984 a) Versicherungsbetriebliche Außendienst- und Marketing-Modelle im Lichte der informationstechnologischen Entwicklung. Vortrag im Rahmen des BIFOA-Seminars "Computergestützter Außendienst bei alternativen Vertriebssystemen in der Versicherungsunternehmung" am 29.11.84 in Köln.
- FARNY, Dieter
(1984 b) Solvabilität und Solvabilitätspolitik der Versicherungsunternehmen, in: ZVersWiss, Bd. 73, 1984, S. 35 - 67.
- FARNY, Dieter
(1984 c) Lebensversicherer haben gegenüber Banken einen Know-How-Vorsprung, in: HB Nr. 101 v. 28.05.84, S. 20 - 21.
- FARNY, Dieter
(1984 d) Auslandsaktivitäten deutscher Versicherungsunternehmen, in: VW, Jg. 39, 1984, S. 31 - 44.
- FARNY, Dieter
(1983 a) Die deutsche Versicherungswirtschaft - Markt, Wettbewerb, Konzentration, Karlsruhe 1983.
- FARNY, Dieter
(1983 b) Zur Rentabilität langfristiger gemischter Lebensversicherungen, in: ZVersWiss, Bd. 72, 1983, S. 363 - 380.
- FARNY, Dieter
(1982 a) Gedanken über die zukünftige Unternehmens-Politik der Versicherer in Deutschland, in: VP, Jg. 72, 1982, S. 85 - 90 und 103 - 106.
- FARNY, Dieter
(1982 b) Perspektiven der langfristigen Unternehmenspolitik: von Versicherern, in: Mit Sicherheit gewinnen, hrsg. v. M. Muth, Karlsruhe, S. 127 - 142.
- FARNY, Dieter
(1982 c) Die Organisation von Versicherungsunternehmen, in: ZfO, Jg. 51, 1982, H. 3, S. 123 - 128.
- FARNY, Dieter
(1980 a) Aufgaben, Bedeutung und Zukunft der mittelgroßen Versicherungsunternehmen, in: VW, Jg. 35, 1980, S. 34 - 42.

- FARNY, Dieter
(1980 b) Entwicklungslinien, Stand und wirtschaftliche Bedeutung des Versicherungswesens in Deutschland, in: Entwicklung und Aufgaben von Versicherungen und Banken in der Industrialisierung, hrsg. v. F.W. Hennig, Berlin 1980, S. 7 - 28.
- FARNY, Dieter
(1980 c) Betriebswirtschaftliche Planungs- und Entscheidungsprobleme der Versicherungsunternehmen in den achtziger Jahren, in: vb, 1980, Nr. 6, S. 7 - 14.
- FARNY, Dieter
(1977) Die zukünftigen Aufgaben der Versicherungswirtschaft in einer sich schnell wandelnden Volkswirtschaft und die sich daraus ergebenden Ansprüche an die Unternehmen und ihre Mitarbeiter, in: VRdsch, Jg. 32, 1977, S. 69 - 83.
- FARNY, Dieter
(1976 a) Kundengruppenbezogene Unternehmenspolitik der Versicherer, in: VP, Jg. 66, 1976, S. 86 - 89.
- FARNY, Dieter
(1976 b) Ansätze einer betriebswirtschaftlichen Theorie des Versicherungsunternehmens. Vortrag gehalten vor der "Association Internationale pour l'Etude de l'Economie de l'Assurance" am 02.07.76 in Genf.
- FARNY, Dieter
(1974) Zielkonflikte in Entscheidungsinstanzen des Versicherungsunternehmens, in: VW, Jg. 29, 1974, S. 1238 - 1248.
- FARNY, Dieter
(1973) Konzentration und Kooperation in der Versicherungswirtschaft in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: VW, Jg. 28, 1973, S. 14 - 22.
- FARNY, Dieter
(1971 a) Absatz und Absatzpolitik der Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 1971.
- FARNY, Dieter
(1971 b) Absatz und Absatzpolitik des Versicherungsunternehmens, in: ZVersWiss, Bd. 60, 1971, S. 155 - 184.

- FARNY, Dieter
(1969) Grundfragen einer theoretischen Versicherungs-
betriebslehre, in: Wirtschaft und Recht der Versiche-
rung, FS für Paul Braeß zum 66. Geb., hrsg. v. D.
Farny, Karlsruhe 1969, S. 27 - 71.
- FARNY, Dieter
(1967) Gewinn und Sicherheit als Ziele von Versicherungs-
unternehmen, in: ZVersWiss, Bd. 56, 1967, S. 49 -
81.
- FARNY, Dieter
(1966) Unternehmerische Ziel- und Mittelentscheidungen
in der Versicherungswirtschaft, in: ZVersWiss, Bd.
55, 1966, S. 129 - 159.
- FARNY, Dieter
(1965) Produktions- und Kostentheorie der Versicherung,
Karlsruhe 1965.
- FARNY, Dieter
(1961) Die Versicherungsmärkte, Berlin 1961.
- FENSKE, Doris
(1983/84) The Banks are Coming!, in: Best/Prop, Vol. 84,
1983/84, No. 3, S. 14 - 16 und 86 - 88.
- FENSKE, Doris
(1982/83) The Agency System at the Crossroads, in: Best/
Prop, Vol. 83, 1982/83, No. 7, S. 12 - 16 und 130 -
137; No. 10, S. 14 - 18 und 81 - 86.
- FERSTL, Christian
(1977) Diversifikationspolitische Entscheidungen in Univer-
salbanken, Berlin 1977.
- FISCHER, Leo
(1985) Ein Pilotprojekt in Berlin, in: Die Welt, Nr. 82 v.
09.04.85, S. 16.
- FLANIGAN, George B. /
JOHNSON, Joseph E. /
THROWER, Ellen P. /
WEISBART, Steven N.
(1979) Marketing Systems Employed in Property and Lia-
bility Insurance. An Empirical Analysis, in: CPCU
Journal, Vol. 32, 1979, No. 2, S. 77 - 83.
- FLÖßER, Klaus-Peter
(1967) Absatzplanung und Absatzlenkung der Versiche-
rungsunternehmen, Diss. Hamburg 1967.

- FLOURNOY, Selwyn L. Planning for Development of a New Product - Universal Life, in: The Interpreter, Vol. 40, 1982, No. 9, S. 1 - 5.
- FÖRST, H. Restschuldversicherung - aus der Sicht des Konsumenten betrachtet, in: Tzw, Jg. 19, 1972, S. 2/10.
- FORMISANO, Roger Consumers, Prosumers and the Future of Insurance, in: Insurance Deregulation: Issues and Perspectives, Conference Board Report No. 824, hrsg. v. N. Weber, New York 1982, S. 33 - 36.
- FORSTER, Edgar Versicherung, Geld und Wachstum, in: Geld, Banken und Versicherungen, hrsg. v. H. Göppl/R. Henn, Bd. II, Karlsruhe 1981, S. 631 - 635.
- FORSTER, Edgar / STEINMÜLLER, H. Die Standortfrage in der Versicherungswirtschaft, in: ZVersWiss, Bd. 66, 1977, S. 21 - 43.
- FRANCK, Helmut Sparen im Spannungsfeld zwischen Wollen und Können, in: Spark., Jg. 102, 1985, S. 162.
- FRANK, R.E. / MASSY, W.F. / WIND, Y. Market-Segmentation, Englewood Cliffs, 1972, S. 29 - 35.
- FRETER, H. Marktsegmentierung, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1983.
- FRIEDEMANN, Jens Finanzunternehmen werden umgerüstet, in: FAZ Nr. 38 v. 14.02.85, S. 13.
- FRIEDEMANN, Jens Frischer Wind bei den Lebensversicherern, in: FAZ Nr. 40 v. 16.02.84, S. 13.

- FRIEDEMANN, Jens
(1984 b) Allianz mit der Zukunft, in: FAZ Nr. 284 v. 15.12.84, S. 13.
- FRÖHNER, Rolf
(1969) Lebensversicherung der Assekuranz: Versicherungswirtschaft auf dem Weg zum Marketing, in: Asw, Jg. 12, 1969, H. 5, S. 17 - 24.
- GÄRTNER, Rudolf
(1984) Versicherungen, in: Marktstruktur und Wettbewerb in der Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. P. Obereder, München 1984, S. 491 - 535.
- GARBE, Gerhard
(1984) Die Konkurrenz im eigenen Hause, in: VVermittlung, Jg. 83, 1984, S. 143 - 146.
- GARBE, Gerhard
(1981 a) Versicherungs-Vermittlung durch Kreditinstitute, in: VVermittlung, Jg. 80, 1981, S. 126 - 129.
- GARBE, Gerhard
(1981 b) Auf ein Neues: Versicherungsvermittlung durch den Versandhandel, in: VVermittlung, Jg. 80, 1981, S. 52 - 54.
- GARDINER, Robert M.
(1985) Sears' Role in Consumer Banking, in: BM, Vol. 168, 1985, No. 1, S. 6 - 10.
- GASELEE, John
(1983) The Place of Sale. Home or Broker's Office?, in: Post, Vol. 144, 1983, No. 42, S. 2504 - 2505.
- GASELEE, John
(1981 a) Selling through the Letter Box, in: Post, Vol. 142, 1981, No. 40, S. 2457 - 2458.
- GASELEE, John
(1981 b) Direct Marketing: Its Aims and Results, in: Post, Vol. 142, 1981, No. 10, S. 636 - 639.
- GAUER, Klaus
(1974) Diversifikation und Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 1974.
- GAUER, Wilhelm
(1951) Der Versicherungsmakler und seine Stellung in der Versicherungswirtschaft, Weissenburg 1951.

