



Vom Wesen des Versicherungsmarketings

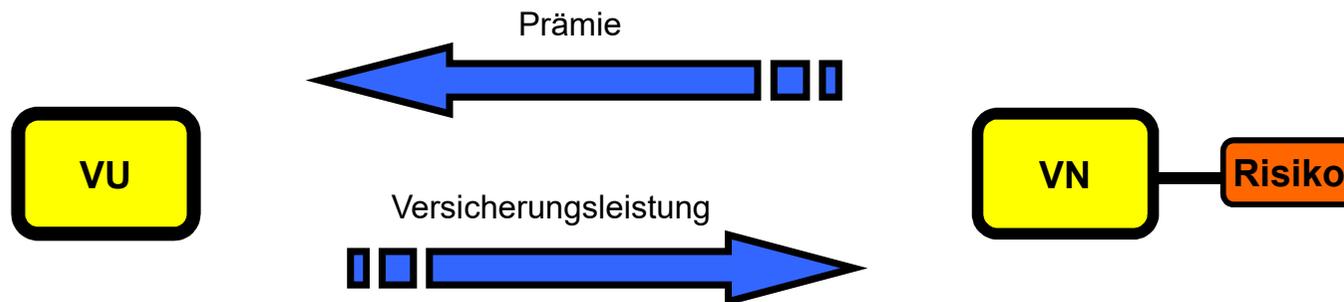
***Prof. Dr. Christian Führer
11. Dezember 2023***

Agenda

- I. Funktionsweise der privatwirtschaftlichen Versicherung
- II. Besonderheiten und Probleme des Versicherungsmarketings
- III. Lösungsansätze

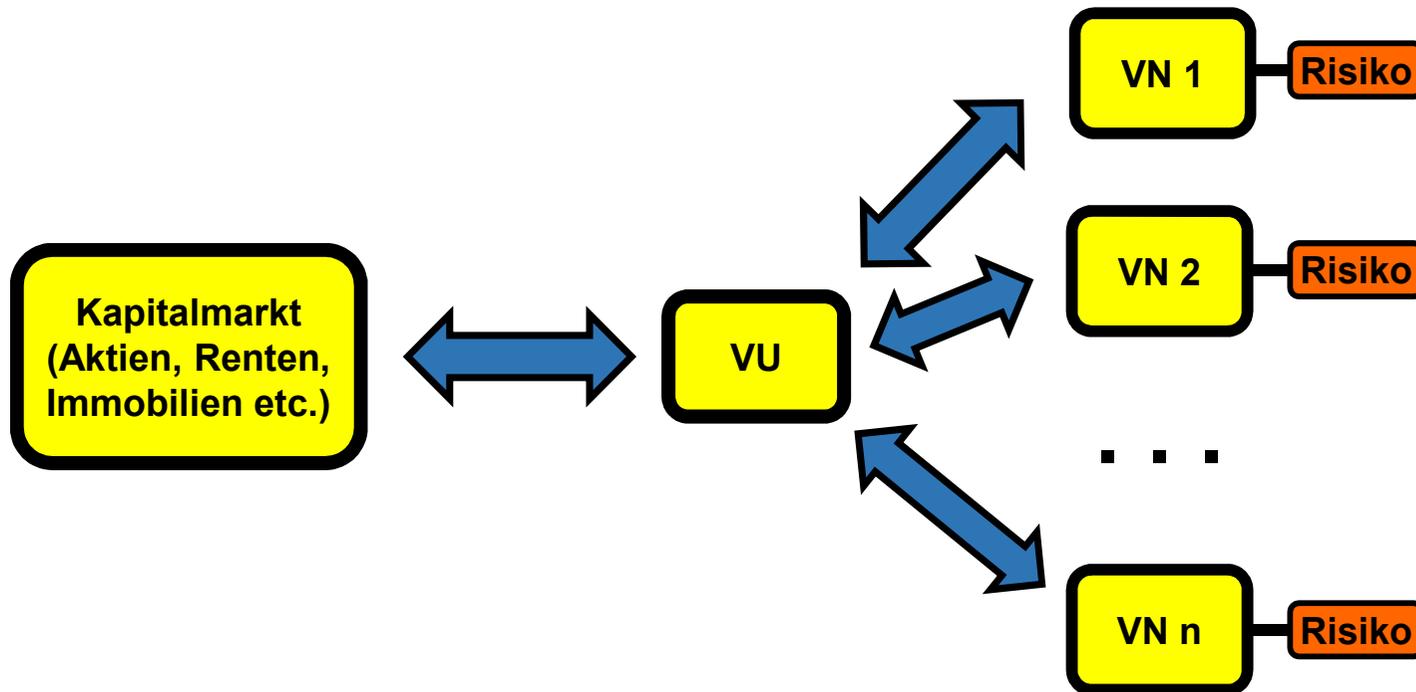
I. Funktionsweise der privatwirtschaftlichen Versicherung

Idee der Versicherung: Transfer eines finanziellen **Risikos** von einem **Versicherungsnehmer (VN)** auf einen anderen Risikoträger (**Versicherungsunternehmen; VU**) gegen Zahlung einer Prämie:

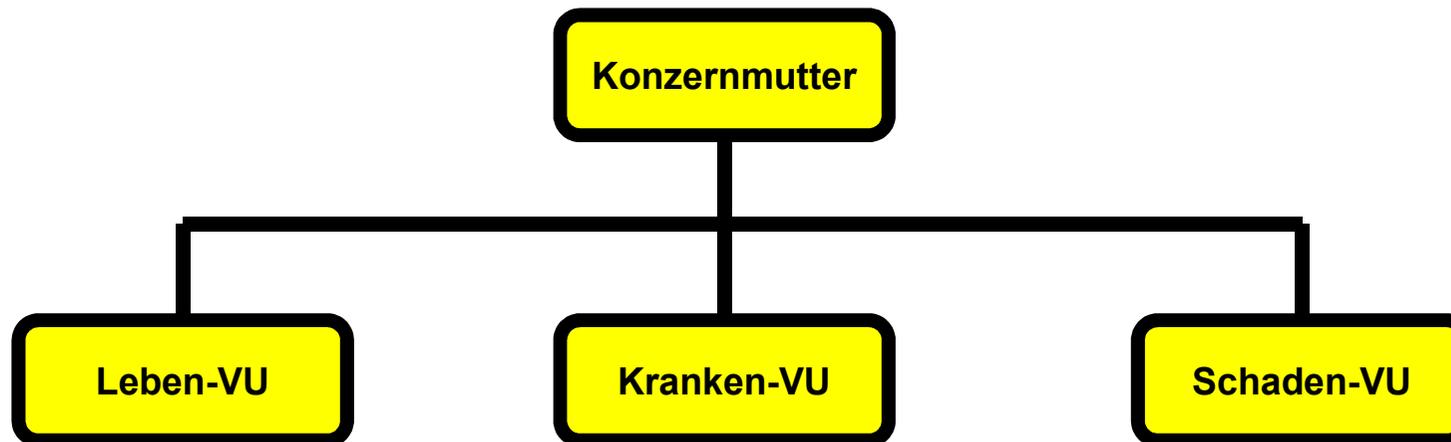


Die Prämie muss sich dabei am Charakter des versicherten Risikos (Krankheit, Unfall etc.) orientieren und dieses möglichst exakt abbilden.

Strenggenommen betreiben VU damit wechselseitige Finanzierungsgeschäfte mit ihrem **Versichertenkollektiv** und dem **Kapitalmarkt**. Das Versichertenkollektiv fasst dabei eine große Zahl vergleichbarer Risiken zusammen; hier herrscht ein Risikoausgleich, der das Geschäft für alle Beteiligten interessant macht:



Man unterscheidet dabei unterschiedliche **Versicherungssparten** (Leben, Kranken, Schaden etc.), die jeweils ähnliche Risiken zusammenfassen. Aufgrund des **Spartentrennungsgebots** müssen sich VU auf eine Versicherungssparte beschränken, sind also zum Beispiel Lebens- oder Kranken-VU. Diese gesetzliche Vorgabe hat zur Entstehung von **Versicherungskonzernen** geführt, die die eigentlichen Akteure auf dem Versicherungsmarkt sind, etwa:



Im Folgenden wird stets von „VU“ gesprochen, obwohl „VK“ eigentlich angemessener wäre.

Beispiel uniVersa-Konzern:



II. Besonderheiten und Probleme des Versicherungsmarketings

1) Charakter des Gutes „Versicherung“

- Versicherungsprodukte sind **immaterielle Dienstleistungen** (→ intangibel, nicht transportfähig; benötigen VN als „externen Faktor“).
- Versicherungsprodukte sind **erklärungsbedürftig** und **kompliziert** („Informationsasymmetrie“).
- Viele Versicherungsprodukte besitzen ein aus VN-Sicht **hohes Preisniveau**.
- Versicherungsprodukte zwingen zur **Auseinandersetzung mit Lebensrisiken**, denen man gemeinhin gerne ausweicht (Feuerschäden, Invalidität, Krankheit, Rechtsstreitigkeiten, Tod, Unfall etc.).

?

Wie geht Versicherungsmarketing mit den strukturellen Eigenarten des Gutes „Versicherung“ um?

?

2) Problem der strategischen Positionierung

Bis 1994 unterlag der deutsche Versicherungsmarkt einer relativ strengen **Regulierung**. Die implizierte u.a.:

- ein hohes Maß an Einheitlichkeit bei den Produkten, teilweise bis in Produktdetails hinein,
- eine geringe Unterscheidbarkeit der VU.

In der Folge sahen sich VU einem relativ **geringen Wettbewerbsdruck** gegenüber.

Dies änderte sich mit der **Deregulierung der Versicherungsmärkte 1994**, seither sieht sich die Branche einem enormen Wettbewerbsdruck ausgesetzt, und dies sowohl intern als auch extern (Konkurrenzsituation zu Banken und Investmentgesellschaften in der LV). In der Folge kam es zu vermehrter M&A-Aktivität, aber auch zur Notwendigkeit, das eigene Profil glaubhaft zu schärfen.



