

# Inhalt

Abbildungsverzeichnis

XXIII

## Teil I

**Entwicklung, Gegenstand und Besonderheiten  
des Versicherungsmarketing** **1**

**Kapitel 1**  
**Anbieter von Versicherungsleistungen** **3**  
*Michael Dorka*

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

**Kapitel 2**

**Nachfrager von Versicherungsleistungen.....19**  
*Andreas Weihs*

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

**Kapitel 3**

**Besonderheiten und Systematisierung von Versicherungsleistungen .....43**  
*Robert Brajak/Nicolai De Marco*

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

**Kapitel 4**

**Rechtsrahmen des Versicherungsmarketing.....53**  
*Dr. Jens Gal*

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

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

## Teil II

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

#### Kapitel 5

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

*Tim Suitor*

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

## Teil III

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

#### Kapitel 6

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

*Markus Rosenbaum*

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

#### Kapitel 7

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

*Dr. Stephan Paprottka/Torsten Kresse*

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

**Kapitel 8**

**Wertorientierte Produkt- und Vertriebswegesteuerung ..... 139**

*Adrian Wepner/Arne Soldat*

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

**Teil IV**

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

**Kapitel 9**

**Multichannel-Management..... 161**

*Dr. Christin Emrich*

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

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

**Kapitel 10**

**Strategieentwicklung ..... 183**

*Dr. Michael Reich/Tim Braasch*

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

**Kapitel 11**

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

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

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

**Kapitel 12**

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

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

**Kapitel 13**

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

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

**Kapitel 14**

**Innovatives Kundenrückgewinnungskonzept .....247**  
*Andreas Hülsing*

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

**Teil V**

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

**Kapitel 15**

**Post Merger Integration bei einem Versicherungsunternehmen .....275**  
*Dr. Michael Reich/Tim Braasch/Thorsten Schramm*

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

**Kapitel 16**

**Innovatives Schadenmanagement in Versicherungen .....295**

*Tim Braasch/Michael Danisch*

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

**Kapitel 17**

**Mögliche Industrialisierungsansätze für Kundenservice-Center .....307**

*Marcus Laakmann/Oliver Pietzsch*

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

**Kapitel 18**

**Innovative Vertriebskonzepte.....319**

*Jörg Hodann/Alexander Wulf*

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

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

**Kapitel 19**

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

*Tim Braasch*

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

**Kapitel 20**

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

*Dr. Michael Reich/Oliver Pietzsch*

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

**Kapitel 21**

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

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

**Kapitel 22**

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

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

**Kapitel 23**

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

*Dr. Ute Rohbock/Martha Jagoda*

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

**Kapitel 24**

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

*Dr. Nicole Plankert*

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

**Teil VI**

**Versicherungsmarketing-Implementierung,**

**-Controlling und -Techniken ..... 431**

**Kapitel 25**

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

*Dr. Stephan Paprottka*

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

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

**Kapitel 26**

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

*Dr. Michael Reich/Tobias Blodau*

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

**Kapitel 27**

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

*Matthias Heußner*

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

**Kapitel 28**

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

*Torsten Schwarz*

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

**Teil VII**

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

**Kapitel 29**

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

*Tim Braasch/Marcus Laakmann*

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