- GEIGANT, Friedrich
(1984) Banken, in: Marktstruktur und Wettbewerb in der Bundesrepublik Deutschland, hrsg. v. P. Obereder, München 1984, S. 537 - 576.
- GEISER, Walter
(1968) Versicherungsaußenorganisation, Winterthur 1968.
- GERCKENS, Barbara
(1982) Absatzwegopolitik im breiten Privatkundengeschäft einer Universalbank, Frankfurt 1982.
- GERKE, Wolfgang
(1981) Die Versicherung von Großkrediten - ein Eigenkapitalsurrogat für Kreditinstitute?, in: Geld, Banken und Versicherungen, hrsg. v. H. Göppl/R. Henn, Bd. II, Karlsruhe 1981, S. 636 - 654.
- GERTH, Ernst
(1971) Zwischenbetriebliche Kooperation, Stuttgart 1971.
- GESSNER, Peter
(1985) Zeit der Segelschiffe geht zu Ende, in: WiWo, 1985, Nr. 7, S. 56 - 57.
- GESSNER, Peter
(1984) Die neuen Informationstechnologien - Herausforderung und Chance für die Versicherungswirtschaft, in: VW, Jg. 39, 1984, S. 1214 - 1217.
- GIES, Helmut
(1984) Annexität und Polarität von Bank- und Versicherungsleistungen. Vortrag anlässlich der 3. Tagung Geld, Banken und Versicherungen am 14.12.84 in Karlsruhe.
- GILBERT, Nick
(1984) The Deregulation Dilemma, in: ReActions, 1984, No. 4, S. 21 - 24.
- GOEDECKE, Klaus /
STELTZNER, J.
(1980) Bankmarketing, in: Dienstleistungsmarketing, hrsg. v. B. Falk, Landsberg 1980, S. 60 - 91.

- GONDRING, Hanspeter (1984 a) Interdependenzen zwischen Deregulation und den Veränderungen der US-Bankenstruktur, in: Die Bank, Jg. 24, 1984, S. 169 - 178.
- GONDRING, Hanspeter (1984 b) Finanzsupermärkte in den USA auf dem Vormarsch, in: Die Bank, Jg. 24, 1984, S. 452 - 459.
- GORN, Wolfgang (1972) Der Kunde als Ziel gemeinsamer Bemühungen von Banken und Versicherungen, in: Tzw, Jg. 19, 1972, S. 2/3 - 2/4.
- GREEN, Kenneth (1984) Banking on Insurance, in: Post, Vol. 145, 1984, No. 35, S. 2031 - 2032.
- GREENE, Mark R. (1980) Marketing Property/Casualty Insurance: A Look Back and a Look Ahead, in: Best/Prop, Vol. 81, 1980, No. 6, S. 14 - 18, 75 - 76, 81 - 84.
- GREFF, Günter (1985) Telefonmarketing für Finanzdienstleistungen, in: bum, Jg. 14, 1985, H. 1, S. 10 - 13.
- GROSSE, Carl-Heinz (1972) Runder Bankkundenservice durch Versicherungsangebote, in: Tzw, Jg. 19, 1972, S. 2/6.
- GROSSMANN, Marcel (1967) Sicherheitsstreben und Gewinnstreben in der Versicherungswirtschaft, in: ZVersWiss, Bd. 56, 1967, S. 83 - 99.
- GRÜNER, Martin (1984) Die Zukunft der privaten Versicherungswirtschaft, in: VGA-Nachrichten, Jg. 33, 1984, S. 46 - 50.
- GUTENBERG, Erich (1984) Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. II: Der Absatz, 17. A., Berlin/Heidelberg/New York 1984.
- HAASEN, Uwe (1983) Der Markt der Lebensversicherung in den USA, in: VW, Jg. 38, 1983, S. 290 - 295.

- | | |
|------------------------------|---|
| HABERLAND, Rainer
(1981) | Fahrbare Zweigstellen, in: gi, Jg. 11, 1981, Nr. 6, S. 65 - 71. |
| HAFNER, Kay
(1984) | Die Möglichkeiten des Home-Banking und sein Einfluß auf die Geschäftspolitik der Kreditinstitute, Frankfurt 1984. |
| HAGELSCHUER, Paul
(1983) | Lebensversicherung, Wiesbaden 1983. |
| HAGEMANN, Helmut
(1981) | Absatzplanung im Versicherungsunternehmen, in: ZVersWiss, Bd. 70, 1981, S. 395 - 407. |
| HAHN, Heiner
(1974) | Interdependenzen zwischen Kooperation und Wettbewerb, in: BFuP, Jg. 26, 1974, S. 166 - 174. |
| HAHN, Heiner
(1972) | Kooperation und Verbund in der Lebensversicherung - unter besonderer Berücksichtigung des Absatzmarktes, Diss. Hamburg 1972. |
| HAHN, Oswald
(1983) | Vorbei an den Banken?, in: ÖBA, Jg. 33, 1983, S. 363 - 371. |
| HAHN, Oswald
(1981) | Struktur der Bankwirtschaft, Bd. I, Berlin 1981. |
| HAHN, Oswald
(1966) | Die Substitutionskonkurrenten der Universalbanken, in: BFuP, Jg. 18, 1966, S. 503 - 516. |
| HALLER, Matthias
(1984) | Insurance 2000: International Tendencies and Strategic Options, in: Internationalität der Versicherung, Festgabe Marcel Grossmann zum 80. Geb., hrsg. v. M. Haller/W. Ackermann, St. Gallen 1984, S. 363 - 385. |
| HALLER, Matthias
(1983 a) | Die Versicherungswirtschaft vor strategischen Änderungen - eine Herausforderung für die Zusammenarbeit von Praxis und Wissenschaft, in: VRdsch, Jg. 38, 1983, S. 129 - 152. |

- HALLER, Matthias
(1983 b) The Third Wave - Also in Insurance?, in: The Geneva Papers on Risk and Insurance, Vol. 8, 1983, No. 27, S. 158 - 174.
- HALLER, Matthias
(1983 a) "Assekuranz 2000" - Mögliche Wege und ein Gemeinschaftsprojekt, in: Jahresbericht 1982/83 des Instituts für Versicherungswirtschaft, St. Gallen 1983, S. 4 - 28.
- HALLER, Matthias
(1982) Risiko- und Versicherungsprobleme des privaten Haushalts aus der Sicht der Privatversicherung, in: ZVersWiss, Bd. 71, 1982, S. 383 - 437.
- HARDER, Peter C. von
(1984) Anmerkungen zur "Geldvermögensbildung" und "Geldanlage der Versicherungen" der privaten Haushalte, in: VW, Jg. 39, 1984, S. 384 - 387.
- HARMS, Jens E.
(1974) Grundzüge marketing-politischer Verbundstrategien, in: ZfV, Jg. 25, 1974, S. 92 - 100.
- HARRINGTON, Scott E.
(1982) Operating Expenses for Agency and Non-agency Life Insurers: Further Evidence, in: JRI, Vol. 49, 1982, S. 229 - 255.
- HAURI, Hans
(1960) Zentralisation und Dezentralisation als Organisationsformen bei den Sach-, Unfall- und Haftpflichtversicherungs-Gesellschaften, Diss. Fribourg 1960.
- HAUSER, Rüdiger
(1980) Bankaußenorganisation, Berlin 1980.
- HEHEMANN, Peter
(1978) Wie Versicherungen eine gute Bankdienstleistung werden, in: bum, Jg. 7, 1978, H. 5, S. 26 - 28.
- HEIDINGER, Jan L.
(1984) Strategisches Marketing für eine Versicherung, in: Handbuch strategisches Marketing, hrsg. v. A. Töpfer/N. Wiesenhuber, Landsberg 1984, S. 540 - 551.

- | | |
|--|--|
| HEIN, Manfred
(1981) | Einführung in die Bankbetriebslehre, München 1981. |
| HEINEN, Edmund
(1976) | Grundlagen betriebswirtschaftlicher Entscheidungen
- Das Zielsystem der Unternehmung, 3. A., Wiesbaden 1976. |
| HEINER, Volker
(1985) | Neue Kommunikationstechniken und Medien auf dem Vormarsch, in: Personalwirtschaft, Jg. 12, 1985, H. 2, S. 68 - 70. |
| HEINER, Volker
(1984) | Der Handelsvertreter und die neuen Medien, in: VW, Jg. 39, 1984, S. 1252 - 1257. |
| HELTEN, Elmar
(1983) | Gesamtwirtschaftliches Wachstum und Konjunktur, Versicherungsnachfrage und Marktstrategien in der Schaden- und Unfallversicherung, in: VW, Jg. 38, 1983, S. 1190 - 1202. |
| HELTEN, Elmar
(1977 a) | Versicherungsbetriebslehre, Teil I: Entwicklungsgeschichte und Objektbereiche, in: WiSt, Jg. 6, 1977, S. 1 - 6. |
| HELTEN, Elmar
(1977 b) | Risk-Management und Versicherung, in: VW, Jg. 32, 1977, S. 1211 - 1215. |
| HELTEN, Elmar /
SCHWAKE, Edmund
(1983) | Qualifizierte Versicherungsvermittlung für den gehobenen Bedarf, in: VW, Jg. 38, 1983, S. 890 - 893. |
| HENKE, Klaus
(1975) | Umgang mit Bankaußendiensten - "mobiler Banker", in: bum, Jg. 4, 1975, H. 3, S. 21 - 23. |
| HENKE, Klaus
(1973) | Der mobile Banker, in: bum, Jg. 2, 1973, H. 6, S. 5 - 8. |
| HENRY, Klaus
(1977) | Versicherungs-Kundendienst heute und morgen - Eine Studie zum Thema Kundendienst in der Versicherungswirtschaft, Sonderdruck aus VW, Jg. 32, 1977, S. 5 - 8. |

- HERMEL, Wolf Rainer (1982) Btx - eine Seite weiter?, in: VW, Jg. 37, 1982, S. 453.
- HESELER, Peter (1980) Neue Wege der Distribution von Bankleistungen, in: Die Bank, Jg. 20, 1980, S. 75 - 79.
- HEVELING, Hubert (1976) Lebensversicherung und Darlehensaufnahme, in: ZfV, Jg. 27, 1976, S. 522 - 528.
- HEYDEN, Peter (1980) Einsatz von Geldausgabeautomaten - Ergebnisse einer marketingbezogenen Analyse, in: BBl, Jg. 29, 1980, S. 11 - 17.
- HITZIG, Rudolf (1978) Risk Management aus der Sicht des Unternehmens, in: ZVersWiss, Bd. 67, 1978, S. 99 - 113.
- HÖHR, Gerd Dieter (1969) Der Versicherungsbedarf und die Methoden seiner Untersuchung im Rahmen der Marktforschung, Diss. Köln 1969.
- HOFF, Gerhardt M. (1981) Vertriebswege in der US-amerikanischen Lebensversicherung, in: VW, Jg. 36, 1981, S. 53 - 62.
- HOFFMANN, Klaus / WOLFF, Volker (1977) Zur Systematik von Absatzstrategien als Grundlage langfristig wirkender Entscheidungen im Absatzbereich, in: JdAV, Jg. 23, 1977, S. 161 - 175.
- HOFFMANN, Werner (1983) Kooperatives Versicherungs-Marketing, in: vb, 1983, H. 4, S. 8 - 13.
- HOFFMANN, Werner (1982) Neue Vertriebsstrategien im Versicherungswesen sind notwendig, in: management heute, Jg. 24, 1982, Nr. 8, S. 35 - 37.
- HOFFMANN, Werner (1981) Direktverkauf per Post - auch für Versicherungen?, in: VW, Jg. 36, 1981, S. 607 - 608.