**Welche strategischen Optionen
besitzen Versicherungsunternehmen?**



3) Imageproblem der Branche

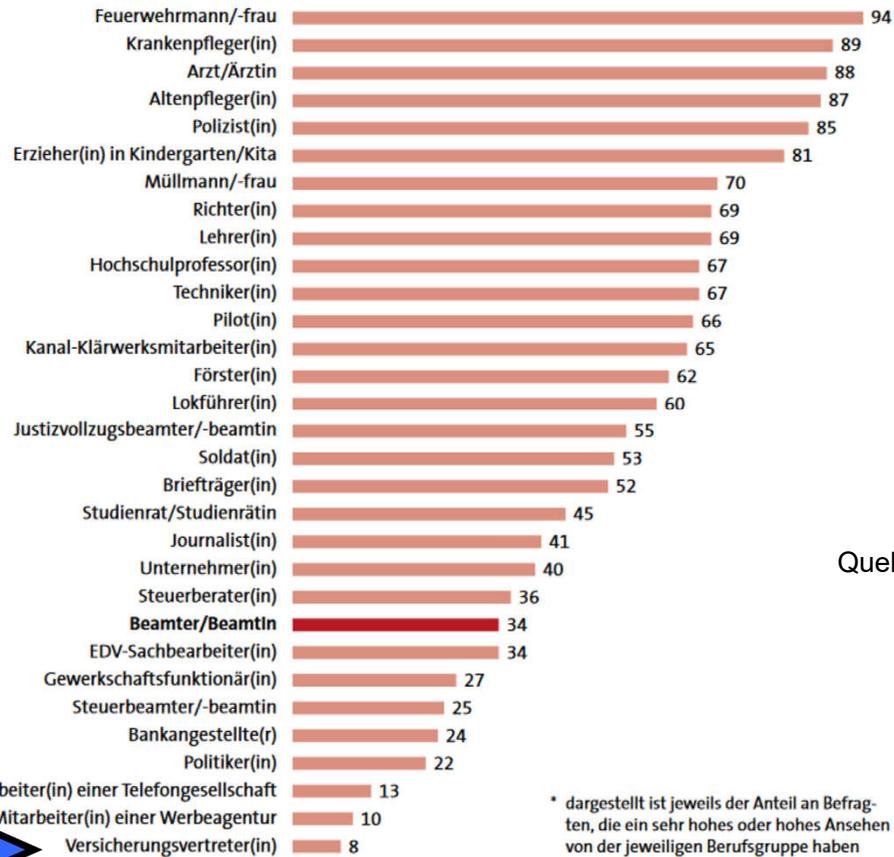
Alle VU haben damit zu kämpfen, dass die Branche ein eher **schlechtes Image** in der Bevölkerung genießt. Dies erschwert den Aufbau einer Vertrauensbasis zwischen VU und VN (→ **operatives Marketing**), hat aber auch negative Auswirkungen auf das **Personalmarketing** der Branche.



Das schlechte Image wird vor allem auf den **Außendienst** projiziert:

Ansehen einzelner Berufsgruppen in %*

Es haben ein (sehr) hohes Ansehen:



Quelle: „Monitor öffentlicher Dienst“
(DBB & Tarifunion, 2022)

* dargestellt ist jeweils der Anteil an Befragten, die ein sehr hohes oder hohes Ansehen von der jeweiligen Berufsgruppe haben



Auch der **Innendienst** bekommt sein Fett weg:

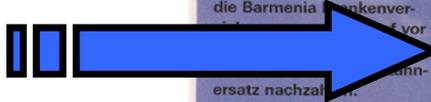


Comedy-Serie „Stromberg“ (2004-2012)

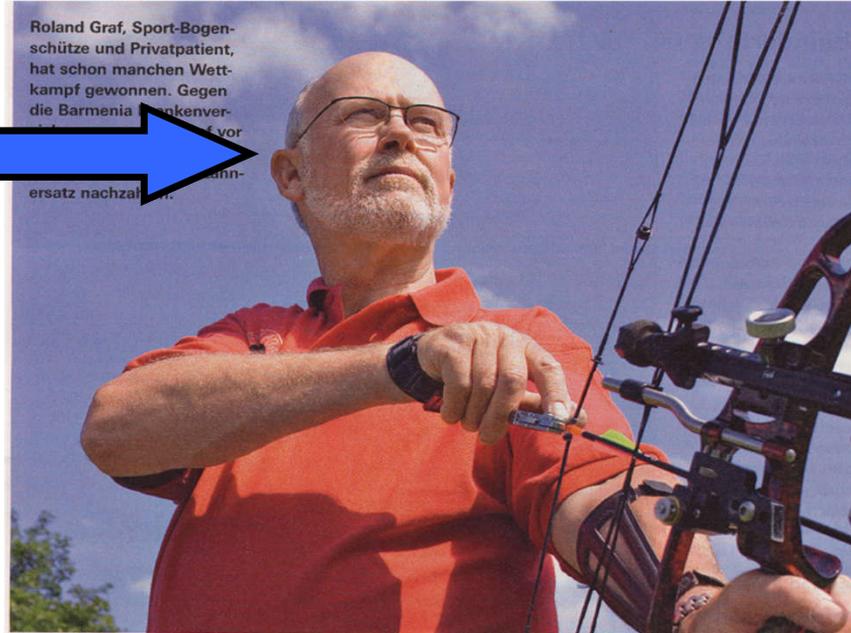
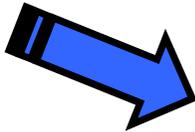


Und dann wären da noch die **Verbraucherschützer**, die über alles erhaben sind:

Unbändiger Blick
zum Horizont:
„Mit mir nicht!“



Anwalt des
kleinen Mannes,
der immer nur
betrogen wird.

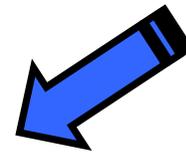


David gegen Goliath

Private Krankenversicherung. Versicherer beanstanden etwa jede zehnte Rechnung, die

Sehnenansätzen. Zusätzlich Lymphödeme zu schaffen, staus im Bindegewebe. Zweimal pro Woche geht sie zu den Physiotherapeuten. Er hilft mit Massage und Fangopackungen, die zu lindern und Schwellungen zu reduzieren. Aufgrund ihrer Krankheit ist sie über ihren Beruf hinaus erwerbsunfähig. Die Beamterin übernimmt die Kosten für ihre Krankheitskosten.

Pfeil & Bogen
→ Robin Hood
lässt grüßen.



?

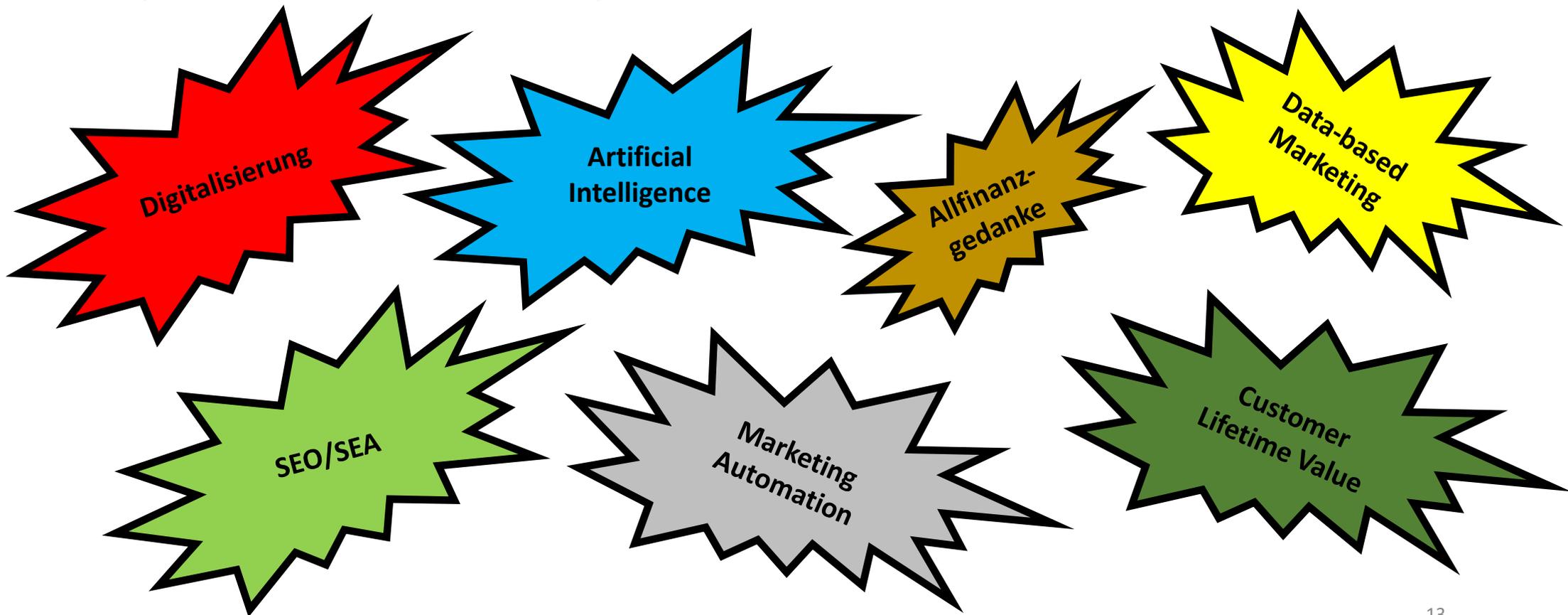
Wie können Vorurteile
überwunden werden?

?

Quelle: Finanztest 10/2008

Bemerkung

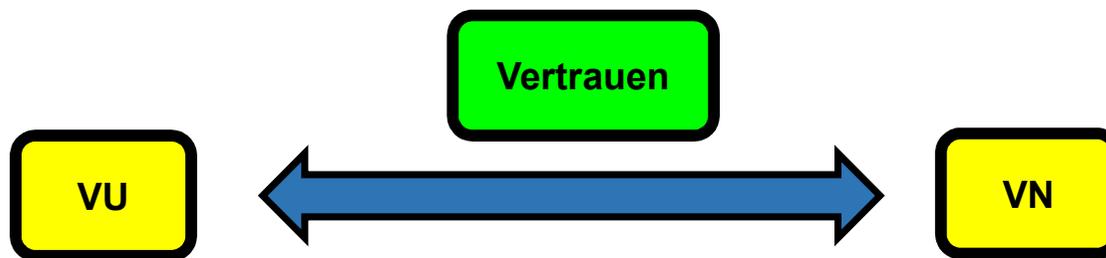
Kapitel II geht nun zu Ende, einige Herausforderungen an das Versicherungsmarketing fielen dabei notgedrungen unter den Tisch, vor allem einige aktuelle Baustellen. Erwähnt werden sollen sie aber trotzdem.



III. Lösungsansätze

1) Charakter des Gutes Versicherung

Versicherer verkaufen im Kern **Schutz** vor den finanziellen Auswirkungen schwerwiegender Lebensrisiken, die der VN nicht vollständig versteht. Dabei muss der VN als Prämienzahler in Vorleistung treten, ohne zu wissen, was ihn im „Fall der Fälle“ konkret erwartet („**inverse**“ **Produktionsfunktion** der Versicherungsbetriebslehre nach Farny). Um diesem Problem zu begegnen, setzt das Versicherungsmarketing meist auf den **Vertrauensbegriff**, muss also versuchen, das Vertrauen des VN zu gewinnen und zu erhalten.

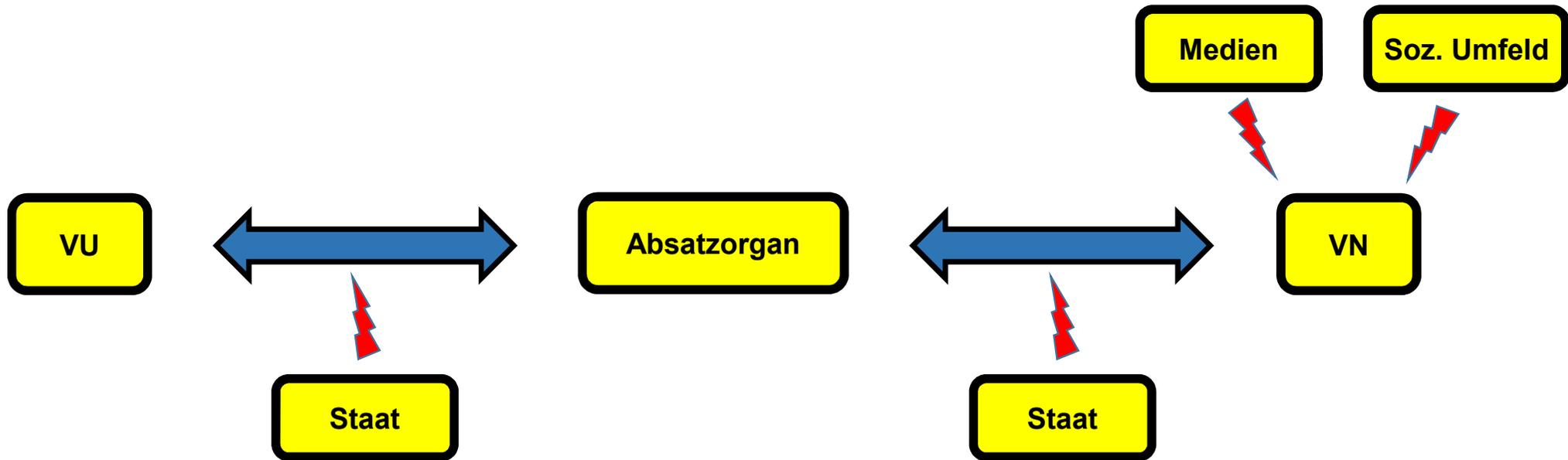


Erschwert wird das Beziehungsgeflecht freilich durch weitere Akteure:

Grundmodell:



Realität:

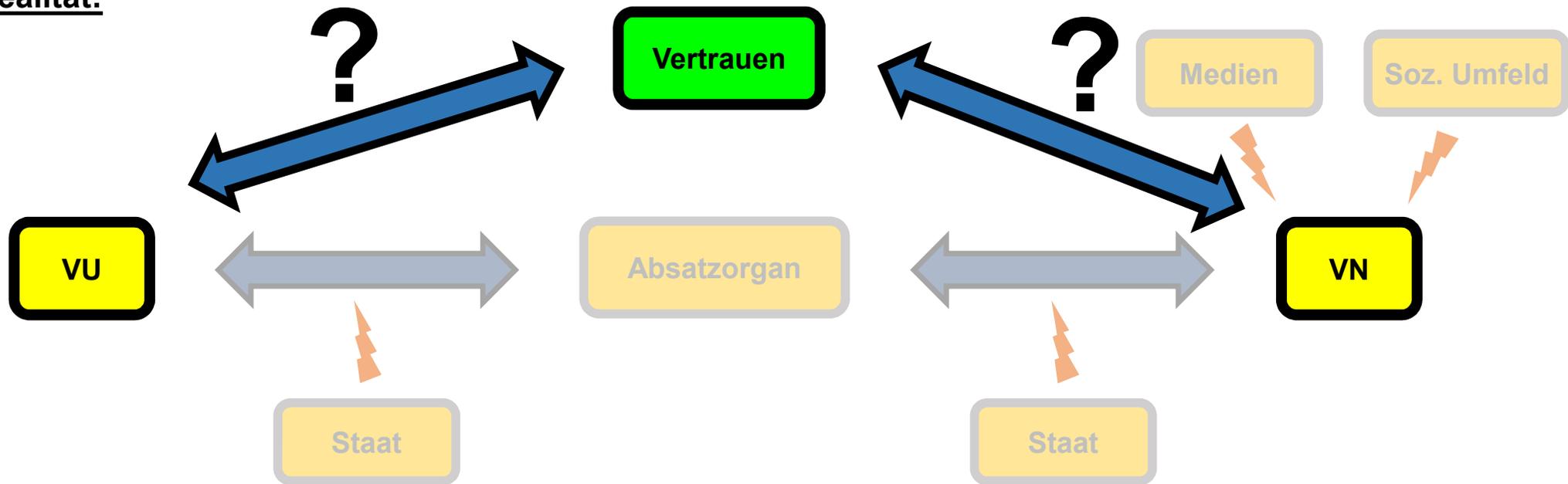


Erschwert wird das Beziehungsgeflecht freilich durch weitere Akteure:

Grundmodell:



Realität:



Um trotz dieses komplizierten Beziehungsgeflechts das notwendige **Vertrauen zwischen VU und VN** herzustellen, bieten sich verschiedene Strategien an:

Vertrauen durch Namenswahl

Vertrauen durch Logodesign

Vertrauen durch Slogan/Claim

Vertrauen durch Markenstrategie

Vertrauen durch Gütesiegel

Vertrauen durch ???

Vertrauen durch Namenswahl



Vertrauen durch Namenswahl

So sehr ein Unternehmensname „aus Tradition“ für Vertrauen steht, kann er im Laufe der Zeit auch veralten. Anstatt ihn einfach zu ersetzen (und damit Vertrauen eventuell zu verspielen), gründen manche Versicherer „frischere“ Tochterunternehmen:



Vertrauen durch Logodesign



1891 - 1923



1923 - 1977



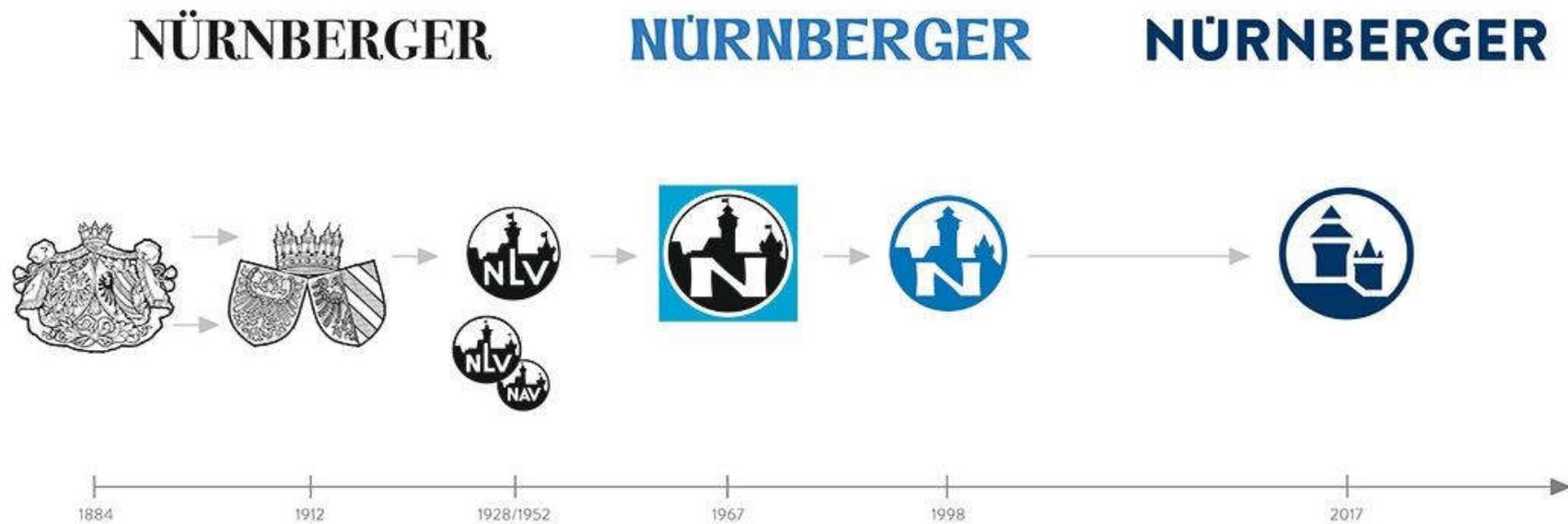
1977 - 1999



1999 -

Vertrauen durch Logodesign

Die Firmierung der NÜRNBERGER Versicherung im Wandel der Zeit



Vertrauen durch Logodesign



Man beachte das hohe Maß an Kontinuität!