- HOFFMANN, Werner (1980 a) Marketing - Aufgabe für das Versicherungsunternehmen heute und morgen, in: VW, Jg. 35, 1980, S. 1109 - 1115.
- HOFFMANN, Werner (1980 b) Zielgruppen-Management in der Versicherungswirtschaft, in: bum, Jg. 9, 1980, H. 3, S. 34 - 35.
- HOFMANN; Gottfried (1978) Verstärkte Zusammenarbeit zwischen Versicherungsunternehmen und Bausparkassen, in: VW, Jg. 33, 1978, S. 1306 - 1309.
- HOHMEIER, Rosemarie (1981) Die Auswirkungen einer kundengruppenorientierten Absatzpolitik auf die gesamte Unternehmenspolitik eines Versicherungsunternehmens, in: ZVersWiss, Bd. 70, 1981, S. 175 - 259.
- HOLLANDER, S.C. (1960) The Wheel of Retailing, in: JoM, Vol. 24, 1960, No. 3, S. 37 - 42.
- HOOVEN, Eckart van (1984 a) Zukunftstrend im Bankgeschäft mit den privaten Kunden, in: Schimmelpfeng-Review, Nr. 34, 1984, S. 19 - 21.
- HOOVEN, Eckart van (1984 b) Der Sparplan mit Versicherungsschutz hat sich im Markt schnell durchgesetzt, in: HB Nr. 240 v. 18.12.84, Sonderbeilage S. B1.
- HORN, Heinz-Dieter (1980) Außendienst und Wettbewerb in der Versicherungswirtschaft, in: VW, Jg. 35, 1980, S. 258 - 259.
- HORN, Wolfgang G.W. (1972) Assekuranz und Allfinanz - eine Zwischenbilanz, in: bum, Jg. 1, 1972, H. 1, S. 16 - 19.
- HORN, Wolfgang G.W. (1971) Von der Policen-Tasche zum Allfinanz-Koffer?, in: VVermittlung, Jg. 70, 1971, S. 100 - 104.
- HOWLAND, Wilfred G. (1984) Banks and the Insurance Industry, in: USB, March 1984, S. 61 - 66.

- HRUSCHKA, Harald
(1985) Der Zusammenhang zwischen paarweisen Verbundbeziehungen und Kaufakt bzw. Käuferstrukturmerkmalen, in: ZfbF, Jg. 37, 1985, S. 218 - 231.
- INGRAHAM, Harold G.
(1983/84) The How and Why of Bank Entry, in: Best/Life, Vol. 84, 1983/84, No. 10, S. 18 und 96.
- JACOBS, Jürgen
(1984) Kopf an Kopf, in: Capital, 1984, H. 4, S. 331 - 332.
- JÄGER, H.
(1981) Überlegungen zum Einsatz von Mehrfunktionseinheiten, in: BBl, Jg. 30, 1981, S. 120 - 123.
- JAFFE, Jay M.
(1984/85) Conflict or Coexistence?, in: Best/Life, Vol. 85, 1984/85, No. 4, S. 58 - 66.
- JAFFE, Jay M.
(1980/81) The Impact of Bank Credit Cards on Insurance Marketing, in: Best/Prop, Vol. 81, 1980/81, No. 7, S. 10, 15 - 16, 124 - 127.
- JAFFE, Jay M.
(1976/77) Developing New Life Insurance Products, in: Best/Life, Vol. 77, 1976/77, No. 6, S. 10 - 12, 64.
- JAFFE, Jay M. /
SHAPIRO, Robert D.
(1973/74) The Marketing of Insurance Services by a Non-insurance Company, in: Best/Life, Vol. 74, 1973/74, No. 7, S. 10 und 70 - 74.
- JANNOTT, Edgar
(1983) Perspektiven des Versicherungsvertriebs von morgen - Anforderungen an ein Vertreter-Informationssystem, in: VVermittlung, Jg. 82, 1983, S. 485 - 490.
- JANNOTT, Edgar
(1980) Außendienst und Wettbewerb in der Versicherungswirtschaft, in: VW, Jg. 35, 1980, S. 258 - 259.
- JANNOTT, Horst K.
(1983) Versicherung - Einige Aspekte zum Umfeld, in: Geld, Banken und Versicherungen, hrsg. v. H. Göppl/R. Henn, Bd. 1, 1983, S. 47 - 67.

- JOHNSON, Richard E. The Brokerage Distribution System, in: Marketing Life and Health Insurance, hrsg. v. N.E.Strickler, Atlanta 1981, S. 249 - 270.
- JOSEPH, George G. The Agent Distribution System - Too Expensive?, in: Best/Life, Vol. 78, 1977/78, No. 9, S. 10 - 12 und 57 - 58.
- JUNCKER, K. Versicherungen - ein Bankgeschäft?, in: bum, Jg. 2, 1973, H. 3, S. 26 - 27.
- KAKIES, Peter Bildschirmtext in der Versicherungswirtschaft, in: vb, 1984, Nr. 2, S. 7 - 11.
- KALUZA, Bernd Entscheidungsziele und Unternehmungsziele von Versicherungsunternehmen, in: Operations Research Proceedings 1981, Berlin/Heidelberg 1982, S. 142 - 151.
- KALUZA, Bernd Entscheidungsprozesse und empirische Zielforschung im Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 1979.
- KAMMERER-JÖBGES, B. (1984) Bildschirmtext im Kreditgewerbe - Chancen und Risiken, in: gi, 1984, Nr. 3, S. 196 - 200.
- KANE, Edward J. Deregulation and Changes in the Financial Services Industry, in: JoF, Vol. 39, 1984, No. 3, S. 759 - 773.
- KARTEN, Walter Aspekte des Risk Managements, in: BFuP, Jg. 30, (1978 a) 1978, S. 308 - 323.
- KARTEN, Walter Funktion der Versicherungsvermittler und Konsequenzen für ihre Qualifikation, in: VW, Jg. 33, (1978 b) 1978, S. 351 - 356.
- KARTEN, Walter Versicherungsbetriebslehre, in: HWB, 4. A., Stuttgart (1976) 1976, Sp. 4246 - 4255.

- KARTEN, Walter
(1973) Entwicklungschancen des Spezial-Versicherers, in: VW, Jg. 28, 1973, S. 550 - 554.
- KAUFMAN, George /
MOTE, Larry /
ROSENBLUM, Harvey
(1984) Consequences of Deregulation for Commercial Banking, in: JoF, Vol. 39, 1984, No. 3, S. 789 - 805.
- KAUFMAN, George/
MOTE, Larry/
ROSENBLUM, Harvey
(1983) Implications of Deregulation for Product Lines and Geographic Markets of Financial Institutions, in: Proceedings of a Conference on Bank Structure and Competition, FRB of Chicago, April 1982, S. 7 - 21.
- KELTY III, William J.
(1984/85) Keeping it Legal, in: Best/Life, Vol. 85, 1984/85, No. 4, S. 30 - 40 und 68.
- KERR, Donald F.
(1984) Competitive Factors Facing Insurance Companies in the Financial Services Industry, in: The Interpreter, Vol. 43, 1984, No. 1, S. 12 - 17.
- KLEIN, A. Wilhelm
(1984) Strukturelle Veränderungen im Versicherungsmarkt der Sach- und Schadenversicherung, in: VW, Jg. 39, 1984, S. 1381 - 1384.
- KLEIN, A. Wilhelm
(1981) Zukunftsfragen der Vertriebspolitik von Versicherungsunternehmen, in: VW, Jg. 36, 1981, S. 1370 - 1377.
- KLEIN, Roland
(1985) Schwaches Bild, in: mm, Jg. 15, 1985, Nr. 1, S. 107 - 111.
- KLEYBOLDT, Claas
(1982) Handlungsspielraum durch Mut zum Wandel, in: Mit Sicherheit gewinnen, hrsg. v. M. Muth, Karlsruhe 1982, S. 71 - 79.
- KLEYBOLDT, Claas
(1979) Die Versicherungswirtschaft im Wettbewerbsgeschehen der Praxis, in: ZVersWiss, Bd. 68, 1979, S. 115 - 145.

- KLOMAN, Felix
(1984) The Role of Financial Institutions in the Insurance Marketplace, in: 11. Generalversammlung der Genfer Vereinigung am 26.06.84 in Wien, S. 7 - 43.
- KLOMAN, Felix
(1983) Banking and Insurance, in: RM Reports, Vol. 10, 1983, No. 5, S. 1 - 3.
- KNESCHAUREK, Francesco
(1983) Die Herausforderung der achtziger Jahre, in: SchwVZ, Jg. 51, 1983, S. 349 - 365.
- KNESCHAUREK, Francesco /
HALLER, Matthias
(1983) Perspektiven der wirtschaftlichen und versicherungswirtschaftlichen Entwicklung, in: sigma (hrsg. v. der Schweizerischen Rück), 1983, Nr. 11.
- KNOSPE, Jörg
(1985) Die Sparer geben zunehmend Rätsel auf, in: VW, Jg. 40, 1985, S. 466 - 468.
- KNOSPE, Jörg
(1983 a) Wohin rollt der Btx-Zug?, in: VW, Jg. 38, 1983, S. 1066 - 1069.
- KNOSPE, Jörg
(1983 b) Erweiterter Kunden-Service gewinnt Konturen. Assekuranz und Bildschirmtext - Eine Bestandsaufnahme, in: VW, Jg. 38, 1983, S. 1242 - 1244.
- KOCH, Donald L.
(1984) The Emerging Financial Services Industry: Challenge and Innovation, in: ER, FRB of Atlanta, Vol. 69, 1984, No. 4, S. 25 - 30.
- KÖBELE, Günter
(1983) Die Strategie des Zusatznutzens, in: VW, Jg. 38, 1983, S. 767 - 769.
- KÖCHER, Renate
(1983) Die Versicherung aus der Sicht ihrer Kunden, in: Frankfurter Vorträge zum Versicherungswesen, 1983, H. 6, S. 9 - 21.
- KOSSBIEL, Hugo
(1981) Personalplanung im Versicherungsunternehmen, in: ZVersWiss, Bd. 70, 1981, S. 409 - 430.

- KRAUß, Hans-Ulrich Zweigstellen - ein zu teurer Luxus?, in: bum, Jg. 9,
(1980) 1980, H. 6, S. 14 - 17.
- KRAUTH, Wilfried Absatzstrategien im Versicherungsunternehmen, in:
(1979) ZVersWiss, Bd. 68, 1979, S. 497 - 548.
- KREIDER, Lawrence E. Regulations on Bank Soundness, Competition and
(1978) Structure - State Banking Departments, in: The
 Bankers' Handbook, hrsg. v. W.H. Baughn/C.E.
 Walker, rev.ed., Homewood/Illinois 1978, S. 1060 -
 1066.
- KRINNER, Wolfgang F. Die Zeit drängt, in: ZfV, Jg. 36, 1985, S. 36 - 42.
(1985)
- KRINNER, Wolfgang F. Neue Vertriebswege für Versicherungen und Ban-
(1984) ken, Info-Mappe, München 1984.
- KROEBER-RIEL, Konsumentenverhalten, 3. A., München 1984.
Werner
(1984)
- KRÜGER-BARVELS, Marketing im Versicherungsbetrieb, Freiburg 1971.
Rainer
(1971)
- KÜHN, Hans-Jürgen Finanzdienstleistungen - Poker um Profit, in:
(1984) WiWo, 1984, Nr. 42, S. 146 - 131 und Nr. 43, S.
 126 - 130.
- KÜSTNER, W. Der Versicherungsmakler im Wettbewerb mit dem
(1977) Versicherungsvertreter, insbesondere die Bekämp-
 fung von Wettbewerbsauswüchsen (Makleraufträge),
 in: VVermittlung, Jg. 76, 1977, S. 325 - 331.
- KULHAVY, Ernest Dienstleistung, in: HdA, hrsg. v. B. Tietz, Stuttgart
(1974) 1974, Sp. 455 - 459.

- KURBLE, G. /
SCHWAKE, E.
(1984) Größenvorteile bei Schaden- und Unfallversicherungsunternehmen, in: ZVersWiss, Bd. 73, 1984, S. 113 - 131.
- KURTENBACH,
Wolfgang
(1981) Versicherungsmarketing, Frankfurt 1981.
- KURTENBACH,
Wolfgang
(1974) Produktkombinationen für Versicherungen, in: Marketing-Journal, Jg. 7, 1974, S. 412 - 413.
- LAFAYETTE, John H.
(1984/85) Did Someone Forget to Lock the Back Door?, in: Best/Prop, Vol. 85, 1984/85, No. 2, S. 18 - 23.
- LANSCH, Rita
(1984) Harter Kampf um die Spargroschen, in: HB Nr. 144 v. 02.08.84, S. 2.
- LARKIN, James T.
(1985 a) Beim Diversifizieren sollen Banken die eigenen Stärken stets im Auge behalten, in: HB Nr. 60 v. 26.03.85, S. 12.
- LARKIN, James T.
(1985 b) Co-operation and Competition in a Deregulated Environment. Vortrag auf dem Kongreß für Bankmarketing und Automation am 13./14.03.85 in Frankfurt.
- LASKOWSKI, Gerhard
(1984) Die Lebensversicherung im Gesamtsystem der Alterssicherung, in: VW, Jg. 39, 1984, S. 759 - 763.
- LASKOWSKI, Gerhard
(1983) Die Lebensversicherung unter dem Einfluß demographischer und wirtschaftlicher Veränderungen, in: VW, Jg. 38, 1983, S. 952 - 962.
- LIND, Matthew M.
(1983) An Insurer's Strategic Planning for Financial Services, in: RM Report, Vol. 10, 1983, No. 5, S. 21 - 29.

- LOBSCHEID, Hans Gert Grundzüge eines Marketing bei Versicherungsunternehmen, in: DVZ, Jg. 24, 1970, Nr. 5, S. 111 - 119.
(1970)
- LOBSCHEID, Hans Gert Unternehmensziele in der Versicherungswirtschaft, in: Die Private Krankenversicherung, 1967, H. 2, S. 14.
(1976)
- LÖFFLER, Erwin Einige Überlegungen zur Absatzpolitik von Lebensversicherungsunternehmen, in: VK, Jg. 24, 1977, S. 81 - 84 und 129 - 130.
(1977)
- LÖFFLER, Hans Police per Post?, in: Asw, Jg. 26, 1983, Nr. 2, S. 38 - 42.
(1983)
- LOOS, Pamela Bank Lobbies: The Agent's New Office, in: Best/Life, Vol. 85, 1984/85, No. 6, S. 16 - 48 und 148.
(1984/85)
- LOSKANT, Karl-Adolf Strategien von Spezialversicherern - Wettbewerb über Marketing oder Verwaltungskosten, in: Mit Sicherheit gewinnen, hrsg. v. M. Muth, Karlsruhe 1982, S. 81 - 92.
(1982)
- LÜRZER, Rudolf Auswirkungen der Arbeitslosigkeit auf einzelne Versicherungssparten - Konsequenzen für das Marketing, in: VRdsch, Jg. 39, 1984, S. 191 - 200.
(1984)
- LYONS, Thomas J. Retailers in Financial Services, in: BM, Vol. 168, 1985, No. 1, S. 17 - 21.
(1985)
- MacDONALD, Robert Bankers and Insurers: Logical Allies, in: BM, Vol. 168, 1985, No. 1, S. 11 - 16.
(1985)
- MÄNNER, Leonhard Versicherungs-Nachfrage - Theorie und Realität, in: ZVersWiss, Bd. 73, 1984, S. 271 - 293.
(1984)
- MALERI, Rudolf Grundzüge der Dienstleistungsproduktion, Berlin/Heidelberg/New York 1973.
(1973)

- MANN, Herbert
(1985) Das tragbare Terminal - ein fliegender Teppich für Informationen, in: bum, Jg. 14, 1985, H. 1, S. 6 - 8.
- MANWARING, Randle
(1975) Banks in the Insurance Marketing Field, in: Reinsurance, Vol. 6, 1975, No. 10, S. 532 - 534 und 541.
- MARFORDING,
Friedrich-Karl
(1984) Versicherungsunternehmen in den achtziger Jahren zwischen Markt und Technik, in: VW, Jg. 39, 1984, S. 1443 - 1458.
- MATHIEU, Günter
(1978) Lebenszyklus als Entscheidungshilfe, in: Marketing Journal, Jg. 11, 1978, H. 2, S. 122 - 128.
- MATTHIENSEN, Ernst
(1975) Kooperation von Banken und Versicherungen, in: Sorgen, Vorsorgen, Versichern, FS für Heinz Gehrhardt z. 60. Geb., hrsg. v. H. Kalwar, Karlsruhe 1975, S. 251 - 261.
- MEFFERT, Heribert
(1983) Bildschirmtext als Kommunikationsinstrument Einsatzmöglichkeiten im Marketing, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz 1983.
- MEFFERT, Heribert
(1982) Marketing, 6. A., Wiesbaden 1982.
- MEFFERT, Heribert/
WALTERS, Michael
(1984) Anpassung des absatzpolitischen Instrumentariums in stagnierenden und schrumpfenden Märkten, in: Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Krise, hrsg.v. W.H. Stachle/E. Stoll, Wiesbaden 1984, S. 141 - 160.
- MEHR, Robert I.
(1968) Some Thoughts on Product Development in Life Insurance, in: JRI, Vol. 35, 1968, S. 553 - 567.
- MEIDAN, Arthur
(1984) Insurance Marketing, Bedfordshire 1984.
- MEIDAN, Arthur
(1982) Marketing Strategies, Organisation and Performance Control of Insurance, in: JRI, Vol. 49, 1982, S. 388 - 404.

- MEISING, Otmar
(1977) Allgemeine Versicherungsbedingungen im Spannungsfeld zwischen Grundwertungen des Rechts der Versicherungsaufsicht, des Nachahmungsschutzes und der Wettbewerbsbeschränkungen, Diss. Berlin 1977.
- MEISTER, Gisela
(1982) Drittbezogene Amtspflichten bei der staatlichen Aufsicht über Banken und Versicherungsunternehmen, Frankfurt 1982.
- MEISTERS, Herbert
(1973) Der selbständige Versicherungsvertreter und der unselbständige Angestellte im Versicherungs-Außendienst, Diss. Köln 1973.
- MERL, Günther
(1974) Die Bedeutung der Zweigstellenpolitik für die Universalbanken, Diss. Erlangen 1974.
- MEYER, Anton
(1983) Dienstleistungsmarketing, Augsburg 1983.
- MEYER, Ernst
(1972) Versicherungswirtschaft und Wirtschaftsordnung, in: Ausnahmebereiche des GWB, hrsg. v. B. Börner/E. Meyer, Köln/Berlin/Bonn/München 1972, S. 25 - 42.
- MICHAELS, Bernd
(1976) Zur Novellierung der Bankenaufsicht - eine Parallele zur Versicherungsaufsicht, in: FS für Reimer Schmidt, hrsg. v. F. Reichert-Facilides/F. Rittmer/J. Sasse, Karlsruhe 1976, S. 205 - 220.
- MÖLLER, Hans
(1958) Versicherungsmakler, in: HdV, Bd. II, hrsg. v. E. Finke, Darmstadt 1958, Sp. 2331 - 2334.
- MOSELY, Jack
(1984) Banks and Insurance, in: IIM, Vol. 38, 1984, No. 3, S. 21 - 24.
- MÜLLER-HAGEDORN, L.
(1978) Das Problem des Nachfrageverbundes in erweiterter Sicht, in: ZfbF, Jg. 30, 1978, S. 181 - 193.

- MÜLLER-VOGG, Hugo (1985) Finanz-Supermarkt im Warenhaus, in: FAZ Nr. 46 v. 23.02.85, S. 13.
- MURRAY, Michael L. (1976) The Theory and Practice of Innovation in the Private Insurance Industry, in: JRI, Vol. 43, 1976, S. 653 - 671.
- MUTH, Michael (1984) Marketing wird erste Führungsaufgabe, in: VW, Jg. 39, 1984, S. 174 - 181.
- MUTH, Michael (1983) Außenorganisation der Versicherungsunternehmen - Strategische Überlegungen angesichts der aktuellen Marktentwicklung. Vortrag im Rahmen des BIFOA-Seminars am 24.06.83 in Köln.
- MUTH, Michael (1982 a) Mit Sicherheit gewinnen: Spitzenleistungen sind nötig, in: Mit Sicherheit gewinnen, hrsg. v. M. Muth, Karlsruhe 1982, S. 11 - 28.
- MUTH, Michael (1982 b) US-amerikanischer Versicherungsmarkt: Rosinen in der Asche, in: VW, Jg. 37, 1982, S. 541 - 551.
- MUTH, Michael (1980) USA: Industrie-Versicherungen zunehmend Vorstandssache, in: VW, Jg. 35, 1980, S. 65 - 72.
- NADER, Ralph (1984/85) One-stop Shopping: A Better deal?, in: Best/Prop, Vol. 84, 1984/85, No. 10, S. 46 - 48 und 96.
- NELSON, Jane Fant (1983) Are Bank-Broker Partnerships Ready to Come Out of the Closet?, in: USB, October 1983, S. 54 und 56.
- NEVANS, Ron (1985) Waiting for the Retailers to Show Their Hands, in: RBI, Vol. 3, 1985, No. 86, S. 6 - 7.
- NEVILLE, F. (1977) Bank Involvement in the Sale of Property and Casualty Insurance, in: CPCU Annuals, Vol. 30, 1977, No. 3, S. 175 - 179.

- NIEDEREICHHOLZ, Joachim
(1982) Zur langfristigen Auswirkung neuer Kommunikationstechnologien auf die strategische Absatzplanung bei Versicherungsunternehmen, in: VW, Jg. 37, 1982, S. 676 - 684.
- NIESCHLAG, Robert /
DICHTL, Erwin /
HÖRSCHGEN, Hans
(1983) Marketing, 13. A., Berlin 1983.
- NIESCHLAG, Robert /
KUHN, Gustav /
(1980) Binnenhandel und Binnenhandelspolitik, 3. A., Berlin 1980.
- NONHOFF, Dieter
(1980) Welchen Rang hat die Geldwertstabilität für die Lebensversicherung?, in: VW, Jg. 35, 1980, S. 1145 - 1158.
- NUIßL, Johann
(1976) Die Wettbewerbsbeziehungen zwischen Universalbanken und Lebensversicherungsunternehmen im Geldkreditgeschäft, Diss. Erlangen/Nürnberg 1976.
- OBEREDER, Peter
(1975) Zur Problematik der Marktabgrenzung unter besonderer Berücksichtigung des Konzepts des "relevanten Marktes", in: WiSt, Jg. 4, 1975, S. 575 - 579.
- OBERGETHMANN, Hans
(1984) Vertriebswege im Wettbewerb, in: VW, Jg. 39, 1984, S. 651 - 653.
- OHRT, Wolfgang
(1985) Bildschirmtext - oder mehr Kundennähe im Versicherungsbetrieb, in: VW, Jg. 40, 1985, S. 1226 - 1227.
- OPPL, Christian
(1983) Entwicklung der Sicherheitsnachfrage - Probleme und Chancen für die Versicherungswirtschaft, in: VRdsch, Jg. 38, 1983, S. 322 - 336.

- OTIS, Kenneth C. II/
RUTH, William J.
(1981) Direct Response Marketing, in: Marketing Life and Health Insurance, hrsg. v. N.E. Strickler, Atlanta 1981, S. 352 - 376.
- o.V.
(1985; Altersgruppen) Bevölkerung nach Altersgruppen, in: Die Bank, Jg. 25, 1985, S. 154.
- o.V.
(1985; Anfälligkeit) Aktionäre sollen vor der Anfälligkeit einer Monokultur geschützt werden, in: HB Nr. 13 v. 18./19.01.85, S. 7.
- o.V.
(1985; Aufsichtssystem) Branche verteidigt ihr Aufsichtssystem gegen Vorwürfe aus dem Kartellamt, in: HB Nr. 33 v. 15.02.85, S. 9.
- o.V.
(1985; Außendienst) Probleme und Perspektiven des Außendienstes, in: VW, Jg. 40, 1985, S. 500 - 501.
- o.V.
(1985; Auswirkung) Die Konkurrenz von Banksparrplänen blieb ohne Auswirkung auf das Neugeschäft, in: HB Nr. 81 v. 26./27.04.85, S. 17.
- o.V.
(1985; Beschwerdestatistik) Beschwerdestatistik 1984 veröffentlicht, in: VW, Jg. 40, 1985, S. 400.
- o.V.
(1985; Branches) Deutsche Bank Sees its Roots in its Branches, in: RBI, Vol. 3, 1985, No. 86, S. 7.
- o.V.
(1985; Dienstleistungen) Dienstleistungen aus einer Hand, in: WiWo, Jg. 39, 1985, Nr. 15, S. 59.
- o.V.
(1985; Erwachen) Erwachen an der Alster, in: WiWo, Jg. 39; 1985, Nr. 10, S. 85 - 86.

- o.V.
(1985; Financial
Services) Financial Services - Ein Markt entsteht, in: IM, Jg. 19, 1985, H. 2, S. 98 - 111.
- o.V.
(1985; GAA) Geldausgabe-Automaten: Karriere der Karte, in: WiWo, Jg. 39, 1985, Nr. 2, S. 68 - 70.
- o.V.
(1985; Geschäfts-
bericht) Geschäftsbericht 1984 der Deutsche Bank AG, Frankfurt 1985.
- o.V.
(1985; Home Banking) Doubts Creep in on Home Banking, in: RBI, Vol. 3, 1985, No. 86, S. 7.
- o.V.
(1985; Kampf um
Kunden) Kampf um Kunden, in: WiWo, Jg. 39, 1985, Nr. 7, S. 44 - 61.
- o.V.
(1985; Neue
Kooperation) Neue Kooperation: Volksfürsorge, BfG, DBV, BHW, in: bum, Jg. 14, 1985, H. 3, S. 38 - 39.
- o.V.
(1985; Lebenserwartung) Lebenserwartung und Bevölkerungsstruktur - ein internationaler Vergleich, in: sigma (hrsg. v. der Schweizerischen Rück), 1985, Nr. 3, S. 2 - 19.
- o.V.
(1985; Londoner Hilfe) Mit Londoner Hilfe auf Wachstumskurs, in: HB Nr. 30 v. 12.02.85, S. 16.
- o.V.
(1985; MB Mai) Monatsberichte der Deutschen Bundesbank, Jg. 37, 1985, Nr. 5.

- o.V.
(1985; Monokultur) Wir wollen weg von der Monokultur, in: FAZ Nr. 24 v. 29.01.85, S. 17.
- o.V.
(1985; Neue Produkte) Wir denken über neue Produkte nach, in: Der Spiegel, 1985, Nr. 2, S. 52 - 60.
- o.V.
(1985; Risiko) Der Kampf ums Risiko, in: WiWo, Jg. 39, 1985, Nr. 17, S. 133 - 138.
- o.V.
(1985; Schulterschluß) Schulterschluß mit der BfG angekündigt, in: HB Nr. 22 v. 31.01.85, S. 12.
- o.V.
(1985; Service) Mit Service billiger?, in: ZfV, Jg. 36, 1985, S. 102.
- o.V.
(1985; Suche) Suche nach Strategien, in: WiWo, 1985, Nr. 15, S. 54 - 60.
- o.V.
(1985; Versicherungs-
policen) 277 Zweigstellen bieten in Zukunft auch die eigenen Versicherungspolicen an, in: HB Nr. 64 v. 01.04.85, S. 7.
- o.V.
(1985; Neue Vertriebs-
wege) Auf neuen Vertriebswegen zu Wachstumschancen?, in: VW, Jg. 40, 1985, S. 164 - 165.
- o.V.
(1985; Wriston-
Interview) The Bankers' Magazine Interview with W. Wriston, in: BM, Vol. 168, 1985, No. 1, S. 38 - 41.
- o.V.
(1984; Bank-Dienst-
leistung) Versicherung als zusätzliche (Bank-)Dienstleistung, in: bum, Jg. 13, 1984, H. 2, S. 41 - 42.

- o.V.
(1984; Monopol) Das Monopol wackelt, in: IM, Jg. 18, 1984, H. 10, S. 72 - 78.
- o.V.
(1984; Notgroschen) Banken und Versicherer im Kampf um die Notgroschen, in: Geldmagazin, Jg. 14, 1984, H. 7/8, S. 37 - 42.
- o.V.
(1984; Produkt) Das Produkt ist das Argument, in: mm, Jg. 14, 1984, Nr. 3, S. 54 - 55.
- o.V.
(1984; Provokation) Provokation der Banken, in: WiWo, Jg. 38, 1984, Nr. 25, S. 96 - 101.
- o.V.
(1984; Wunder Punkt) Wunden Punkt entdeckt, in: WiWo, Jg. 38, 1984, Nr. 14, S. 191 - 194.
- o.V.
(1984; Quelle) Im Quelle-Katalog werden ab Herbst auch Lebensversicherungen angeboten, in: HB Nr. 135 v. 20.07.84, S. 7.
- o.V.
(1984; Rückkäufe) Rückkäufe und kein Ende, in: ZfV, Jg. 35, 1984, S. 20.
- o.V.
(1984; Sears) Sears, Roebuck: Strategic Plans of a Financial Superstore, in: RBI, Vol. 3, 1984, No. 73, S. 5 - 8.
- o.V.
(1984; Spareffekt) Zweifel am Spareffekt, in: WiWo, Jg. 38, 1984, Nr. 47, S. 120 - 124.

- o.V. Streit um das bessere Produkt, in: Die Zeit Nr. 36
(1984; Streit) v. 31.08.84, S. 23.
- o.V. Fortgesetzter Strukturwandel im Passivgeschäft -
(1984; Strukturwandel) Der verschärfte Wettbewerb provoziert die Krea-
tion weiterer Anlageformen, in: BZ Nr. 208 v.
26.10.84, S. 5 und 6.
- o.V. Kampf um den Kunden (US-Assekuranz), in: WiWo,
(1984; US-Assekuranz) Jg. 38, 1984, Nr. 13, S. 186 - 187.
- o.V. Die vier Verbrauchertypen, in: ZfV, Jg. 35, 1984, S.
(1984; Verbrauchertypen) 261.
- o.V. Attraktiver Vertriebsweg "Bank", in: BZ Nr. 176 v.
(1984; Vertriebsweg) 12.09.84, S. 6.
- o.V. Frischer Wind am Markt, in: WiWo, Jg. 38, 1984,
(1984; Frischer Wind) Nr. 39, S. 177 - 178.
- o.V. Banking and Insurance, Memorandum by the Staff
(1983; Banking) of Citibank, in: RM Reports, Vol. 10, 1983, No. 5,
S. 5 - 11.
- o.V. The Changing Environment for Financial Services
(1983; Environment) and Products, in: The Business Lawyer, Vol. 38,
February 1983, S. 667 - 706.

- o.V. Gesamtwirtschaftliche Einflüsse auf die Lebensversicherung - Identifikation und Quantifizierung, (1983; Gesamtwirtschaftliche Einflüsse) hrsg. v. GDV, Heft 1 der Schriftenreihe des Ausschusses Volkswirtschaft, Karlsruhe/Köln 1983.
- o.V. Klippen, Risiken und Chancen. Die Bundesrepublik Deutschland auf dem Weg ins Jahr 2000, in: ZfV, Jg. 34, 1983, S. 453 - 455.
- o.V. New Dimensions in Banking: Managing the Strategic Position, hrsg. v. A. Anderson & Co/Bank Administration Institute, o.O. 1983.
- o.V. Tendenzen im amerikanischen Versicherungsmarkt - Konsequenzen für Europa?, in: VW, Jg. 38, 1983, S. 776 - 777.
- o.V. Firmenverbundene Versicherungsvermittler, in: VW, (1983; Vermittler) Jg. 38, 1983, S. 547 - 548.
- o.V. Weniger Vertrauen in die Rentenversicherung, in: (1983; Vertrauen) ZfV, Jg. 34, 1983, S. 52.
- o.V. Verlockendes Volumen, in: IM, Jg. 17, 1983, H. 12, (1983; Volumen) S. 48 - 50.
- o.V. Katalog E. Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, hrsg. v. Ausschuß für Begriffsdefinitionen aus der Handels- und Absatzwirtschaft, 3. A., Köln 1982.

- o.V.
(1980; GB GdV) Warum Versicherungen meist über Vertreter verkauft werden, in: 32. GB GdV 1979/80, Köln 1980, S. 51 - 59.
- o.V.
(1979; Bündelung) Die betriebstechnische Handhabung der Bündelung von Versicherungen des einfachen Geschäfts (Schriftenreihe Betriebstechnische Fragen der Sachversicherung, 3. Folge), hrsg.v. Verband der Sachversicherer e.V. - Ausschuß Betriebstechnik, Köln 1979.
- o.V.
(1979; Grundsatzfragen) Bericht der Studienkommission "Grundsatzfragen der Kreditwirtschaft" (Schriftenreihe des Bundesministers der Finanzen, Heft 28), Bonn 1979.
- o.V.
(1979; Ladenlokale) Das aktuelle Interview - Ladenlokale, in: DAS - Nachrichten, Jg. 15, 1979, H. 10, S. 5 - 6.
- o.V.
(1979; Versandhandel) Versicherungen lassen sich nicht im Versandhandel verkaufen, in: VW, Jg. 34, 1979, S. 506.
- o.V.
(1978; Telefonverkauf) Gerichtsentscheidungen Nr. 709, in: VerBAV, 1978, S. 296.
- o.V.
(1978; Zweigstellen) Fahrbare Zweigstellen, in: bum, Jg. 7, 1978, H. 1, S. 38.
- o.V.
(1977; Rundschreiben) Rundschreiben R 7/77, in: VerBAV, 1977, Nr. 7, S. 403 - 404.

- o.V. Dienstleistungsverbund im Finanzwesen, in: Asw, (1969; Dienstleistungs- verbund) Jg. 12, 1969, H. 5, S. 10.
- o.V. Wissenstreue Diversifikation bei Versicherungen, in: (1969; Diversifikation) Asw, Jg. 12, 1969, H. 5, S. 28.
- PALMER, Bruce A. All-Lines Agents, in: Marketing Life and Health (1981) Insurance, hrsg. v. N.E. Strickler, Atlanta 1981, S. 271 - 301.
- PARHAM, Linda Signals From the Future: The Emerging Financial (1983) Services Industry, in: ER, FRB of Atlanta, Vol. 68, 1983, No. 9, S. 20 - 32.
- PATTERSON, Allen D. Bankers and Insurance Together, in: Transition, (1984) February 1984, S. 24 - 26.
- PEHLE, Helmut Selbstbedienung im Vertriebssystem der Banken, in: (1984) bum, Jg. 13, 1984, H. 5, S. 32 - 34.
- PEICK, Helmut Kooperation zwischen Banken und Versicherungen, (1978) Wiesbaden 1978.
- PENZKOFER, Peter Werden Zweigstellen zu teuer?, in: bum, Jg. 1, (1972) 1972, H. 1, S. 11 - 13.
- PERELMAN, Ellen S. Opening the Insurance Door, in: Transition, (1984) February 1984, S. 18 - 21.
- PORTER, Michael E. Competitive Strategy, New York 1980. (1980)
- PRÖBSTL, Werner A. Strategische Unternehmensführung in der Versiche- (1985) rungswirtschaft, Karlsruhe 1985.

- PRÖLSS, Erich /
SCHMIDT, Reimer /
FREY, Peter
(1983) Versicherungsaufsichtsgesetz, 9. A., München 1983.
- PUSCHMANN,
Karl-Heinz
(1979) Autoversicherungen im Direktvertrieb, in: bum, Jg. 8, 1979, H. 1, S. 34 - 35.
- RECKINGER, Gabriele
(1985) Banken entwickeln sich zwangsläufig zu Supermärkten rund um das Geld, in: HB Nr. 44 v. 04.03.85, S. 7.
- RECKINGER, Gabriele
(1984) Homebanking ist den Kinderschuhen noch längst nicht entwachsen, in: HB Nr. 241 v. 19.12.84, S. 7.
- REICHERT-FACILIDES,
Fritz
(1980) Rechtsbetrachtungen zur unternehmensverbundenen Versicherungsvermittlung, in: VW, Jg. 35, 1980, S. 695 - 699.
- REIN, Gerhard
(1980) Firmenverbundene Versicherungsvermittler?, in: ZfV, Jg. 31, 1980, S. 437 - 438.
- REINERS, Josef
(1977) Bankwirtschaftliche Verbundsysteme und ihre Stabilität, Wiesbaden 1977.
- REUSCHENBACH, Ruth
(1984) Ziele, Instrumente und Bedeutung der Geschäftsstellenorganisation im filialisierten Universalbankbetrieb, Köln 1984.
- REX, Rolf-D.
(1977) Bereitstellung und Führung der Absatzorgane im Außendienst des Versicherungsunternehmens, Diss. Köln 1977.
- RIEBEL, Paul
(1972) Kosten und Preise bei verbundener Produktion, Substitutionskonkurrenz und verbundener Nachfrage, 2. A., Opladen 1972.

- RIEDER, Hans-Joachim (1981) Stärkung der Vertriebsfunktion durch Abbau hemmender Faktoren in der Hauptverwaltung, in: VW, Jg. 36, 1981, S. 1290 - 1295.
- RIEGER, Walter (1981) Innovation in der Privaten Versicherungswirtschaft und Aufsichtsrecht, in: FS für Wilhelm Seuß, hrsg. v. M. Jung u.a., Karlsruhe 1981, S. 181 - 192.
- RIEHLE, Wolfgang (1984) Direktvertrieb und Informationstechnik. Vortrag im Rahmen des BIFOA-Seminars: "Computergestützter Außendienst bei alternativen Vertriebssystemen in der Versicherungsunternehmung" am 29.11.84 in Köln.
- RODEWALD, Bernd (1984) Vor dem Einsatz: Point of Sales Terminals, in: BI, Jg. 11, 1984, Nr. 7, S. 10 - 13.
- RÖHRER, Klaus (1967) Marktforschung und Versicherungsbedarf, Karlsruhe 1967.
- ROHDE-LIEBENAU, Wolfram (1973) Spartenentrennung als Ordnungsprinzip der Versicherungsaufsicht, Diss. Berlin 1973.
- ROHLOFF, Adalbert (1985) Nur ein reichhaltigeres Angebot kann dem Bildschirmtext zum Durchbruch verhelfen, in: Die Welt Nr. 66 v. 19.03.85, S. 7.
- ROMAN, Murray (1978) Geschäfte per Telefon, Wiesbaden 1978.
- ROSA, André (1981) New Products in Insurance - From the Imaginary to the Commonplace, in: Quarterly Letter from the Netherlands Reinsurance Group, December 1981, No. XXV/98, S. 9 - 14.
- ROSS, Paddy (1982) Broker, Direct Salesman, Or ...?, in: Post, Vol. 143, 1982, No. 45, S. 2786 - 2788.

- ROUT, Linda
(1984) Scots Bank Plans to Crash UK Insurance Barrier, in: RBI, Vol. 3, 1984, No. 83, S. 2.
- RUBIN, Harvey W. /
ZUGER, Peter A.
(1975) Prospects for Selling Life Insurance through Retail Banking Outlets, in: JRI, Vol. 42, 1975, S. 303 - 312.
- RUNDLE, Rhonda L.
(1982) ... As the Day Approaches, Whom They'll Butt Heads With Insurers, in: Bus. Ins., Vol. 12, 1982, No. 41, S. 11, 36, 40.
- RYBKA, Lawrence S.
(1984/85) The Broker's Role in Total Financial Planning, in: Best/Prop, Vol. 85, 1984/85, No. 3, S. 30 - 34.
- SAUTTER, Hermann
(1980) Vergütungen als absatzpolitisches Instrument der Versicherungsunternehmen, Frankfurt/Bern/Cirencester 1980.
- SCHANZ, Gerhard
(1984 a) Banksparplan oder Lebensversicherung?, in: BZ Nr. 104 v. 31.05./01.06.84, S. 7.
- SCHANZ, Gerhard
(1984 b) Allianz AG, in: BZ Nr. 240 v. 12.12.84, S. 1 und 3.
- SCHERER, Günter
(1975) Schutz der Gläubiger- und Schuldnerinteressen der Versicherten in der Individualversicherung, Diss. Köln 1975.
- SCHEUCH, Fritz
(1982) Dienstleistungsmarketing, München 1982.
- SCHIMMING, Werner
(1982) Industrieversicherungsgeschäft - Wirklichkeit und Erwartungen aus der Sicht eines firmenverbundenen Vermittlers, in: Mit Sicherheit gewinnen, hrsg. v. M. Muth, Karlsruhe 1982, S. 159 - 170.

- SCHMIDT, Günter (1978) Risk-Management zwischen Illusion und Realität - Praktische Möglichkeiten und Grenzen, in: ZVersWiss, Bd. 67, 1978, S. 85 - 98.
- SCHMIDT, Günter (1968) Der optimale Versicherungsbestand, Berlin 1968.
- SCHMIDT, Hans Peter (1971) Gedanken zur Absatzpolitik der Versicherungsunternehmung, in: VW, Jg. 26, 1971, S. 274 - 283.
- SCHMIDT, Jürgen (1980) Betriebswirtschaftliche Aspekte der Rückversicherung unter besonderer Berücksichtigung der Absatzpolitik von Rückversicherungsunternehmen, Karlsruhe 1980.
- SCHMIDT, Reimer (1985) Die Struktur der Lebensversicherung, in: VW, Jg. 40, 1985, S. 178 - 184.
- SCHMIDT, Reimer (1982 a) Versicherungsaufsichtsrecht, in: Versicherungswirtschaftliches Studienwerk, 3. A., Wiesbaden 1982, H. 28/29.
- SCHMIDT, Reimer (1982 b) Weltweite Probleme der Individualversicherung, in: VW, Jg. 37, 1982, S. 544 - 554.
- SCHMIDT, Reimer (1982 c) Die Versicherungsvermittler in einem Markt der Dienstleistungsfreiheit, in: VW, Jg. 37, 1982, S. 22 - 34.
- SCHMIDT, Reimer (1962) Versicherungsunternehmen, in: HWB, Bd. IV, 3. A., hrsg. v. H. Seischab/K. Schwantag, Stuttgart 1962, Sp. 5924 - 5927.
- SCHMIDT, Reinhart (1984) Das Bildschirmtextangebot über Versicherungen im Frühjahr 1984, in: VGA-Nachrichten, Jg. 33, 1984, Nr. 4, S. 70 - 72.

- SCHMITZ, Horst
(1966) Banken und Versicherungen - Zwei wachsende Branchen, in: ZfV, Jg. 17, 1966, S. 845 - 853.
- SCHNEIDER, Günter
(1983) Gedanken zur Zukunft der Zweigstelle, in: bum, Jg. 12, 1983, H. 3, S. 5 - 15.
- SCHORK, Ludwig
(1983) Gesetz über das Kreditwesen, 2. A., Köln/Berlin/Bonn/München 1983.
- SCHOTT, Barbara
(1984) Versicherungswirtschaft vor dem "Wheel of Retailing"?, in: Internationalität der Versicherung, Festgabe Marcel Grossmann zum 80. Geb., hrsg. v. M. Haller/W. Ackermann, St. Gallen 1984, S. 401 - 420.
- SCHOTT, Barbara
(1983) Vertriebsstrategien in den 90er Jahren, in: Internationale Management- und Ausbildungstage 1983. Tendenzen auf den Versicherungsmärkten - Konsequenzen für die Ausbildung, hrsg. v. Europ. Zentrum für die Bildung im Versicherungswesen, St. Gallen 1983.
- SCHÜTZE, Ulrich
(1972) Probleme der Produktgestaltung in der Versicherungswirtschaft unter besonderer Berücksichtigung der Produktinnovation, Karlsruhe 1972.
- SCHULZ, Harald
(1977) Versicherungen am Bankschalter - Zusätzliche Belastung oder Chance?, in: bum, Jg. 6, 1977, H. 5, S. 24 - 25.
- SCHÜLZ, Harald
(1974) Versicherungen am Bankschalter, in: Tzw, Jg. 21, 1974, S. 6/16 - 6/18.
- SCHWAKE, Edmund
(1984) Die Bedeutung des Marketing für den Erfolg von Versicherungsunternehmen, in: ZVersWiss, Bd. 73, 1984, S. 389 - 414.

- SCHWEBLER, Robert
(1985) Kooperation statt Marktanteilswettbewerb, in: Private Banken: Kontinuität und Fortschritt, BZ-Supplement zum 14. Deutschen Bankentag, März 1985, S. 42 - 47.
- SCHWEBLER, Robert
(1984 a) Versicherungsnachfrage in der Praxis, in: VW, Jg. 39, 1984, S. 420 - 427.
- SCHWEBLER, Robert
(1984 b) Lebensversicherer halten die Argumentation des deutschen Kreditgewerbes für anfechtbar, in: HB Nr. 230 v. 04.12.84, S. 9.
- SCHWEBLER, Robert
(1984 c) Die strengen Kapitalanlagevorschriften setzen den Finanzierungsgeschäften enge Grenzen, in: HB Nr. 247 v. 31.12.84, S. 30.
- SCHWEITZER,
Rosemarie von
(1982) Das Lebenszyklusmodell für den privaten Haushalt aus der Sicht der Hauswirtschaftslehre, in: ZVersWiss, Bd. 71, 1982, S. 367 - 382.
- SEIFERT, Werner G.
(1984) Sparplan mit Versicherungsschutz: Der Anbieter, in: Jahrbuch der Lebensversicherungen 1984, hrsg. v. McKinsey & Co. in Zusammenarbeit mit Wilhelm Seuß, Lage/Lippe 1984, S. 18 - 23.
- SEIFERT, Werner G.
(1982) Industrieversicherer vor schweren Zeiten?, in: VW, Jg. 37, 1982, S. 1368 - 1377.
- SEuß, Wilhelm
(1984) Sparplan mit Versicherungsschutz: Das Produkt, in: Jahrbuch der Lebensversicherungen 1984, hrsg. v. McKinsey & Co. in Zusammenarbeit mit Wilhelm Seuß, Lage/Lippe 1984, S. 9 - 17.
- SHAFTON, Robert M. /
GABAY, Donald D.
(1985) The Banking Outlook for Diversification into Insurance, in: BM, Vol. 168, 1985, No. 1, S. 22 - 26.

- SHAPIRO, Jay A.
(1970) Financial Services in the 1970's, in: IIM, Vol. 24, 1970, S. 148 - 151.
- SHARKEY, Betsy
(1982) Banks Opening New Doors to Lure Captives, Self-Insurers as Clients ..., in: Bus. Ins., Vol. 16, 1982, No. 41, S. 11 - 12, 16, 18.
- SIEGERT, Theo
(1974) Eigenarten bankbetrieblicher Leistungen - Ein Beitrag zur theoretischen Bankbetriebslehre, Diss. München 1974.
- SIEVERS, Heinz
(1982) HUKR-Versicherer: Zuversichtlich trotz abgeschwächter Geschäftsentwicklung, in: VW, Jg. 37, 1982, S. 1290 - 1300.
- SIEWERT, Klaus-Jürgen
(1983) Bankbetriebliche Marktpolitik, Ziele - Rahmenbedingungen - Entscheidungsgrundlagen, Berlin 1983.
- SMITH, James E.
DINCE, Robert R.
(1978) The Office of the Comptroller of the Currency and the Structure of American Banking, in: The Bankers' Handbook, hrsg. v. W.H. Baughn/C.E. Walker, rev. ed., Homewood/Illinois 1978, S. 1049 - 1059.
- SMITH, Rodney W.
SANGREE, Carl H.
COLETTA, Gerard C.
(1982) Unbundled Risk Management Services, in: RM Reports, Vol. 9, 1982, No. 5, S. 11 - 43.
- SMITH, Roger W.
(1985) Managing the Spectrum of Competition in Financial Services, in: BM, Vol. 168, 1985, No. 1, S. 32 - 37.
- SPANIER, Hans-Dieter
(1975) Leistungspolitik im Mengengeschäft der Universalbank, Diss. Köln 1975.
- STADLER, Klaus
(1981) Steuerung und Kontrolle des Außendienstes in Unternehmen der Versicherungswirtschaft, Karlsruhe 1981.

- STARKE, Otto-Ernst (1977) Kreditinstitute und Versicherungsunternehmen - Image und Realität, in: VW, Jg. 32, 1977, S. 353 - 356.
- STORCK, Axel (1984 a) Die Zukunft des Bankaußendienstes, in: gi, 1984, H. 2, S. 210 - 211.
- STORCK, Axel (1984 b) Neue Wege für die Absatzorganisation der Universalbanken, in: ÖBA, Jg. 32, 1984, H. 3, S. 106 - 116.
- STORCK, Axel (1983) Die Technik- und Beratungsbank, Frankfurt 1983.
- STREMITZER, Heinrich (1977) Risikopolitik und Risk Management - Gedanken zur Versicherungsnachfrage, in: VRdsch, Jg. 32, 1977, S. 22 - 36.
- SUBJETZKI, Klaus (1981) Bemerkungen zu einem aktuellen Thema: Bank-zweigstellen, in: Die Bank, Jg. 21, 1981, S. 316 - 318.
- SÜCHTING, Joachim (1970) Schwerpunkte im Versicherungsmarketing, in: ZfgK, Jg. 23, 1970, S. 226 - 227 u. 267 - 270.
- SÜCHTING, Joachim (1968) Die Einkaufswirtschaftlichkeit für Bankleistungen und die Zweigstellenpolitik, in: Der Bank-Betrieb, 1968, H. 10, S. 277 - 280.
- SULLIVAN, Frank E. (1981) Recruiting, Contracting and Training Agents, in: Marketing Life and Health Insurance, hrsg. v. N.E. Strickler, Atlanta 1981, S. 379 - 398.
- SULLIVAN, Thomas M. (1983) Banking and Insurance: An Insurer's Viewpoint, in: RM Reports, Vol. 10, 1983, No. 5, S. 39 - 47.
- SURMINSKI, Arno (1984) Zukunftsprobleme der Lebensversicherung, in: ZfV, Jg. 35, 1984, S. 358 - 370.

- SURMINSKI, Arno
(1980) Vergangenheit und Zukunft des Versicherungsaußen-
dienstes, in: ZfV, Jg. 31, 1980, S. 344 - 350.
- TERRY, James W.
(1984) Managing Unbundled Risk Management Services, in:
RM Reports, Vol. 11, 1984, No. 2, S. 23 - 34.
- TEUBNER, Richard
(1984) Why the Insurance Agents Resist, in: Transition,
February 1984, S. 22 - 23.
- THEIS, Helmut
(1970) Banken und Versicherungen in einem Boot, in: ZfV,
Jg. 21, 1970, S. 670 - 671.
- THIELTGES,
Hans-Werner /
TRÄGER, Klaus
(1984) Sparpläne mit Versicherungsschutz - Kampfansage,
in: Capital, 1984, H. 11, S. 109 - 111.
- TIETZ, Bruno
(1984) Bevölkerungsentwicklung: Ein Szenario der Bundes-
republik Deutschland im Jahre 2030, in: HB Nr. 56
v. 19.03.84, S. 15; Nr. 57 v. 20.03.84, S. 16; Nr. 58
v. 21.03.84, S. 22; Nr. 61 v. 26.03.84, S. 20.
- TILLMAN III,
Henry T.
(1983/84) Collision Course, in: Best/Prop, Vol. 84, 1983/84,
No. 10, S. 30 - 36 und S. 92 - 94.
- TRÖBLINGER, Alfred
(1985) Die Lebensversicherung in der Bundesrepublik
Deutschland morgen und übermorgen, in: ZfV, Jg.
36, 1985, S. 86 - 94, 118 - 122.
- TRÖBLINGER, Alfred
(1984) Storno in der Lebensversicherung, in: ZfV, Jg. 35,
1984, S. 590 - 597.
- TROWBRIDGE,
Edward K.
(1982) The Superiority of State Regulation, in: Insurance
Deregulation: Issues and Perspectives, hrsg. v. N.
Weber, Conference Board Report No. 824, New
York 1982, S. 20 - 22.

- ULSETH, George
Walter
(1972) Financial Congenerics: The Need for a New Corporate Strategy in Insurance and Financial Services, Diss. Univ. of Minnesota 1972.
- UTECHT, Eberhard
(1973) Die Nachfrage nach Lebensversicherungsschutz, Berlin 1973.
- VIELMETTER, Walter
(1981) Banken und Bildschirmtext, in: Die Bank, Jg. 21, 1981, S. 265 - 267.
- VOGEL, Ludwig
(1978) Die Versicherungsvermittlung im Spannungsfeld von Absatz- und Beschaffungsaktivitäten, Diss. Aachen 1978.
- VOIGT, D.
(1978) Notwendige Neuorientierung bei Geschäftsstellen und selbständigen Versicherungsvermittlern, in: VW, Jg. 33, 1978, S. 357 - 362.
- WALL, Larry D. /
EISENBEIS, Robert A.
(1984) Risk Considerations in Deregulating Bank Activities, in: ER, FRB of Atlanta, Vol. 69, 1984, No. 5, S. 6 - 19.
- WALLICH, Henry C.
(1984) US-Bank Deregulation: The Case for Orderly Progress, in: The Banker, Vol. 134, 1984, No. 699, S. 25 - 28.
- WASSERMANN, Peter
(1969) Die Methode der Versicherungsvermittlung als Gegenstand unternehmenspolitischer Wahlentscheidungen in der Versicherungsunternehmung, Diss. Hamburg 1969.
- WEBB, Bernard L.
(1974) The Framework for Insurance Marketing Changes, in: JRI, Vol. 41, 1974, S. 239 - 248.
- WEBER, Nathan
(1982) Introduction: Reversals and Continuities, in: Insurance Deregulation: Issues and Perspectives, Conference Board Report No. 824, hrsg. v. N. Weber, New York 1982, S. 1 - 4.

- WEERTZ, Peter
(1985) Private Einkommen wachsen langsamer, in: Die Welt Nr. 81 v. 06.04.85, S. 10.
- WEICHERT, Helmut
(1985) Risikoversicherung - was steckt dahinter?, in: bum, Jg. 14, 1985, H. 3, S. 30 - 32.
- WEIGEL, Hanns-Jürgen
(1984) Neue Aufgaben der Lebensversicherung aus der Sicht der Kapitalanlage?, in: ZfV, Jg. 35, 1984, S. 446 - 450.
- WEINMANN, Hermann
(1982) Flexible Absatzplanung im Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 1982.
- WEISS, Wieland
(1975) Wachstumsziele und -instrumente von Versicherungsunternehmen, Diss. Köln 1975.
- WESSEL, Karl H.
(1983) Grundsatzfragen der Lebensversicherung, in: VW, Jg. 38, 1983, S. 651 - 663.
- WILKENING,
Hans-Rüdiger
(1982) Anpassungsprobleme in der Versicherungswirtschaft, in: DB, 1982, Nr. 44, S. 2256 - 2262.
- WITTMER, Norbert
(1982) Produkt- und Kundengruppenorganisation im Versicherungsunternehmen?, in: VW, Jg. 37, 1982, S. 432 - 445.
- WITTMER, Norbert
(1979 a) Überlegungen zur Produkt- und Sortimentsplanung von Versicherungsunternehmen, in: ZVersWiss, Bd. 68, 1979, S. 465 - 496.
- WITTMER, Norbert
(1979 b) Grundlagen der betrieblichen Planung im Versicherungsunternehmen, Frankfurt/Bern/Cirencester 1979.
- WÖHE, Günter
(1984) Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 15. A., München 1984.

- WOLFF, Volker
(1979) Marktbearbeitungsstrategien des Versicherungsunternehmens, Berlin 1979.
- WOLFF, Volker
(1978) Absatzprogrammpolitik und Ablauforganisation der Erstbearbeitung im Versicherungsunternehmen, in: Dbw, Jg. 19, 1978, S. 54 - 58.
- WOOD, Victor
(1974) Banking and Insurance, in: Post, Vol. 135, 1974, S. 3146 - 3147.
- WOODEN, James H.
(1984) The Financial Services Business in Perspective, in: BM, Vol. 167, 1984, No. 2, S. 28 - 31.
- WRABETZ, Wolfram
(1972) Darstellung und Analyse des absatzpolitischen Instrumentariums von Versicherungsunternehmen, in: ZfV, Jg. 23, 1972, S. 150 - 158.
- WÜGLER, Andreas
(1983) Voraussetzungen und Möglichkeiten der Automation in der Außenorganisation der Versicherungswirtschaft, St. Gallen 1983.
- ZAJDŁIC, Włodek
(1983) An Anxious Interface, in: Reinsurance, Vol. 15, 1983, No. 1, S. 8 - 14.
- ZELLWEGER, Martin
(1981) Erfahrungen im Direktverkauf durch Inserate, in: SchwVZ, Jg. 49, 1981, Nr. 9/10, S. 326 - 329.
- ZIETSCH, Dietmar
(1985 a) Vertriebssteuerungssysteme für den Versicherungsaußendienst, in: VW, Jg. 40, 1985, S. 634 - 543.
- ZIETSCH, Dietmar
(1985 b) Grundlagen der Gestaltung außenorganisationsbezogener Vertriebssteuerungssysteme in Versicherungsunternehmen, Karlsruhe 1985.
- ZINK, Achim
(1965) Die Absatzpolitik in der deutschen Lebensversicherung, Diss. Hamburg 1965.

- ZLOCH, Bernd
(1975) Die Kapitalanlagen von Versicherungsunternehmen
in betriebswirtschaftlicher Sicht, Karlsruhe 1975.
- ZLOCH, Bernd
(1970) Bank- und Versicherungsprodukte - Ein Vergleich,
in: VW, Jg. 25, 1970, S. 993 - 996.
- ZUTHER, Ingo Arnd
(1976) Anmerkungen zum Wettbewerb zwischen Unternehm-
men mit unterschiedlichen Vertriebswegen, in: VW,
Jg. 31, 1976, S. 540 - 547.

HAMBURGER GESELLSCHAFT ZUR FÖRDERUNG DES VERSICHERUNGSWESENS MBH, HAMBURG

Die im Jahre 1982 gegründete Gesellschaft hat zum Ziel, das Versicherungswesen durch Vergabe von Untersuchungen und Gutachten sowie durch Unterstützung von wissenschaftlichen Forschungsaufträgen zu fördern.

Bei ihrer Arbeit wird die Gesellschaft durch einen Beirat aus Versicherungswirtschaft, Dienstleistung und Industrie sowie Wissenschaft unterstützt, der die Vergabe der nicht interessen gebundenen Aufträge lenkt und überwacht.

Die Ergebnisse der Untersuchungen und Forschungsaufträge stehen allen interessierten Kreisen zur Verfügung. Veröffentlicht werden sie unter anderem im Rahmen einer eigenständigen Publikationsreihe.

Das Stammkapital der mit 1 Mio DM ausgestatteten Gesellschaft liegt bei der Jauch & Hübener-Gruppe. Die Gesellschaft strebt für sich selbst keinen Gewinn an.