Vertrauen durch Logodesign



HUK-COBURG



Vertrauen durch Logodesign



Vertrauen durch Logodesign

Manches Wortlogo wirkt „altbacken“, signalisiert aber gerade dadurch Beständigkeit:



Gothaer

Vertrauen durch Logodesign

Auch regional geprägte Logos sollen letztlich Vertrauen vermitteln:



Vertrauen durch Logodesign

Und immer ist Kontinuität gefragt:



Historie



Vertrauen durch Slogan/Claim



württembergische

Ihr Fels in der Brandung.

Vertrauen durch Slogan/Claim

Gothaer

Jeder versichert – alle gesichert: Gothaer Familienversicherung. (1961)

Lebensversicherung auf Gegenseitigkeit. (1981)

Die Gothaer – ein beruhigendes Gefühl. (1982)

Wir machen das. (2003)

Sagen Sie Ihren Sorgen zweifach tschüss. (2012)

Kraft der Gemeinschaft. (2018)

Vertrauen durch Slogan/Claim



Vertrauen verpflichtet. (1967)

Sicherheitshalber. (1973)

Dem Menschen Sicherheit. Jedem seine. (1980)

Reden Sie mit uns. Sicherheitshalber. (1991)

Ihre Sicherheit. Ihre Zukunft. Ihr Leben. (1997)

Zukunft beginnt heute. (2007)

Vertrauen durch Slogan/Claim



Der Versicherer ohne Grenzen. (1994)

Ich hab' was vom Löwen. (2000)

Löwenstark. Sicherheit und Service. (2003)

Schutz unter den Flügeln des Löwen. (2004)

Aus Versicherung wird Verbesserung. (2016)

Vertrauen durch Slogan/Claim



Die älteste Gebäudeversicherung der Welt. (2001)

Seit 1676 Hamburger Gebäudeversicherer. (2011)

Die älteste Versicherung der Welt. (2013)

Versicherung für uns in Hamburg. Seit 1676. (2013)

Vertrauen durch Markenstrategie

Die Verwendung von **Produktmarken** hat in der Branche bis heute keine große Verbreitung gefunden, viel verbreiteter sind Versuche, das VU selbst als **Unternehmensmarke** zu positionieren.



Vertrauen durch Markenstrategie

MARKENMONITOR ASSEKURANZ: MARKENSTÄRKE & MARKENBILD HEUTE UND MORGEN

Ranking – Markenstärke



Ranking – Funktionale Markenbilder



Quelle: Markenmonitor Assekuranz 2020. HEUTE UND MORGEN GmbH, September 2020. Gesamtstichprobe: 2.028 Personen aus bundesdeutschen Haushalten, ab 18 Jahren.

Vertrauen durch Markenstrategie

Als Pionier bei der Entwicklung von **Produktmarken** gilt bis heute die **Mannheimer Versicherung**:



BELMOT

ARTIMA

I'M SOUND

SINFONIMA

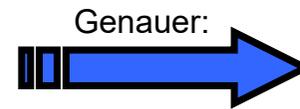
NAUTIMA

MAXIMOS

LUMIT

PRIGOM

SUPRIMA



I'M SOUND®

Vertrauen durch Markenstrategie

Das Konzept prägt das gesamte operative Marketing, insbesondere die Kommunikationspolitik:



Vertrauen durch Markenstrategie

Das Konzept prägt das gesamte operative Marketing, insbesondere die Kommunikationspolitik:



EINLADUNG
13. April 2018 | Mannheim

Glanzleistung
Lack erkennen, erhalten
und durchleuchten.

BELMOT[®]
Die Oldtimerversicherung.

BELMOT FACHTAG

The poster features a man in a dark jacket leaning against a classic car. The background is dark with some blurred lights.



VALORIMA
Gewinnspiel

Wie schwer schätzen
Sie den Mannheimer
Silberbecher?

Halle A2 | Stand 110

VALORIMA[®]
valorima.de

The poster features a close-up of a woman's face, looking upwards and to the right. She is wearing a dark turtleneck and a silver chain necklace. The background is dark.

Vertrauen durch Markenstrategie

Das Konzept prägt das gesamte operative Marketing, insbesondere die Kommunikationspolitik:

Wohl ein kleiner
Patzer . . . 😊



EINLADUNG
13. April 2018 | Mannheim

Glanzleistung
Lack erkennen, erhalten
und durchleuchten.

BELMOT[®]
Die Oldtimerversicherung.

BELMOT FACHTAG

VALORIMA
Gewinnspiel

Wie schwer schätzen
Sie den Mannheimer
Silberbecher?

Halle A2 | Stand 110

VALORIMA[®]
valorima.de

Vertrauen durch Gütesiegel

GewerbePilot



Als Top Anbieter ausgezeichnet:
BGV – Versicherung AG
„Inhaltsversicherung: 10/2022“

★★★★★
Rating zur Inhaltsversicherung
(11/2022, gültig bis 12/2023) Im Test: 33 Versicherer 164 Tarife

Die Bewerter von
Gewerbeversicherungen
Rating GmbH & Co. KG

Franke || Bornberg

Familie
hervorragend **FFF**

Rechtsschutz
Badische Rechtsschutzversicherung AG
proComfort Exklusiv-Tarif

Produkt: 01/2017 Rating: 02/2017

**WOHNGEBÄUDE-
VERSICHERUNG
SEHR GUT**

BGV-Versicherung AG
Tarif: Exklusiv

Handelsblatt

Im Test: 44 Angebote
handelsblatt.com · 12.11.2016

Franke || Bornberg



Städtischer Verlag

**SEHR HOHE
QUALITÄT
im
SERVICE**

**BGV
Badische Versicherungen**

Im Vergleich: 32 Branchenvertreter

Wissenschaftlicher Partner: ServiceValue
Veröffentlicht in: Süddeutsche Zeitung
URL: <https://t.p.de/lwgc> 05 | 2021

Vertrauen durch ???

Bei alledem darf nicht vergessen werden, dass Vertrauen nicht nur vom Namen, Logo, Slogan, etc. eines VU abhängt. Man denke etwa an die „**drei zusätzlichen P**“ des **Dienstleistungsmarketings** . . .



People



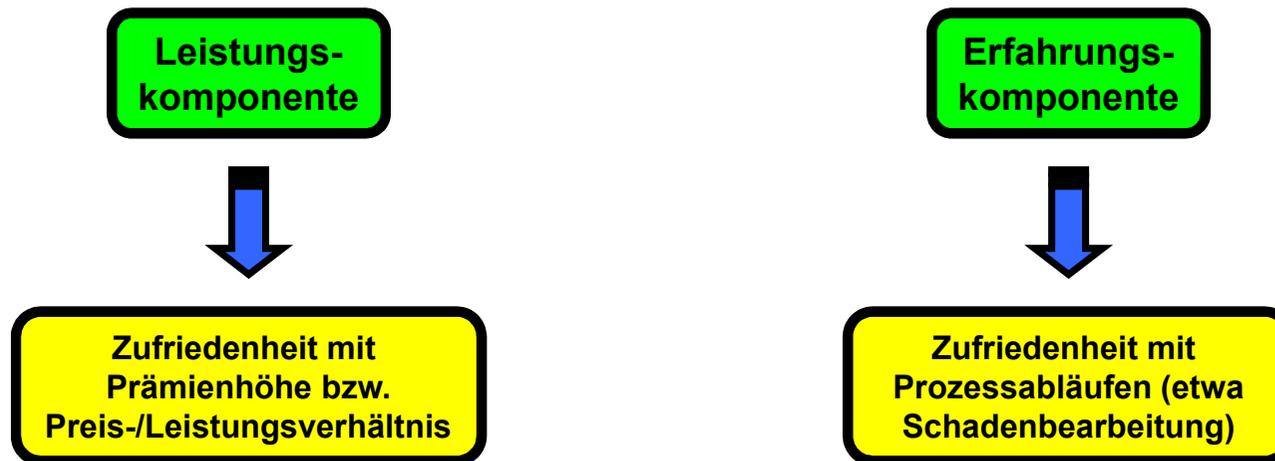
Processes



Physical Facilities

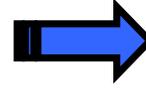
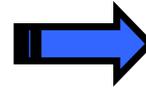
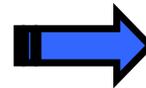
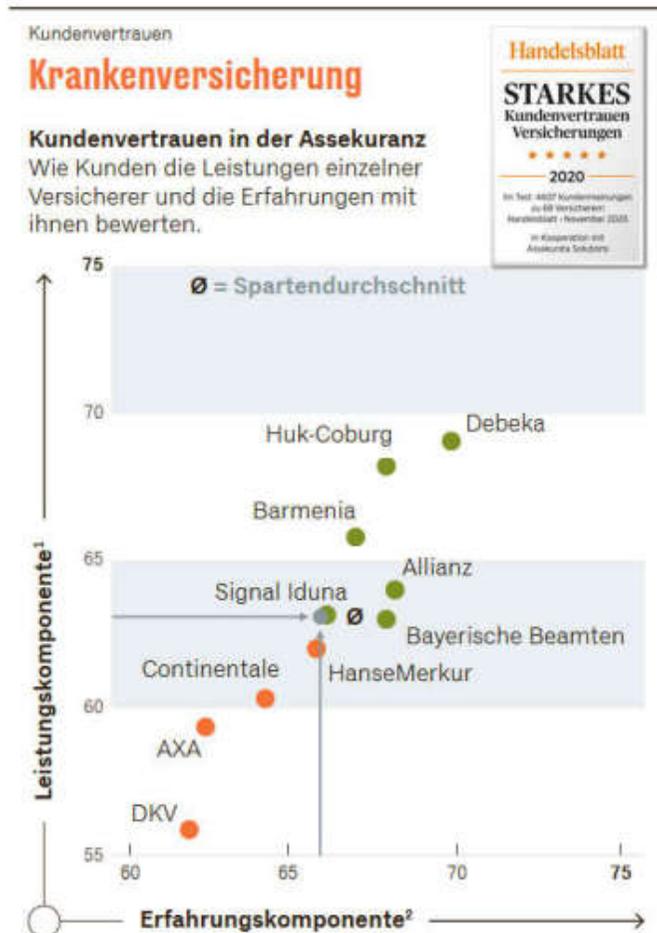
Vertrauen durch ???

Einen **wissenschaftlichen Ansatz zum Kundenvertrauen** liefert eine Studie von Assekurata Solutions aus dem Jahre 2020. Dort wird der Vertrauensbegriff in zwei Komponenten zerlegt (Modell, mehr nicht):



Die Operationalisierung beider Komponenten geschieht dabei durch eine Kundenbefragung.

Beispiel Krankenversicherung:



Vertrauensindex

Versicherer	Differenz zum Spartendurchschnitt	Wertung
Debeka	5,1	★★★★★
Huk-Coburg	3,6	★★★★★
Barmenia	2,0	★★★★☆
Allianz	1,6	★★★★☆
Bayerische Beamten	1,0	★★★★☆
Signal Iduna	0,1	★★★☆☆
Hanse-Merkur	-0,5	★★★☆☆
Continental	-2,2	★★☆☆☆
AXA	-3,6	★☆☆☆☆
DKV	-5,6	★☆☆☆☆

1) Produktqualität und Preis-Leistungsverhältnis; 2) Service und Wertschätzung

HANDELSBLATT-GRAFIK

Quelle: Assekurata

In jedem Falle gilt nun:

**Wie geht Versicherungsmarketing mit
den strukturellen Eigenarten des
Gutes „Versicherung“ um?**

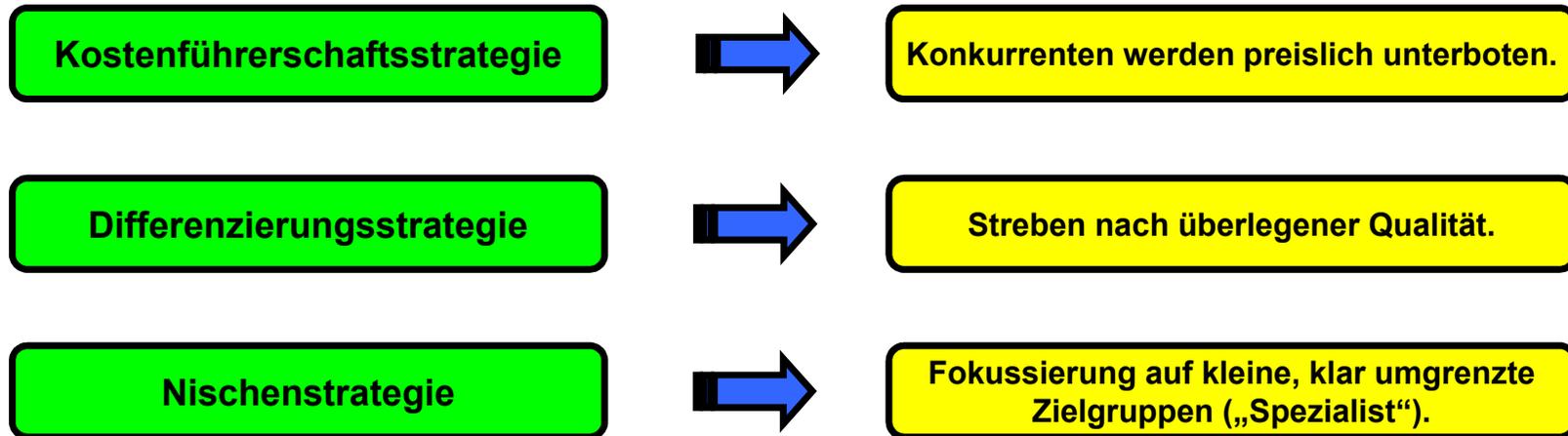
In jedem Falle gilt nun:



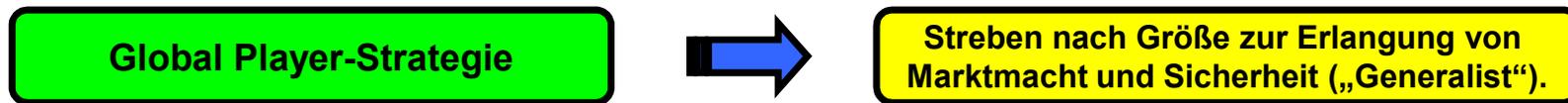
2) Problem der strategischen Positionierung

Der zentrale Begriff der **Wettbewerbsstrategie** geht auf Porter zurück. Die bis heute gültigen Haupt-
erkenntnisse seiner Analysen sind:

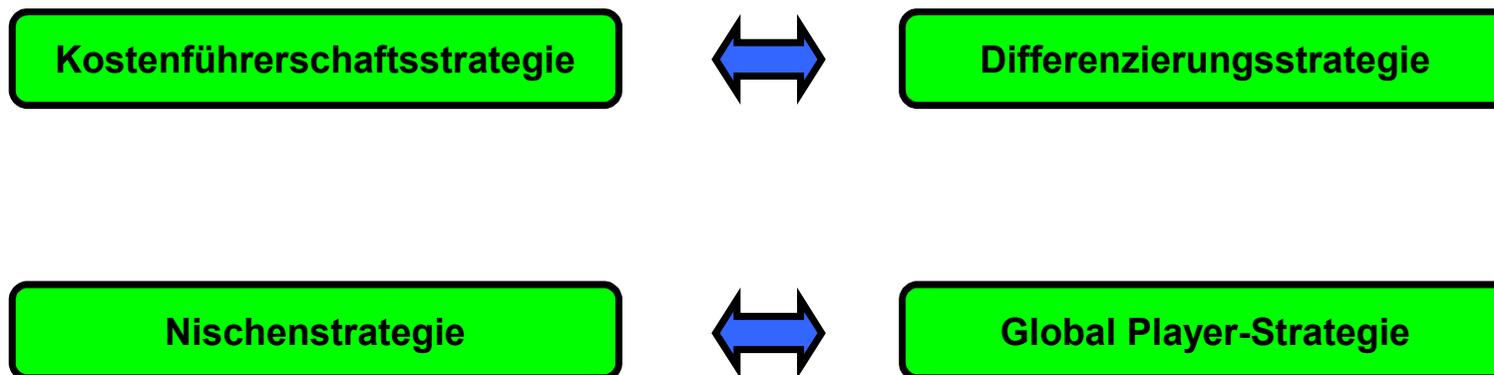
- Unter verschärften Wettbewerbsbedingungen ist eine undifferenzierte **Position der Marktmitte** („graue Maus“) auf Dauer nicht haltbar.
- Unternehmen müssen vielmehr ein **unverwechselbares Profil** entwickeln (= **Wettbewerbsstrategie**), wofür es drei Möglichkeiten gibt:



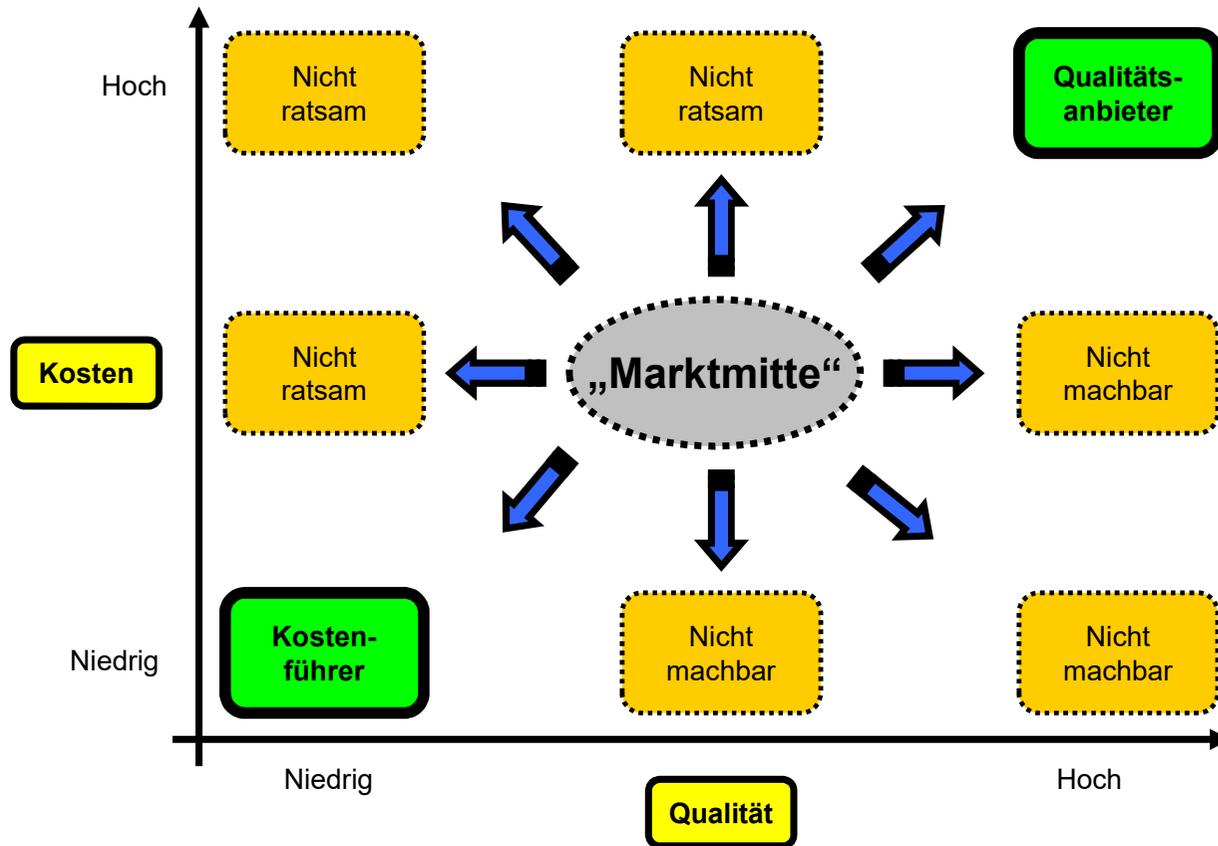
Später wurde das Portersche Modell gelegentlich um eine vierte Wettbewerbsstrategie ergänzt:



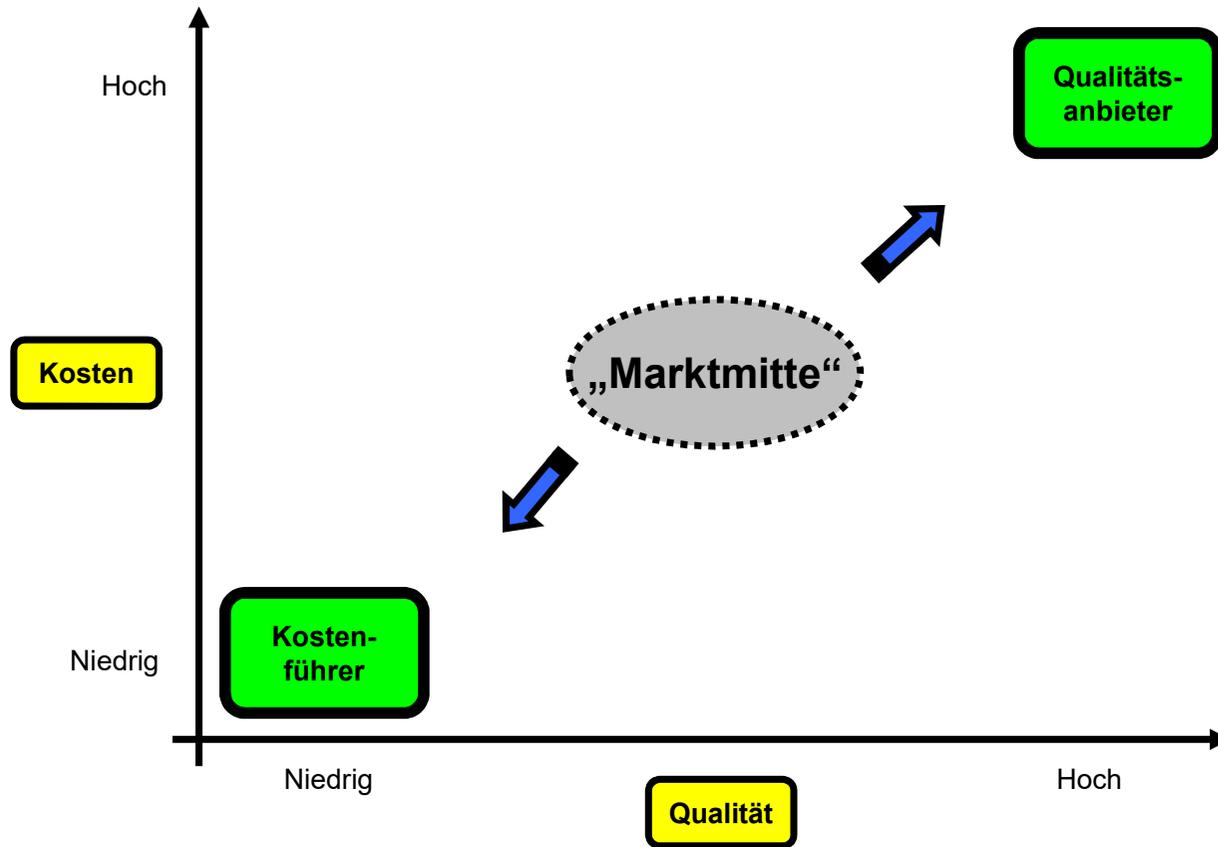
Speziell für VU hat Altvater Farny aus diesen vier Strategien durch Paarbildung sogenannte **Polarisierungsstrategien** entwickelt, die die jeweils aussichtsreichsten wettbewerbsstrategischen Optionen von VU darstellen. Diese Paarungen sind:



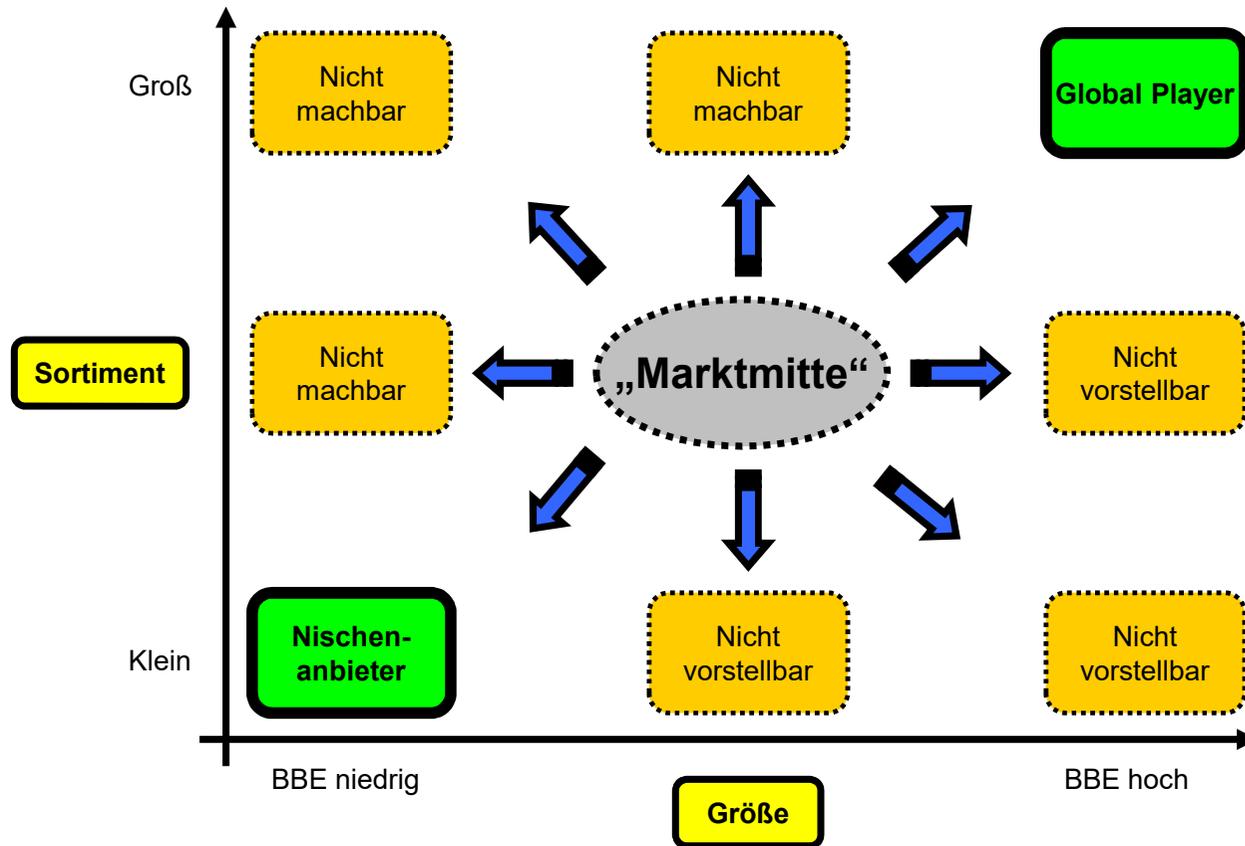
Erste Paarung: Kostenführerschaft vs. Differenzierung (Qualität)



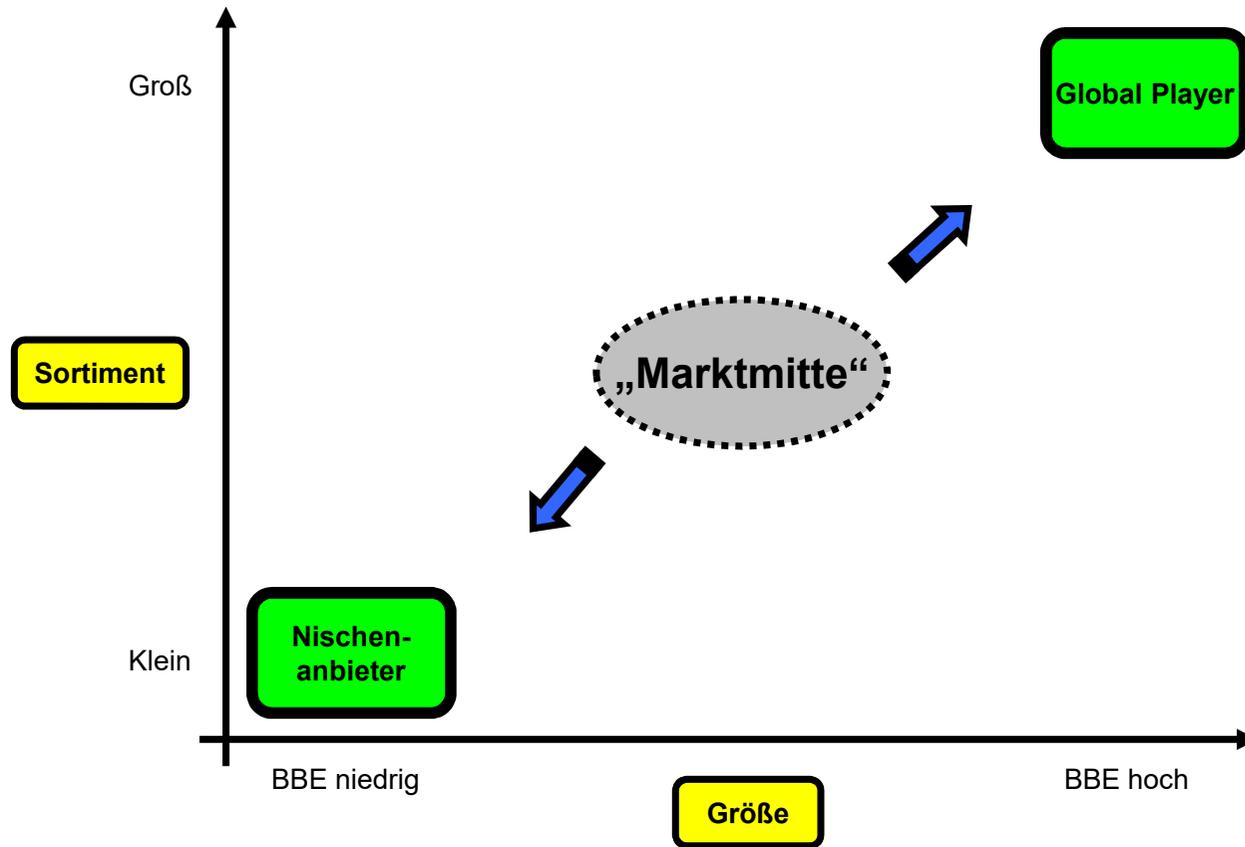
Im Ergebnis also:



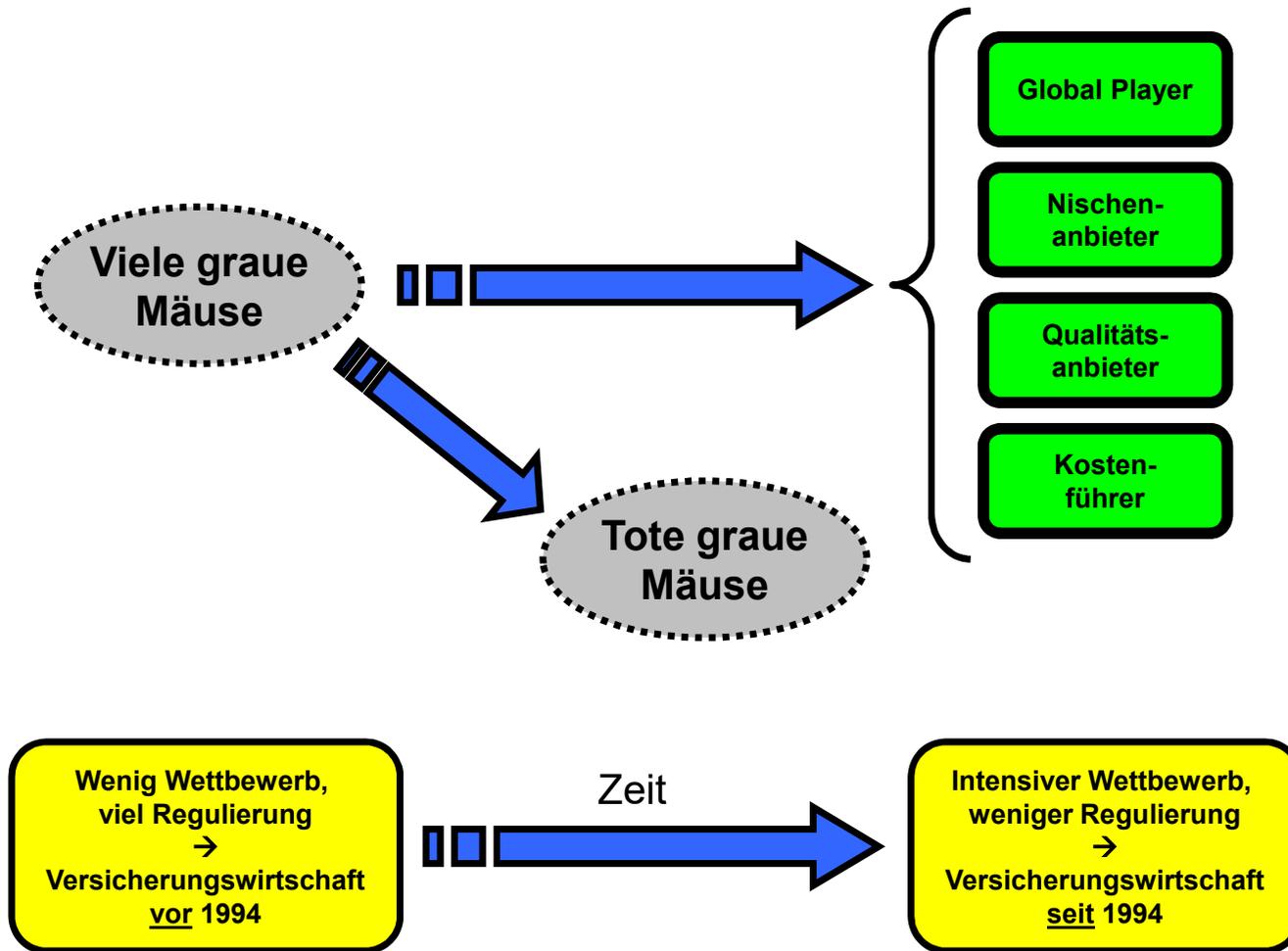
Zweite Paarung: **Global Player vs. Nische**



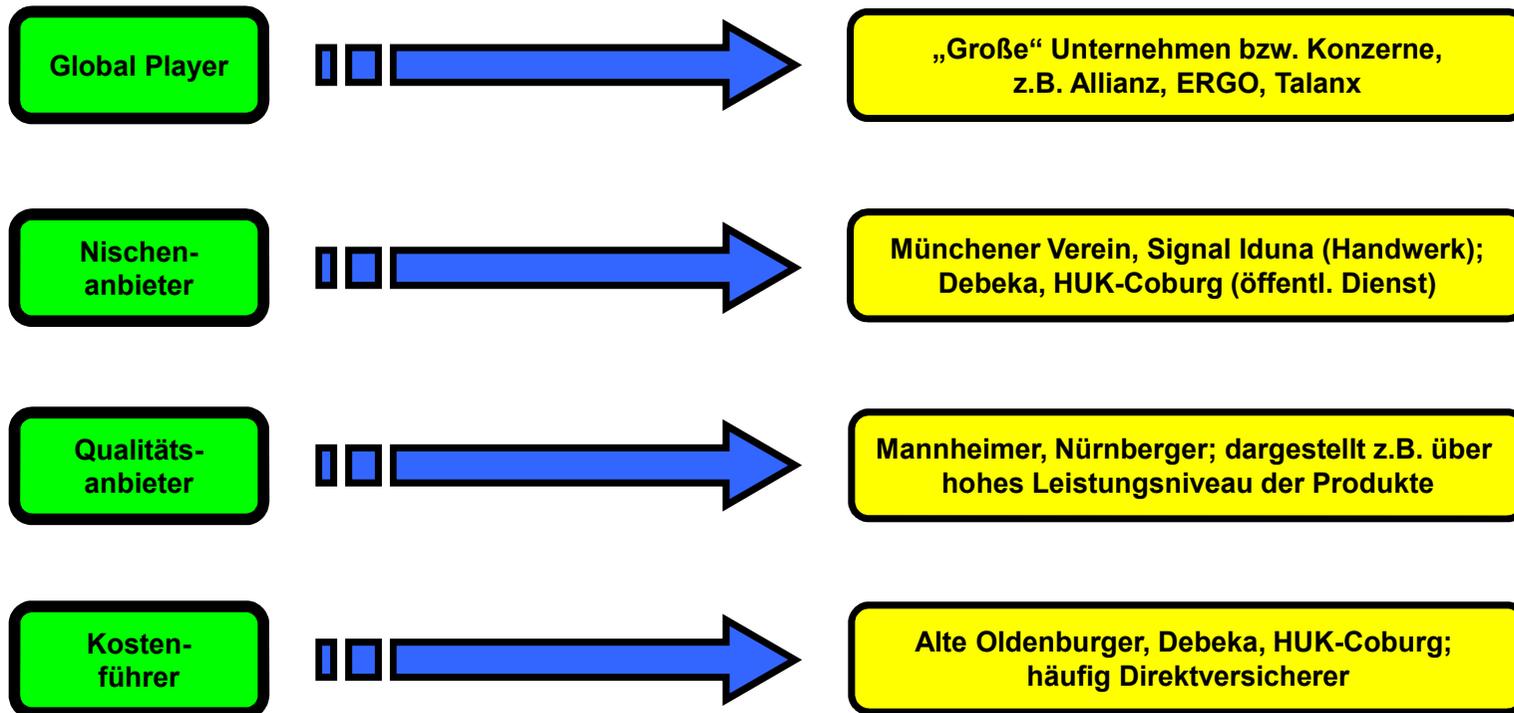
Im Ergebnis also:



Eine Wettbewerbsverschärfung induziert also:



An Beispielen mangelt es in der Versicherungswirtschaft nicht:



An Beispielen mangelt es in der Versicherungswirtschaft nicht:

**Wem fällt
hier etwas
auf? 😊**

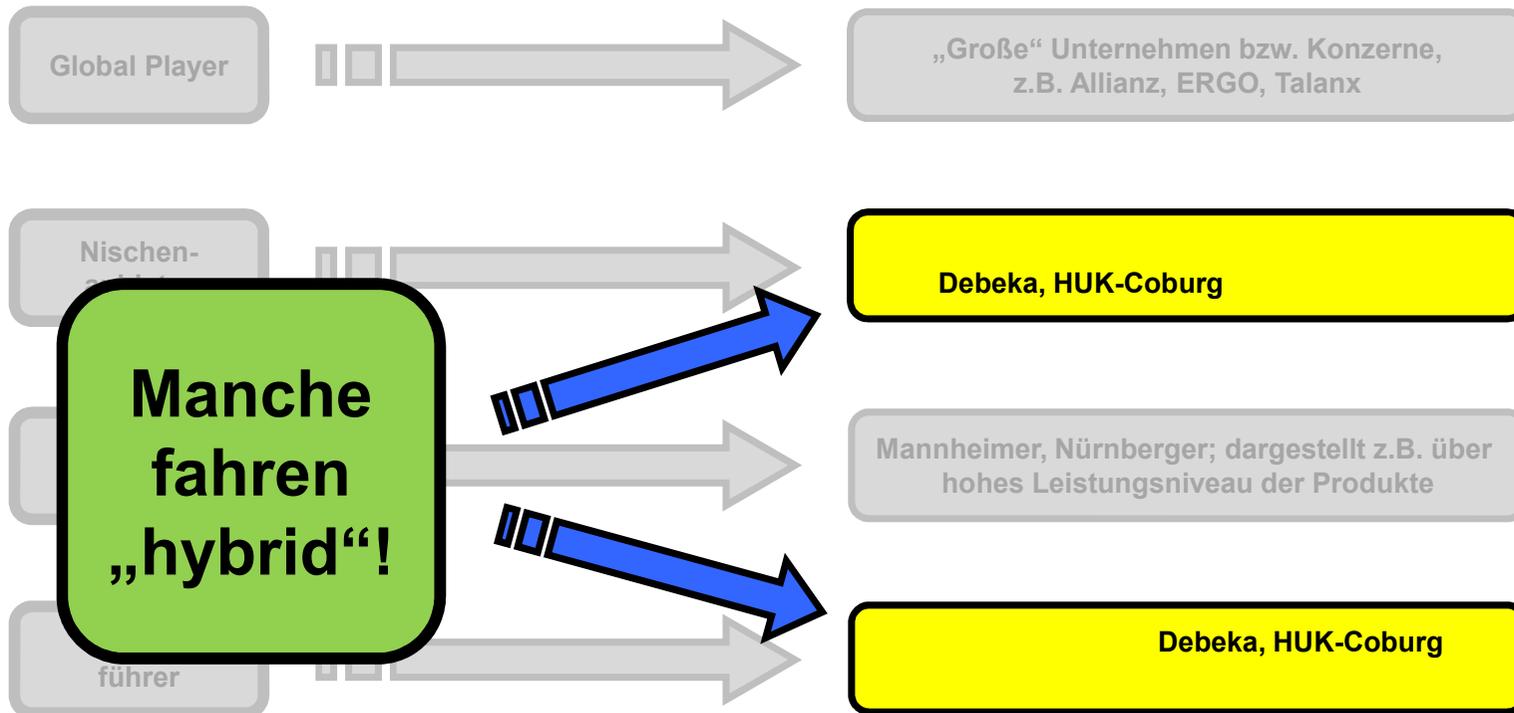
„Große“ Unternehmen bzw. Konzerne,
z.B. Allianz, ERGO, Talanx

Münchener Verein, Signal Iduna (Handwerk);
Debeka, HUK-Coburg (öffentl. Dienst)

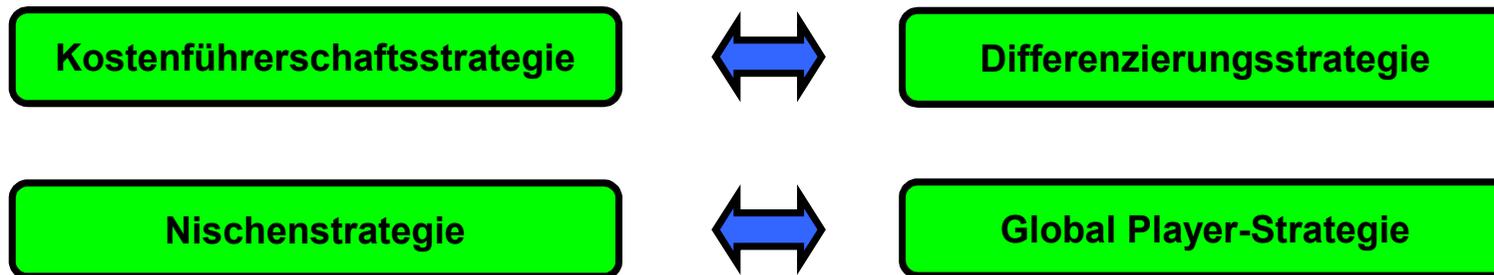
Mannheimer, Nürnberger; dargestellt z.B. über
hohes Leistungsniveau der Produkte

Alte Oldenburger, Debeka, HUK-Coburg;
häufig Direktversicherer

An Beispielen mangelt es in der Versicherungswirtschaft nicht:



Sogenannte **Hybridstrategien** sind auf **Unternehmensebene** generell möglich, solange dabei keine sich ausschließenden Wettbewerbsstrategien miteinander kombiniert werden:



Anders ausgedrückt: Ein Škoda und ein Porsche gehören nicht in den gleichen Verkaufsraum . . .



Andererseits:

Gehören Škoda und
Porsche nicht zusammen?



In der Tat, nämlich unter dem Dach des **Volkswagen-Konzerns**:



Innerhalb eines **Konzerns** können an sich gegensätzliche Wettbewerbsstrategien also koexistieren.

Solche Ansätze gibt es auch in der Versicherungswirtschaft, häufig unter Einbindung kostengünstiger Direktversicherer.

Beispiel: Continentale Versicherungsverbund

- Continentale (KV / LV / SV) → Einfirmenvertreter & Makler („normale“ Produkte)
- Mannheimer (SV) → Einfirmenvertreter & Makler (besondere Produkte)
- Europa (LV / SV) → Direktvertrieb (Standardprodukte)



Differenzierungsstrategie
(schwach ausgeprägt)

Differenzierungsstrategie
(stark ausgeprägt)

Kostenführerschaftsstrategie

Fassen wir zusammen:

**Welche strategischen Optionen
besitzen Versicherungsunternehmen?**

Fassen wir zusammen:



3) Imageproblem der Branche

Hier gilt wohl: Der Stein der Weisen wird noch gesucht . . . Aber die Branche arbeitet daran!

Und steter Tropfen höhlt den Stein:



3) Imageproblem der Branche

Hier gilt wohl: Der Stein der Weisen wird noch gesucht . . . Aber die Branche arbeitet daran!

Und steter Tropfen höhlt den Stein:



Auch Selbstironie ist erlaubt:



NEUGIERIG.
KONTAKTFREUDIG.
ZUVERLÄSSIG.

Gothaer



BGV
Badische Versicherungen

Offen und ehrlich:
**Du wolltest nie zu einer
Versicherung?
Super, wir auch nicht!**

Mehr Infos hier:



 **bgvazubis**



Auch Selbstironie ist erlaubt:



NEUGIERIG.
KONTAKTFREUDIG.
ZUVERLÄSSIG.

Gothaer



BGV
Badische Versicherungen

Offen und ehrlich:
**Du wolltest nie zu einer
Versicherung?
Super, wir auch nicht!**

Mehr Infos hier:



 **bgvazubi**

#DebekasuchtSuperhelden
*Ausbildung, duales Studium, Trainee
oder Direkteinstieg*

Jetzt informieren!

www.debeka.de/karriere



Humor sowieso:

**Schweizer bleiben
immer auf Distanz.**

Ausser bei 10'046 Auffahrunfällen im letzten Jahr.

Wir versichern das echte Leben.
Mehr auf [generali.ch/autoversicherung](https://www.generalich.ch/autoversicherung)



Humor sowieso:



Humor sowieso:



Humor sowieso:



Humor sowieso:



Wichtig dabei: Versicherung ist nicht alles.

The screenshot shows the YouTube channel page for 'UPGEKLÄRT - Was du in der Schule nicht lernst!' by LVM Versicherung. The channel banner features a green chalkboard background with the text 'UPGEKLÄRT by LVM VERSICHERUNG' and a note that says 'Was du in der Schule nicht lernst!'. Below the banner is the channel profile picture of Tom, a young man with a mustache, and the channel name 'UPGEKLÄRT - Was du in der Schule nicht lernst!' with 10,300 subscribers and 108 videos. The video grid displays several recent uploads:

- PERSÖNLICHKEITSTYPEN - Was sie dir wirklich verraten!** (5:27) - 20,106 Aufrufe • vor 7 Tagen
- FAMILIENVERSICHERUNG - Dein Versicherungs-ABC zur...** (5:34) - 39,614 Aufrufe • vor 3 Wochen
- SCHWIERIGES ELTERNHAUS mit @annicahansen** (11:28) - 62,066 Aufrufe • vor 1 Monat
- 5 Tipps für mehr RESILIENZ mit @annicahansen** (8:00) - 35,446 Aufrufe • vor 1 Monat

The channel also features a navigation menu with options like 'ÜBERSICHT', 'VIDEOS', 'SHORTS', 'PLAYLISTS', 'COMMUNITY', 'KANÄLE', and 'KANALINFO'. The left sidebar shows the YouTube interface with search, navigation, and discovery options.

So weit muss es ja nicht gleich gehen . . .

Vertriebspraxis | Porträt



Versicherungen können doch sexy sein

Er arbeitet nach dem Motto „Erst verstehen, dann versichern!“. Er, das ist Bastian Kunkel, ein junger Makler aus Aschaffenburg. Sein „Büro“ ist meist in den neuen Medien zu finden, in erster Linie auf Youtube. Dort trifft er auf seine Zielgruppe, junge Menschen zwischen 18 und 35 Jahren. Und ist damit sehr erfolgreich. Das Sahnehäubchen: Er macht seinen Job richtig gern.

Für Bastian Kunkel, im Netz auch gerne „Basti“, gab es drei wichtige Auslöser für seinen Entschluss, Menschen – vor allem junge Menschen zwischen 18 und 35 Jahren – vorrangig online zu beraten. Als Erstes war es der schlechte Ruf der Versicherungsbranche, die ihn antrieb, als Makler umzusteuern. O-Ton Kunkel: „Es hat mich extrem gestört, dass die Branche so

denakquise, für die er sehr viel Zeit investierte, dabei aber auf Menschen traf, die „schlicht weg kein Interesse hatten“, eine Versicherung abzuschließen. Das Resultat für ihn: eine hohe Terminausfallquote. Eine auf Dauer nicht nur frustrierende Situation, sondern aus unternehmerischer Sicht „ein komplettes Fiasko“. Und der dritte Punkt war die von vielen Maklerkollegen suggerierte Unmöglichkeit,

finden und zwar im Internet, bei den sozialen Netzwerken, vor allem über Youtube. Auf der Internetseite www.versicherungenmitkopf.de will der engagierte Jungmakler mit seiner potenziellen Klientel ins Gespräch kommen, erläutert verständlich, was eine Berufsunfähigkeits-Versicherung ist oder was eine private Kranken(zusatz)versicherung leisten kann und muss. Er redet auch mal Tache-

Quelle: Versicherungsmagazin 9/2017

Es gilt also:

**Wie kann Versicherungs-
marketing
Vorurteile überwinden?**

Es gilt also:



Un wi ma uns in Baden seschd:

