

**Konzentrationsursachen der europäischen  
Versicherungsmärkte – eine theoretische und empirische  
Untersuchung**

---

Silke Klüver

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Grades  
eines Doktors der Wirtschaftswissenschaften  
der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Passau

## Vorwort

Besonders danken möchte ich meinem Doktorvater Herrn Prof. Dr. Gerhard Rübel, für sein Interesse, seinen kritischen Rat und die Annahme dieser Studie als Dissertation. Dabei konnte ich sowohl von seiner jederzeitigen Diskussionsbereitschaft als auch von dem Freiraum profitieren, der mir bei der Ausgestaltung des Dissertationsprojektes gewährt wurde. Für die freundliche Übernahme des Korreferates gebührt mein Dank ebenfalls Herrn Prof. Dr. Gerhard Kleinhenz.

In den Jahren 1998 und 1999 hatte ich Gelegenheit, am Economics Department der Harvard University meine Kenntnisse der Industrieökonomik zu vertiefen. Wichtige Anregungen stammen aus dieser Zeit. Ich danke Herrn Prof. Dr. Robert Barro, der diesen Aufenthalt ermöglicht hat.

Die für die empirische Analyse notwendige Datenbasis wurde in Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung McKinsey erhoben. Hierfür sowie für die wertvollen Ratschläge und die konstruktive Kritik möchte ich mich insbesondere bei Herrn Oliver Bäte und Herrn Rainer Hagenbucher bedanken.

Für vielfältige Anregungen und bereichernde Diskussionen bedanke ich mich ebenfalls bei meinen ehemaligen Arbeitskolleginnen und -kollegen der Allianz AG, vor allem bei Frau Heike Grimm, Frau Kirsti Meister, Frau Dr. Sandra Kehrmann, Herrn Dr. Thorsten Kölmel und Frau Nicole von Siemens. Herzlich bedanken möchte ich mich auch bei meinen ehemaligen Vorgesetzten, insbesondere bei Frau Dr. Brigitte Bovermann, für ihre engagierte Unterstützung zur Gestaltung der Rahmenbedingung des Dissertationsvorhabens.

Ein herzliches Dankeschön für die vielfältige und moralische Unterstützung gilt meiner Familie und meinen Freunden. Meinen Eltern, Geschwistern, Herrn Dr. Christian Jasperneite, Herrn Dr. Julian Owen und vielen anderen bin ich dafür eng verbunden.

New York, im Mai 2002

*Silke Klöver*

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis .....	VII
Symbolverzeichnis.....	VIII
Abbildungsverzeichnis .....	VIII
Tabellenverzeichnis .....	IX

### Teil A: Einleitung

<b>1 Grundlegung .....</b>	<b>1</b>
1.1 Fragestellung und Gang der Arbeit .....	1
1.2 Begriffliche Abgrenzungen .....	7
1.2.1 Die europäischen Versicherungsmärkte .....	7
1.2.2 Die Konzentration.....	11
1.3 Forschungsstand von Konzentrationsursachen in der industriökonomischen Theorie.....	15
1.3.1 Die Entwicklung der Industrieökonomie.....	15
1.3.2 Theoretische Erklärungsansätze .....	18
1.3.3 Empirische Untersuchungen.....	22

### Teil B: Die theoretische Untersuchung

<b>2 Änderungen der Marktbedingungen .....</b>	<b>29</b>
2.1 Entwicklungen des Nachfragepotentials und des Nachfrageverhaltens .....	30
2.1.1 Veränderungen des Nachfragepotentials.....	30
2.1.2 Veränderung des Nachfrageverhaltens.....	35
2.2 Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie.....	39
2.3 Entwicklungen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen .....	47
2.3.1 Der europäische Versicherungsbinnenmarkt.....	50
2.3.2 Die europäische Währungsunion.....	58

<b>3 Die Dekonzentrationsursache „Markteintritt“</b> .....	61
3.1 Definition und Wirkung von Markteintritten .....	61
3.2 Status Quo: Markteintrittsbarrieren als Bestimmungsfaktor für Markteintritte .....	66
3.2.1 Definition und Gliederung von Markteintrittsbarrieren .....	66
3.2.2 Kostenvorteile.....	69
3.2.3 Produktdifferenzierung.....	76
3.2.4 Umstellungskosten.....	79
3.2.5 Zugang Vertriebskanäle.....	81
3.2.6 Staatliche Politik.....	85
3.2.7 Kapitalbedarf .....	86
3.2.8 Kulturelle Differenzen .....	92
3.3 Änderungen der Marktbedingungen als Ursache sinkender/ steigender Markteintrittsbarrieren bzw. Markteintritte.....	95
3.3.1 Veränderungen des Nachfragepotentials und des Nachfrageverhaltens.....	95
3.3.2 Veränderungen der Informations- und Kommunikationstechnologien .....	98
3.3.3 Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen .....	100
<b>4 Die Konzentrationsursache „Marktaustritt“</b> .....	105
4.1 Definition und Wirkung von Marktaustritten.....	105
4.2 Status Quo: Marktaustrittsbarrieren als Bestimmungsfaktor für Marktaustritte .....	108
4.2.1 Definition und Gliederung von Marktaustrittsbarrieren.....	108
4.2.2 Gesetzliche Marktaustrittsbarrieren.....	110
4.2.3 Nichtgesetzliche Marktaustrittsbarrieren.....	115

4.3 Änderungen der Marktbedingungen als Ursache sinkender/ steigender Marktaustrittsbarrieren bzw. Marktaustritte.....	117
4.3.1 Veränderungen des Nachfragepotentials und des Nachfrageverhaltens.....	117
4.3.2 Veränderungen der Informations- und Kommunikationstechnologien .....	118
4.3.3 Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen .....	119
<b>5 Die Dekonzentrations- bzw. Konzentrationsursache „internes Wachstum“ .....</b>	<b>121</b>
5.1 Definition und Wirkung von internem Wachstum .....	121
5.2 Status Quo: Wachstumsbarrieren als Bestimmungsfaktor für internes Wachstum.....	125
5.2.1 Definition und Gliederung von Wachstumsbarrieren.....	125
5.2.2 Wachstumsbarrieren im Produktionsbereich.....	128
5.2.2.1 Produktionskapazität des Risikogeschäfts.....	129
5.2.2.2 Produktionskapazität des Dienstleistungs- bereichs.....	132
5.2.3 Wachstumsbarrieren im Absatzbereich .....	134
5.2.3.1 Absatzbezogene Wachstumsbarrieren auf der Angebotsseite .....	135
5.2.3.2 Absatzbezogene Wachstumsbarrieren auf der Nachfrageseite.....	141
5.2.4 Finanzielle Voraussetzungen.....	146
5.3 Änderungen der Marktbedingungen als Ursache sinkender/ steigender Wachstumsbarrieren bzw. internen Wachstums .....	151
5.3.1 Veränderungen des Nachfragepotentials und des Nachfrageverhaltens .....	152
5.3.2 Veränderungen der Informations- und Kommunikationstechnologien .....	153
5.3.3 Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen .....	155

<b>6 Die Konzentrationsursache „Unternehmensakquisition“</b> .....	157
6.1 Definition und Wirkung von Unternehmensakquisitionen.....	158
6.2 Status Quo: Leistungswirtschaftliche Synergiepotentiale als Bestimmungsfaktor für Unternehmensakquisitionen .....	164
6.2.1 Definition und Gliederung leistungswirtschaftlicher Synergiepotentiale.....	166
6.2.2 Kostensynergien .....	170
6.2.3 Wachstumssynergien.....	183
6.2.4 Erfolgspotentialsynergien .....	191
6.3 Änderungen der Marktbedingungen als Ursache sinkender/ steigender Synergiepotentiale bzw. Unternehmensakquisitionen .....	194
6.3.1 Veränderungen des Nachfragepotentials und des Nachfrageverhaltens .....	194
6.3.2 Veränderungen der Informations- und Kommunikationstechnologien.....	196
6.3.3 Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen .....	198
<b>7 Ergebnis der theoretischen Untersuchungen: zusammenfassende Thesenaufstellung</b> .....	203
7.1 Auswirkungen der indirekten auf die direkten Konzentrations- ursachen: Thesen eins bis zwölf.....	203
7.2 Der Gesamteinfluß der direkten und indirekten Konzentrations- ursachen .....	207

## Teil C: Die empirische Untersuchung

<b>8 Eine empirische Untersuchung von Konzentrationsursachen in der europäischen Versicherungsbranche</b> .....	210
8.1 Methodische Grundlagen.....	212
8.2 Modellaufbau für die Messung der direkten Konzentrationsursachen .....	216
8.2.1 Der Fusionseffekt .....	218
8.2.2 Der interne Wachstumseffekt .....	219
8.2.3 Der Verdrängungseffekt .....	220
8.3 Empirische Untersuchung der Konzentrationsursachen auf nationalem und europäischem Niveau.....	222
8.3.1 Überblick: Vergleich der Konzentrationsniveaus in Europa.....	224
8.3.2 Großbritannien.....	226
8.3.3 Deutschland .....	230
8.3.4 Frankreich .....	234
8.3.5 Italien .....	239
8.3.6 Schweiz.....	241
8.3.7 Die Niederlande .....	245
8.3.8 Spanien .....	248
8.3.9 Belgien.....	252
8.3.10 Schweden.....	258
8.3.11 Österreich.....	262
8.3.12 Portugal.....	265
8.3.13 Untersuchung auf europäischem Niveau .....	269

<b>9 Ergebnisse der empirischen Untersuchung: Thesenüberprüfung</b> .....	273
9.1 Der Gesamteinfluß der direkten Konzentrationsursachen.....	274
9.2 Der Gesamteinfluß der indirekten Konzentrationsursachen und deren Wirkung auf die direkten Konzentrationsursachen (Thesen eins bis zwölf).....	276
9.2.1 Veränderungen des Nachfragepotentials und des Nachfrageverhaltens (Position 1 und Thesen 1, 7, 10).....	276
9.2.2 Veränderungen der Informations- und Kommunika- tionstechnologien (Position 3 und Thesen 2, 8, 11) .....	279
9.2.3 Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen (Position 2 und Thesen 3, 9, 12).....	280
9.2.4 Weitere Ergebnisse .....	282
9.3 Zusammenfassende Darstellung .....	284

## **Teil D: Zusammenfassung**

<b>10 Darstellung der Ergebnisse der Arbeit</b> .....	285
Literaturverzeichnis .....	294

**Abkürzungsverzeichnis**

AG	Aktiengesellschaft
AK	Anfangskonzentrationsstand
BAV	Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
EK	Endkonzentrationsstand
et al.	et alii
FE	Fusionseffekt
gBBE	gebuchte Bruttobeitragseinnahmen
GDV	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft
GVO	Gruppenfreistellungsverordnung
GWB	Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen
HdV	Handwörterbuch der Versicherung
Hg.	Herausgeber
IuK- Technologien	Informations- und Kommunikationstechnologien
iW	internes Wachstum
IW	interner Wachstumseffekt
MA	Marktaustritt
M&A	Fusion und Akquisition
ME	Markteintritt
MIS	minimum efficient scale
n. v.	nicht verfügbar
p. a.	per annum
u. a.	unter anderem
VAG	Versicherungsaufsichtsgesetz
VE	Verdrängungseffekt
vgl.	vergleiche
VT	Veränderung Total
VU	Versicherungsunternehmen
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
z. B.	zum Beispiel

## Symbolverzeichnis

CR (m)	Konzentrationsrate der jeweils m größten Merkmalsträger in einem Bereich
m	Anzahl der berücksichtigten Merkmalsträger
Pi	Anteil des Merkmalsträgers i an der gesamten Merkmalssumme ( $0 < \pi_i \leq 1$ )
P	gBBE der 10 größten Unternehmen
T	gBBE des Marktes
F	gBBE, die von den 10 größten Unternehmen durch Fusion übernommen werden

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Kausalkette der Anbieterkonzentration .....	3
Abb. 2:	Der Marktstruktur-, Marktverhalten-, Marktergebnis Kausalzusammenhang .....	16
Abb. 3:	Prognose des Bevölkerungswachstums 1997-2025 .....	31
Abb. 4:	Veränderung der Altersstruktur .....	31
Abb. 5:	Durchschnittliche Wachstumsraten verschiedener Fondsvermögen 1990-1995 .....	34
Abb. 6:	Wachstumsrate verschiedener europäischer Lebensversicherungsmärkte, 1990-1997 .....	37
Abb. 7:	Wachstumsrate verschiedener europäischer Sachversicherungsmärkte, 1990-1997 .....	37
Abb. 8:	Funktionen der Versicherungsinformatik .....	40
Abb. 9:	Modell des Regulierungssystems für Versicherungsmärkte .....	48
Abb. 10:	Die Wertkette eines Versicherungsunternehmens .....	174
Abb. 11:	Darstellung der Komponenten der Konzentrationsveränderung .....	217
Abb. 12:	Insolvenzhäufigkeit von Nicht-Lebenversicherern.....	223
Abb. 13:	Die Konzentrationsveränderung auf gesamt-europäischem Niveau.....	269
Abb. 14:	Transaktionsvolumen von M&A's im europäischen Versicherungsbereich .....	270

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Aufbau der theoretischen Arbeit.....	6
Tab. 2:	Bestimmungsfaktoren des Konzentrationsniveaus .....	23
Tab. 3:	Bestimmungsfaktoren der Konzentrationsveränderung .....	26
Tab. 4:	Markterschließungsformen in der Versicherungswirtschaft.....	62
Tab. 5:	Markterschließungsformen und ihre Einordnung in die vorliegende Untersuchung .....	64
Tab. 6:	Aufbau der Untersuchung von Markteintrittsbarrieren .....	69
Tab. 7:	Darstellung der Untersuchungsergebnisse von Markteintrittsbarrieren .....	94
Tab. 8:	Aufbau der Untersuchung von Wachstumsbarrieren.....	127
Tab. 9:	Produktionsfaktoren im Versicherungsgeschäft .....	129
Tab. 10:	Darstellung der Untersuchungsergebnisse von Wachstums- barrieren .....	150
Tab. 11:	Bedeutung grenzüberschreitendes Geschäft .....	157
Tab. 12:	Vergleich externes vs. internes Wachstum .....	159
Tab. 13:	Aufbau der Untersuchung von Synergiepotentialen.....	169
Tab. 14:	Kosteneinsparungen beim Zusammenschluß von Royal Sun Alliance.....	181
Tab. 15:	Darstellung der Untersuchungsergebnisse von Synergie- potentialen.....	193
Tab. 16:	Zusammenfassung der Thesen 1 bis 12 .....	203
Tab. 17:	Ergebnisse der theoretischen Untersuchungen .....	209
Tab. 18:	Methoden der Konzentrationsmessung.....	212
Tab. 19:	Notierung des Modells.....	216
Tab. 20:	Modellbeispiel .....	221
Tab. 21:	Konzentrationsniveaus der Sachversicherungsmärkte .....	224
Tab. 22:	Konzentrationsniveaus der Lebensversicherungsmärkte.....	225
Tab. 23:	Der britische Lebensversicherungsmarkt .....	226
Tab. 24:	Der britische Sachversicherungsmarkt .....	228
Tab. 25:	Der deutsche Lebensversicherungsmarkt .....	230
Tab. 26:	Der deutsche Sachversicherungsmarkt .....	231
Tab. 27:	Der französische Lebensversicherungsmarkt .....	234
Tab. 28:	Der französische Sachversicherungsmarkt .....	236
Tab. 29:	Der italienische Lebensversicherungsmarkt .....	239

Tab. 30:	Der italienische Sachversicherungsmarkt.....	240
Tab. 31:	Der schweizerische Lebensversicherungsmarkt .....	241
Tab. 32:	Der schweizerische Sachversicherungsmarkt.....	242
Tab. 33:	Der niederländische Lebensversicherungsmarkt .....	245
Tab. 34:	Der niederländische Sachversicherungsmarkt.....	246
Tab. 35:	Der spanische Lebensversicherungsmarkt.....	248
Tab. 36:	Der spanische Sachversicherungsmarkt .....	251
Tab. 37:	Der belgische Lebensversicherungsmarkt .....	252
Tab. 38:	Der belgische Sachversicherungsmarkt.....	254
Tab. 39:	Der schwedische Lebensversicherungsmarkt .....	259
Tab. 40:	Der schwedische Sachversicherungsmarkt.....	261
Tab. 41:	Der österreichische Lebensversicherungsmarkt .....	262
Tab. 42:	Der österreichische Sachversicherungsmarkt .....	264
Tab. 43:	Der portugiesische Lebensversicherungsmarkt .....	265
Tab. 44:	Der portugiesische Sachversicherungsmarkt.....	267
Tab. 45:	Ergebnisse der empirischen Untersuchungen.....	284

**Teil A:**

**Einleitung**

## 1 Grundlegung

### 1.1 Fragestellung und Gang der Arbeit

Die Anbieterkonzentration<sup>1</sup> schreitet in vielen Wirtschaftsbereichen schnell voran, so auch in der Versicherungsbranche. Die Forschung hat sich intensiv mit den Konzentrationsursachen im Industriesektor auseinandergesetzt.<sup>2</sup> Trotz der zunehmenden Bedeutung des Dienstleistungssektors<sup>3</sup> – auch der Versicherungsbranche<sup>4</sup> – wurde bislang in der Literatur in diesem Bereich eine Konzentrationsursachenforschung vernachlässigt.

Dies ist erstaunlich, denn in den westlichen Industrienationen werden Konzentrationsvorgänge auf der Angebotsseite als Bedrohung für die Funktionsfähigkeit des Wettbewerbs empfunden. Dabei unterscheiden sich die Auffassungen über die wettbewerbpolitischen Auswirkungen von Konzentration stark je nach wettbewerbstheoretischer Schule. Als besonders problematisch werden Konzentrationsvorgänge von der ordoliberalen Schule eingestuft, die die Konzentration in Wirtschaft und Gesellschaft fast als Grundübel der modernen Entwicklung betrachtet.<sup>5</sup> Im Gegensatz hierzu lehnt die Chicago-Schule das Bestehen eines Zusammenhangs zwischen Konzentrationsgrad und Wettbewerbsgrad ab. Ihrer Auffassung nach setzt sich bei einer Zunahme der Konzentration

---

<sup>1</sup> Anbieterkonzentration wird hier synonym verwendet mit Konzentration und Unternehmenskonzentration.

<sup>2</sup> Zu theoretischen Überlegungen vgl. zum Beispiel Scherer/Ross (1990), S. 97ff., Bain (1968), S. 164ff., Arndt (1960), S. 789ff., Martin (1988), S. 193ff.; zu empirischen Studien vgl. zum Beispiel Bain (1970), S. 411-416, Curry/George (1983), S. 203-256. Siehe ebenfalls Literaturverweise im Kapitel 1.3.

<sup>3</sup> Die Wirtschaftsentwicklung der meisten westlichen Industrieländer war – so z. B. in den 80er Jahren – durch einen steten Anstieg des Anteils von Dienstleistungen am Sozialprodukt gekennzeichnet. Vgl. Rübel (1990), S. 381.

<sup>4</sup> Die zunehmende Bedeutung der Versicherungswirtschaft spiegelt sich in der steigenden Versicherungsdichte (Prämien pro Kopf) wider. Der europäische Durchschnitt lag im Jahre 1989 bei noch 898 US\$ pro Einwohner (EU 15), im Jahre 1996 lag er bereits bei 1663 US\$. Vgl. OECD (1998), S. 32. Zur Wachstumsentwicklung der Sach- und Lebensversicherungsmärkte vgl. zudem Kapitel 2.1.

<sup>5</sup> Als bekanntester Vertreter dieser Denkrichtung muß *Walter Eucken* genannt werden. Eucken unterscheidet zwischen konstituierenden und regulierenden Prinzipien. Als bedeutendes regulierendes Prinzip nennt Eucken die „Eindämmung und Korrektur von Marktmacht“ und diagnostiziert Marktmacht als wesentliche Gefahr für die Funktionsfähigkeit des Marktes. Zu den konstituierenden Prinzipien vgl. Eucken (1990), S. 254ff., zu den regulierenden Prinzipien vgl. Eucken (1990), S. 291ff.

nur eine leistungsfähigere Organisationsform durch, was aus volkswirtschaftlichen Effizienzüberlegungen wünschenswert ist.<sup>6</sup> Zwischen diesen beiden Auffassungen finden sich weitere wettbewerbstheoretische Ansätze, die der Konzentration als Marktstrukturelement unterschiedliches Gewicht beimessen.<sup>7</sup> Insgesamt läßt sich ein Zusammenhang zwischen Konzentrationsgrad und Wirksamkeit des Wettbewerbs dahingehend formulieren, daß der Wettbewerb mit zunehmender Konzentration gefährdet sein kann.<sup>8</sup>

Die *Wirkung* der Konzentration soll jedoch nicht Untersuchungsgegenstand dieser Arbeit sein. Der Fokus der Untersuchung liegt auf den *Ursachen* der Konzentration. Die Ursachenforschung ist von nicht geringerem Interesse, da nur mit ihr das gesamte Phänomen der Konzentration verstanden und beurteilt werden kann.

Ziel dieser Arbeit ist es also, die Ursachen von Konzentrationsveränderungen<sup>9</sup> – hierunter fallen sowohl Konzentration als auch Dekonzentration<sup>10</sup> – in der europäischen Versicherungsbranche zu analysieren. Anhand industrieökonomischer Konzepte<sup>11</sup> wird theoretisch und empirisch erforscht, auf welche der vorgestellten Ursachen die Konzentrationsveränderung in der europäischen Versicherungsbranche zurückzuführen ist.

---

<sup>6</sup> Vertreter dieser Schule sind u. a. G. J. Stigler, R. A. Posner, H. Demsetz. Für eine Beschreibung über die theoretischen Grundlagen vgl. z. B. Kallfass (1980), S. 596ff.

<sup>7</sup> Zu nennen sind beispielsweise der Ansatz der „Workable Competition“ von Clark oder das Konzept des „funktionsfähigen Wettbewerbs“ von Kantzenbach. Für einen Überblick über beide Ansätze vgl. Berg (1995), S. 248ff.

<sup>8</sup> Die sogenannte „Kantzenbach-Hoppmann-Kontroverse“ hat weitgehend Einigkeit dahingehend erbracht, daß typischerweise die Grenze zu einer nicht-kompetitiven Struktur zwischen dem weiten und dem engen Oligopol zu ziehen ist. Vgl. Piesch/Schmidt (1983), S. 7 mit der dort angegebenen Literatur.

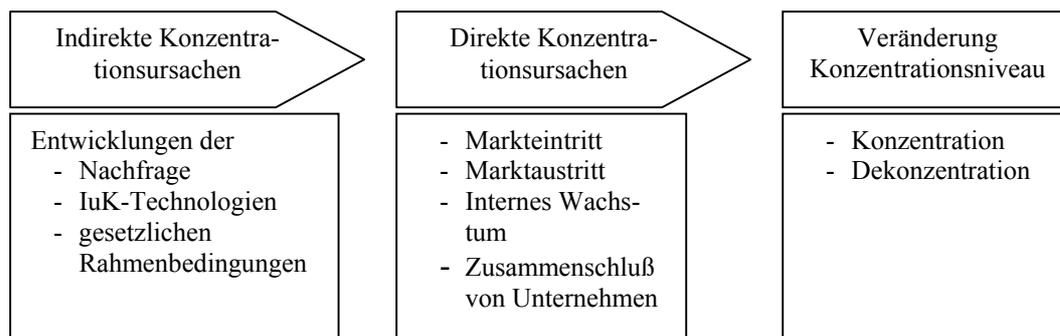
<sup>9</sup> Nachdem die Anbieterkonzentration zentrales Element der Marktstruktur ist, kann hier ebenfalls von Marktstrukturveränderungen gesprochen werden.

<sup>10</sup> Die Dekonzentration ist das Gegenstück zu Konzentration. Unter Dekonzentration versteht man die Abnahme des Konzentrationsniveaus. Vgl. Kapitel 1.2 sowie Lenel (1968), S. 4.

<sup>11</sup> Konzepte aus dem Forschungsgebiet der Industrieökonomie (synonym: Industrial Economics, Industrieökonomik). Begrifflich ist die Industrieökonomie als Marktökonomie im weiten Sinne zu betrachten, die sich in eine Unternehmensperspektive (Preistheorie i.e.S. und Wettbewerbstheorie) und eine Industrieperspektive (Marktstrukturtheorie) aufgliedert. Insbesondere die Industrieperspektive, also Forschungsansätze zur Theorie einer Industriestruktur, ist in vorliegender Arbeit relevant. Vgl. Oberender/Väth (1989), S. 25. Zu weiteren begrifflichen Ausführungen vgl. ebenda S. 3ff.

Die Ursachen für Konzentrationsveränderungen sind vielfältig. Deren Systematisierung wird in der vorliegenden Arbeit an den verschiedenen Gliedern der Kausalkette vorgenommen. Konzentrationsursachen können hiernach in direkte und indirekte Ursachen differenziert werden.<sup>12</sup> Graphisch läßt sich die Kausalkette wie folgt darstellen:

**Abb. 1: Kausalkette der Anbieterkonzentration**



Quelle: Eigene Darstellung.

Direkte Konzentrationsursachen wirken sich unmittelbar auf das Konzentrationsniveau aus (siehe Abb. 1). Formal haben sie immer eine Veränderung dieses Niveaus zur Folge. Unter die direkten Konzentrationsursachen werden vier Ereignisse subsumiert: Marktzutritt, Marktaustritt, internes Wachstum und Zusammenschluß von Unternehmen.

Indirekte Konzentrationsursachen beeinflussen hingegen die direkten Konzentrationsursachen. Dadurch üben sie indirekt einen Einfluß auf das Konzentrationsniveau aus. Indirekte Konzentrationsursachen sind Veränderungen wirtschaftlicher und rechtlicher Gegebenheiten. Diese Arbeit fokussiert dabei auf Entwicklungen des Nachfragepotentials und des Nachfrageverhaltens, der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie der gesetzlichen Rahmenbedingungen (siehe Abb. 1).

<sup>12</sup> Die folgende Untergliederung folgt dem Konzept der Monopolkommission. Vgl. Monopolkommission (1982), S. 195 ff.

So wird beispielsweise eine Konzentrationsveränderung durch den Markteintritt von neuen Unternehmen (direkte Konzentrationsursache) hervorgerufen.<sup>13</sup> Der Marktzutritt von neuen Marktteilnehmern hängt im wesentlichen davon ab, wie hoch die Marktzutrittsschranken des Versicherungsmarktes sind bzw. wie sie sich im Laufe der Zeit verändern. Indirekte Konzentrationsursachen bestimmen die Veränderung dieser Markteintrittsbarrieren. Die Liberalisierung eines Versicherungsmarktes, bei dem rechtliche Hindernisse beseitigt werden, oder das starke Wachstum eines Marktes – wodurch es neuen Versicherungsgesellschaften schnell möglich ist, ein Versicherungsgeschäft aufzubauen – können die Markteintrittsbarrieren vermindern.

Hieraus ergibt sich folgender Aufbau der Arbeit:

Die Arbeit gliedert sich in einen theoretischen (Kapitel 2 bis 7) und einen empirischen Teil (Kapitel 8 und 9). Für beide Teile erstreckt sich die Untersuchung auf einen Zeitraum von 1985 bis 1998. Gerade in dieser Zeitspanne erfuhr die europäische Versicherungswirtschaft eine noch nie dagewesene rasante Veränderung ihrer wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen. Angesichts dieser Entwicklungen ist die Ursachenforschung von Konzentrationsveränderungen in der europäischen Versicherungswirtschaft von höchstem Interesse.

Der theoretische Teil beginnt mit Kapitel 2. In diesem Kapitel werden die Veränderungen der wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen der Versicherungsbranche dargestellt. Wie bereits erwähnt konzentriert sich die Arbeit dabei auf Entwicklungen des Nachfragepotentials und Nachfrageverhaltens, der Informations- und Kommunikationstechnologien sowie der gesetzlichen Rahmenbedingungen.

Die Kapitel 3 bis 6 gliedern sich gemäß der direkten Konzentrationsursachen. Kapitel 3 behandelt den Markteintritt (ME), Kapitel 4 den Marktaustritt (MA),

---

<sup>13</sup> Hier handelt es sich um Dekonzentration.

Kapitel 5 das interne Wachstum (iW) und Kapitel 6 den Zusammenschluß von Unternehmen<sup>14</sup> (M&A).

Dabei wird in jedem der vier Kapitel zuerst analysiert, inwieweit es durch die Gegebenheiten der europäischen Versicherungsbranche zum Anfangszeitpunkt der Untersuchung<sup>15</sup> möglich war, in den Markt einzutreten (ME) oder intern zu wachsen (iW); inwieweit es wahrscheinlich war, Konkurs anmelden zu müssen (MA) oder inwieweit es sinnvoll war, einen Unternehmenszusammenschluß mit einer anderen Versicherungsgesellschaft einzugehen (M&A). Untersuchungsgegenstand sind daher die zu diesem Zeitpunkt bestehenden Markteintrittsbarrieren (ME), Austrittsbarrieren (MA), Wachstumsbarrieren (iW) und Synergiepotentiale (M&A) der Versicherungsbranche.

In einem zweiten Schritt wird jeweils untersucht, inwieweit die in Kapitel 2 diskutierten Veränderungen der gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen die Höhe der Barrieren bzw. die Synergiepotentiale verändert haben und dadurch indirekt Konzentrationstendenzen verursacht wurden. Am Ende jeder Untersuchung werden Thesen aufgestellt, die festhalten, inwieweit die indirekten Konzentrationsursachen Einfluß auf die direkten ausüben und hierdurch ein Konzentrationseffekt in der Versicherungsbranche entsteht.

Das Zwischenkapitel 7 liefert eine Zusammenfassung der theoretischen Überlegungen. Aufgrund der aufgestellten Thesen 1 bis 12 läßt sich hieraus ableiten, wie groß der Einfluß der direkten und indirekten Konzentrationsursachen insgesamt auf das Konzentrationsniveau ist.

Der Aufbau der theoretischen Untersuchung wird durch folgende Tabelle dargestellt:

---

<sup>14</sup> Der Begriff wird synonym verwendet mit Unternehmensakquisition und Fusion von Unternehmen.

<sup>15</sup> Also im Jahre 1985.

**Tab. 1: Aufbau der theoretischen Arbeit**

	Indirekte KU			Bedeutung insgesamt Direkte KU
	Wachstum (Kap. 2.1)	IT (Kap. 2.2)	Gesetzl. RB (Kap. 2.3)	
<b>Markteintritt (ME) (Kap. 3.1-2)</b>	These 1 (Kap. 3.3.1)	These 2 (Kap. 3.3.2)	These 3 (Kap. 3.3.3)	Bedeutung ME (Kap. 7)
<b>Marktaustritt (MA) (Kap. 4.1-2)</b>	These 4 (Kap. 4.3.1)	These 5 (Kap. 4.3.2)	These 6 (Kap. 4.3.3)	Bedeutung MA (Kap. 7)
<b>Internes Wachstum (iW) (Kap. 5.1-2)</b>	These 7 (Kap. 5.3.1)	These 8 (Kap. 5.3.2)	These 9 (Kap. 5.3.3)	Bedeutung iW (Kap. 7)
<b>M&amp;A (Kap. 6.1-2)</b>	These 10 (Kap. 6.3.1)	These 11 (Kap. 6.3.2)	These 12 (Kap. 6.3.3)	Bedeutung M&A (Kap. 7)
<b>Bedeutung insgesamt Indirekte KU</b>	Bedeutung Wachstum (Kap. 7)	Bedeutung IT (Kap. 7)	Bedeutung Gesetzl. RB (Kap. 7)	

Quelle: Eigene Darstellung.

In der ersten Zeile finden sich die indirekten Konzentrationsursachen wieder, in der ersten Spalte sind die direkten aufgeführt. Der Inhalt der Tabelle stellt die Thesen 1 bis 12 dar. Diese erläutern, wie die indirekten Konzentrationsursachen die direkten Konzentrationsursachen beeinflussen – und wie hierüber letztendlich auch das Konzentrationsniveau verändert wird.

Die letzte Spalte gibt an, welche Bedeutung die direkten Konzentrationsursachen insgesamt auf das Konzentrationsniveau haben. Die letzte Zeile beschreibt, welchen Einfluß die indirekten Konzentrationsursachen insgesamt auf das Konzentrationsniveau ausüben.

Im Anschluß folgt der empirische Teil der Arbeit.

In Kapitel 8 findet eine ausführliche empirische Untersuchung der Konzentrationsursachen statt. Es wird ermittelt, inwieweit die Konzentrationsveränderung der einzelnen europäischen Länder sowie Gesamteuropas auf die direkten Konzentrationsursachen zurückzuführen ist. Diese Einflüsse sind durch das dort verwandte Modell der Konzentrationsmessung<sup>16</sup> überwiegend quantifizierbar. Außerdem

<sup>16</sup> Das Modell wurde ursprünglich von Weiss entwickelt. Vgl. Weiss, L. W. (1965). Das Modell wurde ebenfalls aufgegriffen in Monopolkommission (1982) und Hochreiter/Müller (1975).

wird gezielt auf den Einfluß der indirekten Konzentrationsursachen – also die Auswirkung der veränderten Wachstumsrate, IuK-Technologien und gesetzlichen Rahmenbedingungen – eingegangen. Die für die empirische Analyse notwendige Datenbasis wurde in Zusammenarbeit mit der EFIC-Forschungsabteilung der Unternehmensberatung McKinsey erhoben.

In Kapitel 9 werden die empirischen Ergebnisse zusammengefaßt. In diesem Kapitel wird explizit auf die im theoretischen Kapitel aufgestellten Thesen eingegangen und anhand der empirischen Befunde überprüft.

Im letzten Teil der Arbeit, Kapitel 10, werden die Ergebnisse der gesamten Untersuchung zusammengestellt.

## 1.2 Begriffliche Abgrenzungen

In diesem Kapitel soll auf die Begriffe *europäische Versicherungsmärkte* und *Konzentration* eingegangen werden. Neben der besseren Verständlichkeit der Begriffe sollen hierdurch Abgrenzungen verdeutlicht werden, die in dieser Arbeit eine Rolle spielen.

### 1.2.1 Die europäischen Versicherungsmärkte

Unter einem Markt wird in der Wirtschaftstheorie der ökonomische Ort des Tauschs von Wirtschaftsgütern verstanden, an dem sich durch das Zusammenspiel von Angebot und Nachfrage die Güterpreise herausbilden.<sup>17</sup> Der Versicherungsmarkt wird demnach als der ökonomische Ort beschrieben, an dem das Wirtschaftsgut *Versicherungsschutz* zwischen *Versicherungsnehmern* und *Versicherungsunternehmen* gegen einen Preis (Prämie) getauscht wird.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. Borchert/Grossekettler (1985), S. 26.

<sup>18</sup> Vgl. Farny (1988), S. 1043.

Im Folgenden werden die Begriffe *Versicherungsschutz*, *Versicherungsunternehmen* und *Versicherungsnehmer* kurz definiert. Auch wird knapp auf die *Bedeutung des europäischen Versicherungsmarktes* eingegangen.

Das Gut *Versicherungsschutz* ist ein immaterielles Wirtschaftsgut. Es läßt sich in folgende Komponenten untergliedern: erstens in das Risikogeschäft, zweitens in das Spar- und Endgeschäft und drittens in das Dienstleistungsgeschäft in Form von Beratung und Abwicklung des Risiko- und des Spar-/Endgeschäfts.<sup>19</sup>

Das Risikogeschäft bildet den Kern des Versicherungsgeschäfts. Der Transfer von Risiken steht hier im Vordergrund, also die Übertragung einer Wahrscheinlichkeitsverteilung von Schäden vom Versicherungsnehmer auf den Versicherer.<sup>20</sup> Das Versicherungsunternehmen gibt dem Versicherungsnehmer ein Versicherungsschutzversprechen, im Schadenfall eine vereinbarte Versicherungsleistung zu erbringen. Dieses Versprechen kann der Versicherer geben, da er zahlreiche Wahrscheinlichkeitsverteilungen von Schäden übernimmt und hierdurch Risiken im Kollektiv sowie im Ablauf der Zeit ausgleichen kann.<sup>21</sup> Eine Vielzahl der Produkte im Sachversicherungsgeschäft<sup>22</sup> hat größtenteils diesen Risikotransfer zum Gegenstand.

In anderen Versicherungszweigen – so z. B. in der Kranken- und Lebensversicherung – ist neben dem reinen Risikotransfer die Abwicklung von Spar- und Entsparprozessen integriert. Hier sammelt der Versicherer außerdem planmäßig Sparbeiträge an und gibt sie später einschließlich Zinsen wieder an den Versicherungsnehmer zurück.<sup>23</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Farny (1989), S. 14.

<sup>20</sup> Vgl. Farny (1988), S. 1046.

<sup>21</sup> Unter Versicherung wird dementsprechend „die planmäßige Deckung eines im einzelnen ungewissen, insgesamt aber zu schätzenden Geldbedarfes auf der Grundlage eines zwischenwirtschaftlichen Risikoausgleichs“ verstanden. Koch (1989), S. 35. Daneben gibt es eine Vielzahl weiterer Definitionen von „Versicherung“, vgl. zum Beispiel Wälder (1971), Riege (1990), S. 403-470, Müller (1981), S. 155-171.

<sup>22</sup> In dieser Arbeit wird ebenfalls vom Nicht-Lebensversicherungsgeschäft gesprochen.

<sup>23</sup> Vgl. Farny (1989), S. 14.

Besonders die Produktbereiche Sachversicherung und Lebensversicherung spielen in dieser Arbeit eine Rolle.<sup>24</sup>

Die *Versicherungsunternehmen* – also Anbieter des Versicherungsmarktes – können in verschiedene Gruppen eingeteilt werden.

Erstens können die in der Versicherungswirtschaft tätigen Unternehmen in Erst- und Rückversicherungsunternehmen eingeteilt werden.<sup>25</sup> Versicherungsunternehmen, deren Versicherte private Haushalte, Unternehmen aus anderen Branchen oder staatliche Einrichtungen sind, gehören der Gruppe der Erstversicherer an. Unternehmen, deren Versicherungsnehmer hingegen andere Versicherer sind, werden als Rückversicherer bezeichnet.<sup>26</sup> Versicherungstheoretisch besteht der Hauptunterschied darin, daß Erstversicherer konkrete Einzelrisiken zeichnen, Rückversicherungen hingegen Risiken eines ganzen Portefeuilles. Die vorliegende Untersuchung fokussiert auf das Erstversicherungsgeschäft, da das Erst- und das Rückversicherungsgeschäft fundamental verschieden sind.

Zweitens können Marktanbieter in privatrechtliche und öffentlich-rechtliche Versicherungsunternehmen untergliedert werden.<sup>27</sup> Bei privatrechtlichen Versicherern handelt es sich überwiegend um Aktiengesellschaften, Genossenschaften und Versicherungsvereine auf Gegenseitigkeit, bei öffentlich-rechtlichen Anbietern um Institutionen von Staaten, die überwiegend Sozialversicherungsschutz anbieten.<sup>28</sup> Die vorliegende Untersuchung beschränkt sich auf die privatrechtlichen Versicherungsunternehmen.

Die *Versicherungsnehmer* von privatrechtlichen Erstversicherungsunternehmen lassen sich ebenfalls nach verschiedenen Kriterien unterteilen. Dabei kann in drei

---

<sup>24</sup> Auf die Krankenversicherung wird in der Arbeit nicht explizit eingegangen. Im empirischen Teil der Arbeit wird die Krankenversicherung der Sachversicherung zugeordnet. Die Zuordnung orientiert sich an der in Deutschland gängigen. In anderen europäischen Ländern wird die Krankenversicherung oftmals der Lebensversicherung zugeordnet.

<sup>25</sup> Vgl. Farny (1988), S. 1045.

<sup>26</sup> Vgl. Farny (1989), S. 432. Vgl. zudem zum Rückversicherungsschutz Gerathewohl (1976), Grossmann (1982), Carter (1983), Koch (1988), S. 689-701.

<sup>27</sup> Zu den Rechtsformen von Versicherungsunternehmen vgl. Schmidt (1981), S. 1-50.

<sup>28</sup> Sozialversicherungsmärkte sollen aus der Untersuchung ausgeschlossen werden, da fraglich ist, ob es sich hier überhaupt um einen ökonomischen Ort handelt, den man als Markt bezeichnen kann.

Hauptkundentypen unterschieden werden: in gewerbliche Kunden (Industrie und Gewerbetunden), in Privatkunden (private Haushalte) und in Kunden der öffentlichen Haushalte.<sup>29</sup> Die Versicherungsnahme durch die öffentliche Hand ist selten, da sie ihre Risiken in der Regel selbst trägt und auftretende Schäden durch laufende Haushaltsmittel finanziert. In der vorliegenden Arbeit wird auf die privaten Haushalte (Privatkundengeschäft) und die gewerblichen Kunden eingegangen (Gewerbe- und Industriekundengeschäft).

Der Versicherungsbranche kommt gesamtwirtschaftlich eine bedeutende Rolle zu.<sup>30</sup> Zum einen vermag sie die Befriedigung des Grundbedürfnisses „Sicherheit“ zu stillen. Zum anderen erhöht sie die Wagnisbereitschaft der Wirtschaftssubjekte. Dies ist von Bedeutung, da risikoadverse Wirtschaftssubjekte ansonsten viele Chancen, die eine Wirtschaft bietet, nicht wahrnehmen würden. Hierdurch käme es zu erheblichen Wohlstandsverlusten.<sup>31</sup>

Die Bedeutung der Versicherungswirtschaft kommt auch durch ihre zahlenmäßig hohe Stellung in der Gesamtwirtschaft zur Geltung. So werden weltweit im Durchschnitt 7,5% des Bruttoinlandsprodukts für Versicherungen aufgewendet.<sup>32</sup> Dies entspricht einem Prämienwert von über 2000 Mrd. US\$.<sup>33</sup> Das Versicherungsgeschäft konzentriert sich auf die Industrieländer Nordamerikas, Westeuropas, auf Japan und Ozeanien.<sup>34</sup> Westeuropa nimmt eine wichtige Position ein: 1999 fielen 31,5% der weltweiten Prämien des Nicht-Lebensversicherungsgeschäfts und 32,5% des Lebensversicherungsgeschäfts auf Westeuropa.<sup>35</sup>

Diese Arbeit fokussiert – wie den vorangegangenen Abschnitten zu entnehmen ist – auf privatrechtliche Erstversicherungsunternehmen, die ihre Sach- und Lebensversicherungsprodukte privaten oder gewerblichen Kunden im europäischen Versicherungsmarkt anbieten. Es handelt sich folglich um eine intraindu-

---

<sup>29</sup> Vgl. Farny (1989), S. 321.

<sup>30</sup> Vgl. zu diesem Abschnitt Sinn (1988), S. 1-27.

<sup>31</sup> Vgl. Farny (1989), S. 82.

<sup>32</sup> Vgl. Swiss Re (2000/Nr. 9), S. 3.

<sup>33</sup> Vgl. Swiss Re (2000/Nr. 9), S. 3.

<sup>34</sup> Sie vereinen 91,3% der weltweiten Prämien auf sich.

<sup>35</sup> Vgl. Swiss Re (2000/Nr. 9), S. 12.

strielle Studie. Aspekte, die einer interindustriellen Studie zuzuordnen sind, müssen hier ausgeklammert werden. Zu denken ist z. B. an den Zusammenschluß von Banken und Versicherern – auch unter dem Schlagwort Allfinanz bekannt.<sup>36</sup> Lediglich die Gründung von Banken-*Versicherungstöchtern*, die ihrerseits privatrechtliche Erstversicherungsunternehmen sind, finden in dieser Arbeit Beachtung.<sup>37</sup>

### 1.2.2 Die Konzentration

Als Grundlage der Arbeit muß der Begriff Konzentration bzw. Dekonzentration definiert und abgegrenzt werden.

Der ökonomische Begriff der Konzentration stammt bereits aus dem 18. Jahrhundert.<sup>38</sup> Seitdem hat er sich die Definition weit ausgedehnt und wurde auf viele verschiedene Erscheinungen übertragen.<sup>39</sup>

Die in dieser Arbeit relevante Art von Konzentration ist die *Unternehmenskonzentration*. Die Untersuchungen der Konzentrationsvorgänge setzen also auf der Ebene des Unternehmens an.<sup>40</sup>

Ein Unternehmen wird als wirtschaftliche Einheit betrachtet. Hierunter können einerseits Einzelunternehmen fallen, bei denen sich der rechtliche und der

---

<sup>36</sup> Zur Entwicklung der Allfinanz, seiner Ursachen, Formen und Chancen vgl. Wagner (1991), Steiner (1990), S. 106-113, Haller (1991), S. 18-29. Für eine Analyse des Zusammenschlusses von Banken und Versicherungen anhand industrieökonomischer Modelle vgl. Scheele (1993).

<sup>37</sup> Im Kapitel 3 „Markteintritt“.

<sup>38</sup> Unter ihm ist die "Konzentration der Produktion auf größere und kapitalintensivere Unternehmen bei gleichzeitiger Ausschaltung kleinerer – insbesondere handwerklicher – Betriebe verstanden worden, die mit einer entsprechenden Kapitalkumulation verbunden ist“, Arndt/Ollenburg (1960), S. 3.

<sup>39</sup> Eine ausführliche Beschreibung der Entwicklung dieses Begriffs findet sich in Gunzert (1960). So unterscheiden Arndt/Ollenburg zwischen Betriebskonzentration, Unternehmenskonzentration, Einkommenskonzentration, Vermögenskonzentration, Konzentration der Verfügungsmacht, räumliche Konzentration und der internationalen Konzentration. Vgl. Arndt/Ollenburg (1960), S. 25ff.

<sup>40</sup> Generell wird ein Unternehmen als ein wirtschaftliches Gebilde mit einem oder mehreren Produktionsprozessen unter einheitlicher Leitung definiert. Vgl. Lenel (1968), S. 4.

wirtschaftliche Unternehmensbegriff decken. Andererseits auch ganze Konzerne oder Holdinggesellschaften mit allen dazugehörigen wirtschaftlich abhängigen Einheiten.

Als Konzentrationsrichtung ist hier die *horizontale* Unternehmenskonzentration relevant, also die Ausdehnung der Unternehmen auf gleicher Produktionsstufe.<sup>41</sup>

Daneben kann der Begriff Konzentration statisch als ein *Zustand* (als Stand der Verdichtung) begriffen werden – oder dynamisch als eine *Zustandsänderung* (als Verdichtungsvorgang).<sup>42</sup> In dieser Arbeit soll er als Prozeß verstanden werden. Wenn auf den Zustand der Konzentration hingewiesen werden soll, wird im folgenden von Konzentrationsgrad oder Konzentrationsniveau gesprochen. Nimmt der Konzentrationsgrad von Zeitpunkt A zu Zeitpunkt B zu, liegt Konzentration vor. Nimmt er hingegen ab, wird von Dekonzentration gesprochen.

Der Begriff Konzentration wird gleichermaßen auf *betriebswirtschaftlicher* wie auf *volkswirtschaftlicher* Ebene verwandt.

Schubert kennzeichnet z. B. Konzentration aus vorrangig einzelwirtschaftlicher bzw. *betriebswirtschaftlicher* Sicht. Er definiert den Begriff folgendermaßen: „Wird die relative wirtschaftliche Selbständigkeit einer Unternehmung zusätzlich dadurch eingeschränkt, daß sie mindestens einen ihrer Aktionsparameter verliert, liegt Konzentration vor.“<sup>43</sup> Andere Autoren verwenden den Begriff zur Kennzeichnung eines isolierten, einzelwirtschaftlichen Tatbestandes wie z. B. für das absolute Betriebs- oder Unternehmenswachstum oder für den Zusammenschluß zweier oder mehrerer Wirtschaftseinheiten.<sup>44</sup>

Im Gegensatz hierzu verwenden andere Wissenschaftler den Konzentrationsbegriff nur aus *volkswirtschaftlicher* Sicht. Sombart definiert z. B. „Konzentration im weiteren Sinne“ als „eine Vergrößerung des Anteils der höheren Betriebsklassen am Gesamtertrag der Produktion ohne Einschränkung des Lebensspielraums

---

<sup>41</sup> Vgl. Gunzert (1960), S. 97. Unter *vertikaler* Konzentration ist die Ausdehnung in vor- oder nachgelagerte Produktionsstufen zu verstehen. Weitere Ausführungen finden sich bei Arndt/Ollenburg (1960), S. 28.

<sup>42</sup> Vgl. Schubert (1981), S. 55.

<sup>43</sup> Schubert/Küting (1976), S. 5.

<sup>44</sup> Vgl. Gunzert (1960), S. 88.

der Kleinen“<sup>45</sup> während das „Anwachsen des Anteils der größeren Betriebe auf Kosten der kleineren“<sup>46</sup> von Sombart als „Konzentration im engeren Sinne“ besonders hervorgehoben wird. Ähnlich definieren Arndt/Ollenburg Konzentration „als Ballung ökonomischer Größen“.<sup>47</sup>

Die Definition dieser Arbeit kann nur an der *volkswirtschaftlichen* Ebene ansetzen, weil hier die Veränderungen von Marktstrukturen im Mittelpunkt stehen. Dennoch steht der Begriff Konzentration in enger Beziehung zu den genannten einzelwirtschaftlichen Tatbeständen. Die Konzentration ist nämlich stets Resultante einzelwirtschaftlicher Dispositionen, es sei denn, sie würde vom Staate erzwungen.<sup>48</sup> Der Zusammenschluß von Unternehmen ist z. B. Ursache von Konzentration, denn durch ihn steigt der Konzentrationsgrad eines Marktes an.

Folglich wird in dieser Arbeit unter dem Begriff „Konzentration“ ein Prozeß verstanden, der durch Ballung ökonomischer Größen – hier in Form von Unternehmen bzw. Verfügungsmacht einer Entscheidungsinstanz – gekennzeichnet ist. Der Konzentrationsgrad wird durch die Zahl der Anbieter auf einem Markt sowie deren Größenverteilung bzw. die Verteilung ihrer Marktanteile charakterisiert. Die Definition orientiert sich stark an der industrieökonomischen Bezeichnung, bei der der Grad der Anbieterkonzentration ebenfalls durch die Zahl der Anbieter auf einem Markt sowie deren Größenverteilung definiert wird.<sup>49</sup>

Bei zunehmender Anzahl von Anbietern auf einem Markt nimmt die Ballung ökonomischer Größen ab. Denn durch einen zusätzlichen Anbieter auf einem Markt muß sich zwangsläufig der Marktanteil von mindestens einem etablierten Anbieter verringern. Es liegt Dekonzentration vor. Dabei spielt es keine Rolle, bei welchem etablierten Anbieter sich der Marktanteil verringert hat, sondern nur, daß er sich verringert hat.

Spiegelbildlich liegt bei einer Abnahme der Anzahl von Anbietern auf einem Markt eine Ballung ökonomischer Größen vor. Bei Ausscheiden eines Unternehmens aus einem Markt muß zwangsläufig bei mindestens einem etablierten

---

<sup>45</sup> Sombart (1925), S. 49.

<sup>46</sup> Sombart (1925), S. 49.

<sup>47</sup> Arndt/Ollenburg (1960), S. 7.

<sup>48</sup> Vgl. Gunzert (1960), S. 88.

<sup>49</sup> Vgl. z. B. Bain (1968), S. 7ff. und Scherer (1970); S. 4ff.

Anbieter der Marktanteil zunehmen. Es liegt Konzentration vor. Dabei spielt es wiederum keine Rolle, bei welchem etablierten Anbieter sich der Marktanteil erhöht hat, sondern nur, daß er sich erhöht hat.

Bei gleich bleibender Anzahl von Unternehmen liegt keine Veränderung der Ballung ökonomischer Größen bzw. Konzentration vor, wenn die Marktanteile der etablierten Anbieter konstant bleiben. Verändern sich hingegen Marktanteile, müssen hiervon mindestens zwei etablierte Marktteilnehmer betroffen sein. Es liegt ein Wandel des Konzentrationsgrades vor. Die Richtung der Konzentrationsveränderung hängt davon ab, ob die Marktanteilsveränderung zugunsten der größeren oder zugunsten der kleineren Unternehmenseinheiten ausfällt. Hier spielt es also durchaus eine Rolle, bei welchem etablierten Anbieter sich die Marktanteile verändern.

Charakterisiert wird die Konzentration bzw. die „Ballung ökonomischer Größen“ folglich durch die *Anzahl* von Unternehmen an einem Markt. Nur wenn die *Anzahl* der Unternehmen gleich bleibt, wird das Kriterium der *Größenverteilung* als zusätzlicher Bestimmungsfaktor herangezogen.<sup>50</sup>

Hieraus ergibt sich eine eindeutige Wirkungsrichtung der direkten Konzentrationsursachen Markteintritt, Marktaustritt und Zusammenschluß von Unternehmen. Beim Markteintritt nimmt die Anzahl der Marktteilnehmer zu, es liegt Dekonzentration vor. Beim Marktaustritt und dem Zusammenschluß von Unternehmen nimmt die Anzahl der Unternehmen ab, es liegt Konzentration vor.

Die Wirkungsrichtung ist beim internen Wachstum hingegen nicht eindeutig. Die Anzahl der Unternehmen bleibt konstant. Verändern sich die Marktanteile der etablierten Unternehmen, so müssen hiervon mindestens zwei Unternehmen betroffen sein. Ob es zu Konzentration oder Dekonzentration kommt, hängt davon ab, ob die Marktanteilsverschiebung zugunsten des größeren oder des kleineren Unternehmens ausfällt.

---

<sup>50</sup> Diese Definition findet im theoretischen Teil der Arbeit Anwendung. Aufgrund von Datenverfügbarkeit muß jedoch im empirischen Teil der Arbeit auf eine etwas abweichende Messung der Konzentration zurückgegriffen werden. Vgl. hierzu Kapitel 8.

### 1.3 Forschungsstand von Konzentrationsursachen in der industrieökonomischen Theorie

Die Klärung der Frage nach den Konzentrationsursachen fand in der wettbewerbstheoretischen Literatur bereits breite Aufmerksamkeit. Insbesondere die Industrieökonomie als relativ junges Forschungsgebiet der späten 30er Jahre befaßt sich eingehend mit dieser Fragestellung. Deshalb soll dieses Forschungsgebiet kurz vorgestellt werden. Zuerst wird auf seine Entwicklung eingegangen. Anschließend werden die industrieökonomischen Erklärungsansätze zu den Ursachen von Konzentrationsprozessen umrissen. Dabei wird erst auf die theoretischen, danach auf die empirischen Untersuchungen eingegangen.

#### 1.3.1 Die Entwicklung der Industrieökonomie

Die Industrieökonomie<sup>51</sup> fand ihren Ursprung in den Arbeiten von Mason<sup>52</sup> und seinem Schüler Bain,<sup>53</sup> die einen Ansatz entwickelten, der heute oft als „Traditionelle Industrieökonomie“ bezeichnet wird. Grundlegend für diesen in Harvard entwickelten Ansatz ist das Marktstruktur-Marktverhalten-Marktergebnis-Paradigma (hier „Harvard-Ansatz“ genannt).<sup>54</sup>

Diesem Paradigma zufolge bedingt die Marktstruktur kausal das Marktverhalten, wodurch wiederum das Marktergebnis generiert wird. Die Struktur eines Marktes wird z. B. durch den Grad der Anbieterkonzentration, der Nachfragekonzentration und der Produktdifferenzierung charakterisiert. Diese Strukturdaten bestimmen das Verhalten der Unternehmen am Markt, wie z. B. die Preissetzung, die Produktpolitik oder auch die Werbepolitik. Das Marktverhalten bestimmt letztendlich das Marktergebnis. Dazu zählen u. a. die Gewinnmargen der Firmen, die Rate des Fortschritts einer Firma oder einer Industrie.<sup>55</sup>

---

<sup>51</sup> Zur Eingliederung der Industrieökonomie in das gesamte Gebiet der Mikroökonomie vgl. Oberender/Väth (1989), S. 25.

<sup>52</sup> Vgl. Mason (1939), S. 61-74.

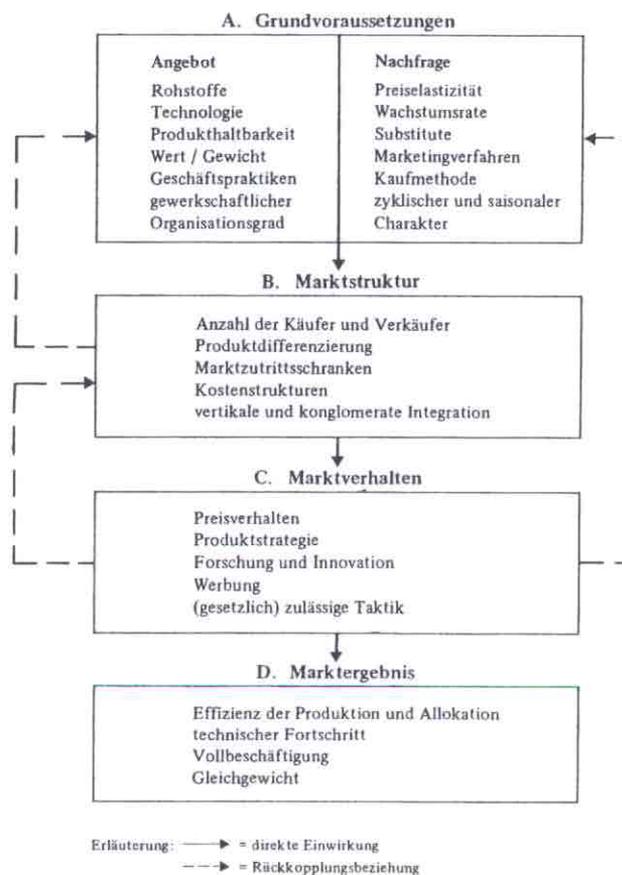
<sup>53</sup> Vgl. Bain (1959).

<sup>54</sup> Vgl. Bester (2000), S. 3.

<sup>55</sup> Vgl. Hofmann (1982), S. 21 ff. Weitere Schüler Masons, die diesen traditionellen Ansatz weiterentwickelten, sind Heflebower, Sosnick, Caves und Weston. Diese Schüler hielten alle

Diese Einteilung wird in einem Modell von Scherer um eine weitere Kategorie ergänzt, die „Grundbedingungen (Basic Conditions)“. Grundbedingungen bestimmen ihrerseits die Marktstruktur. Sie befinden sich außerhalb des Beziehungssystems. Zu ihnen gehören beispielsweise auf der Angebotsseite eines Marktes die Art der verfügbaren Produktionstechnologie, auf der Nachfrageseite die Existenz von Substitutionsprodukten. Zusammenfassend gibt Abb. 2 einen Überblick über das beschriebene Paradigma (ursprünglich ohne Rückkopplungsbeziehungen).

**Abb. 2: Der Marktstruktur-, Marktverhalten-, Marktergebnis-Kausalzusammenhang**



Quelle: Scherer (1980), S. 4.

an der eindimensionalen kausalen Wirkung fest, sie wurden in der Literatur auch als „Strukturalisten“ bezeichnet. Vgl. Dirrheimer (1981), S. 31 mit der dort angegebenen Literatur.

Das traditionelle Paradigma erfuhr Kritik aufgrund seiner einseitigen Kausalbeziehung zwischen den betrachteten Variablen.<sup>56</sup> Es wurde bemängelt, daß die Marktstruktur nicht als unabhängige Variable betrachtet werden kann, die exogen vorgegeben ist, sondern ihrerseits vom Marktverhalten und dem Marktergebnis beeinflußt wird.

Die Erweiterung dieses Harvard-Ansatzes führte zur Entwicklung der „New Industrial Organization“,<sup>57</sup> in der zunehmend die Frage der Rückwirkungen des Marktverhaltens u. a. auf die Marktstruktur in den Mittelpunkt trat. Die Industrieökonomie wandelte sich von einer deterministischen, monokausalen Maßnahmenbestimmung zu einer multidimensionalen, positiven Wirkungsanalyse (siehe Rückkopplungsbeziehung Abb. 2).<sup>58</sup>

In der Neueren Industrieökonomie hielt nun zunehmend die spieltheoretische Methodik Einzug. Diese Methodik bietet die formale Grundlage, die das konzeptionelle Verständnis strategischer Interaktionen und Interdependenzen ermöglicht.<sup>59</sup> Als negativer Gesichtspunkt wurde oft kritisiert, daß die theoretischen Aussagen der Modelle zu sehr von ihrer Gestaltung abhängen. Eine einheitliche Theorie ist nur schwer erkennbar – es bestehen eine Vielzahl von wenig robusten Modellen und Ergebnissen, die keinen generellen Aussagegehalt besitzen.<sup>60</sup>

Die vorgestellte traditionelle Marktstrukturtheorie hat in dieser Arbeit besondere Relevanz. Exogen vorgegebene Grundbedingungen und Marktstrukturelemente bzw. ihre Veränderung werden herangezogen, um Anbieterkonzentration zu erklären. Dies ist hier von besonderem Interesse, da sich die Grundbedingungen – also die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen – in der europäischen Versicherungswirtschaft in den letzten Jahren rasant verändert haben. Die traditionelle Industrieökonomie liefert für den zu untersuchenden

---

<sup>56</sup> Die einflußreichste Kritik am Vorgehen der ursprünglichen Harvard-Schule kam von der Chicago-Schule, die der Ansatz als zu kategorisch und mechanistisch kritisierte. Die wichtigsten Vertreter der Chicago-Schule sind Milton Friedman, Georg J. Stigler, Richard A. Posner und Gary S. Becker. Vgl. Müller (1999), S. 14.

<sup>57</sup> Im Deutschen: Neuere Industrieökonomie.

<sup>58</sup> Vgl. Dirrheimer (1981), S. 36ff. mit weiteren Literaturangaben.

<sup>59</sup> Vgl. Bester (2000), S. 5.

<sup>60</sup> Vgl. Bester (2000), S. 5.

Kausalzusammenhang von Grundbedingung bzw. Marktstrukturelement auf Anbieterkonzentration einen Modellrahmen, der die Untersuchungen der Arbeit ausreichend stützen kann.<sup>61</sup> Im nächsten Kapitel wird näher auf diesen Modellrahmen eingegangen.

### 1.3.2 Theoretische Erklärungsansätze

Die traditionelle Industrieökonomie beschäftigt sich eingehend mit der Untersuchung von Konzentrationsursachen.

Im Rahmen der Modellvorstellung der traditionellen Industrieökonomie wird die Marktstruktur – und hiermit der Grad der Unternehmenskonzentration als wesentliches Merkmal derselben – vor allem durch die in der Kategorie Grundbedingungen erfaßten Determinanten beeinflusst.<sup>62</sup>

Zu den Grundbedingungen zählen erstens Angebotsfaktoren wie Rohstoffe, Produktionstechnologien und Unternehmergeist. Zweitens fallen hierunter Nachfragefaktoren wie das Kaufverhalten, die Existenz von Substitutionsprodukten sowie drittens politisch-institutionelle Faktoren wie z. B. Wechselkursregime.<sup>63</sup> Diese hängen selbst wieder von weiteren Determinanten ab und diese ebenfalls von anderen, so daß man alle als Sammelgröße behandeln kann.

In der Literatur besteht jedoch Dissens darüber, was als Grundbedingung und was als Marktstrukturelement zu erachten ist.<sup>64</sup> Wie aus der Abb. 2 zu erkennen ist, rechnet Scherer die „Preiselastizität der Nachfrage“ zu den Grundbedingungen,<sup>65</sup> wohingegen Caves – ein bekannter Schüler Masons – sie zu den Marktstruktur-

---

<sup>61</sup> Die Autorin ist sich durchaus bewußt, daß sie von einem weiteren Teil der Analyse – den Einfluß des Marktverhaltens auf die Anbieterkonzentration – abstrahiert. Dies wird bewußt in Kauf genommen, da sich die Analyse detailliert auf die exogenen Bedingungen der Versicherungsbranche konzentrieren soll.

<sup>62</sup> Vgl. hierzu Abb. 2.

<sup>63</sup> Vgl. Scherer/Ross (1990), S. 5ff. sowie Loo (1993), S. 53.

<sup>64</sup> Vgl. Dirrheimer (1981), S. 33.

<sup>65</sup> Vgl. Abb. 2 sowie Scherer (1970), S. 5.

elementen zählt.<sup>66</sup> Koch schlägt daher vor, die Definition von Marktstruktur so allgemein zu fassen, daß sie sowohl die Grundbedingungen als auch die üblichen Marktstrukturelemente mit einbezieht.<sup>67</sup> Da neben dem Einfluß der Grundbedingungen auf die Marktstrukturbedingungen auch die Marktstrukturelemente voneinander abhängig sind, wird diese Regelung hier als sinnvoll erachtet.<sup>68</sup> Aufgrund der weiten Definition können deshalb alle Elemente der Grundbedingungen sowie der Marktstruktur für die Ursachenforschung der Anbieterkonzentration herangezogen werden.

Welche der vielen Grundbedingungen bzw. Marktstrukturelemente sind als Hauptdeterminanten der Anbieterkonzentration zu beachten?

In der traditionellen industrieökonomischen Theorie wurde dieser Fragestellung mit einer Reihe von empirischen Untersuchungen auf den Grund gegangen. Hier werden kurz vier wesentliche ökonomische Ursachen der Anbieterkonzentration genannt, die den meisten empirischen Marktstrukturuntersuchungen zugrunde liegen.<sup>69</sup> Im nächsten Kapitel werden die Resultate der empirischen Studien knapp vorgestellt.<sup>70</sup>

Ursache 1: Erstens werden Kostendegressionsvorteile als eine der Hauptdeterminanten für Anbieterkonzentration herangezogen.<sup>71</sup> Bestehen positive Skalenerträge,<sup>72</sup> produzieren also relativ große Unternehmen im Vergleich zu relativ kleinen

---

<sup>66</sup> Vgl. Caves (1972), S. 16. Schmalensee/Willig nennen die Grundbedingungen „intrinsic structural variables“, die durch die Art des Produkts sowie durch die zur Verfügung stehenden Technologien (Produktion und Verkauf/Marketing) bestimmt werden. Marktstrukturelemente nennen sie „derived structural variables“, die durch die relevanten intrinsic variables sowie Unternehmensstrategien, Zufall etc. bestimmt werden. Schmalensee/Willig (1989), S. 954.

<sup>67</sup> Vgl. Koch (1974), S. 76.

<sup>68</sup> Vgl. Caves (1976), S. 5.

<sup>69</sup> Auf eine tiefer greifende theoretische Untersuchung wird hier verzichtet. Dies würde den Rahmen des Grundkapitels sprengen.

<sup>70</sup> Vgl. zu den wesentlichen Konzepten Scherer/Ross (1990), S. 97ff. sowie Bain (1968), S. 164ff.

<sup>71</sup> Nach Scherer handelt es sich hier um ein Marktstrukturelement. Vgl. Abbildung 2.

<sup>72</sup> Scherer/Ross unterteilen Skalenerträge in „product specific“, „plant-specific“ und „plant complex“. Vgl. Scherer/Ross (1990), S. 97.

mit geringeren langfristigen Stückkosten, kann dies zu einer hohen Anbieterkonzentration führen.<sup>73</sup>

Die Argumentation ist wie folgt: Streben Unternehmen in einem Markt nach langfristiger Gewinnmaximierung, so werden sie tendenziell eine Unternehmensgröße wählen, bei der die langfristigen Stückkosten einen Wert in der Nähe des Stückkostenminimums haben.<sup>74</sup> Der größte Teil der Industrieproduktion wird von Unternehmen erzeugt, die mindestens die Größe der sogenannten „minimum efficient scale“ (MES)<sup>75</sup> besitzen.<sup>76</sup>

Bei gegebener MES und Marktgröße läßt sich die Anzahl der Unternehmen in einem Markt – also die Angebotskonzentration – bestimmen, die in einem langfristigen Gleichgewicht<sup>77</sup> existieren kann. Dieser Argumentation nach liegt also die Angebotskonzentration umso höher, je kleiner der Markt und je größer die MES sind.<sup>78</sup>

Ursache 2: Als zweite Hauptdeterminante der Anbieterkonzentration werden Produktdifferenzierungsvorteile großer gegenüber kleinen Unternehmen untersucht.<sup>79</sup> Produktdifferenzierungsvorteile bestehen, wenn Unternehmen auf einem Markt Präferenzen für ihre Produkte bei den Nachfragern durch z. B. Werbung geschaffen haben.<sup>80</sup> Solche Vorteile führen zu einer Erhöhung der Anbieterkonzentration, da bei der Schaffung dieser Präferenzen große Unternehmen gegenüber kleinen begünstigt sind.

---

<sup>73</sup> Vgl. Hofmann (1982), S. 31. Hofmann geht auf eine ähnliche Vorstellung der ökonomischen Konzepte ein.

<sup>74</sup> Vgl. Hofmann (1982), S. 34.

<sup>75</sup> MES messen Kostendegressionsvorteile großer gegenüber kleinen Unternehmen.

<sup>76</sup> Vgl. Martin (1988), S. 194ff.

<sup>77</sup> Unter Gleichgewicht wird hier der Zustand verstanden, der nach Abschluß aller Anpassungen der Unternehmensgrößen an die Bedingungen der Skalenerträge besteht.

<sup>78</sup> Vgl. Caves (1976), S. 8.

<sup>79</sup> Vgl. Scherer/Ross (1990), S. 130ff. Scherer spricht hierbei von „Economies of Large-Scale Promotion“.

<sup>80</sup> Andere Instrumente der Produktdifferenzierung sind zum Beispiel Produktgestaltung und Verkaufsförderung. Die Werbung wird von Bain als wichtige Ursache von Produktdifferenzierung hervorgehoben. Vgl. Bain (1956), S. 125.

Ursache 3: Drittens wird die Höhe der Markteintrittsbarrieren als Determinante der Anbieterkonzentration herangezogen. Nach Bain existieren sogenannte „strukturelle“ Markteintrittsbarrieren, die es etablierten Marktteilnehmern ermöglichen, ihren Preis über das Wettbewerbsniveau zu setzen, ohne dadurch neue Wettbewerber anzuziehen.<sup>81</sup> Markteintrittsbarrieren können aufgrund von den bereits beschriebenen Betriebsgrößenersparnissen bzw. Produktdifferenzierungsvorteilen gegeben sein. Darüber hinaus ist z. B. an bestehende Patente oder hohe Kapitalerfordernisse bei Markteintritt zu denken.<sup>82</sup>

Hohe Markteintrittsbarrieren gewähren etablierten Marktteilnehmern einen Schutz vor Markteintritten. Sie verhindern eine Zunahme der Unternehmensanzahl im Markt. Die Herausbildung marktbeherrschender Positionen weniger Anbieter kann sich unter dem Schutz der Markteintrittsbarrieren vor potentieller neuer Konkurrenz ungestört vollziehen.<sup>83</sup> Die Anbieterkonzentration wird bei hohen Markteintrittsbarrieren im Gleichgewichtszustand<sup>84</sup> höher sein als bei niedrigen Barrieren.

Ursache 4: Viertens und letztens wird unterschiedliches Nachfragewachstum als Determinante der Anbieterkonzentration herangezogen.<sup>85</sup> Es wird argumentiert, daß stark expandierende Nachfrage die Angebotskonzentration vermindert. Begründet wird dies anhand von zwei unterschiedlichen Argumentationsketten.

Eine expandierende Nachfrage führt einerseits zu sinkenden Markteintrittsbarrieren. Die Argumentation läßt sich auf den bereits diskutierten Zusammenhang zwischen Anbieterkonzentration, Marktgröße und MES zurückführen. Es wurde dargelegt, daß die Anzahl von Unternehmen durch eine gegebene Marktgröße und eine gegebene Höhe der MES bestimmt wird (je kleiner der Markt bzw. je größer die MES, desto geringer die Anzahl der Unternehmen). Bei konstanter Größe der MES, aber einer zunehmenden Marktgröße aufgrund steigenden Nachfragewach-

---

<sup>81</sup> Vgl. Bain (1956), S. 3.

<sup>82</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.2 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>83</sup> Vgl. Hofmann (1982), S. 44.

<sup>84</sup> D. h. nach Abschluß aller Anpassungsprozesse bei Vorliegen anderer Konzentrationsursachen. Vgl. Hofmann (1982), S. 44.

<sup>85</sup> Vgl. Caves (1976), S. 10.

stums muß daher die Anzahl der Unternehmen am Markt zunehmen.<sup>86</sup> Neu eintretende Unternehmen können wegen des zusätzlichen Nachfragewachstums die notwendige Größe (MES) erreichen.<sup>87</sup> Es kommt zu einer Dekonzentration.

Andererseits verändert sich die Anbieterkonzentration, wenn, bei einer stark expandierenden Nachfrage, die Marktanteile der Anbieter variieren. Nur bei gleichem Wachstum aller Unternehmen – und zwar in Höhe des Marktwachstums – bleibt die Anbieterkonzentration konstant.<sup>88</sup> Aufgrund sogenannter Wachstumsgrenzen,<sup>89</sup> auf die insbesondere große Unternehmen stoßen, können diese jedoch nicht so schnell wie der Markt wachsen. Das führt zu sinkenden Marktanteilen etablierter Marktteilnehmer und damit zu einer abnehmenden Konzentration.<sup>90</sup>

### 1.3.3 Empirische Untersuchungen

Die hier vorgestellten theoretischen Konzepte und die daraus resultierenden Hypothesen waren Gegenstand vieler empirischer Analysen, die insbesondere für amerikanische und britische Märkte durchgeführt wurden.<sup>91</sup> Sie können in zwei wesentliche Kategorien eingeteilt werden: erstens in Studien, die das Niveau der Anbieterkonzentration zu erklären versuchen und zweitens in Studien, die die Veränderung der Anbieterkonzentration zum Gegenstand haben.

Studien, in denen das *Niveau der Anbieterkonzentration* untersucht wird, gehen überwiegend davon aus, daß sich der Markt bereits in einem Gleichgewicht befindet.<sup>92</sup> Anpassungsprozesse, hervorgerufen durch die beschriebenen Grundbedingungen bzw. Marktstrukturelemente, sind weitgehend abgeschlossen. Untersuchungsmethode ist im wesentlichen die einfache oder multiple lineare

---

<sup>86</sup> Vgl. Hofmann (1982), S. 45.

<sup>87</sup> Vgl. Caves (1976), S. 10.

<sup>88</sup> Vgl. Hofmann (1982), S. 45.

<sup>89</sup> Vgl. hierzu die Theorie des Unternehmenswachstums. Nach dieser Theorie treten Engpässe im Wachstumsprozeß einer Firma hauptsächlich bei der Beschaffung des Finanzierungskapitals und des zur Expansion notwendigen Managementpersonals auf.

<sup>90</sup> Vgl. Kamerschen (1968), S. 232 mit weiteren Literaturangaben.

<sup>91</sup> In Deutschland sind Studien zu Konzentrationsursachen selten und in nur sehr rudimentärer Form durchgeführt worden. Vgl. Hofmann (1982), S. 52 für Literaturangaben.

<sup>92</sup> Vgl. Caves/Porter (1980), S. 2.

Regressionsanalyse.<sup>93</sup> In allen Untersuchungen wird die Konzentrationsrate als abhängige Variable definiert. Dagegen unterscheiden sich in den Untersuchungen die unabhängigen Variablen, die Konzentrationsunterschiede erklären sollen. Folgende Tabelle liefert einen Überblick über die Ergebnisse der empirischen Studien.

**Tab. 2: Bestimmungsfaktoren des Konzentrationsniveaus**

Autor/erklärende Variable	Kostendegressionsvorteile	Durchschn. Ungröße	Betriebsstätten pro UN	Marktgröße	Kapitalerfordernis bei Markteintritt	Advertising/Sales Ratio	Marktwachstum	Bestes R <sup>2</sup>
Saving 1961	Y * +		Y * +					0,55
Comanor & Wilson 1967	Y * +				Y * +			0,81
Pashigian 1969	Y * +			Y * --				0,74
Greer 1971	Y * +				Y +	Y * +	Y --	0,91
Guth 1971	Y * +				Y * +	Y		0,71
Sawyer 1971	Y * +		Y * +					0,72
Ornstein et al. 1973		Y * +				Y * +	Y	0,65
Porter 1974	Y * +				Y * +		Y --	0,85
Strickland & Weiss 1976	Y * +					Y * +		0,49
Lyons 1980	Y * +		Y * +					0,47
Hart & Clarke 1980	Y * +		Y * +	Y * --				0,85

Y = erklärende Variable in Studie vorhanden, \* = bei 5% signifikant, +/- = Wirkungsrichtung

Quelle: Curry/George, (1983), S. 218 mit weiteren Literaturangaben.

Folgend soll nicht auf die Methoden und Ergebnisse der einzelnen Studien eingegangen werden. Es werden nur die wichtigsten Ergebnisse für die oben dargestellten theoretischen Aussagen kurz beschrieben.<sup>94</sup>

Überprüfung Ursache 1: Von der mindestoptimalen Betriebsgröße (MES) bzw. Unternehmensgröße geht – wie in allen Studien bestätigt – ein signifikanter, positiver Einfluß auf die Anbieterkonzentration aus. Kostendegressionsvorteile großer Unternehmen können herangezogen werden, um Unterschiede der Anbieterkonzentration zwischen mehreren Industrien zu erklären.<sup>95</sup> Es besteht in

<sup>93</sup> Die Modelle von Greer und Strickland/Weiss bestehen hingegen aus interdependenten linearen Gleichungssystemen. Die Autoren wollen damit ebenfalls dem Einfluß des Marktverhaltens auf die Marktstruktur Rechnung tragen. Streng genommen zählen diese Studien damit nicht mehr zu der *traditionellen* Marktstrukturtheorie.

<sup>94</sup> Für eine tiefere Analyse vgl. Curry/George (1983), S. 217 ff. sowie die einzelnen Studien selbst.

<sup>95</sup> Vgl. Curry/George (1983), S. 222.

der Literatur auch Einigkeit darüber, daß Kostendegressionen jedoch nicht allein ein hohes Niveau der Anbieterkonzentration erklären können.<sup>96</sup> So stellen verschiedene Untersuchungen<sup>97</sup> fest, daß die tatsächliche Konzentration in den meisten Märkten höher liegt, als zur Realisierung der Kostendegressionsvorteile notwendig wäre.<sup>98</sup>

Überprüfung Ursache 2: Die Hypothese, Produktdifferenzierungsvorteile großer gegenüber kleinen Unternehmen hätten tendenziell eine steigende Unternehmenskonzentration zur Folge, konnte durch verschiedene empirische Untersuchungen ebenfalls bestätigt werden. Der positive Einfluß von Produktdifferenzierungsvorteilen, empirisch meist erfaßt durch den Einfluß der Werbeintensität – sprich der Advertising/Sales Ratio – konnte z. B. in den Studien von Greer, Ornstein und Strickland & Weiss festgestellt werden.

Überprüfung Ursache 3: Die Höhe der Markteintrittsbarrieren hat, wie in den empirischen Untersuchungen festgestellt wurde, ebenfalls einen positiven Einfluß auf die horizontale Unternehmenskonzentration. Markteintrittsbarrieren werden empirisch überwiegend durch das Ausmaß des Kapitalbedarfs erfaßt, das benötigt wird, um die mindestoptimale Betriebsgröße am Markt zu erreichen.<sup>99</sup> Einen positiven Zusammenhang zwischen der Höhe der Markteintrittsbarriere bzw. der Höhe des Kapitalerfordernisses bei Markteintritt und der Unternehmenskonzentration konnte z. B. in den Studien von Comanor & Wilson, Guth und Porter festgestellt werden.<sup>100</sup>

Neben diesen Studien wurde eine Reihe von Untersuchungen durchgeführt, die eine *Veränderung der Anbieterkonzentration* zum Gegenstand haben. Im Gegensatz zu den zuvor beschriebenen Studien wird bei diesen implizit davon ausgegangen, daß sich der Markt zumindest während der Untersuchungsperiode in einem Ungleichgewicht befindet.

---

<sup>96</sup> Vgl. Curry/George (1983), S. 222.

<sup>97</sup> Vgl. Bain (1956), S. 81ff.

<sup>98</sup> Insbesondere dann, wenn als Marktgebiet die Gesamtfläche eines Landes angenommen wird und von produktspezifischer Marktsegmentation abgesehen wird.

<sup>99</sup> Vgl. Curry/George (1983), S. 221.

<sup>100</sup> Das Nachfragewachstum als Determinante der Anbieterkonzentration (Aussage 4) wurde überwiegend in den noch folgenden empirischen Untersuchungen überprüft.

Der Markt ist aufgrund von Veränderungen unabhängiger Variablen – also Veränderungen hinsichtlich der beschriebenen Grundbedingungen bzw. Marktstrukturelemente – im Ungleichgewicht. Der hierdurch angestoßene Anpassungsprozeß führt am Ende der Untersuchungsperiode zu einem neuen Gleichgewicht bzw. einer anderen Konzentrationsrate.<sup>101</sup> So könnte z. B. eine *Zunahme* von Kostendegressionsvorteilen zu Anpassungsprozessen und damit einem neuen Gleichgewicht eines Marktes führen. Andererseits können die zugrundeliegenden Variablen die Anbieterkonzentration a priori grenzenlos in eine Richtung beeinflussen. Grund hierfür ist, daß die Anpassung der Anbieterkonzentration pro Periode nur sehr langsam voranschreiten kann.<sup>102</sup>

Auch diese Studien stützen sich überwiegend auf die Untersuchungsmethode der einfachen und multiplen Regressionsanalyse.<sup>103</sup> Es handelt sich außerdem überwiegend um Querschnittsanalysen ausgewählter Industrien der USA. Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Ergebnisse einiger Untersuchungen.

---

<sup>101</sup> Vgl. Caves/Porter (1980), S. 2.

<sup>102</sup> Vgl. Caves/Porter (1980), S. 2.

<sup>103</sup> Vgl. Curry/George (1983), S. 222.

**Tab. 3: Bestimmungsfaktoren der Konzentrationsveränderung**

Autor/ erklärende Variable	Markt- wachstum	Veränderung der opt. Ungroße	Produkt- diff.	Advertising/ Sales Ratio	Urspr. Konzentra- tionsniveau	Markt größe	Veränd. Anzahl UN	Bestes R <sup>2</sup>
Evely & Little 1960	Y * --	Y * +						n.e.
Nelson 1960	Y * --							n.e.
Weiss 1963		Y * +	Y * +					n.e.
Shepherd 1964	Y * --				Y * --		Y * --	n.e.
George 1967	Y * --							n.e.
Kamerschen 1968	Y --						Y * --	0,23
Sawyer 1971	Y * --				Y * +			0,32
Shepherd 1972	Y --				Y * --		Y * --	0,1
Müller & Hamm 1974	Y * --		Y * +		Y * --	Y --	Y * --	0,36
Gratton & Kemp	Y --			Y --	Y * -- (über 43%)	Y --		0,34
Wright (1978)	Y --		Y * +		Y * --	Y --		0,44
Müller & Hamm 1980	Y --		Y * +	Y * +	Y * --	Y --		0,36
Hart & Clarke 1980	Y * --	Y * +		Y +	Y * --			0,4
Caves & Porter 1980	Y --	Y					Y * --	0,15

Y = erklärende Variable in Studie vorhanden, \* = bei 5% signifikant, +/- = Wirkungsrichtung, n.e. = nicht errechnet

Quelle: Curry/George, (1983), S. 223 mit weiteren Literaturangaben.

Überprüfung Ursache 4: Wie aus der Tabelle hervorgeht, wird das Marktwachstum sehr häufig herangezogen, um Veränderungen der Marktstruktur zu erklären. Die zuvor aufgestellte Hypothese, eine stark expandierende Nachfrage habe aufgrund sinkender Markteintrittsbarrieren bzw. aufgrund bestehender Wachstumsgrenzen tendenziell eine sinkende Unternehmenskonzentration zur Folge, konnte jedoch durch die Untersuchungen nicht einheitlich bestätigt werden. Wie aus der Tabelle hervorgeht, konnten zwar einige Studien wie die von Evely & Little, Nelson, Shepherd (1964), George, Sawyer, Müller & Hamm und Hart & Clake einen signifikanten negativen Zusammenhang vorweisen. Andere Studien wie die von Shepherd (1972), Kamerschen, Wright und Gratton/Kremp stellen hingegen keinen signifikanten Zusammenhang fest.

Alle vier anfangs theoretisch aufgestellten Aussagen – also der Einfluß von Kostendegressionsvorteilen, Produktdifferenzierung, Markteintrittsbarrieren, Nachfragewachstum auf die Anbieterkonzentration – konnten mit Hilfe von empirischen Studien überprüft werden. Auf andere, hier abhängige Variable soll

nicht weiter eingegangen werden, da sie entweder in den Analysen zur Konzentrationsveränderung eine nur untergeordnete Rolle spielen (z. B. Advertising/Sales Ratio) oder sie von ihrem ökonomischen Aussagegehalt von keinem weiteren Interesse sind (z. B. ursprüngliches Konzentrationsniveau).<sup>104</sup>

Abschließend soll noch kurz auf wesentliche Kritikpunkte der hier vorgestellten empirischen Untersuchungen eingegangen werden. Erstens muß bei Studien der Konzentrationsveränderung die Datenlage mit Vorsicht betrachtet werden. Jede Industrie, die in dem Datenset berücksichtigt wird, darf sich über den gesamten Untersuchungszeitraum hinweg hinsichtlich ihres Produktionsmix und ihrer Branchengrenzen nicht verändern.<sup>105</sup> Jene, die sich verändern – z. B. aufgrund von starkem technologischem Fortschritt – müssen aus der Analyse ausgeschlossen werden. Der Ausschluß dieser Industrien verringert einerseits die Anzahl der Industrien, die in einer Analyse berücksichtigt werden können.<sup>106</sup> Andererseits unterscheiden sich aufgrund des Ausschlußkriteriums die untersuchten Industrien von den nicht untersuchten, wodurch das Ergebnis verzerrt werden kann.<sup>107</sup>

Ein weiterer Kritikpunkt liegt in der Methodik beider Studien. In den Regressionsanalysen werden häufig lineare Beziehungen zwischen den Konzentrationsraten (bzw. Veränderungen) und den diese beeinflussenden Variablen unterstellt. Die Annahme linearer Regressionsgleichungen ist jedoch problematisch, wenn die Existenz rein formaler Proportionalbeziehungen zwischen den abhängigen Variablen zur Konzentrationsrate nicht auszuschließen ist. Die Ergebnisse der Regressionsgleichungen decken dann nur diese Formalbeziehung auf, anstatt die zu überprüfende Hypothese zu stützen. Ein vernichtendes Zitat von Caves und Porter soll hier angeführt werden: „Much of the literature is seriously flawed, however, by the inclusion on the right hand side of regression equations of variables that can be related to seller concentration (the dependent variable) through an identity“.<sup>108</sup>

Die Ursachenforschung der Anbieterkonzentration setzt sich bis zum heutigen Zeitpunkt weiter fort. Vorgehend wurde die Forschungsrichtung der

---

<sup>104</sup> Zu weiteren Erläuterungen siehe Curry/George (1983), S. 222ff.

<sup>105</sup> Vgl. Curry/George (1983), S. 222.

<sup>106</sup> Vgl. Curry/George (1983), S. 222.

<sup>107</sup> Vgl. Curry/George (1983), S. 222.

<sup>108</sup> Caves/Porter (1980), S. 2. Vgl. hierzu ebenfalls Schmalensee (1989), S. 953ff.

traditionellen Industrieökonomie vorgestellt, da sie einen Modellrahmen aufweist, der in dieser Arbeit genutzt wird. Selbstverständlich gibt es noch zahlreiche weitere Forschungsansätze – auch aus anderen Disziplinen – auf die hier nicht eingegangen werden soll.<sup>109</sup>

Die hier vorgestellten *theoretischen* ökonomischen Konzepte der traditionellen Marktstrukturtheorie sind Grundlage für die folgende Arbeit. Eingebettet in die Struktur dieser Arbeit tauchen die industrieökonomischen Ansätze in den theoretischen Kapiteln 3 bis 6 auf verschiedene Art und Weise immer wieder auf.<sup>110</sup> Hingegen werden die hier vorgestellten *empirischen* Untersuchungen der traditionellen Industrieökonomie aufgrund der vorgebrachten Kritik nicht für den empirischen Teil dieser Arbeit (Kapitel 8 und 9) herangezogen. Anstelle der Regressionsanalysen wird hier ein Gleichungssystem aufgestellt, in dem die Konzentrationsveränderung der Summe der Konzentrationsursachen entspricht.<sup>111</sup>

Abschließend soll die Relevanz der Studie mit einem Zitat von Curry und George unterstrichen werden: „Our understanding of the determinants of changes in concentration has not been greatly enhanced by cross section analysis of a large number of industries using published data. More fruitful approaches are the study of individual industries, and the detailed analysis of individual causes of change“.<sup>112</sup>

---

<sup>109</sup> Beispielsweise wird die Evolution der Marktstrukturen ebenfalls durch das Wirken von Zufallseinflüssen erklärt. Vgl. hierzu Modelle von Girat, Champernowne, Hart/Prais sowie Bonini. Für eine zusammenfassende Darstellung sowie weiteren Literaturangaben vgl. Hofmann (1982), S. 72ff.

<sup>110</sup> Der in der traditionellen Marktstrukturtheorie bereits vorgestellte Einfluß von Markteintrittsbarrieren auf die Anbieterkonzentration findet in dem Kapitel 3 direkt Anwendung. Der Einfluß von Kostendegressionsvorteilen wird ebenfalls im Kapitel 3, aber insbesondere im Kapitel 6 untersucht. Das Nachfragewachstum – in dieser Arbeit als Veränderung der Grundbedingung herangezogen – wird in allen theoretischen Kapiteln einbezogen. Der Einfluß von Produktdifferenzierungsvorteilen findet insbesondere im Kapitel 3 und 5 Anwendung.

<sup>111</sup> D. h. den direkten Konzentrationsursachen.

<sup>112</sup> Curry/George (1983), S. 227.

## **Teil B:**

### **Die theoretische Untersuchung**

## 2 Änderungen der Marktbedingungen

Das Gleichgewicht der Versicherungsbranche wurde in den 90er Jahren von exogenen Triebkräften gestört. Ziel dieses Kapitels ist es, die Grundzüge dieser exogenen Prozesse aufzuzeigen. In späteren Kapiteln wird auf sie zurückgegriffen, um ihre Wirkung auf die Marktstruktur bzw. auf Konzentrationstendenzen zu untersuchen. Die Darstellung beschränkt sich auf folgende drei Entwicklungen, die für die Veränderungen der Marktstrukturen besonders relevant sind:

- 2.1 Entwicklungen des Nachfragepotentials und des Nachfrageverhaltens
- 2.2 Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie
- 2.3 Entwicklungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen (Europäischer Binnenmarkt)

Das Wachstum eines Marktes (Nachfrage nach Versicherungen) ist generell für die Entwicklung einer Branche – nicht nur der Versicherungsbranche – von großer Bedeutung. Nach Porter ist die Veränderung der langfristigen Wachstumsrate „die wohl umfassendste strukturellen Wandel herbeiführende Kraft“.<sup>1</sup> Die technologischen und gesetzlichen Entwicklungen besitzen dagegen besonders in der Versicherungsbranche Relevanz: Erstens ist die Versicherungsbranche eine informations- bzw. kommunikationsabhängige Industrie, da reale güterwirtschaftliche Produktionsvorgänge weitgehend fehlen.<sup>2</sup> Zweitens ist sie ein vergleichsweise stark regulierter Wirtschaftssektor.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 223.

<sup>2</sup> Vgl. Schmidt (1993), S. 1, Farny (1995), S. 152.

<sup>3</sup> Zu der Notwendigkeit einer Versicherungsaufsicht vgl. u. a. Heinrich (1988), S. 54ff. Selbst nach der Deregulierung in den 90er Jahren ist die Versicherungsbranche ein vergleichsweise stark regulierter Wirtschaftssektor.

## 2.1 Entwicklungen des Nachfragepotentials und des Nachfrageverhaltens

Die Nachfrage nach Versicherungen – quantitativer (Nachfragepotential) sowie qualitativer Art (Nachfrageverhalten) – beeinflusst das Wachstum eines Marktes.<sup>4</sup> Im folgenden wird zuerst auf die Veränderungen des Nachfragepotentials und dann des Nachfrageverhaltens der 90er Jahre eingegangen. Anschließend werden die wichtigsten Konsequenzen aus diesen Entwicklungen für die Versicherungsbranche dargestellt. Dabei wird zwischen der Nachfrage nach Sachversicherungen und Lebensversicherungen unterschieden. Beide werden von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst und müssen daher getrennt betrachtet werden.

### 2.1.1 Veränderungen des Nachfragepotentials

Sozio-demographischer Wandel beeinflusst die Höhe des Nachfragepotentials erheblich. Wesentliche sozio-demographische Veränderungen sind die Entwicklung der *Bevölkerungsgröße und Struktur* sowie die *Wohlstandsentwicklung*.

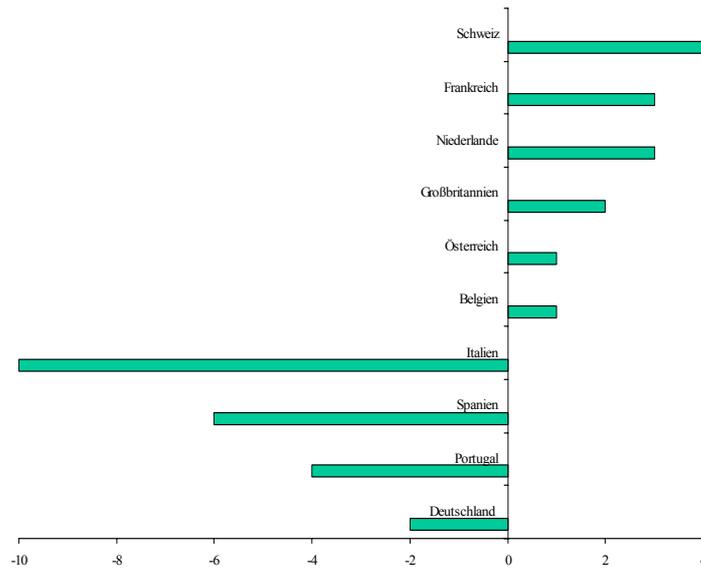
Die *Bevölkerungsgröße* Europas wird aufgrund sinkender Geburtenraten in ihrer absoluten Höhe abnehmen. Wie aus Abb. 3 ersichtlich, ist ein Rückgang der Raten besonders stark in den Ländern Italien, Spanien, Portugal und Deutschland zu erkennen.

---

<sup>4</sup>

Auch andere Faktoren wie die gesamtwirtschaftliche Entwicklung oder auch die Kapitalmarktentwicklung beeinflussen das Wachstum eines Marktes. Auf diese soll ebenfalls – wo relevant – kurz eingegangen werden.

**Abb. 3: Prognose des Bevölkerungswachstums 1997-2025**

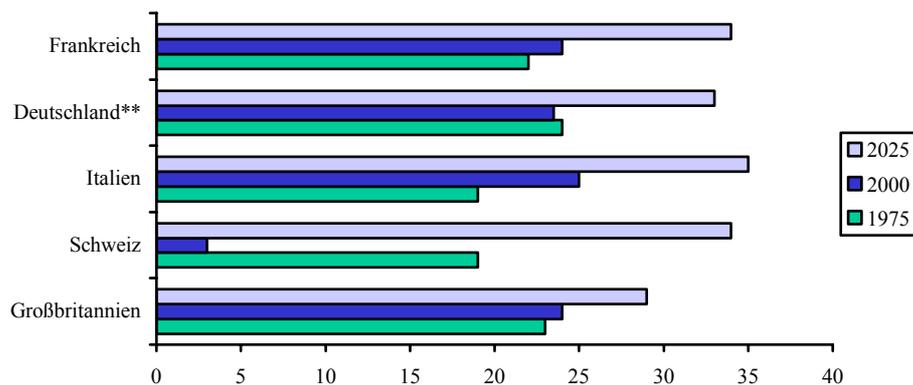


Quelle: Meyer/Lang (1999), S. 18.

Aufgrund der sinkenden Geburtenraten sowie der zunehmenden Langlebigkeit steigt das Durchschnittsalter der Bevölkerung.<sup>5</sup> Wie folgende Abbildung darstellt, nahm die Anzahl der Rentner pro Erwerbsfähige in den letzten Jahrzehnten zu und wird in Zukunft noch weiter ansteigen.

**Abb. 4: Veränderung der Altersstruktur**

Rentner pro 100 Erwerbsfähige\*



\* Rentner: 65 Jahre und älter; Erwerbsfähige: älter als 14 Jahre und jünger als 65 Jahre; \*\* Der Wert von 1975 beinhaltet nur Westdeutschland, die anderen Werte Gesamtdeutschland.  
Quelle: Swiss Re (1998/Nr. 6), S. 4.

<sup>5</sup> Vgl. Holsboer (1999), S. 244.

Dieser demographische Wandel wird ebenfalls von merklichen Veränderungen in der soziographischen Struktur der Bevölkerung begleitet. Der Trend entwickelt sich zu kleineren Haushalten.<sup>6</sup> Veränderungen ergeben sich außerdem aus der zunehmenden Bildungs- und Erwerbsbeteiligung. Auch nimmt das Alter, mit dem berufstätige Männer in Rente gehen, in den meisten europäischen Märkten immer weiter ab.<sup>7</sup>

Die sozio-demographischen Veränderungen beeinflussen das Wachstumspotential direkt, denn mehr oder weniger Menschen bzw. Haushalte bedeuten mehr oder weniger potentielle Versicherungsnehmer.<sup>8</sup> Diese Aussage kann jedoch nicht pauschal getroffen werden, da die Versicherungsnachfrage erfahrungsgemäß in den einzelnen Altersgruppen unterschiedlich ausgeprägt ist. Bei den jüngeren Altersgruppen steht der Erstabschluß mit Aufbau einer lebenslangen Kundenbeziehung im Vordergrund.<sup>9</sup> Bei der mittleren Altersgruppe liegt der Schwerpunkt auf der „Bestandspflege“. Diese Altersgruppe ist aufgrund ihrer höheren Kaufkraft und ihres wachsenden Vorsorgebedarfs besonders interessant.<sup>10</sup> Für die älteren Bevölkerungsgruppen spielt das Angebot an speziellen Anschlußprodukten im Vorsorge-, Sicherungs- und Anlagebereich eine maßgebliche Rolle.<sup>11</sup> Das Volumen der Nachfrage nach individueller Altersvorsorge<sup>12</sup> und Vermögensabsicherung – also Produkte der Lebensversicherung – wird daher selbst bei stagnierender oder rückläufiger Gesamtbevölkerung zunehmen. Die Sachversicherung erhält hingegen keine eindeutigen Wachstumsimpulse.

Verstärkt wird die Nachfrage nach individueller Altersvorsorge auch durch die sich abzeichnenden Schwierigkeiten bei der staatlichen Rentenversicherung in vielen europäischen Ländern.<sup>13</sup> Knapp 90% der staatlichen europäischen Rentenauszahlungen basieren auf dem Prinzip der umlagefinanzierten Rentenver-

---

<sup>6</sup> Vgl. GDV (1998), S. 49.

<sup>7</sup> Vgl. Swiss Re Life & Health (1999), S. 55.

<sup>8</sup> Vgl. Benölken (1985), S. 338.

<sup>9</sup> Vgl. GDV (1998), S. 51.

<sup>10</sup> Vgl. GDV (1998), S. 51.

<sup>11</sup> Vgl. GDV (1998), S. 51.

<sup>12</sup> Als dritte Säule eines Vorsorgesystems ergänzt die vollständig freiwillige persönliche Altersvorsorge die erste Säule der staatlichen Sozialversicherung und die zweite Säule der beruflichen Vorsorge.

<sup>13</sup> Vgl. Swiss Re (2000/Nr. 9), S. 14.

sicherung.<sup>14</sup> Dieses System ist durch den sozio-demographischen Wandel nicht mehr finanzierbar. Die private Absicherung gerät immer stärker in den Vordergrund. Die Regierungen einiger Länder haben ihr Sozialsystem bereits umgebaut und zum Teil Leistungen eingeschränkt.<sup>15</sup> Außerdem trägt die steuerliche Begünstigung der Lebensversicherung in vielen Ländern zur Attraktivität dieser Vorsorge- und Anlageform bei.<sup>16</sup> Das Lebensgeschäft erfährt durch diese Entwicklungen starke Wachstumsimpulse.

Das Volumen der Versicherungsnachfrage wird auch durch das zur Verfügung stehende Einkommen der Nachfrager bzw. durch die *Wohlstandsentwicklung* bestimmt. Besonders zwischen der Beitragsentwicklung der Lebensversicherung und der Entwicklung der verfügbaren Einkommen der privaten Haushalte besteht ein enger statistischer Zusammenhang.<sup>17</sup> Das verfügbare Einkommen nahm beispielsweise im Zeitabschnitt 1990-1995 in Frankreich um 1,7%, in Deutschland um 4,1%, in Italien um 0,7%, in der Schweiz um 0,7% und in Großbritannien um 2,5% zu.<sup>18</sup>

Zinseinkünfte aus existierendem Geldvermögen stellen immer wichtigere Bestandteile des laufenden Einkommens dar – die Vermögensstruktur der privaten Haushalte verändert sich. In Deutschland verfügte bereits im Jahre 1987 jeder private Haushalt über Zinserträge in Höhe von Rund 4000 DM, was einem Anteil am Bruttoeinkommen von etwa 10% entspricht.<sup>19</sup> Hinzu kommen die zu erwartenden hohen Neuanlagen aus auslaufenden Lebensversicherungen. In diesem Zusammenhang können auch Vermögensumschichtungen infolge von Erbgängen genannt werden.<sup>20</sup> In Deutschland fallen der jüngeren Generation erstmals seit Ende des letzten Weltkrieges riesige Vermögenswerte zu.<sup>21</sup>

---

<sup>14</sup> Vgl. Holsboer (1999), S. 245. Für eine Beschreibung der Sozial- bzw. Pensionssysteme von verschiedenen europäischen Ländern vgl. ebenda, S. 245ff.

<sup>15</sup> Vgl. Swiss Re (1998/Nr. 4), S. 14.

<sup>16</sup> Vgl. Swiss Re (1998/Nr. 4), S. 14.

<sup>17</sup> Die Sachversicherung steht hingegen in engeren Zusammenhang mit der gesamten Entwicklung des BIP, da es sich hier nicht nur um Privatkundengeschäft, sondern auch um Gewerbe- und Industriekundengeschäft handelt. Vgl. GDV (1998), S. 11, S. 22. Zu weiteren empirischen Untersuchungen siehe Sigma (1986), S. 4.

<sup>18</sup> Vgl. Swiss Re (1998/Nr. 6), S. 7ff.

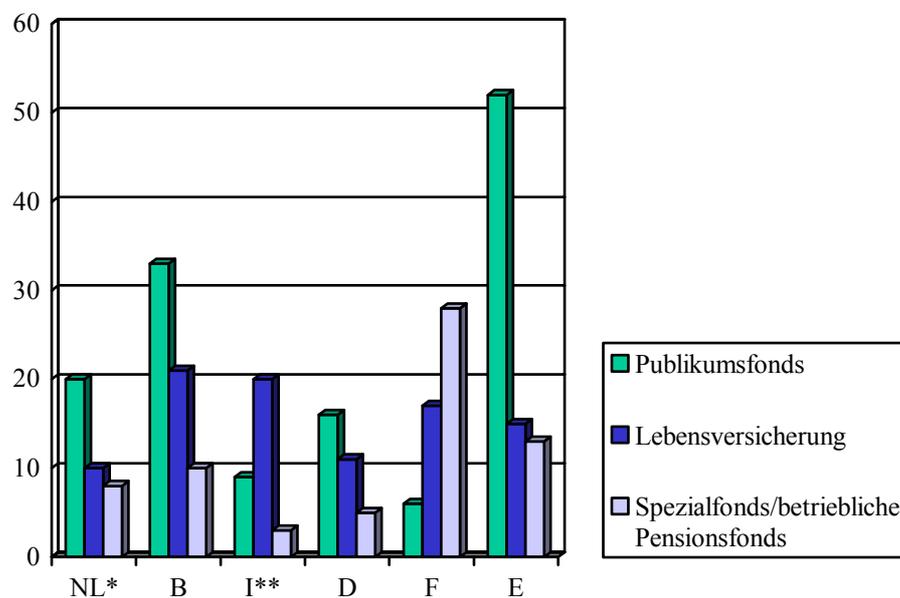
<sup>19</sup> Vgl. Sondhof (1990), S. 148.

<sup>20</sup> Vgl. Wagner (1991), S. 23.

<sup>21</sup> Vgl. Wagner (1991), S. 23.

Hiervon können positive Impulse auf die Nachfrage nach Lebensversicherungen ausgehen. Insbesondere dann, wenn die Lebensversicherung als attraktive Anlageform – neben der Risikoabsicherung – für die zu investierenden Gelder betrachtet wird. Die Lebensversicherung steht jedoch in starkem Konkurrenzkampf mit anderen attraktiven Anlagemöglichkeiten wie Publikums- und anderen Spezialfonds. In den letzten Jahren ist die Anlageform Publikumsfonds in den meisten europäischen Ländern am schnellsten gewachsen. Folgende Graphik verdeutlicht diesen Sachverhalt:

**Abb. 5: Durchschnittliche Wachstumsraten verschiedener Fondsvermögen 1990-1995** in %



\* 1991-1997; \*\* für Publikumsfonds 49% in 1996-1997  
Quelle: Brendel/Gouzouli (2000), S. 605.

Als Ergebnis kann festgehalten werden, daß aufgrund des sozio-demographischen Wandels die Nachfrage nach Lebensversicherungen sowie anderer Anlageformen bereits in den 90er Jahren stark zugenommen hat und in Zukunft noch weiter zunehmen wird.

In der Sachversicherung zeigen sich diese positiven Wachstumsimpulse dagegen nicht. Die Nachfrage nach Sachversicherungen war in den 90er Jahren überwiegend schwach und wird auch in Zukunft keinen wesentlichen positiven Einfluß erfahren. Der Grund hierfür liegt in den zunehmend gesättigten Märkten,

die insbesondere in Nordeuropa vorzufinden sind.<sup>22</sup> Das Aufkommen von Substitutsprodukten bzw. der Selbstversicherung im Bereich der Gewerbe- und Industrieversicherung kann als weiterer Grund aufgeführt werden.<sup>23</sup> Aufgrund des steigenden Rationalisierungsdrucks in anderen Branchen werden in größeren Umfang alternative Versicherungslösungen von den Gewerbe- bzw. Industriekunden bevorzugt, wie z. B. ART (Alternative Risk Transfer) oder Captive-Lösungen. Auch hierdurch verringert sich das Nachfragepotential für traditionelle Versicherungsprodukte.

### 2.1.2 Veränderung des Nachfrageverhaltens

Die Nachfrage nach Versicherungen wird in hohem Maße vom gesellschaftlichen Wandel im allgemeinen und vom Wertewandel im besonderen beeinflusst.<sup>24</sup> Beispielhaft für deren versicherungsrelevante Aspekte können das Sicherheitsstreben und die Bewertung von Risiken genannt werden.

Es gibt viele Ansatzpunkte, die den Wertewandel der heutigen Gesellschaft beschreiben. Daraus läßt sich eine Großzahl von Auswirkungen auf die Versicherungsnachfrage ableiten. Einige wichtige Trends – einer Studie entnommen, die das Institut für Demoskopie in Allensbach Mitte der 90er Jahre vorgelegt hat – sollen hier kurz vorgestellt werden.<sup>25</sup> Zwar bezog sich die Studie nur auf Deutschland, es erscheint jedoch möglich, die hier aufgezeigten Tendenzen auch auf andere europäische Länder zu übertragen.

Erstens schieben sich Risiken immer stärker in das Bewußtsein der Bevölkerung.<sup>26</sup> Das Gefühl von Sicherheit und Geborgenheit schwindet aufgrund der wachsenden

---

<sup>22</sup> Hingegen ist in Südeuropa noch mit stärkeren Wachstumsraten zu rechnen. Diese Märkte sind im europäischen Vergleich bislang nur schwach entwickelt. Zum Entwicklungsstand der einzelnen Länder vgl. Kapitel 8.3.

<sup>23</sup> Vgl. Andersen Consulting (1995), S. 12.

<sup>24</sup> Vgl. GDV (1998), S. 54.

<sup>25</sup> Vgl. Köcher (1993), S. 3ff.

<sup>26</sup> Vgl. Köcher (1993), S. 3.

Kriminalität, der Anonymisierung in den Städten, des geringeren Zusammenhalts von Familien und der Auflösung fester Verhaltensregeln.<sup>27</sup>

Zweitens wächst der Stellenwert der materiellen Sicherheit in der Bevölkerung.<sup>28</sup> Vor allem die Absicherung gegen finanzielle Risiken von Unfällen und speziell Verkehrsunfällen, Hausrat und Haftpflichtschäden, Diebstahl, Arbeitsunfähigkeit sowie die Verschlechterung der finanziellen Situation im Alter zählen zu den Risiken, gegen die eine immer umfassendere Absicherung gewünscht wird.<sup>29</sup> Die Bürger halten besonders die eigenverantwortliche Vorsorge im Gegensatz zur staatlichen Fürsorge für immer relevanter.

Drittens nehmen aufgrund des wachsenden Bildungsniveaus die Ansprüche der Kunden zu. Die Versicherungsnehmer werden erfahrener, kritischer und selbstbewußter.<sup>30</sup> Anstelle der gewohnheitsmäßigen Bindung an ein Versicherungsunternehmen treten als Beurteilungskriterien immer häufiger Leistung, Qualität, Preis und Image in den Vordergrund.<sup>31</sup>

Von der steigenden Sicherheitsorientierung der Bevölkerung sowie der Bereitschaft zur Eigenvorsorge geht ein positiver Einfluß auf das Nachfragewachstum von Sach- und insbesondere Lebensversicherungen aus.<sup>32</sup> Die Entwicklung der zunehmend kritischen und anspruchsvollen Kunden erfordert eine stärkere Kundenfokussierung von Seiten aller Finanzinstitutionen, um deren Nachfrage im Wettbewerbskampf nicht zu verlieren.<sup>33</sup>

Folgendes kann festgehalten werden: Die Entwicklung der Bevölkerungsgröße- und Struktur (zunehmend alternde Bevölkerung), die Wohlstandsentwicklung (steigend) sowie der Wertewandel (wachsendes Sicherheitsbedürfnis) üben einen starken positiven Einfluß auf die Nachfrage von Lebensversicherungsprodukten sowie anderen Anlageprodukten aus. Das Wachstum der Sachversicherung erlebt

---

<sup>27</sup> Vgl. Köcher (1993), S. 3.

<sup>28</sup> Vgl. Köcher (1993), S. 53.

<sup>29</sup> Vgl. Köcher (1993), S. 62.

<sup>30</sup> Vgl. Köcher (1993), S. 84.

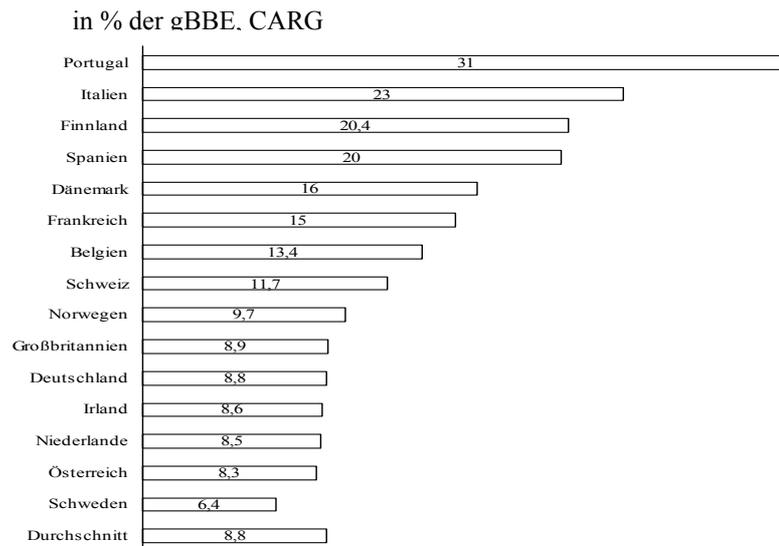
<sup>31</sup> Vgl. Wagner (1991), S. 20.

<sup>32</sup> Vgl. GDV (1998), S. 57.

<sup>33</sup> Vgl. GDV (1998), S. 57.

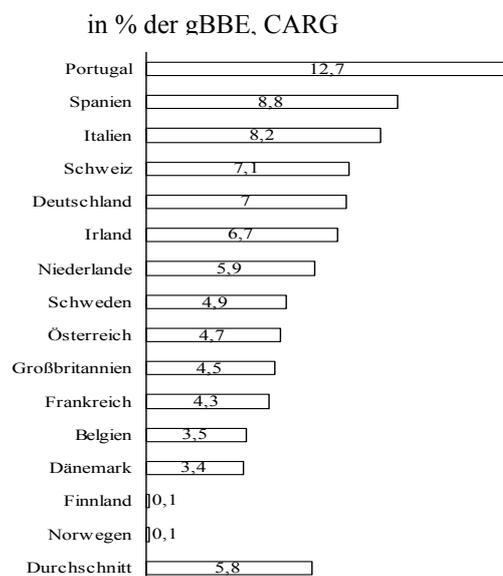
hingegen durch die genannten Entwicklungen nicht diese positiven Impulse. Betrachtet man die Wachstumsentwicklung der Sach- und Lebensversicherungsmärkte der 90er Jahre in den wesentlichen europäischen Ländern, läßt sich diese Entwicklung deutlich erkennen:

**Abb. 6: Wachstumsrate verschiedener europäischer Lebensversicherungsmärkte, 1990-1997**



Quelle: Eigene Berechnung, EFIC-McKinsey-Datenbank.

**Abb. 7: Wachstumsrate verschiedener europäischer Sachversicherungsmärkte, 1990-1997**



Quelle: Eigene Berechnung, EFIC-McKinsey-Datenbank.

Welche wesentlichen *Konsequenzen* ergeben sich hieraus für die Versicherungsmärkte?

Das Wachstum einer Branche übt einen entscheidenden Einfluß auf ihre Wettbewerbsintensität aus.<sup>34</sup> So verschärft sich der Wettbewerb besonders in der Sachversicherung aufgrund des immer langsameren Wachstums.<sup>35</sup> Geringes Wachstum bedeutet, daß ein Unternehmen, das seinen Geschäftsumfang ausbauen möchte, dies nur auf Kosten der Konkurrenz erreichen kann. Der Kampf um bestehende Marktanteile nimmt zu, der Wettbewerb erhöht sich erheblich.

Starkes Wachstum wie z. B. das in der Lebensversicherung bzw. das hinsichtlich anderer Anlageformen (z. B. Investmentfonds, reine Vermögensbildung ohne Risikokomponente) läßt dagegen die Attraktivität dieser Märkte steigen. Der Anreiz zum Eintritt in diese Märkte wird erheblich erhöht.<sup>36</sup> So versuchen einerseits Versicherungsunternehmen, in den traditionellen Bankenmarkt einzudringen. Die Vermögensverwaltung bzw. das Asset Management, das bislang überwiegend von Kapitalanlagegesellschaften oder Banken angeboten wurde, wird immer stärker zur strategischen Säule der Versicherungsunternehmen.<sup>37</sup> Andererseits wird die Versicherungsbranche durch wachsende Konkurrenz von Banken bedroht. Die Folge hieraus ist eine Aufweichung der Branchengrenzen des Banken- und Versicherungssektors.<sup>38</sup>

Insgesamt kann festgehalten werden, daß sich in den 90er Jahren das Nachfragepotential und -verhalten aufgrund der genannten sozio-demographischen Entwicklungen wesentlich verändert hat und sich in Zukunft noch weiter verändern wird. Starkes Wachstum erfährt insbesondere die Lebensversicherung, schwaches Wachstum hingegen die Sachversicherung. Wesentliche Konsequenzen hieraus ergeben sich für den Wettbewerb der Versicherungsmärkte sowie deren Branchengrenzen. Dies wird Gegenstand der späteren Analysen sein.

---

<sup>34</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 223.

<sup>35</sup> Der Wettbewerb ebenfalls erhöht sich ebenfalls aufgrund der europäischen Deregulierungstendenzen (siehe unten) sowie aufgrund des Börsenbooms.

<sup>36</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 223.

<sup>37</sup> Als Beispiel hierfür kann die Allianz Versicherungsgesellschaft genannt werden.

<sup>38</sup> Da es sich hier um eine intrasektorale und keine intersektorale Studie handelt, spielen Verknüpfungen zwischen dem Banken- und Versicherungssektor eine untergeordnete Rolle.

## 2.2 Entwicklungen in der Informations- und Kommunikationstechnologie

Unter Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK-Technologien) versteht man alle auf der Mikroelektronik basierenden Techniken, die einerseits zur Eingabe, Speicherung, Verarbeitung und Ausgabe (Informationstechnologien) sowie andererseits zur Übermittlung (Kommunikationstechnologien) von Informationen bestimmt sind<sup>39</sup>. Den Technologien der Informationsverarbeitung und der Informationsübertragung kommt in der Versicherungsbranche eine große Bedeutung zu.

Da Versicherungsprodukte immaterieller Natur sind, werden sie durch Informationen abgebildet, d. h. repräsentiert.<sup>40</sup> Die versicherungstechnischen Verfahren haben eine starke informationstechnische Komponente: Die Verfahren für das Risikogeschäft basieren auf Informationen, die den gesamten Versicherungsbestand sowie das einzelne Versicherungsgeschäft abbilden. In noch größerem Maße besitzen die betriebstechnischen Verfahren eine informationstechnische Komponente: Die betriebswirtschaftlichen Einzelfunktionen wie z. B. Beschaffung, Leistungserstellung, Absatz, Finanzierung und Verwaltung sind überwiegend als Input, Transformation und Output sowie als Speicherung und Übertragung von Informationen zu verstehen.<sup>41</sup> Nach Farny sind „die Entscheidungen über die anzuwendende Informationstechnik ein überaus wichtiger, wenn nicht der wichtigste Teil der betriebstechnischen Verfahrensentscheidungen.“<sup>42</sup> Die IuK-Technologien spielen daher ohne Frage eine dominante Rolle in der Versicherungswirtschaft. Mit zunehmendem Fortschritt dieser Technologien wird ihre Bedeutung in der Branche noch weiter wachsen.<sup>43</sup>

Angesichts ihrer zentralen Stellung üben die revolutionären Weiterentwicklungen dieser IuK-Technologien einen starken Einfluß auf die ökonomischen Rahmenbedingungen der Branche aus. Um die Entwicklungen der 90er Jahre einordnen zu können, wird anschließend ein kurzer geschichtlicher Abriss über die Entwick-

---

<sup>39</sup> Vgl. Südfeld (1988), S. 65.

<sup>40</sup> Vgl. Farny (1995), S. 152.

<sup>41</sup> Vgl. Farny (1995), S. 153.

<sup>42</sup> Vgl. Farny (1995), S. 385.

<sup>43</sup> Vgl. Koch (1985), S. 128.

lungsphasen der Informationsverarbeitung geliefert. Gleichzeitig wird dargestellt, welche unterschiedlichen Funktionen der Versicherungsinformatik<sup>44</sup> zukommen.

**Abb. 8: Funktionen der Versicherungsinformatik**

Versicherungsinformatik				
Rationalisierungsfunktion	Informationsfunktion nach außen	Informationsfunktion nach innen	Kontrollfunktion	Organisationsfunktion
- Kundenbetreuung	- Versicherte	- Beschäftigte	- Kontrolle	- Zentralisierung von Aufgaben
- Vertragsausfertigung	- Kapitaleigner	- Mittleres Management	- Operative Planung	- Dezentralisierung von Aufgaben
- Rechnungswesen	- Aufsichtsbehörde	- Unternehmensleitung	- Strategische Planung	- Regionalisierung
- Schadenbearbeitung	- Geschäftspartner (einschließlich Rückversicherer und Zedenten)	- Aufsichtsgremien		- Ablauforganisation
- Dokumentation		- Konzernunternehmen		
- Finanzwesen				

Quelle: Schulenburg (1989), S. 100.

Gemäß der Abb. 8 kommen der Versicherungsinformatik fünf unterschiedliche Funktionen zu. Bei der Rationalisierungsfunktion geht es primär darum, die Effizienz der betrieblichen Abläufe zu verbessern. Bei der Informationsfunktion nach innen und nach außen steht die Informationsbereitstellung für Unternehmensangehörige sowie für externe Institutionen in der Umwelt des Versicherungsunternehmens im Vordergrund. Bei der Kontrollfunktion liegt das Augenmerk auf verbesserten Kontroll- und Steuerungsmechanismen auf operativer sowie strategischer Ebene. Die Organisationsfunktion spiegelt die Reorganisation von Aufbau- und Ablauforganisation wider, die wesentlich durch die Versicherungsinformatik bestimmt werden.

Seit der Einführung der kommerziellen Informationsverarbeitung zur Mitte des letzten Jahrhunderts lassen sich *vier Phasen* erkennen, in denen diesen Funktionen gemäß dem technischen Entwicklungsstand unterschiedlich starke Bedeutungen zugekommen sind.<sup>45</sup>

<sup>44</sup> Unter Informatik wird die Wissenschaft von der Speicherung und Verarbeitung von Informationen mit Hilfe von elektronischen Datenverarbeitungsanlagen verstanden. Schulenburg (1989), S. 98.

<sup>45</sup> Vgl. Kirchner (1995), S. 170.

In der *ersten* Phase von 1950 bis Anfang der 70er Jahre stand die Rationalisierungsfunktion im Vordergrund. Bei dem sogenannten Batch-Processing<sup>46</sup> wurden inflexible und massenorientierte Routinevorgänge von Zentralrechnern übernommen.<sup>47</sup> Die Daten wurden dem Großrechner per Lochkarte oder auch Lochstreifen zugeliefert.<sup>48</sup> Die Datenverarbeitung wurde in einem isolierten Rechenzentrum durchgeführt.<sup>49</sup>

Die organisatorischen Abläufe mußten sich der zentralen Informationsverarbeitung unterordnen: Nachdem der Einsatz der teuren Maschinen eine große Anzahl von gleichartigen Arbeitsvorgängen voraussetzte, mußten viele Arbeitsvorgänge bei der Hauptverwaltung zentralisiert werden.<sup>50</sup> Beispielhaft hierfür kann das Inkasso der Versicherungsbeiträge sowie die Schadenregulierung genannt werden.

Bei dem Einsatz von IuK-Technologien zählt die Versicherungsindustrie zu den Pionieren.<sup>51</sup> Durch konsequente Ausnutzung von IuK-Technologien konnte die Versicherungsbranche insbesondere das standardisierte Massengeschäft immer weiter rationalisieren.<sup>52</sup> Ohne den Einsatz der IuK-Technologien zur Rationalisierung hätte in der Vergangenheit die Beschäftigtenzahl wesentlich stärker ansteigen müssen. Die Rationalisierungsfunktion der Informatik stand in dieser Phase im Vordergrund.

In der *zweiten* Phase ab Mitte der 60er Jahre konnte sich das „Dialog-Processing“ durchsetzen<sup>53</sup> – der Durchbruch gelang mit dem von IBM entwickelten System/360. Bei diesem System standen sechs unterschiedlich leistungsfähige

---

<sup>46</sup> Unter Batchverarbeitung versteht man eine Betriebsart, bei der ein Auftrag an die Datenverarbeitungsanlage aus einer Menge einzelner Aufgaben vollständig zusammengestellt werden muß, bevor er in einem Paket ohne Eingriff des Benutzers abgearbeitet wird. Vgl. Heinrich/Lehner/Roithmayr (1990), S. 42.

<sup>47</sup> Vgl. Kirchner (1995), S. 170.

<sup>48</sup> Lochkartenmaschinen wurden bereits seit den 30er Jahren eingesetzt, so z. B. die Tabelliermaschine D11, die von der Deutschen Hollereith Maschinen Gesellschaft in Berlin Lichtenfelde zu mieten war. Vgl. Dube (1995), S. 27.

<sup>49</sup> Vgl. Giza (1995), S. 1406.

<sup>50</sup> Vgl. Kakies (1986), S. 337.

<sup>51</sup> Vgl. Chiplin (1986), S. 80.

<sup>52</sup> Vgl. Schulenburg (1989), S. 102.

<sup>53</sup> Unter Dialogverarbeitung versteht man eine Betriebsart, bei der die vollständige Verarbeitung einer Aufgabe durch Mensch-Maschine-Kommunikation unmittelbar am Bildschirm durchgeführt wird. Vgl. Heinrich/Lehner/Roithmayr (1990), S. 42.

„Prozessoren“ zur Verfügung, auf denen das gleiche Programm ablaufen konnte. Die Computer waren somit miteinander kompatibel.<sup>54</sup> In dieser Phase begann man von der „Architektur“ der Computer zu sprechen. Die Architektur beschreibt den Baustil, in dem die Komponenten der IT-Landschaft<sup>55</sup> zusammenspielen: hier in Form eines zentralen Mainframes mit abhängigen Prozessoren.

In dieser Phase öffnete sich das Rechenzentrum nach außen zu seinen Benutzern hin.<sup>56</sup> Die Benutzer traten nicht mehr passiv als Lieferanten von Daten und Abnehmer von bedrucktem Papier auf, sondern konnten aktiv an der neuen Technologie partizipieren.<sup>57</sup> Die Stapelverarbeitung trat in den Hintergrund.

Außerdem stand die Weiterentwicklung von Software von anspruchsvollen Anwendungssystemen im Vordergrund. Hierarchische Datenbank-Organisationen und problemnahe Programmiersprachen beherrschten die Software.<sup>58</sup>

Auch in dieser Phase beschränkte sich die Informationsverarbeitung auf interne Daten. Die Informationsübertragung begnügte sich weiterhin mit der Übertragung der Daten auf einen Großrechner. Doch neben der Rationalisierungsfunktion trat die Informationsfunktion nach innen stärker in den Vordergrund: Der Informationsfluß innerhalb des Unternehmens konnte mit Hilfe der weiterentwickelten Hard- und Software vorangetrieben werden.

Die *dritte* Phase ab den 80er Jahren wird vom Einzug des Personal Computers beherrscht – im Gegensatz zum Großrechner der persönliche Universalcomputer.<sup>59</sup> Die Architektur veränderte sich hin zur sogenannten „Client-Server-Architektur“.

Das Preis-Leistungs-Verhältnis der IuK-Technologie verbesserte sich drastisch, so daß es möglich wurde, die wirtschaftlichen Vorteile der neuen Technologien auch

---

<sup>54</sup> Vgl. Dube (1995), S. 28.

<sup>55</sup> Hierunter fallen Hardware- und Softwarekomponenten sowie Kommunikationsinstrumente (Informationsnetzwerke).

<sup>56</sup> Vgl. Giza (1995), S. 1406.

<sup>57</sup> Vgl. Giza (1995), S. 1406.

<sup>58</sup> Vgl. Kirchner (1995), S. 171.

<sup>59</sup> Der Personal Computer wurde 1981 von IBM auf den Markt gebracht. Er wurde zwar nicht von IBM erfunden, aber den Durchbruch für den Einsatz im geschäftlichen Bereich wurde durch IBM vollbracht. Vgl. Dube (1995), S. 32.

dezentralen Stellen der Versicherungsunternehmen zur Verfügung zu stellen.<sup>60</sup> Die Dominanz der Hauptverwaltung baute sich ab, die Diskussion von Zentralisierung zu Dezentralisierung blühte auf. Neben dieser räumlichen Dezentralisation wurde auch die personelle Dezentralisierung der betrieblichen Prozesse ermöglicht: Aufgrund der hohen erforderlichen Fachkenntnisse der Mitarbeiter bei der Leistungserstellung wurden bislang die Arbeitsvorgänge in kleine Arbeitsschritte untergliedert. Durch die Möglichkeit, einen großen Teil des Fachwissens in der zentralen Datenverarbeitungsanlage zu speichern und den Mitarbeitern gleichzeitig über die Personal Computers Zugriff hierauf zu geben, eröffnete die Möglichkeit, einem Mitarbeiter mehrere Arbeitsvorgänge zuzuordnen.<sup>61</sup> In der dritten Phase beeinflusste die Wirtschaftsinformatik also die Organisation des Unternehmens erheblich.

Daneben kam der Kontrollfunktion in dieser Phase eine immer größere Bedeutung zu. Die Entwicklung der Software von hierarchischen zu relationalen Datenbanken machte den Aufbau von komplexen Informationssystemen möglich. Es entstanden sogenannte Management-Information-Systeme (MIS), die den Entscheidungsträgern Informationen in komprimierter Form zu Verfügung stellten.<sup>62</sup>

Die *vierte* und letzte Phase begann Anfang der 90er Jahre und reicht bis in die heutige Zeit hinein. Diese Phase ist vor allem geprägt durch die weitere Verschiebung des Gewichts zu dezentralen, vernetzten Systemen.<sup>63</sup> Durch „Local Area Networks“, die LAN, werden PCs untereinander oder in bereits bestehenden großrechnergestützten Netzen verknüpft.<sup>64</sup> Doch nicht nur mit internen, sondern auch mit externen Netzwerken können die PCs mit Hilfe sogenannter „Server“ verbunden werden. Die Architektur verändert sich in der vierten Phase zum „Network Computing“: Darunter versteht man die Nutzung von Computerleistungen in einer global vernetzten Welt.<sup>65</sup> Sie sind gekennzeichnet durch offene Systeme, in denen jeder in Kontakt mit jedem treten kann.

---

<sup>60</sup> Vgl. Kakies (1986), S. 337.

<sup>61</sup> Vgl. Kakies (1986), S. 338.

<sup>62</sup> Vgl. Sonnhof (1990), S. 160.

<sup>63</sup> Vgl. Hoch/Schirra (1993), S. 23.

<sup>64</sup> Vgl. Dube (1995), S. 44.

<sup>65</sup> Vgl. Koch/Köhne (2000), S. 100.

Diese Vernetzung fördert einerseits die Informationsbeschaffung: Immer mehr Daten und Texte können kostengünstig und schnell von den „Datenautobahnen“ beschafft werden. Andererseits fördert es die Kommunikation zwischen allen in den Netzwerken vertretenen Teilnehmern.

Neben der anhaltenden Dezentralisation der Systeme ist eine weitere Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses der DV-Systeme und Komponenten zu erkennen.<sup>66</sup> Die weite Verbreitung der PCs – nicht nur in den Unternehmen, sondern auch in privaten Haushalten – wird dadurch gefördert. Dies ist eine entscheidende Entwicklung, da es der Marktgegenseite – also den Nachfragern – hierdurch ebenfalls möglich wird, an den neuen IuK-Entwicklungen zu partizipieren, also selbst ein Teil der global vernetzten Welt zu werden. Die Entstehung des Internets ist Ausdruck dieser Entwicklung.<sup>67</sup>

Charakteristisch für die ersten drei Phasen war der Einsatz der IuK-Technologie nur nach innen: Die Rationalisierungs-, Kontroll-, Organisations- und auch Informationsfunktion richtete sich auf Prozesse innerhalb des Unternehmens. Dieser Status ändert sich in der gegenwärtigen vierten Phase. Durch die Möglichkeiten der neuen Kommunikationstechnologien wird der Blick auch nach außen geführt, insbesondere mit Richtung zum Kunden. Die IuK-Technologie ermöglicht es den Betrieben, einen engeren Kontakt zu ihren Kunden aufzubauen, hierdurch eine wesentlich verbesserte Marktsegmentierung sowie verbessertes Zielgruppenmarketing zu leisten. Außerdem können sie durch den Einsatz der Technologien die Kunden jederzeit problemlos, schnell und effizient mit den gewünschten Informationen bedienen. So kann u. a. der Schadenservice verbessert werden oder es können jederzeit Informationen zu neuen Produkten oder bestehenden Verträgen geliefert werden (z. B. die Auskunft über angesammelte Überschußanteile in der Lebensversicherung). Als Beispiel kann die zunehmende Nutzung des Kontaktkanals Telefon durch die Gründung sogenannter Call-Center genommen werden, ein in der Kundenbetreuung seit mehreren Jahren bewährtes Instrument.<sup>68</sup> Weitere Möglichkeiten der Kommunikation zum Kunden ergeben sich zweifellos durch die neuen Medien wie Internet und E-Mail. Der Informati-

---

<sup>66</sup> Vgl. Hoch/Schirra (1993), S. 23.

<sup>67</sup> Auch fand in dieser Phase eine dynamische Entwicklung neuer Technologien und das Zusammenwachsen mit benachbarten Technologien statt; so z. B. das Verschmelzen von Computern mit der Konsumelektronik (z. B. TV etc). Vgl. Hoch (1993), S. 23.

<sup>68</sup> Vgl. Rommel (1999), S. 1540.

onsfunktion nach außen – auch zu anderen Akteuren im Umfeld der Versicherungsunternehmen wie Geschäftspartner, Anteilseigner etc. – kommt eine bedeutende Stellung in dieser vierten Phase zu.

Die Weiterentwicklung der IuK-Technologien verändert jedoch auch den Einsatz der Informatik in den anderen genannten Funktionsbereichen:

Die Information nach innen – also zu den Unternehmensangehörigen – verbessert sich. Als Beispiel kann das Entstehen des Intranets genannt werden. Mit den zunehmend verfügbaren externen sowie internen entscheidungsrelevanten Informationen ergeben sich weitreichende Möglichkeiten zur verbesserten Steuerung und Kontrolle der Versicherungsunternehmen (Kontrollfunktion).

Die Aufbauorganisation – als Teil der Organisationsfunktion – wird wesentlich durch den Trend zur weiteren Dezentralisierung der Leistungserstellung beeinflusst. So ist es nach dem gegenwärtigen Stand der Informationstechnik problemlos möglich, Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten zu lassen. Diese sogenannte „Telearbeit“ ist ein stark beachtetes und viel diskutiertes Phänomen der späten 90er Jahre.<sup>69</sup> Möglich wäre es auch, die Leistungserstellung in Staaten mit niedrigen Lohnkosten für Versicherungsangestellte zu verlegen.<sup>70</sup>

Ebenfalls ermöglicht die neue IuK-Technologie eine Reorganisation der Ablauforganisation: Z. B. können Geschäftsprozesse durch die Nutzung des Internets neu gestaltet werden; als Extremfall sei die derzeit diskutierte „Virtuelle Versicherung“ genannt. Bei der virtuellen Unternehmensorganisation wird davon ausgegangen, daß „die Wertschöpfungskette entsprechend dem Optimum der Kernkompetenzen potentieller Partner geschnitten und auf der Grundlage von

---

<sup>69</sup> Vgl. Garais/Kordey/Korte (1999), S. 524ff.

<sup>70</sup> Die internationale Mobilität der Unternehmen stieg in den letzten Jahren: Die weltweiten Direktinvestitionen haben im Durchschnitt der Jahre 1985 bis 1995 fast doppelt so schnell zugenommen wie der Welthandel. Als Ursache für diese Entwicklung nennt Rübel u. a. die „dramatischen Verbesserungen der Informations- und Kommunikationstechnologie und die damit verbundenen Kostensenkungen des internationalen Technologietransfers.“ Rübel (1997), S. 37.

elektronischen Netzwerken verteilt und nach außen unauffällig und harmonisch wieder neu und effizienter zusammengesetzt wird.<sup>71</sup>

Außerdem ergeben sich durch die neuen IuK-Technologien vielfältige Rationalisierungsmöglichkeiten: Beispielhaft sei hier die Möglichkeit zur Effizienz- und Produktivitätssteigerung des Vertriebs durch computergestützte Außendienstsysteme genannt. Besondere Beachtung im Rahmen der Effizienzverbesserung verdient die Entlastung des Außendienstes von Verwaltungstätigkeiten, die bislang noch immer knapp die Hälfte der Arbeitszeit des Außendienstes beanspruchen.<sup>72</sup>

Die rasanten Entwicklungen der IuK-Technologien in den 90er Jahren haben weitreichende *Konsequenzen* für die Versicherungswirtschaft; sie verändern grundlegend die Gesetzmäßigkeiten, unter denen die Versicherungsunternehmen im Wettbewerb stehen. Erstens wird durch die Weiterentwicklung der IuK-Technologien die Integration vieler Funktionsbereiche möglich, was Rationalisierungspotentiale schafft. Zweitens verbessern sie Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten sowohl innerhalb des Unternehmens als auch zum Kunden. Die Reorganisation der Geschäftsprozesse wird drittens durch die Entwicklungen der IuK-Technologien angetrieben.

Diese Entwicklungen erfordern hohe Investitionen heute sowie in der nahen Zukunft. Nach einer Marktstudie von Mummert und Partner werden die 100 größten deutschen Erstversicherer bis zum Jahre 2010 für E-Commerce 1960 Mio. DM und für die Neuausrichtung der Informationstechnologie 1140 Mio. DM investieren. Die Investitionsaufgaben stehen damit für den gesamten EDV-Bereich im Vergleich zu allen anderen Bereichen an oberster Stelle.<sup>73</sup> Entscheidungen über den strategisch richtigen Einsatz der IuK-Technologie werden somit auf Vorstandsebene gefällt. In späteren Kapiteln wird auf diese Konsequenzen zurückgegriffen und ihr Einfluß auf den Konzentrationsprozeß untersucht.

---

<sup>71</sup> Vgl. Koch/Köhne (2000), S. 95. Die Basic-Life, Tochtergesellschaft der ASR Versicherungsgruppe, ist das erste Virtuelle Versicherungsunternehmen auf dem niederländischen Lebensversicherungsmarkt.

<sup>72</sup> Vgl. Bölscher/Lison/Schulenburg (1999), S. 1552.

<sup>73</sup> Vgl. Mummert & Partner (1999), S. 9.

### 2.3 Entwicklungen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen

Das rechtliche Umfeld spielt in der Versicherungswirtschaft eine wesentliche Rolle, da es sich hier im Vergleich zu anderen Bereichen um einen relativ stark regulierten Wirtschaftssektor handelt. Begründet wird dieser große staatliche Einfluß mit dem obersten Ziel des Schutzes der Versicherungsnehmer. Der Grund ist der folgende: Nicht beaufsichtigte Märkte können wegen der Besonderheiten des Versicherungsgeschäfts (z. B. der Prämienvorauszahlung, der Langfristigkeit der Verträge und der Sparvorgänge) zu Nachteilen aus Sicht der Versicherungsnehmer führen und deshalb unter dem Aspekt des Verbraucherschutzes als unerwünscht gelten.<sup>74</sup> Neben der Wahrung der Interessen der Versicherungsnehmer wird das Ziel des Schutzes des Versicherungswesens selbst genannt. Begründet wird dies mit dessen großer volkswirtschaftlicher Bedeutung als Kapitalsammelbecken und Schadenfinanzierer, mit seiner Eigenschaft als Kernelement der sozialen Sicherheit.<sup>75</sup>

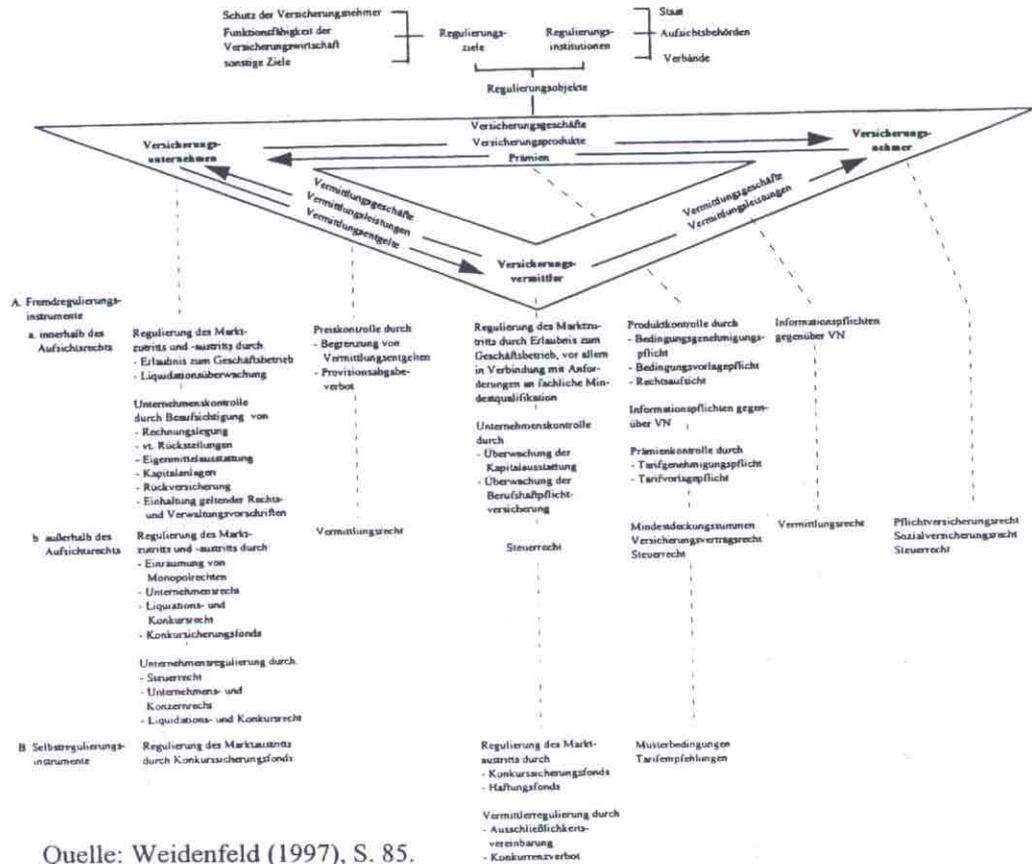
Das Regulierungssystem eines Marktes kann – wie die folgende Graphik verdeutlicht, an unterschiedlichen Regulierungsobjekten ansetzen: Die wichtigsten sind die Versicherungsunternehmen, die Versicherungsnehmer, die Versicherungsvermittler und die Versicherungs- und Vermittlungsgeschäfte mit ihren Produkt- und Preisbestandteilen.

---

<sup>74</sup> Vgl. Farny (1995), S. 95.

<sup>75</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 85, Vgl. Farny (1995), S. 95; hinsichtlich weiterer Ziele vgl. ebenda, S. 95-96.

Abb. 9: Modell des Regulierungssystems für Versicherungsmärkte



Quelle: Weidenfeld (1997), S. 85.

Regulierungsinstitutionen sind die Träger der Regulierung: Hierunter fallen laut Graphik der Staat, die Aufsichtsbehörden und die Verbände. Die Regulierungsinstrumente sind die Mittel, mit denen auf die genannten Regulierungsobjekte eingewirkt werden soll.<sup>76</sup> Die Graphik beschreibt eine Auswahl der wichtigsten realtypischen Instrumente, die vor der Entstehung des Europäischen Versicherungsbinnenmarktes im Jahre 1994 auf nationalen Versicherungsmärkten existieren.<sup>77</sup>

Dabei läßt sich zwischen drei wesentlichen realen Aufsichtssystemen unterscheiden, in denen diese Instrumente Anwendung finden können.<sup>78</sup> Erstens in das

<sup>76</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 87.

<sup>77</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 88.

<sup>78</sup> Vgl. Rabe (1997), S. 51ff., hier aufgeführt nach aufsteigender Aufsichtsstärke. Die Systeme können alternativ oder kumulativ verwendet werden. Für eine kurze Beschreibung der bestehenden Regulierungssysteme Anfang der 90er Jahre von den europäischen Ländern vgl. Clifford Chance (1990), S. 19-28.

*Publizitätssystem*, in dem sich die Aufgabe der Aufsichtsbehörde in der Sorge um die ausreichende Veröffentlichung der für das Publikum wichtigen wirtschaftlichen Daten erschöpft.<sup>79</sup> Das britische Aufsichtssystem war bis 1974 als solches konzipiert. Dieses System findet heute keine weitere Anwendung. Als zweites ist das *Normativsystem* zu nennen, bei dem die Aufsichtsbehörde Normen für die Geschäftstätigkeit von Versicherungsunternehmen bzw. Vermittlern vorgibt, die die Rechtsform, Satzung oder die Ausstattung mit Eigenmitteln zum Gegenstand haben. Zudem überprüft sie deren Einhaltung.<sup>80</sup> Großbritannien wendet seit 1974 das Normativsystem an. Es findet auch Anwendung in den Niederlanden und teilweise in Irland und Dänemark.<sup>81</sup> Drittens und letztens existiert das *System der materiellen Aufsicht*, bei dem die Aufsichtsbehörden berechtigt sind, materielle Eingriffe in den laufenden Geschäftsbetrieb von Versicherern bzw. Vermittlern vorzunehmen, indem sie bestimmte Verhaltensweisen vorschreiben oder verbieten. Als Beispiel kann die Preiskontrolle genannt werden. Die übrigen europäischen Versicherungsaufsichtsbehörden folgen den Prinzipien dieses Systems.<sup>82</sup> Im Zuge der Vollendung des Versicherungsbinnenmarktes wird die Verfolgung dieser Prinzipien weitgehend untersagt.

Ziel dieses Kapitels ist es, die wichtigsten gesetzlichen Veränderungen aufzuzeigen, die in den 90er Jahren stattfanden und großen Einfluß auf die Marktstrukturen der europäischen Länder ausüben. Aufgrund der Entstehung des europäischen Binnenmarktes verändern sich die gesetzlichen Rahmenbedingungen maßgeblich, weshalb diese Entwicklung hier im Vordergrund steht.

Es folgt ein kurzer Überblick über die Entwicklung des Versicherungsbinnenmarkts seit Inkrafttreten der Römischen Verträge im Jahre 1957. Eine bloße Beschränkung auf die Entwicklungen der 90er Jahre wäre nicht ausreichend, da ihre Bedeutung bei alleiniger Betrachtung nicht erkennbar würde. Neben diesem Rückblick, der sich im wesentlichen auf die Darstellung von drei Versicherungsrichtlinien konzentriert, wird im Anschluß noch kurz auf die Europäische Währungsunion eingegangen: ebenfalls eine bedeutende Entwicklung der 90er Jahre, die die Versicherungsbranche beeinflusst.

---

<sup>79</sup> Vgl. Miersch (1996), S. 3.

<sup>80</sup> Vgl. Miersch (1996), S. 3.

<sup>81</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 87.

<sup>82</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 87.

### 2.3.1 Der europäische Versicherungsbinnenmarkt

Um einen Versicherungsbinnenmarkt zu verwirklichen, muß einerseits der Marktzugang zwischen den Teilnehmerstaaten *liberalisiert* werden, andererseits müssen die nationalen Regelungen auf den einzelnen Märkten *harmonisiert* werden.<sup>83</sup> Die *Liberalisierung* des Marktzugangs wurde in den ersten zwei Versicherungsrichtlinien durch die Niederlassungsfreiheit und die Dienstleistungsfreiheit angegangen. In der dritten und letzten Versicherungsrichtlinie bzw. Etappe steht – neben der kompletten Liberalisierung des Marktzugangs – die *Harmonisierung* der nationalen Märkte im Vordergrund.

#### Die erste Etappe: Die Richtlinien über das Niederlassungsrecht

Die Niederlassungsfreiheit wurde in einer ersten Stufe in den 70er Jahren realisiert.<sup>84</sup> Sie gibt einem Versicherungsunternehmen mit Sitz in einem Mitgliedsland die Möglichkeit, in einem anderen Mitgliedsland eine Tochtergesellschaft, eine Agentur oder eine Zweigniederlassung zu errichten. Diese unterliegen aufgrund des „Grundsatzes der Inländergleichbehandlung“ denselben Voraussetzungen wie sie für Unternehmen mit Sitz in diesem Land gelten (Tätigkeitsland-Kontrolle).<sup>85</sup>

Die Richtlinien, die für den Produktbereich „Nicht-Leben“ im Jahre 1973 und „Leben“ im Jahre 1979 eingeführt wurden, führten jedoch zu keiner nachhaltigen Integration des europäischen Versicherungsmarktes.<sup>86</sup> Aufgrund der Tätigkeitsland-Kontrolle und der damit einhergehenden Unterwerfung der dort geltenden, nicht selten restriktiven Bestimmungen konnten ausländische Anbieter ihre im Herkunftsland erworbenen Wettbewerbsvorteile nur begrenzt im neuen Markt zur Geltung bringen.<sup>87</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. Swiss Re (1996/Nr.7), S. 7.

<sup>84</sup> Vgl. Loheac (1994), S. 1116.

<sup>85</sup> Vgl. Müller (1995), S. 5.

<sup>86</sup> Vgl. Swiss Re (1996/Nr. 7), S. 7.

<sup>87</sup> Vgl. Swiss Re (1996/Nr. 7), S. 8.

### **Die zweite Etappe: Die Richtlinien über die Dienstleistungsfreiheit**

Dienstleistungsfreiheit bedeutet, daß ein Versicherungsunternehmen mit Sitz oder Niederlassung in einem Mitgliedsland in einem anderen Mitgliedsland tätig werden kann, ohne sich dort niederzulassen.<sup>88</sup> Die Richtlinie der sogenannten „zweiten Generation“ wurde für den Nicht-Lebenbereich im Jahre 1988 und für den Lebensbereich im Jahre 1990 eingeführt.<sup>89</sup>

Ob die Aufsichtskontrolle des Herkunftslandes (Herkunftsland-Kontrolle) oder des Tätigkeitslandes (Tätigkeitsland-Kontrolle) Anwendung findet, wurde gemäß des Schutzbedürfnisses des Versicherungsnehmers entschieden.

Versicherungsnehmer von Massenrisiken in der Sachversicherung galten als schutzbedürftig – ebenfalls Lebensversicherungskunden, die infolge einer kommerziellen Kundenwerbung des Versicherers aktiv Geschäfte abschlossen.<sup>90</sup> In beiden Fällen fand die Aufsichtskontrolle des Tätigkeitslandes Anwendung. Dies bedeutete, daß eine Zulassung für die in dem Gebiet zu vertreibenden Produkte von dem Tätigkeitsland eingeholt werden mußte.<sup>91</sup> Die Tarife und Vertragsbedingungen wurden einer vorherigen Genehmigung und systematischen Aufsicht durch das sich schützende Land unterstellt.<sup>92</sup> Folge war faktisch die weitere Abschottung dieser Märkte.<sup>93</sup>

Als nicht schutzbedürftig galten Industriekunden (z. B. Industrie-Feuer und Marine/Aviation/Transport) sowie Lebensversicherungskunden, von denen die Initiative zum Vertragsabschluß ausging. Hier fand die Aufsichtskontrolle des Herkunftslandes Anwendung. Für die zu vertreibenden Produkte war nur eine einfache Genehmigung von der Aufsichtskontrolle des Herkunftslandes einzuholen.<sup>94</sup> In diesem sehr begrenzten Bereich handelte es sich folglich um eine vollständige Liberalisierung.

---

<sup>88</sup> Vgl. Müller (1995), S. 5.

<sup>89</sup> Vgl. Loheac (1994), S. 1118.

<sup>90</sup> Vgl. Loheac (1994), S. 1118.

<sup>91</sup> Mit Ausnahme von Großbritannien und den Niederlanden.

<sup>92</sup> Vgl. Loheac (1994), S. 1118.

<sup>93</sup> Vgl. Swiss Re (1996/Nr. 7), S. 8.

<sup>94</sup> Vgl. Loheac (1994), S. 1118.

### **Dritte Etappe: Richtlinien über die einheitliche Zulassung und Harmonisierung der Aufsicht**

Bis zu der dritten Richtlinie fiel die „Integrationsbilanz“ sehr bescheiden aus. Besonders die Unzulänglichkeiten der ersten beiden Richtlinien hinsichtlich der Aufsichtskontrolle des Tätigkeitslandes, die die nationalen Aufsichtsgrundsätze unangetastet ließen, haben viele ausländische Anbieter von einer Niederlassung oder von grenzüberschreitendem Massengeschäft abgehalten.<sup>95</sup>

Die dritte Richtlinie, die am 1. Juli 1994 in Kraft trat, geht gegen diese Unzulänglichkeiten an und stellt daher den vorläufigen Höhepunkt der Umsetzung des Binnenmarktprogramms für die Versicherungswirtschaft dar.<sup>96</sup> Sie basiert auf den gemeinsamen Prinzipien: einheitliche Zulassung und Aufsicht durch den Hauptsitzstaat und gegenseitige Anerkennung der in jedem Mitgliedstaat geltenden Aufsichtssysteme.<sup>97</sup>

Erstens *liberalisiert* die dritte Richtlinie damit den Marktzutritt in vollem Maße. Gesonderte Zulassungserfordernisse sind nicht mehr notwendig. Versicherungsunternehmen sind durch die Einführung der sogenannten EU-Einheitslizenz befugt, im gesamten Integrationsraum tätig zu werden. Sie benötigen nur eine durch ihre Herkunftslandbehörde erteilte Erlaubnis zum Versicherungsbetrieb.<sup>98</sup> Für die Erlaubnis ist nur noch eine einfache Mitteilung an die Behörde des Herkunftsstaates notwendig.<sup>99</sup> Außerdem ist das Versicherungsunternehmen im wesentlichen der Aufsicht und den Vorschriften des Herkunftsstaats unterworfen.<sup>100</sup> Die Liberalisierung des Marktzutritts und der dadurch vergrößerte Handlungsspielraum ausländischer Versicherer soll im folgenden als „Binnenmarkteffekt“ bezeichnet werden.

---

<sup>95</sup> Vgl. Swiss Re (1996/Nr. 7), S. 9.

<sup>96</sup> Vgl. Swiss Re (1996/Nr. 7), S. 9.

<sup>97</sup> Vgl. Loheac (1994), S. 1118.

<sup>98</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 80. Auf Tochtergesellschaften erstreckt sich die Einheitslizenz nicht. Sie müssen auch in Zukunft eine Zulassung beantragen. Vgl. Weidenfeld (1997), S. 87.

<sup>99</sup> Vgl. Loheac (1994), S. 1118.

<sup>100</sup> Für Regelungen hinsichtlich des Markteintritts für Versicherungsunternehmen aus Drittländern vgl. Weidenfeld (1997), S. 80 ff. sowie Müller (1995), S. 192 ff.

Neben der Liberalisierung des Marktzutritts stand die *Harmonisierung* der nationalen Regulierungen in der dritten Versicherungsrichtlinie im Vordergrund. Da als Referenzmarkt zur Harmonisierung von den Behörden der sehr schwach regulierte britische Versicherungsmarkt gewählt wurde, handelt es sich bei der Harmonisierung fast ausschließlich um eine Deregulierung.

Im folgenden wird erstens auf die wichtigsten Bereiche der Harmonisierung – die *Solvenzkontrolle* sowie die *materiellen Aufsicht* – eingegangen. Anschließend folgt eine kurze Darstellung der Harmonisierungsbemühungen hinsichtlich der Regelungen zur *Zulassung zum Geschäftsbericht*<sup>101</sup>, *Marktaustritt* sowie *Zusammenschluß von Unternehmen*.

Die Harmonisierung der nationalen Vorschriften war wegen des gewählten Systems notwendig – das mit freiem Marktzutritt mit gleichzeitiger Herkunftsland-Kontrolle gekennzeichnet ist. Damit dieses System funktionieren kann, muß jeder Staat die Aufsichtssysteme der anderen Staaten akzeptieren. Um sie jedoch akzeptieren zu können, müssen sie bestimmten Mindeststandards genügen, insbesondere in Punkten, die als wesentlich für den Schutz der Versicherungsgläubiger angesehen werden.<sup>102</sup> So wurden z. B. Bestimmungen über die Berechnung der versicherungstechnischen Rückstellungen sowie die Art und Streuung der Vermögenswerte mit EU-weit gültigen Mindeststandards festgelegt;<sup>103</sup> die *Solvenzkontrolle* der Unternehmen rückte stark in den Vordergrund.

Alle verbleibenden Regulierungsunterschiede zwischen den Märkten führen jedoch nicht nur zu Unterschieden im Verbraucherschutz, sondern ebenfalls zu erheblichen Anbieterdiskriminierungen.<sup>104</sup> Aufgrund der gegenseitigen Anerkennung der jeweiligen nationalen Rechtsordnungen sind von ungünstigen Regulierungen nur die inländischen Versicherungsunternehmen betroffen (Inländerdiskriminierung); Wettbewerbsverfälschungen treten auf.<sup>105</sup> In

---

<sup>101</sup> Dies betrifft also den Marktzutritt durch Gründung einer selbstständigen Versicherungsgesellschaft.

<sup>102</sup> Vgl. Loheac (1994), S. 1118.

<sup>103</sup> Vgl. Loheac (1994), S. 1118.

<sup>104</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 82.

<sup>105</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 82.

Bereichen, in denen Wettbewerbsverfälschungen aufgrund der Beibehaltung unterschiedlicher nationaler Richtlinien auf einem Binnenmarkt schon deutlich vorhersehbar waren, hat man durch Richtlinien Abhilfe geschaffen.<sup>106</sup> Die wesentlichste Harmonisierung bzw. Deregulierung bestand in der *Abschaffung der materiellen Aufsicht*. Bislang wurden durch die materielle Aufsicht in vielen europäischen Mitgliedsländern *Genehmigungserfordernisse für Tarife und technische Grundlagen der Beitragsrechnung* für alle oder nur für einige Versicherungszweige geschaffen.<sup>107</sup> Hierdurch wurden Unternehmen stark in ihren preispolitischen Entfaltungsmöglichkeiten behindert.<sup>108</sup> Darüber hinaus spielten die Aufsichtsbehörden bei der Gestaltung der Versicherungsbedingungen eine wesentliche Rolle – die die Vertragsbeziehungen zwischen dem Kunden und dem Versicherer festlegen.<sup>109</sup> So mußten Unternehmen, die ein neues Produkt am Markt anbieten wollten, bei den Behörden vorab die Versicherungsbedingungen vorlegen und genehmigen lassen.<sup>110</sup> Die Aufsichtsbehörden folgten dabei weitgehend dem Grundsatz, daß die Versicherung gleichartiger Risiken unter einheitlichen Versicherungsbedingungen erfolgen sollte.<sup>111</sup>

Damit in einem Binnenmarkt nicht Versicherer mit genehmigungspflichtigen Produkten mit solchen mit nicht genehmigungspflichtigen Produkten konkurrieren müssen, wurden die in der Mehrzahl der Mitgliedsländer vorgesehenen Aufsichtsmittel der präventiven Produkt- und Tarifkontrolle weitgehend<sup>112</sup> verboten.<sup>113</sup> Aus historischer Perspektive handelt es sich für die betroffenen Länder um eine ordnungspolitische Revolution, um eine Deregulierung erheblichen Ausmaßes.<sup>114</sup> Die Auswirkung der Deregulierung ist dabei umso

---

<sup>106</sup> Vgl. Müller (1995), S. 3.

<sup>107</sup> Vgl. Müller (1995), S. 183. Siehe zu den verschiedenen Aufsichtssystemen und ihrer Anwendung in den einzelnen europäischen Ländern Kapitel 2.3.

<sup>108</sup> Vgl. Müller (1995), S. 183.

<sup>109</sup> Vgl. Rabe (1997), S. 167.

<sup>110</sup> Vgl. Müller (1995), S. 182. Ausgenommen hiervon war generell das Großrisikogeschäft. Grund hierfür war, daß die Kunden in diesen Versicherungszweigen selbst in der Lage sind, sich optimalen Versicherungsschutz zu suchen. Vgl. Rabe (1997), S. 167.

<sup>111</sup> Vgl. Angerer (1985a), S. 18.

<sup>112</sup> Die Mitgliederstaaten dürfen weiterhin für die Pflichtversicherungen und die substitutive Krankenversicherung die systematische Vorlage der Bedingungen vor Markteinführung verlangen. Ebenfalls müssen u. a. die Kalkulationsgrundlagen der Tarife von der substitutiven Krankenversicherung den Behörden vor Markteinführung weiterhin vorgelegt werden. Vgl. Weidenfeld (1997), S. 93ff.

<sup>113</sup> Vgl. Müller (1995), S. 3.

<sup>114</sup> Vgl. Swiss Re (1996/Nr. 7), S. 9.

höher, je stärker der Versicherungsmarkt vor der Umsetzung der dritten Richtlinie reguliert war. Der Handlungsspielraum der inländischen Versicherungsunternehmen vergrößerte sich durch die Deregulierung; dieser Effekt wird im folgenden als „Deregulierungseffekt“ bezeichnet.

Dagegen glich bereits die erste Richtlinie aus den 70er Jahren die Bedingungen in den Mitgliederstaaten für die Erteilung und den Widerruf der *Zulassung zum Geschäftsbetrieb* an, insbesondere im Hinblick auf die Anforderungen der Rechtsform, der Eigenmittelausstattung und die dem Zulassungsantrag beizufügenden Unterlagen.<sup>115</sup> Außerdem wurde es den Mitgliedsstaaten untersagt, die Zulassung von einer Bedürfnisprüfung, wie sie z. B. in Schweden vorherrschte, abhängig zu machen.<sup>116</sup> Eine wesentliche Neuerung für die Zulassung zum Geschäftsbetrieb durch die dritte Richtlinie entsteht wiederum durch den Deregulierungseffekt: Hierdurch entfällt die Zulassung und Kontrolle der Produkte und Vertragsbedingungen, die neue (sowie bereits am Markt tätige) Unternehmen vertreiben wollen.

Die *Regulierung des Marktaustritts* – sprich die Mitwirkung der Aufsichtsbehörden bei der Liquidation von Versicherungsunternehmen – wurde bislang nicht harmonisiert. Die einzige Vorschrift der dritten Richtlinie gibt vor, daß im Konkursfall die Versicherten ohne Ansehung ihres Wohnsitzes gleich behandelt werden sollen.<sup>117</sup>

Die *Regulierung des Zusammenschlusses* von Unternehmen – sprich die Fusionskontrolle – wird außerhalb des Aufsichtsrechts mit dem Wettbewerbsrecht fremdreguliert.<sup>118</sup> Fallen Zusammenschlüsse aufgrund bestimmter Eigenschaften wie Höhe der Bruttoprämien der beteiligten Unternehmen in den Anwendungsbereich der gemeinschaftlichen Fusionskontrollverordnung, ist für die Erlaubnis oder Untersagung ausschließlich die EG-Kommission zuständig. Für die übrigen

---

<sup>115</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 89.

<sup>116</sup> Vgl. Art. 8 Abs. 3 Erste Nicht-Lebensversicherung sowie Art. 8 Abs. 3 Erste Richtlinie Lebensversicherung.

<sup>117</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 100.

<sup>118</sup> Siehe hierzu auch Fusionskontrollverordnung in ABIEG Nr. L 257 vom 21.12.1989.

Zusammenschlüsse sind dagegen nur die nationalen Kartellbehörden maßgeblich. Deren Fusionskontrollrechte wurden bislang noch nicht harmonisiert.<sup>119</sup>

Gesetzesänderungen, die direkt an der Regulierung von der Zulassung zum Geschäftsbetrieb, Marktaustritt und Fusion ansetzen, scheinen in dem hier zu analysierenden Zusammenhang von geringerer Bedeutung.

Über diese Gesetzesänderungen hinaus stellt die Einführung der dritten Richtlinie jedoch den wesentlichsten Umbruch dar, den es in der Versicherungswirtschaft seit der Währungsreform gegeben hat. Sie birgt große *Konsequenzen* für die Versicherungswirtschaft. Sie enthält das Potential für eine durchgreifende Dynamisierung des Wettbewerbs auf den nationalen Versicherungsmärkten.<sup>120</sup> Wichtigste Veränderungen, die diesen Wettbewerb schüren und sich somit auf das Branchenumfeld bzw. die Marktstruktur auswirken, sind einerseits in der Deregulierung bzw. dem Deregulierungseffekt zu sehen: Durch die Abschaffung der materiellen Versicherungsaufsicht, d. h. die Reduktion der Kontrolle über Versicherungsbedingungen und Tarife, können Versicherungsunternehmen in vormals hoch regulierten Märkten ein breiteres absatzpolitisches Instrumentarium nutzen: Die Produktgestaltung sowie die Preisgestaltung fallen nun in ihren Autonomiebereich.<sup>121</sup>

Andererseits ist durch die EU-Einheitslizenz sowie durch die Sitzlandkontrolle – sprich den Binnenmarkteffekt – die Bearbeitung ausländischer Märkte durch Einrichtung und Führung von Niederlassungen oder über den freien Dienstleistungsverkehr erheblich erleichtert worden.<sup>122</sup> Folglich nimmt der Wettbewerb durch die Bedrohung ausländischer Konkurrenz zu. Daneben hat der Binnenmarkteffekt jedoch noch eine weitere Konsequenz: Er erweitert den relevanten Markt insbesondere für paneuropäische Unternehmen. Deren Größe relativiert sich auf dem europäischen Gesamtmarkt, die unternehmensindividuellen Marktanteile sinken stark.<sup>123</sup> Aufgrund des erweiterten relevanten Marktes müssen

---

<sup>119</sup> Vgl. Weidenfeld (1977), S. 119.

<sup>120</sup> Vgl. Swiss Re (1996/Nr. 7), S. 9.

<sup>121</sup> Vgl. Swiss Re (1996/Nr. 7), S. 9.

<sup>122</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 137, 100.

<sup>123</sup> Vgl. GDV (1993), S. 51.

diese Unternehmen die ausländischen Geschäftsfelder ebenso auf ihre Attraktivität hin untersuchen wie die inländischen.

Trotz des beträchtlichen Fortschrittes bestehen jedoch noch viele nicht oder noch unvollständige Regulierungstatbestände, die einer Vollendung des europäischen Binnenmarktes entgegenstehen.<sup>124</sup> Zu nennen sind z. B. die weiterhin existierenden gravierenden Unterschiede bei der direkten<sup>125</sup> und indirekten<sup>126</sup> Besteuerung<sup>127</sup>, die fehlende Harmonisierung des Vertragsrechts<sup>128</sup> sowie die weiterhin bestehende Tarif- und Produktkontrolle einiger Versicherungsbereiche.<sup>129</sup>

Daneben ist zu beachten, daß es auch zukünftig große Unterschiede zwischen den Versicherungswirtschaften der einzelnen Ländern geben wird – auch als Phänomen der „nationalen Versicherungskulturen“ bezeichnet – die einen einheitlichen Versicherungsbinnenmarkt verhindern.<sup>130</sup> Nationale Versicherungskulturen sind historisch gewachsen; sie sind Ausdruck der jeweiligen landestypischen Ausprägungen des Wirtschaftszweigs Versicherung und können sich nur langsam anpassen.<sup>131</sup>

Eine Beschleunigung der Anpassung könnte sich durch die Europäische Währungsunion ergeben, die im nächsten Kapitel kurz vorgestellt werden soll.

---

<sup>124</sup> In den Bereichen, in denen unterschiedliche Regelungen von Mitgliedstaat zu Mitgliedstaat beibehalten werden dürfen, wird darauf vertraut, daß – falls es zu Diskriminierungen kommt – die Diskriminierten so lange Druck auf die zuständigen Regulierungsinstitutionen ausüben, bis diese die diskriminierenden Maßnahmen abschaffen. Vgl. hierzu Loheac (1994), S. 1119.

<sup>125</sup> Hier ist vor allem die Lebensversicherung betroffen: In einzelnen Ländern wie Belgien, Österreich und Schweden ist die steuerliche Abzugsfähigkeit von Prämien auf solche Versicherungskunden beschränkt, die ihre Policen bei lokaler Konkurrenz abgeschlossen haben. Vgl. Swiss Re (1996/Nr. 7), S. 10.

<sup>126</sup> Versicherer, die grenzüberschreitend aus Ländern mit niedriger indirekter Steuerbelastung Geschäfte betreiben, sind gegenüber ihren in Hochsteuerländern niedergelassenen Konkurrenten im Vorteil. Vgl. Swiss Re (1996/Nr. 7), S. 10.

<sup>127</sup> Versicherer, die grenzüberschreitend aus Ländern mit niedriger indirekter Steuerbelastung Versicherungen anbieten, sind gegenüber ihren in Hochsteuerländern niedergelassenen Konkurrenten im Vorteil.

<sup>128</sup> Massenrisiken im Nicht-Lebensbereich sind in der Regel dem Vertragsrecht des Risikolandes unterworfen. Vgl. Swiss Re (1996/Nr. 7), S. 10.

<sup>129</sup> Siehe weiter oben in diesem Kapitel.

<sup>130</sup> Vgl. Farny (1996), S. 268.

<sup>131</sup> Vgl. Farny (1996), S. 268.

### 2.3.2 Die europäische Währungsunion

Neben der dritten Versicherungsrichtlinie ist besonders die Entwicklung hinsichtlich der europäischen Währungsunion zu nennen, die in den späten 90er Jahren die Rahmenbedingungen der Versicherungsbranche verändert hat bzw. in Zukunft noch weiter verändern wird.

Wesentlicher Meilenstein zur Gründung der europäischen Währungsunion war der von den Staats- und Regierungschefs der europäischen Gemeinschaft im Jahre 1992 unterzeichnete Vertrag von Maastricht, der konkrete Vorgaben zur Währungsunion enthielt.<sup>132</sup> Nach Fixierung der Wechselkurse der teilnehmenden Staaten am Jahresanfang 1999 und der gleichzeitigen Aufnahme der Tätigkeit der Europäischen Zentralbank wurde der Euro als Buchgeld eingeführt. Nach dem weiteren Zeitplan des Maastrichter Vertrags werden spätestens am 01.01.2002 Euro-Banknoten in Umlauf gebracht und diese spätestens am 01.07.2002 zum alleinigen Zahlungsmittel.<sup>133</sup>

Welches sind nun die wesentlichen *Konsequenzen* der Europäischen Währungsunion für die Versicherungsbranche?

Erstens und ganz allgemeingültig auch für andere Branchen werden unternehmerische Entscheidungen von Wechselkursrisiken befreit, die ein wesentliches Hindernis für grenzüberschreitende Geschäfte darstellen. Außerdem entfallen Kosten, die mit dem Umtausch der Währungen verbunden sind.<sup>134</sup> Durch die einheitliche Währung werden grenzüberschreitende Preisvergleiche ermöglicht, was zu einer deutlichen Verstärkung des Wettbewerbs zwischen den Ländern sowie erhöhter Markttransparenz führt.<sup>135</sup> Für Versicherungsprodukte, die vornehmlich Rechtsprodukte sind und teilweise weiterhin unterschiedlichen Vertragsrechten innerhalb der Gemeinschaft unterliegen, wird dieser Umstand jedoch von nicht so großer Bedeutung sein wie z. B. für Konsumgüter.<sup>136</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. Drayer (1997), S. 292.

<sup>133</sup> Vgl. Drayer (1997), S. 292.

<sup>134</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 329.

<sup>135</sup> Vgl. Duchatzeck (1996), S. 86.

<sup>136</sup> Vgl. Präve (1997), S. 302.

Insgesamt kann von verstärktem Wettbewerb auch innerhalb der Versicherungsbranche ausgegangen werden.<sup>137</sup>

Nachdem Währungsbeträge wesentliche Inhalte von Versicherungsverträgen sind – durch sie werden Prämien, Versicherungssummen, Selbstbehalte und Entschädigungsgrenzen festgelegt – wirkt die Währungsunion unmittelbar auf die Vertragsverhältnisse zwischen Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen ein.<sup>138</sup> Die Kontinuität laufender Verträge wird durch die Währungsumstellung jedoch nicht berührt, da es sich hier nur um eine nominelle, nicht aber wertmäßige Umstellung handelt.<sup>139</sup>

Einen wesentlichen Einfluß übt die Europäische Währungsunion hingegen auf die Möglichkeiten der Kapitalanlage aus. Die Argumentation ist die folgende: Durch den Grundsatz der kongruenten Deckung wird die Anlage des Kapitals beschränkt, die zur Deckung versicherungstechnischer Rückstellung dient. Denn nach dem Grundsatz der kongruenten Deckung müssen Vermögenswerte und Verpflichtungen in der gleichen Währung angelegt werden.<sup>140</sup> Hierdurch soll vermieden werden, daß das Versicherungsgeschäft noch zusätzlich mit Währungsrisiken belastet wird. Diese Währungsrisiken fallen jedoch durch die Währungsunion weg. Eine Kapitalanlage ist daher im gesamten Gebiet der Währungsunion mit dem Grundsatz vereinbar – die Anlagemöglichkeiten vergrößern sich auf den gesamten Raum der europäischen Union.<sup>141</sup> Es kann eine bessere Mischung des Kapitalanlagenportefeuilles realisiert werden; die Bedeutung eines professionellen Kapitalanlagemanagements nimmt zu. Die Öffnung der EG-Märkte setzt das Finanzmanagement der Versicherungsunternehmen somit weiteren Anforderungen aus.<sup>142</sup>

---

<sup>137</sup> Vgl. Bär (1996), S. 31.

<sup>138</sup> Vgl. Präve (1997), S. 300.

<sup>139</sup> Vgl. Präve (1997), S. 1997; In diesem Zusammenhang wird diskutiert, ob eine Glättung der aufgrund der Umstellung entstandenen krummen Beträge zu einer materiellen Veränderung der Vertragsveränderung führt und daher als zustimmungspflichtige Vertragsveränderung anzusehen ist. Vgl. hierzu Weidenfeld (1997), S. 331.

<sup>140</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 332.

<sup>141</sup> Vgl. Präve (1997), S. 302.

<sup>142</sup> Vgl. Eisen/Müller/Zweifel (1990), S. 97.

Als letzter Punkt müssen die zusätzlichen Kosten genannt werden, die in der Versicherungsbranche durch die einmalige Umstellung auf den Euro entstehen. Hierunter fallen insbesondere die Kosten im Hinblick auf die EDV-Umstellung.<sup>143</sup> Davon geht jedoch kein deutlicher Effekt auf die Marktstruktur aus.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß durch die Entstehung der europäischen Währungsunion der Wettbewerb zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten sowie die Bedeutung des Finanzmanagements weiter zunimmt.

---

<sup>143</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 333.

### 3 Die Dekonzentrationsursache „Markteintritt“

#### 3.1 Definition und Wirkung des Markteintritts

Gemäß Bains Definition muß ein Markteintritt folgende zwei Tatbestände erfüllen: „(1) the establishment of an independent legal entity, new to the industry, as a producer therein and (2) the concurrent building or introduction by the new firm of physical production capacity that was not used for production in the industry prior to the establishment of the firm.“<sup>1</sup> Neben der Gründung einer in der Branche neuen, rechtlich selbständigen Versicherungsgesellschaft muß demnach auch neue Kapazität zu der bestehenden geschaffen werden.

Die Definition des Markteintritts ist folglich relativ eng. Um dies zu verdeutlichen, wird anschließend kurz auf die unterschiedlichen Möglichkeiten einer Markterschließung eingegangen. Nicht relevante Markterschließungsformen werden dann von den hier relevanten abgegrenzt.

Erstens gibt es verschiedene *Arten* der Markterschließung, wie z. B. der Eigenaufbau oder die Akquisition.<sup>2</sup> Zweitens gibt es im Versicherungswesen unterschiedliche *institutionelle Formen* der Auslandspräsenz, wie z. B. Repräsentanzen, Filialen oder Tochtergesellschaften. Außerdem kann der *Gründer* in der Branche tätig sein (bestehendes Versicherungsunternehmen), bereits in einer anderen Branche aktiv (diversifizierendes Unternehmen, z. B. Bank) oder in noch keiner Branche tätig sein (andere).<sup>3</sup>

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Markterschließungsformen.

---

<sup>1</sup> Bain (1956), S. 5.

<sup>2</sup> Hier ist ebenfalls an die Form der Kooperation zu denken. Diese findet in vorliegender Untersuchung jedoch keine weitere Beachtung.

<sup>3</sup> Die Differenzierung nach Eigentümern wird im theoretischen Teil der Arbeit nur in Kapitel 3 vorgenommen. In den anderen theoretischen Untersuchungen ist es nicht derart erheblich, wer der Eigentümer der Gesellschaft ist. Vgl. auch Kapitel 1.2.1.

**Tab. 4: Markterschließungsformen in der Versicherungswirtschaft**

<b>Eigenaufbau</b>	
VU	Repräsentanz, Agentur, Filiale, Tochtergesellschaft
Bank/andere	Tochtergesellschaft/unabhängige Neugründung
<b>Akquisition</b>	
VU/Bank/Andere	Mehrheit an einem ausländ. VU
VU/Bank/andere	Minderheit oder 50 % an einem ausländ. VU

Quelle: Eigene Darstellung.

Ein Versicherungsunternehmen kann z. B. über die Errichtung einer Repräsentanz oder einer rechtlich selbständigen Tochtergesellschaft in einen neuen Markt eintreten.<sup>4</sup> Hingegen sind Banken und andere verpflichtet, rechtlich selbständige Unternehmen zu gründen. Denn nach dem Versicherungsaufsichtsrecht dürfen Versicherungsgeschäfte nur durch Versicherungsgesellschaften getätigt werden.

Die vorgestellten Arten der Markterschließung sind jedoch nicht mit dem hier definierten Markteintritt gleichzusetzen. Die relativ enge Definition des Markteintritts schließt nämlich folgende, mit der Thematik eng verwandte, Tatbestände aus:

Erstens fällt unter diese Definition nicht der Kauf von bereits bestehenden Kapazitäten durch eine rechtlich selbständige Gesellschaft. Es handelt sich nur um den Besitzwechsel von bereits bestehender Kapazität, nicht einer, nach der Definition notwendigen, Bereitstellung neuer Kapazität.<sup>5</sup> Die Markterschließung durch Akquisition – sei es seitens einer Bank, einer Versicherungsgesellschaft oder anderer Investoren – wird demnach nicht als Markteintritt klassifiziert. Wird die Mehrheit der Stimmrechte übernommen und folgt daraus die Kontrolle des übernommenen Unternehmens, wird dies als Unternehmensakquisition definiert. Markterschließung durch Akquisition wird daher in dem noch folgenden Kapitel „Unternehmenszusammenschluß“ Beachtung finden.<sup>6</sup> Dagegen findet eine Akquisition, bei der nur eine Minderheit bzw. 50% an Stimmrechten übernommen wird, in dieser Arbeit keine weitere Beachtung.

<sup>4</sup> Zu deren Vor- und Nachteilen vgl. Attiger (1994), S. 38ff.

<sup>5</sup> Vgl. Bain (1956), S. 5.

<sup>6</sup> Vgl. hierzu Kapitel 6.

Zweitens fällt unter diese Definition nicht der Ausbau von Kapazität durch bereits bestehende Versicherungsunternehmen.<sup>7</sup> Hier wird zwar neue Kapazität zu der bestehenden geschaffen, die Definition fordert jedoch gleichzeitig, daß dieser Ausbau erstens von einer *rechtlich selbständigen* und zweitens von einer in der *Branche neuen* Versicherungsgesellschaft durchgeführt wird.

Tritt ein bestehendes Versicherungsunternehmen über Repräsentanzen, Agenturen oder Filialen in einen neuen Markt ein, handelt es sich nicht um die Gründung einer rechtlich selbständigen Versicherungsgesellschaft. Diese Form der Markterschließung ist daher nicht als Markteintritt zu definieren, hier handelt es sich um internes Wachstum der bestehenden Versicherungsgesellschaft. Sie wird im Kapitel „internes Wachstum“ Beachtung finden.<sup>8</sup> Die Gründung einer eigenständigen Tochtergesellschaft erfüllt dagegen den Anspruch einer rechtlich selbständigen Gesellschaft. Dies gilt ebenfalls für die Neugründung einer Tochtergesellschaft bzw. Gesellschaft durch Banken oder andere Investoren.<sup>9</sup>

Zweite Voraussetzung ist, daß es sich um eine in der Branche neue Gesellschaft handelt. Diese Bedingung wird zweifelsohne von Gründern wie Banken und anderen Investoren erfüllt, da sie noch nicht in der Versicherungsbranche tätig sind. Bei Versicherungsgesellschaften, die eine Tochtergesellschaft gründen, ist dies differenziert zu betrachten: Neugründungen, die in dem gleichen oder einem sehr ähnlichen Markt vollzogen werden, sollen nicht als Markteintritt gewertet werden. Zu denken ist an Neugründungen zur Erweiterung oder zur Neuorganisation des Sortiments bestehender Versicherungsunternehmen.<sup>10</sup> Finden hingegen Neugründungen in sehr unterschiedlichen Märkten statt, sollen sie als Markteintritt gewertet werden. Versicherungsunternehmen, die international expandieren, bieten hierfür ein anschauliches Beispiel. Versicherungsmärkte verschiedener Länder sind aufgrund gewachsener Versicherungskulturen voneinander sehr verschieden und erfüllen diese Bedingung daher.<sup>11</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Bain (1956), S. 5.

<sup>8</sup> Vgl. hierzu Kapitel 5.

<sup>9</sup> Nachdem Banken selbst kein Versicherungsgeschäft betreiben können, ist eine Gründung einer Versicherungstochtergesellschaft erforderlich. Denn Versicherungsunternehmen dürfen keine versicherungsfremden Geschäfte betreiben. Vgl. z. B. § 7 Abs. 2 VAG.

<sup>10</sup> Dies wird wiederum dem internen Wachstum zugeordnet.

<sup>11</sup> Wäre der europäische Markt als nur noch ein einheitlicher Markt definiert, könnte hier nicht von einer Expansion in einen neuen Markt gesprochen werden. Diese Expansion wäre dann, nach der hier gebräuchlichen Definition, dem internen Wachstum zuzuordnen.

Tabelle 5 liefert zusammenfassend die Zuordnung der Markteintrittsformen zu den jeweils relevanten Definitionsbereichen bzw. Kapiteln der vorliegenden Arbeit.

**Tab. 5: Markterschließungsformen und ihre Einordnung in die vorliegende Untersuchung**

<b>Eigenaufbau</b>	
VU	Repräsentanz (internes Wachstum, Kap. 5), Agentur (internes Wachstum, Kap. 5), Filiale (internes Wachstum, Kap. 5), Tochtergesellschaft bei Gründung im Ausland (Markteintritt, Kap. 3)
Bank/andere	Tochtergesellschaft (Markteintritt, Kap. 3)/ unabhängige Neugründung (Markteintritt, Kap. 3)
<b>Akquisition</b>	
VU/Bank/andere	Mehrheit an einem ausländ. VU (Zusammenschluß von Unternehmen, Kap. 6)
VU/Bank/andere	Minderheit bzw. 50% an einem ausländ. VU (nicht relevant)

Quelle: Eigene Darstellung.

Die für dieses Kapitel relevanten Markteintrittsformen sind: Internationale bzw. cross-border Expansion eines Versicherungskonzerns durch Gründung einer Tochtergesellschaft; Eintritt Branchenfremder wie z. B. Banken in die Versicherungswirtschaft durch die Gründung einer rechtlich selbständigen Tochtergesellschaft sowie die Gründung einer selbständigen Versicherungsgesellschaft durch „andere“ Investoren.

Welche Wirkung hat der Markteintritt auf den Konzentrationsgrad eines Marktes? Durch den Markteintritt erhöht sich die Anzahl der Anbieter auf einem Markt. Aufgrund des zusätzlichen Anbieters wird sich der Marktanteil von mindestens einem etablierten Anbieter verringern. Die Ballung ökonomischer Größen – also der Konzentrationsgrad – nimmt ab. Es kommt zur Dekonzentration, und zwar unabhängig davon, wer der Gründer der neuen Gesellschaft ist.

Wovon hängt nun die Eintrittsentscheidung in einen neuen Markt ab? Nach Porter müssen die Kosten und Nutzen der Entscheidung gegeneinander abgewogen werden.<sup>12</sup> Unter die Kosten fallen die für die Teilnahme am neuen Geschäft erforderlichen Investitionskosten, zusätzliche Investitionskosten zur Überwindung

<sup>12</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 427.

gegebener Markteintrittsbarrieren sowie die Kosten infolge von Vergeltungsmaßnahmen der Branchenteilnehmer.<sup>13</sup> Sie sind abzuwägen gegenüber den aus der Präsenz in der Branche erwarteten Cash-Flows.<sup>14</sup>

Die Kostenseite ist besonders abhängig von der Höhe der bestehenden Markteintrittsbarrieren. Daher werden sie Gegenstand des folgenden Kapitels sein. Sind Markteintrittsbarrieren niedrig, so ist es leicht möglich, über den Eigenaufbau in den Markt einzutreten. Liegen sie hoch, ist der Eigenaufbau nicht rentabel. Die Markterschließung kann möglicherweise nur über die Akquisition eines lokalen Unternehmens realisiert werden – was in der hier gewählten Definition jedoch nicht als „Marktzutritt“ gewertet wird. Die Analyse der Markteintrittsbarrieren ermöglicht es also, den Markteintritt durch „Eigenaufbau“ separat von der Markterschließung „Akquisition“ zu untersuchen und zu bewerten.

Der Anreiz des Markteintritts ist auch abhängig von den aus der Präsenz in der Branche zu erwartenden Cash-Flows. Diese werden wiederum stark von der zukünftigen Gewinn- und Umsatzsituation der Branche bestimmt. Die Gewinn- und Umsatzsituation bzw. die zu erwartenden Cash-Flows werden ebenfalls am Rande der Untersuchung Beachtung finden. Allerdings nur in geringerem Maße, da durch sie nicht zwischen der *Art* des Marktzutritts unterschieden werden kann: Ein rentabler, stark wachsender Markt zieht neue Marktteilnehmer an – in welcher Form diese jedoch ihren Markteintritt wählen – durch Eigenaufbau oder Akquisition – kann hierdurch nicht bestimmt werden.

---

<sup>13</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 427.

<sup>14</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 427.

### 3.2 Status Quo: Markteintrittsbarrieren als Bestimmungsfaktor für Markteintritte

#### 3.2.1 Definition und Gliederung von Markteintrittsbarrieren

Stigler beschreibt eine Markteintrittsbarriere als „a cost of producing which must be born by a firm which seeks to enter an industry but is not born by firms already in the industry.“<sup>15</sup> Die Definition macht sich also an ihrer Wirkung fest: die Barriere ergibt sich aus den (Kosten-) Nachteilen, die ein potentieller Konkurrent gegenüber den bereits etablierten Anbietern zu tragen hat. Durch letztere lockert sich der Zwang, sich durch eine starke Wettbewerbsposition (in Form von z. B. niedrigen Preisen) vor neuer Konkurrenz zu schützen.<sup>16</sup>

Das Konzept der Eintrittsbarriere geht auf Bain zurück, der in seinem Buch „Barriers to new Competition“ durch eine theoretische sowie empirische Untersuchung erstmals ausführlich auf das Konzept der Markteintrittsbarriere eingeht.<sup>17</sup> Nach Bain existieren sogenannte „strukturelle“ Markteintrittsbarrieren, die es etablierten Marktteilnehmern ermöglichen, ihren Preis über das Wettbewerbsniveau zu setzen, ohne dadurch neue Wettbewerber anzuziehen.<sup>18</sup> Die Höhe der maximalen Preisprämie der etablierten Marktteilnehmer wird also durch die Höhe der strukturellen Markteintrittsbarrieren determiniert.<sup>19</sup>

Ursachen für strukturelle Markteintrittsbarrieren können nach Bain grundsätzlich in folgende drei Kategorien zusammengefaßt werden<sup>20</sup>: in Betriebsgrößensparnisse, absolute Kostenvorteile und Produktdifferenzierungsvorteile.

Betriebsgrößensparnisse (beruhend auf einer fallenden langfristigen Stückkostenkurve) und absolute Kostenvorteile (größenunabhängig, hervorgerufen durch z. B. überlegene Produktionstechniken) benachteiligen neue Konkurrenten auf der Kostenseite gegenüber etablierten Anbietern. Produktdifferenzierungsvorteile

---

<sup>15</sup> Stigler (1968), S.67.

<sup>16</sup> Zu verschiedenen Definitionen von Markteintrittsbarrieren vgl. Minderlein (1988), S. 200ff.

<sup>17</sup> Vgl. Bain (1956), S. 1ff.

<sup>18</sup> Vgl. Bain (1956), S. 3. Diese Definition setzt ebenfalls an der Wirkung der Eintrittsbarrieren an.

<sup>19</sup> Vgl. Bain (1956), S. 3.

<sup>20</sup> Vgl. Bain (1956), S. 15ff.

(aufgrund z. B. nachhaltiger Käuferpräferenzen) stellen hingegen neue Konkurrenten auf der Erlösseite ins Hintertreffen gegenüber bestehenden Wettbewerbern. Bain geht in seiner theoretischen und empirischen Analyse ausführlich auf die unterschiedlichen Ursachen der Markteintrittsbarrieren ein.<sup>21</sup>

Aufbauend auf Bains ursprünglicher Theorie gibt es viele weitere Forschungsansätze, die die Ursachen von Markteintrittsbarrieren ergründen, bestehende differenzieren und neu klassifizieren.<sup>22</sup> Einen wesentlichen Beitrag hierzu liefert Porter, der in seinem Buch „Wettbewerbsstrategie“ folgende Klassifikation von Markteintrittsbarrieren vornimmt<sup>23</sup>: Kostenvorteile (Betriebsgrößenersparnisse, absolute Kostenvorteile), Produktdifferenzierung, Kapitalbedarf, Umstellungskosten, Zugang zu Vertriebskanälen und staatliche Politik. Mit Ausnahme der Politik lassen sich all diese Quellen von Eintrittsbarrieren unter die drei Klassen von Bain subsumieren. In der folgenden Analyse soll jedoch an der differenzierteren Klassifikation von Porter festgehalten werden, obwohl sich hierdurch einige Überschneidungen nicht vermeiden lassen.<sup>24</sup>

Beide Ansätze – der von Porter sowie der von Bain – untersuchen zudem die Ursachen der Markteintrittsbarrieren aus nationalem Blickwinkel; d. h. sie ergründen diejenigen Markteintrittsbarrieren, die den neuen Konkurrenten entgegenstehen, die die gleiche Nationalität besitzen wie die etablierten Marktteilnehmer. In dieser Untersuchung interessieren jedoch auch diejenigen Markteintrittsbarrieren, die Konkurrenten anderer Nationalität überwinden müssen.<sup>25</sup> Dabei können die bereits genannten Markteintrittsbarrieren größeres Gewicht bekommen: Z. B. können für ausländische, potentielle Konkurrenten restriktivere Gesetzgebungen (Kategorie „Staatliche Politik“) existieren als für

<sup>21</sup> Die *Wirkung* dieser strukturellen Markteintrittsbarrieren auf die *Verhaltensweisen* etablierter Anbieter teilt Bain in vier Kategorien auf (Bain [1956], S. 21ff.): Bei fehlenden Markteintrittsbarrieren ist der Marktzutritt einfach, der Preis der Etablierten kann nicht langfristig über dem Wettbewerbsniveau liegen (easy entry). Bei sehr hohen Marktzutrittschranken (blocked entry) sind die daraus resultierenden Kostenvorteile gegenüber potentieller Konkurrenz so hoch, daß selbst bei einer Preisbildung nach monopolistischem Kalkül keine Gefahr durch neue Konkurrenz besteht.<sup>21</sup> Bei mittelhohen bzw. hohen Markteintrittsbarrieren kann hingegen der Markteintritt durch eine bewußte Preispolitik etablierter Anbieter verhindert (effectively impeded entry) bzw. nur in bestimmtem Ausmaß (ineffectively impeded entry) zugelassen werden.

<sup>22</sup> Für einen guten Literaturüberblick über Ursachen und Implikationen von Markteintrittsbarrieren vgl. Karakaya (1991), S. 4-9.

<sup>23</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 37ff.

<sup>24</sup> Die Überschneidungen werden jedoch aufgrund der besseren Übersicht in Kauf genommen.

<sup>25</sup> Für einen Literaturüberblick über internationale Markteintrittsbarrieren vgl. Karakaya (1991), S. 53ff.

inländische.<sup>26</sup> Auch können ausländischer, potentieller Konkurrenz zusätzliche Markteintrittsbarrieren entgegenstehen, die hier in noch keiner genannten Kategorie Berücksichtigung finden. Eintrittsbarrieren, die auf kulturellen Unterschieden (Sozialsystem, Sprache etc.) beruhen, fallen in diese Kategorie.<sup>27</sup> Daher werden „kulturelle Unterschiede“ als siebte und letzte Kategorie zu den bereits von Porter genannten hinzugefügt.

Markteintrittsbarrieren können – wie die vorangegangene Überlegung verdeutlicht – unterschiedlich hoch für verschiedene, potentielle Konkurrenz sein.<sup>28</sup> Nationale potentielle Konkurrenz stößt auf andersartige bzw. höhere/niedrigere Markteintrittsbarrieren als potentielle Konkurrenz aus dem Ausland. Positiv ausgedrückt bedeutet dies, daß es für bestimmte potentielle Konkurrenz kostengünstiger sein kann, strukturelle Eintrittsbarrieren zu überwinden als für andere Eintretende.<sup>29</sup> Die Möglichkeit, strukturelle Eintrittsbarrieren zu geringeren Kosten zu überwinden als andere, beruht meist auf Aktiva oder Fähigkeiten, die der Eintretende aus seinen bereits bestehenden Geschäftsbeziehungen bezieht. Sie kann außerdem auf Innovationen beruhen, die die Grundlage für ein strategisches Eintrittskonzept bilden.<sup>30</sup>

Die potentielle Konkurrenz soll daher im Rahmen dieser Arbeit in die bereits eingangs vorgestellten drei Gruppen differenziert werden: erstens in Versicherungsunternehmen, die cross-border expandieren möchten,<sup>31</sup> zweitens in Banken, die in den Versicherungsbereich differenzieren sowie drittens in „andere“ potentielle Konkurrenz, die ohne bestehendes Wirtschaftsgeschäft in den Versicherungsmarkt eintreten will. Dabei wird, um nicht zu viele zu analysierende Gruppen von Newcomern zu erhalten, nur auf realtypische Markteintrittskonzepte eingegangen. Bei den zwei letztgenannten Gruppen Banken und andere wird davon ausgegangen, daß sie einen Markteintritt in einen ihnen bereits bekannten nationalen Markt vollziehen und nicht direkt den Markteintritt in einen internationalen Markt wagen. Möchte eine Bank z. B. in den Versicherungsmarkt

---

<sup>26</sup> Vgl. Karakaya (1991), S. 59.

<sup>27</sup> Vgl. Karakaya (1991), S. 56.

<sup>28</sup> Vgl. Bain (1956), S. 9.

<sup>29</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 435.

<sup>30</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 435.

<sup>31</sup> Hier wird also auf die Expansion europäischer Versicherer eingegangen. Internationale Expansion von Versicherern aus Drittländern findet in der vorliegenden Untersuchung keine Berücksichtigung.

expandieren, ist davon auszugehen, daß sie vorerst auf ihrem heimischen Markt Erfahrung sammelt, bevor sie eine internationale Expansion wagt.

Hieraus ergibt sich folgende Matrix bei der Untersuchung von Markteintrittsbarrieren<sup>32</sup>:

**Tab. 6: Aufbau der Untersuchung von Markteintrittsbarrieren**

Art der Barrieren	Höhe der Barriere			
	Generell	VU (int.)	Bank (nat.)	andere (nat.)
Kostenvorteile	Kap.3.2.2	Kap.3.2.2	Kap.3.2.2	Kap.3.2.2
Produktdifferenzierung	Kap.3.2.3	Kap.3.2.3	Kap.3.2.3	Kap.3.2.3
Umstellungskosten	Kap.3.2.4	Kap.3.2.4	Kap.3.2.4	Kap.3.2.4
Zugang Vertriebskanäle	Kap.3.2.5	Kap.3.2.5	Kap.3.2.5	Kap.3.2.5
Staatliche Politik	Kap.3.2.6	Kap.3.2.6	Kap.3.2.6	Kap.3.2.6
Kapitalbedarf	Kap.3.2.7	Kap.3.2.7	Kap.3.2.7	Kap.3.2.7
Kulturelle Differenzen	Kap.3.2.8	Kap.3.2.8	Kap.3.2.8	Kap.3.2.8

Quelle: Eigene Darstellung.

Auf die generelle Beschaffenheit der Markteintrittsbarrieren wird nachfolgend zuerst eingegangen. Nach jeder Analyse wird außerdem untersucht, inwieweit die jeweilige Markteintrittsbarriere für die unterschiedlichen Gruppen von Newcomern beim Markteintritt Relevanz besitzt.

### 3.2.2 Kostenvorteile

Kostenvorteile können in größenabhängige und größenunabhängige (absolute) differenziert werden.

<sup>32</sup> Diese Tabelle wird am Ende des Kapitels 3.2. mit den Ergebnissen der Untersuchung wiederholt dargestellt.

### Größenabhängige Kostenvorteile

Bei größenabhängigen Kostendegressionen liegen diese Kostenvorteile vor. Sie können einerseits im Risikobereich der Versicherung entstehen, andererseits im Dienstleistungsbereich (Betriebsgrößenvorteile).

Größenabhängige Kostenvorteile stellen eine Markteintrittsbarriere dar, weil sie den Neuanbieter zwingen, entweder mit hohem Produktionsvolumen einzusteigen – und damit ein steigendes Risiko einzugehen aufgrund mehr investiertem Kapital – oder mit niedrigerem Produktionsvolumen einzusteigen und somit einen Kostennachteil zu akzeptieren.<sup>33</sup>

Welches sind die Ursachen dieser Kostenvorteile bzw. wie hoch sind sie in der Versicherungswirtschaft? Auf diese Fragestellung wird ausführlich in dem späteren Kapitel „Unternehmensakquisition“ eingegangen,<sup>34</sup> weshalb ihre Antwort hier nur zusammengefaßt dargestellt wird.

Kostenvorteile im Risikoteil des Versicherungsunternehmens können aufgrund des geringeren Zufallsrisikos entstehen, das – gemessen an der Streuung der Gesamtschadenverteilung – mit wachsender Anzahl unabhängiger Risiken relativ abnimmt.<sup>35</sup> Nachdem die zufallsbedingte Streuung der Versicherungsleistungen zurückgeht, nimmt die benötigte Rückversicherungsmenge bei wachsenden Versicherungsbeständen relativ ab. Die Größe des Portfolios ist also entscheidend für den Umfang der benötigten Rückversicherungsdeckung. Kostendegressionen entstehen dann, wenn die Eigenproduktion innerhalb eines großen Erstversicherungsportfolios dem Zukauf von Kapazität über den Rückversicherungsmarkt vorgezogen wird, da letzterer teurer wäre.<sup>36</sup> Geht man von der Existenz eines effizienten Rückversicherungsmarktes aus, ist die Größendegression der reinen Risikokosten gering.<sup>37</sup> Bei den anderen Teilen des versicherungstechnischen

---

<sup>33</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 38.

<sup>34</sup> In diesem Kapitel werden größenabhängige Kostenvorteile untersucht, um daraus abzuleiten, inwieweit bei dem Zusammenschluß von Unternehmen *Kostensynergien* entstehen können (Synergie entsteht generell durch das Zusammenwirken von zwei Elementen). Hingegen liegt hier nicht der Fokus auf der *Synergie*, sondern auf der größenabhängigen Kostenreduktion *per se*.

<sup>35</sup> Vgl. Farny (1995), S. 523.

<sup>36</sup> Vgl. Holzheu (1992), S. 113.

<sup>37</sup> Vgl. Holzheu (1992), S. 113. Ob tatsächlich ein effizienter Rückversicherungsmarkt vorliegt, ist fraglich. Oft sind Rückversicherer an Geschäften mit großen Zedenten interessiert, was

Risikos in Form von Änderungs- und Irrtumsrisiko ergeben sich dagegen keine Kostenvorteile, da sie sich proportional zu der Ausdehnung des Versicherungsbestandes entwickeln.<sup>38</sup>

Neben der möglichen Reduzierung der Schadenkosten aufgrund des Gesetzes der großen Zahl kann sich bei neuen Versicherern die Schätzung von Schadenerwartungswerten als problematisch darstellen, denn die Erstellung und Auswertung von Schadenstatistiken ist erst von einer gewissen Größenordnung an aussagekräftig.<sup>39</sup> Hiergegen ist einzuwenden, daß Versicherungsverbände überbetriebliche Schadenstatistiken bereit stellen.<sup>40</sup> Ist Newcomern der Zutritt zu den Verbänden gewährleistet, können sie auf die Schadenstatistiken zurückgreifen.<sup>41</sup> Gerade in stark regulierten Märkten wie z. B. in Deutschland, in denen der Preis- und Produktpolitik enge Grenzen gesetzt waren, ergibt sich hieraus kein wesentlicher Informationsnachteil für kleine Versicherungsunternehmen.<sup>42</sup>

Größenabhängige Kostenvorteile im Dienstleistungsbereich der Versicherungen können durch Skalenerträge (Economies of Scale) sowie Verbundvorteile (Economies of Scope) entstehen. Economies of Scale beruhen auf der Spezialisierung der Leistungserstellung, Economies of Scope liegen dagegen bei der Entspezialisierung der Leistungserstellung vor. Auf beide soll nun kurz eingegangen werden.

---

sich günstig auf die Konditionen auswirkt. Vgl. Farny (1995), S. 218. Ein weiteres Argument gegen bestehende Kostensynergien ist das folgende: Es existieren in einigen Ländern strenge Solvabilitätsrichtlinien, aufgrund derer bei vermindertem Bedarf an Rückversicherungsschutz höhere Sicherheitskapitalkosten entstehen und somit einen möglicherweise bestehenden Kostenvorteil vereiteln. Vgl. Farny (1995), S. 523.

<sup>38</sup> Vgl. Swiss Re (1999/Nr. 6), S. 9; zu einer tieferen Diskussion vgl. Farny (1973), S. 18; Kotsch (1990), S. 53ff.

<sup>39</sup> Vgl. Gärtner (1984), S. 512.

<sup>40</sup> Diese sind jedoch nicht so detailliert aussagekräftig wie eine eigene Schadenstatistik. Zudem fehlen Selektionskriterien für den eigenen Kundenstamm.

<sup>41</sup> So waren die der deutschen Versicherungsaufsicht unterliegenden Versicherer bis zur Deregulierung in Deutschland gezwungen, ihre Tarife anhand der gemeinschaftlich erstellten Schadenstatistik zu kalkulieren, es sei denn, eine dreijährige Statistik des eigenen hinreichend großen Bestandes rechtfertigte eine individuelle Prämienkalkulation. Neuen Marktteilnehmern stand diese Möglichkeit nicht offen, weil ihre Bestände für den dafür erforderlichen Nachweis zu klein waren. Vgl. Weidenfeld (1997), S. 137.

<sup>42</sup> Auf der anderen Seite ergibt sich aufgrund der gemeinsamen Schadenstatistiken keine Profilierungschance neuer Marktteilnehmer. Vgl. hierzu Produktdifferenzierung, Kapitel 3.2.3.

Skalenerträge liegen vor, wenn bei einer Verdoppelung der Produktionskapazität, mit entsprechender Verdoppelung des Arbeits- und Kapitaleinsatzes (sprich der Gesamtkosten), der Produktionsausstoß um mehr als das Doppelte ansteigt.<sup>43</sup> Die Ursachen von Skalenerträgen liegen in der *verbesserten Kapazitätsauslastung*, in *möglichen Spezialisierungen* und in der *größeren Verhandlungsmacht*.

Kosteneinsparungen durch *verbesserte Kapazitätsauslastung* lassen sich z. B. bei der Werbung realisieren. Die „verbesserte Auslastung“ des Vermögenswertes Bekanntheitsgrad bzw. Goodwill ist von besonderer Bedeutung.<sup>44</sup> Ursache hierfür ist die notwendige Existenz einer gewissen Mindestanzahl von Werbebotschaften, die die potentiellen Kunden erreichen muß, um überhaupt eine Reaktion hervorzurufen.<sup>45</sup> Ein weiteres Beispiel ist der notwendige Einsatz einer leistungsstarken EDV-Anlage. Mit zunehmendem Grad der Auslastung sinkt der Anteil der Fixkosten, der auf jede Leistungseinheit umgelegt werden muß.<sup>46</sup>

Skaleneffekte aufgrund der *besseren Arbeitsteilung und höheren Spezialisierung* ergeben sich z. B. in der Vertrags- und Schadenbearbeitung. Hier kann ein Großteil der Arbeitsprozesse nach einer Art Fließverfahren in kleinste Arbeitsschritte unterteilt werden, wodurch sich die Produktivität deutlich steigern läßt. Nachdem diese „Fließarbeit“ einen großen Arbeitsanfall voraussetzt, ist sie nur in Großbetrieben realisierbar.<sup>47</sup>

Schließlich basieren positive Skaleneffekte auf der *Verhandlungsmacht*, die mit zunehmender Betriebsgröße ansteigt.<sup>48</sup> So können originäre Produktionsfaktoren zu günstigeren Preis-Leistungs-Verhältnissen auf den Beschaffungsmärkten eingekauft oder funktionserfüllende Leistungsergebnisse günstiger von außen bezogen werden. Große Versicherungsunternehmen können z. B. leichter qualifizierte Arbeitskräfte zu angemessenen Konditionen für sich gewinnen.<sup>49</sup>

Kostenvorteile, die aufgrund von Verbundvorteilen (economies of scope), d. h. der Entspezialisierung der Leistungserstellung entstehen, existieren ebenfalls in

---

<sup>43</sup> Vgl. Stigler (1967), S. 153.

<sup>44</sup> Vgl. Scheele (1993), S. 91.

<sup>45</sup> Vgl. Sautter (1988), S. 243.

<sup>46</sup> Vgl. Holzheu (1992), S. 114.

<sup>47</sup> Vgl. Farny (1973), S. 17.

<sup>48</sup> Vgl. Stigler (1967), S. 153.

<sup>49</sup> Für eine komplette Liste von Beschaffungsvorgängen siehe auch Farny (1995), S. 550.

der Versicherungsbranche, jedoch in geringerem Maße als die hier skizzierten Skalenerträge. Sie liegen vor, wenn die gemeinsame Erstellung verschiedenartiger, über einen gemeinsamen Produktionsfaktor verbundener Leistungen für beliebige Volumina kostengünstiger ist als deren getrennte Erstellung.<sup>50</sup> Dabei sind Kosteneinsparungen aufgrund der gemeinsamen Nutzung bzw. Übertragung von Know-how am wesentlichsten.

Der Verlauf der Durchschnittskostenkurve in der Versicherungsbranche war bereits Gegenstand vieler unterschiedlicher empirischer Untersuchungen. Die Ergebnisse der Studien sind sehr vielfältig: So weisen einige neuere Studien konstante Skalenerträge auf, z. B. die von Joskow (1973), Cummins (1977) und Kürbe/Schwanke (1984). Andere Autoren fanden hingegen positive Skalenerträge insbesondere für kleinere Unternehmen, wobei wiederum für mittlere und größere Unternehmen konstante Skalenerträge ermittelt wurden. Beispielhaft seien hier die Studien von Houston/Simson (1970), Colenutt (1977) Doherty (1981), Szopo (1987) und die Studie der Schweizer Rück (1991) genannt.<sup>51</sup>

Zusammenfassend kann folgendes festgehalten werden: In der Versicherungsbranche bestehen keine sehr großen Skaleneffekte. Die Ergebnisse der empirischen Studien weisen eher auf geringe bis moderate Skalenvorteile hin. Hinsichtlich der Risikokosten ergeben sich wenige Kostenersparnisse. Relative Kostenvorteile stellen in der Versicherungsbranche folglich keine kritische Markteintrittsbarriere dar, sie sind jedoch auch nicht zu vernachlässigen.

Inwieweit sind die unterschiedlichen Gruppen von Newcomern beim Markteintritt von größenabhängigen Kostennachteilen betroffen?

Am größten sind die Kostennachteile für die Gruppe der anderen, da hier überhaupt keine Eingliederung der gegründeten Gesellschaft in eine Konzernstruktur stattfindet. Keinerlei größenbedingte Kostenvorteile können ausgenutzt werden. Dagegen können bei einer cross-border Expansion eines Versicherungsunternehmens einige Kosteneinsparungen aufgrund von Verbundvorteilen realisiert werden. Besonders das im Heimatmarkt vorhandene Know-how des

---

<sup>50</sup> Vgl. Panzar (1981), S. 268.

<sup>51</sup> Vgl. Schweizer Rück (1991/Nr.4), S. 16 mit den dort angegebenen Literaturhinweisen. Für einen Überblick vgl. auch Kotsch (1990), S. 48ff., Scheele (1993), S. 120ff.

Versicherungsunternehmens kann beim Markteinstieg von Nutzen sein. Auch bei der Gründung von Tochtergesellschaften von Banken lassen sich einige betriebsgrößenabhängige Kosteneinsparungen schmälern und dadurch auch der Nachteil gegenüber etablierten Unternehmen.<sup>52</sup>

### **Absolute Kostenvorteile**

Absolute Kostenvorteile eines etablierten Anbieters liegen vor, wenn die zu erwartenden Stückkosten eines potentiellen Marktteilnehmers generell höher sind als seine eigenen. Die durchschnittliche Stückkostenkurve eines neuen Konkurrenten liegt in jedem Punkt bzw. jeder Outputrate über der eines etablierten Marktteilnehmers.<sup>53</sup> Etablierte Unternehmen verfügen über Kostenvorteile, die für neue Konkurrenten unabhängig von deren Größe unerreichbar sind.<sup>54</sup>

Absolute Kostenvorteile können auf *überlegenen Produktionstechniken*<sup>55</sup> oder auf *günstigeren Faktorpreisen* basieren.<sup>56</sup>

Absolute Kostenvorteile aufgrund von *überlegenen Produktionstechniken* sind in der Versicherungsbranche als vorhanden, jedoch gering einzustufen. Im Risikogeschäft des Versicherers können nur schwerlich überlegene Produktionstechniken bestehen. Beim Risikogeschäft übernimmt der Versicherer viele Schadensverteilungen und faßt sie zum Zwecke des Risikoausgleichs in einem Kollektiv zusammen.<sup>57</sup> Die Versicherungsproduzenten unterliegen bei dieser Leistungserstellung einer zwangsläufigen Gleichförmigkeit, die zum größten Teil durch betriebsexterne Umstände herbeigeführt wird.<sup>58</sup> Daher ist bei der

<sup>52</sup> Vgl. hierzu ausführlich Scheele (1993), S. 153ff.

<sup>53</sup> Vgl. Bain (1956), S. 144.

<sup>54</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 42.

<sup>55</sup> Unter Produktionstechniken versteht man „die Umsetzung wissenschaftlicher Erkenntnisse in vom Menschen technologisch beherrschbare Verfahren und Prozesse sowie wirtschaftlich verwendbare Produktionssysteme...“. Vgl. Weber (1984), S. 1611.

<sup>56</sup> Vgl. Bain (1956), S. 144, Porter (1999a), S. 42.

<sup>57</sup> Vgl. Farny (1984), S. 2139.

<sup>58</sup> So besteht nach Farny bei der Produktion von Versicherungsschutz ausgesprochene Gleichförmigkeit bei der Versicherungsproduktion im Bereich der Schadenaufwendungen. Zwangsläufige Gleichförmigkeit geht ebenfalls von den aufsichtsamtlichen Vorschriften wie den vorgeschriebenen Kalkulationsgrundlagen aus, welche die technischen Grundlagen der Versicherungsproduktion uniformieren. Vgl. Farny (1961), S. 86.

Herstellung von Versicherungsschutz eine Differenzierung nach verschiedenen Produktionsmethoden, wie sie in den Wirtschaftszweigen der Sachgüterproduktion vorzufinden ist, nur in geringem Umfang möglich.<sup>59</sup>

Dagegen können im Dienstleistungsbereich der Versicherungen überlegende Produktionstechniken durchaus bestehen. Hier liegen Quellen von Rationalisierungsmöglichkeiten und Kostenvorteilen aller Art vor.<sup>60</sup> Die Versicherungsunternehmen bemühen sich insbesondere durch den Einsatz von EDV, ihre Versicherungsproduktion effizienter zu gestalten.<sup>61</sup> Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen liegen jedoch auch hier die Potentiale niedrig, absolute Kostenvorteile aufgrund von überlegenen Produktionstechniken zu erhalten.

Absolute Kostenvorteile basieren auf *günstigeren Faktorpreisen*, wenn Unvollkommenheiten auf den Faktormärkten existieren.<sup>62</sup> Unvollkommenheiten auf dem Arbeitsmarkt können zu Preisnachteilen für neue Marktteilnehmer führen, da in der Versicherungsbranche die Arbeits- und Dienstleistungen disponierender und ausführender Art im Direktionsbetrieb und im Außenbetrieb einen wesentlichen Produktionsfaktor darstellen.<sup>63</sup>

Der in diesem Zusammenhang oft angeführte günstigere Zugang zu natürlichen Rohstoffen („natural-resource raw materials“), die etablierte Unternehmen für sich erschlossen haben, spielt in der Versicherungswirtschaft dagegen aufgrund ihres Dienstleistungscharakters (immaterielle Güter) eine untergeordnete Rolle – Rohstoffe werden bei der Versicherungsproduktion überhaupt nicht benötigt.

Insgesamt kann festgehalten werden, daß in der Versicherungsbranche keine großen absoluten Kostenvorteile bestehen. Durch absolute Kostenvorteile werden keine Markteintrittsbarrieren geschaffen. Dies gilt gleichermaßen für den

---

<sup>59</sup> Vgl. Farny (1961), S. 86. In der Sachgüterproduktion ist es durchaus üblich, daß sich die Produzenten zur Herstellung gleichwertiger und gleichartiger Güter verschiedener Fertigungsverfahren bedienen – und sie hierdurch ein weitaus höheres Potential zur Entwicklung von überlegenen Produktionstechniken als die Produzenten der Versicherungsbranche besitzen.

<sup>60</sup> Vgl. Farny (1961), S. 89.

<sup>61</sup> Vgl. Farny (1961), S. 89.

<sup>62</sup> Vgl. Bain (1956), S. 144.

<sup>63</sup> Vgl. Farny (1966), S. 279.

potentiellen Eintritt in den Markt durch Versicherungsunternehmen, Banken sowie andere.

### 3.2.3 Produktdifferenzierung

Ist es den etablierten Wettbewerbern gelungen, nachhaltige Käuferpräferenzen für ihre Produkte aufzubauen – z. B. aus früherer Werbung, Service oder Produktunterschieden<sup>64</sup> – so werden die Erzeugnisse neuer Wettbewerber von den Nachfragern nicht als gleichwertige Alternative wahrgenommen.<sup>65</sup> Die hierdurch eingeschränkte Mobilität der Nachfrage stellt für den Newcomer eine bedeutende Eintrittsbarriere dar. Denn um Konsumenten bzw. Abnehmer für sich zu gewinnen, muß ein neuer Marktteilnehmer entweder deutliche Preiszugeständnisse machen bzw. sich durch innovative Produkte oder Produktbestandteile vom etablierten Marktteilnehmer differenzieren. Oder er kann die bestehenden Kaufwiderstände durch entsprechend höhere Marketingaufwendungen ausräumen.<sup>66</sup> Dabei sind Investitionen in den Aufbau eines Markennamens ganz besonders riskant, weil es sich hier um unwiederbringliche Ausgaben handelt.<sup>67</sup>

Inwieweit bestehen Käuferpräferenzen für Produkte in der Versicherungsbranche? In welchem Umfang können sie überwunden werden?

In der Versicherungsbranche basieren wenige Käuferpräferenzen auf sachlichen Produktunterschieden.<sup>68</sup> Denn insbesondere in vormals hoch regulierten Versicherungsmärkten ist nur eine geringe sachliche Differenzierung der Produkte vorhanden. Dies ist auf die Kontrolle der Versicherungsbedingungen zurückzuführen, die eine aktive Produktgestaltung der Versicherungsunternehmen verhinderte. Auch haben Versicherungsverbände in den meisten Versicherungszweigen Normativ- und Musterbedingungen geschaffen. In der Praxis hat sich – so z. B. in Deutschland – bei den standardisierten Massenprodukten die

---

<sup>64</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 40.

<sup>65</sup> Vgl. Bain (1956), S. 116.

<sup>66</sup> Vgl. Bain (1956), S. 116, Minderlein (1988), S. 60.

<sup>67</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 40. Siehe in diesem Zusammenhang auch Markteintrittsbarriere Kapitalbedarf, Kapitel 3.2.7.

<sup>68</sup> Vgl. Scheele (1993), S. 32.

Verwendung von normierten Versicherungen weitgehend durchgesetzt.<sup>69</sup> Neuen Marktteilnehmern steht daher – besonders bei den Massenprodukten – wenig Kaufwiderstand entgegen, der auf sachlichen Produktunterschieden basiert.

Die auf emotionaler Basis bestehende Produktdifferenzierung ist hingegen in der Versicherungsbranche sehr stark ausgeprägt, hohe persönliche Präferenzen liegen vor. Die Gründe für diese Präferenzen sind in der Abstraktheit des Versicherung zu sehen: Kunden<sup>70</sup> begreifen das Wesen der Versicherung nur unvollkommen und können sich daher kein rational begründetes Urteil über die Güte eines Vertragsabschlusses bilden.<sup>71</sup> Sie klammern sich deshalb an mehr oder minder wichtige Begleitumstände des Geschäftes, die sie ihrer Meinung nach besser beurteilen können.<sup>72</sup> Subjektive Anschauungen, nicht rationale objektive Überlegungen bestimmen die Vorteilhaftigkeit eines Abschlusses.<sup>73</sup> Hat ein Kunde einmal Vertrauen zu einem Versicherer aufgebaut, so ist seine Käuferloyalität zu ihm sehr ausgeprägt, die auf emotionaler Basis bestehende Produktdifferenzierung ist hoch.<sup>74</sup> Die von Präferenzen begünstigten Versicherungsunternehmen verfügen über Monopole. Die Nachfragemobilität ist sehr gering.<sup>75</sup>

Aufgrund des Charakteristikums „Vertrauensgeschäft“ kommt dem Image der Versicherungsunternehmen eine bedeutende Stellung zu. Versicherungsunternehmen investieren viel in Werbung, um ein positives und nachhaltiges Image bei den Käufern zu schaffen. In den Werbebotschaften wird überwiegend um Vertrauen und Sympathie geworben.<sup>76</sup>

Die auf emotionaler Ebene stattfindende Produktdifferenzierung stellt eine der bedeutendsten Markteintrittsbarrieren in der Versicherungsbranche dar.<sup>77</sup> Neuen

---

<sup>69</sup> Dagegen sind individuelle Verträge (z. B. Industriegeschäft) weitgehend heterogen. Vgl. Farny (1961), S. 27ff.

<sup>70</sup> Hierbei handelt es sich insbesondere um Privatkunden.

<sup>71</sup> Vgl. Farny (1961), S. 31.

<sup>72</sup> Vgl. Farny (1961), S. 31.

<sup>73</sup> Vgl. Farny (1961), S. 31.

<sup>74</sup> Studien zeigen, daß die Kundenloyalität umso höher ist, je älter die Versicherungskunden sind, je geringer der Ausbildungsgrad dieser ist und je bequemer die Versicherungsnehmer sind. Vgl. Freyland/Herrmann/Huber (1999), S. 1746.

<sup>75</sup> Vgl. Farny (1961), S. 32.

<sup>76</sup> Vgl. Scheele (1993), S. 34.

<sup>77</sup> Insbesondere für das Massengeschäft mit dem Privatkunden. In der Einzelversicherung – z. B. der Industrieversicherung – liegt hingegen eher eine sachliche Produktdifferenzierung als eine emotionale Produktdifferenzierung vor.

Marktteilnehmern stehen durch die hohe emotionale Bindung der Käufer an ein etabliertes Versicherungsunternehmen große Marktwiderstände bei der Akquisition von Kunden entgegen.

Um die eingeschränkte Mobilität der Nachfrage zu überwinden, kann ein Newcomer erstens hohe Marketingaufwendungen in Kauf nehmen.<sup>78</sup> Da gerade in der Versicherungsbranche die Käuferloyalität über positives Image gewonnen wird, haben etablierte Marktteilnehmer bereits in der Vergangenheit hohe Werbeausgaben getätigt, einen Bekanntheitsgrad und ein gutes Image aufgebaut. Neue, vollkommen unbekannte Marktteilnehmer müssen hohe Ausgaben in die Werbung investieren, um nicht nur die etablierten Teilnehmer in ihrem Image und Bekanntheitsgrad „einzuholen“, sondern sie auch noch zu übertreffen. Ausgesprochen hohe Marketingaufwendungen sind aufzubringen. Gerade aufwendige Werbemaßnahmen stellen eine risikoreiche Investition dar, die einen Markteintritt verhindern können.

Zweitens kann, um Konsumenten bzw. Abnehmer für sich zu gewinnen, ein neuer Marktteilnehmer neben höheren Marketingaufwendungen deutliche Preiszugeständnisse machen oder sich durch ein innovatives Produkt vom etablierten Marktteilnehmer absetzen. In stark regulierten Versicherungsmärkten, in denen Tarife sowie Vertragsbedingungen strenger Kontrolle unterliegen, sind jedoch differenzierte Preis- oder Produktpolitik<sup>79</sup> nicht bzw. kaum möglich. Preise und Versicherungsbedingungen sind weitgehend vereinheitlicht, Neuerungen werden in einem administrativen Prozeß ausgehandelt. Wird ein neues Produkt dennoch durch die Aufsichtsbehörde genehmigt, passen sich erfahrungsgemäß die übrigen Teilnehmer alsbald dem neuen Standard an. Dies wird durch die Tatsache begünstigt, daß es für allgemeine Versicherungsbedingungen keinen urheberrechtlichen Schutz gibt.<sup>80</sup> Neue Marktteilnehmer haben also kaum eine Chance, sich mit neuen Preis- oder Versicherungsbedingungen durchzusetzen. Ihnen bleibt nur

---

<sup>78</sup> Vgl. Bain (1956), S. 116, Minderlein (1988), S. 60.

<sup>79</sup> Wie bereits Anfang des Kapitels gezeigt, führt fehlende Produkt- und Preisdifferenzierung ebenfalls zu einer sachlichen Produkthomogenität, „sachliche“ Käuferpräferenzen lassen sich nicht aufbauen (s. o.). Fehlende Produkt- und Preisdifferenzierung wirkt sich also gleichzeitig positiv sowie negativ auf den Markteintritt aus: aufgrund fehlender Produkt- und Preisdifferenzierung können sich etablierte Marktteilnehmer nicht von neuen über bestehende Käuferpräferenzen absetzen, andererseits können sich aber auch neue Marktteilnehmer nicht gegenüber etablierten durch innovative Produkt- und Preisdifferenzierung absetzen.

<sup>80</sup> Vgl. Gärtner (1984), S. 509. Vgl. auch Kapitel 5.2.2.1.

die Wahl hoher Marketingaufwendungen mit den entsprechend hohen, risikoreichen Investitionen.

Die in der Versicherungswirtschaft bestehende Käuferloyalität basierend auf emotionalen Produktunterschieden stellt folglich eine hohe Markteintrittsbarriere dar.<sup>81</sup>

Besonders Newcomer, die am Markt noch nicht bekannt sind, können diese Barriere schwer überwinden. Hierunter fällt die Gruppe der anderen. Besitzt hingegen ein Unternehmen, das in einen neuen Markt diversifiziert, bereits ein positives Image am Markt, ergibt sich eine Milderung der Markteintrittsbarriere. Hier ist an die Gruppe Banken sowie Versicherungsunternehmen zu denken. Selbstverständlich können sie ebenfalls über ein negatives Image verfügen. Oft besteht gerade gegenüber ausländischen Versicherern bei den inländischen Nachfragern eine skeptische Haltung. Nach einer Studie von Eurobarometer lehnen 56% der europäischen privaten Versicherungsnehmer einen Kauf von Versicherungsschutz bei ausländischen Anbietern ab.<sup>82</sup> Durch ein vorhandenes negatives Image steigt die Markteintrittsbarriere weiter. Somit ist es abhängig vom bereits bestehenden Ruf, ob diese Barriere von Banken und ausländischen Versicherern problemlos oder nur mit größeren Schwierigkeiten überwunden werden kann.

### 3.2.4 Umstellungskosten

Umstellungskosten sind nach Porter einmalige Kosten für einen Abnehmer, der von dem Produkt eines Anbieters zum Produkt eines anderen Anbieters wechselt.<sup>83</sup> Neben den Kosten aufgrund von technischer Anpassung können durch den Wechsel der Geschäftsbeziehung ebenfalls physische Kosten anfallen.<sup>84</sup> Sind die Umstellungskosten hoch, müssen Neuanbieter wesentlich niedrigere Preise bzw. bessere Produkte anbieten oder sonstige Maßnahmen ergreifen, um den Käufer zu bewegen, sich vom bisherigen Anbieter zu trennen.<sup>85</sup> Umstellungsko-

---

<sup>81</sup> Vgl. Möller (1985), S. 188.

<sup>82</sup> Vgl. EOS Gallup Europe (1994), S. A-41, A-43.

<sup>83</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 41.

<sup>84</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 41.

<sup>85</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 41.

sten erhöhen also – wie die diskutierte Produktdifferenzierung – die Käuferloyalität, die es für den Neuanbieter durch entsprechende Maßnahmen zu überwinden gilt.

Umstellungskosten sind in der Versicherungsbranche relativ hoch und stellen daher wie die Produktdifferenzierung eine bedeutende Markteintrittsbarriere dar.

Erstens ergeben sich bei einem Wechsel der Anbieter hohe technische Umstellungskosten. Zwar gibt es in der Versicherungsbranche geringe sachliche Produktunterschiede, weshalb Umstellungskosten aufgrund dieser minimal ausfallen. Jedoch bestehen hohe Umstellungskosten aufgrund eines Charakteristikums des Versicherungsproduktes: seiner langen Kündigungsfrist bzw. ungünstigen Kündigungsbedingungen.<sup>86</sup> Einerseits werden Versicherungen – insbesondere Sachversicherungen im Privatkundengeschäft – oftmals für mehrere Jahre abgeschlossen.<sup>87</sup> Kunden können den Versicherungsvertrag nicht wechseln. Ihre Umstellungskosten belaufen sich auf die zukünftigen Kosten des nicht kündbaren Vertrags. Andererseits kann ein Versicherungsnehmer bei Kündigung hohe finanzielle Nachteile erleiden. Durch eine vorzeitige Kündigung müssen Versicherungsnehmer insbesondere in der Lebensversicherung sehr ungünstige Rückkaufbedingungen<sup>88</sup> hinnehmen. Kündigt ein Versicherungsnehmer nach z. B. zwei Jahren seinen 30 Jahre laufenden Vertrag einer gemischten Kapitallebensversicherung, so erhält er bei Kündigung von 100 DM der bis dann eingezahlten Beiträge noch 16,90 DM zurück. Nach lediglich einem Jahr Vertragsbestand ist sein Rückkaufswert gleich null.<sup>89</sup>

Zweitens sind in der Versicherungsbranche auch die physischen Umstellungskosten sehr hoch. Aufgrund der Beschaffenheit des Versicherungsgeschäfts als „Vertrauensgeschäft“ besteht – wie bereits im vorherigen Kapitel diskutiert – eine starke emotionale Bindung des Kunden an etablierte Versicherungsunternehmen. Kosten, die aufgrund des Verlustes der vertrauten Beziehung entstehen, sind erheblich und stellen eine wesentliche Markteintrittsbarriere dar.

---

<sup>86</sup> Vgl. Farny (1983), S. 77, zudem Kapitel 5.2.2.2.

<sup>87</sup> Sogenannte 5- oder auch 10-Jahresverträge waren z. B. in Deutschland bis in die 90er Jahre hinein keine Seltenheit.

<sup>88</sup> Rückkaufswert ist die Rückzahlung bei Kündigung. Dieser fällt insbesondere aufgrund der hohen Abschlußprovisionen der Vertreter so niedrig aus.

<sup>89</sup> Das Rechenbeispiel entspricht der in Deutschland im Jahre 1986 bestehenden Situation. Vgl. O.V. (Nr.14, Wirtschaftswoche, März 1986), S. 94.

Neue Marktteilnehmer müssen also bessere Produkte oder günstigere Konditionen anbieten, um die Umstellungskosten der Kunden auszugleichen. Außerdem können Werbemaßnahmen über die Markteintrittsbarriere hinweghelfen, da hierdurch Vertrauen bei den Kunden erzeugt wird. Wegen des relativ limitierten Handlungsspielraums bei der Produkt- und Preispolitik ist es neuen Marktteilnehmern jedoch nur schwer möglich, diese Barriere zu überwinden.<sup>90</sup>

Die physischen Umstellungskosten stellen wie die technischen in der Versicherungsbranche eine hohe Markteintrittsbarriere dar.

Inwieweit können die verschiedenen Gruppen – Versicherungsunternehmen, Banken und andere – diese Markteintrittsbarrieren überwinden? Alle drei Gruppen können die technischen Umstellungskosten ähnlich schwer umgehen. Kündigungszeiten wie auch finanzielle Nachteile bei der Kündigung sind unabhängig von der jeweils eintretenden Gruppe. Die physischen Umstellungskosten sind – wie bei der Produktdifferenzierung – besonders für Newcomer schwer zu überwinden, die am Markt noch nicht bekannt sind. Hierunter fällt die Gruppe andere. Die beiden Gruppen Banken und Versicherungsunternehmen können die Barriere der physischen Umstellungskosten hingegen leichter oder schwerer umgehen, abhängig davon, ob sie über ein bereits positives oder negatives Image verfügen.

### 3.2.5 Zugang Vertriebskanäle

Eine weitere Eintrittsbarriere kann der Zwang für einen neuen Konkurrenten sein, den Vertrieb seiner Produkte zu sichern.<sup>91</sup> Werden naheliegende Vertriebskanäle bereits von etablierten Anbietern bedient, muß der Newcomer die Kanäle dazu bewegen, sein Produkt zu akzeptieren, etwa durch bessere Verkaufskonditionen, was wiederum seinen Gewinn schmälert.<sup>92</sup> Je begrenzter die Kanäle für ein Produkt sind und je mehr die Kanäle bereits an die etablierten Marktteilnehmer gebunden sind, desto schwieriger wird der Markteintritt.<sup>93</sup>

---

<sup>90</sup> Vgl. hierzu ebenfalls Barriere Produktdifferenzierung, Kapitel 3.2.3.

<sup>91</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 41.

<sup>92</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 41.

<sup>93</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 42.

In der Versicherungswirtschaft gibt es verschiedene Modelle von Absatzverfahren bzw. Vertriebskanälen. Sie sind je nach Land oder Versicherungskultur unterschiedlich stark ausgeprägt. Hier soll kurz auf die vier wesentlichen Absatzverfahren eingegangen werden.<sup>94</sup>

Der dezentrale Absatz über unternehmenseigene/-gebundene Absatzorgane<sup>95</sup> – auch Außendienstverfahren genannt – gilt als klassischer Vertriebskanal in der Versicherungswirtschaft. Merkmale dieses Verfahrens liegen in dem indirekten, dezentralen und vermittleraktiven Absatz, bei dem die Kommunikation mit dem Kunden überwiegend an dessen Standort stattfindet. Aufgrund der hohen Initiativkraft des Außendienstes und dessen Nähe zum Kunden kann dieser einen engen Kundenkontakt aufbauen. Hierdurch kann er die Präferenzen des Kunden ihm und damit dem Versicherungsunternehmen gegenüber fördern und ihn binden. Nachteilig sind die damit verbundenen hohen, überwiegend fixen Absatzkosten. Dieser Vertriebskanal ist insbesondere in Ländern wie Deutschland und Norwegen mit gut 60%, Italien mit gut 40% sowie Portugal und Spanien mit knapp 40% verbreitet.<sup>96</sup>

Zweiter, sehr dominanter Vertriebskanal ist der dezentrale Absatz über unternehmensfremde Absatzorgane in Form von Mehrfachvertretern und Maklern. Der Unterschied zum Außendienst liegt besonders in der Unabhängigkeit des Vermittlers vom Angebot eines Versicherungsunternehmens. Aus Sicht des Kunden können diese Vermittler dem Kunden das „beste“ Angebot aus dem Programm vieler oder aller Versicherer vermitteln. Die Absatzkosten sind hier überwiegend variabel.<sup>97</sup> Dieser Vertriebskanal ist insbesondere in Ländern wie Belgien und den Niederlanden mit gut 60%, Irland mit gut 40% sowie England mit knapp 40% verbreitet.<sup>98</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen Farny (1995), S. 637-648 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>95</sup> Hierbei kann es sich um angestellte Absatzorgane, Einfirmer bzw. Konzernvertreter, Sonderorganisationen und Vertriebsgesellschaften handeln.

<sup>96</sup> Basierend auf dem Neugeschäft 1995 der Lebensversicherungsmärkte. Vgl. Datamonitor (1996), S. 19.

<sup>97</sup> Als Beispiel für fixe Kosten kann der EDV-Anschluß der Vermittler an das Versicherungsunternehmen genannt werden.

<sup>98</sup> Basierend auf dem Neugeschäft 1995 der Lebensversicherungsmärkte. Vgl. Datamonitor (1996), S. 19.

Drittes Absatzverfahren ist der Vertrieb über Unternehmen anderer Wirtschaftszweige, wobei zwei Fälle zu unterscheiden sind. Einerseits kann das Versicherungsunternehmen die Absatzkapazität eines anderen Unternehmens nutzen. Als Beispiel kann der Vertrieb von Lebensversicherungen über Bankfilialen genannt werden. Andererseits kann das andere Unternehmen die Versicherungsprodukte zur Abrundung seines eigenen Angebotssortiments nutzen, wenn die Versicherungsprodukte komplementäre Güter zu den eigenen darstellen. Der Vertrieb von Reiseversicherungen durch ein Reisebüro stellt z. B. ein komplementäres Gut dar. Das Versicherungsunternehmen hat dabei jedoch meist geringen absatzpolitischen Einfluß. Die Abschlußkosten bestehen überwiegend in Form variabler Kosten. Der Vertrieb von Versicherungsgeschäften über Bankfilialen ist überwiegend in Ländern wie Frankreich und Österreich mit gut 50% sowie Portugal und Spanien mit knapp 40% verbreitet.<sup>99</sup>

Eine letzte hier vorgestellte Vertriebsmöglichkeit besteht im zentralen Direktabsatz an den Versicherungsnehmer – also dem Absatz von der Zentrale aus, ohne Einschaltung dezentral operierender Absatzorgane. Beziehungen zum Kunden liegen überwiegend in Form der Telekommunikation vor, per Brief, Telefon oder über andere elektronische Medien. Der Erfolg des zentralen Absatzes ist jedoch an viele Voraussetzungen gebunden, wie z. B. an einen sachverständigen, aktiven und preisbewußten Kunden, an ein generell stark genormtes Versicherungsprodukt, an einen hohen Bekanntheitsgrad des Versicherers sowie an geringe Betriebskosten bei diesem. Größten Anklang findet dieser Vertriebskanal in Ländern wie den Niederlanden (6%), Frankreich (4%), Schweden (4%), Irland (3%) und Großbritannien (2,5%).<sup>100</sup>

Die in Märkten wie Deutschland und Norwegen herrschende Bevorzugung versicherungsgebundener Absatzwege stellt eine der bedeutendsten Markteintrittsbarrieren dar.<sup>101</sup> Potentieller Konkurrenz steht dieser Absatzweg zunächst nicht zur Verfügung. Der Aufbau dieses Vertriebskanals ist kostspielig und langwierig.<sup>102</sup> Außerdem setzt er voraus, daß der Arbeitsmarkt eine entsprechende

---

<sup>99</sup> Basierend auf dem Neugeschäft 1995 der Lebensversicherungsmärkte. Vgl. Datamonitor (1996), S. 21.

<sup>100</sup> Basierend auf dem Neugeschäft 1995 der Lebensversicherungsmärkte. Vgl. Datamonitor (1996), S. 22.

<sup>101</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 219.

<sup>102</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 219. Vgl. hierzu ebenfalls Markteintrittsbarriere Kapitalbedarf, Kapitel 3.2.7.

entsprechende Menge von Vermittlern ausreichender Qualität zur Verfügung stellt.<sup>103</sup> Da jedoch in der Versicherungsbranche gerade der Wettbewerb im Vertrieb<sup>104</sup> und damit um qualifizierte Vermittler sehr hoch ist, kann die Einstellung von qualifiziertem Personal gegebenenfalls nicht im gewünschten Ausmaß möglich oder nur mit hohen Anwerbungskosten verbunden sein.

Herrscht in einem Markt wie z. B. Belgien überwiegend das firmenungebundene Absatzverfahren vor, kann der Vertrieb über diesen Kanal – auch von einem neuen Marktteilnehmer – genutzt werden. Allerdings verfügen Agenten oder Makler bereits über zahlreiche Geschäftsbeziehungen zu etablierten Versicherungsunternehmen. Um Makler oder Agenten für sich zu gewinnen, müssen neue Marktteilnehmer den Vermittlern hohe Provisionen und/oder Bonusprogramme anbieten.<sup>105</sup> Diese Incentives müssen wegen des hohen Wettbewerbs im Absatzbereich erheblich sein.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß der Zugang zu einem Markt – sei es über firmengebundene oder firmenungebundene Absatzorgane – eine beachtliche Markteintrittsbarriere darstellt.

Unternehmen, die bereits über einen Vertriebskanal im relevantem Markt verfügen, können diese Markteintrittsbarriere umgehen. Hierunter fällt insbesondere die Markteintrittsgruppe Banken, die aufgrund ihrer Diversifikation schon ein Vertriebsnetz im gleichen nationalen Markt besitzt.<sup>106</sup> Hingegen wird nicht davon ausgegangen, daß die beiden Gruppen andere und Versicherer, die cross-border expandieren, über Vertriebswege im relevanten Markt verfügen. Für diese Gruppen stellt der noch aufzubauende Vertriebsweg eine hohe Markteintrittsbarriere dar.

---

<sup>103</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 219.

<sup>104</sup> Vgl. Scheele (1993), S. 48-51.

<sup>105</sup> Vgl. Pfeffer/Klock (1974), S. 228.

<sup>106</sup> Hier handelt es sich um das Absatzverfahren „Vertrieb über Unternehmen anderer Wirtschaftszweige“.

### 3.2.6 Staatliche Politik

Staatliche Politik kann den Marktzutritt begrenzen oder sogar verhindern mit Instrumenten wie z. B. dem Lizenzzwang oder der nicht erteilten Zulassung zum Geschäftsbetrieb.<sup>107</sup>

Besonders das zuletzt genannte Instrument kann in der Versicherungsbranche als Markteintrittsbarriere wirksam werden. Für den Geschäftsbetrieb einer Versicherungsgesellschaft ist generell eine Zulassung vom zuständigen Aufsichtsamt notwendig.<sup>108</sup> Besteht hierdurch in der europäischen Versicherungsbranche eine Markteintrittsbarriere?

Bereits die erste Versicherungsrichtlinie aus den 70er Jahren glich in den Mitgliederstaaten die Bedingungen für die Erteilung und den Widerruf der Zulassung zum Geschäftsbetrieb an. Hierunter fallen Anforderungen an die Rechtsform, den Tätigkeitsplan, die Eigenmittelausstattung und die dem Zulassungsantrag beizufügenden Unterlagen.<sup>109</sup> Es wurde klargestellt, daß bei der Erfüllung der Voraussetzungen die Zulassung erteilt werden muß.<sup>110</sup> Die Zulassung darf nicht von einer Bedürfnisprüfung abhängig gemacht werden, wie sie z. B. in Schweden vorherrschte.<sup>111</sup>

Die gestellten Anforderungen an die Rechtsform, den Tätigkeitsplan und die dem Zulassungsantrag beizufügenden Unterlagen stellen keine Hindernisse beim Markteintritt dar. Diese Maßnahmen müssen ohnehin von Markteintretenden vorgenommen werden, die am Markt erfolgreich agieren wollen. Lediglich die Anforderung an die Eigenmittelausstattung könnte eine Markteintrittsbarriere darstellen. Wie jedoch bei der Untersuchung der Eintrittsbarriere „Kapitalbedarf“ noch festgestellt werden wird, ist die vorgeschriebene Höhe des Mindestkapital-

---

<sup>107</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 45.

<sup>108</sup> Für eine Aufzählung staatlicher protektionistischer Maßnahmen, die Markteintritte verhindern (bezogen auf den weltweiten Versicherungsmarkt) vgl. Skipper (1987), S. 66ff.

<sup>109</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 89.

<sup>110</sup> Vgl. Müller (1995), S. 13.

<sup>111</sup> Vg. Art. 8 Abs. 3 Erste Nicht-Lebensversicherung sowie Art. 8 Abs. 3 Erste Richtlinie Lebensversicherung.

fonds, die im wesentlichen die Eigenkapitalausstattung des Versicherungsunternehmens vorschreibt, als niedrig einzustufen.<sup>112</sup>

Durch die notwendige Zulassung zum Geschäftsbetriebs ergibt sich folglich keine kritische Markteintrittsbarriere. Dies gilt für alle drei Gruppen von Markteintretenden gleichermaßen.

Für die Gruppe Banken ist noch eine weitere rechtliche Markteintrittsschranke zu erwähnen. Eine gegenseitige Beteiligungsverflechtung zwischen Banken und Versicherungen war in einigen europäischen Ländern bis in die 90er Jahre hinein nicht gestattet.<sup>113</sup> Banken verfügten nicht über das Recht, überhaupt eine Versicherungstochtergesellschaft zu gründen, an der sie ja eine bedeutende Beteiligung halten würden. In diesen Ländern (z. B. Italien, Benelux) bestand vor den 90er Jahren für die Gruppe Banken faktisch eine unüberwindbare Markteintrittsbarriere. Durch die Schaffung einer Holdinggesellschaft, die gleichermaßen die Beteiligung an der Bank sowie an der Versicherung hält, konnte diese verbotene Beteiligungsverflechtung jedoch umgangen werden.

### 3.2.7 Kapitalbedarf

Müssen massive Mittel investiert werden, um wettbewerbsfähig zu sein, werden Markteintrittsbarrieren geschaffen, und zwar besonders dann, wenn das Kapital für riskante bzw. unwiederbringliche Einstiegswerbung oder Forschung und Entwicklung benötigt wird.<sup>114</sup> Denn der hohe Einsatz von Kapital wird dem Eintrittskandidaten wegen seiner riskanten Verwendung nur gegen einen Risikozuschlag ausgeliehen.<sup>115</sup>

---

<sup>112</sup> Nicht eingegangen wird hier auf die Besonderheiten bei der Zulassung zum Geschäftsbetrieb von Unternehmen aus Drittländern. Vgl. hierzu Müller (1995), S. 190ff. Insbesondere der *Reziprozitätsgedanke* stellt eine Markteintrittsbarriere für diese dar: Unternehmen aus Drittländern dürfen nur dann in einem europäischen Tätigkeitsland zugelassen werden, wenn das Drittland den Zugang aller europäischen Länder zu seinem Markt erlaubt. Das Drittland kann also nicht nur Gesellschaften des europäischen Landes, in dem es tätig werden will, zulassen, sondern muß diesen Zugang allen europäischen Gesellschaften gestatten. Vgl. Müller (1995), S. 191.

<sup>113</sup> Zu weiteren Erläuterungen vgl. Scheele (1993), S. 7ff.

<sup>114</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 40.

<sup>115</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 41. Existieren zudem hohe Marktaustrittsbarrieren, wird der Einstieg in den Markt mit dem investierten Kapital noch riskanter. Zu diesem Zusammenhang vgl. ausführlich das Kapitel 4, Marktaustritt.

Im Zusammenhang mit dieser Markteintrittsbarriere müssen all jene Markteintrittsbarrieren gesehen werden, die aufgrund ihrer Beschaffenheit hohe Investitionen erfordern. So zwingen größenabhängige Kostenvorteile den Neuanbieter, mit hohem Produktionsvolumen einzusteigen, um keinen Kostennachteil akzeptieren zu müssen.<sup>116</sup> Dies war in der Versicherungswirtschaft jedoch nicht als besonders schwerwiegend anzusehen. Kritisch waren hingegen die Markteintrittsbarrieren Produktdifferenzierung, Umstellungskosten und Vertriebsweg, durch die sich beim Markteintritt ein hoher Kapitalbedarf ergibt. Ein enger Zusammenhang zwischen diesen Barrieren und der Barriere Kapitalbedarf ist daher unausweichlich gegeben.

Nach Farny läßt sich der Kapitalbedarf des Versicherungsunternehmens (Kapitalbedarf bei der Gründung sowie der folgenden Geschäftstätigkeit) in folgende vier Investitionsgruppen untergliedern<sup>117</sup>:

Erstens in Auszahlungen für materielle Realgüter, hierunter fallen vorrangig der Kauf von Betriebsgrundstücken, Betriebseinrichtungen sowie der Kauf von informationstechnischer Ausrüstung einschließlich dazugehöriger Software. Neben dem Kauf besteht die Alternative des Mietens, wodurch eine einmalige große Auszahlung vermieden und in laufende, geringere Auszahlungen für Mietzahlungen aufgeteilt werden kann. Aufgrund des Dienstleistungscharakters der Versicherungsbranche bedarf es zur Versicherungsproduktion im Vergleich zur industriellen Sachgüterherstellung nur vergleichsweise weniger sachlicher Betriebsmittel. Sie sind ein verhältnismäßig unbedeutender Produktionsfaktor, da eine technische Apparatur (z. B. Werkhallen, Maschinen) weitgehend fehlt. Die Hilfs- und Betriebsstoffe sind unwesentlich, und Rohstoffe werden bei der Versicherungsproduktion überhaupt nicht benötigt.<sup>118</sup>

Als zweite Investitionsgruppe nennt Farny immaterielle Realgüter. Bei ihnen ist der notwendige Kapitalbedarf erheblich, insbesondere für *Auszahlungen für den Aufbau einer Außenorganisation* sowie für *Auszahlungen für Vertragsabschlüsse*.<sup>119</sup>

---

<sup>116</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 38.

<sup>117</sup> Vgl. Farny (1995), S. 705.

<sup>118</sup> Vgl. Farny (1966), S. 279.

<sup>119</sup> Andere Auszahlungen – wie die für die Schulung und Ausbildung von Mitarbeitern – werden nicht höher als in anderen Wirtschaftsbereichen eingestuft.

Der *Aufbau einer Außenorganisation* erfordert erhebliche Investitionen. Unter die Ausgaben hierfür fallen z. B. Reisekosten für die Organisatoren, Zuschüsse an neuangestellte Vertreter, unverdiente Provisionsgarantien und Kosten der Schulung und Betreuung.<sup>120</sup> Die Finanzierung des Aufbaus einer Außenorganisation ist beim Markteintritt ein finanzwirtschaftliches Problem ersten Ranges. Denn der Ausbau eines flächendeckenden, dichten Distributionsnetzes<sup>121</sup> und des notwendigen Bekanntheitsgrades bringt einen hohen Kapitalbedarf mit sich. Eine auf plausiblen Annahmen beruhende Modellrechnung für Deutschland ergibt zum Beispiel, daß eine neue Geschäftsstelle mit 20 Außendienstmitarbeitern erst ab dem achten Jahr einen Überschuß erwirtschaften kann.<sup>122</sup> Zusammen mit den unwiederbringlichen Kosten für eine zentrale Projektleitung und Absatzwerbungs- und Personalmarketingmaßnahmen bindet der Aufbau ein Investitionsbudget von mindestens 100 Mio. DM.<sup>123</sup> Jedoch muß beachtet werden, daß sich der Markteintritt, wegen der Teilbarkeit der Netze, generell auf kleinere Einheiten wie z. B. regional begrenzte Gebiete beschränken kann.<sup>124</sup>

*Auszahlungen für Vertragsabschlüsse*, d. h. Auszahlungen im Zusammenhang mit dem Abschluß von Versicherungen, binden außerdem einen hohen Kapitalbedarf. In vielen Versicherungszweigen, so z. B. in der Lebensversicherung, bestehen hohe Abschlußprovisionen. Der Vermittler erhält beim Abschluß eines mehrjährigen Versicherungsvertrages eine erhebliche Abschlußprovision, die den Betrag einer Jahresprämie erreichen kann.<sup>125</sup> Bei Policen mit laufenden Prämien können diese Abschlußkosten erst im Laufe der Lebenszeit der Policen gedeckt werden, sie verlangen von den Unternehmen vorab hohe Investitionen.<sup>126</sup> Dies wird ebenfalls durch den bestehenden negativen Zusammenhang von schnellem Wachstum von Lebensversicherungen und gleichzeitig negativer Ertragslage deutlich.<sup>127</sup>

---

<sup>120</sup> Vgl. Farny (1964), S. 442.

<sup>121</sup> Vgl. hierzu ebenfalls Markteintrittsbarriere „Zugang Vertriebskanäle“, Kapitel 3.2.5.

<sup>122</sup> Vgl. Fuß (1994), S. 17-25; ebenfalls für die umfangreichen Modellannahmen und zur Berechnung der Ergebnisse.

<sup>123</sup> Aufgrund der hohen Investitionsausgaben besteht durch das Versicherungsaufsichtsrecht sogar die Pflicht, bei der Zulassung einen bestehenden Organisationsfonds nachzuweisen. Aus dem Organisationsfonds sind die Kosten für den Aufbau der Verwaltung und des Vermittlernetzes zu bestreiten. Die Höhe des Fonds ist abhängig von der beabsichtigten Geschäftsentwicklung. Vgl. Müller (1995), S. 176ff., Farny (1995), S. 719.

<sup>124</sup> Vgl. Gäfgen/Endres (1989), S. 36, Pfeffer/Klock (1974), S. 228.

<sup>125</sup> Vgl. Farny (1964), S. 443.

<sup>126</sup> Vgl. Richards/Colenutt (1976), S. 154, vgl. bereits Moldenhauer (1911), S. 262.

<sup>127</sup> So ergab eine britische Studie, daß das Aufkommen eines neuen Produkttyps – der sogenannten Lebensversicherungen mit Einmalprämien – innovativen Unternehmen den

Als dritte Kategorie führt Farny Forderungen aus Versicherungs- und Kapitalanlagegeschäften auf. Hierunter fallen z. B. Forderungen gegenüber Versicherungsnehmern wegen ausstehender Prämien, Forderungen gegenüber Versicherungsvermittlern sowie Forderungen gegenüber Rückversicherern. Kapitalbedarf betreffend der Auszahlungen für Forderungen sind jedoch bei der Errichtung eines Versicherungsunternehmens nicht als kritisch anzusehen, sie fallen überwiegend nach Aufnahme des Geschäftsbetriebs an.

Viertens und letztens entsteht Kapitalbedarf für die vorrätigen Geldbestände: zum einen in Höhe der erwarteten *künftigen Auszahlungen für Versicherungsleistungen* aus dem vorhandenen Versicherungsbestand; zum anderen in Höhe der aus risikopolitischen Gründen darüber hinaus vorrätig gehaltenen *Sicherheitsmittel*, mindestens in Höhe der nach den Solvabilitätsvorschriften erforderlichen Eigenmittel.

Die künftigen *Auszahlungen für Versicherungsleistungen* stellen in der Versicherungsbranche keinen kritischen Kapitalbedarf dar, da die Finanzierung durch Fremdfinanzierung vorgenommen wird.<sup>128</sup> Versicherungsprämien werden in der Regel vom Versicherungsnehmer im voraus gezahlt. Hierdurch wird ein Vorrat an Geldmitteln geschaffen, der u. a. für die Versicherungsleistungen herangezogen wird.<sup>129</sup>

Nach einer Studie von Pfeffer und Klock ist der *Kapitalbedarf für Sicherheitsmittel*, genauer: die hierfür vorgeschriebene Kapitalausstattung, ein wesentliches Hindernis beim Markteintritt in die Versicherungsbranche.<sup>130</sup> Ihre Untersuchung beschränkte sich jedoch auf den amerikanischen Markt.

---

Zugang zum Markt ermöglichte. Charakteristisch für dieses neue Produkt ist, daß nur eine einmalige Zahlung in voller Höhe bei Vertragsabschluß fällig wird, wohingegen bei den herkömmlichen Policen „mit laufenden Prämien“ diese jährlich anfallen. Hohe Verwaltungskosten und Abschlußprovisionen bei den Policen mit laufenden Prämien, die erst im Laufe der Lebenszeit der Police gedeckt werden können, verlangen von den Unternehmen Investitionen vorab und stellen somit für junge Unternehmen aus Liquiditätsgründen eine Markteintrittsbarriere dar. Im Gegensatz hierzu werden bei den Policen mit Einmalprämien alle Zahlungen von den Kunden sofort getätigt, weshalb hier keine Cash-flow-Probleme auftreten. Durch das Aufkommen dieser neuen Produkte konnten somit junge dynamische Unternehmen im englischen Lebensversicherungsmarkt den Markteintritt finden und sich Marktanteile in dem stark wachsenden Markt sichern. Vgl. Richards/Colenutt (1975), S. 154.

<sup>128</sup> Vgl. Farny (1966), S. 288.

<sup>129</sup> Fremdkapitalgeber und Kunden sind also in der Versicherungsbranche identisch. Vgl. hierzu ebenfalls die Diskussion im Kapitel 5.2.3.

<sup>130</sup> Vgl. Pfeffer/Klock (1974), S. 228.

Inwieweit stellt die vorgeschriebene Kapitalausstattung eine Markteintrittsbarriere im europäischen Markt dar?

Die erste Richtliniengeneration<sup>131</sup> harmonisierte bereits in den 70er Jahren weitgehend die nationalen Anforderungen der europäischen Länder an die Höhe der Eigenmittel von Versicherungsunternehmen.<sup>132</sup> Das koordinierte Aufsichtsrecht regelt dabei einerseits die Eigenmittelausstattung beim Geschäftsbeginn durch den sogenannten Mindestgarantiefonds, andererseits die Eigenmittelausstattung bei laufender Geschäftstätigkeit durch die sogenannten Solvabilitätsregeln.<sup>133</sup>

Besondere Beachtung findet hier der Mindestgarantiefond, der eine Mindestausstattung an Eigenmitteln vorschreibt, um die Deckung von Verlusten aller Art sicherzustellen.<sup>134</sup> Die Richtlinien sehen mangels anderer Bemessungskriterien absolute, in ECU ausgedrückte Beträge vor, die sich danach richten, für welchen Versicherungszweig die Erlaubnis beantragt wird. So beträgt z. B. der Mindestgarantiefonds in der Sachversicherung für die „besonders gefährliche“ Kreditversicherung 1,4 Mio. ECU, für die „wenig gefährliche“ Sachschäden- und Rechtsschutzversicherung 0,2 Mio. ECU. In der Lebensversicherung beträgt der Fonds 0,8 Mio. ECU.<sup>135</sup>

Nach Müller sind diese koordinierten Eigenmittelanforderungen außerordentlich niedrig angesetzt. Seiner Meinung nach sind die Aufsichtbehörden gut beraten, wenn sie den Versicherungsunternehmen nahelegen, für die Zurverfügungstellung eines weitaus höheren Gründungskapitals als des vorgeschriebenen zu sorgen.<sup>136</sup> Eine kritische Markteintrittsschranke durch hohen benötigten Kapitalbedarf ist daher nicht in dem koordinierten Aufsichtsrecht bzw. Mindestgarantiefonds zu sehen,<sup>137</sup> sondern höchstens in den nationalen Vorschriften.

---

<sup>131</sup> Vgl. Kapitel 2.3.

<sup>132</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 104 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>133</sup> Während des laufenden Geschäftsbetriebs muß das Versicherungsunternehmen ein erhebliches Sicherheitskapital besitzen, das gewissermaßen als Polster zur Verfügung steht, um die dauernde Erfüllbarkeit der Verträge in jeder Situation und in jedem Moment zu gewährleisten. Vgl. Müller (1995), S. 240. Hierfür wurde ein System von Solvabilitätsvorschriften entwickelt, auf die in dem Kapitel Marktaustritt näher eingegangen wird.

<sup>134</sup> Vgl. Müller (1995), S. 174.

<sup>135</sup> Vgl. Müller (1995), S. 174.

<sup>136</sup> Vgl. Müller (1995), S. 175.

<sup>137</sup> Eine Ausnahme könnte bei der Gründung eines sehr kleinen Versicherungsunternehmens bestehen.

So liegen die Anforderungen der nationalen Aufsichtsbehörden teilweise über dem EG-weiten Mindeststandard. Als Beispielland kann Deutschland herangezogen werden: Hier werden für den Versicherungszweig Kreditversicherung 5,124 Mio. DM für die Einzahlung in den Mindestgarantiefonds verlangt.<sup>138</sup> In diesem Fall können die Kapitalanforderungen des nationalen Aufsichtsrechts eine Markteintrittsschranke darstellen. Sie überschreiten die gesetzliche Mindestausstattung des Aktiengesetzes mit einem Grundkapital in Höhe von 0,1 Mio. DM bei weitem.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß der Kapitalbedarf beim Aufbau eines Vertriebsnetzes, beim Aufbau eines hohen Bekanntheitsgrades sowie bei den Auszahlungen bei Vertragsabschluß erheblich ist. Zudem können nationale Vorschriften hinsichtlich der Eigenmittelausstattung einen hohen Kapitalbedarf erfordern.

Dagegen ist der Kapitalbedarf für reale Güter im Vergleich zu anderen Industriezweigen zu vernachlässigen. Insgesamt kann die Markteintrittsschranke also als mittelhoch klassifiziert werden. Die Kapitalintensität der Versicherungsbranche liegt im Durchschnitt auf derselben Höhe wie in anderen Branchen.<sup>139</sup>

Inwieweit können die verschiedenen Gruppen – Versicherungsunternehmen, Banken und andere – diese Markteintrittsbarrieren überwinden? Die Markteintrittsbarriere Kapitalbedarf wird im wesentlichen durch den notwendigen Aufbau eines Vertriebsnetzes sowie dem Aufbau eines positiven Images geprägt. Diese können – wie schon bei den Markteintrittsbarrieren Produktdifferenzierung und Vertriebsnetz diskutiert – vorrangig von Unternehmen umgangen werden, die bereits über andere Vertriebskanäle verfügen (z. B. Banken) bzw. bereits einen guten Ruf besitzen (Banken und Versicherungen).<sup>140</sup> Der Kapitalbedarf hinsichtlich der Auszahlungen bei Vertragsschluß bzw. der Eigenmittelausstattung liegt hingegen bei allen drei Gruppen gleich hoch.

---

<sup>138</sup> Vgl. Farny (1995), S. 683.

<sup>139</sup> Vgl. Scheele (1993), S. 32.

<sup>140</sup> Zudem könnte die Finanzierung des Kapitalbedarfs von diesen Gruppen leichter vorgenommen werden.

### 3.2.8 Kulturelle Differenzen

Eine der bedeutendsten Markteintrittsbarrieren für potentielle ausländische Konkurrenten stellen die kulturellen Differenzen der einzelnen nationalen Märkte dar.<sup>141</sup> Der Markteintritt in einen anderen kulturellen Markt löst für die potentielle ausländische Konkurrenz einen ganz erheblichen Informationsbedarf aus, der durch entsprechend kostspielige und aufwendige Markt- und Risikoforschungsmaßnahmen<sup>142</sup> gedeckt werden muß.<sup>143</sup> Die hierfür anfallenden Kosten stellen eine Markteintrittsbarriere im Sinne Bains bzw. Porters dar, da solche Kosten von etablierten Marktteilnehmern nicht getragen werden müssen.<sup>144</sup>

In der Versicherungswirtschaft bestehen große Unterschiede zwischen den einzelnen nationalen Versicherungsmärkten, was auch als Phänomen „nationaler Versicherungskulturen“ bezeichnet wird. Nationale Versicherungskulturen sind historisch gewachsen, sie werden von den in langen Zeiträumen hervorgebrachten Sachverhalten, Verhaltensweisen und Wertungen bestimmt.<sup>145</sup>

Es gibt viele unterschiedliche Elemente nationaler Versicherungskulturen, die jene prägen und Differenzen zu jeweils anderen Kulturen hervorrufen. Hier sollen beispielhaft einige wenige relevante genannt werden.<sup>146</sup>

Elemente der nationalen Versicherungskulturen in der Sphäre der *Versicherungsnehmer* sind z. B. zu sehen in den Systemen der Sozialversicherung als Bestimmungsgröße für die Nachfrage nach Privatversicherungsschutz, in den Risiko- bzw. Sicherheitspräferenzen der Menschen sowie dem Verhalten der Kunden bei der Nachfrage von Versicherungsschutz. In der Sphäre des *Versicherungsunternehmens* nennt Farny unterschiedliche Unternehmensphilosophien sowie unterschiedliche Programme des produzierten und angebotenen Versicherungsschutzes. In der Sphäre des *staatlichen Regulierungssystems* nennt

---

<sup>141</sup> Vgl. Karakaya (1991), S. 56.

<sup>142</sup> Hier handelt es sich in erster Linie um Informations-, Kommunikations- und Reisekosten, aber auch um Kosten, die aus „Mißverständnissen“ zwischen ausländischen Unternehmen und dem Tätigkeitsland entstehen. Vgl. Stein (1991), S. 56.

<sup>143</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 215.

<sup>144</sup> Vgl. Anfang des Kapitels 3.2.1.

<sup>145</sup> Vgl. Farny (1996), S. 268.

<sup>146</sup> Die folgende Einteilung sowie die gegebenen Beispiele sind entnommen aus Farny (1996), S. 269-270.

er spezifische Vorschriften bei Versicherungspflichten sowie bei der Besteuerung von Versicherern. In der Sphäre des *nicht staatlichen Regulierungssystems* nennt er die nationalen Verbände der Marktparteien mit ihren vielfältigen Funktionen wie z. B. der Verfügbarkeit von Schadenstatistiken. Auch werden Versicherungskulturen durch nicht branchenspezifische Sachverhalte wie das gesamte Rechtssystem, Wechselkursrisiken<sup>147</sup> sowie die Sprache<sup>148</sup> geprägt.

Nach Farny stellt das Vorhandensein dieser unterschiedlichen Versicherungskulturen eine Marktzuschnittsbeschränkung dar, wofür es viele Belege gibt.<sup>149</sup> In der Versicherungspraxis wird ziemlich einheitlich die Auffassung vertreten, daß der Eintritt in einen fremden Versicherungsmarkt erst nach längerer Zeit Rentabilität erwarten läßt, nämlich dann, wenn die andere Kultur beherrscht wird.<sup>150</sup>

Hierbei handelt es sich um eine solch hohe Markteintrittsbarriere, daß bei Internationalisierungsstrategien von Versicherungsunternehmen meist die Akquisition eines nationalen Versicherungsunternehmens gegenüber dem Eigenaufbau einer Tochtergesellschaft bevorzugt wird.<sup>151</sup> Diese speziell für potentielle ausländische Konkurrenz bestehende Markteintrittsbarriere – hier für die cross-border expandierenden Versicherungsunternehmen – ist folglich als hoch einzustufen.

---

<sup>147</sup> Vgl. hierzu Weidenfeld (1997), S. 222.

<sup>148</sup> Aufgrund der notwendigen Kommunikation zwischen dem Versicherungsnehmer und dem Versicherungsunternehmen bei der Produktion des Versicherungsschutzes muß der überwiegende Teil des Versicherungsgeschäfts in der jeweiligen Landessprache erfolgen. Versicherer aus anderen Sprachräumen müssen diese Sprachbarrieren überwinden, was zusätzliche Kosten verursacht. Vgl. Weidenfeld (1997), S. 221-222.

<sup>149</sup> Vgl. Farny (1996), S. 268.

<sup>150</sup> Vgl. Farny (1996), S. 268.

<sup>151</sup> Vgl. Farny (1996), S. 268. Vgl. hierzu ebenfalls Kapitel 6, „Zusammenschluß von Unternehmen“.

Die am Anfang vorgestellte Tabelle läßt sich also wie folgt füllen:

**Tab. 7: Darstellung der Untersuchungsergebnisse von Markteintrittsbarrieren**

Art der Barrieren	Höhe der Barriere			
	Generell	VU (int.)	Bank (nat.)	andere (nat.)
Kostenvorteile	mittel	gering	gering	mittel
Produktdifferenzierung	hoch	fallabhängig	fallabhängig	hoch
Umstellungskosten	hoch	fallabhängig	fallabhängig	hoch
Zugang Vertriebskanäle	hoch	hoch	mittel	hoch
Staatliche Politik	niedrig	niedrig	landabhängig	niedrig
Kapitalbedarf	mittel	mittel	niedrig	mittel
Kulturelle Differenzen	hoch	hoch	nicht relevant	nicht relevant

Quelle: Eigene Darstellung.

In der Versicherungsbranche bestehen – wie aus Abb. 7 zusammenfassend hervorgeht – durchaus hohe Markteintrittsbarrieren. Die Markteintrittsbarrieren „Produktdifferenzierung“ und „Umstellungskosten“ wurden hoch eingestuft, da es sich bei der Beschaffenheit des Versicherungsgeschäftes um ein „Vertrauensgeschäft“ handelt. Hieraus ergeben sich hohe emotionale Produktdifferenzierungen und Umstellungskosten, die von den potentiellen Marktteilnehmern überwunden werden müssen. Die Barriere „Zugang Vertriebskanal“ wurde u. a. als hoch eingeordnet, da Versicherungen kundennah und vermittleraktiv vertrieben werden müssen. Denn das Kundenverhalten ist generell sehr passiv in bezug auf den Kauf von Versicherungen. Als Vertriebswege kommen überwiegend der dezentrale Absatz mit firmeneigenen/gebundenen oder fremden Absatzorganen in Betracht. Potentielle Konkurrenz, die sich einen solchen Vertriebskanal erst noch erschließen muß, steht hier ebenfalls einer beachtlichen Markteintrittsbarriere gegenüber.

Newcomer, die vor dem Eintritt noch über keine Geschäftsbeziehungen verfügen, haben den schwierigsten Markteintritt. Dagegen können Versicherungsunternehmen, die in einen neuen geographischen Markt expandieren bzw. Banken, die in die Versicherungswirtschaft eintreten, ihre bestehenden Geschäfte (z. B. das

bereits bestehende Vertriebsnetz) nutzen. Hierdurch können diese Unternehmen durchaus die kritischen Markteintrittsbarrieren umgehen.

### **3.3 Änderungen der Marktbedingungen als Ursache sinkender/steigender Markteintrittsbarrieren bzw. Markteintritte**

#### **3.3.1 Veränderungen des Nachfragepotentials und des Nachfrageverhaltens**

Das Wachstum einer Branche übt wesentlichen Einfluß auf die Höhe der Markteintrittsbarrieren aus. Besteht langsames Wachstum in einer Branche und dadurch hoher Wettbewerb,<sup>152</sup> sind die kritischen Markteintrittsbarrieren generell schwieriger zu überwinden als in einem Markt, der durch hohes Wachstum geprägt ist. Zudem ist der Anreiz für Unternehmen wesentlich geringer, in einen nur langsam wachsenden Markt einzutreten.

Erstens nimmt, wie eine empirische Studie verdeutlicht,<sup>153</sup> die Eintrittsbarriere „Kostenvorteile“ in nur noch langsam wachsenden Märkten stark zu. Wegen des langsameren Wachstums und des damit einhergehenden stärkeren Wettbewerbs werden konkurrenzfähige Kosten immer wichtiger.<sup>154</sup> Größenabhängige und größenunabhängige Kostenvorteile, die etablierte Marktteilnehmer gegenüber der potentiellen Konkurrenz besitzen, gewinnen zunehmend an Gewicht. Nachdem in der Versicherungsbranche durchaus größenabhängige Kostenvorteile vorliegen, nimmt die Markteintrittsbarriere „Kostenvorteile“ in langsam wachsenden Märkten zu.

Auch die Markteintrittsbarriere „Produktdifferenzierung“ nimmt in schwach wachsenden Märkten zu. Bei diesen Märkten handelt es sich meist um reife Märkte,<sup>155</sup> bei denen die Markenidentifikation wesentlich ausgeprägter ist als in schnell wachsenden, jungen Märkten.<sup>156</sup> Gerade in der Versicherungsbranche

---

<sup>152</sup> Der Wettbewerb wird ebenfalls durch die Deregulierungstendenzen geschürt. Siehe Kapitel 3.3.3.

<sup>153</sup> Vgl. Karakaya (1991), S. 85. Niedriges Wachstum wird mit der Branchenentwicklungsstufe „maturity stage“ gleichgesetzt, da diese Stufe durch sehr langsames Wachstum geprägt ist.

<sup>154</sup> Vgl. Karakaya (1991), S. 92.

<sup>155</sup> Konzepte zur Branchenentwicklung vgl. Porter (1999a), S. 214ff. sowie zum Produktlebenszyklus S. 216 mit der dort angegebenen Literatur.

<sup>156</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 285. Junge Märkte sind wiederum durch starkes Wachstum geprägt.

spielt aufgrund der emotionalen Produktdifferenzierung die Markenidentifikation eine große Rolle. Etablierte Marktteilnehmer, bei denen in reifen, langsam wachsenden Märkten die Markenidentifikation immer stärker ausgeprägt ist, besitzen gegenüber potentieller Konkurrenz einen wachsenden Wettbewerbsvorteil. Potentielle Konkurrenz, die bislang am Markt unbekannt oder mit negativem Image behaftet ist und einen hohen Bekanntheitsgrad bzw. positives Image erst noch aufbauen muß, steht hier einer zunehmenden Markteintrittsbarriere gegenüber.<sup>157</sup>

Analoges gilt für die Markteintrittsbarriere „Umstellungskosten“, insbesondere betreffend die physischen Kosten. Physische Umstellungskosten basieren ebenfalls auf der bestehenden emotionalen Produktdifferenzierung: Sie nehmen in schwach wachsenden Märkten aufgrund steigender Markenidentifikation ebenfalls zu. Durch das immer langsamere Wachstum gewinnen jedoch auch die technischen Umstellungskosten an Bedeutung. Denn langsames Wachstum heißt, daß zunehmend weniger Neugeschäft (Geschäft mit neuen Kunden) am Markt zur Verfügung steht. Versicherungsunternehmen müssen immer intensiver um die Bestandskunden anderer Versicherungsunternehmen werben, um Marktanteile für sich zu gewinnen. Hierdurch nimmt relativ gesehen die Bedeutung der Umstellungskosten zu, denn sie sind aufgrund des weniger ausgeprägten Neugeschäfts immer häufiger in Kauf zu nehmen.

Die Markteintrittsbarriere „Zugang Vertriebskanal“ nimmt ebenfalls in schwach wachsenden Märkten zu. Der bereits in der Versicherungsbranche herrschende große Wettbewerb im Vertriebsbereich steigt hierdurch noch weiter an: Überkapazitäten bauen sich insbesondere bei unternehmensgebundenen bzw. eigenen Absatzorganen (Außendienst) weiter auf. Geschäftsbeziehungen mit unternehmensfremden Absatzorganen sind außerdem immer schwerer zu halten bzw. für sich zu gewinnen. Potentieller Konkurrenz, die noch über keinen Vertriebskanal verfügt, wird es durch den intensiveren Wettbewerb immer schwerer fallen, in den Markt einzutreten.

Aufgrund der steigenden Höhe der Markteintrittsbarrieren „Produktdifferenzierung“, „Umstellungskosten“ und „Zugang Vertriebskanal“ nimmt auch die

---

<sup>157</sup> Handelt es sich hingegen um einen sehr jungen Markt, der untypischerweise mit schwachem Wachstum geprägt ist, wird die Markenidentifikation gerade erst geschaffen. Die Markteintrittsbarriere Produktdifferenzierung steigt nicht an.

Markteintrittsbarriere „Kapitalbedarf“ zu. Die Höhe der Markteintrittsbarrieren „Staatliche Politik“ sowie „Kulturelle Differenzen“ steht hingegen in keinem engen Zusammenhang mit dem Marktwachstum.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß in langsam wachsenden Versicherungsmärkten die Markteintrittsbarrieren höher liegen als in schnell wachsenden Märkten.

Nachdem der Sachversicherungsmarkt in den 90er Jahren in vielen europäischen Ländern nur langsam wuchs, werden in diesen Märkten nur wenig Markteintritte erwartet. Hieraus ergäbe sich kein starker Dekonzentrationseffekt.<sup>158</sup>

Dagegen ist der Lebensversicherungsmarkt in vielen europäischen Märkten in den 90er Jahren stark angewachsen. Hier wird aufgrund sinkender Markteintrittsbarrieren durchaus mit Markteintritten gerechnet, insbesondere von Unternehmen, die die generell bestehenden Eintrittsbarrieren relativ leicht überwinden können.<sup>159</sup>

Hier ist einerseits an die Gruppe „Banken“ zu denken, die durch ihre bereits bestehenden Vertriebskanäle und ihren Bekanntheitsgrad kritische Markteintrittsbarrieren überwinden können. Ihr Markteintritt wird auch durch die zunehmende Aufweichung der Branchengrenzen<sup>160</sup> zwischen dem Banken- und Versicherungssektor positiv beeinflusst. Andererseits ist an die Gruppe „Versicherungsunternehmen“ zu denken. Durch das vorhandene Know-how können diese Versicherungsunternehmen in schnell wachsenden europäischen Ländern relativ leicht Fuß fassen. Die unverminderte Markteintrittsbarriere „Kulturelle Differenzen“ muß jedoch nach wie vor von ihnen überwunden werden.

Aus diesen Überlegungen läßt sich folgende erste These formulieren:

---

<sup>158</sup> Neben der Höhe der Markteintrittsbarrieren fällt mit geringerem Wachstum und des damit einhergehenden stärkeren Wettbewerbs die *Motivation* zum Markteintritt.

<sup>159</sup> Zudem sind schnell wachsende Märkte erheblich attraktiver, wodurch der Anreiz zum Eintritt wesentlich erhöht wird.

<sup>160</sup> Einerseits ebenfalls hervorgerufen durch die in den 90er Jahren immer anspruchsvolleren, kritischen Kunden (Angebot aus einer Hand), andererseits aufgrund der Erlaubnis zu gegenseitigen Beteiligungsverflechtungen zwischen Banken und Versicherern. Eine Beteiligungsverflechtung war Banken und Versicherungen in einigen europäischen Ländern bislang untersagt.

These 1: Das Wachstum eines Marktes übt einen wesentlichen Einfluß auf die Höhe der Markteintrittsbarrieren aus. In schnell wachsenden Märkten liegen sie erheblich niedriger, in langsam wachsenden höher. Der Anreiz, in schnell wachsende Märkte einzutreten, ist außerdem bedeutend höher als in langsam wachsende. In schnell wachsenden Märkten wie der Lebensversicherung wird daher mit Markteintritten gerechnet, insbesondere von Unternehmen, die die generell bestehenden Eintrittsbarrieren relativ leicht überwinden können. Hiervon geht ein Dekonzentrationseffekt aus. Dagegen ist in schwach wachsenden Märkten wie der Sachversicherung und den daraus resultierenden höheren Markteintrittsbarrieren mit keiner signifikanten Anzahl von Markteintritten zu rechnen. Hier kommt es zu keinem Dekonzentrationseffekt.

### 3.3.2 Veränderungen der Informations- und Kommunikationstechnologien

Die Veränderungen der Informations- und Kommunikationstechnologien in den 90er Jahren wirken sich auf die Höhe von zwei Markteintrittsbarrieren aus: die Eintrittsbarrieren „Kostenvorteile“ und „Zugang Vertriebskanäle“.

Größenabhängige Kostenvorteile steigen durch die notwendigen Investitionen in die IuK-Technologie. IT-Ausgaben stellen in den 90er Jahren einen wachsenden Kostenfaktor der laufenden Betriebskosten dar, der in Zukunft noch deutlicher steigen wird.<sup>161</sup> Da diese Investitionskosten zum großen Teil Fixkosten sind, insbesondere hinsichtlich des Kaufs bzw. der Eigenentwicklung von Software, können sie wesentlich besser von Großunternehmen getragen werden. Kleine, neue potentielle Konkurrenten können die Fixkosten nicht auf ein großes Geschäftsvolumen aufteilen, sie besitzen gegenüber Großunternehmen einen größenabhängigen Kostennachteil. Die Markteintrittsbarriere „Kostenvorteil“ erhöht sich.<sup>162</sup>

---

<sup>161</sup> Vgl. O.V. (Versicherungskaufmann, Nr. 12, 1999), S. 16.

<sup>162</sup> Andererseits könnte argumentiert werden, daß neue Unternehmen nicht durch alte EDV-Anlagen belastet sind und sich durch die Anschaffung auf den neusten IT-Stand bringen können. Im Gegensatz zu etablierten Unternehmen fallen bei diesen keine Kosten für die Übertragung von Datenbeständen etc. an. Generell wird dieser Vorteil jedoch in diesem Zusammenhang als weniger relevant angesehen.

Zweitens erlauben die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien innovative Kundenkontakte. Die IuK-Technologie ermöglicht es den Betrieben, einen engen Kontakt zu ihren Kunden aufzubauen (Customer Relationship Management), selbst ohne ständige persönliche Betreuung. Hierdurch ergibt sich eine neue Vertriebsmöglichkeit, die bislang in den Märkten keinen oder nur wenig Zugang gefunden hatte: Der direkte Absatz, also der Absatz von der Zentrale des Versicherungsunternehmens ohne Einschaltung dezentral operierender Absatzorgane.<sup>163</sup> Die mittelbare Kommunikation zwischen dem Kunden und dem Versicherungsunternehmen wird in steigendem Maße mit modernen elektronischen Transport- und oder Speichermedien wie Telefon, Telefax, Datenfernübertragung, Internet etc. realisiert im Gegensatz zu dem klassischen Medium Papier.<sup>164</sup>

Die Erfahrungen mit dieser Absatzform – insbesondere über Telefax und Internet – war bislang deshalb sehr begrenzt, weil die Kunden nicht über die entsprechende technische Ausrüstung verfügten.<sup>165</sup> Gerade dies änderte sich in den 90er Jahren gravierend: Durch die zunehmende Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses der DV-Systeme und Komponenten<sup>166</sup> wurde die weite Verbreitung der PCs nicht nur in Unternehmen, sondern auch in den privaten Haushalten gefördert. Gerade die Entwicklung des „E-Commerce“ sei, nach einer für den deutschen Versicherungsmarkt durchgeführten Studie, wesentliche Ursache für die ebenfalls in der Zukunft rasante Entwicklung des Direktvertriebes.<sup>167</sup> Die direkte Kommunikation mit dem Kunden über das Internet, so die Überzeugung der Studie, werde dem Direktvertrieb, der in Deutschland im Vergleich zu anderen europäischen Ländern noch ein Schattendasein führt, zu starken Wachstumsraten verhelfen.<sup>168</sup>

Für potentielle Konkurrenten, die über die aktive Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien den direkten Absatz zum bestimmten Kundensegment wählen, vermindert sich die Markteintrittsbarriere „Zugang Vertriebskanäle“. Allerdings ist die Zweckmäßigkeit dieses Vertriebskanals an

---

<sup>163</sup> Vgl. Farny (1995), S. 645.

<sup>164</sup> Vgl. Farny (1995), S. 635.

<sup>165</sup> Vgl. Farny (1995), S. 635.

<sup>166</sup> Vgl. Hoch/Schirra (1993), S. 23.

<sup>167</sup> Vgl. O.V. (1999/ZfVersw.), S. 522.

<sup>168</sup> Nach der Studie soll der Direktvertrieb in Deutschland von 4 % in 1995 auf 25 % in 2010 ansteigen. Vgl. O.V. (1999/ZfVersw.), S. 522.

viele Voraussetzungen gebunden, weshalb es sich hier nur um begrenzt mögliche Marktzutritte handeln kann. In Märkten wie Italien und England stößt dieser Vertriebskanal bereits auf Begeisterung bei den Kunden – und zwar überwiegend im Massengeschäft KFZ.<sup>169</sup>

Hieraus läßt sich die These 2 formulieren:

These 2: Neue Marktteilnehmer, die als „Direktanbieter“ in den Versicherungsmarkt eintreten wollen, können mit Hilfe der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien die kritische Markteintrittsbarriere „Zugang Vertriebskanal“ überwinden. Ihnen ist der Markteintritt möglich. Nachdem jedoch der direkte Vertrieb an viele Voraussetzungen gebunden ist – wie z. B. die leichte Verständlichkeit der Produkte – ist mit einer Veränderung nur in solchen Marktsegmenten zu rechnen, die diese Voraussetzungen erfüllen. Bei ihnen kommt es zu einem Dekonzentrationseffekt. Als Beispiel kann hier der KFZ-Markt des Privatkundengeschäfts genannt werden.

### 3.3.3 Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen

Die Transformation der dritten Richtlinie im Jahre 1994 wirkte sich auf die Höhe der Markteintrittsbarrieren bzw. die Möglichkeit aus, diese zu umgehen. Hier wird erstens auf den *Deregulierungseffekt* und zweitens auf den *Binnenmarkteffekt* eingegangen.

Erstens spielt die Deregulierung bzw. der *Deregulierungseffekt* eine wesentliche Rolle: Durch die Abschaffung der materiellen Versicherungsaufsicht, d. h. durch die Reduktion der Kontrolle über Versicherungsbedingungen und Tarife, können die Versicherungsunternehmen in vormals hoch regulierten Märkten ein breiteres absatzpolitisches Instrumentarium nutzen.<sup>170</sup> Hiervon werden besonders die Markteintrittsbarrieren „*Kostenvorteile*“ und „*Produktdifferenzierung*“ betroffen.

---

<sup>169</sup> Notwendig bei diesem Absatzverfahren sind genormte, verständliche und bekannte Ausprägungen des Versicherungsschutzes für Standardrisiken, wie sie im KFZ-Bereich vorliegen.

<sup>170</sup> Vgl. Swiss Re (1996/Nr.7), S. 9.

Zum einen wirkt sich der Deregulierungseffekt steigernd auf die *größenabhängigen Kostenvorteile* – hier insbesondere auf die *größenabhängigen Risikokosten* – aus.<sup>171</sup>

Bislang sorgten innerhalb der Versicherungswirtschaft gemeinsame Gremien und Marktstatistiken für einen umfassenden Informationsaustausch, wodurch die Kenntnis über Risiken verbessert und die Bewertung der Risiken durch einzelne Versicherer erleichtert wurde. Die Nutzung dieser Marktstatistiken war im regulierten Umfeld in vielen Versicherungszweigen für die Kalkulation der Tarife zwingend.

Die Erstellung der Statistiken wird auch durch die in den 90er Jahren stattfindende Deregulierung nicht angetastet. Durch die Gruppenfreistellungsverordnung (im folgenden GVO) im Rahmen des Versicherungskartellrechts wird die Zusammenarbeit der Versicherer bei der Zusammenstellung von Statistiken weiterhin erlaubt.<sup>172</sup> Dabei erfaßt die GVO „nicht nur den Aufbau von gemeinsamen Statistiken, sondern auch deren Auswertung zwecks Ermittlung von Nettoprämien, die dann auch veröffentlicht werden und Gegenstand von unverbindlichen Empfehlungen sein dürften.“<sup>173</sup> Doch die Nutzung der Marktstatistiken ist im deregulierten Umfeld dem Versicherungsunternehmen freigestellt. Zumindest aus der Sicht großer Versicherer erscheint die Nutzung der unverbindlichen Empfehlungen nicht mehr opportun, da diese Unternehmen anhand eigener Statistiken die notwendige Information eventuell präziser berechnen können.<sup>174</sup>

Potentielle Newcomer, die im Gegensatz hierzu über kein ausreichendes Datenmaterial verfügen, müssen sich auf gemeinsame Statistiken stützen. Oder sie müssen das Risiko in Kauf nehmen, aufgrund eines Irrtumsrisikos vorübergehend falsch zu tarifieren und hierdurch letztlich ihre junge Existenz zu gefährden.<sup>175</sup> Letztendlich erhöht sich für sie die Markteintrittsbarriere aufgrund steigender *größenabhängiger Kostennachteile*.

---

<sup>171</sup> Ebenfalls erhöht sich durch die Deregulierung der Wettbewerb im Markt. Wie bereits in Kapitel 3.3.1 erläutert, werden durch den stärkeren Wettbewerb konkurrenzfähige Kosten immer wichtiger. Kostenvorteile – auch Betriebskostenvorteile – gewinnen daher an Gewicht. Im folgenden konzentriert sich die Analyse jedoch auf Vorteile hinsichtlich der Risikokosten.

<sup>172</sup> Vgl. Müller (1995), S. 59.

<sup>173</sup> Müller (1995), S. 59.

<sup>174</sup> Vgl. Swiss Re (1996/Nr. 7), S. 30.

<sup>175</sup> Vgl. Swiss Re (1996/Nr. 7), S. 30.

Zum anderen erhöht der Deregulierungseffekt die Markteintrittsbarriere „*Produktdifferenzierung*“. Bislang bestanden in den hoch regulierten Versicherungsmärkten geringe Käuferpräferenzen basierend auf sachlichen Produktunterschieden.<sup>176</sup> Newcomern stand also bei ihrem Produktangebot wenig Kaufwiderstand basierend auf sachlichen Produktunterschieden entgegen. Durch die Deregulierung bzw. das breitere absatzpolitische Instrumentarium ist es etablierten Marktteilnehmern nun möglich, Käuferpräferenzen basierend auf sachlichen Produktunterschieden zu schaffen. Die Markteintrittsbarriere „*Produktdifferenzierung*“ erhöht sich für die potentielle neue Konkurrenz.

Im Gegensatz hierzu läßt sich aber auch argumentieren, daß es der potentiellen Konkurrenz durch die Deregulierung leichter fallen wird, die Markteintrittsbarriere „*Produktdifferenzierung*“ zu überwinden. Der potentiellen Konkurrenz wird ebenfalls die Möglichkeit gegeben, sich durch differenzierende Produktgestaltung von den etablierten Marktteilnehmern abzugrenzen. Dies gilt besonders für die Gruppe Versicherungsunternehmen, die bereits über Versicherungs-Know-how verfügt, und dieses Wissen nun ohne Restriktionen im europäischen Ausland einsetzen kann.<sup>177</sup> Besonders diese Gruppe kann also die Markteintrittsbarriere „*Produktdifferenzierung*“ durch die hinzu gewonnene Freiheit leichter überwinden.

Hinsichtlich des Deregulierungseffekts kann festgehalten werden, daß er die Barriere „*größenabhängige Kostenvorteile*“ erhöht. Die Wirkung auf die Barriere „*Produktdifferenzierung*“ ist nicht bestimmbar: Sie ist abhängig davon, ob es den etablierten oder neuen Marktteilnehmern besser gelingt, den geschaffenen Handlungsspielraum für sich zu nutzen.

Daneben ist im Zusammenhang mit der Schaffung des europäischen Binnenmarktes bzw. mit der Transformation der dritten Versicherungsrichtlinie der *Binnenmarkteffekt*<sup>178</sup> zu beleuchten. Die Wirkung des Binnenmarkteffektes auf die Höhe der Markteintrittsbarrieren ist sehr begrenzt, selbst auf die hier wohl relevantesten Barrieren „*Staatliche Politik*“ und „*Kulturelle Differenzen*“.

---

<sup>176</sup> Vgl. Scheele (1993), S. 32.

<sup>177</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 137.

<sup>178</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.3.

Die Bearbeitung ausländischer Märkte durch Einrichtung und Führung von Niederlassungen oder über den freien Dienstleistungsverkehr ist durch die EU-Einheitslizenz sowie durch die Sitzlandkontrolle – d. h. den Binnenmarkteffekt – erheblich erleichtert worden. Da sich die Niederlassungsfreiheit jedoch nicht auf Tochtergesellschaften erstreckt, benötigen Versicherer auch nach der Umsetzung der dritten Richtlinie eine Zulassung zum Geschäftsbetrieb in den zu expandierenden Markt. Der Binnenmarkteffekt hat daher keine (bemerkenswerte) Auswirkung auf die Höhe der Markteintrittsbarriere „*Staatliche Politik*“.

Die Versicherungskulturen der einzelnen europäischen Länder könnten sich durch die Entstehung des Europäischen Versicherungsbinnenmarktes angleichen, insbesondere durch die Harmonisierung wesentlicher rechtlicher Tatbestände. Die Markteintrittsbarriere „*Kulturelle Differenzen*“ würde sich vermindern.

Es gab zweifelsohne bereits beträchtliche Fortschritte hinsichtlich der Angleichung von unterschiedlichen Regulierungstatbeständen. Es liegen dennoch viele nicht oder noch nicht vollständig harmonisierte Regulierungstatbestände vor, die einer Vollendung des europäischen Binnenmarktes entgegenstehen.<sup>179</sup> Die bereits vorgenommene Harmonisierung übt einen positiven Effekt auf die Verschmelzung der Versicherungskulturen aus. Versicherungskulturen sind jedoch historisch gewachsen und passen sich nur langsam an. Daher besteht kein allzu großer Effekt.<sup>180</sup> Die Markteintrittsbarriere „*Kulturelle Differenzen*“ vermindert sich für potentielle ausländische Konkurrenz nur geringfügig.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß vom Deregulierungseffekt insbesondere die Markteintrittsbarrieren „*Kostenvorteile*“ und „*Produktdifferenzierung*“ betroffen wurden. Die Wirkungsrichtung des gesamten Deregulierungseffekts auf die Höhe der Markteintrittsbarrieren ist jedoch nicht eindeutig. Die Wirkung des Binnenmarkteffektes auf die Höhe der Markteintrittsbarrieren ist ebenfalls sehr begrenzt.<sup>181</sup>

---

<sup>179</sup> In den Bereichen, in denen unterschiedliche Regelungen von Mitgliedstaat zu Mitgliedstaat beibehalten werden dürfen, wird darauf vertraut, daß – falls es zu Diskriminierungen kommt – die Diskriminierten so lange Druck auf die zuständigen Regulierungsinstitutionen ausüben, bis diese die diskriminierenden Maßnahmen abschaffen. Vgl. hierzu Loheac (1994), S. 1119.

<sup>180</sup> Vgl. Farny (1996), S. 268.

<sup>181</sup> Das Ergebnis, daß durch die Entstehung des europäischen Versicherungsbinnenmarktes die Markteintrittsbarrieren nicht wesentlich sinken und hierdurch es zu keiner Dekonzentration kommt, mag auf den ersten Blick überraschen. Dieses Ergebnis ist jedoch aufgrund der relativ engen Markteintrittsdefinition zu erklären: Der freie Dienstleistungsverkehr bzw. der

Keine eindeutige Aussage kann daher für die These 3 formuliert werden. Somit lautet diese:

These 3: Von der Schaffung des europäischen Versicherungsbinnenmarktes geht kein eindeutiger Effekt auf die Höhe der Markteintrittsbarrieren aus. Der indirekte Effekt auf das Konzentrationsniveau wird daher als gering angesehen.

---

Binnenmarkteffekt, durch den die Bedrohung durch ausländische Konkurrenz wesentlich zunehmen soll, bezieht sich nicht auf Tochtergesellschaften, sondern nur auf die Niederlassungsfreiheit sowie den grenzüberschreitenden Dienstleistungsverkehr. Jene werden jedoch Bestandteil des Kapitels 5 „internes Wachstum“ sein. Der zunehmende Eintritt durch paneuropäische Versicherungsunternehmen, die durch die Schaffung des Europäischen Binnenmarktes diesen nun als relevant ansehen, wird überwiegend durch Akquisition (also im Kapitel 6 „Zusammenschluß von Unternehmen“) durchgeführt. Aufgrund hoher Markteintrittsbarrieren ziehen diese eine Akquisition dem Eigenaufbau vor.

## 4 Die Konzentrationsursache „Marktaustritt“

### 4.1 Definition und Wirkung von Marktaustritten

Unter dem Begriff *Marktaustritt* wird das Ausscheiden eines bestehenden Versicherungsunternehmens aus einem Versicherungsmarkt verstanden. Spiegelbildlich zur Definition des Markteintritts müssen bei der Definition des Marktaustritts zwei Tatbestände erfüllt sein: erstens das Ausscheiden einer *rechtlich selbständigen* Versicherungsgesellschaft und zweitens das *Vernichten* (die Reduktion) von am Markt bestehender Kapazität.

Aufgrund dieser relativ engen Definition müssen folgende Formen des Marktaustritts ausgeschlossen werden:

Erstens wird die Aufgabe von unselbständigen Teilen eines Unternehmens wie z. B. Repräsentanzen, Agenturen oder Filialen nicht als Marktaustritt definiert.<sup>1</sup> Entsprechend der hier vorgenommenen engen Definition kann es sich bei einem Marktaustritt nur um rechtlich selbständige Versicherungsgesellschaften handeln, also entweder um die gesamte Versicherungsgesellschaft oder um rechtlich selbständige Einheiten dieser, wie z. B. die im Ausland bestehenden Tochtergesellschaften.

Zweitens wird die Aufgabe der Unternehmensexistenz durch die Abgabe der Versicherungsbestände an andere Versicherer, durch Fusion mit einem anderen Versicherer oder durch Verkauf des Versicherungsunternehmens nicht als Marktaustritt definiert.<sup>2</sup> Grund ist, daß hierbei keine Kapazitäten am Markt vernichtet werden. Es handelt sich nur um eine Übertragung der Kapazitäten auf einen anderen Marktteilnehmer, es liegt lediglich ein Eigentümerwechsel vor. Diese Form des Marktaustritts – auch Desinvestition genannt (Umkehrung der Investition)<sup>3</sup> – findet daher nicht hier, sondern in dem späteren Kapitel

---

<sup>1</sup> Hierbei handelt es sich nur um ein negatives internes Wachstum des Unternehmens. Vgl. hierzu Kapitel 5.

<sup>2</sup> Vgl. Farny (1995), S. 470.

<sup>3</sup> Vgl. Schmidt (1994), S. 21. Jansen definiert die Desinvestition als „vollständige oder bedeutende Reduzierung des wirtschaftlichen Eigentumsanteils einer Unternehmung an einem aktiven Betrieb oder einer aktiven Tochtergesellschaft, die sich im Mehrheitsbesitz der Unternehmung befindet und keine Finanzinvestition darstellt, durch den Verkauf an eine nicht verbundene Unternehmung“. Jansen (1986), S. 32. Dabei ist es denkbar, daß eine

„Zusammenschluß von Unternehmen“ Beachtung.<sup>4</sup> Im Gegensatz hierzu finden die anderen Formen des Marktaustritts wie die Aufgabe der Unternehmensexistenz durch freiwillige<sup>5</sup> Liquidation oder normale<sup>6</sup> bzw. besondere<sup>7</sup> Zwangsliquidation (Konkurs) in diesem Zusammenhang Beachtung.<sup>8</sup> Hierbei verändert sich das Formalziel der Unternehmung: Die produktive Nutzung der Vermögenswerte geht über in das Ziel der Maximierung des an die Gläubiger und Eigenkapitalgeber verteilungsfähigen Geldbetrages.<sup>9</sup> Durch die Liquidation des gesamten Unternehmens liegt keine gleichbleibende Nutzung der gesamten Kapazitäten durch einen Käufer vor.<sup>10</sup> Es werden, wie es die Definition verlangt, am Markt bestehende Kapazitäten vernichtet.<sup>11</sup> Die konkrete Umsetzung dieses hier relevanten Marktaustritts erfolgt in Form eines Konkurs- oder Vergleichsverfahrens.

Die Wirkung eines Marktaustritts auf den Konzentrationsgrad läßt sich eindeutig bestimmen. Durch die Liquidation von Versicherungsunternehmen vermindert sich die Anzahl der Marktanbieter. Gleichzeitig muß bei mindestens einem etablierten Anbieter der Marktanteil zunehmen. Somit liegt eine Ballung ökonomischer Größen, also Konzentration vor.

Was sind nun die wesentlichsten Gründe für den hier definierten Marktaustritt von Unternehmen – d. h. die Liquidation von selbständigen Versicherungsunternehmen durch Konkurs- oder Vergleichsverfahren? Wichtigste Ursache ist die

---

uneingeschränkte Fortführung der Aktivitäten durch den Käufer des Unternehmensteiles vorgesehen ist.

<sup>4</sup> Im Kapitel „Konzentrationsursache Unternehmensakquisition“ steht dennoch der Kaufgrund und nicht der Verkaufsgrund im Vordergrund der Analyse. Jeder Kauf eines Unternehmens – unabhängig von seinem Verkaufsgrund – muß für das akquirierende Unternehmen ökonomisch sinnvoll sein. Die ökonomische Sinnhaftigkeit steht im Mittelpunkt der Untersuchung des Kapitels 6.

<sup>5</sup> D. h. die Einstellung des gesamten Geschäftsbetriebes aus eigenem Entschluß der Unternehmensorgane. Vgl. Müller (1995), S. 87.

<sup>6</sup> D. h. die Einstellung des gesamten Geschäftsbetriebes als automatische Folge des Widerrufs der Geschäftserlaubnis. Vgl. Müller (1995), S. 87.

<sup>7</sup> D. h. die wegen festgestellter oder drohender Zahlungsunfähigkeit angeordnete Betriebseinstellung. Vgl. Müller (1995), S. 87. Zu den Rechts- und Verwaltungsvorschriften der Zwangsliquidation von Versicherungsunternehmen am Beispiel von Deutschland, Großbritannien und Frankreich vgl. Henning (1998).

<sup>8</sup> Vgl. Farny (1995), S. 470.

<sup>9</sup> Vgl. Schmidt (1994), S. 38. Auch hier erfolgt eine Umwandlung der Vermögenswerte in Geld, jedoch mit dem Ziel der Deckung der Verbindlichkeiten.

<sup>10</sup> Bei einer Desinvestition kann dies durchaus der Fall sein. Vgl. vorheriger Absatz.

<sup>11</sup> Vgl. Schmidt (1994), S. 21.

Insolvenz dieser Unternehmen, d. h. sie sind nicht mehr zur Zahlung ihrer fälligen Verbindlichkeiten fähig.<sup>12</sup>

Ein Insolvenzfall kann einerseits durch zu stark ansteigende Verbindlichkeiten hervorgerufen werden (Schräglage der Passivseite).<sup>13</sup> Insbesondere die im Verhältnis zu den Risikoprämien zu hohen Schadenbelastungen als Folge von Zufalls-,<sup>14</sup> Risiko-,<sup>15</sup> oder Änderungsrisiken<sup>16</sup> können die Verbindlichkeiten unerwartet hoch ansteigen lassen. Eine empirische Studie von A. M. Best über die Ursachen von 683 Insolvenzen in den USA zwischen 1969 und 1998 kommt zu dem Ergebnis, daß mit 41% das versicherungstechnische Risiko der Haupteinflussfaktor für die Insolvenzhäufigkeit ist.<sup>17</sup>

Andererseits kann ein Wertverlust der Aktiva bzw. Kapitalanlagen Auslöser für einen Insolvenzfall werden (Schräglage der Aktivseite).<sup>18</sup> So kann z. B. ein Börsencrash, unvermutet hohe Abschreibungen oder auch Verluste aus derivativen Finanzgeschäften zu einem fatalen Wertverlust der Aktiva führen.<sup>19</sup> Die Überbewertung von Aktiva führte in der Studie von A. M. Best bei 6% der Fälle in den USA zu Insolvenzen.

Zu untersuchen bleibt, inwieweit es in den europäischen Märkten aufgrund von Insolvenzen zu Marktaustritten kommt und hiervon ein Konzentrationseffekt ausgeht. Bestehen Marktaustrittsbarrieren, die Insolvenzen bzw. Liquidationen von Unternehmen verhindern, so wird es zu keinem signifikanten Konzentrationseffekt aufgrund von Marktaustritten kommen. Marktaustrittsbarrieren in der Versicherungswirtschaft sollen daher Gegenstand des nächsten Kapitels sein.

---

<sup>12</sup> Ein anderer Grund für eine Liquidation kann z. B. der Betrug sein. Ist das Unternehmen finanziell noch gesund, ist ein Verkauf wahrscheinlicher als seine Liquidation.

<sup>13</sup> Vgl. Swiss Re (2000/Nr. 1), S. 6.

<sup>14</sup> Zufallsbedingte hohe Schadenslast, bei richtiger Einschätzung der Schadenverteilung.

<sup>15</sup> Die Kalkulation beruht auf einer falschen Einschätzung der Schadenverteilung.

<sup>16</sup> Die Schadenverteilung verändert sich während der Vertragslaufzeit oder der Abwicklungsperiode.

<sup>17</sup> Vgl. Swiss Re (2000/Nr. 1), S. 6.

<sup>18</sup> Vgl. Swiss Re (2000/Nr. 1), S. 6.

<sup>19</sup> Vgl. Farny (1995), S. 469 mit weiteren Beispielen, die ein Unternehmen in die Insolvenz treiben können.

## 4.2 Status Quo: Marktaustrittsbarrieren als Bestimmungsfaktor für Marktaustritte

### 4.2.1 Definition und Gliederung von Marktaustrittsbarrieren

In der Literatur fand bereits eine breite Diskussion über Marktaustrittsbarrieren statt. Das Konzept der Marktaustrittsbarrieren wurde von dem ursprünglichen Konzept der Markteintrittsbarrieren abgeleitet.<sup>20</sup> Es versucht ebenfalls, die Entwicklung von Marktstrukturen zu erklären. Caves und Porters ursprünglicher Ansatz untersucht, ob identifizierte Marktaustrittsbarrieren das Verbleiben von Grenzanbietern trotz unterdurchschnittlicher Branchenrenditen erklären können.<sup>21</sup>

Zentraler Untersuchungsgegenstand der Literatur ist die Wirkung der Marktaustrittsbarrieren auf die Austrittsentscheidung von Unternehmen. Aufgrund der Existenz von Marktaustrittsbarrieren wird diese Entscheidung oftmals verzögert oder sogar verhindert. Beispielhaft hierfür kann Porter zitiert werden: „My central point in this article is that there are a series of *barriers to exit* working against *divestment decisions*, in such a way that companies are inclined to hang on to unprofitable businesses.“<sup>22</sup>

In der Literatur sind unterschiedlichste Klassifikationen bzw. Identifikationen von Marktaustrittsbarrieren (MAB) vorzufinden. Beispielsweise gliedert Porter Marktaustrittsbarrieren in erstens strukturelle MAB (structural exit barriers), zweitens Barrieren durch die Strategie der Unternehmung (corporate strategy exit barriers) und drittens in managementbezogene MAB (managerial exit barriers).<sup>23</sup> In die erste Kategorie fallen u. a. geringe Erlöse für Vermögenswerte. Besonders solche Werte, die spezifisch an die Unternehmung, die Region oder den Absatzmarkt angepaßt sind, können nur schwierig verkauft werden.<sup>24</sup> In die zweite Kategorie fallen z. B. bestehende vorteilhafte Interdependenzen zwischen verschiedenen Geschäftseinheiten.<sup>25</sup> Das Auflösen einer Geschäftseinheit zieht negative Konsequenzen für die verbleibende Gesellschaft nach sich. Die dritte

---

<sup>20</sup> Das Barrierekonzept wurde durch Bain entwickelt. Vgl. hierzu Kapitel 3.2.

<sup>21</sup> Vgl. Caves/Porter (1976), S. 36-39.

<sup>22</sup> Porter (1976), S. 21.

<sup>23</sup> Vgl. Porter (1976), S. 22.

<sup>24</sup> Vgl. Porter (1976), S. 23.

<sup>25</sup> Vgl. Porter (1976), S. 23-26.

Kategorie untergliedert er weiter in Informationsbarrieren (z. B. fehlende finanzielle Daten) und Conflicting Goals (gekränkter Stolz des Managements).<sup>26</sup> Neben dem Ansatz von Porter sind in der Literatur viele andere Sichtweisen zu finden.<sup>27</sup>

Das in der Literatur entwickelte Konzept der Marktaustrittsbarrieren kann jedoch nicht ohne weiteres für die vorliegende Untersuchung übernommen werden. Grund hierfür ist, daß in der Literatur als Form des Marktaustritts oftmals die *Desinvestment* von nur *unprofitablen Unternehmenseinheiten* im Vordergrund steht. So setzt z. B. Porters strukturelle Marktaustrittsbarriere „zu geringer Verkaufserlös“ einen gewünschten Verkauf von Unternehmensteilen voraus. Diese Form des Marktaustritts wird jedoch in dieser Untersuchung ausgeklammert.<sup>28</sup>

Nachdem hier nur eine Form des Marktaustritts – die Liquidation von selbständigen Unternehmen durch ein Konkurs- oder Vergleichsverfahren – als Austritt Beachtung findet,<sup>29</sup> müssen die zu untersuchenden Marktaustrittsbarrieren ebenfalls an der Verhinderung dieser Liquidationen ansetzen.

Dementsprechend sollen hier unter Marktaustrittsbarrieren solche Einflußfaktoren verstanden werden, die eine Liquidation durch ein Konkurs- oder Vergleichsverfahren von selbständigen Versicherungsunternehmen verhindern. Marktaustrittsbarrieren beugen einerseits einer Schräglage der Aktiv- oder Passivseite vor, andererseits fördern sie – bei bereits bestehender Schräglage – den Verkauf bzw. die Bestandsübertragung von Versicherungsunternehmen an ein anderes Unternehmen.<sup>30</sup> Zudem lassen sich Marktaustrittsbarrieren entsprechend ihrer Herkunft in gesetzliche und nichtgesetzliche Barrieren gliedern. An dieser Gliederung wird hier festgehalten.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Porter (1976), S. 22.

<sup>27</sup> Für eine gute Übersicht vgl. Schmidt (1994), S. 46-47.

<sup>28</sup> Bei dem Verkauf von Unternehmen bzw. Unternehmensteilen handelt es sich nicht, wie es die vorliegende Definition des Marktaustritts verlangt, um die Vernichtung von Kapazität. (siehe Definition Marktaustritts).

<sup>29</sup> Bei denen sich das Formalziel des Unternehmens ändert: Die produktive Nutzung der Vermögenswerte geht über in das Ziel der Maximierung des an die Gläubiger und Eigenkapitalgeber verteilungsfähigen Geldbetrages. Siehe Kapitel 4.1.

<sup>30</sup> Durch den Verkauf an ein anderes Unternehmen kann der Käufer die gesamten Kapazitäten in ihrer ursprünglichen Zusammensetzung gleichbleibend nutzen.

<sup>31</sup> Die Untersuchungen werden nur in geringem Maße auf die herkömmlichen Markteintrittsbarrieren zurückgreifen. Neben der hier enger angewandten Definition (Liquidation durch

Existieren hohe Marktaustrittsbarrieren, so ist durch Marktaustritte von Unternehmen generell kein Konzentrationseffekt zu erwarten.

#### 4.2.2 Gesetzliche Marktaustrittsbarrieren

In den europäischen Versicherungsmärkten finden *vorbeugende Maßnahmen* der Aufsichtsämter zur Vermeidung von Konkursen statt – z. B. in Form von strenger Solvenzkontrolle der Versicherungsunternehmen –<sup>32</sup> um die Wahrscheinlichkeit des Eintretens von Insolvenzen<sup>33</sup> zu senken.<sup>34</sup> Außerdem finden Aufsichtsmaßnahmen zur *Abwendung von Konkursen* statt. Aufsichtsbehörden bedienen sich sogenannter Sanierungsinstrumente, um Konkurse von Versicherungsunternehmen zu verhindern. Vorbeugende Maßnahmen sowie Maßnahmen zur Abwendung von Konkursen stellen gesetzliche Marktaustrittsbarrieren dar. Ihr Ziel ist es, Liquidationen durch ein Konkurs- oder Vergleichsverfahren – hier als Marktaustritt definiert – zu verhindern.

Die Motivation für regulatorische Eingriffe leitet sich aus Argumenten des Verbraucherschutzes ab: Der Konsument kann die Solvenz eines Versicherungsunternehmens weniger gut einschätzen als das Management des Unternehmens.<sup>35</sup> Für den Versicherungsnehmer ist der Aufwand zur Beschaffung und Analyse der benötigten Informationen sehr hoch, so daß von einem ungenügenden Informationsstand ausgegangen werden muß.<sup>36</sup> Aufgrund des einseitigen Informationsvorsprungs kann es häufiger zu Insolvenzen kommen, als es aus volkswirtschaftlicher Sicht erwünscht ist.<sup>37</sup> Zweitens entfällt aufgrund der Prämienvorauszahlung der

---

Konkurs oder Vergleichsverfahren vs. Desinvestition) wird besonders auf die Spezifika der Versicherungsbranche eingegangen, die oftmals in der generellen Analyse keine hinreichende Beachtung finden.

<sup>32</sup> Weitere vorbeugende Maßnahmen sind z. B. die Beschränkung der Unternehmensformen und die Genehmigungsbedürftigkeit der Geschäftspläne. Diese finden hier jedoch keine Berücksichtigung, da sich die Analyse auf wenige herausragende vorbeugende Maßnahmen beschränkt.

<sup>33</sup> Die Solvenz einer Versicherungsgesellschaft entspricht dabei ihrer Zahlungsfähigkeit. Vgl. Swiss Re (1995/Nr. 7), S. 4.

<sup>34</sup> Vgl. Finsinger (1987), S. 1213.

<sup>35</sup> Vgl. Finsinger (1987), S. 1213.

<sup>36</sup> Vgl. Swiss Re (2000/Nr. 1), S. 9.

<sup>37</sup> Vgl. Finsinger (1987), S. 1213.

Versicherungsnehmer die Kontrolle der Versicherer durch professionelle Gläubiger oder durch liquide Kapitalmärkte.<sup>38</sup>

Eine wesentliche *vorbeugende Maßnahme* zur Vermeidung von Konkursen ist die Solvenzkontrolle der Versicherungsunternehmen. Die Solvenzbestimmungen wurden in Europa bereits mit der ersten Koordinierungsrichtlinie im Jahre 1973 (Nichtlebensversicherung) und 1979 (Lebensversicherung) eingeführt.<sup>39</sup> Die Solvenzkontrolle soll es den Aufsichtsämtern ermöglichen, Problemfälle unter den Versicherern frühzeitig zu identifizieren und deren Insolvenz zu verhindern.<sup>40</sup> Sie ist im wesentlichen eine Finanzkontrolle.<sup>41</sup> Die Solvenzkontrolle umfaßt sogenannte *Solvabilitätsvorschriften* sowie Regeln betreffend die *technischen Rückstellungen und Anlagen*. Folgend wird zuerst auf die Solvabilitätsvorschriften, danach auf die verbleibenden Regeln eingegangen.

Unter Solvabilität im Sinne der EG-Versicherungsrichtlinien wird die Eigenmittelausstattung eines Versicherungsunternehmens verstanden.<sup>42</sup> Sie errechnet sich im wesentlichen aus der Differenz zwischen den Vermögenswerten und den Verbindlichkeiten eines Versicherers.<sup>43</sup> Das Eigenkapital ist primär als Sicherheitskapital (Garantiefunktion anstelle einer Finanzierungsfunktion) notwendig, um Schwankungen der Jahresergebnisse (Abweichungen der tatsächlichen Aufwendungen und Erträge vom Erwartungswert) aufzufangen und um damit die Konkurswahrscheinlichkeit zu verringern.<sup>44</sup>

Die Solvabilitätsvorschriften erfordern erstens von Versicherern bei ihrer Gründung ein ausreichendes Sicherheitskapital in Form des sogenannten Mindestgarantiefonds.<sup>45</sup> Unternehmensgründungen werden nur zugelassen, wenn eine angemessene Ausstattung mit Eigenkapital nachgewiesen werden kann.<sup>46</sup>

---

<sup>38</sup> Vgl. Swiss Re (2000/Nr. 1), S. 9. Zur Schutztheorie vgl. ebenfalls Farny (1995), S. 95.

<sup>39</sup> Vgl. Konferenz der Versicherungsbehörde (1997), S. 2. Seitdem ergaben sich nur geringfügige Änderungen der Vorschriften. Vgl. genauer ebenda S. 2.

<sup>40</sup> Vgl. Swiss Re (2000/Nr. 1), S. 10.

<sup>41</sup> Vgl. Swiss Re (1995/Nr. 7), S. 17.

<sup>42</sup> Vgl. Konferenz der Versicherungsaufsichtsbehörde (1997), S. 1.

<sup>43</sup> Vgl. Konferenz der Versicherungsaufsichtsbehörde (1997), S. 1.

<sup>44</sup> Vgl. Swiss Re (1995/Nr. 7), S. 4.

<sup>45</sup> Vgl. hierzu auch Kapitel 3.2.7.

<sup>46</sup> Vgl. Finsinger (1987), S. 1214.

Zweitens sehen die Solvabilitätsvorschriften vor, daß Versicherer im laufenden Geschäftsbetrieb zusätzlich zu den Mitteln - die die feststehenden Verpflichtungen decken – Eigenmittel besitzen, die die Erfüllbarkeit der Verträge jederzeit und in jeder Situation garantieren.<sup>47</sup> Durch die sogenannte Solvabilitätsspanne (als Sollgröße des Sicherheitspolsters) wird den Versicherern vorgeschrieben, wieviel Eigenkapital – gedeckt durch freie und unbelastete Vermögenswerte – sie während des laufenden Betriebs mindestens halten müssen. Die Berechnung der Solvabilitätsspanne berücksichtigt die jeweilige Risikolage des Versicherungsunternehmens und stellt zu diesem Zweck auf unterschiedliche Indikatoren wie Prämien, Schäden, Deckungsrückstellung und riskiertes Kapital ab, je nachdem, um welche Art der Versicherung es sich handelt.<sup>48</sup>

Bei zu geringer Eigenkapitalausstattung werden stufenweise aufsichtsrechtliche Maßnahmen ergriffen. Der Garantiefonds als ein Drittel der Solvabilitätsspanne stellt dabei eine kritische Schwelle dar, bei deren Unterschreitung die Aufsichtsbehörde verschärfte Maßnahmen ergreifen kann (siehe auch Maßnahmen zur Abwendung von Konkursen).<sup>49</sup>

Neben diesen Solvabilitätsvorschriften schreibt die EU-Finanzaufsicht detaillierte Anlagevorschriften für die *technischen Rückstellungen* vor. Erstens müssen Versicherungsansprüchen, die in einer bestimmten Währung zu erfüllen sind, Anlagewerte in derselben Währung gegenüberstehen (Kongruenzprinzip).<sup>50</sup> Zweitens muß, damit Sicherheit, Rentabilität und Liquidität der Anlagen gewährleistet sind, eine geeignete Diversifikation dieser erfüllt werden (Streuungsquoten).<sup>51</sup> Drittens und letztens geben Lokalisierungsvorschriften vor, daß die Vermögenswerte zur Deckung von Risiken, die sich in der EU befinden, grundsätzlich in einem Mitgliedstaat der EU angelegt werden müssen.<sup>52</sup>

---

<sup>47</sup> Vgl. Müller (1995), S. 240.

<sup>48</sup> Vgl. Müller (1995), S. 241. Zu ausführlichen Erläuterungen hinsichtlich der Solvabilitätsberechnungen vgl. ebenda, S. 244ff.

<sup>49</sup> Vgl. Müller (1995), S. 241.

<sup>50</sup> Vgl. Swiss Re (1995/Nr. 7), S. 18. Für eine ausführliche Erläuterung vgl. Müller (1995), S. 275ff.

<sup>51</sup> Vgl. Swiss Re (1995/Nr. 7), S. 18. Für eine ausführliche Erläuterung vgl. Müller (1995), S. 272ff.

<sup>52</sup> Vgl. Swiss Re (1995/Nr. 7), S. 18. Für eine ausführliche Erläuterung vgl. Müller (1995), S. 277ff.

Die Solvenzbestimmungen stellen ein Mindestmaß an Regulierung von Versicherungsmärkten in den europäischen Ländern dar. Als Beispielland kann der schwach regulierte britische Versicherungsmarkt herangezogen werden. In diesem Markt stellen die hier vorgestellten Solvenzbestimmungen die wichtigsten Regulierungen dar. Denn die Funktion der Aufsicht beschränkt sich im wesentlichen darauf, die finanzielle Stabilität der Unternehmen zu überwachen.<sup>53</sup> Solange keine Anzeichen von Solvenzproblemen vorliegen, wird auf die Geschäftstätigkeit der Versicherer kaum Einfluß ausgeübt.<sup>54</sup> Erst wenn ein Unternehmen als gefährdet eingestuft wird, kommt es zu drastischen Eingriffen in die Handlungsfreiheit des Managements.<sup>55</sup>

Trotz der Solvenzaufsicht kam es in Großbritannien in dem Zeitraum von 1978 bis 1994 zu c. a. 3 Insolvenzen jährlich.<sup>56</sup> Damit liegt in Großbritannien die höchste Anzahl an Insolvenzen in Europa im Durchschnitt vor.<sup>57</sup> Insolvenzen lassen sich durch die Solvenzaufsicht also nicht vollkommen verhindern, sondern werden nur auf ein erträgliches Minimum reduziert. Aus diesem Grunde führte Großbritannien im Jahre 1975 durch den Policyholders Protection Act einen Garantiefonds (Konkurssicherungsfonds) ein, um Versicherungsnehmer und geschädigte Dritte ganz oder teilweise vor den Folgen von Insolvenzen zu schützen.<sup>58</sup>

Es kann festgehalten werden, daß die Solvenzaufsicht als vorbeugende Maßnahme durchaus eine gesetzliche Marktaustrittsbarriere darstellt. Sie vermag Konkurse zwar nicht zu 100% zu vermeiden, kann sie jedoch erheblich vermindern.

Im Gegensatz zu Großbritannien lehnen die Aufsichtsbehörden anderer europäischer Länder jegliche Insolvenzen ab. Als Beispielland kann Deutschland angeführt werden. Bereits seit Anfang des letzten Jahrhunderts bestand Einvernehmen zwischen ausführender Aufsichtsbehörde und beaufsichtigten Versicherungsunternehmen darüber, daß durch die präventive Einflußnahme des Staates bestimmte Wesensmerkmale eines marktwirtschaftlichen Systems zu

---

<sup>53</sup> Vgl. Eggerstedt (1987), S. 169.

<sup>54</sup> Vgl. Finsinger (1987), S. 1215.

<sup>55</sup> Vgl. Finsinger (1987), S. 1216.

<sup>56</sup> Dies liegt zudem an anderen Marktaustrittsbarrieren, auf die weiter unten noch eingegangen wird.

<sup>57</sup> Vgl. Swiss Re (1995/Nr. 7), S. 7.

<sup>58</sup> Vgl. Oehmke (1990), S. 106.

eliminieren seien, darunter Konkurse.<sup>59</sup> So fanden in Deutschland bis in die 90er Jahre neben der Finanzaufsicht Eingriffe in das Marktgeschehen durch Preis- und Gewinnregulierungen – z. B. durch die Tarifikontrolle – statt.<sup>60</sup> Diese stellen zusätzliche gesetzliche Marktaustrittsbarrieren dar. Denn durch ihre entsprechende Ausgestaltung können Insolvenzen faktisch nicht mehr eintreten. Die Wirksamkeit der materiellen Staatsaufsicht in Deutschland spiegelt sich darin wider, daß es bislang in Deutschland noch zu keiner wesentlichen Insolvenz eines Versicherungsunternehmens gekommen ist.<sup>61</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Solvenzkontrolle Insolvenzen auf ein Minimum reduziert und daher eine wesentliche gesetzliche Marktaustrittsbarriere darstellt.<sup>62</sup> Noch effektiver sind weitere regulatorische Eingriffe in den Markt – wie z. B. die materielle Versicherungsaufsicht – die jegliche Insolvenzen verhindern. Sie sind als sehr hohe gesetzliche Marktaustrittsbarrieren zu klassifizieren.

Neben den vorbeugenden Maßnahmen zu Insolvenzen liegt es ebenfalls im starken Interesse der Aufsichtsämter, insolvent gewordene Versicherungsunternehmen *zu sanieren*, um den Konkurs abzuwenden bzw. ein Konkurs- oder Vergleichsverfahren zu vermeiden. Nach europäischem Versicherungsaufsichtsrecht hat z. B. ein insolventes Unternehmen seiner Aufsichtsbehörde im Sitzland einen Sanierungsplan zur Genehmigung vorzulegen. Als Sanierungsmaßnahmen kommen u. a. Kapitalerhöhungen in Form von Aufstockung des Grundkapitals, Einschränkung des Geschäftsbetriebes oder auch Übertragung eines Teilbestandes auf ein anderes Unternehmen in Betracht.<sup>63</sup> Erweist sich der Sanierungsplan als nicht durchführbar, muß die Behörde in letzter Konsequenz dem insolventen Unternehmen die Betriebserlaubnis entziehen.

---

<sup>59</sup> Vgl. Horsch (1998), S. 3.

<sup>60</sup> In Deutschland lag das System der materiellen Aufsicht vor. Zu genaueren Ausführungen der materiellen Aufsicht vgl. Kapitel 2.3 und Kapitel 5.2.3.

<sup>61</sup> Vgl. Schmidt (1986), S. 419.

<sup>62</sup> Durchaus werden Unzulänglichkeiten der EG-einheitlichen Solvabilitätsspanne rege diskutiert. Zwar ist keine grundlegende Änderung der EU-Solvvenzkontrolle vorgesehen, jedoch wurde schon während der Beratungen der dritten Richtlinien der Wunsch geäußert, die Solvabilitätsregelung an Hand der bereits gemachten Erfahrungen zu überprüfen sowie zu verbessern. Zu den Vorschlägen vgl. Konferenz der Versicherungsaufsichtsbehörde (1997) und Swiss Re (2000/Nr. 1), S. 33ff.

<sup>63</sup> Vgl. Müller (1995), S. 266.

Weiteres Sanierungsinstrument der Aufsichtsbehörde ist die allerdings nicht erzwingbare Bestandsübertragung<sup>64</sup> oder Sanierungsfusion.<sup>65</sup> Bestandsübertragungen bzw. Fusionen sind in der Versicherungswirtschaft von großer praktischer Bedeutung und werden bei drohender oder bereits eingetretener Insolvenz eines Versicherungsunternehmens als Sanierungsinstrument von den Behörden stark gefördert.<sup>66</sup> Denn durch eine Sanierungsfusion oder Bestandsübertragung wird die dauernde Erfüllbarkeit der Versicherungsverträge gewährleistet und damit den Belangen der Versicherten Rechnung getragen.<sup>67</sup> Sie werden dem Aufsichtszweck gerecht und daher in starkem Maße von den Aufsichtsbehörden unterstützt.<sup>68</sup> Außerdem enthalten die Bestände eines Versicherungsunternehmens langfristig abgeschlossene Verträge, deren Abwicklung (Run-Off) bei einer Liquidation viele Jahre, in der Lebens- und Krankenversicherung sogar Jahrzehnte dauern.

Die durch die Behörden geförderte Bestandsübertragung bzw. Fusion anstelle der Liquidation durch Konkurs- oder Vergleichsverfahren stellt ebenfalls eine gesetzliche Marktaustrittsbarriere dar. Denn statt zum Konkurs kommt es zu einem Verkauf des gesamten Unternehmens oder seines Bestandes.

Der Verkauf kann der Liquidation durch Konkurs- oder Vergleichsverfahren allerdings auch aus rein ökonomischen Gründen vorgezogen werden. Hier setzen die nichtgesetzlichen Marktaustrittsbarrieren des folgenden Kapitels an.

#### **4.2.3 Nichtgesetzliche Marktaustrittsbarrieren**

Die Versicherungsbranche besitzt neben den regulatorischen Maßnahmen Eigenheiten, die eine Liquidation von Versicherungsunternehmen ungünstig erscheinen lassen im Vergleich zu Alternativen wie Verkauf oder Bestandsübertragung. Auf diese Eigenschaften soll im folgenden kurz eingegangen werden.

---

<sup>64</sup> Vgl. Farny (1995), S. 213.

<sup>65</sup> In Deutschland vgl. §14 VAG, zur Bestandsübertragung in der europäischen Rechtsprechung vgl. Müller (1995), S. 284.

<sup>66</sup> Vgl. Müller (1995), S. 284.

<sup>67</sup> Vgl. Rhein (1982), S. 11.

<sup>68</sup> Vgl. Rhein (1982), S. 11.

Zum einen stellen die Vermögensgegenstände eines Versicherungsunternehmens selbst im Insolvenzfall oftmals einen signifikanten Wert für andere Versicherungsgesellschaften dar. Zu denken ist besonders an den vorliegenden Bestand sowie das Vertriebsnetz des insolventen Versicherers. So entspricht der Wert eines Bestandes den Akquisitionskosten, die für den Erwerb eines gleichwertigen Bestandes anfallen würden.<sup>69</sup> Gerade in der Versicherungsbranche sind die Akquisitionskosten im Vergleich zu den sonstigen Betriebskosten relativ hoch.<sup>70</sup> Deshalb lohnt es sich oftmals, den Bestand eines insolventen Versicherungsunternehmens zu übernehmen, auch wenn gleichzeitig die bereits bestehenden Verbindlichkeiten gegenüber den Versicherten übernommen werden müssen.<sup>71</sup> Aus dem gleichen Grunde kann ein bestehendes Vertriebsnetz eines insolventen Versicherers einen hohen Wert für andere Marktteilnehmer darstellen, da der Aufbau eines effektiven Vertriebssystems sehr kostspielig sowie zeitaufwendig ist.<sup>72</sup> Andere Vermögensgegenstände wie z. B. der Goodwill, Know-how, Informationstechnologie (EDV) usw. können ebenfalls eine Rolle beim Kauf eines insolventen Versicherungsunternehmens spielen.<sup>73</sup>

Zum anderen haben Marktteilnehmer großes Interesse am guten Ruf ihrer Branche, weshalb in den meisten Fällen der Insolvenz die Bestände von Unternehmen übernommen werden.<sup>74</sup>

Inwieweit kommt es in der Versicherungsbranche nun eher zu Fusionen bzw. Bestandsübertragungen anstelle von Konkursen? Eine aufschlußreiche Studie von BarNiv und Hathorn kommt – allerdings für den amerikanischen Markt – zum Ergebnis, daß bei 20 bis 46% aller Fusionen das übernommene Unternehmen finanziell so schwach war, daß die Fusion den Konkurs des übernommenen Unternehmens abwendete.<sup>75</sup> Der Anteil dieser Fusionen liegt im Vergleich hierzu in anderen Industrien bei nur 15 bis 20%.<sup>76</sup> Sie stellen auch fest, daß diese Fusionen in 75% der Fälle durch Aufsichtsämter gefördert wurden, wohingegen

---

<sup>69</sup> Vgl. Finsinger (1983), S. 36.

<sup>70</sup> Vgl. Finsinger (1983), S. 36.

<sup>71</sup> Vgl. Finsinger (1983), S. 36.

<sup>72</sup> Vgl. hierzu Kapitel 3.2.5.

<sup>73</sup> Zu den möglichen Synergieeffekten beim Zusammenschluß von Unternehmen vgl. Kapitel 6, „Unternehmenszusammenschluß“.

<sup>74</sup> Vgl. Finsinger (1983), S. 35.

<sup>75</sup> Vgl. Barniv/Hathorn (1997), S. 90.

<sup>76</sup> Vgl. Barniv/Hathorn (1997), S. 90.

bei nur weniger als 25% der Fälle die Fusionen marktwirtschaftlich motiviert waren.<sup>77</sup>

Dies könnte darauf hindeuten, daß die nichtgesetzlichen Marktaustrittsbarrieren in diesem Zusammenhang zwar eine Rolle spielen, Insolvenzen durch Fusionen zu vermeiden, jedoch nicht so effektiv und wirkungsvoll sind wie die bereits beschriebenen gesetzlichen Marktaustrittsbarrieren.

Abschließend kann festgehalten werden, daß es in der Versicherungswirtschaft besonders hohe gesetzliche Marktaustrittsbarrieren gibt. Sie verhindern Insolvenzen sehr effektiv. Selbst in dem sehr schwach regulierten Versicherungsmarkt Großbritanniens kommt es jährlich nur zu vereinzelt Konkursen. Es kann weiter festgehalten werden, daß es in der Versicherungswirtschaft aufgrund von Marktaustritten zu keinem spürbaren Konzentrationseffekt kommt. Anstelle des Konkurses werden finanziell schwache Unternehmen oft von gesunden übernommen – ein Konzentrationseffekt, der dem Zusammenschluß von Unternehmen zugeordnet wird.<sup>78</sup>

### **4.3 Änderungen der Marktbedingungen als Ursache sinkender/steigender Marktaustrittsbarrieren bzw. Marktaustritte**

#### **4.3.1 Veränderungen des Nachfragepotentials und des Nachfrageverhaltens**

Das Wachstum einer Branche übt keinen wesentlichen Einfluß auf die Höhe der *gesetzlichen* Marktaustrittsbarrieren aus. Diese bleiben unberührt von Wachstumsveränderungen des Marktes.

Einen etwas größeren Einfluß könnte hingegen das Wachstum auf die *nichtgesetzlichen* Marktaustrittsbarrieren haben. Durch das langsame Wachstum eines Marktes – einhergehend mit bestehenden Überkapazitäten – erhöht sich der Wettbewerb in diesem erheblich.<sup>79</sup> Aufgrund des stärkeren Wettbewerbs wird es für Unternehmen immer schwieriger, Marktanteile für sich zu gewinnen. Ihre

---

<sup>77</sup> Vgl. Barniv/Hathorn (1997), S. 108.

<sup>78</sup> Siehe Zusammenschluß von Unternehmen, Kapitel 6.

<sup>79</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.1.

Motivation könnte ansteigen, selbst nahezu insolvente Unternehmen zu kaufen, um extern zu wachsen. Die nichtgesetzliche Marktaustrittsbarriere würde hierdurch ansteigen. Andererseits ist fraglich, ob sich gesunde Unternehmen in einem wettbewerbsintensiven Markt mit finanziell schwachen Unternehmen belasten wollen. Der Einfluß wird nicht als wesentlich betrachtet.

Durch langsames Wachstum, höheren Wettbewerb sowie schlechtere Marktergebnisse kommt es in marktwirtschaftlichen Systemen zu Konkursen, die zwar einschneidende, aber notwendige Korrekturen der Marktentwicklung darstellen. Dieser Ausleseprozeß wird jedoch gerade durch die hohen gesetzlichen Marktaustrittsbarrieren in der Versicherungswirtschaft überwiegend verhindert. Ein direkter Einfluß des Wachstums auf die Anzahl der Insolvenzen wird daher ebenfalls durch die hohen Marktaustrittsbarrieren vereitelt.

Hieraus läßt sich These 4 formulieren:

These 4: Das Wachstum eines Marktes übt keinen wesentlichen Einfluß auf die Höhe der Marktaustrittsbarrieren aus. Der Effekt auf das Konzentrationsniveau wird daher als gering betrachtet.

#### **4.3.2 Veränderungen der Informations- und Kommunikationstechnologien**

Analog zur Wirkung der Wachstumsrate beeinflussen die Veränderungen der IuK-Technologien die *gesetzlichen* Marktaustrittsbarrieren nicht.

Denkbar ist wiederum ein leichter Einfluß auf die *nichtgesetzlichen* Marktaustrittsbarrieren: Der IuK-Technologie kommt als „business enabler“ eine immer größere strategische Bedeutung zu.<sup>80</sup> Hierdurch nimmt dieser Vermögensgegenstand an Wert zu. Insolvente Unternehmen, die über eine ausgereifte EDV-Technik verfügen, könnten daher für gesunde Unternehmen an Wert gewinnen. Fraglich ist jedoch, ob insolvente Unternehmen über solche Vermögensgegenstände überhaupt verfügen bzw. diese allein ausreichender Faktor wären, ein insolventes Unternehmen zu übernehmen. In der Regel ist es außerdem mit hohen

---

<sup>80</sup> Vgl. O.V. (1999/Versicherungskaufmann), S. 16.

Kosten verbunden, ein Unternehmen IuK-technisch in ein anderes zu integrieren.<sup>81</sup> Der Einfluß der IuK-Technologien auf eine verringerte Insolvenzhäufigkeit wird als gering eingestuft.

Als These 5 kann festgehalten werden:

These 5: Die Entwicklungen der IuK-Technologien üben keinen Einfluß auf die Höhe der Marktaustrittsbarrieren aus. Der Effekt auf das Konzentrationsniveau wird also als sehr gering eingestuft.

### 4.3.3 Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen

Die Transformation der dritten Richtlinie im Jahre 1994 wirkt sich hingegen maßgeblich auf die Höhe der gesetzlichen Marktaustrittsbarrieren aus. Besonders die Deregulierung bzw. der Deregulierungseffekt spielt hier eine wesentliche Rolle: Durch die Abschaffung der materiellen Versicherungsaufsicht wird den Aufsichtsämtern die Kontrolle über Preis- und Gewinnregulierung entzogen. Gerade jene Kontrolle aber ermächtigte die Aufsichtsbehörden, Marktergebnisse zu beeinflussen und Insolvenzen wirkungsvoll zu verhindern.

Durch die Aufhebung der materiellen Aufsicht nimmt tendenziell in vormals hoch regulierten Ländern die Volatilität der Ergebnisse zu bzw. die Profitabilität der Versicherer ab. Die Höhe und Volatilität der Ergebnisse stehen wiederum in engem Zusammenhang mit dem Insolvenzrisiko: Je höher die Volatilität der Ergebnisse bzw. je tiefer ihr Niveau, desto größer ist das Insolvenzrisiko.<sup>82</sup> Durch die Deregulierung in Kontinentaleuropa wird es in Europa zu volatileren und schlechteren Ergebnissen kommen.<sup>83</sup> Folglich wird sich auch das Insolvenzrisiko erhöhen.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup> Dabei sind die Kosten umso höher, je weiter fortgeschritten der Einsatz der IuK-Technologien ist. Hier handelt es sich um negative Synergieeffekte. Vgl. hierzu Kapitel 6, „Zusammenschluß von Unternehmen“.

<sup>82</sup> Vgl. Swiss Re (1995/Nr. 7), S. 8.

<sup>83</sup> Vgl. Swiss Re (1995/Nr. 7), S. 8.

<sup>84</sup> Vgl. Swiss Re (1995/Nr. 7), S. 8.

Die niedrigeren gesetzlichen Marktaustrittsbarrieren sind jedoch selbst nach Deregulierung noch so hoch – besonders aufgrund der weiterhin strengen Finanzaufsicht – daß sie einen wesentlichen Einfluß auf eine Marktstrukturveränderung vermeiden.<sup>85</sup> Es wird nicht zu chaotischen Marktverhältnissen kommen, obwohl Insolvenzen nicht mehr unvermeidbar sind.<sup>86</sup>

These 6 kann daher wie folgt formuliert werden:

These 6: Die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen, genauer die Deregulierungsmaßnahmen, verringern die gesetzlichen Marktaustrittsbarrieren. Dennoch verbleiben die Marktaustrittsbarrieren auf so hohem Niveau, daß sie auch in Zukunft eine Vielzahl von Liquidationen von selbständigen Unternehmen durch Konkurs- oder Vergleichsverfahren verhindern. Daher kommt es auch zu keinem Konzentrationseffekt.

---

<sup>85</sup> Vgl. Finsinger (1994), S. 75.

<sup>86</sup> Vgl. Finsinger (1994), S. 75.

## 5 Die Dekonzentrations- bzw. Konzentrationsursache „internes Wachstum“

### 5.1 Definition und Wirkung von internem Wachstum

Internes Wachstum – in der Literatur auch als „natürliches Wachstum“, „endogenes Wachstum“, „originäre Unternehmensvergrößerung“ oder im anglo-amerikanischen Sprachraum als „internal growth“ bezeichnet<sup>1</sup> – wird „durch den Erwerb von Verfügungsgewalt über *neuerstellte* Kapazitäten charakterisiert, wobei die Unternehmensleitung den Kombinationsprozeß der neuen sachlichen Mittel und personellen Kräften *selbst* durchführt“.<sup>2</sup>

Analog zur Definition des Markteintritts ist internes Wachstum durch *neuerstellte* Kapazitäten gekennzeichnet und führt daher ebenfalls zu einer Erhöhung der gesamtwirtschaftlichen Kapazität. Im Gegensatz zur Definition des Markteintritts handelt es sich hier jedoch um *neuerstellte* Kapazitäten, die von einer bereits in der Branche *bestehenden* Gesellschaft geschaffen werden. Die Definition des Markteintritts verlangt dagegen, daß diese Kapazitäten durch eine in der Branche *neue, rechtlich selbständige Gesellschaft* produziert werden.

Das „interne Wachstum“ ist einer von zwei wesentlichen Wachstumswegen, nach dem sich eine Unternehmensvergrößerung vollzieht.<sup>3</sup> Diesem steht die Wachstumsart „externes Wachstum“ gegenüber,<sup>4</sup> das durch den Erwerb von Verfügungsmacht über *bereits bestehende* Kapazitäten gekennzeichnet ist.<sup>5</sup> Nachdem beim externen Wachstum nur bereits bestehende Kapazitäten gekauft werden, führt dies nicht – wie beim internen Wachstum – zu einer Erhöhung der gesamtwirtschaftlichen Kapazität.<sup>6</sup>

Auf die Wachstumsform „externes Wachstum“ wird in diesem Kapitel nicht weiter eingegangen, da sie in dem Kapitel „Zusammenschluß von Unternehmen“ ausführlich behandelt wird.

---

<sup>1</sup> Nachweise bei Küting (1980), S. 281.

<sup>2</sup> Schubert (1981), S. 53.

<sup>3</sup> Vgl. Hax (1961), S. 66.

<sup>4</sup> In dieser Arbeit auch als „Zusammenschluß von Unternehmen“ bezeichnet.

<sup>5</sup> Vgl. Schubert (1981), S. 51.

<sup>6</sup> Vgl. Küting (1980), S. 281.

Nach Küting<sup>7</sup> kann internes Wachstum auf drei verschiedene Arten gefördert werden.

Erstens durch „Ausbau“, d. h. durch die Errichtung von Anlagen innerhalb bestehender Betriebe. Beispielsweise wird durch den Ausbau bzw. Aufbau eines Call-Centers die Kommunikation zum Kunden gefördert beziehungsweise der Absatz gesteigert.

Zweitens durch „Betriebsstättenbau“, d. h. durch die Errichtung *unselbständiger* Betriebe. Bei dieser Wachstumsform erhöht sich die Anzahl der rechtlich unselbständigen Gliedbetriebe, die Anzahl der rechtlich selbständigen bleibt dagegen konstant.<sup>8</sup> Hierunter fällt der bereits im Kapitel „Markteintritt“ genannte Eigenaufbau von Repräsentanzen, Agenturen und Filialen.<sup>9</sup> In diesem Kapitel wurde die Gründung dieser Gliedbetriebe – auch wenn durch sie ein neuer Markt für das Unternehmen erschlossen wird – als Form des „Markteintritts“ abgelehnt. Der Grund lag in ihrer Kennzeichnung als rechtlich *unselbständige* Betriebe. Ihre Gründung soll hier als Form des „internen Wachstums“ behandelt werden.

Drittens durch „Gründung“, d. h. durch Errichtung selbständiger Unternehmen, die als eigene Rechtspersönlichkeit am Wirtschaftsleben teilnehmen. Wird davon ausgegangen, daß die Gründung dieser rechtlich selbständigen Unternehmenseinheiten – d. h. Tochtergesellschaften – in der gleichen Branche bzw. einem ähnlichen Markt vollzogen wird, liegt internes Wachstum vor. Zu denken ist hierbei an Neugründungen zur Erweiterung oder zur Neuorganisation des Sortiments. Wird die Gründung hingegen in einem sehr unterschiedlichen Markt vorgenommen, so erfüllt sie die Tatbestände der Definition des Markteintritts. Zu denken ist hier an die internationale Expansion von Versicherungsunternehmen durch Tochtergesellschaften.<sup>10</sup>

Welche Größenänderungen spiegeln nun das Unternehmenswachstum wider? Hierzu gibt es in der Literatur viele verschiedene Ansätze, es werden nahezu alle

---

<sup>7</sup> Vgl. zur Systematik möglicher Wachstumswege Küting (1980), S. 180ff.

<sup>8</sup> Vgl. Küting (1980), S. 285.

<sup>9</sup> Vgl. Kapitel 3.1.

<sup>10</sup> Hieraus folgt, daß neu errichtete Filialen/Repräsentanzen im Ausland dem internen Wachstum zugeordnet werden, hingegen neu gegründete Tochtergesellschaften dem Markteintritt.

Mengen- und Wertgrößen des Unternehmensbereichs als Wachstumsmaßstab diskutiert.<sup>11</sup> Beispielhaft können die Größen Anlagevermögen, Eigenkapital, Bilanzsumme, Wertschöpfung und Umsatzerlöse genannt werden. Hier soll die Größe „Umsatzerlöse“, d. h. die Bruttoprämien, aufgrund ihrer leichten Erfassbarkeit als Kennzahl herangezogen werden.<sup>12</sup>

Internes Wachstum wird also anhand eines Prämienzuwachses einer bestimmten Periode gemessen. Ein Prämienzuwachs ergibt sich aus den Bruttozugängen einer Periode abzüglich der Bestandsabgänge dieser Periode. Die Bruttozugänge lassen sich nach Herkunftsarten gliedern in Neugeschäft (neue Vertragsabschlüsse) der Neukunden bzw. der Bestandskunden, das Änderungsgeschäft (Veränderung bestehender Versicherungsverträge) der Bestandskunden sowie Verlängerungsgeschäft (Nichtstorno) der Bestandskunden.<sup>13</sup> Bestandsabgänge resultieren naturgemäß aus den Geschäften mit Bestandskunden, hierunter werden gekündigte (Storno) sowie auslaufende Verträge verstanden.<sup>14</sup> Bei allen genannten Größen kann außerdem zwischen Mengengerüst und Preisgerüst unterschieden werden.<sup>15</sup>

Hieraus ergeben sich die unterschiedlichen internen Wachstumsmöglichkeiten der Versicherungsunternehmen. So können z. B. die Bruttoeinnahmen durch das Neugeschäft mit Neukunden und/oder Bestandskunden in den bereits betriebenen oder neuen Versicherungszweigen gesteigert werden, und zwar durch eine Stückzahlsteigerung (Mengengerüst) der Verträge und/oder durch eine Prämienerrhöhung (Preisgerüst). Als weiteres Beispiel kann die Verminderung des Bestandsabgangs angeführt werden, indem z. B. die Beendigung einer bestimmten Stückzahl von Verträgen (Mengengerüst) oder Prämienenkungen (Preisgerüst) vermieden wird. Das Ausmaß und der zeitliche Verlauf des internen Wachstums hängt jeweils davon ab, inwieweit es dem Versicherungsunternehmen gelingt, diese Wachstumsmöglichkeiten zu einer Umsatzsteigerung zu nutzen.<sup>16</sup> Dafür müssen in allen Funktionsbereichen der Versicherung die notwendigen Voraussetzungen gegeben sein.

---

<sup>11</sup> Vgl. Sigloch (1970/1971), S. 8.

<sup>12</sup> Für eine kurze Diskussion zur Eignung dieser Größen vergleiche Kapitel 1 sowie Schubert (1981), S. 43.

<sup>13</sup> Vgl. Farny (1995), S. 577.

<sup>14</sup> Vgl. Farny (1995), S. 577.

<sup>15</sup> Vgl. ausführlich hierzu Farny (1995), S. 577.

<sup>16</sup> Vgl. hierzu ebenfalls Weiss (1975), 149-158.

Als letzter Punkt ist noch die Frage zu klären, inwieweit internes Wachstum zur Konzentration bzw. Dekonzentration führen kann. Beim internen Wachstum bleibt die Anzahl der Marktanbieter konstant. Bei gleichbleibender Anzahl von Unternehmen liegt keine Veränderung der Ballung ökonomischer Größen bzw. Konzentration vor, wenn die Marktanteile der etablierten Anbieter konstant bleiben. In diesem Fall wächst jedes Unternehmen ebenso stark wie der Markt. Verändern sich hingegen Marktanteile, müssen hiervon mindestens zwei etablierte Marktteilnehmer betroffen sein. Es liegt eine Konzentrationsveränderung vor. Die Richtung der Konzentrationsveränderung hängt davon ab, ob die Marktanteilsveränderung zugunsten der größeren oder zugunsten der kleineren Unternehmenseinheiten ausfällt.

Damit vom internen Wachstum ein maßgeblicher Einfluß auf die Marktstruktur überhaupt ausgehen kann ist es eine notwendige Bedingung, daß starke Marktanteilsverschiebungen zwischen Unternehmen stattfinden können. Ist es *allen* Unternehmen aufgrund von Wachstumshemmnissen nicht möglich, in starkem Umfang intern zu wachsen bzw. Marktanteile für sich zu gewinnen – liegen also geringe Marktanteilsverschiebungen zwischen den einzelnen Unternehmen vor – so kann die Wirkung des internen Wachstums auf die Konzentrationsveränderung als unbedeutend angesehen werden.

Sind hingegen große Marktanteilsverschiebungen innerhalb der Branche möglich, liegen also wesentlich geringere oder keine Wachstumshemmnisse für unterschiedliche Unternehmensgruppen vor, kann durch internes Wachstum der Konzentrationsgrad eines Marktes verändert werden. Die notwendige Bedingung wäre damit erfüllt.

Große Marktanteilsverschiebungen sind jedoch nicht hinreichende Bedingung, da sie innerhalb aller Größenklassen von Unternehmen vorliegen können. Somit würde kein eindeutiger Effekt auf die Konzentration ausgehen. Liegen dagegen Marktanteilsverschiebungen generell zugunsten der kleinen (großen) Marktteilnehmer vor, geht hiervon ein Dekonzentrationseffekt (Konzentrationseffekt) aus. Können kleine Unternehmen generell Marktanteile für sich gewinnen, so müssen für sie die bereits angesprochenen Wachstumshemmnisse wesentlich niedriger liegen als für ihre großen Konkurrenten. Bei bestehenden Marktanteilsverschiebungen muß also untersucht werden, ob hiervon bestimmte Größengruppen von

Unternehmen überwiegend betroffen sind bzw. ob die Wachstumsbarrieren bei diesen wesentlich niedriger liegen.<sup>17</sup>

Nachdem Wachstumsbarrieren zentraler Ausgangspunkt für diese Analyse sind, werden sie im Mittelpunkt der folgenden Untersuchungen stehen.

## **5.2 Status Quo: Wachstumsbarrieren als Bestimmungsfaktor für „internes Wachstum“**

### **5.2.1 Definition und Gliederung von Wachstumsbarrieren**

Die Literatur zum Unternehmenswachstum liefert ein sehr differenziertes Bild hinsichtlich des Begriffs „Wachstumsbarriere“. Es finden sich eine Vielzahl von Begriffen, die im gleichen oder ähnlichen Sinn verwendet werden, wie z. B. „Wachstumsschranken“, „Wachstumshindernisse“, „Wachstumsbeschränkungen“, „Wachstumsbegrenzungen“ etc.<sup>18</sup> Vielfach wird auf eine Definition des Begriffs verzichtet, vereinzelt finden sich jedoch Anhaltspunkte dafür, wie dieser zu verstehen ist. So beschreibt Wittmann Wachstumsbarrieren als „hemmende Kräfte des Wachstums“, Dimitriadis bezeichnet sie als „hemmende Wirkungen verschiedener Faktoren auf das Wachstum der Unternehmen“.<sup>19</sup>

Im Rahmen dieser Arbeit werden unter Wachstumsbarrieren solche Einflußfaktoren bzw. Bestimmungsfaktoren verstanden, von denen *starke* restriktive Auswirkungen auf ein *relativ hohes* Unternehmenswachstum ausgehen. Unter relativ hohem Wachstum wird ein Unternehmenswachstum verstanden, daß über dem Marktwachstum liegt, durch das ein Unternehmen Marktanteile gewinnt. Zudem gelten als Wachstumshemmnisse *nicht* solche Faktoren, die das

---

<sup>17</sup> Die Überwindung von Wachstumshemmnissen könnte z. B. mit Größenvorteilen zusammenhängen.

<sup>18</sup> Nachweise bei Geiser (1983), S. 51ff. Diese Begriffe werden im folgenden als Synonym verwendet. Abgrenzbar hierzu ist der Begriff Wachstumsschwelle, der einen differenzierten Bedeutungsgehalt besitzt. Dabei definiert die Wachstumsschwelle den Punkt in der Unternehmensentwicklung, an dem der bisher positive Wachstumsverlauf einen Strukturbruch erleidet. Man unterscheidet in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße drei Arten von Wachstumskrisen: die Einführungskrise, die Wachstumskrise und Alterskrise. Vgl. Graumann (1994), S. 913.

<sup>19</sup> Nachweise bei Geiser (1983), S. 53.

Unternehmenswachstum nur *leicht* beeinträchtigen. Grund hierfür ist, daß eine nur geringfügig bestehende Wachstumsbeschränkung nicht ausreichen würde, um einen Trend von Marktstrukturveränderungen zu erklären.

Wachstumsbarrieren können prinzipiell in allen Funktionsbereichen eines Unternehmens auftreten und darüber hinaus auch aus dem überbetrieblichen Sektor stammen.<sup>20</sup> In der Literatur finden sich unterschiedliche Ansätze zur Gliederung der vielfältig denkbaren Wachstumsbarrieren.

So nimmt z. B. Busse von Colbe eine Einteilung der Wachstumshemmnisse in „interne“ und „externe“ Hemmnisse vor.<sup>21</sup> „Externe“ Wachstumshemmnisse sind seiner Gliederung nach Absatz- und Finanzierungsschwierigkeiten. Als „internes“ Hemmnis sieht er die Kapazität des dispositiven Faktors an, die kurzfristig nur bedingt erhöht werden kann.

Kürpick unterscheidet hingegen zwischen betriebsinternen und betriebsexternen Wachstumsbedingungen. Betriebsinterne Wachstumsbedingungen sind Faktoren, die dem Einflusbereich der Unternehmensleitung unterliegen, betriebsexterne sind solche, die von der Unternehmensleitung nicht zu beeinflussen sind.<sup>22</sup> Betriebsinterne sowie betriebsexterne Wachstumsbedingungen treten nach Kürpick im Absatz- und Finanzierungsbereich, im Beschaffungs- und Produktionsbereich und im Forschungs- und Entwicklungssektor auf.<sup>23</sup> Als weitere betriebsinterne Wachstumsbedingung nennt Kürpick den dispositiven Faktor, besonders das quantitative und qualitative Leistungsvermögen der Unternehmensleitung.<sup>24</sup> Als weitere betriebsexterne Wachstumsbedingung nennt er unter anderem die Steuer-, Sozial-, Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik sowie internationale Krisenerscheinungen in politischen und wirtschaftlichen Bereichen.<sup>25</sup>

Als letztes Beispiel soll die Gliederung von Finger dargestellt werden, der eine Einteilung gemäß den großen Planungsbereichen eines Unternehmens vornimmt.<sup>26</sup> Wachstumsprozesse werden demnach durch Bestimmungsgründe im Absatzbe-

---

<sup>20</sup> Vgl. Geiser (1983), S. 62.

<sup>21</sup> Vgl. Busse von Colbe (1964), S. 316 f.

<sup>22</sup> Vgl. Kürpick (1981), S. 84.

<sup>23</sup> Vgl. Kürpick (1981), S. 85ff.

<sup>24</sup> Vgl. Kürpick (1981), S. 98.

<sup>25</sup> Vgl. Kürpick (1981), S. 89.

<sup>26</sup> Vgl. Finger (1968), S. 12.

reich, Produktionsbereich und in der Finanzplanung limitiert. Analog dazu stehen den wachsenden Unternehmen Nachfrage-, Kapazitäts- und Finanzierungsschranken entgegen.<sup>27</sup>

Die hier vorgenommene Untergliederung lehnt sich an die Einteilung von Finger an: Die Untersuchung der Wachstumsbarrieren soll in Barrieren des Absatzbereichs, des Produktionsbereichs und des Finanzbereichs untergliedert werden. Nachdem in der Arbeit die Analyse von nur hohen Wachstumsbarrieren im Vordergrund steht, also auf eine detaillierte Analyse von allen möglichen bestehenden Wachstumsbarrieren verzichtet wird, kann eine eher grobe Gliederung als vorteilhafter angesehen werden.

Im Anschluß wird untersucht, inwieweit Versicherungsgesellschaften<sup>28</sup> allgemein Wachstumsbarrieren aus diesen drei Bereichen entgegenstehen. Bei bestehenden hohen Wachstumsbarrieren wird in einem zweiten Schritt untersucht, ob die bestehenden Wachstumsbarrieren von Unternehmen unterschiedlicher Größenklassen leichter oder schwerer überwunden werden können. Können z. B. alle Wachstumsbarrieren von „großen“ Unternehmen leichter als von „kleinen“ Unternehmen überwunden werden – große Unternehmen also besser schnell wachsen als kleine – dann kann internes Wachstum in der Versicherungsbranche zu Konzentration führen. Hinsichtlich der Größenklasse soll hier nur zwischen „kleinen“ und „großen“ Unternehmen unterschieden werden. Daraus ergibt sich folgende zu untersuchende Matrix:

**Tab. 8: Aufbau der Untersuchung von Wachstumsbarrieren**

Untersuchungsbereich	Art des Versicherungsunternehmens (VU)		
	Generell	Kleines VU	Großes VU
Absatzbereich	Kap. 5.2.1	Kap. 5.2.1	Kap. 5.2.1
Finanzbereich	Kap. 5.2.2	Kap. 5.2.2	Kap. 5.2.2
Produktionsbereich	Kap. 5.2.3	Kap. 5.2.3	Kap. 5.2.3

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>27</sup> Vgl. Finger (1968), S. 12.

<sup>28</sup> Wie in der Einleitung bereits verdeutlicht, wird hier nicht mehr zwischen den rechtlichen Eigentümern (bzw. Gründern) der Versicherungsunternehmen unterschieden. Ob diese ebenfalls Versicherungsunternehmen, Banken oder andere Investoren sind, hat auf die Art und Höhe der Wachstumsbarrieren nur geringe Auswirkung. Bei bestehenden Unterschieden wird im Text an gegebener Stelle darauf hingewiesen.

### 5.2.2 Wachstumsbarrieren im Produktionsbereich

Das Wachstum eines Unternehmens wird von dem Wachstum der Kapazität beschränkt. Unter Kapazität ist dabei die technisch und organisatorisch maximal mögliche Produktionserhöhung einer Periode zu verstehen.<sup>29</sup> Denn der Absatz kann zumindest nicht langfristig die Produktion übersteigen.<sup>30</sup>

Kann die Produktionskapazität eines Unternehmens problemlos erhöht werden, ergeben sich hieraus keine Wachstumsbarrieren für das Unternehmen. Ist im Gegensatz hierzu die Erweiterung der Produktionskapazität beschränkt, liegen Wachstumsbarrieren im Produktionsbereich vor.<sup>31</sup> Dabei ist die Beschränkung der Kapazität nach Finger von folgenden Faktoren abhängig: „von den technischen und organisatorischen Möglichkeiten der Produktion und von den Fähigkeiten der Unternehmensleitung die Produktionsmöglichkeiten zu erweitern, von den zur Verfügung stehenden finanziellen Mitteln und von bestimmten Zielsetzungen der Unternehmensleitung“.<sup>32</sup> Im Zentrum dieses Abschnitts steht die Frage nach der technisch und organisatorisch maximal möglichen Vergrößerung der Kapazität. Die finanziellen Aspekte werden in einem späteren Kapitel behandelt. Die Aspekte hinsichtlich der Zielsetzung der Unternehmensleitung werden hingegen nicht betrachtet, da „strategische“ Entscheidungsparameter in der vorliegenden Arbeit keine Berücksichtigung finden.

Für die hier anstehenden produktionstheoretischen Untersuchungen wird das Versicherungsgeschäft in das Risikogeschäft und das Dienstleistungsgeschäft untergliedert.<sup>33</sup> Die Produktionsfunktionen beider Bereiche sind nämlich hinsichtlich ihrer Produktionsfaktoren sowie der substitutionalen bzw. limitationalen Beziehungen der eingesetzten Produktionsfaktoren völlig verschieden.<sup>34</sup> Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die benötigten Produktionsfaktoren beider Bereiche:

---

<sup>29</sup> Vgl. Finger (1968), S. 14.

<sup>30</sup> Vgl. Finger (1968), S. 14.

<sup>31</sup> Zu der Analyse von Wachstumshemmnissen im Produktionsbereich von Industriebetrieben vgl. Geiser (1983), S. 86ff.

<sup>32</sup> Finger (1968), S. 14.

<sup>33</sup> Diese Untergliederung wurde bereits im Kapitel 3.2.2.1 „Größenabhängige Kostenvorteile“ vorgenommen.

<sup>34</sup> Vgl. Farny (1992), S. 262.

**Tabelle 9: Produktionsfaktoren im Versicherungsgeschäft**

	<b>Risikogeschäft</b>	<b>Dienstleistungsgeschäft</b>
<b>Potentialfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nutzung von Sicherheitskapital</li> <li>- Rückversicherungspotentiale</li> <li>- Vertragsabschlüsse, Versicherungsbestand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitarbeiter</li> <li>- Betriebsmittel</li> <li>- Außenorganisation</li> <li>- Kapitalnutzungen</li> </ul>
<b>Repetierfaktoren</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geld für Versicherungsleistungen für eigene Rechnung</li> <li>- Rückversicherungsschutz</li> <li>- Informationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vermittlerleistungen</li> <li>- Hilfs- und Betriebsstoffe</li> <li>- Informationen</li> </ul>

Quelle: Farny (1992), S. 262, für weitere Erläuterungen vgl. Farny (1992), S. 262ff. sowie ders. (1995), S. 478ff.

Im Risikogeschäft bestehen zwischen den Produktionsfaktoren zahlreiche Substitutionsbeziehungen. Beispielhaft kann diese Beziehung für die Faktoren „Geld für Versicherungsleistungen für eigene Rechnung“ und „Rückversicherungsschutz“ gegeben werden (Gegenstand der Selbstbehaltspolitik des Versicherers) sowie zwischen „Sicherheitskapital“ und „Rückversicherung“. <sup>35</sup> Im Dienstleistungsgeschäft liegen hingegen überwiegend limitationale Produktionsfunktionen vor. <sup>36</sup>

Anschließend soll zuerst auf die Kapazitätssituation und die damit möglichen Wachstumsbarrieren im Risikogeschäft eingegangen werden, daran anschließend auf die Kapazitätssituation im Dienstleistungsgeschäft. Hinsichtlich der Kapazität soll nach „Volumen- oder Summenkapazität“ und nach „Stückzahlkapazität“ unterschieden werden. Ersteres bezieht sich auf Arten und Mengen des Risikotransfers, letzteres auf die Stückzahl der Versicherungsgeschäfte.

### 5.2.2.1 Produktionskapazität des Risikogeschäfts

Unter Kapazität im Risikogeschäft wird die „Zeichnungsfähigkeit“, d. h. das Leistungsvermögen bei der Übernahme von Risiken eines Versicherungsunternehmens verstanden. Dabei kann es sich um die Übernahme *einzelner* Risiken (besonders Großrisiken) oder aber auch *vieler* Risiken (besonders Massengeschäft) handeln. <sup>37</sup> Zudem hängt die Inanspruchnahme der Kapazität für

<sup>35</sup> Vgl. Farny (1992), S. 262.

<sup>36</sup> Vgl. Farny (1992), S. 263.

<sup>37</sup> Vgl. Farny (1992), S. 264.

Risikogeschäfte in hohem Maße von Arten und Mengen des Risikotransfers ab, weshalb hier besonders die Volumen- oder Summenkapazität Bedeutung hat.

Bei der Übernahme *einzelner* Risiken ist die Zeichnungsfähigkeit dann erschöpft, wenn ihre Übernahme zu einer nicht akzeptierten Erhöhung des *versicherungstechnischen Zufallsrisikos* im Gesamtversicherungsbestand für eigene Rechnung führen würde.<sup>38</sup> Dies ist abhängig von den im Risikobereich aufgeführten *Potentialfaktoren*: Die Grenzen der Zeichnungskapazität treten auf, wenn Rückversicherungspotentiale ausgeschöpft sind, mögliche Zufallsverluste in ein Mißverhältnis zur Eigenkapitalausstattung geraten oder der Versicherungsbestand zu klein und schwach differenziert für die Übernahme des Risikos ist.<sup>39</sup> Die Zeichnungsunfähigkeit kann besonders bei Risiken, die durch die Möglichkeit sehr hoher Schäden charakterisiert sind<sup>40</sup> – auch Großrisiken genannt – eintreten. In der Realität wird die hier angesprochene Begrenzung der Summenkapazität dadurch offensichtlich, daß es Risiken gegeben hat und geben wird, die auf dem Versicherungsmarkt der gesamten Welt nicht untergebracht werden konnten bzw. können.<sup>41</sup>

Die Zeichnungskapazität vieler Risiken – hier handelt es sich um Risiken des Massengeschäfts – wird hingegen durch die genannten Potentialfaktoren<sup>42</sup> wenig eingegrenzt. Das versicherungstechnische Zufallsrisiko ist im Massengeschäft mit seinen begrenzten Schadengrößen wesentlich geringer.<sup>43</sup> Hier treten relativ gute Risikoausgleichseffekte in den Versicherungsbeständen auf, die Rückversicherung spielt eine nur untergeordnete Rolle.<sup>44</sup> Lediglich die vorhandenen Solvabilitätsmittel bzw. Sicherheitsmittel müssen in entsprechenden Dimensionen vorhanden sein.<sup>45</sup> Dies stellt jedoch keinen kritischen Engpaßfaktor in der Versicherungswirtschaft dar. Einerseits gibt es einen relativ großen Beurteilungsspielraum hinsichtlich des Umfangs des ausreichenden Eigenkapitals,<sup>46</sup> die Solvabilitätsregeln stellen eine Untergrenze der benötigten Mittel dar. Anderer-

---

<sup>38</sup> Vgl. Farny (1992), S. 264.

<sup>39</sup> Vgl. Farny (1992), S. 264.

<sup>40</sup> Vgl. Neave (1969), S. 803.

<sup>41</sup> Vgl. Hax (1972), S. 261.

<sup>42</sup> Wie Rückversicherungspotential oder Sicherheitskapital.

<sup>43</sup> Vgl. Farny (1992), S. 264.

<sup>44</sup> Es gibt auch Schäden im Massengeschäft, bei denen die Rückversicherung eine größere Rolle spielt. Zu denken ist hier z. B. an Hochwasserschäden.

<sup>45</sup> Vgl. Weiss (1975), S. 197.

<sup>46</sup> Vgl. Rosenkranz (1974), S. 55.

seits sind, besonders unter der Bedingung hinreichender Rentabilität der Risiken, die Sicherheitsmittel leicht und zügig zu beschaffen, z. B. durch außenfinanzierte Kapitalerhöhungen oder Selbstfinanzierung.<sup>47</sup>

Neben den eben beleuchteten Potentialfaktoren soll nun noch kurz auf den wichtigsten Repetierfaktor „Geld für Versicherungsleistungen“ eingegangen werden. Dieser hauptsächlich benötigte Produktionsfaktor könnte eine Kapazitätsgrenze darstellen. Farny verneint das, weil dieser wichtige Produktionsfaktor bei einer Ausweitung der Produktion über die Prämienvorauszahlung automatisch von den Versicherungsnehmern zur Verfügung gestellt werde.<sup>48</sup> Hollenders stellt dieser Argumentation jedoch entgegen, daß „die in einem Vertrag vereinbarten Prämienvorauszahlungen, wenn überhaupt, dann erst nach vielen Jahren das Geld für die in *demselben* Vertrag für den Schadenfall versprochenen Versicherungsleistungen aufbringen; sie machen regelrecht nur einen kleinen Bruchteil der Versicherungssumme aus“.<sup>49</sup> Hollenders räumt jedoch ein, daß – auf den gesamten Bestand bezogen – das Gesetz der großen Zahl „zufällig“ dafür sorgt, daß die gesamten Prämienvorauszahlungen das Geld für versprochene Versicherungsleistungen aufzubringen vermögen.<sup>50</sup> Daher stellt der Repetierfaktor „Geld für Versicherungsleistungen“ keine kritische Kapazitätsgrenze dar.<sup>51</sup>

Insgesamt kann festgehalten werden, daß im Risikogeschäft – abgesehen von Großrisiken – eine „weiche“ Kapazität besteht.<sup>52</sup> Das Wachstum eines Versicherers wird im Normalfall nicht durch ungenügende Kapazität im Risikogeschäft beschränkt, da bei hinreichender Rentabilität zusätzliche Produktionsfaktormengen leicht zu beschaffen sind. Die Kapazität ist schnell und problemlos ausdehnbar.

---

<sup>47</sup> Vgl. Farny (1992), S. 265.

<sup>48</sup> Vgl. Farny (1992), S. 265.

<sup>49</sup> Hollenders (1985), S. 98.

<sup>50</sup> Vgl. Hollenders (1985), S. 98.

<sup>51</sup> Hollenders stimmt hiermit zumindest „kurzfristig gesehen“ überein.

<sup>52</sup> Vgl. Farny (1992), S. 265.

### 5.2.2.2 Produktionskapazität des Dienstleistungsbereichs

Unter Kapazität im Dienstleistungsbereich wird das Leistungsvermögen des Versicherers bei der Beratung<sup>53</sup> und Abwicklung<sup>54</sup> der Versicherungsgeschäfte verstanden.<sup>55</sup> Die Inanspruchnahme der Beratungs- und Abwicklungsleistungen hängt im wesentlichen von der Stückzahl der Versicherungsgeschäfte ab, weshalb hier im Gegensatz zum Risikogeschäft die Stückzahlkapazität im Vordergrund steht.<sup>56</sup> Auch – jedoch nur in geringem Maße – hängt die zu erbringende Leistung vom Volumen und der Menge des übertragenen Risikos ab, also der Volumenkapazität. Z. B. sind Großrisiken oft beratungs- und abwicklungsintensiver als Risiken des Massengeschäfts.<sup>57</sup>

Die Kapazität im Dienstleistungsgeschäft ist dann erschöpft, wenn die Beratungs- und Abwicklungsleistung der Versicherungsgeschäfte durch die zusätzliche Beschaffung von Produktionsfaktoren nicht mehr erweitert werden kann.

Die *Potentialfaktoren* „Mitarbeiter“ bzw. „Außendienstorganisation“ spielen hier eine wesentliche Rolle, da sie die bedeutendsten Potentialfaktoren im Dienstleistungsgeschäft sind. Gerade die Abhängigkeit der Produktion des Versicherungsschutzes von diesen personellen Ressourcen stellt nach Hollenders eine Grenze für die Kapazitätsausweitung dar.<sup>58</sup> Grund hierfür sei, daß es sich um ein „Konglomerat von Leistungen“<sup>59</sup> handle, die überwiegend nur von erfahrenen und versicherungsversierten Mitarbeitern erbracht werden können.<sup>60</sup> Dabei stelle die Abhängigkeit der Produktion vom Außendienst, besonders in Ländern, in denen diese Vertriebsform eine große Rolle spielt, eine besondere Begrenzung der Kapazitätsausweitung dar.<sup>61</sup> Auch Möller sieht hier den Schwerpunkt der

---

<sup>53</sup> Beratungsleistungen beinhalten die Erklärung von Risiko- und Spar/Endspargeschäfte, besonders ihre Eignung zur Bedarfsdeckung sowie die Abwicklung der Geschäfte selbst. Vgl. ausführlicher Farny (1995), S. 42.

<sup>54</sup> Bei den Abwicklungsleistungen „handelt es sich um die Abwicklung des Absatzes bis zum Vertragsabschluß, um die sich anschließende Erstbearbeitung, Folgebearbeitung während der Laufzeit des Geschäfts, der Schlußbearbeitung bei dessen Ende sowie um die Abwicklung eintretender Versicherungsfälle.“ Farny (1995), S. 42.

<sup>55</sup> Vgl. Farny (1992), S. 266.

<sup>56</sup> Vgl. Farny (1992), S. 266.

<sup>57</sup> Vgl. Farny (1992), S. 266.

<sup>58</sup> Vgl. Hollenders (1985), S. 94.

<sup>59</sup> Vgl. Klaue (1978), S. 129.

<sup>60</sup> Vgl. Rosenkranz (1974), S. 53ff., Meyer/Rauschenbach (1972), S. 401.

<sup>61</sup> Vgl. Hollenders (1985), S. 96.

Kapazitätsbegrenzung und bezeichnet den Produktionsfaktor Vertreter als „besonders knapp“.<sup>62</sup>

Aufgrund der Beschränkung dieser personellen Ressourcen läßt sich das Angebot an Versicherungsschutz nicht spontan und nahezu beliebig vermehren, wie es von einigen Autoren behauptet wird.<sup>63</sup> Dennoch kann diese Beschränkung auch nicht als kritische Wachstumsschranke charakterisiert werden, da zumindest mittel- bis langfristig Mitarbeiter neu angestellt bzw. neu ausgebildet werden können.<sup>64</sup>

Die Beschaffung aller weiteren *Potential- und Repetierfaktoren* des Dienstleistungsbereichs ist problemlos möglich. Sie stellen daher keine wesentliche Beschränkung bei einer Kapazitätsausweitung dar. Sachliche Betriebsmittel wie Räume (Betriebsgrundstücke und Gebäude), Büroeinrichtungen sowie EDV-Anlagen können selbst bei schwieriger Marktlage zumindest mittelfristig beschafft werden, wenn entsprechend hohe Preise gezahlt werden.<sup>65</sup> Die Repetierfaktoren „Hilfs- und Betriebsstoffe“, wie Energie für Beleuchtung, stellen in der Versicherungswirtschaft eine unbedeutende Faktorgruppe dar.<sup>66</sup> Ressourcenknappheit im Sinne von Rohstoffmangel kommt nicht vor, da keine Rohstoffe für die Versicherungsschutzproduktion eingesetzt werden.<sup>67</sup>

Es kann festgehalten werden, daß auch im Dienstleistungsbereich „in einem gewissen Rahmen und zeitlich begrenzt eine *weiche* Kapazität“<sup>68</sup> besteht. Eine größere Beschaffung von Ressourcen kann zwar auf dem Beschaffungsmarkt etwas Zeit in Anspruch nehmen, dennoch sind sie, zu entsprechenden Preisen, alle erhältlich.

Nachdem die Produktionskapazität relativ einfach in der Versicherungsbranche erweitert werden kann – auch im Vergleich zur Sachgüterindustrie<sup>69</sup> – ergeben

---

<sup>62</sup> Vgl. Möller (1944), S. 21. Beschränkungen basierend auf Engpässen des Absatzbereichs ziehen sich durch alle hier untersuchten Kapitel.

<sup>63</sup> Zu vielen Zitatangaben vgl. Hollender S. 91.

<sup>64</sup> Dies könnte jedoch aufgrund von nicht vorhandenen finanziellen Ressourcen nicht möglich sein. Vergleiche hierzu Kapitel 5.2.4. „Finanzielle Voraussetzungen“.

<sup>65</sup> Vgl. Hollenders (1985), S. 97 sowie die dort angegebene Literatur.

<sup>66</sup> Vgl. Farny (1995), S. 484.

<sup>67</sup> Vgl. Farny (1995), S. 484.

<sup>68</sup> Farny (1992), S. 267.

<sup>69</sup> Vgl. Weiss (1975), S. 182.

sich im Produktionsbereich generell keine kritischen Wachstumsbarrieren. Dies hat für große sowie für kleine Unternehmen gleichermaßen Gültigkeit.<sup>70</sup>

### 5.2.3 Wachstumsbarrieren im Absatzbereich

Der Absatzbereich im Sinne eines funktional abgegrenzten Bereichs umfaßt alle Tätigkeiten oder Funktionen, alle Entscheidungen oder Maßnahmen sowie alle Einrichtungen oder Organe, die im Zusammenhang mit der Verwertung der im Versicherungsunternehmen erstellten Leistungen in Form von Versicherungsschutz am Absatzmarkt stehen.<sup>71</sup> Dabei bildet der Absatz in einer marktwirtschaftlichen Versicherungswirtschaft die bedeutendste betriebswirtschaftliche Funktion, da er üblicherweise der Engpaß aller wirtschaftlichen Aktivitäten im Versicherungsunternehmen ist.<sup>72</sup>

Internes Wachstum eines Versicherungsunternehmens setzt eine quantitative bzw. qualitative Steigerung des Absatzes voraus. Nachdem die Zahl der potentiellen Abnehmer begrenzt ist, kann bei einer geplanten Absatzausweitung ab einem bestimmten Zeitpunkt mit zunehmenden Schwierigkeiten und Widerständen gerechnet werden.<sup>73</sup> So können Probleme im Absatzbereich den betrieblichen Expansionsprozeß begrenzen<sup>74</sup> und zu einem entscheidenden Hemmnis für das Wachstum einzelner Unternehmen werden.<sup>75</sup>

Zur Erfüllung des internen Wachstumsziels steht den Versicherungsunternehmen eine Reihe von *absatzpolitischen Instrumenten* zur Verfügung.<sup>76</sup> Hierunter fallen die Absatzprogrammpolitik (d. h. Produktgestaltungspolitik und Sortimentspoli-

---

<sup>70</sup> Zwar könnte argumentiert werden, daß besonders kleinen Unternehmen im Risikobereich bei der Übernahme von Großrisiken Kapazitätsgrenzen gesetzt sind, doch liegt dies in der Natur der Sache: Kleine Versicherer sind generell keine Industrieversicherer. Ihre Wachstumschancen liegen in anderen Märkten.

<sup>71</sup> Vgl. Weber (1974), Spalte 836 und Farny (1995), S. 573.

<sup>72</sup> Vgl. Farny (1995), S. 573. Hier besteht eine gewisse Überlappung zur Produktionskapazität des Dienstleistungsbereichs. Die Kapazität des Dienstleistungsbereichs beinhaltet Beratungsleistungen, die in dem hier zu diskutierenden Absatzbereich ebenfalls Beachtung finden.

<sup>73</sup> Vgl. Wardenberg (1963), S. 79.

<sup>74</sup> Vgl. Hämel (1969), S. 18.

<sup>75</sup> Vgl. Küsters (1965), S. 60.

<sup>76</sup> Vgl. Farny (1995), S. 586ff.

tik)<sup>77</sup>, die Preispolitik<sup>78</sup>, die Absatzverfahrenspolitik<sup>79</sup>, die Kommunikationspolitik<sup>80</sup> sowie die Serviceverfahrenspolitik<sup>81</sup>. Die drei ersten Instrumente spielen generell eine größere Rolle, die zwei letzteren können unterstützend im Marketing-Mix eingesetzt werden.<sup>82</sup> Denn möchte ein Unternehmen stärker als der Markt wachsen, muß es sich entweder deutlich hinsichtlich seiner angebotenen Produkte bzw. seines Sortiments (Differenzierungsstrategie) oder spürbar hinsichtlich seines Preises (Kostenführerschaft) von der Konkurrenz absetzen. Bei beiden Vorgehensweisen muß es in der Versicherungswirtschaft auf ein leistungsfähiges Absatzverfahren zurückgreifen können. Weitere Bedingung ist, daß ihm überhaupt eine relevante Nachfrage auf dem Markt zur Verfügung steht.

Restriktionen hinsichtlich des effektiven Einsatzes von absatzpolitischen Instrumenten können daher auf der *Angebotsseite* das interne Wachstum von Unternehmen stark behindern und somit Wachstumsbarrieren darstellen. Andererseits kann starres bzw. ungünstiges Nachfrageverhalten auf der *Nachfrageseite* selbst Versicherungsunternehmen, die ein absatzpolitisch günstiges Instrumentarium einsetzen, ihren Erfolg hinsichtlich des Wachstumsziels vereiteln. Auf beide Bereiche wird folgend eingegangen.

### 5.2.3.1 Absatzbezogene Wachstumsbarrieren auf der Angebotsseite

In diesem Kapitel soll zuerst auf mögliche Restriktionen hinsichtlich des absatzpolitischen Instruments „Preispolitik“, anschließend auf mögliche Restriktionen hinsichtlich des absatzpolitischen Instruments „Produktgestaltungs- politik“ eingegangen werden.

---

<sup>77</sup> D. h. „die Gestaltung der vom Versicherungsunternehmen angebotenen Produkte und ihre Zusammenfassung zu einem Sortiment.“ Farny (1995), S. 586.

<sup>78</sup> D. h. „das Bestimmen der Preise für die abzusetzenden Versicherungsprodukte.“ Farny (1995), S. 591.

<sup>79</sup> D. h. „die Gestaltung der Absatzprozesse.“ Farny (1995), S. 619.

<sup>80</sup> D. h. „die Gestaltung der Information, die das Versicherungsunternehmen an seine generelle Umwelt und an einzelne Umweltsegmente abgibt.“ Farny (1995), S. 609.

<sup>81</sup> D. h. „alle Leistungen des Versicherungsunternehmens, die nicht vertraglich vereinbarte Hauptleistungen des Versicherungsgeschäfts sind, sondern *zusätzlich* gewährt werden.“ Farny (1995), S. 659.

<sup>82</sup> Zu beachten ist, daß die Serviceverfahrenspolitik in der Versicherungswirtschaft im Vergleich zu anderen Industrien einen höheren Stellenwert einnimmt. Gerade der Zusatznutzen, der einem Produkt durch den Service vermittelt wird, spielt in der Versicherungswirtschaft aufgrund der eingeschränkten Produktgestaltungsmöglichkeiten eine wichtigere Rolle. Hierzu vgl. Kapitel 5.2.3.1.

Die Preispolitik legt die Preise für die abzusetzenden Versicherungsprodukte fest.<sup>83</sup> Die Absatzpreise bestimmen dabei maßgeblich die Erfüllung des Unternehmensziels Wachstum, daneben auch die Ziele Gewinn und Erhaltung.<sup>84</sup> Jedoch war bis Mitte der 90er Jahre der Freiheitsgrad der Versicherer durch Aufsichtsrecht und -praxis stark eingeschränkt.<sup>85</sup> Seit Jahrzehnten bestanden nämlich in vielen europäischen Mitgliedsländern aufsichtsbehördliche *Genehmigungserfordernisse für Tarife und technische Grundlagen der Beitragsrechnung* für alle oder nur für einige Versicherungszweige.<sup>86</sup> Unternehmen wurden hierdurch stark in ihren preispolitischen Entfaltungsmöglichkeiten behindert.<sup>87</sup>

In einigen Ländern bestand eine Tarifgenehmigungspflicht, bei der, im Interesse der Sicherheit der Versicherungsnehmer bzw. geschädigten Dritten, meist nur besonders vorsichtig kalkulierte Tarife von den Aufsichtsbehörden genehmigt wurden.<sup>88</sup> Dies führte meist zu überhöhten Prämien, so daß Versicherer gleichzeitig verpflichtet wurden, Versicherungsnehmer an den Gewinnen zu beteiligen.<sup>89</sup> Die Tarifgenehmigungspflicht führte jedoch nicht zu Einheitspreisen, da unternehmensindividuelle Betriebskosten bei der Berechnung des zu genehmigenden Tarifs berücksichtigt wurden. Somit konnte auch in diesen Märkten ein Preiswettbewerb stattfinden, der jedoch stark eingeschränkt war.<sup>90</sup>

In einigen Märkten erstreckte sich die Tarifgenehmigungspflicht auch auf die verwendeten Tarifierungsmerkmale.<sup>91</sup> Aufsichtsbehörden schrieben vor, welche Risikomerkmale bei der Tarifierung berücksichtigt werden durften und welche nicht. Wurden dadurch Tarifierungsmerkmale ausgeschlossen, die für den Schadenverlauf bestimmter Risiken relevant gewesen wären, kam es zur

---

<sup>83</sup> Vgl. Farny (1995), S. 591.

<sup>84</sup> Vgl. Farny (1995), S. 591.

<sup>85</sup> Durch die dritte Versicherungsrichtlinie 1994 wurden die Genehmigungserfordernisse für Tarife abgeschafft. Vgl. hierzu Kapitel 5.3.3.

<sup>86</sup> Vgl. Müller (1995), S. 183.

<sup>87</sup> Vgl. Müller (1995), S. 183. Weitere Hemmnisse für die Prämienpolitik sind in den oftmals langen Laufzeiten der Versicherungsverträge zu sehen. Zwar können auch Prämien des Bestands verändert werden, doch bleibt diese Möglichkeit meist auf den Fall der Prämien senkung beschränkt. Vgl. hierzu sowie zu weiteren Hemmnissen der Prämienpolitik Farny (1971), S. 46-50.

<sup>88</sup> Für eine kurze Beschreibung der bestehenden Regulierungssysteme zum Anfang der 90er Jahre in den einzelnen europäischen Ländern vgl. Clifford Chance (1990), S. 19-28. Eine Übersicht findet sich zudem bei Attiger (1994), S. 82ff.

<sup>89</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 94.

<sup>90</sup> Vgl. Müller (1995), S. 234.

<sup>91</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 94.

unangemessenen Tarifierung dieser Risiken durch die Versicherer. Untertarifizierte Versicherungsverträge mußten daher von übertarifierten Verträgen subventioniert werden.<sup>92</sup> Dies beeinflusste die Preispolitik der Versicherer ebenfalls negativ.

In wiederum anderen europäischen Mitgliedsländern bestand nur eine Vorlagepflicht für Tarife, wodurch Tarife ohne amtliche Genehmigung verwendet werden konnten. Die Vorlage versetzte die Aufsichtsbehörde in die Lage, die Ordnungsmäßigkeit der Kalkulation zu überprüfen und gegebenenfalls den Gebrauch der Tarife zu untersagen.<sup>93</sup> Selbst bei dieser abgeschwächten Form der Tarifregulierung wird die Meinung vertreten, daß Unternehmen in ihren Entfaltungsmöglichkeiten stark eingeschränkt wurden.<sup>94</sup>

Man kann also festhalten, daß das überaus wichtige absatzpolitische Instrument „Preispolitik“ bis in die 90er Jahre den Versicherungsunternehmen wegen aufsichtsrechtlicher Vorschriften nur beschränkt zur Verfügung stand. Dies stellt eine Wachstumsbarriere im Sinne dieser Arbeit dar, da es den Unternehmen nicht möglich war, Marktanteile aufgrund eines gut funktionierenden Preiswettbewerbs für sich zu gewinnen. Unternehmen aller Größenklassen waren hiervon betroffen, nachdem die regulativen Bestimmungen für alle Unternehmen gleichermaßen Anwendung fanden.

Neben der Preispolitik hat die *Produktpolitik* als absatzwirtschaftliches Instrument eine herausragende Bedeutung. Nach Gutenberg „kann kein Zweifel daran bestehen, daß das Produktionsprogramm die wichtigste wachstumsbestimmende Größe ist, deren Bedeutung vor der Preispolitik, der Absatztechnik und der Werbung rangiert“.<sup>95</sup>

Die Produktgestaltung als wesentliches Element der Produktionsprogrammpolitik<sup>96</sup> soll hier im Vordergrund stehen. Dabei kann generell zwischen *materieller* und *formaler* Produktgestaltung unterschieden werden.<sup>97</sup> Die *formale* Gestaltung beschränkt sich – aufgrund der immateriellen Natur der Versicherungsprodukte –

---

<sup>92</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 94.

<sup>93</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 94.

<sup>94</sup> Vgl. Müller (1995), S. 183.

<sup>95</sup> Gutenberg (1964), S. 667.

<sup>96</sup> Bzw. Absatzprogrammpolitik.

<sup>97</sup> Vgl. Müller (1995), S. 182.

auf z. B. optische Policengestaltung oder verkaufsfördernde Namensgebung.<sup>98</sup> Wegen ihrer begrenzten Bedeutung wird auf sie im folgenden nicht weiter eingegangen.

Nach Farny soll durch die *materielle* Produktgestaltung „der Produktnutzen für die Kunden gefördert werden, damit ein großes akquisitorisches Potential geschaffen wird und gleichzeitig möglichst hohe Beiträge zur Erfüllung der Absatzziele hervorgebracht werden.“<sup>99</sup> Wesentliches Verfahren der Produktgestaltung ist die Produktneuentwicklung, also die Innovation. Gerade hinsichtlich der Produktinnovation ergeben sich jedoch hohe Beschränkungen in der Versicherungsbranche. Die Wachstumschancen von Unternehmen werden hierdurch vermindert, denn die Möglichkeit wird stark eingeschränkt, erfolgreiche Produktgestaltung bzw. Produktpolitik anzuwenden.<sup>100</sup>

Die materielle Aufsicht limitiert einerseits die Produktentwicklung durch *Vorschriften bei den Versicherungsbedingungen*, andererseits stellt der *fehlende Patentschutz* ein großes Hindernis dar.<sup>101</sup>

Die Vertragsbeziehungen zwischen dem Kunden und dem Versicherer werden mit den sogenannten *Versicherungsbedingungen* inhaltlich festgelegt.<sup>102</sup> Bei der Gestaltung der Versicherungsbedingungen spielten jedoch die Aufsichtsbehörden der meisten Mitgliedsländer bis in die 90er Jahre eine wesentliche Rolle. So mußten Unternehmen, die ein neues Produkt am Markt anbieten wollten, vorab bei den Behörden die Versicherungsbedingungen vorlegen und genehmigen

---

<sup>98</sup> Vgl. Weiss (1975), S. 161.

<sup>99</sup> Farny (1995), S. 587.

<sup>100</sup> Ein weiteres Verfahren stellt die Produktfortentwicklung durch Variation und Differenzierung dar. Die Grenzlinien zwischen diesen beiden Verfahren sind jedoch unscharf. Vgl. Farny (1995), S. 588-589.

<sup>101</sup> Daneben gibt es noch andere Hürden, die in der Versicherungswirtschaft der Produktinnovation entgegenstehen, jedoch als nicht ganz so gewichtig anzusehen sind wie die im Text zu diskutierenden. Z. B. erschwert die Verfahrenstechnik des Risikoausgleichs die Einführung neuer Produkte, da für sie oft statistische Erfahrungswerte fehlen. Die Verfahrenstechnik setzt unter Umständen auch bestimmte Mindestgrößen des Kollektivs voraus, um den Risikoausgleich überhaupt zu ermöglichen. Vgl. Schütze (1972), S. 52. Zudem können Produktionsengpässe im Absatzbereich bestehen, da die neuen Produkte erst einmal den Absatzorganen nahegebracht werden müssen – hier bestehen in der Regel Kapazitäts-, Kosten-, Motivations- und auch Qualifikationshemmnisse, die jedoch überwindbar sind. Vgl. Will (1994), S. 312.

<sup>102</sup> Vgl. Rabe (1997), S. 167.

lassen.<sup>103</sup> Die Aufsichtsbehörden folgten dabei weitgehend dem Grundsatz, daß die Versicherung gleichartiger Risiken unter einheitlichen Versicherungsbedingungen erfolgen sollte.<sup>104</sup> Ziel war es, die Markttransparenz zu erhöhen. Aufgrund der sich ergebenden Produktvereinheitlichung wurde der Suchprozeß für die Versicherungsnehmer wesentlich vereinfacht. In Märkten, in denen die Aufsichtsbehörde konsequent die Einheitlichkeit der im Markt verwendeten Versicherungsbedingungen verlangte, wurde daher der Produktwettbewerb „ganz erheblich behindert“.<sup>105</sup>

In anderen Märkten wurde nur eine systematische Bedingungs-vorlagepflicht, d. h. eine schwächere Form der Produktkontrolle angewandt.<sup>106</sup> Produkte durften ohne Genehmigung der Aufsichtsbehörde verkauft werden. Diese mußten nur der Aufsichtsbehörde vorgelegt werden, die – falls die Produkte nach Ansicht der Behörde den Interessen der Versicherungsnehmer zuwiderliefen – sie aus dem Verkehr ziehen konnte.<sup>107</sup> Hieraus ergab sich, jedoch in geringerem Umfang, eine gewisse Einschränkung des Produktwettbewerbs.

Kann die Genehmigung neuer Bedingungswerke nur unter großem Aufwand an Kosten und Zeit<sup>108</sup> erlangt werden, hat dies negative Auswirkungen auf die Innovationsanstrengungen der Versicherungen.<sup>109</sup> Auch die Aufsichtsbehörden waren sich bewußt, daß der Grundsatz der Markttransparenz den Bedingungs-wettbewerb stark einschränken und sich damit negativ auf die Innovationsbereitschaft auswirken würde.<sup>110</sup> So gab z. B. in Deutschland das Bundesaufsichtsamt für das Versicherungswesen als Leitziel vor, „der Fortschritt des Versicherungswesens solle in der Hauptsache nicht ein individueller, sondern möglichst ein gemeinschaftlicher sein und was ein echter Fortschritt sei, entscheide das BAV nach pflichtgemäßem Interesse.“<sup>111</sup> Erschwerend kam noch dazu, daß in einigen Ländern – so z. B. wiederum in Deutschland – die Aufsichtsbehörden bei der

---

<sup>103</sup> Vgl. Müller (1995), S. 182. Ausgenommen hiervon war generell das Großrisikogeschäft. Grund hierfür war, daß die Kunden in diesen Versicherungszweigen selbst in der Lage sind, sich optimalen Versicherungsschutz zu suchen. Vgl. Rabe (1997), S. 167.

<sup>104</sup> Vgl. Angerer (1985a), S. 18.

<sup>105</sup> Weidenfeld (1995), S. 92.

<sup>106</sup> Vgl. Weidenfeld (1995), S. 92.

<sup>107</sup> Vgl. Weidenfeld (1995), S. 92-93.

<sup>108</sup> Die Verfahrensdauer bis zur Genehmigungsreife lag in Deutschland teilweise bei über 10 Jahren. Vgl. Brieger-Lutter (1992), S.606.

<sup>109</sup> Vgl. Weidenfeld (1995), S. 92.

<sup>110</sup> Vgl. Rieger (1981), S. 185.

<sup>111</sup> Vgl. Brieger-Lutter (1992), S. 605 mit Verweis auf Zitatangaben.

Prüfung der Genehmigungsanträge die jeweiligen Fachverbände der Versicherungswirtschaft oder Versicherungsbeiräte zur Stellungnahme aufforderten.<sup>112</sup> Nachdem in den Verbänden bzw. den Beiräten Vertreter von Versicherungsunternehmen saßen, erhielt die Konkurrenz des Antragstellers noch vor Einführung des Produkts Kenntnis vom Innovationsvorhaben.<sup>113</sup>

Der *fehlende Patentschutz* wirkt sich zudem negativ auf das Innovationsvorhaben von Versicherungsunternehmen aus. Ein Urheberrechtsschutz für Versicherungsbedingungen wird von den Aufsichtsämtern abgelehnt, da dieser dem Aufsichtsziel „Markttransparenz“ direkt zuwiderläuft.<sup>114</sup> Zudem würden Versicherungsunternehmen durch den Schutz Monopolrechte zugestanden, die den Grundsätzen des Versicherungsaufsichtsrechts widersprechen.<sup>115</sup>

Wird ein neuer Versicherungsschutz sehr erfolgreich vom Markt aufgenommen, gibt es aufgrund des fehlenden Urheberrechtsschutzes für das innovative Unternehmen kaum eine Möglichkeit, die sofortige Nachahmung durch die Konkurrenz zu verhindern. Das Produkt kann dabei sehr schnell und ohne hohe Kosten von der Konkurrenz nachgeahmt werden. Ein Versicherungsunternehmen kann daher keine oder nur sehr geringe Pioniergewinne realisieren; den Kosten und Risiken einer Innovation stehen keine ausreichenden, wettbewerbsrechtlich abgesicherten Chancen gegenüber.<sup>116</sup>

Man kann festhalten, daß in der Versicherungsbranche die Produktgestaltungspolitik durch die geringen Innovationsmöglichkeiten relativ stark eingeschränkt ist. Ein Versicherer vermag sich durch z. B. Spezialisierung oder Generalisierung des angebotenen Versicherungsschutzes von der Konkurrenz absetzen, dennoch nicht in einem Maße, mit dem er sich durch eine Innovation hätte differenzieren können. Nachdem die Produktgestaltungspolitik in der Versicherungsbranche relativ eingeschränkt ist, spielen andere absatzpolitische Instrumente wie

---

<sup>112</sup> Vgl. Riege (1981), S. 186.

<sup>113</sup> Vgl. Riege (1981), S. 186. Riege stellt jedoch dieser Argumentation entgegen, daß die Konkurrenz hiervon generell keinen Gebrauch macht. Die Konkurrenz würde den Erfolg oder Mißerfolg des Innovationsprodukts erst einmal auf dem Markt beobachten, bevor es zur Nachahmung schreitet. Vgl. Riege (1981), S. 187.

<sup>114</sup> Vgl. Brieger-Lutter (1993), S. 8.

<sup>115</sup> Vgl. Brieger-Lutter (1993), S. 8.

<sup>116</sup> Vgl. Will (1994), S. 313.

Werbung (Imageaufbau) oder Servicepolitik im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen eine wichtigere Rolle.

Die geringe Innovationsmöglichkeit stellt im Sinne dieser Arbeit eine hohe Wachstumsbarriere dar. Versicherungsunternehmen wird die Möglichkeit genommen, sich durch Produktinnovationen nachhaltig von der Konkurrenz abzugrenzen und somit Marktanteile für sich zu gewinnen. Dies gilt gleichermaßen für Unternehmen aller Größenklassen.

### 5.2.3.2 Absatzbezogene Wachstumsbarrieren auf der Nachfrageseite

Auf der Nachfrageseite stellen *starres* sowie *ungünstiges Nachfrageverhalten* Wachstumsbarrieren dar. Die folgende Betrachtung konzentriert sich auf die Bestandskunden der Versicherungsunternehmen. Inwieweit kann ein Versicherer Bestandskunden von seinem Konkurrenten abwerben? Inwieweit ist diese Nachfrage mobil? Inwieweit kann er „profitable“ Kunden seines Konkurrenten für sich gewinnen? Diese Betrachtung hat besonders in langsam wachsenden Märkten hohe Relevanz, da hier nur über das Abwerben von Bestandskunden der Konkurrenz Marktanteile gewonnen werden können.

*Starres Nachfrageverhalten* bzw. eine geringe Mobilität der Nachfrage stellt eine Wachstumsbarriere dar. Denn bei zunehmend eingeschränkter Mobilität der Nachfrage fällt es der Konkurrenz immer schwerer, Konsumenten bzw. Abnehmer für sich zu gewinnen. Bestehende Kundschaft eines Anbieters verharrt bei diesem, Marktanteilsverschiebungen aufgrund wechselnder Kundschaft finden kaum statt.

Die Mobilität der Nachfrage ist in der Versicherungswirtschaft relativ gering. So lag z. B. in Deutschland<sup>117</sup> bei den gemischten Lebensversicherungen die durchschnittliche Vertragslaufzeit beim Neuzugang 1994 bei 28 Jahren.<sup>118</sup> Bei den Sach-, Unfall- und Haftpflichtversicherungen lag die Laufzeit 1990 bei 10 Jahren, bei der Rechtsschutzversicherung bei 5 Jahren.<sup>119</sup> Eine Ursache für die geringe

---

<sup>117</sup> Im internationalen Vergleich besitzen die deutschen Verträge lange Vertragslaufzeiten bzw. Fristen.

<sup>118</sup> Vgl. Rückle (1999), S. 13, Fußnote 3, mit weiterer Literaturangabe.

<sup>119</sup> Vgl. Rückle (1999), S. 13, Fußnote 3, mit weiterer Literaturangabe.

Mobilität der Nachfrage bzw. den langen Vertragslaufzeiten ist die hohe *emotionale Bindung des Kunden* an seinen Anbieter. Auch beschränken vorhandene *Kündigungssperren* die Mobilität der Nachfrage. Auf beide Aspekte wird im folgenden kurz eingegangen.

Die *emotionale Bindung* der Kundschaft an einen Anbieter ist, wie bereits im Kapitel „Markteintrittsbarrieren“ erläutert, in der Versicherungsbranche sehr stark ausgeprägt. Wie schon aufgeführt liegen die Gründe für die hohen persönlichen Präferenzen in der Abstraktheit des Gutes Versicherung: Kunden<sup>120</sup> begreifen das Wesen der Versicherung nur unvollkommen.<sup>121</sup> Sie klammern sich deshalb an mehr oder minder wichtige Begleitumstände des Geschäftes, die sie ihrer Meinung nach besser beurteilen können.<sup>122</sup> Subjektive Anschauungen bestimmen die Vorteilhaftigkeit eines Abschlusses.<sup>123</sup> Hat ein Kunde einmal Vertrauen zu einem Versicherer aufgebaut, so ist seine Käuferloyalität zu diesem sehr ausgeprägt.<sup>124</sup> Die von Präferenzen begünstigten Versicherungsunternehmen verfügen über Monopole, die Nachfragemobilität ist sehr gering.<sup>125</sup>

Neben der emotionalen Bindung fördern *direkte* und *indirekte Kündigungssperren* starres Nachfrageverhalten in der Versicherungswirtschaft. Zur Verdeutlichung soll anschließend Deutschland als Beispielland herangezogen werden.<sup>126</sup>

*Direkte Kündigungssperren* liegen bei langjährigen Versicherungsverträgen vor, bei denen sich der Kunde über Jahre hinweg rechtlich an den Vertrag bindet. In Deutschland liegen besonders beim Geschäft mit den Privatkunden in den Sparten Sach- und Schadenversicherung (außer Krankenversicherung) zehnjährige und fünfjährige Versicherungsverträge vor; ihr Anteil liegt im Vergleich zu kurzfristigen Verträgen zwischen 80 und 90%.<sup>127</sup> Diese Langzeitverträge verhindern die Mobilität der Nachfrage enorm: Werden z. B. in einem Versiche-

---

<sup>120</sup> Hierbei handelt es sich besonders um Privatkunden, Kunden des Massengeschäfts.

<sup>121</sup> Vgl. Farny (1961), S. 31.

<sup>122</sup> Vgl. Farny (1961), S. 31.

<sup>123</sup> Vgl. Farny (1961), S. 31.

<sup>124</sup> Studien zeigen, daß die Kundenloyalität umso höher ist, je älter die Versicherungskunden sind, je geringer deren Ausbildungsgrad ist und je bequemer die Versicherungsnehmer sind. Vgl. Freyland/Herrmann/Huber, (1999), S. 1746.

<sup>125</sup> Vgl. Farny (1961), S. 32.

<sup>126</sup> Deutschland stellt einen Extremfall dar und ist daher ein gutes Beispiel zur Verdeutlichung.

<sup>127</sup> Vgl. Schmelzer (1996), S. 26. Jedoch steht nach jedem Schadenfall dem Kunden und dem Versicherungsunternehmen ein außerordentliches Kündigungsrecht zu.

rungszweig ausschließlich 10-Jahresverträge abgeschlossen, wird jedes Jahr nur ein Zehntel der gesamten Nachfrage frei für neue Abschlüsse.<sup>128</sup> Es existiert keine ausreichende Anzahl an Versicherungsnehmern, die für den Wechsel zu anderen Versicherungsunternehmen offen sind.<sup>129 130</sup>

Selbst bei kürzeren Kündigungsfristen wie z. B. einem Jahr wird die Nachfragemobilität durch direkte Kündigungssperren eingeschränkt. Kunden besitzen keine spontane Dispositionsfreiheit; können nicht sofort auf Marktentwicklungen reagieren. Zudem muß in vielen Fällen ein Vertrag fristgerecht drei Monate vor Ablauf gekündigt werden, eine Frist, die oftmals versäumt wird. Die automatische Verlängerung bindet den Kunden daraufhin ein weiteres Jahr.

*Indirekte Kündigungssperren* basieren nicht auf den eben diskutierten zeitlichen Kündigungsfristen. Sie ergeben sich durch die bei einer Kündigung entstehenden finanziellen Nachteile, die der Versicherungsnehmer in Kauf nehmen muß.

Indirekte Kündigungssperren treten besonders in der Lebensversicherung auf. Kunden müssen bei einer vorzeitigen Kündigung in der Lebensversicherung sehr ungünstige Rückkaufbedingungen<sup>131</sup> hinnehmen, außerdem müssen sie bei Vertragsabschluß erneut hohe Abschlußgebühren zahlen.<sup>132</sup> Dies stellt eine hohe indirekte Kündigungssperre dar. Kündigt ein Versicherungsnehmer nach z. B. zwei Jahren seinen 30 Jahre lang laufenden Vertrag einer gemischten Kapitallebensversicherung, so erhält er bei Kündigung der bis dahin eingezahlten Beiträge

---

<sup>128</sup> Vgl. Basedow (1994), S. 31.

<sup>129</sup> Im Jahre 1994 – mitunter aufgrund der europäischen Harmonisierungsbemühungen – hat der Bundesgerichtshof entschieden, daß 10-Jahresverträge gesetzeswidrig sind. Begründet wurde dies mit der Einschränkung der Dispositionsfreiheit bei Abschluß des Vertrags. Vgl. Schwintowski (1999), S. 32 mit weiteren Ausführungen.

<sup>130</sup> Als Ursache für die weite Verbreitung der Mehrjahresverträge wird das Provisionssystem der Vermittler herausgestellt und ihrer daraus resultierenden direkten Motivation, Langzeitverträge zu verkaufen. Vgl. Friele (1995), S. 142. Eine Übersicht, warum Mehrjahresverträge aus Sicht des Versicherungsunternehmens bzw. Versicherungsnehmers vorteilhaft sein könnten, liefert Rückle (1999), S. 15ff.

<sup>131</sup> Rückkaufswert ist die Rückzahlung bei Kündigung. Dieser fällt hauptsächlich aufgrund der hohen Abschlußprovisionen der Vertreter so niedrig aus. Insbesondere durch das ebenfalls in Deutschland angewandte Verfahren des „Zillmerns“ werden die ersten Jahre des Vertragsverlaufs mit den Abschlußkosten übermäßig stark belastet. Folglich ist der Rückkaufswert besonders in der Anfangsphase des Vertrags sehr gering. Vgl. Schwintowski (1997), S. 96.

<sup>132</sup> Vgl. Scheele (1993), S. 34.

von 100 DM noch 16,90 DM zurück. Nach einem Jahr liegt sein Rückkaufswert bei null DM.<sup>133</sup>

Als weiteres Beispiel für eine indirekte Kündigungssperre kann in der Lebensversicherung ein Überschubeteiligungssystem genannt werden, bei dem erst mit Ablauf des Vertrages Schlußdividenden gezahlt werden.<sup>134</sup> Kündigt ein Versicherungsnehmer vor Ablauf des Vertrages, verliert er den Anspruch auf die versprochenen Dividenden. Er muß bei vorzeitiger Kündigung einen finanziellen Nachteil hinnehmen.

Die geringe Mobilität der Nachfrage aufgrund emotionaler Bindung sowie direkter und indirekter Kündigungssperren stellt im Sinne dieser Arbeit eine hohe Wachstumsbarriere dar. Ein Großteil der Nachfrage auf dem Markt ist gebunden. Unternehmen können nur in sehr begrenztem Maße Kunden der Konkurrenz abwerben und somit Marktanteile für sich gewinnen. Hiervon sind besonders kleine Unternehmen negativ betroffen. Es ist davon auszugehen, daß kleine Unternehmen am Markt einen geringeren Bekanntheitsgrad haben, ihr Vertrauenspotential in der Bevölkerung im Vergleich zu ihren großen Konkurrenten geringfügiger ist.

Ein für den Versicherer *ungünstiges Nachfrageverhalten* kann ebenfalls eine Wachstumsbarriere darstellen. Unter ungünstigem Nachfrageverhalten wird hier die Gefahr der adversen Selektion verstanden.

Adverse Selektion<sup>135</sup> entsteht bei Informationsasymmetrien hinsichtlich der vertragsrelevanten Eigenschaften eines versicherten Risikos.<sup>136</sup> Ist der Versicherungsnehmer genauer als der Versicherer über die Wahrscheinlichkeit seines Schadenfalles informiert bzw. kennt seine mögliche Schadenshöhe besser, besteht der Anreiz, risikorelevante Eigenschaften zu verschweigen, um damit bei dem Versicherer einen günstigeren Preis zu erzielen.<sup>137</sup>

---

<sup>133</sup> Das Rechenbeispiel entspricht der in Deutschland im Jahre 1986 bestehenden Situation. Vgl. O.V. (Wirtschaftswoche/Nr. 14/März 1986), S. 94.

<sup>134</sup> Vgl. Schwintowski (1999), S. 31.

<sup>135</sup> In der Literatur lassen sich auch Formulierungen wie negative Risikoauslese oder hidden knowledge finden.

<sup>136</sup> Vgl. Müller (1999), S. 52.

<sup>137</sup> Vgl. Müller (1999), S. 52.

Kann der Versicherer hinsichtlich der Qualität dieser Risiken keine Unterscheidung treffen, so wird er keine differenzierten Prämien erheben können. Er geht für die Prämienbestimmung von einem durchschnittlichen Risiko aus. Folge hiervon ist, daß Risiken mit unterdurchschnittlichem Schadenserwartungswert und im Verhältnis dazu überhöhten Prämien abwandern.<sup>138</sup> Gleichzeitig wandern Risiken mit überdurchschnittlichem Schadenserwartungswert und im Verhältnis dazu unzureichenden Prämien zu.<sup>139</sup> Folge ist ein Absinken der Durchschnittsqualität der versicherten Risiken.

Die Informationslücke zwischen dem Versicherer und dem Kunden schließt sich jedoch zunehmend mit länger andauernder Geschäftsbeziehung. Der Versicherer sammelt Erfahrung über den individuellen Schadenverlauf, gemessen an der Zahl und/oder Größe der Schäden des einzelnen versicherten Risikos, und kann hieraus Schlüsse auf den individuellen Schadenserwartungswert ziehen.<sup>140</sup> Er kann eine sekundäre bzw. nachträgliche Prämiendifferenzierung anwenden. Gute Risiken wird er mit günstigen Konditionen belohnen, wie z. B. mit einer Prämienrückerstattung bei schadenfreiem Verlauf.<sup>141</sup>

Für einen Anbieter wird es extrem schwierig sein, „gute“ Risiken seines erfahreneren Konkurrenten abzuwerben. Zwischen dem Anbieter und den Kunden besteht weiterhin die bereits diskutierte Informationsasymmetrie. Seine Prämienbestimmung kann nur auf dem durchschnittlichen Risiko basieren. Zu einem Wechsel kann er damit jedoch nur die „schlechten“ Risiken des Konkurrenten überzeugen, die „guten“ Risiken werden zu günstigeren Preisen bei ihrem alten Versicherer verharren. Für ihn findet eine ungünstigere Auswahl statt, also eine Antiselektion.<sup>142</sup> Selbst bei nicht bestehender Informationslücke wäre der Wettbewerb um die „guten“ Risiken sehr viel schärfer.

Die Unfähigkeit eines Versicherers, von seinem Konkurrenten profitable Bestandskunden abzuwerben, stellt erneut eine Wachstumsbarriere in der Versicherungsbranche dar. Diesem Problem stehen generell alle Unternehmen gegenüber gleich welcher Größenklasse.

---

<sup>138</sup> Vgl. Farny (1995), S. 56.

<sup>139</sup> Vgl. Farny (1995), S. 56.

<sup>140</sup> Vgl. Farny (1995), S. 58.

<sup>141</sup> Vgl. Farny (1995), S. 58.

<sup>142</sup> Vgl. ähnliche Argumentation bei Gürtler (1962), S. 609.

### 5.2.4 Finanzielle Voraussetzungen

Finanzielle Faktoren stellen einen wesentlichen Bestimmungsfaktor für das Wachstum von Unternehmen dar.<sup>143</sup> Betriebliche Wachstumsprozesse sind durch einen erhöhten Kapitalbedarf gekennzeichnet, da Ausweitungen des betriebsnotwendigen Vermögens<sup>144</sup> erforderlich werden.<sup>145</sup> Dies kann generell alle Bereiche der Unternehmung treffen: Der Produktionsbereich muß um Produktionsanlagen und das zur Produktion erforderliche Umlaufvermögen ausgeweitet werden.<sup>146</sup> Im Absatzbereich wird ein Mehrbedarf an finanziellen Mitteln durch Ausbau der Absatzorganisation oder zusätzlicher Werbemaßnahmen benötigt.<sup>147</sup> Zusätzlicher Finanzbedarf besteht zudem im Bereich der Forschung und Entwicklung, der Beschaffung und bei der Organisation der Unternehmung.<sup>148</sup>

Nachdem ein enger Zusammenhang zwischen benötigtem Kapitalbedarf und betrieblichem Wachstum besteht, kann bei auftretenden Finanzierungsproblemen das Wachstum von Unternehmen behindert werden.<sup>149</sup> Es bestehen finanzbezogene Wachstumsbarrieren. Folgend wird untersucht, in welchen Bereichen es bei wachstumsorientierten Versicherungsunternehmen zu hohem Finanzbedarf kommt und in welcher Weise dieser Finanzbedarf gedeckt werden kann. Eine ähnliche Untersuchung aus etwas anderem Blickwinkel fand bereits in Kapitel 3.2.7. „Markteintrittsbarriere Kapitalbedarf“ statt, weshalb hier detaillierter nur auf neue Aspekte eingegangen wird.

Der benötigte Kapitalbedarf kann bei wachstumsorientierten Unternehmen auf unterschiedliche Weisen gedeckt werden. Die Gliederung dieser Finanzierungsmöglichkeiten kann sich an der Herkunft des Kapitalgebers orientieren: Es gliedert sich in Eigenkapital und Fremdkapital.<sup>150</sup> Wird das Kapital von Unternehmenseigentümern zur Verfügung gestellt, handelt es sich um Eigenkapital bzw. Eigenfinanzierung. Fließt dabei das Kapital in Form von Einlagen in das

---

<sup>143</sup> Vgl. Hax (1961), S. 19.

<sup>144</sup> Als betriebsnotwendiges Vermögen wird der Bestand an Produktivgütern verstanden, den ein Unternehmen für den Umfang seiner Leistungserstellung und Leistungsverwertung benötigt.

<sup>145</sup> Vgl. Küsters (1965), S. 85. Nur in seltenen Fällen sind Wachstumsprozesse bis zu einem gewissen Grad ohne erhöhten Kapitalbedarf möglich. Vgl. Geiser (1983), S. 104.

<sup>146</sup> Vgl. Küsters (1965), S. 85.

<sup>147</sup> Vgl. Küsters (1965), S. 85.

<sup>148</sup> Vgl. Küsters (1965), S. 85.

<sup>149</sup> Vgl. Geiser (1983), S. 105.

<sup>150</sup> Vgl. Wöhe (1990), S. 832ff.

Unternehmen, wird von Beteiligungsfinanzierung gesprochen. Werden Gewinne nicht an Eigentümer oder sonstige Berechtigte ausgeschüttet, liegt Selbstfinanzierung vor. Im Gegensatz hierzu handelt es sich um Fremdkapital bzw. Fremdfinanzierung, wenn das Kapital von Unternehmensfremden zur Verfügung gestellt wird.<sup>151</sup>

Welches betriebsnotwendige Vermögen existiert nun bei Versicherungsunternehmen und könnte bei Wachstumsprozessen eine kritische Größe darstellen?

Nach Farny läßt sich folgender Katalog an betriebsnotwendigem Vermögen bei einem Versicherungsunternehmen aufzählen: Sachliche Betriebsmittel, Außenorganisation, Vertragsabschlüsse bzw. die dafür ausgegebenen Beträge, Güter des Umlaufvermögens, Sicherheitsmittel und der Bestand an Geldmitteln für Versicherungsleistungen.<sup>152</sup>

Die Vermögensarten sachliche Betriebsmittel, Güter des Umlaufvermögens und der Bestand an Geldmitteln für Versicherungsleistungen stellen keine kritischen Größen für einen Wachstumsprozeß dar. Erstere sind keine kritische Größe, da es aufgrund des Dienstleistungscharakters der Versicherungsbranche zu der Versicherungsproduktion im Vergleich zur industriellen Sachgüterherstellung nur vergleichsweise wenig sachlicher Betriebsmittel bedarf.<sup>153</sup> Zweitens spielt beim Wachstumsprozeß das Umlaufvermögen – wie Vorräte an Hilfs- und Betriebsstoffen – eine relativ unbedeutende Rolle, da in der Versicherungsbranche keine Rohstoff-, Halb- und Fertigfabrikatelager vorhanden sind.<sup>154</sup> Die Vermögensart „Bestand an Geldmitteln für Versicherungsleistungen“ ist bei einem Wachstumsprozeß auch als unproblematisch anzusehen, obwohl sie eine große Rolle in der Versicherungsbranche spielt. Zwar wird bei einem Expansionsprozeß dieses betriebsnotwendige Vermögen in starkem Maße ausgebaut, jedoch ist seine Finanzierung problemlos: In Form von vorausgezählten Versicherungsprämien wird dieses Vermögen automatisch fremdfinanziert.<sup>155</sup>

---

<sup>151</sup> Für einen Überblick über die verschiedenen Formen der Wachstumsfinanzierung Vgl. Geiser (1983), S. 108 und Farny (1995), S. 708.

<sup>152</sup> Vgl. Farny (1966), S. 285.

<sup>153</sup> Anderer Auffassung ist Weiss, der besonders bei großen Wachstumssprüngen einen erheblichen Finanzierungsbedarf konstatiert. Vgl. Weiss (1975), S. 183.

<sup>154</sup> Vgl. Farny (1966), S. 284.

<sup>155</sup> Vgl. hierzu ebenfalls Kapitel 5.2.2.1.

Die Vermögenswerte Außenorganisation, Vertragsabschlüsse bzw. die dafür ausgegebenen Beträge und Sicherheitsmittel stellen hingegen kritische Faktoren für einen Wachstumsprozeß dar.

Der für einen Wachstumsprozeß notwendige Ausbau der *Außenorganisation*<sup>156</sup> erfordert erhebliche Investitionen.<sup>157</sup> Unter die Ausgaben hierfür fallen z. B. Reisekosten für die Organisatoren, Zuschüsse an neuangestellte Vertreter, unverdiente Provisionsgarantien und Kosten der Schulung und Betreuung.<sup>158</sup> Der Ausbau eines dichten Distributionsnetzes und des dazugehörigen notwendigen Bekanntheitsgrades bringt einen hohen Kapitalbedarf mit sich. Eine Modellrechnung für Deutschland verdeutlicht, daß für eine neue Geschäftsstelle mit 20 Außendienstmitarbeitern ein Investitionsbudget von mindestens 100 Mio. DM benötigt wird.<sup>159</sup> Die nicht mögliche Finanzierung dieser hohen Investitionen kann eine Wachstumsbarriere darstellen, insbesondere vor dem Hintergrund, daß diese Investitionen oft eigenfinanziert werden müssen. Wegen der Unsicherheit des Substanz- und Ertragswerts der Außenorganisation schrecken potentielle Kapitalgeber vor einer Investition zurück.<sup>160</sup> Nicht zu Unrecht, denn aus Gründen der Vorsicht darf diese Investition nicht einmal in den Bilanzkatalog der Vermögenswerte aufgenommen werden. Die Ausgaben sind nicht aktivierungsfähig und müssen sofort abgeschrieben werden.<sup>161</sup>

*Vertragsabschlüsse bzw. die dafür ausgegebenen Beträge* binden gerade in Wachstumsphasen einen hohen Kapitalbedarf. In Zusammenhang mit dem Abschluß von Verträgen entstehen häufig hohe Kosten in Form von Abschlußprovisionen und innerbetrieblichen Abläufen bei der Antragsbearbeitung.<sup>162</sup> Besonders in Versicherungszweigen mit hohen Abschlußkosten – wie z. B. in der Lebensversicherung – kann der Kapitalbedarf bei starkem Wachstum sehr hoch

---

<sup>156</sup> Bzw. anderer gewählter Vertriebswege

<sup>157</sup> Vgl. hierzu ebenfalls Kapitel 3.2.5, 3.2.7 sowie 5.2.2.2.

<sup>158</sup> Vgl. Farny (1964), S. 442

<sup>159</sup> Aufgrund der hohen Investitionsausgaben besteht durch das Versicherungsaufsichtsrecht sogar die Pflicht, bei der Zulassung einen bestehenden Organisationsfonds nachzuweisen. Aus dem Organisationsfonds sind die Kosten für den Aufbau der Verwaltung und des Vermittlernetzes zu bestreiten. Die Höhe des Fonds ist abhängig von der beabsichtigten Geschäftsentwicklung. Vgl. Müller (1995), S. 176ff., Farny (1995), S. 719.

<sup>160</sup> Allerdings existieren Sonderformen der Finanzierung, auf die hier nicht weiter eingegangen werden soll. Vgl. Farny (1966), S. 287.

<sup>161</sup> Vgl. Farny (1966), S. 287.

<sup>162</sup> Vgl. Farny (1966), S. 283.

sein.<sup>163</sup> Die Finanzierung kann wiederum schwierig sein, weil auch sie überwiegend mit Eigenkapital vorgenommen werden muß. Abschlußkosten dürfen nicht oder nur teilweise aktiviert werden, weil auch ihre Substanz- und Ertragswerte unsicher sind.<sup>164</sup>

Letzter zu untersuchender Punkt ist der Kapitalbedarf für *Sicherheitsmittel*. Versicherungsunternehmen sind erheblichen Risiken ausgesetzt. Bei Abschluß der Verträge läßt sich – trotz versicherungsmathematisch-statistischen Verfahrens – der Schadenverlauf nicht mit letzter Sicherheit voraussehen.<sup>165</sup> Neben diesen versicherungstechnischen Risiken<sup>166</sup> lassen sich noch weniger allgemeine Unternehmensrisiken aus Marktveränderungen und Risiken aus Kapitalanlagen vorhersagen.<sup>167</sup> Der Versicherer kann sich mit sogenanntem Sicherheitskapital, d. h. einem Bestand an eigenen Vermögenswerten, gegen diese Risiken während des Geschäftsbetriebs absichern. Aufgrund ihrer Garantiefunktion können sie jedoch nur eigenfinanziert werden.<sup>168</sup>

Hieraus wird deutlich, daß ein wachsendes Versicherungsunternehmen eine zunehmend hohe Eigenkapitalbasis benötigt, um weiteres Fremdkapital in Form von Prämienvorauszahlungen zu erhalten.<sup>169</sup> Ob die notwendige Finanzierung dieser Sicherheitsmittel einen kritischen Faktor darstellt, hängt einerseits von der *Größe des Gesamtrisikos* ab, andererseits von dem gewünschten *Sicherheitsgrad*.<sup>170</sup>

Die *Größe des Gesamtrisikos* wird von Umfang und Zusammensetzung des Versicherungsbestandes bestimmt. Dieses Risiko könnte gegebenenfalls durch zusätzliche Rückversicherungen gemindert werden.

Der gewünschte *Sicherheitsgrad* hängt von unternehmenspolitischen Entscheidungen ab, ist also primär von subjektiven Einstellungen der Unternehmenslei-

---

<sup>163</sup> Vgl. Farny (1966), S. 283.

<sup>164</sup> Aktivierbarer Posten: Deferred Acquisition Costs.

<sup>165</sup> Vgl. Müller (1995), S. 239.

<sup>166</sup> Hierunter fallen Zufallsrisiko, Änderungsrisiko, Irrtumsrisiko.

<sup>167</sup> Vgl. Müller (1995), S. 239.

<sup>168</sup> Vgl. Farny (1966), S. 288.

<sup>169</sup> Vgl. Farny (1966), S. 288.

<sup>170</sup> Vgl. Farny (1966), S. 284.

tung bestimmt.<sup>171</sup> Relativ risikofreudige Unternehmensleiter stoßen dabei nur auf die von den Aufsichtsämtern vorgeschriebene Solvabilitätsausstattung, die eine bestimmte Mindestausstattung an Eigenmitteln vorschreibt.<sup>172</sup> Diese werden jedoch als relativ niedrig und als nicht kritisch angesehen. Wächst hingegen ein sehr sicherheitsorientiertes Unternehmen in hohem Maße, könnten die hierfür aufzubringenden Eigenmittel knapp werden. In diesem Falle wäre auch hinsichtlich der Finanzierung dieser Eigenmittel von einer kritischen Wachstumsbarriere zu sprechen.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß der Wachstumsprozeß von Versicherungsunternehmen beschränkt werden kann durch die nicht mögliche Finanzierung des Ausbaus der Außenorganisation und der Abschlußkosten.<sup>173</sup> Die Bereitstellung von Eigenkapital als Sicherheitsmittel könnte zudem bei sehr sicherheitsorientierten Unternehmen eine Wachstumsbarriere darstellen. Dabei sind kleine Unternehmen in noch größerem Maße von diesen Barrieren betroffen. Denn kleinen Unternehmen ist der Zugang zum organisierten Kapitalmarkt schwerer möglich als großen.<sup>174</sup>

Nach detaillierter Untersuchung von möglichen Wachstumsbarrieren im Produktions-, Absatz- und Finanzbereich kann nun die am Anfang aufgestellte Tabelle ausgefüllt werden:

**Tab. 10: Darstellung der Untersuchungsergebnisse von Wachstumsbarrieren**

Untersuchungsbereich	Art des Versicherungsunternehmens (VU)		
	Generell	Kleines VU	Großes VU
Bereich der Leistungserstellung	niedrig	niedrig	niedrig
Absatzbereich	hoch	sehr hoch	hoch
Finanzbereich	mittel	hoch	mittel

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>171</sup> Vgl. Farny (1966), S. 284.

<sup>172</sup> Während des laufenden Geschäftsbetriebs muß das Versicherungsunternehmen ein erhebliches Sicherheitskapital besitzen, das gewissermaßen als Polster zur Verfügung steht, um die dauernde Erfüllbarkeit der Verträge in jeder Situation und in jedem Moment zu gewährleisten. Vgl. Müller (1995), S. 240. Hierfür wurde ein System von Solvabilitätsvorschriften entwickelt, auf die in dem Kapitel Marktaustritt näher eingegangen wird.

<sup>173</sup> Zum gleichen Ergebnis kam die Untersuchung im Kapitel 3.2.7.

<sup>174</sup> Vgl. Geiser (1983), S. 337. Geiser weist dies empirisch nach.

Wie gezeigt, bestehen besonders im Absatzbereich hohe Wachstumsbarrieren. Die aufgeworfenen Probleme im Absatzbereich spiegeln sich in gewissem Maße im Finanzbereich wider, weshalb auch hier Wachstumsbarrieren vorgefunden wurden. Der Produktionsbereich wies hingegen keine kritischen Wachstumsbarrieren auf, da die Kapazität im Versicherungswesen relativ leicht erweitert werden kann.

Aufgrund von größenbedingten Vorteilen im Absatzbereich (höherer Bekanntheitsgrad großer Unternehmen) sowie im Finanzbereich (besserer Zugang zum Kapitalmarkt für große Unternehmen) können solche Unternehmen einige der untersuchten Wachstumsbarrieren leichter überwinden als ihre kleinen Konkurrenten. Ihr Vorteil wird jedoch nicht als ausreichend dominant angesehen, um Konzentrationsvorgänge zu begründen.<sup>175</sup>

### **5.3 Änderungen der Marktbedingungen als Ursache sinkender/steigender Wachstumsbarrieren bzw. internen Wachstums**

Anschließend wird untersucht, inwieweit sich die Veränderungen der externen Marktbedingungen auf die hier analysierten Wachstumsbarrieren auswirken. Wirken sie sich reduzierend besonders auf die kritischen Wachstumsbarrieren im Absatzbereich aus, wäre die *notwendige* Bedingung „generelle, mögliche Marktanteilsverschiebungen im Versicherungsmarkt“ erfüllt. Kann zudem eine bestimmte Unternehmensgruppe von der Reduktion profitieren, wäre ebenfalls die *hinreichende* Bedingung erfüllt. Es könnte zu Konzentrationsveränderungen aufgrund von internem Wachstum kommen.

---

<sup>175</sup> Hingegen sind diese und weitere Größenvorteile durchaus Begründung für Konzentrationsvorgänge aufgrund von externem Wachstum. Vgl. Kapitel 6.

### 5.3.1 Veränderungen des Nachfragepotentials und des Nachfrageverhaltens

Das Wachstum eines Marktes übt einen direkten Einfluß auf die Höhe bzw. Bedeutung der Wachstumsbarrieren aus. Insbesondere die Wachstumsbarrieren des Absatzbereichs sind hiervon betroffen.

Starres Nachfrageverhalten stellt, wie analysiert, in der Versicherungsbranche eine wesentliche Wachstumsbarriere dar. Es ist Versicherungsunternehmen kaum möglich, durch das Abwerben von Bestandskunden Marktanteile für sich zu gewinnen.

Jedoch bilden Bestandskunden nur einen Teil der Gesamtnachfrage im Versicherungsmarkt – neben ihnen kann ein Versicherer versuchen, durch starkes Wachstum mit Neukunden Marktanteile für sich zu gewinnen. Der Zusammenhang mit der Wachstumsrate eines Marktes ist eindeutig: Ist der Versicherungsbedarf in einem Markt weitgehend gedeckt, besteht also nur eine sehr geringe neue Nachfrage nach Versicherungsprodukten, ist die Anzahl von Neukunden sehr gering. Die relative Bedeutung der Bestandskunden nimmt zu: um intern wachsen zu können, muß ein Versicherungsunternehmen Bestandskunden seiner Konkurrenz abwerben. Dies ist jedoch durch die bestehenden Wachstumsbarrieren nur sehr schwer möglich.

Herrscht dagegen in einem Markt sehr starkes Wachstum, ist die Anzahl der Neukunden relativ hoch.<sup>176</sup> Um Marktanteile für sich zu gewinnen, kann ein Unternehmen neben den Bestandskunden auch auf die Neukunden zugreifen. Die Nachfrage der Neukunden ist noch nicht gebunden und „frei“ auf dem Markt verfügbar. Hat der Versicherer gegenüber seinen Konkurrenten einen eindeutigen Wettbewerbsvorteil, kann er überdurchschnittlich viele Neukunden für sich gewinnen.

Eine generelle Aussage darüber zu treffen, welches Unternehmen bzw. welche Unternehmensgruppe in einem schnell wachsenden Markt besonders viel Neugeschäft auf sich vereinen kann, ist nicht möglich. Dies ist in extremem Maße von der Art der Nachfrage und den im Markt bestehenden Versicherungsunter-

---

<sup>176</sup> Besonders wenn Bestandskunden kein Neugeschäft abschließen.

nehmen abhängig.<sup>177</sup> Ob von den möglichen Marktanteilsverschiebungen tatsächlich Konzentrationswirkungen ausgehen, kann also nicht bestimmt werden.

Es kann folgende These formuliert werden:

These 7: Das Wachstum eines Marktes beeinflusst die Höhe der Wachstumsbarrieren erheblich – besonders im Absatzbereich. Bei schnellem Wachstum nimmt die Höhe der Wachstumsbarrieren ab, bei langsamem zu. In einem schnell wachsenden Markt – wie z. B. dem Lebensversicherungsmarkt – sind Marktanteilsverschiebungen zwischen Anbietern daher durchaus möglich. Diese können konzentrationsfördernd sowie -mindernd wirken. Hingegen ist davon auszugehen, daß es in einem langsam wachsenden Markt – wie z. B. dem Sachversicherungsmarkt – zu keinen großen Marktanteilsverschiebungen und damit zu Konzentrationsveränderungen kommt.

### **5.3.2 Veränderungen der Informations- und Kommunikationstechnologien**

Die zunehmend rasanten Entwicklungen der Informations- und Kommunikationstechnologien wirken sich auch mindernd auf die Wachstumsbarrieren des Absatzbereichs aus. Hier steht jedoch nicht die Nachfrageseite, sondern die Angebotsseite der Wachstumsbarrieren im Vordergrund.

Durch die Weiterentwicklungen der IuK-Technologien eröffnen sich den Versicherungsgesellschaften zunehmend Möglichkeiten, sich von der Konkurrenz abzusetzen. Unternehmen, die es verstehen, die neuen Technologien absatzpolitisch günstig einzusetzen, können hierdurch Marktanteile für sich gewinnen.

Neue IuK-Technologien erleichtert es den Betrieben, einen engen Kontakt zu ihren Kunden aufzubauen (Customer Relationship Management) und diese jederzeit problemlos, schnell und effizient mit den gewünschten Informationen zu

---

<sup>177</sup> Hier kann es z. B. einen Unterschied machen, ob die betrachtete Versicherungsgesellschaft einem Versicherungskonzern oder einem Bankkonzern angehört. Besteht eine hohe Nachfrage nach einfachen Versicherungsprodukten, die Sparprodukten sehr ähneln, können Versicherungsunternehmen des Bankkonzerns von der Verflechtung mit ihrer Bankmutter profitieren.

bedienen (Schadenservice, Informationen zu neuen Produkten oder bestehenden Verträgen wie z. B. Auskunft über angesammelte Überschußanteile in der Lebensversicherung etc.). Als Beispiel kann die steigende Nutzung des Kontaktkanals Telefon durch die Gründung von Call-Centern genannt werden, ein in der Kundenbetreuung seit mehreren Jahren bewährtes Instrument.<sup>178</sup> Weitere Möglichkeiten der Kommunikation mit dem Kunden ergeben sich zweifellos durch die neuen Medien wie Internet und E-Mail. Neben dem verbesserten Serviceaspekt können Unternehmen diese Technologien ebenfalls als neue Vertriebskanäle einsetzen.

Fraglich ist, welche Unternehmen in größerem Maße von diesen Entwicklungen profitieren. Es könnte argumentiert werden, daß kleine Unternehmen, die noch nicht an bestehende, komplexe IT-Lösungen gebunden sind, wesentlich schneller und flexibler auf die Entwicklungen reagieren können. Andererseits könnten aber gerade größere Unternehmen in stärkerem Maße das notwendige Know-how und/oder die Finanzkraft besitzen, um die Technologien in optimalem Maße für sich zu entwickeln und einzusetzen. Eine eindeutige Aussage hinsichtlich der Konzentrationswirkung läßt sich daher nicht treffen.

These 8 läßt sich wie folgt formulieren:

These 8: Die Entwicklungen der IuK-Technologien verringern die Wachstumsbarrieren im Absatzbereich. Denn durch die Weiterentwicklungen der IuK-Technologien eröffnen sich den Versicherungsgesellschaften neue Möglichkeiten, sich von der Konkurrenz abzusetzen und dadurch Marktanteile für sich zu gewinnen. Ob „große“ oder „kleine“ Unternehmen es verstehen, die neuen Technologien absatzpolitisch günstig einzusetzen, kann jedoch nicht bestimmt werden. Eine eindeutige Aussage hinsichtlich der Konzentrationswirkung läßt sich daher nicht treffen.

---

<sup>178</sup> Vgl. Rommel, H. (1999), S. 1540.

### 5.3.3 Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen

Der Deregulierungseffekt und der Binnenmarkteffekt – hervorgerufen durch die Entstehung des europäischen Versicherungsbinnenmarktes im Jahre 1994 – wirken sich mindernd auf die Höhe der Wachstumsbarrieren im Absatzbereich aus.

Durch die Deregulierung, d. h. durch die Reduktion der aufsichtsrechtlichen Kontrolle über Versicherungsbedingungen und Tarife, können Versicherungsunternehmen in vormals hoch regulierten Märkten ein breiteres absatzpolitisches Instrumentarium nutzen: Die Produktgestaltung sowie die Preisgestaltung fallen nun in ihren Autonomiebereich.<sup>179</sup> Diese rechtlichen Einschränkungen bestimmten die Höhe der Wachstumsbarrieren im Absatzbereich. Die vormals bestehenden Restriktionen hinsichtlich des effektiven Einsatzes dieser absatzpolitischen Instrumente hinderte die Versicherungsunternehmen daran, aggressiv intern zu wachsen. Ihnen wurde die Möglichkeit genommen, sich sichtbar von der Konkurrenz abzusetzen. Dies ist ihnen nun möglich. Durch die größere Produktgestaltungsfreiheit wird z. B. in Deutschland immer häufiger die Modifikation bekannter Produktelemente von Versicherungsprodukten vorgenommen.<sup>180</sup> Auch die Übertragung von Produktideen aus dem Ausland wie z. B. die „Dread-Disease“-Deckung<sup>181</sup> hat an Bedeutung zugenommen.<sup>182</sup> Zwar behindern weiterhin andere Tatbestände wie z. B. der fehlende Patentschutz bzw. intransparente Märkte einen optimal funktionierenden Produkt- und Preiswettbewerb, dennoch wurde dieser Wettbewerb durch die Deregulierung wesentlich verstärkt.

Zu untersuchen bleibt, ob eine bestimmte Unternehmensgruppe – die „kleinen“ vs. die „großen“ – stärker von dieser Deregulierung profitieren kann. Bereits im Kapitel Markteintrittsbarrieren wurde argumentiert, daß große Unternehmen im Vergleich zu ihren kleineren Konkurrenten die neuen absatzpolitischen Freiheiten aufgrund von besserem Know-how sowie besserem Datenmaterial (Statistiken) in größerem Maße nutzen können. Um den Preis eines Versicherungsproduktes ermitteln zu können, also die zu erhebenden Nettoprämien, benötigen Versicherer

---

<sup>179</sup> Vgl. Sigma (1996/Nr. 7), S. 9.

<sup>180</sup> Vgl. Will (1994), S. 314.

<sup>181</sup> Dieses Produkt wird bereits seit langem in Großbritannien verkauft.

<sup>182</sup> Vgl. Will (1994), S. 315 mit weiteren Literaturangaben.

ausreichendes Datenmaterial. Große Unternehmen, die über solche Statistiken verfügen, können sie zu einer präzisen Berechnung ihrer Prämien heranziehen. Kleine Unternehmen, die kein ausreichendes Datenmaterial haben, müssen sich auf gemeinsame Statistiken stützen. Zudem wird für eine effektive Produkt- und Preispolitik Know-how benötigt, das eher großen als kleinen Unternehmen zur Verfügung steht.

Durch die EU-Einheitslizenz sowie durch die Sitzlandkontrolle, d. h. den Binnenmarkteffekt, ist außerdem die Bearbeitung ausländischer Märkte durch Einrichtung und Führung von Niederlassungen oder über den freien Dienstleistungsverkehr erheblich erleichtert worden.<sup>183</sup> Versicherungsunternehmen können hierdurch wesentlich einfacher in ausländische Märkte eindringen. Die Bedeutung der Wachstumsbarriere „immobiler Nachfrage der Bestandskunden“ nimmt hierdurch ab: Versicherer sind in geringerem Umfang auf die Nachfrage der Bestandskunden in ihrem Heimatmarkt angewiesen und können auf die Nachfrage von Neukunden in Wachstumsmärkten zurückgreifen. Auch wird die Nachfrage durch das Zusammenwachsen von Europa an sich immer internationaler, wodurch grenzüberschreitendes Geschäft gefördert wird.

Wiederum kann argumentiert werden, daß besonders große Unternehmen von dieser Entwicklung profitieren. Nur Unternehmen mit ausreichender Kapitalausstattung und ausreichendem Know-how können die Bearbeitung ausländischer Märkte realisieren. Zu unterschiedlich sind weiterhin die nationalen Versicherungskulturen, als daß dieses Geschäft ohne weitere Investition von jedermann durchgeführt werden könnte. Folgende Statistik verdeutlicht dies.

---

<sup>183</sup> Vgl. Weidenfeld (1997), S. 137, S. 100.

**Tab. 11: Bedeutung grenzüberschreitendes Geschäft**

	Nichtlebensversicherung		Lebensversicherung		Gesamtgeschäft	
	In Mio. US\$	Anteil am gesamten Geschäft in %	in Mio. US\$	Anteil am gesamten Geschäft in %	in Mio. US\$	Anteil am gesamten Geschäft in %
Großbritannien	12430	22	0	0	12430	6,1
Luxemburg	272	37,1	4734	94,9	5006	87,5
Irland	580	19,4	2719	28,6	3299	26,4
Belgien	1556	18,4	75	0,7	1631	8,5
Deutschland	1138	1,5	99	0,2	1237	0,9
Frankreich	1102	2,7	71	0,1	1173	1
Italien	175	0,6	22	0,1	197	0,3
Welt	17359	1,9	8033	0,6	25392	1,1

Quelle: Swiss Re (2000/Nr. 9), S. 5.

Wie hieraus ersichtlich, ist das Geschäft mit ausländischen Risiken am bedeutendsten in Luxemburg und Großbritannien (Londoner Markt). Hingegen spielt das grenzüberschreitende Geschäft in Deutschland, Frankreich, Italien sowie weltweit gesehen eine sehr untergeordnete Rolle.

Für Kapitel 5.3.3 läßt sich folgende These formulieren:

These 9: Durch den Deregulierungseffekt und den Binnenmarkteffekt vermindern sich die Wachstumsbarrieren im Absatzbereich. Da besonders große Unternehmen davon profitieren, sie also intern stärker als ihre kleine Konkurrenz wachsen können, ist von einem leichten Konzentrationseffekt auszugehen.

## 6 Die Konzentrationsursache „Unternehmensakquisition“

### 6.1 Definition und Wirkung von Unternehmensakquisitionen

Unter einer Unternehmensakquisition<sup>1</sup> wird der „Erwerb von Verfügungsrechten an der Gesamtheit oder selbständig lebensfähigen Teilen eines bestehenden Unternehmens durch ein anderes Unternehmen verstanden.“<sup>2</sup> Die erworbenen Rechte müssen es dem Käuferunternehmen ermöglichen, die mit dem Unternehmenskauf verbundenen Zielsetzungen zu erreichen. Wird die Akquisition im Wege eines Beteiligungserwerbs durchgeführt, so hat der erworbene Anteil zumindest eine dauerhafte Stimmrechtsmehrheit in der Vertretung der Anteilseigner des Akquisitionsobjektes zu gewährleisten.“<sup>3</sup> Nachdem nur die Übernahme der wirtschaftlichen Kontrolle als relevanter Tatbestand für einen Zusammenschluß gewertet wird, ist es nicht ausschlaggebend, ob es auch zu einer rechtlichen Aufgabe der Selbständigkeit der übernommenen Gesellschaft kommt.<sup>4</sup>

Die Unternehmensakquisition kann auch als „externes Wachstum“ bezeichnet werden. Im Gegensatz zum „internen Wachstum“, das durch die originäre Kombination von Produktionsfaktoren entsteht,<sup>5</sup> werden beim externen Wachstum schon bestehende Faktorkombinationen wie Betriebe oder Unternehmen erworben.<sup>6</sup> Hier handelt es sich also um den Erwerb von Verfügungsmacht über bereits bestehende Kapazitäten.<sup>7</sup> Folgende Tabelle liefert einen kurzen Vergleich der zwei Wachstumsformen:

---

<sup>1</sup> Als Synonym wird der Ausdruck „Zusammenschluß von Unternehmen“ und „Fusion“ verwendet werden.

<sup>2</sup> Hier handelt es sich also um einen Zusammenschluß mit stärkster Bindungsintensität. Bei Zusammenschlüssen mit geringster Bindungsintensität, bei der rechtliche und wirtschaftliche Selbständigkeit erhalten bleiben, handelt es sich um Kooperationen. Vgl. Pausenberger (1989), S. 623, Beck (1997), S. 36. Vgl. Pausenberger (1989), S. 626.

<sup>3</sup> Kübler (1996), S. 9.

<sup>4</sup> Wie z. B. bei einer Fusion.

<sup>5</sup> Vgl. hierzu Kapitel 5.

<sup>6</sup> Vgl. Pausenberger (1989), S. 625.

<sup>7</sup> Vgl. Schubert (1981), S. 53.

**Tab. 12: Vergleich externes vs. internes Wachstum**

Kriterien	Wachstumsformen	
	Externes Wachstum	Internes Wachstum
Kapazität bereits vorhanden	Ja	Nein
Beschaffung der Kapazität	Bereits vorhanden	Erforderlich, Beschaffungsrisiko
Sofortiger Produktionsgewinn	Ja	Nein
Qualität der Kapazität	Vorgegeben	Frei wählbar
Erfahrungen/Know-how	Übernahme möglich	Aufbau notwendig
Marktwirksame Kapazität	Konstant	Erhöhung
Mögl. Verbot durch Fusionskontrolle	Ja	Nein

Quelle: In Anlehnung an Küting (1980), S. 303 mit ausführlichen Erläuterungen, siehe auch Schubert (1981), S. 54.

Der Begriff „Unternehmensakquisition“ darf nicht mit dem Begriff „Konzentration“ gleichgesetzt werden. Der Konzentrationsgrad gibt ein Urteil über die bestehenden Marktstrukturen ab, er ist ein volkswirtschaftlicher Begriff. Die Unternehmensakquisition ist hingegen ein betriebswirtschaftlicher Begriff.<sup>8</sup>

Beide stehen jedoch zueinander in Beziehung: Durch die Unternehmensakquisition steigt die Konzentration eines Marktes an. Durch den Zusammenschluß von Unternehmen vermindert sich die Anzahl der wirtschaftlich selbständigen Marktanbieter. Gleichzeitig muß bei mindestens einem etablierten Anbieter – dem Käufer – der Marktanteil zunehmen. Somit liegt eine Ballung ökonomischer Größen vor, also Konzentration.

Wie lassen sich Unternehmensakquisitionen klassifizieren?

In der Literatur sowie in der Praxis gibt es eine Vielzahl von unterschiedlichen Kriterien für eine ordnende Gruppierung der Unternehmensakquisitionen. Ihre Eignung hängt von der jeweiligen Fragestellung ab.<sup>9</sup> Dementsprechend sollen

<sup>8</sup> Vgl. Pausenberger (1989), S. 626 sowie Kapitel 1.2.2.

<sup>9</sup> Vgl. Pausenberger (1989), S. 621.

zwei Klassifikationsansätze<sup>10</sup> umrissen werden, um die hier analysierte Fragestellung von nicht relevanten Fragestellungen abzugrenzen.<sup>11</sup>

Die Klassifikation nach dem **leistungswirtschaftlichen Zusammenhang** unterscheidet zwischen *horizontalen*, *vertikalen* und *konglomeraten* Zusammenschlüssen.<sup>12</sup>

Bei einer *horizontalen* Akquisition handelt es sich um einen Zusammenschluß von Unternehmen derselben Branche mit ähnlichem oder gleichem Produktangebot und identischen geographischen Absatzmärkten.<sup>13</sup> In der Versicherungswirtschaft handelt es sich also um Zusammenschlüsse von Unternehmen, die einen vergleichbaren Versicherungsschutz auf dem gleichen geographischen Markt anbieten. Der horizontale Zusammenschluß hat große Relevanz in der folgenden Analyse: Hierunter fallen typischerweise nationale Unternehmensakquisitionen mit denen das Ziel der Kostendegression verfolgt wird.

Als *vertikal* werden Akquisitionen bezeichnet, bei denen sich zwei Unternehmen vor- und nachgelagerter Produktionsstufen zusammenschließen, wenn also Zulieferer oder Abnehmerunternehmen erworben werden. In der Versicherungswirtschaft finden überwiegend vertikale Zusammenschlüsse zwischen Erst- und Rückversicherungen statt.<sup>14</sup> Nachdem in der Analyse nur der Erstversicherungsmarkt beachtet wird, sind vertikale Zusammenschlüsse hier von keinem Interesse.

---

<sup>10</sup> Klassifikationsansätze nach angestrebtem Integrationsziel oder nach zu beeinflussender Steuerungsgröße könnten hier ebenfalls zu einer noch weiter vertieften Eingrenzung der Fragestellung herangezogen werden. Dies würde jedoch den hier zur Verfügung stehenden Platz überschreiten.

<sup>11</sup> Zu einer ausführlichen Diskussion möglicher Klassifikationen vgl. Bressmer (1989), S. 63ff., vgl. Pausenberger (1989), S. 626.

<sup>12</sup> Die hier gewählte Typologie orientiert sich an der Federal Trade Commission. Für weitere Typologien von Unternehmenszusammenschlüssen nach leistungswirtschaftlicher Differenzierung vgl. Kirchner (1991), S. 45.

<sup>13</sup> Vgl. Pausenberger (1989), S. 622.

<sup>14</sup> Vgl. Beck (1997), S. 37; zu denken ist ebenfalls an Zusammenschlüsse mit Faktorlieferanten auf dem Beschaffungsmarkt oder Kunden auf dem Absatzmarkt (z. B. Aufkauf einer Maklerfirma). Nachdem Versicherungsunternehmen keine versicherungsfremden Geschäfte tätigen dürfen (in Deutschland siehe § 7 Abs. 2 VAG), haben diese jedoch weniger Relevanz. Vgl. ebenda. Vgl. Pausenberger (1989), S. 626.

Konglomerate Zusammenschlüsse werden in *konglomerat-produktausweitend*, *konglomerat-marktausweitend* und *rein konglomerat* differenziert.<sup>15</sup>

Bei der ersten Kategorie handelt es sich um Zusammenschlüsse von Unternehmen, die unterschiedliche Produkte herstellen und in der gleichen oder einer anderen Branche tätig sind. Sie weisen jedoch in jedem Fall Gemeinsamkeiten in bezug auf Produktionseinrichtungen, Forschung und Entwicklung oder Absatzerfolge auf.<sup>16</sup> Zum einen zählen hierzu Versicherungsunternehmen, die einen unterschiedlichen Versicherungsschutz anbieten. Ihre Produkte sind so verschieden, daß sie nicht auf demselben Markt miteinander in Konkurrenz stehen.<sup>17</sup> Sie werden deshalb als konglomerater und nicht als horizontaler Zusammenschluß bezeichnet. Zum anderen sind Zusammenschlüsse von Banken und Versicherungen als Beispiel zu nennen.<sup>18</sup>

*Konglomerat-marktausweitend* werden Zusammenschlüsse von Unternehmen genannt, die zwar das gleiche Produkt anbieten, aber auf unterschiedlichen geographischen Märkten.

Ziel konglomerat-produktausweitender und konglomerat-marktausweitender Zusammenschlüsse ist oftmals schnelleres Wachstum. Beide Varianten haben große Relevanz in der folgenden Analyse.

*Rein konglomerat* sind die restlichen Zusammenschlüsse: Hierunter fallen solche Zusammenschlüsse, bei denen die Unternehmen auf völlig unterschiedlichen Produktmärkten sowie unterschiedlichen geographischen Märkten agieren. Sie haben in dieser Analyse keine Bedeutung.

---

<sup>15</sup> Zu den Arten konglomerater Zusammenschlüsse vgl. Frankhus (1974), S. 12ff.

<sup>16</sup> Vgl. Beck (1997), S. 38.

<sup>17</sup> Vgl. Beck (1997), S. 38.

<sup>18</sup> Nachdem es sich hier um eine intraindustrielle Studie handelt, steht der Zusammenschluß von Banken und Versicherungen im Hintergrund. Lediglich im empirischen Teil der Arbeit findet das Konzept der Allfinanz gelegentlich Beachtung. Vgl. hierzu Kapitel 1.2.1. Zu theoretischen Ausführungen zum Zusammenschluß von Banken und Versicherungen vgl. Scheele (1994).

Die Klassifikation von Unternehmensakquisitionen kann ebenfalls nach *Erfolgsquellen* vorgenommen werden.<sup>19</sup> Die Erfolgsquelle einer Unternehmensakquisition kann nach Kirchner grundsätzlich *objektorientiert* oder *beziehungsorientiert* sein.<sup>20</sup>

Bei der *objektorientierten* Erfolgsquelle wird die erwünschte Erhöhung des Unternehmenswerts allein durch das Akquisitionsobjekt generiert. Hierunter fällt erstens die Akquisitionsstrategie, die das Ausnutzen von Unterbewertungen auf dem Kapitalmarkt zum Ziel hat. Wertsteigerungen durch Unterbewertungen des Akquisitionsobjekts ergeben sich grundsätzlich nur auf ineffizienten Kapitalmärkten, da nur hier davon auszugehen ist, daß der zu zahlende Preis nicht dem tatsächlichen entspricht.<sup>21</sup> Die zweite Akquisitionsstrategie hat das Ausnutzen von Restrukturierungspotentialen zum Ziel.<sup>22</sup> Wertsteigerungen ergeben sich hier grundsätzlich aufgrund eines ineffizienten Managements des Akquisitionsobjektes.

Bei den *beziehungsorientierten* Erfolgsquellen wird die Steigerung des Unternehmenswertes hingegen durch die Austauschbeziehungen zwischen Akquisiteur und Akquisitionsunternehmen realisiert. Hierunter fallen Akquisitionsstrategien, die das Ausnutzen von finanzwirtschaftlichen und leistungswirtschaftlichen Synergieeffekten zum Ziel haben.<sup>23</sup> Finanzwirtschaftliche Synergieeffekte entstehen z. B. aufgrund von reduzierten Kapitalbeschaffungs-

---

<sup>19</sup> Nach dieser Unterscheidung lassen sich Typologieansätze klassifizieren, so z. B. die Ansätze von Porter (1987a), S. 49-57 sowie (1987b): S. 35-46, Coenberg/Sautter (1988), S. 698ff., und Haspeslagh (1989), S. 68ff. Hier kann nicht auf die einzelnen Ansätze eingegangen werden, doch greifen folgende Erläuterungen auf sie zurück. Vgl. hierzu ebenfalls Kirchner (1991), S. 48.

<sup>20</sup> Vgl. Kirchner (1991), S. 48.

<sup>21</sup> Vgl. Kübler (1996), S. 23. Nach Porter handelt es sich hier um eine portfolioorientierte Akquisition, nach Haspeslagh/Jemison um eine wertmitnehmende Akquisition und nach Coenberg/Sautter um eine Akquisition, die die Differenz zwischen Basispreis und Marktpreis ausnutzt.

<sup>22</sup> Vgl. Kübler (1996), S. 23, diese Strategie entspricht der gleichnamigen bei Porter und Sautter; bei Haspeslagh/Jemison handelt es sich wiederum um eine wertmitnehmende Akquisition.

<sup>23</sup> Die Einteilung entspricht der von Coenberg/Sautter (1988), S. 699. Porter unterscheidet hier zwischen Wissenstransfer und Aufgabenzentralisierung, Haspeslagh/Jemison spricht von Value Creation durch complete diversification, domain extension und domain defense.

kosten.<sup>24</sup> Durch die bestehenden Größendegressionseffekte können große Unternehmen günstiger und leichter Eigen- und Fremdkapital beschaffen.<sup>25</sup> Leistungswirtschaftliche Synergieeffekte<sup>26</sup> entstehen hingegen aufgrund von güterwirtschaftlichen Beziehungen. Hierunter fallen z. B. Kostendegressionen aufgrund der gemeinsamen Nutzung von Vertriebswegen.

Welche Erfolgsquellen sind für diese Arbeit ausschlaggebend? Die hier geführte industrieökonomische Analyse hat zum Ziel, die Ursachen von Unternehmensakquisitionen aufgrund von den in Kapitel zwei beschriebenen Marktveränderungen zu untersuchen. Akquisitionsstrategien, die von vornherein unabhängig von diesen Marktveränderungen ihre Begründung finden, liegen daher außerhalb des Analyserahmens. Hierzu zählen Akquisitionsstrategien mit objektorientierter Erfolgsquelle – ineffiziente Kapitalmärkte und ineffizientes Management gehören nicht zum Untersuchungsgegenstand. Akquisitionsstrategien, die das Ausnutzen von finanzwirtschaftlichen Synergieeffekten zum Ziel haben, sind in dieser Arbeit ebenfalls von untergeordnetem Interesse.<sup>27</sup>

Akquisitionsstrategien, die das Ausnutzen von leistungswirtschaftlichen Synergieeffekten zum Ziel haben, haben hier größte Relevanz. Bei den hier betrachteten Synergieeffekten wird das Ziel verfolgt, die Wettbewerbsposition innerhalb eines vorgegebenen, akzeptierten Rahmens zu verbessern bzw. auf Veränderungen der Rahmenbedingungen zu reagieren.

Um den Untersuchungsgegenstand sinnvoll einzugrenzen, ergibt sich aus den Klassifikationen folgende relevante Betrachtungsweise:

---

<sup>24</sup> Nach Coenberg/Sautter (1988), S. 699, fallen unter finanzwirtschaftliche Synergieeffekte auch steuerliche Vorteile, eine veränderte Anreizstruktur, ein reduziertes Risiko und ein effizienteres Management des finanziellen Umlaufvermögens.

<sup>25</sup> Diese Größendegressionsvorteile finden ebenfalls an anderen Stellen der Arbeit Beachtung. Vgl. hierzu u. a. Kapitel 5.2.4.

<sup>26</sup> Für eine ausführliche Definition von leistungswirtschaftlichen Synergieeffekten vgl. Kapitel 6.3.1.

<sup>27</sup> Durch die Veränderung der gesetzlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen könnten beachtliche Investitionen vonnöten sein. Der Kostenvorteil durch reduzierte Kapitalbeschaffungskosten würde sich erhöhen.

Untersucht werden marktorientierte Akquisitionen von Versicherungsunternehmen,<sup>28</sup> die das Ausschöpfen von leistungswirtschaftlichen Synergiepotentialen zum Ziele haben.<sup>29</sup> Betrachtet werden nur Unternehmenszusammenschlüsse innerhalb der Versicherungsbranche (intraindustriell). Diese werden weiter untergliedert in nationale und europäische cross-border-Zusammenschlüsse.<sup>30</sup>

## 6.2 Status Quo: Leistungswirtschaftliche Synergiepotentiale als Bestimmungsfaktor für Unternehmensakquisitionen

Unternehmenszusammenschlüsse finden in der Versicherungsbranche statt, wenn leistungswirtschaftliche Synergieeffekte den akquirierenden Unternehmen entscheidende Wettbewerbsvorteile bieten. Dabei müssen die positiven Synergieeffekte aus dem Zusammenschluß die negativen Effekte überwiegen.

Neben den negativen Synergieeffekten, die Unternehmenszusammenschlüsse leistungswirtschaftlich weniger attraktiv werden lassen, gibt es Barrieren, die dem Zustandekommen einer Unternehmensakquisition *generell* entgegenstehen.

---

<sup>28</sup> Wie in der Einleitung bereits dargestellt, wird nicht mehr zwischen den rechtlichen Eigentümern (bzw. Gründern) der Versicherungsunternehmen unterschieden. Ob diese ebenfalls Versicherungsunternehmen, Banken oder andere Investoren sind, hat auf die Art und Höhe der Synergiepotentiale im *Versicherungsmarkt* nur geringe Auswirkung.

<sup>29</sup> Fokus liegt also auf dem Akquisitionsgrund. Unbeachtet bleibt die Untersuchung des Verkaufsgrunds des übernommenen Unternehmens. Hierunter fallen z. B. die Notwendigkeit zum Verkauf anstelle von Liquidation, Demutualisierung oder Deinvestment aufgrund von Spezialisierung. Jeder Kauf eines Unternehmens – unabhängig von seinem Verkaufsgrund – muß für das akquirierende Unternehmen ökonomisch sinnvoll sein. Die ökonomische Sinnhaftigkeit steht im Mittelpunkt der Analyse.

<sup>30</sup> Die hier angesprochenen Motive basieren auf dem Modell der ökonomisch-rationalen Unternehmung. Weitere Motive, die auf anderen Modellen beruhen, ebenfalls häufig im Zusammenhang von Unternehmensakquisitionen angeführt werden und hier aus den genannten Gründen keine Relevanz besitzen, sind folgende: Abwehr einer feindlichen Übernahme basierend auf dem agenturtheoretischen Modell der Unternehmung vgl. Sautter (1988), S. 82; Motive wie Macht und Prestige basierend auf der verhaltenswissenschaftlichen Theorie der Unternehmung vgl. Sautter (1988), S. 65. Wesentliche Treiber, die auf den hier nicht diskutierten Motiven beruhen, aber im Zusammenhang mit den Unternehmenszusammenschlüssen von Versicherungsunternehmen in den 90er Jahren in der Literatur oft genannt werden, werden kurz in der letzten Fußnote des Kapitels 6.4.3 dargelegt.

Nach Reißner<sup>31</sup> fallen hierunter *Umfeldbarrieren*, die sich aus den generellen Bedingungen auf dem M&A-Markt ergeben. Eine wichtige Umfeldbarriere ist die „Fusionskontrolle“. Erhält ein Unternehmen durch die Übernahme eine zu dominante Marktposition, kann der Zusammenschluß aufgrund wettbewerbsrechtlicher Regelungen untersagt werden. Für Unternehmen, die eine bereits starke Position in einem Markt innehaben, ist diese Barriere besonders relevant. Als weitere Beispiele für Umfeldbarrieren können die in Deutschland bestehende hohe Stabilität der Eigentümerstruktur und die konservative Finanzierungspolitik der Fremdkapitalgeber genannt werden. Neben den Umfeldbarrieren nennt Reißner Barrieren „*des Akquisiteurs*“, also Barrieren, die aus dem übernahmewilligen Unternehmen selbst hervorgehen. Einerseits ist hier an Interessen- und Zielkonflikte zwischen verschiedenen Einflußgruppen innerhalb des Akquisiteurs zu denken. Andererseits beruhen sie auf nicht ausreichenden Ressourcen wie beispielsweise Know-how oder resultieren aus einer Nicht-Kompatibilität mit sämtlichen Übernahmekandidaten.<sup>32</sup> Als letzte Kategorie nennt Reißner Barrieren „*des Targets*“, die von dem Übernahmekandidaten aufgebaut werden. Beispiele dafür sind der Schutz vor feindlicher Übernahme und unvereinbare Auffassungen zwischen den involvierten Vertragsparteien.

Diese Barrieren werden wesentlich von den Gegebenheiten des Kapitalmarktes bzw. des „Market for Corporate Control“<sup>33</sup> beeinflusst. In dieser Arbeit steht jedoch das Branchenumfeld bzw. die Versicherungswirtschaft im Mittelpunkt. Nachdem die meisten Barrieren keinen direkten Bezug zum Branchenumfeld aufweisen, soll hier nicht weiter darauf eingegangen werden.<sup>34</sup>

Die bereits genannten Synergieeffekte stehen hingegen in engem Zusammenhang mit dem Branchenumfeld. Positive und negative Synergieeffekte der Versicherungsbranche sind daher Untersuchungsgegenstand des folgenden Kapitels. Ihre Höhe wird ausschlaggebend dafür sein, ob sich Unternehmenszusammenschlüsse aufgrund leistungswirtschaftlicher Effekte überhaupt begründen lassen. Ist dies der Fall, kann untersucht werden, inwieweit die veränderten Rahmenbedingungen

---

<sup>31</sup> Vgl. Reißner (1992), S. 77ff.

<sup>32</sup> Vgl. Reißner (1992), S. 80.

<sup>33</sup> Vgl. hierzu Günther (1997), S. 33ff.

<sup>34</sup> Zur Argumentation vgl. Kapitel 6.2. In den Kapiteln Markteintritt, Marktaustritt, internes Wachstum standen hingegen die Barrieren und nicht wie hier die Motivation des Ereignisses im Vordergrund.

der 90er Jahre das Synergiepotential erhöhen bzw. ihre Realisierung forcieren. Dadurch könnten die veränderten Rahmenbedingungen einen erheblichen Einfluß auf die Unternehmenszusammenschlüsse der 90er Jahre ausüben – und damit auf die Konzentration.

### 6.2.1 Definition und Gliederung leistungswirtschaftlicher Synergiepotentiale

Unter dem Synergiebegriff subsumiert man allgemein bestimmte Formen des Zusammenwirkens von Elementen, wobei das Resultat dieses Zusammenwirkens von der Summe der Einzelwirkungen der getrennten Elemente abweicht.<sup>35</sup> Das Ergebnis dieses Zusammenwirkens wird oftmals als Synergieeffekt bezeichnet.<sup>36</sup> Dabei ist anzumerken, daß Synergieeffekte positiv sowie negativ sein können – der allgemeine Sprachgebrauch unterstellt oftmals eine einseitige positive Wirkung.<sup>37</sup> Unter Synergiepotential wird die Gesamtheit möglicher, noch nicht realisierter Synergieeffekte verstanden.<sup>38</sup> Von *leistungswirtschaftlichen* Synergieeffekten wird dann gesprochen, wenn Synergieeffekte güterwirtschaftliche Potentiale betreffen.

Innerhalb der Literatur war Ansoff im Jahre 1965 der erste, der ein Konzept zur Klassifizierung von Synergien entwickelte; ebenfalls geht die Übertragung des Synergiegedankens auf Unternehmensakquisitionen auf ihn zurück.<sup>39</sup>

Ansoff unterscheidet einerseits zwischen Verkaufs-, Produktions-, Investitions- und Managementsynergien; nimmt also eine funktionale Einteilung der Synergien vor.

---

<sup>35</sup> Vgl. Kirchner (1991), S. 59; der Ursprung des Terminus Synergie liegt im Griechischen: „syn“ steht für „zusammen“ und „ergon“ für „Werk“ bzw. „wirken“. Vgl. Welge (1976), Sp. 3801; Hünerberg (1984), S. 917.

<sup>36</sup> Vgl. Kirchner (1991), S. 60.

<sup>37</sup> Autoren umschreiben häufig die Synergie mit dem „2+2=5-Effekt“ bzw. „Das Ganze ist *mehr* als die Summe seiner Teile“. Vgl. exemplarisch Weston (1962), Kitching (1967), S. 84-101.

<sup>38</sup> Vgl. Kirchner (1991), S. 61.

<sup>39</sup> Vgl. Ansoff (1965), S. 75-102.

Andererseits unterscheidet er zwischen den einmaligen Gründungssynergien und Betriebssynergien. Erstere entstehen durch geringere Anlaufkosten aufgrund bereits vorhandener Kenntnisse, Erfahrungen und Einrichtungen für das neue Geschäft sowie durch die relevante Zeitersparnis gegenüber der Konkurrenz. Betriebssynergien beziehen sich demgegenüber auf laufende Kosten und Erlössteigerung, sobald der Markteintritt abgeschlossen ist.<sup>40</sup> Viele weitere Systematisierungsansätze bauen auf der zuvor genannten funktionalen Einteilung nach Ansoff auf.<sup>41</sup>

Porter liefert einen wesentlichen Neubeitrag zur Systematisierung von Synergieeffekten. Porter unterscheidet grundsätzlich zwischen materiellen und immateriellen Wechselbeziehungen.<sup>42</sup> Mit Hilfe seines Wertkettenansatzes definiert er materielle Verflechtungen als die Möglichkeit, „Aktivitäten in der Wertkette mit verwandten Unternehmenseinheiten durchzuführen, was aufgrund gemeinsamer Abnehmer, Vertriebskanäle, Technologien und anderer Faktoren zu erreichen ist“.<sup>43</sup> Immaterielle Verflechtungen entstehen hingegen durch den Transfer von Management-Know-how zwischen getrennten Wertketten.<sup>44</sup>

Der hier gewählte Systematisierungsansatz bedient sich beider genannter Konzepte. Ausgehend von der Zielsetzung des Unternehmenskaufs werden Synergieeffekte in drei große Blöcke unterteilt: in Kostensynergien, Wachstumsynergien und Erfolgspotentialsynergien.

Bei den Kostensynergien steht das Ziel der Kosteneinsparung im Vordergrund. Durch die Zusammenführung von sehr ähnlichen Wertketten – also besonders bei horizontalen Zusammenschlüssen – sollen Kosteneinsparungen realisiert werden.

---

<sup>40</sup> Vgl. Ansoff (1965), S. 75 ff.

<sup>41</sup> Vgl. Reißner (1992), S. 108, Fußnote 21.

<sup>42</sup> Ein weiterer Typ der Verflechtung ist nach Porter die Konkurrentenverflechtung. Sie entsteht aus dem Vorhandensein von Rivalen, die tatsächlich oder potentiell in mehr als einer Branche Konkurrenten für ein Unternehmen sind. Nachdem hier jedoch nur die Versicherungsbranche betrachtet wird, findet dieser dritte Typ keine weitere Beachtung.

<sup>43</sup> Porter (1999), S. 417.

<sup>44</sup> Vgl. Porter (1999), S. 417. Als weitere neuere Synergiekonzepte können das Business System Konzept von McKinsey und Company (Buaron, R [1981], S. 24ff.) sowie das Konzept des strategischen Feldes nach Lewis (Lewis [1984], S. 3ff.) genannt werden.

Dagegen steht bei den Wachstumssynergien das Ziel eines verbesserten, schnelleren Wachstums im Vordergrund, z. B. durch Cross-Selling oder den Eintritt in neue Absatzmärkte. Wachstumssynergien entstehen überwiegend durch den Zusammenschluß schwach überlappender Wertketten, also konglomerater Zusammenschlüsse.

Erfolgspotentialsynergien haben die Erschließung ganz neuer Erfolgspotentiale zum Gegenstand. Ziel ist es, „Core Compencies“ des Akquisitionobjektes hinzu zu gewinnen, um die eigene Wettbewerbsposition wesentlich zu verbessern. Hier handelt es sich um den Zusammenschluß wenig bzw. nicht überlappender Wertketten, also ebenfalls überwiegend um konglomerate Zusammenschüsse.<sup>45</sup>

Bei allen drei Gruppen kann zwischen immateriellen und materiellen Synergien unterschieden werden.<sup>46</sup> Gegenstand *immaterieller* Synergien ist das „technische und unternehmerische Wissen“. Durch den Zukauf oder Transfer von Know-how können Synergieeffekte entstehen. Dabei kann zwischen Know-how der Manager, organisatorischem Know-how und strategischem Know-how unterschieden werden.<sup>47</sup> Beim Know-how der Manager handelt es sich um das Fachwissen und die Fähigkeiten der Umsetzung dieses Fachwissens, die den Managern eines Unternehmens zur Verfügung stehen. Dies beschränkt sich gewöhnlich auf einen Funktionsbereich. Beim organisatorischen Know-how handelt es sich um Know-how hinsichtlich der Aufbau- und Ablauforganisation eines Unternehmens sowie hinsichtlich Managementtechniken und -systemen. Beim strategischen Know-how handelt es sich um das strategische Wissen und die Fähigkeit seiner Umsetzung

---

<sup>45</sup> Zu beachten ist, daß bei Übernahmen oft mehrere Zielsetzungen vorliegen; besonders bei der Übernahme von Konzernen (mehrere Unternehmenseinheiten), bei denen gleichzeitig horizontale sowie konglomerate Zusammenschlüsse vorliegen können. Dementsprechend werden auch häufig bei der Bekanntgabe einer Übernahme mehrere Kaufgründe genannt; eine eindeutige Klassifizierung in eine der hier genannten Kategorien ist gerade bei großen Konzernübernahmen selten möglich. Vgl. Hadley (2000), S. 19.

<sup>46</sup> Porter nutzt den materiellen und immateriellen Begriff um zwischen der Art der Verflechtung zu unterscheiden (materiell = Zusammenlegung gleicher Wertketten, immateriell: Zusammenlegung verschiedener Wertketten). Hier steht bei der begrifflichen Unterscheidung zwischen „materiell“ und „immateriell“ nicht die *Art* der Verknüpfung im Vordergrund, sondern ob es sich um materielle oder immaterielle Synergiepotentiale handelt. Hier wurde diese Unterscheidung gewählt, da es z. B. auch bei der Zusammenlegung von gleichen Wertketten zu Transfer von Management-Know-how (immateriellen Verflechtungen) kommen kann.

<sup>47</sup> Vgl. Sautter (1988), S. 254.

durch Manager insbesondere bezogen auf die Wettbewerbssituation in mindestens einer Industrie.

*Materielle* Synergien bilden das Gegenstück zu immateriellen Synergien: hierunter fallen alle Verflechtungen, bei denen nicht der Know-how-Transfer im Vordergrund steht, sondern alle anderen Möglichkeiten durch die Synergiepotentiale geschaffen werden. Der Zukauf von Unternehmenseinheiten, bei denen beispielsweise mit den bestehenden Unternehmenseinheiten ein gemeinsamer Außendienst unterhalten werden kann, können Verkaufskosten senken (materielle Kostensynergien) Das Wachstum aller betroffenen Unternehmen kann durch den höheren Bekanntheitsgrad – aufgrund der zunehmenden Größe – ansteigen (materielle Wachstumssynergien).

Folgende Tabelle gibt einen Überblick über den Aufbau der Untersuchung. Sie unterscheidet einerseits zwischen den hier beschriebenen Kosten-, Wachstums- und Erfolgspotentialsynergien, die ihrerseits in materiell und immateriell untergliedert werden. Andererseits gibt die letzte Spalte den Typ des Kaufs an, der bei den einzelnen Synergiearten vorliegt. Hier wird dargestellt, ob es sich bei den Zusammenschlüssen um eine horizontale Akquisition oder um eine konglomerate Akquisition handelt. Horizontale Akquisitionen sind immer nationale Zusammenschlüsse, konglomerate können nationale sowie cross-border-Zusammenschlüsse sein.

**Tab. 13: Aufbau der Untersuchung von Synergiepotentialen**

	Materielle Synergie	Immaterielle Synergie (Know-how-Transfer)	Typ des Kaufs: Horizontal vs. Konglomerat
Kostensynergien	Kap. 6.2.2.	Kap. 6.2.2.	Kap. 6.2.2.
Wachstumssynergien	Kap. 6.2.3.	Kap. 6.2.3.	Kap. 6.2.3.
Erfolgspotentialsynergien	Kap. 6.2.4.	Kap. 6.2.4.	Kap. 6.2.4.

Quelle: Eigene Darstellung.

In der folgenden Untersuchung werden zuerst die Kostensynergien, danach die Wachstumssynergien und zum Schluß die Erfolgspotentialsynergien analysiert. Die Kostensynergien und Wachstumssynergien werden in weitere Untergruppen

gegliedert. Bei jeder Synergieart wird zuerst auf die materiellen, dann auf die immateriellen Synergiepotentiale (Know-how-Transfer) eingegangen.

### 6.2.2 Kostensynergien

Bei der Ausschöpfung von Kostensynergien steht das Ziel der Kostenreduktion im Vordergrund, und zwar einerseits der *Risikokosten*, andererseits der *Betriebskosten*.

Unter Risikokosten sind Schadenkosten, Rückversicherungskosten und Kapitalkosten zu verstehen. Zu Betriebskosten gehören hingegen Kosten aller Arbeits- und Dienstleistungen, aller materiellen Betriebsmittel und Zinsen auf das in reale Produktionsfaktoren investierte Kapital.<sup>48</sup>

*Materielle* Kostenvorteile im *Risikoteil* des Versicherungsunternehmens können aufgrund des geringeren Zufallsrisikos entstehen, das – gemessen an der Streuung der Gesamtschadenverteilung – mit wachsender Anzahl unabhängiger Risiken relativ abnimmt.<sup>49</sup> Nachdem die zufallsbedingte Streuung der Versicherungsleistungen zurückgeht, nimmt die benötigte Rückversicherungsmenge bei wachsenden Versicherungsbeständen relativ ab. Die Größe des Portfolios ist also entscheidend für den Umfang der benötigten Rückversicherungsdeckung. Kostensynergien entstehen dann, wenn der „Zukauf“ von Kapazität über den Rückversicherungsmarkt teurer ist als die Eigenproduktion innerhalb eines großen Erstversicherungsportfolios.<sup>50</sup> Geht man von der Existenz eines effizienten Rückversicherungsmarktes aus, ist jedoch die Größendegression der Risikokosten gering. Ob tatsächlich ein effizienter Rückversicherungsmarkt vorliegt ist jedoch fraglich.<sup>51</sup>

---

<sup>48</sup> Vgl. Farny (1995), S. 515.

<sup>49</sup> Vgl. Farny (1995), S. 523.

<sup>50</sup> Vgl. Holzheu (1992), S. 113.

<sup>51</sup> Vgl. Holzheu (1992), S. 113. Oft sind Rückversicherer an Geschäften mit großen Zedenten interessiert, was sich günstig auf die Konditionen auswirkt. Vgl. Farny (1995), S. 218. Weiteres Argument gegen bestehende Kostensynergien ist das folgende: Es existieren in einigen Ländern strenge Solvabilitätsrichtlinien, aufgrund derer bei vermindertem Bedarf an Rückversicherungsschutz höhere Sicherheitskapitalkosten entstehen und sie somit einen möglicherweise bestehenden Kostenvorteil vereiteln. Vg. Farny (1995), S. 523.

Bei den anderen Teilen des versicherungstechnischen Risikos in Form von Änderungs- und Irrtumsrisiko ergeben sich dagegen keine Kostenvorteile, da sie sich proportional zu der Ausdehnung des Versicherungsbestandes entwickeln.<sup>52</sup>

Neben dem versicherungstechnischen Risiko können sich allgemeine Unternehmens- und Marktrisiken vermindern. Durch geographische Expansion entsteht ein internationaler Risikoausgleich, aufgrund dessen die Sicherheitsmittel und somit die Kapitalkosten gesenkt werden können.<sup>53</sup> Risikoreduktion bei Marktrisiken können insbesondere in der Sachversicherung realisiert werden, da deren Schadenverlauf stark ausgeprägte regionale Eigenarten aufweist (z. B. bei der Versicherung von Elementarschäden).<sup>54</sup> Einzuwenden ist, daß die konjunkturellen Zyklen wie auch die Risikoentwicklung aufgrund einer enger zusammenrückenden Weltwirtschaft immer ähnlicher verlaufen.<sup>55</sup>

Neben der Verminderung von Risiken kann ein großer Versicherer Vorteile bei der Schätzung von Schadenerwartungswerten besitzen. Denn die Erstellung und Auswertung von Schadenstatistiken sind erst von einer gewissen Größenordnung an aussagekräftig.<sup>56</sup> Dagegen ist einzuwenden, daß überbetriebliche Schadenstatistiken durch Versicherungsverbände bereitgestellt werden. Besteht sich zwischen ihnen und den eigenerstellten Statistiken kein Qualitätsunterschied, ist kein Informationsvorteil für große Versicherungsunternehmen vorhanden.

*Immaterielle Kostenvorteile* bei den *Risikokosten* sind in der Übertragung von Know-how besonders im Bereich des Underwritings denkbar. Es handelt sich überwiegend um das technische Know-how von Managern. Die Verminderung der Risikokosten durch die Übertragung von Know-how ist jedoch nicht wesentlich.

---

<sup>52</sup> Vgl. Swiss Re (1999/Nr. 6), S. 9. Zu einer tieferen Diskussion vgl. Farny (1973), S. 18; Kotsch (1990), S. 53ff.

<sup>53</sup> Vgl. Attiger (1994), S. 25.

<sup>54</sup> Vgl. Farny (1984a), S. 39.

<sup>55</sup> Vgl. Farny (1984a), S. 39.

<sup>56</sup> Vgl. Gärtner (1984), S. 512. So waren die der deutschen Versicherungsaufsicht unterliegenden Versicherer bis zur Deregulierung in Deutschland gezwungen, ihre Tarife anhand der gemeinschaftlich erstellten Schadenstatistik zu kalkulieren, es sei denn, eine dreijährige Statistik des eigenend hinreichen großen Bestandes rechtfertigte eine individuelle Prämienkalkulation. Neuen Marktteilnehmern stand diese Möglichkeit nicht offen, weil ihre Bestände zu klein waren. Vgl. Seifert (1994), S. 265.

Es kann folgendes festgehalten werden: Die Reduzierung der Risikokosten durch positive Synergieeffekte ist möglich. Insbesondere dem internationalen Risikoausgleich wird bei einer internationalen Expansion wesentliche Bedeutung zugeschrieben. Eine empirische Untersuchung über Internationalisierungsmotive von Sach- und Haftpflichtversicherungen – also das Eintreten in einen neuen Absatzmarkt – zeigt, daß der „Risikoausgleich“ in 25% der Fälle als Kaufmotiv genannt wird.<sup>57</sup>

Kostenvorteile im *Dienstleistungsteil* (*Betriebskostensparnisse*) entstehen durch *Economies of Scale* sowie *Economies of Scope*.

*Economies of Scale* (steigende Skalenerträge) liegen vor, wenn bei einer Verdopplung der Produktionskapazität – mit entsprechender Verdopplung des Arbeit- und Kapitaleinsatzes – der Produktionsausstoß um mehr als das Doppelte ansteigt.<sup>58</sup> In diesem Fall liegen sinkende Durchschnittskosten vor.<sup>59</sup> Bei steigenden Durchschnittskosten wird dementsprechend von negativen, bei unveränderten Durchschnittskosten von konstanten Skalenerträgen gesprochen.<sup>60</sup> Annahme bei allen drei Arten von Skalenerträgen ist, daß alle Inputfaktoren im gleichen Verhältnis erhöht werden, so daß sich das Einsatzverhältnis von Arbeit, Kapital, Technologie und Management über den betrachteten Zeitraum nicht verändert. *Economies of Scale* können bei horizontalen Zusammenschlüssen entstehen, besonders durch die Zusammenführung gleicher Wertketten.

*Economies of Scope* basieren auf der Entspezialisierung des Leistungsangebots – im Gegensatz zu den *Economies of Scale*, die auf einer Spezialisierung der Leistungserstellung beruhen.<sup>61</sup> *Economies of Scope* liegen dann vor, wenn die „gemeinsame Erstellung verschiedenartiger, über einen gemeinsamen Produkti-

---

<sup>57</sup> Vgl. Schroath (1988), S. 365.

<sup>58</sup> Vgl. Stigler (1967), S. 153.

<sup>59</sup> Hier handelt es sich um eine mutierende Kapazitätserweiterung; sie ist mit Änderungen der Produktionsfunktionen verbunden. Es werden andere Faktormengenrelationen realisiert, weil neuere, günstigere betriebs- oder verfahrenstechnische Methoden angewendet werden. Bei der multiplen Erweiterung kommt es hingegen zu keiner Verbesserung der Produktivität. Vgl. Farny (1995), S. 522-523.

<sup>60</sup> Entstehen bei einer Produktion erst steigende und dann fallende Skalenerträge, liegt eine U-förmige Durchschnittskostenkurve vor. Die optimale Betriebsgröße liegt im Minimum der Durchschnittskostenkurve. Vgl. für eine formale Beschreibung Panzar (1989), S. 7ff.

<sup>61</sup> Vgl. Holzheu (1992), S. 114.

onsfaktor verbundener Leistungen für beliebige Volumina kostengünstiger ist als deren getrennte Erstellung“.<sup>62</sup> Economies of Scope basieren auf der Zusammenführung teilweise überlappender Wertketten, also konglomerater Zusammenschlüsse.

Im folgenden wird zuerst vertieft auf Economies of Scale, danach auf Economies of Scope eingegangen. Beide Synergiearten werden wiederum zuerst auf materielle, danach auf immaterielle (Know-how Transfer) Vorteile untersucht.

### **Kostensparnisse durch Economies of Scale**

Drei wesentliche Ursachen – *verbesserte Kapazitätsauslastung, Spezialisierung und größere Verhandlungsmacht*<sup>63</sup> – sind für die Entstehung von positiven, *materiellen* Skalenerträgen bei den Betriebskosten verantwortlich.<sup>64</sup>

Mit zunehmender Betriebsgröße liegt eine *verbesserte Kapazitätsauslastung* bzw. ein höherer Beschäftigungsgrad<sup>65</sup> vor – es entstehen weniger Leerkosten. Überkapazitäten treten auf, wenn bei den Inputfaktoren Unteilbarkeiten vorliegen bzw. wenn die benötigte Kapazität eines Einsatzfaktors die Minimalkapazität unterschreitet, die dieser Einsatzfaktor aufweisen muß.<sup>66</sup>

Durch die verbesserte Kapazitätsauslastung wird eine Fixgrößendegression erreicht.

---

<sup>62</sup> Panzar/Willig (1981), S. 268

<sup>63</sup> Des öfteren wird zudem eine Einteilung in „echte“ (real economies) und „pekuniäre“ Effekte (financial economies) vorgenommen. Spezialisierungseffekte, die aufgrund der Unternehmensgröße realisierbar sind, werden dabei zu der ersten Gruppe gezählt, da sie zu einer *Effizienzsteigerung* beitragen. Kostendegressionen aufgrund verbesserter Kapazitätsauslastung gehören auch zu dieser Gruppe. Zu den pekuniären Effekten zählt dagegen die hier genannte größere Verhandlungsmacht, die nur zu einer *Umverteilung* der Unternehmensgewinne zwischen den an der Wertschöpfung beteiligten Unternehmen führen. Vgl. Minderlein (1988), S. 53ff. mit weiteren Literaturangaben. Auf diese Unterscheidung soll im folgenden jedoch nicht weiter eingegangen werden.

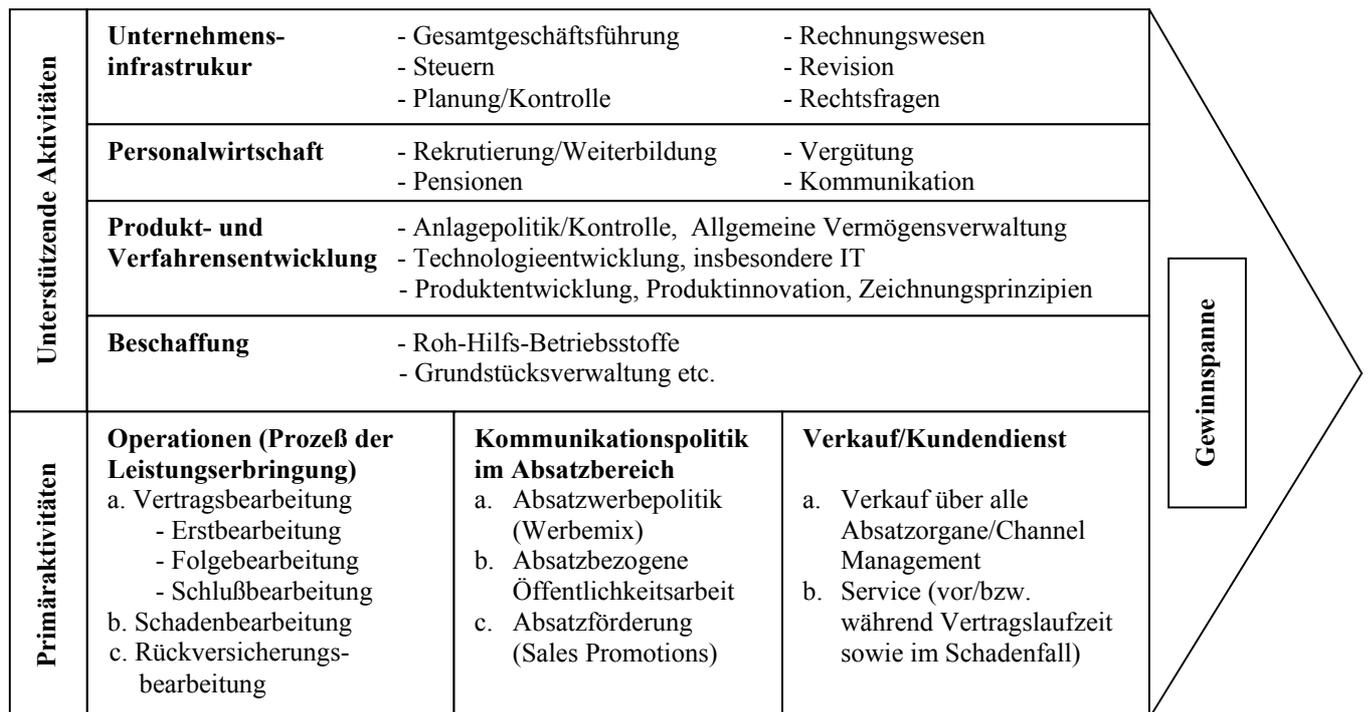
<sup>64</sup> Zu den Hauptkosteneinflußgrößen im Versicherungsunternehmen vgl. Farny (1995), S. 519.

<sup>65</sup> Farny definiert Beschäftigungsgrad als „die Relation von genutzter zur verfügbarer Kapazität“. Farny (1995), S. 524.

<sup>66</sup> Vgl. Stigler (1967), S. 153.

Positive Skalenerträge durch verbesserte Kapitalauslastung können entlang der gesamten Wertkette von Versicherungsunternehmen entstehen. Synergiepotentiale sind vielfältig: Bei der Betrachtung der Wertkette sind sehr viele Verknüpfungspunkte denkbar:

**Abb. 10: Die Wertkette eines Versicherungsunternehmens**



Quelle: Eigen Darstellung in Anlehnung an Porter (1999), S. 67ff.

Die Wertaktivitäten lassen sich – wie dem Schaubild zu entnehmen ist – in primäre und unterstützende Aktivitäten unterteilen. Die primären Aktivitäten, die in der Graphik im unteren Teil aufgezählt werden, befassen sich mit der eigentlichen Leistungserstellung (Operationen) sowie der Werbung und dem Verkauf. Die unterstützenden Aktivitäten garantieren hingegen das Funktionieren der Primäraktivitäten des ganzen Unternehmens.<sup>67</sup>

Je nach Unternehmensakquisition ergeben sich vielfältige Synergiepotentiale durch verbesserte Kapazitätsauslastungen.<sup>68</sup> Eine Auflistung aller Möglichkeiten ist daher weder sinnvoll noch möglich. Schwerpunkt ist hier die Analyse wesentlicher Synergiepotentiale.

Bei den unterstützenden Aktivitäten lassen sich Kosteneinsparungen durch das Zusammenlegen der Aktivitäten der „*Unternehmensinfrastruktur*“ realisieren wie z. B. die der Gesamtgeschäftsführung, Planung und Kontrolle, Recht, Steuern, Finanzen und Revision. Kennzeichnend für diese unterstützenden Aktivitäten ist ihr hoher Fixkostenanteil. Sie betragen nahezu 100%, da die meisten Aktivitäten volumenunabhängig sind. So werden die meisten Aktivitäten der „*Unternehmensinfrastruktur*“ als Gemeinkosten erfaßt.<sup>69</sup>

Erstens ergibt sich bei einem Zusammenschluß eine bessere Kapazitätsauslastung des Inputfaktors Personal. Durch die Zusammenlegung von z. B. der Steuerfach-

---

<sup>67</sup> Vgl. Porter (1999), S. 67ff. mit ebenfalls vertiefenden Ausführungen zum Wertkettenkonzept.

<sup>68</sup> Das vorhandene Synergiepotential wird bei einem Unternehmenskauf aufgrund besserer Auslastung umso größer sein, je ähnlicher die Wertketten sind bzw. je stärker sich die einzelnen Unternehmenseinheiten in ihrem Markt überlappen. Beispielhaft seien hier Vertriebsstellen genannt, die eine bestimmte Mindestkapazität aufweisen müssen: Bei Unternehmenszusammenschlüssen im gleichen geographischen Markt können, durch die Zusammenführung der beiden Zweigstellen, Kosten eingespart werden. Zweitens wird das Synergiepotential umso größer sein, je höher nicht genutzte Kapazitäten bei einem oder beiden Unternehmen vorhanden sind. Hinsichtlich des oben genannten Beispiels würde dies bedeuten, daß die Vertriebsstellen bei einem oder beiden Unternehmen in hohem Maße nicht ausgelastet sind. Drittens steigt das Synergiepotential, je größer der Fixkostenanteil ist. Hier wäre also zu untersuchen, welche Funktionen in der Vertriebsstelle volumenabhängig sind und welche nicht. Als letztes müssen ebenfalls geplante Investitionen – also zukünftige Fixkosten – in die Betrachtung einbezogen werden. Beispielhaft könnte die Entwicklung eines verbesserten computergestützten Außendienstsystems für die Vertriebsstellen genannt werden. Je größer die geplanten Investitionen, umso größer das Synergiepotential.

<sup>69</sup> Vgl. Porter (1999), S. 75.

abteilung beider Unternehmen entstehen geringere Personalkosten. Nachdem Personalkosten zu einem der größten Fixkostenblöcke eines Versicherungsunternehmens zählen, lassen sich durch die bessere Personalauslastung erhebliche Kosteneinsparungen realisieren. Eine Reduktion des Personalbestandes beim Zusammenlegen der Head-Offices kann auf etwa 15-20% geschätzt werden.

Zweitens geht mit Zusammenführung der Unternehmensinfrastruktur ebenfalls eine Zusammenlegung der Räume – wie Grundstücke und Gebäude – einher. Die verbesserte Auslastung der Kapazität dieser Betriebsmittel ist ebenfalls von hoher Bedeutung: Einerseits sind sie, neben der EDV, die wichtigsten Betriebsmittel in der Versicherungswirtschaft; andererseits sind auch sie durch hohe Fixkosten in Form von Abschreibungen (bei Kauf) oder Mieten (bei Mietverträgen/Leasing) geprägt.

Bei der unterstützenden Aktivität „*Produkt- und Verfahrensentwicklung*“ ist auf Rationalisierungsmöglichkeiten im Bereich der Technologieentwicklung, genauer der EDV, einzugehen.<sup>70</sup> Unteilbarkeiten entstehen besonders in der Software.<sup>71</sup> Kostenaufwendige Entwicklungen können bei einem Zusammenschluß überflüssig werden, wenn die Software von einem bei dem Kauf beteiligten Unternehmen für das Gesamtunternehmen herangezogen werden kann. Zukünftige Investitionskosten können ebenfalls gemeinsam getragen werden, wodurch eine Fixkostendegression erreicht wird. Nicht zu unterschätzen sind jedoch die Integrationskosten, die oftmals höher ausfallen als ursprünglich angenommen.<sup>72</sup> Kostenreduktionen können auf 10-15% geschätzt werden.

Bei den *Primäraktivitäten* lassen sich besonders im Vertriebsnetz (*Aktivität „Verkauf/Kundendienst“*) Kosteneinsparungen durch verbesserte Kapazitätsauslastung realisieren. Überkapazitäten im Vertriebsnetz beruhen einerseits auf der notwendigen Distributionsdichte, die vorhanden sein muß, um wettbewerbsfähig zu sein. Andererseits müssen Vertriebsstellen bestimmte Mindestkapazitäten

---

<sup>70</sup> Unter EDV als Betriebsmittel sind alle informationstechnischen Anlagen für Daten und Textverarbeitung bzw. Speicherung sowie für Kommunikation jeweils als Hardware und Software zu verstehen.

<sup>71</sup> Vgl. Scheele (1993), S. 92.

<sup>72</sup> Die Systeme sind des öfteren nicht miteinander kompatibel und noch nach Jahren nach dem Zusammenschluß nicht integriert. Vgl. Venohr/Naujoks./Zinke (1998), S. 1121, vgl. Hadley (2000), S. 57.

aufweisen, die sich z. B. aufgrund minimaler Öffnungszeiten oder minimaler Beschäftigungszahlen ergeben.<sup>73</sup> Bei einem Zusammenschluß von Unternehmen, deren Vertriebsstellen sich geographisch überlappen, können bei gleichbleibender Distributionsdichte die Kapazitäten der Vertriebsstellen besser genutzt werden. Es kommt zu einem Abbau von Überkapazitäten.

Bei der Primäraktivität „Werbung“ ist die „verbesserte Auslastung“ des Vermögenswertes Bekanntheitsgrad/Goodwill von Bedeutung.<sup>74</sup> Ursache hierfür ist die notwendige Existenz einer gewissen Mindestanzahl von Werbebotschaften, die die potentiellen Kunden erreichen muß, um überhaupt eine Reaktion hervorzurufen.<sup>75</sup>

Die zweite Ursache für positive Skalenerträge basiert auf dem *Prinzip der besseren Arbeitsteilung und höheren Spezialisierung*. Durch die steigende Unternehmensgröße kann der Produktionsprozeß in eine steigende Anzahl von Arbeitsgängen aufgeteilt werden, ohne daß Überkapazitäten entstehen. Durch diese Spezialisierung steigt die Produktivität eines Produktionsfaktors an, da die von der Betriebsaufgabe geforderte Eignung besser mit der gebotenen Eignung in Übereinstimmung gebracht werden kann.<sup>76</sup> Dies gilt für sachliche Betriebsmittel sowie für Mitarbeiterleistungen und alle anderen Produktionsfaktoren. So kann z. B. die Mitarbeiterproduktion durch eine speziellere Ausbildung erhöht sowie durch die größere Zahl von Arbeitswiederholungen (Erfahrungskurveneffekt) gesteigert werden.<sup>77</sup> Eine Reduzierung der variablen Kosten ist hier demnach ebenfalls möglich.

Wesentliche Synergiepotentiale durch verbesserte Spezialisierung ergeben sich in den *Primäraktivitäten* „Operationen“ und „Verkauf“. So gibt es bei kleinen Versicherungsunternehmen den „Mehrzweckinspektor“, der für die Vermittlerbetreuung, den Verkauf, die Schadenregulierung zuständig ist, und zwar für jeweils alle Versicherungszweige und alle Kundengruppen. Große Versicherungen können dagegen einen „Spezialinspektor“ einsetzen, der für einzelne Aufgaben,

---

<sup>73</sup> Vgl. Scheele (1993), S. 87.

<sup>74</sup> Vgl. Scheele (1993), S. 91.

<sup>75</sup> Vgl. Sautter (1988), S. 243.

<sup>76</sup> Vgl. Farny (1973), S. 17.

<sup>77</sup> Vgl. Scheele (1993), S. 78.

einzelne Versicherungszweige oder einzelne Kundengruppen zuständig ist.<sup>78</sup> Zudem lassen sich besonders in der Vertrags- und Schadenbearbeitung, also der Primäraktivität „Operationen“, ein Großteil der Arbeitsprozesse nach einer Art Fließverfahren in kleinste Arbeitsschritte unterteilen. Nachdem diese „Fließarbeit“ einen großen Arbeitsanfall voraussetzt, ist sie nur in Großbetrieben realisierbar.<sup>79</sup> Einsparpotentiale durch Spezialisierungseffekte liegen laut einer Studie von Venohr bei 5 bis 10%.<sup>80</sup>

Bei den *unterstützenden Aktivitäten* ergeben sich in der Allgemeinen Vermögensverwaltung (*Aktivität Produkt- und Verfahrensentwicklung*) durch Spezialisierung Synergiepotentiale. Größere Einheiten können spezialisiertes Management nach Assetkategorien, Branchen und Ländern auf- bzw. ausbauen und somit eine Performanceverbesserung durch Optimierung der Asset Allocation erreichen.<sup>81</sup>

Die letzte Ursache von positiven Skaleneffekten basiert auf der *Verhandlungsmacht*, die mit zunehmender Betriebsgröße ansteigt.<sup>82</sup> So können originäre Produktionsfaktoren zu günstigeren Preis-Leistungs-Verhältnissen auf den Beschaffungsmärkten eingekauft werden oder funktionserfüllende Leistungsergebnisse günstiger von außen bezogen werden.

Synergiepotentiale durch verbesserte Verhandlungsmacht ergeben sich in der unterstützenden Aktivität „*Beschaffung*“: Zu nennen ist die günstigere Beschaffung der Dienstleistungen von Versicherungsvermittlern, Kosteneinsparungen beim Kauf oder Miete von Betriebsmitteln (Gebäude, Betriebseinrichtungen, Kraftfahrzeuge, EDV, insbesondere Hardware) sowie günstigere Kapitalnutzungen von den Finanzmärkten. Auch bei der Personalbeschaffung (*unterstützende Aktivität „Personalwirtschaft“*) wird es leichter sein, qualifizierte Arbeitskräfte zu angemessenen Konditionen für sich zu gewinnen.<sup>83</sup>

---

<sup>78</sup> Vgl. Farny (1973), S. 17.

<sup>79</sup> Vgl. Farny (1973), S. 17.

<sup>80</sup> Vgl. Venohr/ Naujoks/ Zinke (1998), S. 1121.

<sup>81</sup> Vgl. Venor (1998), S. 1122.

<sup>82</sup> Vgl. Stigler (1966), S. 153.

<sup>83</sup> Für eine komplette Liste von Beschaffungsvorgängen siehe auch Farny (1995), S. 550.

Werden einzelne betriebswirtschaftliche Aufgaben nicht im Unternehmen selbst erstellt, sondern von außen bezogen, können sich ebenfalls Kosteneinsparungen durch verbesserte Verhandlungsmacht ergeben. Günstigere Konditionen können bei der Ausgliederung ganzer Funktionsbereiche – wie z. B. der Vertrags- und Schadenbearbeitung – oder auch einzelner Funktionsstellen – wie die Wertpapieranlage durch Kapitalanlagegesellschaften – verhandelt werden.<sup>84</sup>

Neben den materiellen Synergieeffekten können auch durch *immaterielle Synergieeffekte*, sprich durch Know-how Transfer, Kosteneinsparungen realisiert werden. Durch die Übertragung der jeweiligen „Best Practise“ können alle Aktivitäten der Wertkette auf operative Effizienz überprüft und gegebenenfalls verbessert werden. Das Know-how der Manager sowie das organisatorische Know-how spielt hierbei eine Rolle.

Neben den genannten positiven Skalenerträgen können auch negative entstehen, auch *Diseconomies of Scale* genannt. Skalennachteile entstehen bei zunehmender Unternehmensgröße durch die ebenfalls ansteigende Bürokratie, Schwerfälligkeit und sich häufenden Entscheidungsfehler.<sup>85</sup> Kommt die Führungsqualität in ein Defizit, kann sich dies schnell in steigenden Schaden- und Betriebskosten bemerkbar machen.<sup>86</sup> Des weiteren nimmt durch die zunehmende Spezialisierung der Mitarbeiter und Ausstattungen die Elastizität gegenüber Veränderungen der Märkte und Produktionsfaktoren ab.<sup>87</sup> Auch entstehen durch die Spezialisierungen zusätzliche Schnittstellen, die weitere Koordinationsaufwendungen notwendig machen.<sup>88</sup> Integrationskosten, die bei der Zusammenführung der Unternehmenseinheiten entstehen (z. B. Entlassungskosten), können als letzter Punkt aufgeführt werden.

Fraglich ist nun, inwieweit positive Skalenerträge in der Versicherungswirtschaft existieren, ob diese groß genug sind, um Unternehmensakquisitionen auszulösen und damit Konzentration in der Versicherungsbranche zu erklären.

---

<sup>84</sup> Zur Funktionsausgliederung generell vgl. Farny (1995), S. 547ff.

<sup>85</sup> Vgl. Farny (1973), S. 18.

<sup>86</sup> Vgl. Farny (1973), S. 18.

<sup>87</sup> Vgl. Farny (1973), S. 18.

<sup>88</sup> Vgl. Scheele (1993), S. 84; etwas ausführlicher vgl. Holzheu (1992), S. 116.

Der Verlauf der Durchschnittskostenkurve in der Versicherungsbranche war bereits Gegenstand vieler unterschiedlicher empirischer Untersuchungen. Dabei variieren die zahlreichen Studien beträchtlich in bezug auf Methodik und Ergebnis. Hinsichtlich der Methodik wurde besonders die Problematik der Bestimmung eines geeigneten Indikators für die Unternehmensgröße diskutiert; hierfür wurde z. B. oftmals das Prämienvolumen herangezogen. Die Ergebnisse sind ebenfalls vielfältig: So weisen einige neuere Studien konstante Skalenerträge auf, die z. B. von Joskow (1973), Cummins (1977) und Kürbe/Schwanke (1984). Andere Autoren fanden hingegen positive Skalenerträge besonders für kleinere Unternehmen, wobei wiederum für mittlere und größere Unternehmen konstante Skalenerträge ermittelt wurden. Beispielhaft seien hier die Studien von Houston/Simson (1970), Colenutt (1977) Doherty (1981), Szopo (1987) und die Studie der Schweizer Rück (1991) genannt.<sup>89</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß weder sehr positive noch sehr negative Skaleneffekte in der Versicherungsbranche beobachtet werden können; Ergebnisse der empirischen Studien weisen eher auf geringe bis moderate Skalenvorteile hin. Dennoch zeigte die hier durchgeführte detailliertere Analyse auf, daß – bei richtiger Zusammenführung der Wertketten – durchaus Kostensenkungen realisiert werden können. Anhand des Zusammenschlusses der britischen Versicherungsgesellschaften Royal Insurance und Sun Alliance im Jahre 1996 wird dies zahlenmäßig exemplarisch veranschaulicht.<sup>90</sup>

Bei der Bekanntgabe des Zusammenschlusses wurden jährliche Kosteneinsparungen in Höhe von £ 175 Mio. veranschlagt – das entsprach 2% der Gesamtkosten bzw. 10% der gesamten Betriebskosten. Einmalige Integrationskosten, die das Ergebnis des Jahres 1996 belasten würden, wurden in Höhe von £ 201Mio. angegeben. Dabei teilten sich die Kosteneinsparungen und die Integrationskosten wie folgt auf:

---

<sup>89</sup> Vgl. Schweizer Rück (1991/Nr.4), S. 16 mit den dort angegebenen Literaturhinweisen. Für einen weiteren Überblick vgl. Kotsch (1990), S. 48ff., Scheele (1993), S. 120ff.

<sup>90</sup> Vgl. Pressemitteilungen von Royal Sun Alliance sowie Copeman (1997), S. 74.

**Tab. 14: Kosteneinsparungen beim Zusammenschluß von Royal Sun Alliance**

Royal Sun Alliance

in £ Mio.	Kosteneinsparungen (jährlich)	Integrationskosten (einmalig)
Personal	115	116
Gebäude	30	37
EDV	20	30
Werbung	10	18
<b>Gesamt</b>	<b>175</b>	<b>201</b>

Quelle: Copeman (1997), S. 74.

Die geplante Personalreduzierung lag bei 5000 Mitarbeitern bzw. 11% der gesamten Belegschaft.<sup>91</sup> Bei Bekanntgabe der Ergebnisse des Jahres 1997 wurden die jährlichen Kosteneinsparungen auf £ 235 Mio. erhöht und die Integrationskosten auf £ 265 Mio. geschätzt. Wie die Zahlen verdeutlichen, ergaben sich durch die Synergiepotentiale erhebliche Kosteneinsparungen.

### Economies of Scope

Economies of Scope basieren auf der Entspezialisierung des Leistungsangebots. Sie liegen vor, wenn die gemeinsame Erstellung verschiedenartiger, über einen gemeinsamen Produktionsfaktor verbundener Leistungen für beliebige Volumina kostengünstiger ist als deren getrennte Erstellung.<sup>92</sup> Dies resultiert daraus, daß nicht voll ausgelastete Potentiale<sup>93</sup> ohne zusätzlichen Aufwand auch noch für andere Produktionsprozesse genutzt werden können.<sup>94</sup> Economies of Scope treten bei konglomeraten Zusammenschlüssen auf.<sup>95</sup>

---

<sup>91</sup> Vgl. Copeman (1997), S. 75.

<sup>92</sup> Vgl. Panzar/Willig (1981), S. 268.

<sup>93</sup> Bei dem überschüssigen Potential handelt es sich um ein quasiöffentliches Gut, sofern weder seine Entstehung vermieden noch seine Wertveräußerung auf externen Märkten ökonomisch sinnvoll ist. Vgl. Kirchner (1991), S. 155.

<sup>94</sup> Vgl. Holzheu (1992), S. 114.

<sup>95</sup> Vgl. Kapitel 6.2.

Die Analyse des bestehenden Synergiepotentials kann – wie bei den Economies of Scale – entlang der Wertkette durchgeführt werden. Eine materielle Zusammenführung von Funktionen wird jedoch – aufgrund des konglomeraten Zusammenschlusses – oft nur schwieriger und mit höheren Integrationskosten durchführbar sein. Die materiellen Kostensynergien liegen deshalb bei den Economies of Scope niedriger.

Beispielhaft kann der Zusammenschluß von einer Sach- und einer Lebensversicherungsgesellschaft im gleichen geographischen Markt genannt werden.<sup>96</sup> So können z. B. Teile der Unternehmensinfrastruktur beider Unternehmen zusammengeführt werden – wie die Abteilung Planung und Kontrolle. Voraussetzung ist jedoch, daß die in dieser Abteilung arbeitenden angestellten Mitarbeiter die Planung für eine Lebensgesellschaft sowie für eine Sachversicherungsgesellschaft durchführen können, obwohl die Planungsgesetzmäßigkeiten beider Bereiche wesentlich voneinander abweichen. Ein weiteres Beispiel ist die Zusammenlegung des Funktionsbereichs Vertrieb: Auch hier ergäben sich erst wesentliche Ausbildungskosten, bis ein bislang auf Sachversicherungsprodukte geschulter Verkäufer ebenfalls die Lebensversicherungsprodukte verkaufen kann.<sup>97</sup> Bei dem Funktionsbereich Werbung ergeben sich Kostensynergien hinsichtlich des Vermögenswertes Goodwill nur dann, wenn die Werbebotschaften so gestaltet werden können, daß sie von den potentiellen Kunden mit allen betroffenen Produkten assoziiert werden, d. h. eine sogenannte Schirmmarke entsteht.<sup>98</sup>

Kosteneinsparungen aufgrund der gemeinsamen Nutzung bzw. Übertragung von Know-how – d. h. *immaterielle Synergiepotentiale* – sind hingegen in höherem Maße möglich als bei Economies of Scale. Der Know-how-Transfer gehört zu den größten Economies-of-Scope-Potentials, die im Rahmen einer diversifizierenden Unternehmensakquisition realisiert werden können.<sup>99</sup> Alle drei angesprochenen Know-how-Arten kommen hierbei zum Tragen. Gerade durch die Erfahrung unterschiedlicher Märkte lassen sich Verbesserungspotentiale bei den einzelnen Unternehmensbereichen leichter erreichen.

---

<sup>96</sup> Hier handelt es sich also um einen konglomerat-produktausweitenden Zusammenschluß.

<sup>97</sup> Oder ein Lebensversicherungsverkäufer Sachversicherungen verkaufen kann.

<sup>98</sup> Vgl. Sautter (1988), S. 245.

<sup>99</sup> Vgl. Kirchner (1991), S. 155.

Das Kapitel 6.2.2 kann wie folgt zusammengefaßt werden: In der Versicherungswirtschaft existieren moderate Kostensynergien bei den Risikokosten. Hingegen sind hohe Kosteneinsparungen bei den Betriebskosten einerseits durch Economies of Scale möglich – die materiellen Synergieeffekte spielen hier eine große Rolle.<sup>100</sup> Andererseits können moderate Betriebskosteneinsparungen durch Economies of Scope realisiert werden – die immateriellen Effekte spielen hier eine größere Rolle.<sup>101</sup>

### **6.2.3 Wachstumssynergien**

Zielsetzung beim Ausschöpfen von Wachstumssynergien ist die Wachstumssteigerung eines oder beider beim Kauf beteiligter Unternehmen. Grundsätzlich können Wachstumssynergien bei horizontalen oder konglomeraten Zusammenschlüssen entstehen.

Im folgenden wird zwischen drei verschiedenen Arten von Wachstumssynergien unterschieden: in Wachstumssynergien aufgrund schierer Größe, aufgrund der Erschließung neuer Produktmärkte und aufgrund der Erschließung neuer geographischer Absatzmärkte.

#### **Wachstumssynergien aufgrund schierer Größe**

Wachstumssynergien können aufgrund der bloßen Zunahme von Unternehmensgröße entstehen – sie können also gleichermaßen durch horizontale sowie konglomerate Unternehmensakquisitionen realisiert werden. Zudem sind Wachstumssynergien immer materieller Art. Immaterielle Wachstumssynergien sind nicht relevant. Folgend werden Beispiele von Wachstumssynergien materieller Art aufgeführt.

---

<sup>100</sup> Die Kostenreduktion und die damit einhergehende Spezialisierung auf das bisher bearbeitete Geschäftsfeld führen generell zu einer besonders hohen Wettbewerbsfähigkeit im jeweiligen Markt. Beispiele hierfür sind die deutsche berufsständische Versicherung und die in Deutschland hoch spezialisierte Kreditversicherung. Vgl. Farny (1995), S. 439.

<sup>101</sup> Hier handelt es sich um konglomerate Zusammenschlüsse.

Erstens bedeuten größere Versicherungsbestände generell einen höheren Bekanntheitsgrad des Versicherers, was das akquisitorische Potential erhöht.<sup>102</sup> Zweitens genießen in der Einschätzung des Kunden oft größere Unternehmen mehr Vertrauen als kleinere.<sup>103</sup> Drittens haben größere Versicherer tendenziell mehr Zeichnungskapazität, was sich insbesondere auf den Umsatz im Industriekundengeschäft positiv auswirkt.<sup>104</sup> Viertens und letztens ist es oft nur großen Versicherungsunternehmen möglich, einen Markteintritt in geschlossene oder nur sehr schwer zugängliche Märkte durchzusetzen.<sup>105</sup>

Wachstumssynergien aufgrund schierer Größe können als bedeutend eingeschätzt werden.

### **Wachstumssynergien bei der Erschließung neuer Produktmärkte**

Wachstumssynergien können durch die Erschließung neuer Produktmärkte realisiert werden. Es handelt es sich um den Zukauf eines Unternehmens, das in einem anderen Produktmarkt tätig ist – hier liegt also immer ein konglomerater Zusammenschluß vor.

Wachstumssynergien durch die Erschließung neuer Produktmärkte können aufgrund von zwei Ursachen entstehen. Dies sind *Start-up-Effekte* und *Strahleneffekte*.

Erstens entstehen sie aufgrund von *Start-up-Effekten*: beim Zukauf anstelle des Eigenaufbaus entstehen oft aufgrund bereits vorhandener Kenntnisse, Erfahrungen und Einrichtungen geringere Anlaufkosten für das neue Geschäft. Es kommt zu Zeitersparnis gegenüber der Konkurrenz, die besonders auf dynamischen Märkten

---

<sup>102</sup> Vgl. Famy (1973), S. 15.

<sup>103</sup> Vgl. Famy (1973), S. 15.

<sup>104</sup> Vgl. Famy (1973), S. 15. So hat z. B. der bereits genannte Zusammenschluß von Royal Sun Alliance dazu geführt, daß das gemeinsame Unternehmen attraktiver für Industriekunden geworden ist. Vgl. Copeman (1997), S. 37.

<sup>105</sup> Vgl. Hadley (2000), S. 1. Als Beispiel kann der immer noch sehr schwer zugängliche chinesische Versicherungsmarkt genannt werden. Nur sehr große Versicherungsgesellschaften wie Royal & Sun Alliance, Allianz und AXA-UAP haben bislang Lizenzen für den Versicherungsmarkt erhalten. Vgl. Hadley (2000), S. 2.

von großer Relevanz ist.<sup>106</sup> Durch das zugekaufte Unternehmen kommt es folglich zu schnellerem Wachstum auf dem neuem Markt als durch den Eigenaufbau möglich gewesen wäre.<sup>107</sup>

Das Potential von Wachstumssynergien aufgrund von Start-up-Effekten kann bei der Erschließung neuer Produktmärkte wesentlich sein – *materieller* sowie insbesondere *immaterieller* Art. So wird z. B. im Risikogeschäft bei der Produktentwicklung wesentliches Management-Know-how bezüglich der korrekten Tarifierungsmerkmale benötigt. Kann dieses Fachwissen nicht oder nur schwerlich eigenständig aufgebaut werden und besitzt das aufgekaufte Unternehmen solches Know-how, so entstehen durch die Unternehmensakquisition positive, immaterielle Wachstumssynergien durch Start-up-Effekte. Ebenso kann Software, die bereits für ein bestimmtes Produkt entwickelt bzw. zugeschnitten wurde, durch die Übernahme schnell erworben werden. Eine Eigenentwicklung könnte sehr lange dauern. Hier handelt es sich um materielle Wachstumssynergien durch Start-up-Effekte.

Zweitens entstehen Wachstumssynergien nach der „Gründungsphase“ durch positive *Strahleneffekte* auf den jeweils anderen Markt. Konnten die Bedürfnisse der eigenen Kundschaft bisher nicht durch das bestehende Absatzprogramm befriedigt werden und werden sie nun durch die Produkte des anderen Unternehmens gesättigt, bestehen positive Strahleneffekte. Sie führen zu zusätzlichem Wachstum.

Wachstumssynergien aufgrund von Strahleneffekten können ebenfalls *materieller* sowie *immaterieller* Art sein.

*Materielle* Strahleneffekte entstehen durch die Möglichkeit des „Cross-Sellings“. Cross-Selling bedeutet, daß die Produkte des jeweils anderen Unternehmens zusätzlich zum eigenen Sortiment vertrieben werden können und somit der Gesamtabsatz des neu entstandenen Unternehmens insgesamt gesteigert wird.

---

<sup>106</sup> Ansoff nennt dies auch „Gründungssynergien“. Vgl. Ansoff (1988), S. 60ff.

<sup>107</sup> Folgt man der Eingangs vorgestellten Definition von Synergien, handelt es sich hier streng genommen um kein solches Zusammenwirken ( $1+1=3$ ). Jedoch kann argumentiert werden, daß wenn das eingesetzte Kapital  $x$  für den Kauf eines Unternehmens effektiver genutzt werden kann als für den Eigenaufbau, es hierdurch zu einem positiven Effekt kommt. Die Wirkung des eingesetzten Kapitals ist im Zusammenhang mit dem Kauf größer.

Damit Cross-Selling-Möglichkeiten bestehen, müssen alle drei folgenden Bedingungen erfüllt sein:<sup>108</sup>

Erstens müssen sich, damit es zu keinem Kannibalisierungseffekt kommt, die Produkte *und* Kundengruppen der beiden Unternehmen unterscheiden. Bei unterschiedlichen Produkten und Kundengruppen ergibt sich ein positiver Cross-Selling-Effekt, da der jeweiligen Kundengruppe ein neuwertiges Produkt angeboten werden kann. Dagegen ergibt sich kein positiver Cross-Selling-Effekt bei unterschiedlichen Kundengruppen aber *gleichen* Produkten, da der jeweiligen Kundengruppe kein neuwertiges Produkt angeboten werden kann. Werden unterschiedliche Produkte an genau die *gleichen* Kunden verkauft, ergibt sich durch kein Cross-Selling-Effekt, da die Kundengruppen bereits mit beiden Produkten bedient wurden.<sup>109</sup>

Zweitens muß mindestens eines der beiden Unternehmen bereit sein, seine Produkte an die Kunden des anderen Unternehmens zu verkaufen.

Drittens und letztens muß das Cross-Selling-Produkt auf Nachfrage bei der neu zu erreichenden Kundengruppe stoßen. Die Nachfrage könnte ausbleiben, da kein Bedarf an dem Produkt an sich besteht, d. h. eine falsche Kundengruppe angesprochen wird oder die Kundengruppe ein Produkt generell von dem neu verkaufenden Unternehmen ablehnt.

Treffen alle drei Bedingungen zu, können Wachstumssynergien durch Cross-Selling realisiert werden. Diese können erheblich sein.

Erstens kann das Cross-Selling-Produkt an neue Kunden verkauft werden, zu denen der Zugang ohne den Zusammenschluß der Unternehmen nicht oder nur schwer hätte erreicht werden können.<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> In Anlehnung an The Kalchas Group, (1998), S. 4.

<sup>109</sup> Die Kunden können sich jedoch aufgrund vielfältiger Dimensionen unterscheiden: erstens hinsichtlich der Kundenfocussierung des Unternehmens (ein Unternehmen bedient z. B. nur junge, das andere nur alte Kunden) oder hinsichtlich des geographischen Marktes (französische Kunden vs. deutsche Kunden).

<sup>110</sup> Dabei müssen die jeweiligen Vermittler jedoch für das Produkt geschult werden. Kosten spielen in diesem Zusammenhang eine untergeordnete Rolle, da hier das Ziel des schnelleren Wachstum im Vordergrund steht.

Zweitens kann zusätzlich zu diesem Verkauf auch das ursprüngliche Sortiment an Attraktivität gewinnen.<sup>111</sup> Denn durch das Cross-Selling kann das Absatzprogramm eines Versicherers wesentlich verbessert werden: Ein breiteres, tieferes und individuell ausgeprägtes Sortiment ist absatzwirtschaftlich vorteilhafter, weil es mehrere Kundengruppen anspricht und mehrere Versicherungsbedürfnisse befriedigt.<sup>112</sup> Bestehende Kundschaft kann besser gehalten bzw. neue besser gewonnen werden. Durch das abgerundete Sortiment werden Kundenkontakte zur Konkurrenz entbehrlich.

Die hierdurch gewonnene Abschirmung vor Konkurrenzeinflüssen gilt auch im Hinblick auf die Versicherungsvermittler.<sup>113</sup> Diese können ausschließlich das breitere und tiefere Sortiment des Unternehmens vermitteln und brauchen nicht aufgrund notwendiger Ergänzung mit Konkurrenzunternehmen zusammenzuarbeiten.<sup>114</sup>

Wachstumssynergien aufgrund von Strahleneffekten können auch *immaterieller* Art sein. Beispielsweise kann eine attraktivere Gestaltung der jeweils anderen Produkte durch Know-how-Transfer ermöglicht werden.

Als Beispiel für Wachstumssynergien durch die Erschließung neuer Produktmärkte kann die Übernahme der britischen Gesellschaft PPP Healthcare Group – ein Krankenversicherer mit 30% Marktanteil – durch die ebenfalls britische Gesellschaft Guardian Royal Exchange Ende des Jahres 1997 genannt werden. Ziel der Übernahme war es, Guardians Produkte ebenfalls an die PPP- Kundschaft zu verkaufen sowie Guardians Marktposition im Krankenversicherungsgeschäft

---

<sup>111</sup> Dies hat aufgrund des Gesetzes der Spartenrennung besonders in Deutschland große Bedeutung.

<sup>112</sup> Vgl. Farny (1973), S. 15. Das Absatzprogramm spielt für das Versicherungsunternehmen eine wesentliche Rolle, denn es bestimmt die Position eines Versicherungsunternehmens auf seinen Absatzmärkten.

<sup>113</sup> Lehnen Vermittler von vornherein eine starke Abhängigkeit von nur einem Unternehmen ab, kann dies ebenfalls zum Abbau der Geschäftsbeziehung führen. Vgl. negative Synergieeffekte.

<sup>114</sup> Vgl. Farny (1995), S. 219.

zu verbessern.<sup>115</sup> Cross-Selling-Möglichkeiten sollten durch die Übernahme ausgeschöpft bzw. Wachstumssynergien realisiert werden.<sup>116</sup>

### **Wachstumssynergien bei der Erschließung neuer Absatzmärkte**

Wachstumssynergien können durch die Erschließung neuer Absatzmärkte realisiert werden. Es handelt sich um den Zukauf eines Unternehmens, das in einem anderen geographischen Markt tätig ist – hier liegt immer ein konglomerater Zusammenschluß vor.

Grund für die Expansion in einen neuen Markt kann die Sättigung des Heimatmarktes sein, nachdem langsames oder auch negatives Wachstum die Wachstumsmöglichkeiten auf dem Ursprungsmarkt einschränkt.<sup>117</sup> Wachstum auf dem Heimatmarkt kann auch aufgrund wettbewerbsrechtlicher Bestimmungen nicht mehr möglich sein, wenn eine schon zu dominante Marktposition besteht.<sup>118</sup>

Wachstumssynergien durch die Erschließung neuer Absatzmärkte können wiederum aufgrund von *Start-up-Effekten* und *Strahleneffekten* entstehen.

Das Potential von Wachstumssynergien aufgrund von *Start-up-Effekten* kann bei der Erschließung neuer Absatzmärkte sehr hoch sein. Der Eintritt kann aufgrund hoher Markteintrittsbarrieren durch Eigenaufbau sehr schwierig oder erst gar nicht möglich sein.<sup>119</sup>

Der Zukauf eines Vertriebskanals, dessen Eigenaufbau aufgrund scharfer Konkurrenz im Vertriebsbereich generell nur sehr schwer möglich ist, stellt eines

---

<sup>115</sup> Vgl. Curphey (1997/The Times 2): S. 25, The Kalchas Group (1998), S. 5.

<sup>116</sup> Daneben sollten ebenfalls Kostensynergien erwirtschaftet werden. Durch die Integration des relativ geringen Krankenversicherungsgeschäfts der Guardian in PPP sollten jährliche Kosteneinsparungen von £ 14 Mio. erwirtschaftet werden. Vgl. Curphey (1997/The Times): S. 25.

<sup>117</sup> Vgl. Copeman (1997), S. 36.

<sup>118</sup> Weitere Motive zur Internationalisierung siehe Attiger (1994), S. 25.

<sup>119</sup> Vgl. auch Kapitel 3.2. Hier besteht eine Analogie zu den Markteintrittsbarrieren: je höher die Markteintrittsbarrieren, umso größer die Start-up Effekte bzw. Wachstumssynergien.

von vielen möglichen Beispielen für positive hohe materielle Wachstumssynergien dar.<sup>120</sup> Ein Beispiel für immaterielle Wachstumssynergien ist der Zukauf von Marktkenntnissen. Aufgrund der unterschiedlichen Versicherungskulturen ist dieses Know-how für die Expansion in einen neuen Markt unabdingbar.<sup>121</sup>

Wachstumssynergien aufgrund von *Strahleneffekten* können ebenfalls materieller sowie immaterieller Art sein. Bei der Expansion kann stärkeres Wachstum auf dem heimischen oder einem neuen Markt realisiert werden.

Durch cross-border-Zusammenschlüsse kann eine bessere Bedarfsdeckung für Kunden, besonders für seine internationalen Tätigkeiten, angeboten werden (*materielle Synergie*). Benötigt der Industriekunde im Ausland aufgrund neu errichteter Produktionsstätten Versicherungsschutz, muß das Versicherungsunternehmen in der Lage sein, ihn auch dort ausreichend zu bedienen. Dies ist auch notwendig, um langfristig den Bestand im Heimatmarkt zu sichern.<sup>122</sup> Das Wachstum wird also im Inland sowie im Ausland positiv beeinflusst. Zudem kann die Versicherung aktiv internationalen Schutz anbieten, also Kunden in neue Märkte führen, wodurch sich im internationalen Bereich aufgrund der Hilfeleistung ein engeres Vertrauensverhältnis ergibt.<sup>123</sup> Durch den Eintritt in neue geographische Märkte kann dem Kunden folglich ein verbessertes Sortiment angeboten werden, in Analogie zum bereits diskutierten Cross-Selling. Eine empirische Untersuchung über Internationalisierungsmotive von Sach- und Haftpflichtversicherungen – also das Eintreten in einen neuen Absatzmarkt – zeigt, daß das hier beschriebene Motiv der „Kundennachfolgethese“ mit hohen 25% eine wesentliche Rolle spielt.<sup>124</sup>

Der *Know-how-Transfer (immaterielle Synergie)* spielt zudem bei der internationalen Expansion eine wesentliche Rolle: Das Know-how von z. B. Produktinnovationen, die in einem Land entwickelt wurden, können auf andere Länder übertragen werden. Absatzverfahren können durch den Know-how-Transfer effizienter gestaltet werden (z. B. bessere Gestaltung der Vergütung an

---

<sup>120</sup> Vgl. hierzu Markteintrittsbarriere „Zugang Vertriebskanal“, Kapitel 3.2.5.

<sup>121</sup> Vgl. hierzu Markteintrittsbarriere „kulturelle Differenzen“, Kapitel 3.2.8.

<sup>122</sup> Vgl. zur Kundennachfolgethese Attiger (1994), S. 25 mit weiteren Literaturangaben.

<sup>123</sup> Vgl. Gamper (1980), S. 139.

<sup>124</sup> Vgl. Schroath (1988), S. 365.

Absatzorgane), wodurch das Wachstum im heimischen oder auch neuen Markt positiv beeinflusst wird.

Abschließend kann festgehalten werden, daß das Potential an Wachstumssynergien durch die Erschließung neuer Produktmärkte und neuer geographischer Absatzmärkte erheblich ist. Dies gilt gleichermaßen für materielle sowie für immaterielle Synergieeffekte.

Wie auch schon bei den Kostensynergien können bei den Wachstumssynergien *negative Synergieeffekte* auftreten. Wachstumseinbußen können z. B. dadurch entstehen, daß Kunden ein enges Verhältnis zu dem aufgekauften Unternehmen besaßen und ihr Geschäft bewußt aufgrund des Zusammenschlusses zurückziehen. Zudem können Vermittler, die vor dem Zusammenschluß für beide Unternehmen Geschäft verkauften, die gemeinsame Einheit als zu dominant betrachten. Ihre Abhängigkeit von nunmehr einem Unternehmen könnte als zu groß bewertet werden. Die Folge hiervon ist der bewußte Abbau der Geschäftsbeziehung mit gleichzeitigem Aufbau alternativer Beziehungen zur Konkurrenz. Durch die Expansion in neue geographische oder Produktmärkte kann außerdem der Fokus des eigentlichen Wettbewerbsvorteils verloren gehen.

Negative Synergieeffekte sind wie die positiven schwer meßbar. Jedoch wird – aufbauend auf der hier vorgenommenen Untersuchung – davon ausgegangen, daß bei gezieltem Zusammenschluß von Unternehmen die positiven Synergieeffekte die negativen weitaus überwiegen. Wachstumssynergien können daher wesentliche Ursache für Unternehmenszusammenschlüsse sein. Dabei spielen materielle sowie immaterielle Effekte eine wichtige Rolle. Wie hier gezeigt wurde, können besonders bei konglomeraten Zusammenschlüssen Wachstumssynergien ausgeschöpft werden.

### 6.2.4 Erfolgspotentialsynergien

Die Erschließung neuer Erfolgspotentiale durch die Akquisition eines anderen Unternehmens steht im Mittelpunkt dieses Kapitels. Es handelt sich hierbei um den Erwerb von sogenannten „Core Competences“, die das zu kaufende Unternehmen besitzt. Unter Core Competences werden alle besonderen materiellen und immateriellen Fähigkeiten eines Unternehmens verstanden, durch die es sich deutlich von Konkurrenz abgrenzen kann.

Das akquirierende Unternehmen erwirbt diese Core Competences mit dem Ziel, seine eigene Wettbewerbsposition deutlich zu verbessern oder gänzlich neu zu gestalten. Zudem kann es diese Core Competencies nur schwerlich (zeitaufwendig, teuer oder gar nicht verfügbar) am Markt beschaffen. Generell besteht bei diesem Ziel des Zusammenschlusses eine geringe Überlappung der Wertketten.

Erfolgspotentialsynergien stehen im Zusammenhang mit Wachstumssynergien: Bei der Erschließung neuer geographischer Märkte bzw. neuer Produktmärkte handelt es sich ebenfalls um einen *Zukauf*, durch den das Wachstum gefördert werden soll. Im Prinzip handelt es sich bei Wachstumssynergien um einen „Ausschnitt“ von Erfolgspotentialsynergien. Bei Erfolgspotentialsynergien kann nicht nur der Eintritt in neue Produktmärkte oder neue geographische Märkte realisiert werden, sondern auch jegliches materielle oder immaterielle Potential erworben werden, das die Wettbewerbsposition des kaufenden Unternehmens verbessert. Das Ziel ist demnach weiter gefaßt. Über das Wachstumsziel hinaus sind alle weiteren Ziele denkbar. Das Unternehmen kann sich also durch das Ausschöpfen von Erfolgspotentialsynergien neu im Wettbewerbsumfeld positionieren, nicht nur entlang des Produkt/Markt Mixes sondern entlang aller eine Wettbewerbsposition bestimmenden Parameter.

Die Beispiele materieller und immaterieller Erfolgspotentialsynergien sind vielfältig, wobei immaterielle hier die materiellen in der Wichtigkeit überwiegen.

Beispiele materieller sowie immaterieller Synergien werden im folgenden entlang der Wertkette von Versicherungsunternehmen geliefert: Bei der unterstützenden Aktivität „Unternehmensstruktur“ kann der Zukauf von strategischem Manag-

ment-Know-how eine große Rolle spielen (immaterielle Synergie). Hinsichtlich der unterstützenden Aktivität „Produkt- und Verfahrensentwicklung“ ist an einen Zukauf von Management-Know-hows eines IT-Managers bzw. -Teams zu denken (immaterielle Synergie). Bei der Primäraktivität „Operationen“ kann der Zukauf eines Call-Centers als Beispiel für materielle Synergien genannt werden. Bei der Primäraktivität „Werbung“ kann ein Goodwill bzw. Markenname eingekauft werden, der das Unternehmen neu positioniert (materielle Synergie). Bei der Aktivität „Verkauf/Kundendienst“ ist besonders an den Zukauf bzw. Ausbau eines Absatzverfahrens wie z. B. dem „Direktvertrieb“ zu denken (materielle Synergie).

Als Beispiel kann die Übernahme der Scottish Amicable von der Prudential Corporation im Jahre 1997 genannt werden.<sup>125</sup> Prudential glaubt an die zunehmende Bedeutung der „Independent Financial Advisers“ im britischen Lebensversicherungsmarkt – also der Vermittlung von Lebensversicherungsgeschäft über unabhängige Makler.<sup>126</sup> Ziel der Übernahme war es daher, von dem starken Markennamen der Scottish Amicable sowie seiner starken Präsenz im „independent financial adviser market“ zu profitieren.<sup>127</sup> Die Expertise von Scottish Amicable in diesem Bereich sollte auf das eigene Geschäft übertragen werden.

Wie bei den Kosten- und Wachstumssynergien können auch bei den Erfolgspotentialsynergien *negative Synergieeffekte* bei einer Unternehmensakquisition bestehen. Bei der Integration der Core Competences kann es zu unerwarteten Komplikationen kommen – gerade weil es sich hier für den Akquisiteur um sehr unterschiedliche bzw. neue Erfolgspotentiale handelt. Dies kann die positiven Synergieeffekte erheblich schmälern.

Erfolgspotentialsynergien sind wie Wachstumssynergien schwer meßbar bzw. quantifizierbar. Aufgrund ihrer wesentlichen Bedeutung für die Wettbewerbsposition eines Unternehmens ist davon auszugehen, daß sie Unternehmensakquisitionen begründen können.

---

<sup>125</sup> Vgl. Curphey (1997/The Times 1), S. 56.

<sup>126</sup> Vgl. The Kalchas Group (1998), S. 8.

<sup>127</sup> Vgl. Curphey (1997/The Times 1), S. 56.

Die Diskussion der hier vorgestellten Gruppen Kostensynergien, Wachstumssynergien und Erfolgspotentialsynergien verdeutlicht, daß es in der Versicherungswirtschaft vielfältige sowie bedeutende Synergiepotentiale gibt. Negative Synergiepotentiale können – bei einer sinnvollen Unternehmensakquisition – von den positiven Synergiepotentialen aufgewogen werden. Daher können leistungswirtschaftliche Synergiepotentiale Unternehmensakquisitionen innerhalb der Versicherungsbranche begründen.

Die folgende Tabelle zeigt die Höhe der einzelnen hier vorgestellten Synergiearten im Überblick. Auch wird der Typ des Kaufs, der bei den jeweiligen Synergiearten vorliegt, dargestellt.

**Tab. 15: Darstellung der Untersuchungsergebnisse von Synergiepotentialen**

	<b>Materielle Synergien</b>	<b>Immaterielle Synergien (Know-how-Transfer)</b>	<b>Typ Kauf: Horizontal (H) vs. Konglomerat (K)</b>
<b>Kostensynergie</b>			
Risikokosten	mittel	niedrig	H und K
Betriebskosten			
Economies of Scale	hoch	niedrig	H
Economies of Scope	niedrig	mittel	K
<b>Wachstumssynergien</b>			
Aufgrund bloßer Größe	mittel	nicht relevant.	H und K
Expansion Produktmarkt			
Start-up-Effekt	mittel	hoch	K
Skaleneffekt	hoch	mittel	K
Expansion Absatzmarkt			
Start-up-Effekt	hoch	hoch	K
Skaleneffekt	hoch	mittel	K
<b>Erfolgspotentialsynergien</b>	mittel	hoch	H und K

Quelle: Eigene Darstellung.

### 6.3 Änderungen der Marktbedingungen als Ursache sinkender/steigender Synergiepotentiale bzw. Unternehmensakquisitionen

Im folgenden wird untersucht, inwieweit sich die Veränderungen der externen Marktbedingungen auf die beschriebenen Synergiepotentiale auswirken und sich hierdurch die in den 90er Jahren angestiegene Anzahl an Unternehmenszusammenschlüssen begründen läßt.

#### 6.3.1 Veränderungen des Nachfragepotentials und des Nachfrageverhaltens

Durch das langsame Wachstum eines Marktes – einhergehend mit bestehenden Überkapazitäten – erhöht sich sein *Wettbewerb* erheblich.<sup>128</sup> Aufgrund des höheren Wettbewerbs wird die Koordination der Strategien der Unternehmenseinheiten zur Nutzung von Verflechtungen immer wichtiger.<sup>129</sup> Um ihre Wettbewerbsposition zu verbessern, werden Unternehmen zunehmend gezwungen, vorhandene Synergiepotentiale – sprich Kostensynergien, Wachstumssynergien sowie Erfolgspotentialsynergien – auszunutzen.<sup>130</sup>

Sollen Kostensynergien ausgenutzt werden – besteht also das Ziel, im bestehenden Markt effizienter und kostengünstiger Leistungen anzubieten – müssen stark überlappende Unternehmenszusammenschlüsse stattfinden. Hierbei handelt es sich überwiegend um nationale Akquisitionen. Dabei werden besonders die Unternehmen betroffen sein, deren momentane Kostenposition sehr ungünstig ist (aufgrund von z. B. hohen Leerkapazitäten), aber gleichzeitig einen wichtigen Wettbewerbsfaktor darstellt.

Als Beispiel kann der sehr wettbewerbsintensive britische Sachversicherungsmarkt – besonders der KFZ-Versicherungsmarkt – herangezogen werden. Dieser schon seit langem von Überkapazitäten geprägte und nur schwach wachsende Markt unterliegt starken Versicherungszyklen.<sup>131</sup> Der Wettbewerb ist phasenweise

---

<sup>128</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.1.

<sup>129</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 413.

<sup>130</sup> Vgl. Hadley (2000), S. 1.

<sup>131</sup> Vgl. Cornhill Geschäftsbericht (1996), S. 1.

so hoch, daß von der gesamten Branche über Jahre hinweg negative technische Ergebnisse in Kauf genommen werden. Am Anfang der 90er Jahre, als der Wettbewerb stark zunahm, wurden z. B. Direktversicherer zunehmend gezwungen, ihre Kostensituation durch Zusammenschluß mit anderen Direktversicherern zu verbessern. Nachdem sich die Direktversicherer über Preisführerschaft im Wettbewerb behaupten, ist ihre Kostensituation für sie von herausragender Bedeutung. Die teilweise noch sehr jungen Direktversicherer wiesen nicht die notwendige Größe auf, um am Markt wettbewerbsfähig zu sein. Sie erreichten nicht die Größe, die sie benötigten, um ihre Kapazitäten auszulasten bzw. um hohe Investitionen durchführen zu können (Investitionen in z. B. die EDV und Werbung). Reaktion war der Zusammenschluß vieler Direktversicherer. Beispielhaft kann der Kauf des Direktversicherers Preferred Direct durch die Gesellschaft Eagle Star genannt werden, die ebenfalls eine Direktversicherung-Tochtergesellschaft besitzt.

Langsames Wachstum eines Marktes mit gleichzeitig höherem Wettbewerb fördert jedoch nicht nur Unternehmenszusammenschlüsse im eigenen Markt, um wettbewerbsfähiger zu werden, sondern ebenfalls Expansion in andere Märkte, um an deren Wachstum zu partizipieren.<sup>132</sup> Das Ausnutzen der Wachstumssynergien steht hier im Vordergrund, insbesondere durch die Erschließung neuer Absatzmärkte. Eine empirische Untersuchung über Internationalisierungsmotive von Sach- und Haftpflichtversicherungen – also das Eintreten in einen neuen Absatzmarkt – zeigt, daß „höheres Wachstum im Ausland“ als Kaufmotiv in 27% der Fälle genannt wurde.<sup>133</sup> Als weiteres Beispiel kann der Kauf der spanischen Gesellschaft La Suiza durch die bereits genannte britische Gesellschaft Eagle Star genannt werden. Ziel des Kaufs war der Aufbau einer starken spanischen Position in dem – im Gegensatz zum britischen – sehr stark wachsenden spanischen Versicherungsmarkt.<sup>134</sup>

Das Ausschöpfen von Erfolgspotentialsynergien wird auch durch das langsame Marktwachstum gefördert. Die Erschließung neuer Erfolgspotentiale wird immer wichtiger. Als Beispiel hierfür mag der Kauf von Pet Plan durch die britische

---

<sup>132</sup> Vgl. Hadley (2000), S. 5.

<sup>133</sup> Vgl. Schroath (1988), S. 365.

<sup>134</sup> Vgl. Copeman (1997), S. 24.

Gesellschaft Cornhill (Versicherungstochter der Allianz) im Jahr 1996 dienen.<sup>135</sup> Cornhills Geschäftsmix wurde Anfang der 90er Jahre stark von der KFZ-Versicherung geprägt. Um sich besser im Markt zu positionieren und sich von der schwach wachsenden, verlustbringenden Geschäftssparte KFZ mehr und mehr zu lösen, kaufte Cornhill die Gesellschaft Pet-Plan auf. Diese spezialisierte sich auf den Verkauf von der, im britischen Markt profitablen, Haustierversicherung.<sup>136</sup> Durch diesen Kauf konnte sich die Cornhill zunehmend im profitableren Nischengeschäft profilieren und ihre Wettbewerbsposition in diesem Geschäftsbereich deutlich ausbauen.<sup>137</sup>

Als Ergebnis kann folgende These 10 formuliert werden:

These 10: Durch das langsame Wachstum und den dadurch zunehmenden Wettbewerb steigt die Motivation bzw. die Notwendigkeit des Ausschöpfens von Kosten-, Wachstums- und Erfolgspotentialsynergien. Die hieraus resultierenden horizontalen und konglomeraten Unternehmenszusammenschlüsse haben eine Konzentration des Marktes zur Folge. Es kann davon ausgegangen werden, daß die Konzentration in schwach wachsenden Sachversicherungsmärkten durch die Zusammenschlüsse in den letzten Jahren wesentlich zugenommen hat.

### 6.3.2 Veränderungen der Informations- und Kommunikationstechnologien

Der IuK-Technologie kommt als „business enabler“ eine immer größere strategische Bedeutung zu.<sup>138</sup> Ihre Beherrschung kann nicht länger durch die funktionalen Organisationseinheiten gesteuert werden, sondern wird zum Thema der Unternehmensgeschäftsführung. In der Vergangenheit wurden die Ausgaben für die IuK-Technologie als unvermeidliche Kostenposition angesehen, die wenig direkten oder meßbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leistete. Heute stellen

---

<sup>135</sup> Vgl. Cornhill Geschäftsbericht (1996), S. 12.

<sup>136</sup> Vgl. Cornhill Geschäftsbericht (1997), S. 12.

<sup>137</sup> Vgl. Cornhill Geschäftsbericht (1997), S. 12.

<sup>138</sup> Vgl. O.V. (1999/Versicherungskaufmann), S. 16.

die IT-Ausgaben einen großen Kostenfaktor der laufenden Betriebskosten dar, der in Zukunft noch stark zunehmen wird.<sup>139</sup>

Die steigenden Investitionskosten stellen in großem Maße Fixkosten für die Unternehmen dar. Hieraus resultiert ein höheres Potential an Skaleneffekten, die bei einem Zusammenschluß durch Fixkostenreduktion realisiert werden können. Besonders bei Unternehmenszusammenschlüssen, bei denen die betroffenen Unternehmen eine gleiche oder ähnliche IuK-Technologie besitzen, können Kostenreduktionen erwirtschaftet werden. Das Potential von *Kostensynergien* nimmt bei Unternehmenszusammenschlüssen mit stark überlappenden Wertketten zu.

Daß bei der Informationstechnologie – als zunehmend wettbewerbsentscheidender Faktor – Ende der 90er Jahre Skaleneffekte als wesentlich angesehen werden, verdeutlicht eine Befragung von 100 Vorständen der deutschen Versicherungswirtschaft.<sup>140</sup> Die Studie ergab, daß große Unternehmen gegenüber kleinen im Vorteil gesehen werden. In der Informationstechnologie, die als eine der wichtigsten Erfolgsfaktoren der nächsten Jahre betrachtet wird, bestehen der Umfrage nach sehr große Vorteile durch Skaleneffekte.<sup>141</sup>

Durch den technologischen Wandel steigt jedoch nicht nur das Potential der Kostensynergien an, sondern auch das Ausmaß der *Erfolgspotentialsynergien*. Der Zukauf von Management-Know-how stellt einen wesentlichen Faktor dar. Qualifizierte Manager sind auf dem Arbeitsmarkt aufgrund der rasanten, fast sprunghaften IuK-Entwicklungen rar und somit – wenn überhaupt – nur teuer einzukaufen. Durch die Übernahme einer Gesellschaft mit starkem Management-Know-how im IT-Bereich kann dieses wettbewerbsrelevante Potential hinzugekauft werden.<sup>142</sup>

---

<sup>139</sup> Vgl. O.V. (1999/Versicherungskaufmann), S. 16.

<sup>140</sup> Hier handelt es sich um eine Studie der Mitchell Madison Group aus dem Jahre 1998, die Ergebnisse wurden veröffentlicht in der Zeitschrift *Versicherungsbetriebe*. O.V. (1998/Versicherungsbetriebe), S. 8.

<sup>141</sup> Vgl. O.V. (1998/Versicherungsbetriebe), S. 8.

<sup>142</sup> Die Gefahr besteht, daß IT-Fachleute das gekaufte Unternehmen verlassen. Denn bei einer Übernahme bestehen Unsicherheiten über zukünftige Arbeitsaufgaben in der Belegschaft.

Neben den immateriellen gibt es materielle Erfolgspotentialsynergien. Beispielfähig kann der Kauf eines Unternehmens mit bereits starker Internet-Präsenz genannt werden, durch die das kaufende Unternehmen den Anschluß an die „Internetentwicklung“ gewinnen kann. Ein weiteres Beispiel ist der Kauf eines Unternehmens mit technologisch hoch ausgestattetem Call-Center, mit dem sich das akquirierende Unternehmen am Markt neu profilieren möchte.<sup>143</sup>

Inwieweit das Synergiepotential, das durch die veränderte Informationstechnologie in den 90er Jahren zunimmt, alleinige Ursache für Zusammenschlüsse von Unternehmen ist, bleibt fraglich. Nicht zu bezweifeln ist, daß dieses Potential einen nicht unwesentlichen Faktor in der Entscheidungsfindung bei Unternehmenszusammenschlüssen darstellt. So spielt bei der Bewertung eines Übernahmekandidaten die bestehende technologische Infrastruktur neben den traditionellen Werten eine immer größere Rolle.<sup>144</sup>

These 11 kann also folgendermaßen aufgestellt werden:

These 11: Die Veränderungen der technologischen Umwelt üben einen leichten positiven Einfluß auf die Höhe der Kosten- und Erfolgspotentialsynergien aus. Ihr Einfluß ist jedoch so gering, daß sie nicht als „wesentliche Treiber“ für Unternehmenszusammenschlüsse herangezogen werden können. Es geht kein bestimmbarer Konzentrationseffekt von ihnen aus.

### 6.3.3 Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen

Durch die Entstehung der Europäischen Währungsunion sowie durch die Umsetzung der dritten Versicherungsrichtlinie steigt der *Wettbewerb* in und zwischen den einzelnen Mitgliedstaaten bemerkenswert an. Zudem wachsen durch die Integration Europas die nationalen Versicherungsmärkte immer mehr

---

<sup>143</sup> Das Potential der Wachstumssynergien wird durch die Technologieentwicklungen nicht wesentlich beeinflusst. Die Technologie an sich kann selbstverständlich das Wachstum einer Gesellschaft positiv beeinflussen durch z. B. bessere Vertriebssysteme. Hier handelt es sich jedoch nicht um Wachstumssynergien, die durch die Erschließung neuer Produkt- und Absatzmärkte entstehen, sondern nur um interne, verbesserte Nutzung der IuK-Technologien.

<sup>144</sup> Vgl. Hadley (2000), S. 3.

zusammen. Besonders für große und kapitalstarke Unternehmen wird der *relevante Markt* nicht mehr in nationalen, sondern in europäischen Grenzen definiert. Welche Auswirkungen ergeben sich erstens aus dem *gestiegenen Wettbewerb* und zweitens aus dem *größeren relevanten Markt* für die diskutierten Synergiepotentiale und folglich für den Zusammenschluß von Unternehmen?

Die Wirkung des *verschärften Wettbewerbs* auf die Synergiepotentiale wurde bereits in Kapitel 6.3.1 diskutiert, nachdem dort auch der Wettbewerb – allerdings aufgrund des langsameren Marktwachstums – zugenommen hat.<sup>145</sup> Es wurde argumentiert, daß das Ausschöpfen von Synergiepotentialen aufgrund des verstärkten Wettbewerbs immer wichtiger wird.<sup>146</sup> An dieser Stelle wird auf eine tiefergehende Analyse verzichtet, um nicht das dort bereits gesagte zu wiederholen.

Durch die Entstehung des Europäischen Marktes, besonders des Versicherungsbinnenmarkts, wachsen die nationalen Märkte wirtschaftlich immer weiter zusammen. Der für viele Unternehmen *relevante Markt* wird nicht mehr in nationalen, sondern in europäischen Grenzen definiert.

Ohne Zweifel erhöht sich durch die Entstehung des europäischen Versicherungsbinnenmarkts das Potential der *Wachstumssynergien*. Hiervon sind alle drei Kategorien „Wachstum aufgrund schierer Größe“, „Expansion Produktmarkt“ sowie „Expansion Absatzmarkt“ betroffen.

Erstens können Wachstumssynergien durch ein besseres „Image“ als Europaversicherer entstehen, selbst bei Kunden die keinen Versicherungsschutz im Ausland benötigen. Hier basieren die Wachstumssynergien rein auf der Größe des Versicherungsunternehmens.

Zweitens ermöglicht die europäische Deregulierung das Ausschöpfen von Wachstumssynergien durch die Erschließung neuer Produktmärkte. Produktinno-

---

<sup>145</sup> Ursache des gestiegenen Wettbewerbs waren dort Veränderungen auf der *Nachfrageseite* (langsames Wachstum). Hingegen steht hier die *Angebotsseite* im Mittelpunkt, da durch den Deregulierungseffekt bzw. den Binnenmarkteffekt die Handlungsmöglichkeiten der Anbieter vergrößert werden.

<sup>146</sup> Vgl. Porter (1999a), S. 413.

vationen, die bislang nicht auf stark regulierten Märkten vertrieben werden konnten, können nun über Cross-Selling verkauft werden. Produkt-„spender“ sind dabei Länder, in denen aufgrund bestehender Produktgestaltungsfreiheit bereits jahrzehntlang Produkte entwickelt und Erfahrungen gesammelt wurden.

Drittens werden durch die zunehmenden Verflechtungen der europäischen Wirtschaften auch die Kundenbedürfnisse „internationaler“: Industrie- oder Gewerbekunden, die zunehmend in anderen europäischen Ländern wirtschaften, brauchen europaweiten Versicherungsschutz. Auch Privatkunden, die immer öfter das europäische Ausland als Arbeitsplatz oder Zweitwohnsitz suchen, benötigen hierfür angepaßten Versicherungsschutz. Diese Nachfrage – die auch in Zukunft mit der weiteren Integration Europas zunehmen wird – können Versicherungsunternehmen am besten mit einer geographischen Expansion ins europäische Ausland bedienen. Das Ausmaß der Wachstumssynergien – die sich auf dem neuen Markt sowie durch positive Rückkopplung auf dem heimischen Markt ergeben – ist hoch (Expansion Absatzmarkt).

Zahlreiche cross-border-Unternehmensakquisitionen der 90er Jahre nennen daher auch bei ihrer Expansion in neue europäische Märkte das Motiv, als „Europaversicherer“ den Kunden durch die Expansion umfangreich bedienen zu können.<sup>147</sup>

Inwieweit wird das Potential der *Kostensynergien* durch den *größeren relevanten Markt* positiv beeinflusst?

Es entstehen größere Economies of Scope und Scale, wenn die optimale Betriebsgröße aufgrund des größeren Marktes zunimmt. So steigt z. B. aufgrund der Deregulierung die Möglichkeit, daß für den gesamten EU-Raum bestimmte Produkte entwickelt und auch mehr oder weniger einheitlich vertrieben werden können.<sup>148</sup> Wäre es kostengünstiger, diese für den gesamten europäischen Raum anstelle eines nationalen Marktes zu erstellen, läge ein steigendes Potential von Kostensynergien bzw. eine steigende optimale Betriebsgröße vor.

---

<sup>147</sup> Vgl. hierzu Kapitel 8.3.

<sup>148</sup> Vgl. Eisen/Müller/Zweifel (1990), S. 94.

Hiergegen einzuwenden ist, daß – zumindest heute noch – große Unterschiede in den nationalen Märkten bestehen, als daß es zu wesentlichen Kostensynergien dieser Art kommen könnte.<sup>149</sup> Schreitet die Integration jedoch weiter voran, kann theoretisch in der Zukunft mit steigenden Economies of Scale und Scope gerechnet werden.

Ein zunehmendes Potential von Kostensynergien – hervorgerufen durch eine steigende optimale Betriebsgröße bzw. einen größeren Markt – kann vorerst ausgeklammert werden. Dagegen können Kostensynergien auf nationaler Ebene aufgrund mehrfach expandierender europäischer Versicherungsunternehmen entstehen. Die Argumentation ist die folgende: Treten expandierende Versicherungsunternehmen in einen neuen Markt ein, spielt das Ausnutzen der Kostensynergien vorerst keine große Rolle, sondern das Ausnutzen von Wachstumssynergien. Kosteneinsparungspotentiale können nur in wenigen Bereichen realisiert werden.<sup>150</sup> Dies ändert sich jedoch in der zweiten Phase der Konsolidierung: Kaufen die in bereits mehreren Ländern expandierten Gesellschaften zu ihren bestehenden ausländischen Tochtergesellschaften weitere Unternehmen in diesen Märkten zu – um ihre Position insgesamt in Europa auszubauen – werden wesentliche Kosteneinsparungen zwischen den zwei ausländischen Gesellschaften realisiert.

Die Beispiele hierfür sind vielfältig: So expandierte die Allianz-Versicherung bereits Ende der 80er Jahre in Europa durch z. B. den Kauf der britischen Gesellschaft Cornhill. Dabei standen Wachstumssynergien im Vordergrund.<sup>151</sup> Durch die Übernahme der französischen Konzerngesellschaft AGF im Jahre 1997 – Ziel war u. a. der Ausbau der französischen Position<sup>152</sup> – wurde, aufgrund der bereits bestehenden britischen Tochtergesellschaft der AGF (AGFUK), in England ebenfalls Kosteneinsparungen realisierbar. Kostensynergien entstanden also durch die Zusammenführung der britischen Tochtergesellschaft Cornhill (Allianz) mit der Tochtergesellschaft AGF UK. Ebenfalls konnten diese Kostensynergien in Ländern wie Italien, Spanien, Portugal und Benelux

---

<sup>149</sup> Vgl. hierzu Kapitel 2.3.

<sup>150</sup> Insbesondere durch immaterielle Synergiepotentiale bei den Economies of Scope. Vgl. Kapitel 6.3.2.

<sup>151</sup> Erklärtes Ziel der Allianz ist es, in allen europäischen Ländern jeweils einen Platz unter den ersten fünf Versicherungsgesellschaften einzunehmen.

<sup>152</sup> Ein anderes Ziel lag z. B. im Ausbau des Industriekundengeschäfts.

erwirtschaftet werden, da die Allianz und die AGF auch hier vor dem Zusammenschluß bereits Tochtergesellschaften besaßen. Neben dem Ausnutzen der Wachstumssynergien konnten wie aufgezeigt auch Kosteneinsparungen realisiert werden.

Es kann festgehalten werden, daß die Veränderung des rechtlichen Umfeldes – besonders die Entstehung des *europäischen Versicherungsbinnenmarkts* – großen Einfluß auf Unternehmenszusammenschlüsse in den 90er Jahren hatte, insbesondere auf „cross-border“, die *noch* überwiegend das Ausnutzen von Wachstumssynergien zum Gegenstand haben. Hierdurch wird die Konzentration – auf der europäischen Ebene – stark beeinflusst. Aufgrund *des gestiegenen Wettbewerbs* innerhalb der nationalen Märkte – besonders der zuvor stark regulierten – geht ein positiver Einfluß auch auf nationale sowie cross-border-Unternehmenszusammenschlüsse aus.

Es kann also folgende These 12 formuliert werden:

These 12: Die Entstehung des Versicherungsbinnenmarktes, bzw. der Deregulierungs- und Binnenmarkteffekt üben großen Einfluß auf die vorhandenen Synergiepotentiale und damit auf die Unternehmenszusammenschlüsse aus. Erstens nimmt durch den Deregulierungseffekt der Wettbewerb zu – besonders in den vormals stark regulierten Märkten. Das Ausschöpfen der Synergiepotentiale gewinnt hierdurch an Bedeutung – es kommt zu horizontalen und konglomeraten Unternehmenszusammenschlüssen. Zweitens definieren – u. a. aufgrund des Binnenmarkteffekts – paneuropäische Unternehmen ihren relevanten Markt zunehmend in europäischen Grenzen. Hierdurch steigen zuerst die Wachstums- und später auch die Kostensynergien weiter an. Dies führt zu erheblichen konglomeraten Zusammenschlüssen. Insgesamt geht von der Entstehung des Versicherungsbinnenmarktes ein starker Konzentrationseffekt aus.<sup>153</sup>

---

<sup>153</sup> In der Literatur werden zudem folgende Treiber für Unternehmenszusammenschlüsse der 90 Jahre in der Versicherungsbranche genannt: Aufgrund der positiven Entwicklung der Kapitalmärkte besitzen Versicherungsunternehmen „überschüssiges“ Kapital, das sie – ebenfalls aufgrund des zunehmenden Erfolgsdrucks der Aktionäre – effizient anlegen müssen. Der Kauf eines Unternehmens stellt hierfür eine attraktive Alternative dar. Vgl. z. B. Hadley (2000), S. 2. Der sogenannte „Herdentrieb“ wird auch öfters genannt: Unternehmen folgen dem allgemeinen Trend der Zusammenschlüsse. Diese Treiber fanden jedoch aufgrund des hier gewählten Analyse Rahmens keine Beachtung.

## 7 Ergebnis der theoretischen Untersuchungen: zusammenfassende Thesenaufstellung

Zuerst wird in Kapitel 7 eine Zusammenfassung der theoretischen Überlegungen geliefert (Thesen 1-12). Aufbauend darauf werden in einem zweiten Schritt die Einflußhöhen der vier direkten Konzentrationsursachen miteinander verglichen und in eine Rangfolge gebracht. Die drei indirekten Konzentrationsursachen werden gleichermaßen verglichen und geordnet.

### 7.1 Auswirkungen der indirekten auf die direkten Konzentrationsursachen: Thesen eins bis zwölf

In den vorangegangenen Kapiteln 2 bis 6 wurde ausführlich auf die Wirkung der indirekten Konzentrationsursachen auf die direkten und damit auf deren Wirkung auf das Konzentrationsniveau eingegangen. Dabei konnte ein Katalog mit 12 Thesen erarbeitet werden. Diese lassen sich in der folgenden Tabelle, die bereits im Grundkapitel dargestellt wurde, zusammenfassen:

**Tab. 16: Zusammenfassung der Thesen 1 bis 12**

		Indirekte KU			Bedeutung insgesamt Direkte KU
		Wachstum	IT	Gesetzl. RB	
<b>Direkte KU</b>	<b>Markteintritt (-)</b>	hoch (1)	mittel(2)	gering (3)	Bedeutung ME
	<b>Marktaustritt (+)</b>	gering (4)	kein (5)	gering (6)	Bedeutung MA
	<b>Internes Wachstum (+,-)</b>	mittel/+;- (7)	gering/+; - (8)	gering/+ (9)	Bedeutung iW
	<b>M&amp;A (+)</b>	hoch (10)	gering (11)	hoch (12)	Bedeutung M&A
<b>Bedeutung insgesamt Indirekte KU</b>		Bedeutung Wachstum	Bedeutung IT	Bedeutung Gesetzl. RB	

Quelle: Eigene Darstellung.

In der ersten Zeile finden sich die indirekten Konzentrationsursachen wieder (Kapitel 2), in der ersten Spalte sind die direkten aufgeführt (Kapitel 3-6). Der Inhalt der Tabelle stellt die Thesen 1 bis 12 dar. Sie erläutern, in welcher Höhe die indirekten die direkten Konzentrationsursachen beeinflussen. Der Einfluß der indirekten Konzentrationsursachen (KU) auf die direkten und somit letztendlich

auf die Konzentrationsentwicklung (+ für Konzentrationswirkung/ - für Dekonzentrationswirkung) wird als hoch, mittel, gering oder nicht vorhanden (kein) eingestuft. Die Nummern der Thesen 1-12 werden in der Klammer aufgeführt.

Die im theoretischen Teil erarbeiteten Thesen werden nun zusammenfassend als Katalog wiedergegeben.

### **Markteintritt:**

These 1: Das Wachstum eines Marktes übt einen wesentlichen Einfluß auf die Höhe der Markteintrittsbarrieren aus. In schnell wachsenden Märkten liegen sie erheblich niedriger, in langsam wachsenden höher. Der Anreiz, in schnell wachsende Märkte einzutreten, ist außerdem bedeutend höher als in langsam wachsende. In schnell wachsenden Märkten wie der Lebensversicherung wird daher mit Markteintritten gerechnet, insbesondere von Unternehmen, die die generell bestehenden Eintrittsbarrieren relativ leicht überwinden können. Hiervon geht ein Dekonzentrationseffekt aus. Dagegen ist in schwach wachsenden Märkten wie der Sachversicherung und den daraus resultierenden höheren Markteintrittsbarrieren mit keiner signifikanten Anzahl von Markteintritten zu rechnen. Hier kommt es zu keinem Dekonzentrationseffekt.

These 2: Neue Marktteilnehmer, die als „Direktanbieter“ in den Versicherungsmarkt eintreten wollen, können mit Hilfe der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien die kritische Markteintrittsbarriere „Zugang Vertriebskanal“ überwinden. Ihnen ist der Markteintritt möglich. Nachdem jedoch der direkte Vertrieb an viele Voraussetzungen gebunden ist – wie z. B. die leichte Verständlichkeit der Produkte – ist mit einer Veränderung nur in solchen Marktsegmenten zu rechnen, die diese Voraussetzungen erfüllen. Bei ihnen kommt es zu einem Dekonzentrationseffekt. Als Beispiel kann hier der KFZ-Markt des Privatkundengeschäfts genannt werden.

These 3: Von der Schaffung des europäischen Versicherungsbinnenmarktes geht kein eindeutiger Effekt auf die Höhe der Markteintrittsbarrieren aus. Der indirekte Effekt auf das Konzentrationsniveau wird daher als gering angesehen.

**Marktaustritt:**

These 4: Das Wachstum eines Marktes übt keinen wesentlichen Einfluß auf die Höhe der Marktaustrittsbarrieren aus. Der Effekt auf das Konzentrationsniveau wird daher als gering betrachtet.

These 5: Die Entwicklungen der IuK-Technologien üben keinen Einfluß auf die Höhe der Marktaustrittsbarrieren aus. Der Effekt auf das Konzentrationsniveau wird als sehr gering eingestuft.

These 6: Die veränderten gesetzlichen Rahmenbedingungen, genauer die Deregulierungsmaßnahmen, verringern die gesetzlichen Marktaustrittsbarrieren. Dennoch verbleiben die Marktaustrittsbarrieren auf so hohem Niveau, daß sie auch in Zukunft eine Vielzahl von Liquidationen von selbständigen Unternehmen durch Konkurs- oder Vergleichsverfahren verhindern. Daher kommt es auch zu keinem Konzentrationseffekt.

**Internes Wachstum:**

These 7: Das Wachstum eines Marktes beeinflusst die Höhe der Wachstumsbarrieren erheblich – besonders im Absatzbereich. Bei schnellem Wachstum nimmt die Höhe der Wachstumsbarrieren ab, bei langsamem zu. In einem schnell wachsenden Markt – wie z. B. dem Lebensversicherungsmarkt – sind Marktanteilsverschiebungen zwischen Anbietern daher durchaus möglich. Diese können konzentrationsfördernd sowie -mindernd wirken. Hingegen ist davon auszugehen, daß es in einem langsam wachsenden Markt – wie z. B. dem Sachversicherungsmarkt – zu keinen großen Marktanteilsverschiebungen und damit zu Konzentrationsveränderungen kommt.

These 8: Die Entwicklungen der IuK-Technologien verringern die Wachstumsbarrieren im Absatzbereich. Denn durch die Weiterentwicklungen der IuK-Technologien eröffnen sich den Versicherungsgesellschaften neue Möglichkeiten, sich von der Konkurrenz abzusetzen und dadurch Marktanteile für sich zu gewinnen. Ob „große“ oder „kleine“ Unternehmen es verstehen, die neuen

Technologien absatzpolitisch günstig einzusetzen, kann jedoch nicht bestimmt werden. Eine eindeutige Aussage hinsichtlich der Konzentrationswirkung läßt sich daher nicht treffen.

These 9: Durch den Deregulierungseffekt und den Binnenmarkteffekt vermindern sich die Wachstumsbarrieren im Absatzbereich. Da besonders große Unternehmen davon profitieren, sie also intern stärker als ihre kleine Konkurrenz wachsen können, ist von einem leichten Konzentrationseffekt auszugehen.

### **Zusammenschluß von Unternehmen:**

These 10: Durch das langsame Wachstum und den dadurch zunehmenden Wettbewerb steigt die Motivation bzw. die Notwendigkeit des Ausschöpfens von Kosten-, Wachstums- und Erfolgspotentialsynergien. Die hieraus resultierenden horizontalen und konglomeraten Unternehmenszusammenschlüsse haben eine Konzentration des Marktes zur Folge. Es kann davon ausgegangen werden, daß die Konzentration in schwach wachsenden Sachversicherungsmärkten durch die Zusammenschlüsse in den letzten Jahren wesentlich zugenommen hat.

These 11: Die Veränderungen der technologischen Umwelt üben einen leichten positiven Einfluß auf die Höhe der Kosten- und Erfolgspotentialsynergien aus. Ihr Einfluß ist jedoch so gering, daß sie nicht als „wesentliche Treiber“ für Unternehmenszusammenschlüsse herangezogen werden können. Es geht kein bestimmbarer Konzentrationseffekt von ihnen aus.

These 12: Die Entstehung des Versicherungsbinnenmarktes, bzw. der Deregulierungs- und Binnenmarkteffekt üben großen Einfluß auf die vorhandenen Synergiepotentiale und damit auf die Unternehmenszusammenschlüsse aus. Erstens nimmt durch den Deregulierungseffekt der Wettbewerb zu – insbesondere in den vormals stark regulierten Märkten. Das Ausschöpfen der Synergiepotentiale gewinnt hierdurch an Bedeutung – es kommt zu horizontalen und konglomeraten Unternehmenszusammenschlüssen. Zweitens definieren – u. a. aufgrund des Binnenmarkteffekts – paneuropäische Unternehmen ihren relevanten Markt zunehmend in europäischen Grenzen. Hierdurch steigen zuerst die Wachstums- und später auch die Kostensynergien weiter an. Dies führt zu erheblichen

konglomeraten Zusammenschlüssen. Insgesamt geht von der Entstehung des Versicherungsbinnenmarktes ein starker Konzentrationseffekt aus.

## 7.2 Der Gesamteinfluß der direkten und indirekten Konzentrationsursachen

Aus den aufgestellten Hypothesen 1 bis 12 läßt sich ableiten, wie groß der Einfluß der direkten und indirekten Konzentrationsursachen auf das Konzentrationsniveau *insgesamt* ist. Anschließend wird zuerst auf den Einfluß der *direkten* Konzentrationsursachen eingegangen, danach auf den Einfluß der *indirekten* Konzentrationsursachen.

Wie aus den vorgestellten Thesen zu folgern ist, wird das Konzentrationsniveau eines Marktes am stärksten von der direkten Konzentrationsursache „*Zusammenschluß von Unternehmen*“ beeinflusst. Verantwortlich hierfür sind gleichermaßen die Wachstumsentwicklungen eines Marktes (hoher Einfluß) sowie die gesetzlichen Veränderungen der Versicherungsbranche in den 90er Jahren (hoher Einfluß).

An zweiter Stelle ist die Dekonzentrationsursache „*Markteintritt*“ zu nennen. Auch hier spielt der Einfluß des Wachstums die bedeutendste Rolle. Der Einfluß der gesetzlichen Rahmenbedingungen wurde hingegen als mittel, der Einfluß der gesetzlichen Rahmenbedingungen als gering eingestuft.

Ein schwächerer, jedoch immer noch vorhandener Einfluß auf das Konzentrationsniveau geht von der direkten Konzentrationsursache „*internes Wachstum*“ aus. Die Wirkungsrichtung auf das Konzentrationsniveau ist dagegen schwer bestimmbar.

Einen zu vernachlässigenden Einfluß übt die direkte Konzentrationsursache „*Marktaustritt*“ aus. Die Marktaustrittsbarrieren werden als so hoch eingestuft, daß von Marktaustritten keine Auswirkung auf das Konzentrationsniveau ausgeht.

Man kann zusammenfassend festhalten, daß die direkte Ursache „*Zusammenschluß von Unternehmen*“ den größten (Position 1), die Ursache „*Markteintritt*“

den zweitgrößten (Position 2), die Ursache „internes Wachstum“ den drittgrößten (Position 3) und die Ursache „Marktaustritt“ den geringsten Einfluß (Position 4) auf das Konzentrationsniveau hat.

Die Bedeutung der *indirekten* Konzentrationsursachen kann gleichermaßen bestimmt werden.

Das *Marktwachstum* hat einen großen – hier sogar den größten – indirekten Einfluß auf das Konzentrationsniveau. Es wirkt am stärksten auf die direkten Konzentrationsursachen Markteintritt und Unternehmenszusammenschluß.

Auch die *Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen* vermögen das Konzentrationsniveau zu verändern, und zwar besonders über den Zusammenschluß von Unternehmen.

Der geringste Einfluß geht von den Entwicklungen der *IuK-Technologien* auf das Konzentrationsniveau aus – auch hier spielt der Einfluß auf den Unternehmenszusammenschluß die größte Rolle.

Somit läßt sich deren Wirkung wie folgt formulieren: Das Wachstum eines Marktes übt den größten (Position 1), die Entwicklungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen den zweitgrößten (Position 2) und die Entwicklungen der IuK-Technologien den geringsten (Position 3) Einfluß auf die direkten Konzentrationsursachen und damit auf das Konzentrationsniveau aus.

Damit läßt sich die Tabelle wie folgt vervollständigen:

**Tab. 17: Ergebnisse der theoretischen Untersuchungen**

	Indirekte KU			Bedeutung insgesamt Direkte KU
	Wachstum	IT	Gesetzl. RB	
<b>Direkte KU</b> Markteintritt (-)	hoch (1)	mittel(2)	gering (3)	Position 2
Marktaustritt (+)	gering (4)	kein (5)	gering (6)	Position 4
Internes Wachstum (+,-)	mittel/+;- (7)	gering/+; - (8)	gering/+ (9)	Position 3
M&A (+)	hoch (10)	gering (11)	hoch (12)	Position 1
<b>Bedeutung insgesamt Indirekte KU</b>	Position 1	Position 3	Position 2	

Quelle: Eigene Darstellung.

## **Teil C:**

### **Die empirische Untersuchung**

## **8 Eine empirische Untersuchung von Konzentrationsursachen in der europäischen Versicherungsbranche**

Ziel dieses Kapitels ist es, die Konzentrationsursachen der europäischen Versicherungsbranche empirisch zu untersuchen. Hierdurch soll eine Grundlage geschaffen werden, auf der die im theoretischen Teil aufgestellten Thesen überprüft werden können.

Dabei wird erstens analysiert, inwieweit sich die Konzentration in den einzelnen europäischen Versicherungsmärkten sowie auf gesamteuropäischem Niveau verändert hat. Zweitens wird ermittelt, inwieweit die Konzentrationsveränderung der einzelnen europäischen Länder auf den Zusammenschluß von Unternehmen, auf neue Marktzutritte, Marktaustritte oder internes Wachstum der führenden Unternehmen zurückzuführen ist – also auf die direkten Konzentrationsursachen. Diese Einflüsse werden mit dem hier herangezogenen Modell der Konzentrationsmessung überwiegend quantifizierbar sein. In einem dritten Schritt wird vereinzelt auf den Einfluß der indirekten Konzentrationsursachen eingegangen – also die Auswirkung der veränderten Wachstumsrate, der IuK-Technologien und der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Nachdem die indirekten Einflußfaktoren nicht meßbar sind, kann nur auf Einflüsse eingegangen werden, die bemerkenswert hoch sind.

Beispielsweise kann es in einem untersuchten Land zu einer starken Konzentration (Schritt 1) aufgrund vieler Unternehmenszusammenschlüsse (Schritt 2) kommen. Als Kaufmotiv werden von den Unternehmensleitungen zu erwirtschaftende Kostensynergien genannt, die aufgrund des verstärkten Wettbewerbs bzw. des damit einhergehenden langsamen Marktwachstums realisiert werden sollen (Schritt 3).

Der Forschungsstand hinsichtlich der Konzentrationsentwicklung bzw. seiner empirischen Messung in der europäischen Versicherungsbranche fand bereits in anderen Studien Beachtung. Er läßt sich in zwei Blöcke untergliedern: Zum einen befassen sich die Studien mit der Konzentrationsuntersuchung für mehrere Länder gleichzeitig, zum anderen konzentrieren sie sich auf die Analyse nur eines Landes. Zum ersten Block gehören zwei Wirtschaftsstudien der von der Schweizer Rück herausgegebenen Reihe „sigma“, die für die zwei Zeiträume von

1970-1987 und 1987-1989 die Konzentrationsveränderung verschiedener europäischer Länder untersuchen. Sie analysieren außerdem den Zusammenhang zwischen Marktgröße und Durchschnittsgröße bzw. Zahl der Erstversicherer.<sup>1</sup> Studien zur europäischen Versicherungsbranche wie zum Beispiel „Insurance in Europe“ von Eurostat oder „European Insurance Perspective“ von Fox-Pitt Kelton sind ebenfalls zu nennen, die hilfreiche Hinweise zum Thema Konzentration liefern.<sup>2</sup> Eine Konzentrationsuntersuchung, die sich auf nur ein Land beschränkt – also zum zweiten Block zählt – wurde z. B. für Deutschland von Dieter Farny durchgeführt und in dem Buch „Die deutsche Versicherungswirtschaft“ veröffentlicht.<sup>3</sup>

Für eine fundierte Analyse der Konzentrationsveränderung in Europa greifen jedoch die meisten Studien zu kurz. Einerseits untersuchen sie das Konzentrationsniveau der Versicherungsbranche nur auf Unternehmensebene. Für eine realitätsnähere Abbildung der gegebenen Verhältnisse müßte jedoch die Konzernebene, also die wirtschaftliche Kontrolle der Unternehmenseinheiten, herangezogen werden. Andererseits analysieren diese Studien nur das Konzentrationsniveau mit seiner Veränderung an sich, ohne sie in die Komponenten der Konzentrationsursachen zu untergliedern. Als weitere Kritik muß die Kürze des untersuchten Zeitraums genannt werden. Ferner liegt nur eine Messung für einzelne europäische Länder vor, obwohl auch eine gesamteuropäische Sichtweise von großem Interesse wäre.

Die in dieser Arbeit vorgestellte empirische Analyse greift in allen genannten Punkten weiter. Die hierfür notwendige Datenbasis wurde in Zusammenarbeit mit der EFIC-Forschungsabteilung der Unternehmensberatung McKinsey erhoben. Hierbei stützte sich die Datenerhebung auf statistische Veröffentlichungen der Aufsichtsämter der europäischen Länder sowie auf Geschäftsberichte einzelner Gesellschaften. Im folgenden wird in der Quellenangabe der empirischen Berechnungen nicht separat auf die einzelnen Veröffentlichungen eingegangen, sondern die erhobene Datenbank genannt.

---

<sup>1</sup> Vgl. Swiss Re (1989/Nr. 4), Swiss Re (1992/Nr. 1).

<sup>2</sup> Vgl. Eurostat (1996), Fox-Pitt Kelton (1996).

<sup>3</sup> Vgl. Farny (1983), S. 77 ff.

Das Kapitel 8 gliedert sich wie folgt: Nach einer kurzen Vorstellung der methodischen Grundlagen wird das Konzept vorgestellt, mit dem die Konzentration inklusive ihrer Komponenten gemessen wird. Danach folgt eine ausführliche Untersuchung der Konzentrationsursachen auf nationalem sowie europäischem Niveau.

## 8.1 Methodische Grundlagen

Die Konzentration kann auf vielfältige Weise statistisch erfaßt werden. Folgend soll kurz auf die hier herangezogene Meßweise eingegangen werden.

Zur statistischen Erfassung der Konzentration wird die Zuordnung von Merkmalen (z. B. Umsätze von Unternehmen) zu Merkmalsträgern (z. B. Unternehmen) betrachtet. Die Anzahl der Merkmale sowie die Anzahl der Merkmalsträger kann in absoluten Zahlen und in relativen Verhältniszahlen bestimmt werden.<sup>4</sup> Je nachdem, wie die Anzahl der Merkmalsträger berücksichtigt wird, unterscheidet man dabei zwischen *absoluter* und *relativer* Konzentration<sup>5</sup>:

**Tab. 18: Methoden der Konzentrationsmessung**

Merkmalsträger	Merkmale	Konzentrationsmessung
Absolut	Relativ	Absolute Konzentration
Relativ	Relativ	Relative Konzentration

Quelle: in Anlehnung an Marfels (1971), S. 754.

Die absolute Konzentration – auch oft als Konzentration im engeren Sinne bezeichnet – betrachtet die Ungleichverteilung der Größe einer *bestimmten Anzahl* der Merkmalsträger.<sup>6</sup> Hierunter fallen die bekannten Konzentrationsmaße Herfindahl-Index<sup>7</sup> und Konzentrationsraten bezogen auf die jeweils 3, 6, 10 etc.

<sup>4</sup> Die Anzahl der Merkmalsträger ausgedrückt in absoluten Zahlen spielt in der Konzentrationsmessung keine Rolle und wird daher folgend nicht weiter berücksichtigt. Vgl. Häni (1987), S. 29.

<sup>5</sup> Vgl. Häni (1987), S. 30.

<sup>6</sup> Vgl. Monopolkommission (1996), S. 4.

<sup>7</sup> Wird auch als summarisches Konzentrationsmaß bezeichnet, da es alle Punkte auf der Konzentrationskurve berücksichtigt.

größten Merkmalsträger.<sup>8</sup> Dagegen betrachtet die relative Konzentration – oft auch als Disparität bezeichnet – die Ungleichverteilung der Größe auf *entsprechende Anteile* an allen Merkmalsträgern.<sup>9</sup> Der Gini-Koeffizient<sup>10</sup> und auch die Lorenzkurve sind hierfür bekannte Maßstäbe.

Als geeignetes Maß für die Konzentrationsmessung soll hier die Konzentrationsrate herangezogen werden. Sie ist folgendermaßen definiert:

$$CR_m = \sum_{i=1}^m p_i$$

mit:

CR (m) = Konzentrationsrate der jeweils m größten Merkmalsträger in einem Bereich  
 $P_i$  = Anteil des Merkmalsträgers i an der gesamten Merkmalssumme ( $0 < p_i \leq 1$ )  
 m = Anzahl der berücksichtigten Merkmalsträger

Die Konzentrationsrate CR (m = 10) mißt z. B. den Marktanteil der 10 größten Unternehmen (Merkmalsträger) in einem Markt.<sup>11</sup> Dieses Konzentrationsmaß wird aufgrund seiner leichten Verständlichkeit sowie aufgrund der Verfügbarkeit der hierfür benötigten Daten herangezogen.<sup>12</sup>

Als *Merkmalsträger* soll hier das Unternehmen als wirtschaftliche Einheit betrachtet werden. Relevant ist also die Verfügungsmacht eines Merkmalsträgers. Hierunter können einerseits Einzelunternehmen fallen, bei denen sich der rechtliche und der wirtschaftliche Unternehmensbegriff decken. Andererseits fallen hierunter auch ganze Konzerne oder Holdinggesellschaften mit allen davon wirtschaftlich abhängigen Einheiten.

---

<sup>8</sup> Wird auch als diskretes Konzentrationsmaß bezeichnet, da es nur einen Punkt auf der Konzentrationskurve berücksichtigt.

<sup>9</sup> Vgl. Monopolkommission (1996), S. 4.

<sup>10</sup> Der Gini-Koeffizient kann zur Messung der räumlichen Konzentration – auch Agglomeration genannt – herangezogen werden. Zu einer Untersuchung von Agglomeration der Industriesektoren in Europa vgl. Klüver (2000).

<sup>11</sup> Für eine Diskussion und Bewertung von Konzentrationsmaßen nach Operationalitätskriterien vgl. Marfels (1977), S. 49 ff.

<sup>12</sup> Ein wesentlicher Nachteil besteht darin, daß sie nur die Größenstruktur der jeweils j-größten Merkmalsträger erfasse. Die Anzahl und Struktur der kleineren Merkmalsträger werden nicht berücksichtigt. Für eine Diskussion und Bewertung von Konzentrationsmaßen nach Operationalitätskriterien vgl. Marfels (1977), S. 49 ff. sowie Häni (1987), S. 71ff.

Von wirtschaftlicher Kontrolle bzw. Verfügungsmacht wird prinzipiell dann ausgegangen, wenn ein Unternehmen an einem anderen Unternehmen 50% oder mehr der Aktienanteile hält oder ein Beherrschungsvertrag darüber existiert.<sup>13</sup>

Als Indikator für den Maßstab der Größe des Merkmalsträgers – also des Unternehmens – kommt dem zu Grunde liegenden *Merkmal* eine zentrale Bedeutung zu.<sup>14</sup> Die Anzahl der zur Verfügung stehenden Merkmale ist sehr groß. Sie können einerseits der Input-Seite des Produktionsprozesses (z. B. Anzahl der Beschäftigten, eingesetztes Kapital) zugeordnet werden oder der Output-Seite (Umsatz, Nettoproduktionswert).<sup>15</sup>

Als Merkmal soll hier der Umsatz eines Unternehmens herangezogen werden. Er hat sich als Standardmerkmal in den meisten Konzentrationsstatistiken durchgesetzt, weil der Umsatz als in Marktpreisen bewertetes Produktionsergebnis die Wettbewerbsposition eines Unternehmens gut wiedergibt.<sup>16</sup> Die Größe des Versicherungsunternehmens wird somit durch die „gezeichneten Bruttobeitragseinnahmen des direkten Geschäfts (gBBE)“ beschrieben. Bei einer Aktienbeteiligung von 50% oder mehr findet die Zurechnung der Prämien in voller Höhe auf die Obergesellschaft (z. B. Konzernmutter oder Holdinggesellschaft) statt.

Bei der Frage der Konzentrationsmessung ist neben der Definition des Merkmals und des Merkmalsträgers eine Festlegung des *Merkmalsbereichs* – d.h. des relevanten Markts – notwendig.<sup>17</sup> Der relevante Markt läßt sich in *räumlicher*, *sachlicher* und *zeitlicher* Hinsicht differenzieren.

Zur *räumlichen* Abgrenzung werden die einzelnen europäischen Mitgliederstaaten als die relevanten Märkte herangezogen. Grund hierfür sind die bis heute immer noch sehr unterschiedlichen Versicherungskulturen der einzelnen europäischen

---

<sup>13</sup> Andere Tatbestände wie Personenverflechtungen oder Kartelle werden nicht als Indikator für wirtschaftliche Unselbständigkeit herangezogen.

<sup>14</sup> Vgl. Marfels (1977), S. 21.

<sup>15</sup> Vgl. Häni (1987), S. 37.

<sup>16</sup> Vgl. Glatthard (1987), S. 29.

<sup>17</sup> Die Beiträge zu Abgrenzungsproblemen des relevanten Marktes sind zahlreich. Vgl. hierzu Glatthard (1987), S. 33 mit weiteren Literaturangaben.

Länder.<sup>18</sup> Zudem wird eine kurze Analyse durchgeführt, die den gesamten europäischen Markt als relevant berücksichtigt. Bei dieser Betrachtungsweise sollen insbesondere große paneuropäische Versicherungskonzerne wie die Allianz – die nicht nur in Deutschland zu den Marktführern zählt, sondern ebenfalls in anderen europäischen Ländern – in ihrer Gesamtheit im europäischen Markt erfaßt werden.<sup>19</sup>

Hinsichtlich der *sachlichen* Abgrenzung wird der Markt in die Versicherungssparten Sach- (inkl. Kranken-) und Lebensversicherungen getrennt. Das Lebensversicherungsgeschäft unterscheidet sich in seiner Ausgestaltung wesentlich von dem Sachversicherungsgeschäft, so daß eine solche Untergliederung unabdingbar ist.

Konzentrationsveränderungen vollziehen sich generell sehr langsam, ein ausreichend langer *Zeitraum* ist erforderlich.<sup>20</sup> Der hier untersuchte Zeitraum erstreckt sich von 1980-1998, unterteilt in die Periodenabschnitte von 1980-1985, 1985-1990, 1990-1998 in jeweils zweijährigen Abschnitten.<sup>21</sup> Für das Jahr 1998 wird die in diesem Jahr bestehende Verfügungsmacht der Versicherungskonzerne herangezogen, jedoch mit Prämieinnahmen des Jahres 1997.<sup>22</sup>

Nachdem die wesentlichen methodischen Grundlagen gelegt wurden, soll nun auf das zur Messung herangezogene Modell eingegangen werden.

---

<sup>18</sup> So unterscheiden sich die Versicherungsnehmer hinsichtlich ihrer demographischen Charakteristika sowie in ihren Verhaltensweisen. Auch die in den einzelnen Mitgliederstaaten anzutreffenden unterschiedlichen Vertriebssysteme trennen die Märkte voneinander ab. National vorherrschende Versicherungsaufsichtsrechte haben in der Vergangenheit ebenfalls zu unterschiedlichen Marktgegebenheiten geführt. Für eine Betrachtung nationaler Versicherungskulturen vgl. Farny (1996), S. 270 sowie Kapitel 3.2.8.

<sup>19</sup> Auch gleichen sich die verschiedenen Versicherungskulturen durch das Entstehen des europäischen Versicherungsbinnenmarktes im Jahre 1994 immer mehr an.

<sup>20</sup> Vgl. Farny (1983), S. 77-78.

<sup>21</sup> Für einige Länder waren die Daten erst ab 1990 verfügbar.

<sup>22</sup> Prämieinnahmen des Jahres 1998 sind noch nicht ausreichend publiziert.

## 8.2 Modellaufbau für die Messung der direkten Konzentrationsursachen

Das hier herangezogene Modell<sup>23</sup> enthält folgende drei Komponenten: erstens den Fusionseffekt, der die direkte Ursache „Zusammenschluß von Unternehmen“ mißt; zweitens den internen Wachstumseffekt, durch den die direkten Ursachen „internes Wachstum“, „Markteintritt“ und „Marktaustritt“ ausgedrückt werden und drittens den Verdrängungseffekt, eine mathematische Ausgleichsgröße.<sup>24</sup> Die Summe dieser Komponenten ergibt die gesamte Konzentrationsveränderung.<sup>25</sup> Die Notierung des Modells ist wie folgt:

**Tab. 19: Notierung des Modells**

P	gBBE der 10 größten UN
T	gBBE des Marktes
F	gBBE, die von den 10 größten UN durch Fusion übernommen werden
Index an erster Stelle	Zeitpunkt der Aufstellung der Rangfolge der UN (relevant bei P und F)
Index an zweiter Stelle	Zeitpunkt, zu dem die gBBE gemessen werden

Quelle: Eigene Darstellung.

Soll z. B. die Konzentrationsveränderung des Untersuchungszeitraums von 1990 (im weiteren als „erste Periode“ bezeichnet) bis 1998 (im weiteren als „zweite Periode“ bezeichnet) mit seinen Komponenten anhand der 10 größten UN<sup>26</sup> untersucht werden, lautet die Identitätsgleichung wie folgt:

<sup>23</sup> Angelehnt an das Modell von Weiss. Vgl. Weiss (1965). Das Modell wurde ebenfalls aufgegriffen in Monopolkommission (1982) und Hochreiter/Müller (1975).

<sup>24</sup> Siehe Kapitel 3.2.3.

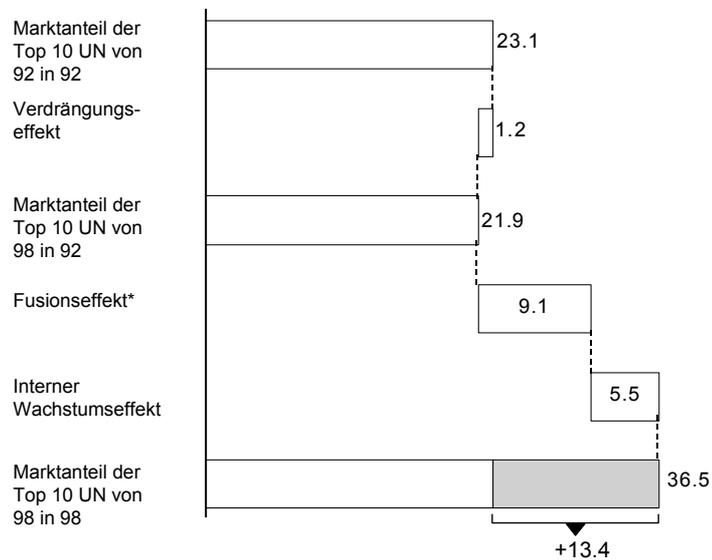
<sup>25</sup> Dieses Modell könnte mit den Komponenten Marktzugangseffekt, Marktabgangseffekt erweitert werden. Vgl. Weiss (1965).

<sup>26</sup> Also des CR10-Wertes.

$$\begin{aligned}
 \text{Gesamte Konzentrationsveränderung:} & \quad \frac{P_{98,98}}{T_{98}} - \frac{P_{90,90}}{T_{90}} = \\
 \text{Fusionseffekt} & \quad + \frac{F_{98,98}}{T_{98}} \\
 \text{Interner Wachstumseffekt} & \quad + \frac{P_{98,98}}{T_{98}} - \frac{P_{98,90}}{T_{90}} - \frac{F_{98,98}}{T_{98}} \\
 \text{Verdrängungseffekt} & \quad + \frac{P_{98,90}}{T_{90}} - \frac{P_{90,90}}{T_{90}}
 \end{aligned}$$

Grafisch lassen sich die Effekte wie folgt abbilden.

**Abb. 11: Darstellung der Komponenten der Konzentrationsveränderung**



Quelle: Eigene Darstellung.

### 8.2.1 Der Fusionseffekt: $F_{98,98}/T_{98} \geq 0$

Bei dem Fusionseffekt handelt es sich um die Marktanteile, welche die führenden Unternehmen (UN) der zweiten Periode (Top 10 Unternehmen von 98) aufgrund von Zusammenschlüssen während der Untersuchungsperiode hinzugewinnen konnten. Hierbei werden die Marktanteile, die die übernommenen Unternehmen zum Ende der Untersuchungsperiode aufweisen, zur Messung herangezogen. Die durch die Übernahme bedingten Marktanteilsverluste bzw. -gewinne während der Untersuchungsperiode werden hierdurch noch in dem Fusionseffekt berücksichtigt.<sup>27</sup>

Ferner wird immer die Gesellschaft, die die Kontrolle über eine andere gewinnt, als Obergesellschaft ausgewiesen (bei einem Zusammenführen zu einer neuen Holdinggesellschaft die größere) und somit die Marktanteile der übernommenen Gesellschaft dem Fusionseffekt zugerechnet. Übernimmt eine kleine Versicherungsgesellschaft eine größere, so wird also der gesamte Marktanteil der größeren Gesellschaft dem Fusionseffekt hinzugerechnet.<sup>28</sup>

Bei Zusammenschlüssen, bei denen die Käufer selbst neu in der Branche sind, also selbst kein Versicherungsgeschäft zeichnen (z. B. Banken), wird die Übernahme nur als Namensänderung erfaßt, außer das neue Unternehmen übernimmt mehr als eine Versicherungsgesellschaft. In diesem Fall wird nur das größte übernommene Unternehmen als Namensänderung erfaßt, die restlichen Unternehmen als Fusion.

Bei der Messung des Fusionseffektes auf nationaler Ebene beinhaltet dieser also den Zusammenschluß von Versicherungsunternehmen innerhalb des definierten Marktes, d. h. es werden lediglich intraindustrielle und intranationale Übernahmen von Unternehmen berücksichtigt.<sup>29</sup> Der Fusionseffekt auf europäischem

---

<sup>27</sup> Im Ansatz von Weiss gilt hingegen:  $F_{80,75}/75$ , d. h. es besteht die Annahme, daß Fusionen zu Beginn der Periode stattgefunden haben. Dies impliziert ein mit dem Branchendurchschnitt übereinstimmendes Wachstum des übernommenen Unternehmens.

<sup>28</sup> Dies steht wiederum im Gegensatz zum Modell von Weiss, bei dem die Annahme gilt, daß immer die größere Gesellschaft die kleinere übernimmt. Vgl. Weiss (1965).

<sup>29</sup> Interindustrielle und grenzüberschreitende Zusammenschlüsse werden nur in der Höhe berücksichtigt, in der sie selbst intraindustrielle und intranationale Konsolidierung enthalten.

Niveau enthält obendrein die europäischen grenzüberschreitenden Zusammen-schlüsse.

### **8.2.2 Der interne Wachstumseffekt: $(P_{98,98}/T_{98}) - (P_{98,90}/T_{90}) - (F_{98,98}/T_{98}) > < = 0$**

Der interne Wachstumseffekt wird errechnet durch die Differenz der Marktanteile der führenden Unternehmen der zweiten Periode (Top 10 Unternehmen von 98) im Vergleich zu ihren Marktanteilen der ersten Periode (1990), abzüglich der Marktanteile, die sie durch Fusionen während der Untersuchungsperiode erhalten haben. Der Effekt drückt somit aus, inwieweit die Unternehmen, die in der zweiten Periode führend waren, im Untersuchungszeitraum durch internes Wachstum ihre Marktanteile steigern konnten bzw. sie verloren haben.

Nachdem in dem Modell keine weitere Komponentenzerlegung in die direkten Konzentrationsursachen Markteintritt und Marktaustritt vorgenommen wird,<sup>30</sup> kommt deren Einfluß auf das Konzentrationsniveau ebenfalls durch den internen Wachstumseffekt zum Ausdruck. Der Markteintritt vieler kleiner Unternehmen könnte z. B. einen negativen internen Wachstumseffekt der großen Gesellschaften hervorrufen, wenn erstere Marktanteile auf Kosten der führenden Unternehmen für sich gewinnen würden. Obwohl zahlenmäßig diese Komponenten in dem Modell nicht voneinander getrennt werden, wird in der Analyse des internen Wachstumseffekts durch weiterführende Untersuchungen<sup>31</sup> der Einfluß der Marktzutritte auf das Konzentrationsniveau nachgeprüft. Marktaustritte durch Liquidation finden aufgrund ihrer untergeordneten Relevanz hingegen keine weitere Berücksichtigung in der Analyse.<sup>32</sup>

Ferner wirkt sich die Veräußerung von Unternehmenseinheiten führender Unternehmen über den internen Wachstumseffekt mindernd auf das Konzentrationsniveau aus. Der Verkauf hätte von dem internen Wachstumseffekt separat

---

<sup>30</sup> Gründe hierfür liegen u. a. in der Datenverfügbarkeit.

<sup>31</sup> Z. B. durch die Untersuchung der zahlenmäßigen Entwicklung der Versicherungsgesellschaften.

<sup>32</sup> Die Marktaustrittsbarrieren sind in der Versicherungsbranche hoch, anstelle von Liquidation kommt es meist zum Verkauf des Unternehmens. Vgl. hierzu auch Kapitel 4 sowie 8.3.

dargestellt werden können. Jedoch zeigte die Analyse, daß er eine untergeordnete Rolle spielt, weshalb darauf verzichtet wird.<sup>33</sup>

### 8.2.3 Der Verdrängungseffekt: $(P_{98,90}/T_{90}) - (P_{90,90}/T_{90}) \leq 0$

Der Verdrängungseffekt ist eine mathematische Ausgleichsgröße. Er tritt dann auf, wenn sich die Gruppenzusammenstellung der führenden Unternehmen von einer Periode zur nächsten verändert.

Wie aus Abb. 11 zu entnehmen ist, wird mit dem Fusions- und internen Wachstumseffekt die gesamte Veränderung der Marktanteile der führenden Unternehmen der zweiten Periode (Top 10 Unternehmen von 1998) im Vergleich zu ihren Marktanteilen der ersten Periode (1990) errechnet. Diese Veränderung kann jedoch nicht in jedem Fall mit der hier gemessenen gesamten Konzentrationsveränderung gleichgesetzt werden. Denn bei der Messung der gesamten Konzentrationsveränderung werden die Marktanteile der führenden Gesellschaften der ersten Periode (Top 10 Unternehmen von 90 in 90) mit den Marktanteilen der führenden Unternehmen der zweiten Periode (Top 10 Unternehmen von 98 in 98) herangezogen.

Der Fusions- und interne Wachstumseffekt würde also nur dann mit der Konzentrationsveränderung übereinstimmen, wenn sich die Gruppenzusammenstellung beider Perioden nicht verändert. Bei einer Veränderung der Gruppenzusammenstellung wird hingegen die Summe des Fusions- und internen Wachstumseffektes im Vergleich zur gesamten, hier gemessenen Konzentrationsveränderung zu hoch ausgewiesen. Die Höhe bestimmt sich durch die Differenz zwischen den Marktanteilen der neu hinzukommenden Unternehmen und den Marktanteilen der ausscheidenden Unternehmen.<sup>34</sup> In dieser Höhe wirken der interne Wachstumseffekt und der Fusionseffekt nicht konzentrationsfördernd.

<sup>33</sup> In den wenigen Fällen, in denen der Verkauf eine Rolle spielt, wird in der Analyse separat darauf hingewiesen.

<sup>34</sup> Gemessen werden die Marktanteile jeweils zu Beginn der Untersuchungsperiode. Daß der Verdrängungseffekt immer negativ sein muß, läßt sich aus der Bedingung  $P_{80,75} \leq P_{75,75}$  herleiten: Die Prämieinnahmen der führenden Unternehmen der Periode zwei, gemessen in der Periode eins, müssen immer kleiner als die der führenden Unternehmen in Periode eins sein, da ansonsten die Rangfolge in Periode eins falsch bestimmt worden wäre.

Zur Verdeutlichung soll ein kleines Beispiel dargestellt werden, in dem es fünf Marktteilnehmer gibt und die Konzentration anhand der Marktanteile der drei größten Unternehmen, also der CR3-Rate, errechnet wird:

**Tab. 20: Modellbeispiel**

Periode 1	Periode 2
A	A
B	C
C	D
D	(B)
E	(E)

Quelle: Eigene Darstellung.

Fusionieren die großen Gesellschaften A und B, rückt D „passiv“ nach. Es kommt auf jeden Fall zu einem Verdrängungseffekt. Dieser ist umso größer, je kleiner die Gesellschaft D ist. Obwohl der Fusionseffekt sehr groß ist, kommt es nur zu einer geringen Konzentration, da D als kleines Unternehmen CR3 nur geringfügig erhöht. Kauft hingegen das Unternehmen A das Unternehmen E, resultiert hieraus kein Verdrängungseffekt, die Akquisition führt in voller Höhe zu einem Anstieg des gemessenen Konzentrationsniveaus. Bei einem Kauf von E durch D, wodurch das neue Unternehmen zu den Top 3 aufsteigt, ist ein Verdrängungseffekt auf jeden Fall vorhanden; dieser ist umso größer, je kleiner D und E in Periode 1 waren.

Nachdem die Unternehmen jedoch nicht nur durch externes, sondern auch durch internes Wachstum ihre Position verändern können,<sup>35</sup> kann nicht differenziert werden, inwieweit der hieraus resultierende Verdrängungseffekt auf diese beiden Größen aufzuspalten ist. Obwohl eine mathematische Bestimmung hierfür nicht möglich ist, wird in der Analyse auf Sondereffekte eingegangen; insbesondere dann, wenn eine sehr kleine Gesellschaft (E) eine große (A) übernimmt und es

---

<sup>35</sup> Wenn z. B. Unternehmen D aufgrund des Kaufes von Unternehmen E sowie hohem internen Wachstum auf Position drei emporsteigen würde.

hierdurch unweigerlich zu einem hohen Fusions- sowie Verdrängungseffekt kommt.

Neben den inhaltlichen Erläuterungen zu den verschiedenen Effekten ist ferner anzumerken, daß die Additivität einzelner Jahre zu einer gesamten Periode, also z. B.  $CR_{98,90} = CR_{98,94} + CR_{94,90}$  für die gesamte Konzentrationsveränderung an sich möglich ist, jedoch nicht für die einzelnen Komponenten Fusionseffekt, interner Wachstumseffekt und Verdrängungseffekt. Ein Grund liegt darin, daß sich in den einzelnen Unterperioden die Gruppenzusammenstellung anders entwickelt als bei der Gesamtbetrachtung. So wird z. B. eine Akquisition, die von einem Unternehmen getätigt wird, das zum Zeitpunkt 1994 führend ist – aber nicht in 1998 – in der  $CR_{94,90}$  zum Fusionseffekt hinzugezählt, nicht jedoch bei der Berechnung  $CR_{98,90}$  (analog für alle anderen Effekte).

### **8.3 Empirische Untersuchung der Konzentrationsursachen auf nationalem und europäischem Niveau**

Zuerst werden in einem Überblick die unterschiedlichen Konzentrationsniveaus bzw. Konzentrationsveränderungen der einzelnen europäischen Länder dargestellt (Kapitel 8.3.1).

Anschließend wird jeder einzelne nationale Markt sowie der gesamteuropäische Markt auf seine Konzentrationsentwicklung hinsichtlich der hier vorgestellten direkten Konzentrationsursachen untersucht – also inwieweit die Konzentrationsveränderung auf den Zusammenschluß von Unternehmen, auf neue Marktzutritte oder internes Wachstum der führenden Unternehmen zurückzuführen ist.<sup>36</sup>

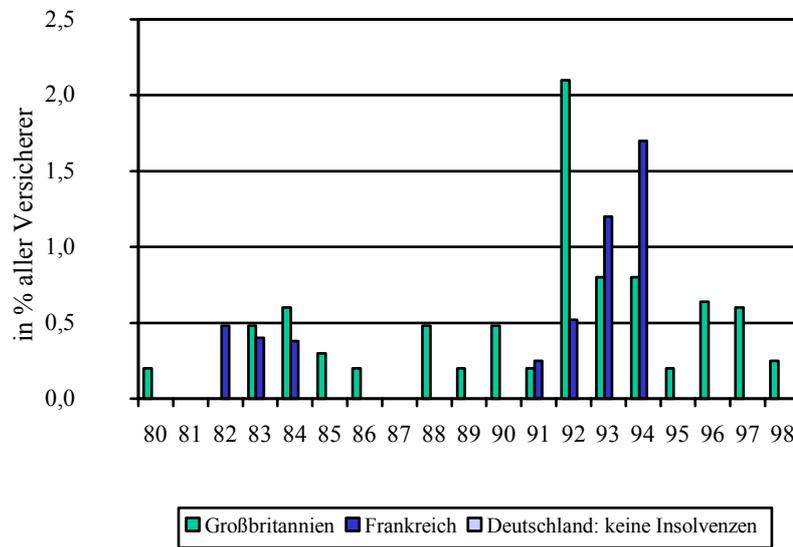
Neben der Untersuchung der direkten Ursachen wird in der Analyse auf die Besonderheiten jedes Landes eingegangen, um über die direkten Ursachen hinaus einzelne indirekte Ursachen herauszuarbeiten (Kapitel 8.3.2.-12).

---

<sup>36</sup> Dabei werden nur Veränderungen des Marktes (z. B. Zusammenschlüsse) bis zum Ende des Jahres 1998 berücksichtigt.

Die Untersuchung der Marktaustritte wird nicht separat vorgenommen, da sie in der europäischen Versicherungsbranche eine stark untergeordnete Rolle spielen. Wie die folgenden Zahlen für Großbritannien, Deutschland und Frankreich belegen, liegt die Anzahl von Versicherungssolvenzen seit den 80er Jahren bis 1998 sehr niedrig. Auch ist nach der Deregulierung kein Anstieg der Insolvenzen zu verzeichnen. Die etwas höhere Anzahl von Insolvenzen in Frankreich Anfang der 90er Jahre ist auf die französische Immobilienkrise in diesem Zeitraum zurückzuführen.<sup>37</sup>

**Abb. 12: Insolvenzhäufigkeit von Nicht-Lebensversicherern**



Quelle: Swiss Re (2000/Nr. 1), S. 5.

Die Anordnung der Länder wird absteigend nach ihrer Größe erfolgen, gemessen an den direkten Bruttobeitragseinnahmen im Erstversicherungsgeschäft des gesamten Markts.<sup>38</sup> Zum Schluß folgt die Analyse auf europäischem Niveau.

Die in den Tabellen aufgeführten Abkürzungen sind folgendermaßen zu interpretieren: AK (Anfangskonzentrationsstand), VT (Veränderung Total), FE (Fusionseffekt), IW (interner Wachstumseffekt), VE (Verdrängungseffekt) und EK (Endkonzentrationsstand).

<sup>37</sup> Vgl. Swiss Re (2000/Nr. 1), S. 4.

<sup>38</sup> Herangezogen wird hierfür das Jahr 1997.

### 8.3.1 Überblick: Vergleich der Konzentrationsniveaus in Europa

Die folgenden Tabellen vergleichen die Konzentrationsniveaus der hier untersuchten Länder im Zeitablauf von 1990-1998 getrennt nach den Teilmärkten Sachversicherung und Lebensversicherung:

**Tab. 21: Konzentrationsniveaus der Sachversicherungsmärkte**

	1990	1994	1998	1990-1998
Schweden	94,0%	93,7%	90,5%	-3,5%
Schweiz (1)	83,8%	88,0%	88,7%	4,9%
Österreich	84,0%	85,4%	86,6%	2,6%
Portugal	77,3%	73,3%	77,3%	0,0%
Belgien (2)(3)	61,1%	69,9%	77,2%	16,1%
Italien	64,5%	73,2%	75,8%	11,3%
Frankreich	61,7%	61,5%	75,6%	13,9%
Großbritannien	56,4%	55,6%	69,1%	12,7%
Niederlande (2)	51,1%	55,7%	60,2%	9,1%
Deutschland	42,0%	47,7%	56,9%	14,9%
Spanien	35,0%	42,4%	45,9%	10,9%
<b>Durchschnitt</b>	<b>64,6%</b>	<b>67,9%</b>	<b>73,1%</b>	<b>8,4%</b>

(1) Ohne private Krankenversicherung, (2) Für 1998, UN-Struktur von 1998 mit gBBE von 1996, (3) Ohne Berufsunfallversicherung;

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Daraus geht hervor, daß im Sachversicherungsbereich das Konzentrationsniveau im Jahr 1998 am höchsten in Schweden, der Schweiz und Österreich war, am niedrigsten hingegen in Spanien und Deutschland.

Eine nur leichte Konzentration fand in der Schweiz und Österreich, eine nur leichte Dekonzentration in Schweden statt, also in Ländern, in denen schon ein hohes Niveau bestand. Eine starke Konzentration war in fast allen anderen Ländern zu beobachten, insbesondere in Deutschland und Belgien.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Für die Erklärung der jeweiligen Konzentrationsentwicklungen siehe Analyse der nationalen Märkte.

Analog vergleicht folgende Tabelle die Konzentrationsniveaus des Lebensversicherungsmarktes:

**Tab. 22: Konzentrationsniveaus der Lebensversicherungsmärkte**

	1990	1994	1998	1990-1998
Schweden (1)	98,4%	93,5%	99,8%	1,4%
Schweiz	90,6%	91,5%	96,7%	6,1%
Belgien (2)	79,0%	80,6%	89,7%	10,7%
Portugal (3)	64,1%	75,7%	83,7%	19,6%
Österreich	78,3%	82,3%	83,5%	5,2%
Niederlande (2)	82,2%	78,4%	82,6%	0,4%
Frankreich	66,9%	69,3%	74,0%	7,1%
Italien	84,2%	77,1%	72,7%	-11,5%
Deutschland	51,9%	55,3%	59,8%	7,9%
Großbritannien	48,7%	47,9%	53,1%	4,4%
Spanien	81,3%	52,5%	46,2%	-35,1%
<b>Durchschnitt (5)</b>	<b>74,4%</b>	<b>75,2%</b>	<b>79,6%</b>	<b>5,1%</b>

(1) Ab 1996 gebuchte Nettobeitragseinnahmen (gNBE), (2) für 1998, UN-Struktur von 1998 mit gBBE von 1996, (3) nur CR8, (4) gNBE für alle Jahre, (5) ohne Spanien (Sonderentwicklung)  
Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Im Lebensversicherungsmarkt war ebenfalls im Jahre 1998 das Konzentrationsniveau in den Ländern Schweden und der Schweiz am höchsten, am niedrigsten in Deutschland und Großbritannien.

Hinsichtlich der Konzentrationsveränderung ergibt sich ein differenzierteres Bild als in der Sachversicherung: Trotz des bereits hohen Konzentrationsniveaus in der Schweiz ergab sich hier eine im europäischen Durchschnitt liegende Zunahme des Konzentrationsniveaus. Ferner nahm in den nur sehr schwach konzentrierten Ländern Deutschland und Großbritannien die Konzentration mittelmäßig zu. In den relativ stark konzentrierten Ländern Spanien<sup>40</sup> und Italien fand eine hohe Dekonzentration statt.

<sup>40</sup> Hier handelt es sich jedoch um eine Sonderentwicklung. Siehe hierzu Länderanalyse Spanien, Kapitel 4.1.2.7.

### 8.3.2 Großbritannien

**Tab. 23: Der britische Lebensversicherungsmarkt\***

	1980-1985	1985-1990	1990-1993**	1993-1994	1994-1996	1996-1998	1985-1998
AK	n.v.	47,1%	48,7%	44,4%	47,9%	50,9%	47,1%
VT	n.v.	1,6%	-4,3%	3,5%	3,0%	2,2%	6,0%
FE	n.v.	3,0%	0,0%	0,3%	6,3%	10,4%	17,1%
IW	n.v.	4,8%	-1,4%	3,9%	0,3%	-1,6%	4,7%
VE	n.v.	-6,1%	-3,0%	-0,7%	-3,6%	-6,7%	-15,7%
EK	47,1%	48,7%	44,4%	47,9%	50,9%	53,1%	53,1%

\* gNBE für alle Jahre, \*\* Daten für 1992 n.v.

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der britische Lebensversicherungsmarkt ist mit Abstand der am weitesten entwickelte Markt in Europa. Seine Versicherungsdichte<sup>41</sup> und Versicherungsdurchdringung<sup>42</sup> lag 1992 noch um mehr als das Dreifache über dem europäischen Durchschnitt, 1996 noch um das 1,5-Fache. Dieser hohe Entwicklungsstand ist auf die relativ geringe staatliche Sozialversicherung und Förderung der privaten Rentenvorsorge durch Steuererleichterungen bereits in den 80er Jahren<sup>43</sup> zurückzuführen.<sup>44</sup>

Der britische Lebensversicherungsmarkt ist stark fragmentiert. Er ist der einzige europäische Lebensversicherungsmarkt, der in 1990 und 1998 unter dem Niveau des gleichen nationalen Sachversicherungsmarkts liegt. Zudem weist er – bis auf das Jahr 1998<sup>45</sup> – den niedrigsten europäischen Konzentrationsstand auf. Nach einer Dekonzentration insbesondere in der Periode 1990-1993 um 4% nahm das Konzentrationsniveau in allen folgenden Perioden zu. Dies ist im Zeitraum 1993-1994 auf den positiven internen Wachstumseffekt zurückzuführen, in 1994-1998 besonders auf den Fusionseffekt. Die Konzentrationsveränderung 1990-1998 liegt im europäischen Schnitt.

<sup>41</sup> Definiert durch Prämien/Kopf.

<sup>42</sup> Definiert durch Prämien/BIP.

<sup>43</sup> Vgl. Fox-Pitt Kelton (1996), S. 65.

<sup>44</sup> Das Marktwachstum lag in der Periode von 1985-1990 bei 17% p. a.

<sup>45</sup> Das Konzentrationsniveau des spanischen Marktes liegt 1998 noch unter dem von Großbritannien.

Der interne Wachstumseffekt hat besonders in den Zeitabschnitten 1985-1990 und 1993-1994 einen positiven Effekt auf das Konzentrationsniveau. Der positive interne Wachstumseffekt der Periode 1985-1990 von 4,8% setzt sich überwiegend nur aus kleinen positiven Marktanteilszunahmen fast aller großen Gesellschaften<sup>46</sup> zusammen. In 1993-1994 kann maßgeblich die Gesellschaft Prudential mit 1,3% und die Gesellschaft Standard Life mit 0,86% positive Marktanteilsgewinne für sich verbuchen.

Der Fusionseffekt wirkt sich vorwiegend ab 1994 positiv auf die Konzentration aus. Es handelt sich hierbei besonders um Zusammenschlüsse von führenden<sup>47</sup> mit nicht führenden<sup>48</sup> Unternehmen. Im Zeitabschnitt 1994-1996 handelt es sich zudem um eher national orientierte Fusionen, wohingegen im Jahresabschnitt 1996-1998 international motivierte Käufe überwiegen – die im Zusammenhang mit dem Sachversicherungsgeschäft gesehen werden müssen.<sup>49</sup>

Der Fusionseffekt wird auch durch die Demutualisierung einiger Lebensversicherungsgesellschaften bestimmt<sup>50</sup> – d.h. deren Umwandlung von einem Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit (VVAG) in eine Aktiengesellschaft.<sup>51</sup> Die Übernahme der VVAG Scottish Amicable durch die Gesellschaft Prudential im September 1997 kann beispielhaft genannt werden. Sie erhöht den Fusionseffekt um 2%. Motiv des Käufers war die Stärkung des eigenen britischen Lebensversicherungsgeschäfts.<sup>52</sup> Die Übernahme der genossenschaftlich organisierten Gesellschaft Clerical Medical Investment Group durch die größte Bausparkasse Großbritanniens Halifax im Juni 1996 ist als weiteres Beispiel zu nennen. Sie wirkte sich in Höhe von 2,3% auf den Fusionseffekt 1994-1996 aus.<sup>53</sup>

---

<sup>46</sup> D. h. der 10 größten Gesellschaften.

<sup>47</sup> Als führende Gesellschaften werden die größten zehn Unternehmen bezeichnet.

<sup>48</sup> Als nicht führende Gesellschaften werden alle außer den zehn größten Unternehmen bezeichnet.

<sup>49</sup> Diese werden dort näher erläutert.

<sup>50</sup> Zu Rechtsformen von Versicherungsunternehmen vgl. Farny (1995), S. 154 ff.

<sup>51</sup> Grund der Demutualisierung ist häufig die Kapitalschwäche dieser Unternehmen, wodurch deren Wachstumspotential nicht ausgeschöpft werden kann. Vgl. O.V. (1998/ZfV), S. 193.

<sup>52</sup> Vgl. Curphey (1997), S. 22.

<sup>53</sup> Weitere Beispiele, die jedoch nicht in der Analyse zum Tragen kommen, sind der Kauf der VVAG Provident Mutual durch General Accident im Jahre 1995, der Kauf von VVAG Scottish Equitable durch AEGON im Jahre 1993 und der Kauf von VVAG Scottish Mutual durch Abbey National im Jahre 1991.

**Tab. 24: Der britische Sachversicherungsmarkt**

	1980-1985	1985-1990	1990-92*	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1985-1998
AK	n.v.	52,5%	56,4%	53,3%	55,6%	56,4%	52,5%
VT	n.v.	3,9%	-3,0%	2,3%	0,8%	12,7%	16,7%
FE	n.v.	2,2%	0,0%	0,0%	8,7%	20,1%	30,9%
IW	n.v.	4,7%	-1,1%	2,6%	-1,5%	1,7%	14,4%
VE	n.v.	-3,0%	-1,9%	-0,3%	-6,4%	-9,1%	-28,7%
EK	52,5%	56,4%	53,3%	55,6%	56,4%	69,1%	69,1%

\* in 1992, UN-Struktur von 1993 mit gBBE von 1992

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Das Konzentrationsniveau des britischen Sachversicherungsmarktes liegt 1990 leicht unter dem europäischen Niveau. Durch eine – im europäischen Vergleich – etwas stärkere Konzentration von 13% liegt es im Jahre 1998 im europäischen Schnitt. Die starke Konzentration im Zeitabschnitt 1994-1998 ist besonders auf den Fusionseffekt zurückzuführen. Der interne Wachstumseffekt weist hingegen keinen Trend auf und wirkt sich abwechselnd von einer Periode zur nächsten konzentrationsfördernd bzw. -mindernd aus.

Das starke Aufkommen von Direktversicherern im britischen Sachversicherungsmarkt könnte eine Dekonzentration Anfang der 90er Jahre bewirken. Dies würde im Modell durch einen negativen internen Wachstumseffekt zum Ausdruck kommen. Direct Line, die Tochtergesellschaft von Royal Bank Scotland, ist der größte und der erfolgreichste Direktversicherer im britischen KFZ-Markt. Durch hohes Wachstum seit seiner Gründung im Jahre 1985 konnte er sich im Jahre 1998 auf Platz 9 etablieren. Doch selbst in 1998 beträgt sein Marktanteil im Gesamtversicherungsgeschäft nur 2,8%, weshalb sein Einfluß relativ gering ist. Auch die Gründung vieler weiterer Direktversicherer in den späten 80er und Anfang der 90er Jahren führt zu keiner Dekonzentration. Einerseits sind die Marktanteile dieser Neugründungen im Gesamtgeschäft zu vernachlässigen, andererseits werden die neuen Direktversicherer oft von bereits führenden Gesellschaften gegründet, so z. B. im Jahr 1989 die Eagle Star Direct (Eagle Star Rang 5 in 1990) und im Jahre 1994 die Cornhill Direct (Allianz Rang 9 in 1994).

Die These, daß Direktversicherer einen wesentlichen Einfluß auf eine Dekonzentration ausüben, läßt sich somit für diesen Markt nicht bestätigen.<sup>54</sup>

Die starke Konzentration von 12,7% im Jahresabschnitt 1996-1998 ist vornehmlich auf den Fusionseffekt von 20,1% zurückzuführen. Eine große Rolle spielt hierbei der Zusammenschluß von bereits führenden Unternehmen – namentlich der Commercial Union mit der General Accident sowie der Tochtergesellschaften der Zürich Gruppe mit denen der BAT-Gruppe. Die Fusion der Commercial Union mit der General Accident im Jahre 1998 diente dem Ziel, Kostensynergien insbesondere in England (45%, 30% in USA, 25% Rest der Welt) zu realisieren sowie eine Plattform für weiteres nationales sowie internationales Wachstum zu schaffen.<sup>55</sup> Die Fusion bzw. der Verkauf der britischen Versicherungstochtergesellschaften der amerikanischen Gruppe BAT an die schweizerische Gruppe Zürich ist internationaler (cross-border) Natur: Mit mäßigen Wachstumschancen in dem relativ kleinem Heimatmarkt Schweiz suchte die Zürich nach Wachstumschancen im Ausland. Gerade durch ihre bereits bestehende Position in dem britischen (und amerikanischen) Versicherungsmarkt bot der Kauf der britischen BAT-Töchter die Möglichkeit, einerseits extern zu wachsen, andererseits mit den vorhandenen Managementfähigkeiten die eher schlecht geführten Gesellschaften umzustrukturieren und mit den eigenen Gesellschaften zu fusionieren.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup> Betrachtet man nur den KFZ-Markt, würde dieser Trend sicherlich einen größeren Einfluß auf die Dekonzentration ausüben.

<sup>55</sup> O.V. (1998, RNS), No. 5241ff.

<sup>56</sup> HSBC (1997), S. 27. Neben den zwei beschriebenen Fusionen konnten bereits führende Gesellschaften durch Zukauf von nicht führenden Gesellschaften ihre Position verbessern (FL,NL), was den Fusionseffekt im Jahresabschnitt 1996-1998 ebenfalls positiv beeinflusste. Auch hier spielten nationale (Guardian Royal Exchange übernimmt den zweitgrößten Krankenversicherer PPP im Dezember 1997, um Synergien zu erwirtschaften) sowie internationale Motive (Allianz/AGF; AXA/UAP im Sommer 1997) eine Rolle. Der Fusions-effekt in Höhe von 9% im Zeitabschnitt 1994-1996 ist zum größten Teil auf die Fusion der führenden Gesellschaften Royal Insurance (Rang 5 in 1994) und Sun Alliance (Rang 1 in 1994) im Mai 1996 zurückzuführen.

### 8.3.3 Deutschland

**Tab. 25: Der deutsche Lebensversicherungsmarkt**

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1980-1998
AK	47,2%	46,9%	51,9%	58,0%	55,3%	56,1%	47,2%
VT	-0,3%	5,0%	6,0%	-2,7%	0,8%	3,7%	12,6%
FE	0,0%	9,2%	9,4%	0,0%	4,4%	13,2%	26,9%
IW	-0,3%	5,1%	1,9%	-0,2%	0,0%	-1,3%	5,9%
VE	0,0%	-9,3%	-5,2%	-2,5%	-3,6%	-8,1%	-20,3%
EK	46,9%	51,9%	58,0%	55,3%	56,1%	59,8%	59,8%

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Das Marktvolumen der deutschen Lebensversicherung rangiert im Jahre 1997 in Europa auf Platz 3. Der Entwicklungsstand der deutschen Lebensversicherung liegt nur im europäischen Schnitt. Das Konzentrationsniveau des deutschen Lebensversicherungsmarktes liegt weit unter dem europäischen Niveau, trotz eines sehr großen Marktführers, der Allianz. Die Konzentration ist mit 7,9% hingegen gleich hoch wie die europäische.

Die Konzentration des relativ schwach wachsenden Lebensversicherungsmarktes<sup>57</sup> ist fast nur auf den Fusionseffekt, d. h. auf Unternehmenszusammenschlüsse zurückzuführen.<sup>58</sup> Die Marktanteilsverteilung ist hingegen extrem stabil, der interne Wachstumseffekt spielt eine untergeordnete Rolle.<sup>59</sup> Trotz der Konzentration liegt das deutsche Niveau immer noch unter dem europäischen im Jahre 1998.

<sup>57</sup> Das Marktwachstum lag für den Zeitraum 1990-1997 zwar im europäischen Schnitt, wobei dieses jedoch besonders Anfang der 90er Jahre aufgrund der Wiedervereinigung Deutschlands höher lag. Vor 1990 war die Lebensversicherung in Ostdeutschland sehr limitiert, die staatliche Versicherung deckte den Versicherungsbedarf der ostdeutschen Bürger ab.

<sup>58</sup> Auf diese wird weiter unten im Detail eingegangen.

<sup>59</sup> Im Lebensversicherungsmarkt spielt der interne Wachstumseffekt in der Periode 1985-1990 eine größere Rolle (insbesondere herbeigeführt durch das interne Wachstum der Deutschen Bank Gruppe von einer relativ kleinen Position).

**Tab. 26: Der deutsche Sachversicherungsmarkt**

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1980-1998
AK	42,9%	42,8%	42,0%	46,4%	47,7%	50,9%	42,9%
VT	-0,1%	-0,8%	4,4%	1,4%	3,2%	6,0%	14,0%
FE	0,0%	4,4%	3,5%	0,1%	12,9%	10,4%	28,2%
IW	0,0%	-0,7%	0,9%	1,3%	-4,0%	0,8%	-0,3%
VE	-0,1%	-4,6%	0,0%	-0,1%	-5,7%	-5,3%	-14,0%
EK	42,8%	42,0%	46,4%	47,7%	50,9%	56,9%	56,9%

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der deutsche Sachversicherungsmarkt ist der größte in Europa, jedoch nur durchschnittlich weit entwickelt.<sup>60</sup> Das Konzentrationsniveau liegt, wie das des Lebensversicherungsmarkts, weit unter dem europäischen Schnitt. Die Konzentration liegt mit 14,9% hingegen über der europäischen.

Die Konzentration ist überwiegend auf den Zusammenschluß von Versicherungsunternehmen zurückzuführen, insbesondere der fünf größten Gesellschaften.<sup>61</sup> Die Marktanteilsverteilung ist hingegen extrem stabil, der interne Wachstumseffekt spielt eine untergeordnete Rolle.<sup>62</sup> Auch in dem Sachversicherungsgeschäft dominiert die Allianz als eindeutiger Marktführer mit einem Marktanteil von 17,43%, die nächstgrößte Gruppe Ergo kann nur einen Marktanteil von 8,43% auf sich verbuchen.

Der Fusionseffekt im Sach- sowie Lebensversicherungsmarkt wird generell von den gleichen Unternehmenszusammenschlüssen bestimmt, weshalb auf sie hier gleichzeitig eingegangen wird.

Der Fusionseffekt wird von nationalen sowie international motivierten Käufen bestimmt. Besonders hervorzuheben ist zudem der Einfluß der Monopolkommis-

<sup>60</sup> Sein Wachstum lag mit 7% ebenfalls etwas über dem europäischen Schnitt, aufgrund der Wiedervereinigung war es Anfang der 90er Jahre höher. So wurde z. B. die KFZ-Versicherung in der ehemaligen DDR über die Benzinsteuern finanziert.

<sup>61</sup> Hierzu zählen im Jahre 1998 die Allianz, ERGO, Generali/AMB, AXA Colonia, HUK-Coburg.

<sup>62</sup> Der hohe negative interne Wachstumseffekt der Periode 1994-1996 ist auf den Verkauf der DKV des Marktführers Allianz an die Münchener Rück im Jahre 1996 zurückzuführen.

sion, durch die wesentliche Käufe und Verkäufe des Marktführers Allianz angestoßen wurden.

Der Fusionseffekt wirkt sich im Jahresabschnitt 1996-1998 stark auf die Konzentrationsveränderung aus – besonders im Sachversicherungsmarkt. Hierbei spielt einerseits die nationale Konsolidierung eine Rolle: Die Fusion der Düsseldorfer Victoria Holding AG mit den, bereits mehrheitlich zur Münchener Rück gehörenden Gesellschaften Hamburg-Mannheimer Versicherungs-AG und der in Köln ansässigen DKV im Juli 1997 wirkt sich im Sachversicherungsmarkt um 3%, im Lebensversicherungsmarkt um 3,4% auf den Fusionseffekt aus. Vereint werden alle drei Unternehmen unter dem Dach der ERGO-Holding, an dem die Münchener Rück die Mehrheit hält. Ziel der Münchener Rück war es, durch die Fusion Kosten- sowie Wachstumssynergien (Wachstum durch Optimierung der Produktpalette, Einsatz der sich ergänzenden Vertriebsstrukturen) mit den bereits gehaltenen Erstversicherungsunternehmen zu erwirtschaften.<sup>63</sup>

Internationaler Ausrichtung war der Kauf der Aachener Münchener Versicherung im Jahr 1998 durch die italienische Versicherungsgruppe Generali. Generali erhöhte ihren Marktanteil durch die Übernahme von unter 2% im Sach- und Lebensversicherungsgeschäft auf 10% im Sachversicherungsmarkt und knapp 6% im Lebensversicherungsmarkt. Sie gewann damit den lang ersehnten Zutritt zum deutschen Markt (aufgeblähter Fusionseffekt).<sup>64</sup>

Auch der Zeitabschnitt 1994-1996 ist von Fusionen vor allem der großen Gesellschaften geprägt – hier spielt der Einfluß der Monopolkommission eine wesentliche Rolle. Ein Beteiligungstausch zwischen den deutschen Unternehmen Allianz AG und Münchener Rück im Jahre 1996 wirkt sich im Sachversicherungsmarkt mit insgesamt 8,7%, geringfügig im Lebensversicherungsmarkt mit 1%, auf den Fusionseffekt aus. Die Allianz übernahm die von der Münchener

---

<sup>63</sup> O.V. (1997/FAZ), S. 17. Andererseits ist die Fusion als strategische Umpositionierung zu werten: Die Münchener Rück wollte hiermit den Schwerpunkt des Geschäfts mehr vom Rück- auf den Erstversicherungsbereich verlagern, um die stark schwankenden Erträge aus dem angestammten Geschäft zu stabilisieren.

<sup>64</sup> Dieser Zusammenschluß war Teil einer größeren Fusion: Die Generali, die zuvor einen unfreundlichen Übernahmeveruch auf die französische AGF unternommen hatte, wurde von der Allianz überboten. Daraufhin einigten sich die Konzerne, daß die Generali von der Allianz die Mehrheit der Versicherungsgruppe AMB übernimmt (sowie die Tochtergesellschaften der französischen Athena). Die Allianz hätte aus kartellrechtlichen Gründen die AMB wahrscheinlich ohnehin abgeben müssen.

Rück gehaltenen Anteile an der Hermes Kreditversicherungs-AG (nicht führendes Unternehmen) und der Vereinten Krankenversicherungs-AG (Rang 2 in 1996 als selbständiges Unternehmen). Im Gegenzug erhielt die Münchener Rück die Anteile der Allianz an der Deutschen Krankenversicherungs-AG.<sup>65</sup> Grund für diesen Tausch waren kartellrechtliche Bedenken.<sup>66</sup>

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß die Konzentration des deutschen Versicherungsmarktes fast ausschließlich auf den Fusionseffekt, d. h. auf Unternehmenszusammenschlüsse zurückzuführen ist. Durch den weiteren Expansionskurs des Marktführers Allianz spielt bei den hier untersuchten Unternehmenskäufen und -Verkäufen die Monopolkommission oft eine wesentliche Rolle. Der interne Wachstumseffekt wirkt sich nur sehr schwach auf das Konzentrationsniveau aus, es kommt zu sehr geringen Verschiebungen von Marktanteilen.

---

<sup>65</sup> Dies kommt als negativer interner Wachstumseffekt bei der Allianz zum Ausdruck. Es erhöht die Konzentrationsmessung nicht.

<sup>66</sup> Als die Allianz im Jahre 1994 die Vereinte (zusammen mit der Lloyd Adriatico und Elvia) von der Schweizer Rück erwarb, hatte die deutsche Kartellbehörde signalisiert, daß die Allianz in der deutschen Krankenversicherung mit der ehemals ostdeutschen DKV (ab 1992 im Allianz- Konzern) eine zu starke Position erhalten würde. Durch den Verkauf der DKV sollten diese Bedenken beseitigt werden. Dieser Ringtausch wirkt sich insbesondere durch die Konsolidierung der Vereinten Versicherungsgruppe, die 1994 an Rang 2 und einem Marktanteil von 4,7% am deutschen Sachversicherungsmarkt unabhängig agierte, auf die Konzentration aus. Der Tausch der bereits konsolidierten Unternehmen DKV und Hermes Kreditversicherung führt hingegen zu keiner Konzentrationsveränderung.

### 8.3.4 Frankreich

**Tab. 27: Der französische Lebensversicherungsmarkt**

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1985-1998
AK	n.v.	69,1%	66,9%	68,0%	69,3%	72,0%	69,1%
VT	n.v.	-2,1%	1,1%	1,3%	2,7%	2,0%	4,9%
FE	n.v.	0,0%	0,0%	4,5%	8,0%	11,9%	24,9%
IW	n.v.	6,0%	1,2%	3,0%	2,0%	-0,9%	20,9%
VE	n.v.	-8,2%	-0,1%	-6,3%	-7,2%	-9,1%	-40,9%
EK	69,1%	66,9%	68,0%	69,3%	72,0%	74,0%	74,0%

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der Entwicklungsstand des französischen Lebensversicherungsmarktes ist hoch. Das Marktwachstum liegt mit 15% p. a. 1990-1997 weit über dem europäischen Schnitt, wobei es besonders von 1985 bis 1994 stark zugenommen hat. Mit einem Marktvolumen von 78,6 Bill. Euro in 1997 rangiert der Markt in Europa hinter Großbritannien auf Platz 2.

Aufgrund der hohen Konzentration in den 90er Jahren liegt das Konzentrationsniveau im Jahre 1997 über dem europäischen Schnitt. Die Konzentration ist überwiegend auf den internen Wachstumseffekt zurückzuführen, und ab dem Jahre 1994 ebenfalls auf den Fusionseffekt. Im folgenden wird etwas ausführlicher auf die Entwicklung des internen Wachstumseffektes bzw. seine Ursachen eingegangen.

Die Struktur des französischen Lebensversicherungsmarktes hat sich in den vergangenen 15 Jahren wesentlich verändert. Es vollzog sich eine Umschichtung von Bankeinlagen hin zu sehr einfachen Lebensversicherungsprodukten (Endowment Policies), da letztere steuerlich begünstigt wurden. Außerdem besitzen Endowment Policies eher einen Charakter von Sparprodukten (Erlebensfall-Versicherungen ohne Risiko-Anteil).<sup>67</sup> Hieraus resultierte eine hohe Nachfrage nach Endowment Policies, das Marktwachstum des Lebensversicherungsmarkts lag sehr hoch.

<sup>67</sup> Nach unserem deutschen Verständnis ähneln diese Produkte eher Investmentfonds-Zertifikaten, Sparbriefen und ähnlichen Bankprodukten.

Banken konnten die steuerbegünstigten Lebensversicherungsprodukte – aufgrund der einfachen Produktausgestaltung – ihren Kunden ohne große Investitionen zum Verkauf anbieten.<sup>68</sup> Durch den bereits bestehenden Kundenkontakt und die Präferenz der Kunden, Spargeschäfte lieber mit Banken<sup>69</sup> als mit Versicherungen abzuschließen, gewann der Bankvertrieb immer mehr an Bedeutung.<sup>70</sup> Die Anzahl der Lebensversicherer stieg von 80 im Jahre 1980 auf 99 in 1985 bis auf den Höchststand von 148 im Jahr 1991 und sank danach wieder leicht.<sup>71</sup> Die Zunahme der Gesellschaften in dem Zeitabschnitt von 1985-1993 läßt sich auf die Gründung vieler Versicherungstochtergesellschaften von Banken zurückführen.<sup>72</sup>

Diese Entwicklung spiegelt sich in der Konzentrationsveränderung wider. In dem Jahresabschnitt 1985-1990 findet eine Dekonzentration von 2,1% statt. Bei den drei größten Gesellschaften (CR 3) – hier handelt es sich um traditionelle Versicherer – sogar in Höhe von 8,2%.<sup>73</sup> Neben den hohen Marktanteilsverlusten der drei größten Gesellschaften können die 5 bis 10 größten Gesellschaften ein hohes relatives internes Wachstum von über 7% aufweisen. Es handelt sich hierbei überwiegend um Versicherer, die entweder selbst von Banken gegründet wurden oder Kooperationsabkommen mit Banken eingegangen sind.<sup>74</sup>

In allen folgenden Perioden nimmt die Konzentration im französischen Lebensversicherungsmarkt zu. Bis zum Jahre 1994 ist sie wiederum überwiegend

---

<sup>68</sup> Vgl. Fox-Pitt Kelton (1996), S. 35. Banken konnten ihr bestehendes Vertriebsnetz für den Verkauf der Lebensversicherungsprodukte nutzen. Die Gründung von Lebensversicherungstöchtern für die Risikoübernahme war selbstverständlich ebenfalls notwendig.

<sup>69</sup> Bzw. ihren Versicherungstöchtern. Kunden kennen oft nicht den Unterschied.

<sup>70</sup> Die Vertriebsstruktur veränderte sich in diesem Zeitraum somit erheblich. 60% des Neugeschäfts entfiel 1994 bereits auf Banken- bzw. Postvertrieb. Vgl. Fox-Pitt Kelton (1996), S. 33.

<sup>71</sup> Vgl. Eurostat (1996), S. 87.

<sup>72</sup> Vgl. Eurostat (1996), S. 87. In Frankreich wurde also – im Gegensatz zu anderen Ländern wie z. B. den Niederlanden – die Bankassurance durch die Gründung eigener Gesellschaften und nicht durch Akquisition verwirklicht. Von den heute 12 größten Bankenversicherern gehen acht auf eigene Gründungen der Banken zurück. Vgl. Datamonitor (1997/Vol. 1), S. 97.

<sup>73</sup> Die beiden zu diesem Zeitpunkt noch staatlichen Versicherungen UAP (Rang 1 in 1990) und AGF (Rang 3 in 1990) weisen in diesem Zeitraum ein negatives *relatives* internes Wachstum in Höhe von 2,65% und 3,67% auf. Hingegen war das *absolute* interne Wachstum dieser Gesellschaften positiv, sie profitierten ebenfalls von der Marktausweitung.

<sup>74</sup> Hervorzuheben ist die Gesellschaft Prédica, die 1986 von der Bankgruppe Crédit Agricole gegründet wurde. Sie weist bereits im Jahre 1990 mit einem Prämienvolumen von 13,1 bn FF einen Marktanteil von 6,57% aus und belegt damit den Rang 5.

auf das positive interne relative Wachstum der führenden Gesellschaften zurückzuführen, insbesondere derer, die Bankvertrieb haben.<sup>75</sup>

Die Umschichtung der Kundengelder von Spareinlagen zu Lebensversicherungen erreicht jedoch allmählich ihre Sättigung, das Marktwachstum verlangsamt sich ab 1994 auf 11% p. a.<sup>76</sup> Banken versuchen zwar zunehmend, auch komplexere Lebensversicherungen (term endowment) zu vertreiben, ihr Wettbewerbsvorteil gegenüber traditionellen Versicherern reduziert sich jedoch wesentlich. Mit dem Abbau der Steuervergünstigungen verschlechtert sich ihre Position noch weiter.<sup>77</sup>

Ab 1994 wirkt sich auch der Fusionseffekt positiv auf eine Konzentrationsveränderung aus. Der Fusionseffekt ist zum großen Teil auf die Privatisierung der großen staatlichen Gesellschaften zurückzuführen. Auf den Fusionseffekt wird weiter unten genauer eingegangen, zusammen mit dem Sachversicherungsmarkt.

**Tab. 28: Der französische Sachversicherungsmarkt**

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1985-1998
AK	n.v.	58,8%	61,7%	60,2%	61,5%	67,6%	58,8%
VT	n.v.	2,9%	-1,5%	1,2%	6,1%	8,1%	16,8%
FE	n.v.	3,4%	0,2%	3,3%	15,0%	16,8%	37,6%
IW	n.v.	2,7%	-1,6%	1,0%	0,2%	-0,7%	5,6%
VE	n.v.	-3,2%	0,0%	-3,0%	-9,1%	-8,0%	-26,5%
EK	58,8%	61,7%	60,2%	61,5%	67,6%	75,6%	75,6%

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

<sup>75</sup> Die Gruppe Credit Agricole, die bereits 1994 auf Rang 2 steht, wächst im Zeitraum von 1992-1994 relativ zum Markt gesehen um 4,92%. Sie verfügt – nach dem der Post – über das größte Zweigstellennetz in Frankreich (in 1997: 8166 Zweigstellen). Empfindliche Marktanteileinbußen müssen weiterhin die traditionellen Versicherer, so z. B. die AGF (-2 % in 1992-1994) und UAP (-2,13% in 1992-1994) in diesem Zeitraum hinnehmen. Absolut gesehen wachsen zwar beide Gesellschaften, trotzdem können sie ihre Stellung nicht behaupten und rücken jede Periode um einen Marktanteil nach unten.

<sup>76</sup> Vgl. Fox-Pitt Kelton (1996), S. 34.

<sup>77</sup> Die bereits genannte Gruppe Credit Agricole verliert Marktanteile aufgrund von negativem internem Wachstum im Zeitabschnitt 1994-1996 sowie 1996-1998.

Der französische Sachversicherungsmarkt ist wie der Lebensversicherungsmarkt weit entwickelt. Mit einem Marktvolumen von 32,3 Bill. Euro rangiert der schwach wachsende Sachversicherungsmarkt<sup>78</sup> auf Platz 3, hinter Großbritannien und Deutschland.

Das Konzentrationsniveau des Sachversicherungsmarkts steigt – wie das des Lebensversicherungsmarkts – in den 90er Jahren stark an, so daß es 1998 leicht über dem europäischen Niveau liegt. Im Gegensatz zum Lebensversicherungsmarkt ist die Konzentration hier zum großen Teil auf Unternehmenszusammenschlüsse zurückzuführen, insbesondere ab dem Jahre 1992. Der interne Wachstumseffekt ist hingegen<sup>79</sup> sehr schwach ausgeprägt. Er weist im Gegensatz zum Lebensversicherungsgeschäft keine eindeutigen Trends auf. Auch sind die Marktanteilsverteilungen relativ stabil.

Beim Fusionseffekt spielen Zusammenschlüsse zwischen den führenden Unternehmen – besonders den Top 5 – die größte Rolle. Hervorzuheben ist die staatliche Intervention in die Versicherungswirtschaft in Form von Re- bzw. Privatisierungsprogrammen, die die Marktstruktur und Konzentration des französischen Marktes wesentlich beeinflusste.

Die Verstaatlichung von 34 Versicherungsunternehmen geht auf das Jahr 1946 zurück.<sup>80</sup> Die staatlichen Unternehmen wiesen aufgrund der höheren Gemeinkosten schlechtere Ergebnisse aus als die privaten Versicherungsunternehmen.<sup>81</sup> Die staatlichen Versicherungen waren außerdem besonders von der verheerenden Immobilienkrise Anfang der 90er Jahre betroffen.<sup>82</sup> Daher wurde die französische Regierung – auch aufgrund der schlechten Finanzlage der eigenen Haushaltskassen – dazu gezwungen, die staatlichen Versicherungsunternehmen zu privatisie-

---

<sup>78</sup> Das Marktwachstum 1990-1997 lag mit 4,3% etwas unter dem des europäischen Durchschnittes von 5,8%. Zwar wuchs der französische Sachversicherungsmarkt im Zeitabschnitt 1985-1994 um 5% p. a., von 1994-1996 lag das Wachstum jedoch nur noch bei 2,5% und von 1996-1997 ist das Marktvolumen sogar zurückgegangen.

<sup>79</sup> Außer im Jahresabschnitt 1990-1985. Wegen des relativ starken internen Wachstums der Gesellschaft AXA: Die interne Reorganisation der Gruppe nach den unterschiedlichen Vertriebskanälen wirkte sich positiv auf ihr Wachstum aus.

<sup>80</sup> Attiger (1994), S. 89.

<sup>81</sup> Attiger (1994), S. 89.

<sup>82</sup> O.V. (1998/FAZ), S. 26.

ren.<sup>83</sup> So begann sie Mitte der 90er Jahre mit der Reprivatisierung: In deren Rahmen wurde im Jahre 1996 die *UAP an die AXA*, im Jahre 1997 die *AGF an die Allianz* sowie im Jahre 1998 die *GAN an Groupama* verkauft.<sup>84</sup>

Die Übernahme der *Gan durch die Groupama* bestimmt einerseits den hohen Fusionseffekt im Jahresabschnitt 1998-1996. Der Verkauf an einen französischen Versicherer wurde favorisiert – die Regierung wollte einen zweiten französischen Konzern mit europäischen Dimensionen in diesem Sektor schaffen.<sup>85</sup> Andererseits ist der hohe Fusionseffekt im Jahresabschnitt 1998-1996 auf den Kauf der *Allianz von der AGF* zurückzuführen. Ziel der Allianz war unter anderem der Ausbau ihrer europäischen Position – besonders in Frankreich – sowie die Stärkung ihres Industriekundengeschäfts.<sup>86</sup> Der Zusammenschluß der beiden führenden Gesellschaften *AXA und UAP* im Jahre 1996 – wodurch zu diesem Zeitpunkt der größte Versicherer Europas entstand – wirkt sich in der betrachteten Periode 1994-1996 im Sach- sowie im Lebensversicherungsmarkt stark konzentrationsfördernd aus. Bei der Fusion von *AXA und UAP* stand überwiegend das Ausschöpfen von Kostensynergien im Vordergrund.<sup>87</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, daß die Konzentration im Lebensversicherungsmarkt bis 1994 überwiegend auf den internen Wachstumseffekt zurückzuführen ist – hervorgerufen durch das Aufkommen der Bankenversicherung. Im Sachversicherungsbereich führen hingegen Unternehmenszusammenschlüsse zu einer starken Konzentration. Die Privatisierung der staatlichen Versicherungsgesellschaften sowie international motivierte Käufe spielen hierbei die größte Rolle.

---

<sup>83</sup> O.V. (1998/FAZ), S. 26. Hier handelt es sich also um den Verkaufsgrund. Im Zentrum des Interesses steht hingegen das Motiv zum Kauf.

<sup>84</sup> Eigentümer waren nach der Privatisierung vorerst institutionelle Anleger und Kleinaktionäre (Ausnahme ist der GAN, an dem der Staat vorerst Großaktionär blieb).

<sup>85</sup> Vgl. O.V. (1998/Süddeutsche Zeitung), S. 24.

<sup>86</sup> Die Allianz selbst hielt jedoch in 1996 im Sachversicherungsmarkt (Lebensversicherungsmarkt) nur einen Marktanteil von weniger als 3% (1%) – durch die Akquisition wollte sie ihre französische bzw. europäische Position wesentlich verstärken – weshalb die Übernahme auf die französische Konzentration keine große Auswirkung hat.

<sup>87</sup> Vgl. Copeman (1997), S. 70.

### 8.3.5 Italien

**Tab. 29: Der italienische Lebensversicherungsmarkt**

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1990-1998
AK	n.v.	n.v.	84,2%	80,1%	77,1%	72,7%	84,2%
VT	n.v.	n.v.	-4,1%	-3,0%	-4,3%	-0,1%	-11,5%
FE	n.v.	n.v.	0,4%	1,9%	2,4%	6,5%	10,6%
IW	n.v.	n.v.	-2,2%	-4,9%	-6,7%	-6,3%	-17,1%
VE	n.v.	n.v.	-2,3%	0,0%	0,0%	-0,2%	-5,0%
EK	n.v.	84,2%	80,1%	77,1%	72,7%	72,7%	72,7%

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der italienische Lebensversicherungsmarkt ist im europäischen Vergleich schwach entwickelt. Sein Konzentrationsniveau liegt nach einer hohen Dekonzentration in den 90er Jahren unter dem europäischen Schnitt.

Die Dekonzentration des stark wachsenden Marktes<sup>88</sup> ist auf den hohen negativen internen Wachstumseffekt in allen betrachteten Perioden zurückzuführen. Der Fusionseffekt wirkt dem hauptsächlich im Periodenabschnitt 1996-1998 entgegen.

Die negative Entwicklung des internen Wachstumseffektes ist auf das starke Aufkommen der Bankversicherer in den 90er Jahren zurückzuführen.

Bankversicherer konnten in den 90er Jahren aus verschiedenen Gründen Fuß fassen: Zum einen erlaubte das im Jahre 1990 erlassene „Amato-Gesetz“ erstmals die gegenseitige Beteiligung von Banken und Versicherungen.<sup>89</sup> Steuervergünstigungen sowie die Reform der staatlichen Rentenversicherung förderten zudem die Nachfrage nach Lebensversicherungsprodukten, von denen Bankversicherer profitieren konnten. Obendrein waren diese durch günstigere Vertriebskosten im Vergleich zu den unternehmensgebundenen Absatzorganen wie Einfirmenvertreter<sup>90</sup> sehr wettbewerbsfähig. Viele italienische Banken gründeten daher

<sup>88</sup> Das Marktwachstum lag von 1990-1997 bei hohen 23% p. a.

<sup>89</sup> Vgl. Datamonitor (1997/Vol. 1), S. 129.

<sup>90</sup> Zu den unterschiedlichen Absatzverfahren siehe Farny (1995), S. 560 ff.

eigenständig oder in Kooperation Versicherungsgesellschaften,<sup>91</sup> die zunehmend Marktanteile für sich gewinnen konnten. Traditionelle Versicherer wie Generali und INA verloren hingegen Marktanteile in allen Perioden,<sup>92</sup> obwohl viele ebenfalls in den 90er Jahren Kooperationsabkommen mit Banken abgeschlossen hatten.

Der Fusionseffekt wirkt sich zunehmend in der zweiten Hälfte der 90er Jahre auf das Konzentrationsniveau aus. Er steht auch in engem Zusammenhang mit der Bankversicherung. Er ist einerseits auf die Konsolidierung des Bankensektors zurückzuführen, also auf die Zusammenführung von Bankenversicherungstöchtern.<sup>93</sup> Andererseits wird er durch die Restrukturierung der Besitzverhältnisse von bestehenden Joint-Ventures hervorgerufen.<sup>94</sup> Der einzige Zusammenschluß, der sich über den Fusionseffekt erhöhend auf das Konzentrationsniveau auswirkt und nicht in Zusammenhang mit dieser Entwicklung gesehen werden kann, ist die international motivierte Übernahme der Lloyd Adriatico von der Allianz im Jahre 1994.

**Tab. 30: Der italienische Sachversicherungsmarkt**

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1990-1998
AK	n.v.	n.v.	64,5%	67,1%	73,2%	77,5%	64,5%
VT	n.v.	n.v.	2,7%	6,1%	4,3%	-1,7%	11,3%
FE	n.v.	n.v.	1,2%	8,2%	5,8%	0,0%	13,2%
IW	n.v.	n.v.	1,5%	0,3%	1,1%	-1,7%	1,2%
VE	n.v.	n.v.	0,0%	-2,4%	-2,5%	0,0%	-3,1%
EK	n.v.	64,5%	67,1%	73,2%	77,5%	75,8%	75,8%

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

<sup>91</sup> Dies geschah nach dem gleichen Konzept wie in Frankreich.

<sup>92</sup> In absoluten Werten wuchsen jedoch auch diese Gesellschaften.

<sup>93</sup> Zu nennen ist z. B. die Fusion zwischen San Paolo (San Paolo Vita) und IMI (Fideuram Assicurazioni und Fideuram Vita).

<sup>94</sup> So kauft z. B. INA (Assitalia, Ina, Fata) im Jahr 1997 den Banken-Versicherer BNL Vita der Bank BNL, mit der sie bereits vorher kooperierte.

Das Konzentrationsniveau und die Konzentrationsveränderung des italienischen Sachversicherungsmarkts liegt im Gegensatz zu seinem Lebensversicherungsmarkt im europäischen Schnitt. Die Konzentration ist überwiegend auf den Zusammenschluß von Unternehmen zurückzuführen, die leichte Dekonzentration in dem letzten Zeitabschnitt auf das negative interne Wachstum der führenden Unternehmen.

### 8.3.6 Schweiz

**Tab. 31: Der schweizerische Lebensversicherungsmarkt**

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1980-1998
AK	89,5%	88,3%	90,6%	91,3%	91,5%	93,7%	89,5%
VT	-1,2%	2,3%	0,7%	0,2%	2,2%	2,9%	7,2%
FE	0,0%	4,8%	3,0%	6,3%	2,0%	19,2%	36,2%
IW	0,8%	-1,0%	0,9%	-1,1%	1,2%	1,2%	-1,8%
VE	-2,0%	-1,4%	-3,2%	-5,0%	-1,0%	-17,4%	-27,3%
EK	88,3%	90,6%	91,3%	91,5%	93,7%	96,7%	96,7%

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der Lebensversicherungsmarkt ist der in Europa am weitesten entwickelte Markt – besonders bezogen auf seine Versicherungsdichte.<sup>95</sup> Das Konzentrationsniveau liegt in der Schweiz – gleich nach dem des schwedischen Versicherungsmarktes – weit über dem europäischen Schnitt. Dies gilt gleichermaßen für den Sach- sowie den Lebensversicherungsmarkt.

Trotz des relativ hohen Konzentrationsniveaus im Jahre 1990 bei 90,6% liegt die Konzentration des Lebensversicherungsmarktes im Zeitabschnitt 1990-1998 bei weiteren 6%. Die Konzentration ist auf einige wenige Zusammenschlüsse von Versicherungsunternehmen zurückzuführen. Nationale Versicherungsunternehmen begannen sich aufgrund des verstärkten Wettbewerbs über Akquisitionen neu zu positionieren. Zudem expandierten ausländische Gesellschaften über Akquisitionen im schweizerischen Lebensversicherungsmarkt – namentlich die

<sup>95</sup> Prämien pro Kopf der Bevölkerung.

deutschen Allianz sowie die italienischen Generali.<sup>96</sup> Daneben wirkte sich im Jahre 1997 eine in diesem Umfang erstmalige intraindustrielle Übernahme positiv auf den Fusionseffekt aus.<sup>97</sup>

Der interne Wachstumseffekt steht dagegen im Hintergrund – bei den großen Gesellschaften sind nur geringfügige Marktanteilsverschiebungen vorhanden. Dennoch ist das starke Wachstum der Gesellschaft Rentenanstalt/Swiss Life in Höhe von 4,91% im Jahresabschnitt 1996-1998 hervorzuheben. Es erhöht den internen Wachstumseffekt in diesem Zeitabschnitt um 1,2%. Der Anstieg der Prämien der Swiss Life war vor allem in den Einmaleinlagen zu verbuchen.<sup>98</sup>

**Tab. 32: Der schweizerische Sachversicherungsmarkt\***

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1980-1998
AK	81,9%	82,9%	83,8%	87,1%	88,0%	87,9%	81,9%
VT	1,1%	0,8%	3,4%	0,9%	-0,1%	0,8%	6,8%
FE	1,1%	4,0%	1,7%	7,5%	8,5%	2,4%	27,3%
IW	0,0%	-0,1%	1,7%	0,7%	-3,0%	-1,4%	-2,4%
VE	0,0%	-3,1%	0,0%	-7,4%	-5,6%	-0,3%	-18,0%
EK	82,9%	83,8%	87,1%	88,0%	87,9%	88,7%	88,7%

\* ohne private Krankenversicherung.

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der Sachversicherungsmarkt ist – wiederum bezogen auf die Versicherungsdichte – der in Europa am weitesten entwickelte Markt. Das Konzentrationsniveau liegt im Jahre 1998 auch weit über dem europäischen Durchschnitt bei 88%.

<sup>96</sup> Für weitere Erläuterungen siehe Analyse des schweizerischen Sachversicherungsmarkts.

<sup>97</sup> Hier handelt es sich um den Zusammenschluß des Großbankkonzerns Credit Suisse (CS) mit der weltweit tätigen Versicherungsgruppe Winterthur im August 1997. Generell ist jedoch das Allfinanz-Konzept in der Schweiz noch nicht sehr ausgeprägt (lediglich kleine Kooperationen zwischen Banken und Versicherungen).

<sup>98</sup> Die Gründe dafür waren folgende: die Swiss Life wurde in 1997 demutualisiert, in diesem Zusammenhang konnten alle Genossenschaftler Aktien zu einem günstigen Wert beziehen. Die Anzahl der zugeteilten Aktien hing wiederum vom Prämienbetrag, der Laufzeit und der Anzahl der Versicherungen ab, die der Genossenschaftler mit der Gruppe im Jahr 1997 unterhielt. Des Weiteren wurde per April 1998 eine Stempelsteuer auf die Einmaleinlagen eingeführt, weshalb vor der Einführung das Verkaufsvolumen stark zunahm. Von dieser Entwicklung konnte die Swiss Life als größte Anbieterin derartiger Produkte positiv profitieren.

Die Konzentration lag trotz des relativ hohen Niveaus schon im Jahre 1990 (83%) bei weiteren 5%. Im Zeitabschnitt 1990-1992 ist die Konzentration in Höhe von 3,4% besonders ausgeprägt und in gleichem Maße auf den Fusions- sowie den internen Wachstumseffekt zurückzuführen. Im weiteren Verlauf kommt es nur noch zu geringen Konzentrationsveränderungen. Generell zeigt der interne Wachstumseffekt im stark regulierten Sachversicherungsmarkt nur geringe Marktanteilsveränderungen auf.

Der Fusionseffekt weist im Sachversicherungsgeschäft die gleichen Charakteristika wie im Lebensversicherungsgeschäft auf, weshalb darauf für beide Teilmärkte gemeinsam eingegangen wird.

Erstens ist der Fusionseffekt auf die Expansionsstrategie von zwei paneuropäischen Versicherern zurückzuführen – namentlich der deutschen Allianz AG sowie der italienischen Generali. Beide sind bis heute die einzigen nennenswerten ausländischen Versicherer im schweizerischen Markt.

Die Allianz baut ihre Position im schweizerischen Lebens- und Sachversicherungsmarkt – der bis dahin in beiden Märkten nur um 1% liegt – im Jahre 1994 durch den Erwerb der Gesellschaft Elvia<sup>99</sup> im Lebensversicherungsmarkt auf knapp 5%, im Sachversicherungsmarkt auf knapp 9% aus.<sup>100</sup> Einen größeren Konzentrationseffekt übt die weitere Übernahme der Gesellschaft Berner im Jahre 1996 auf das schweizerische Konzentrationsniveau aus.<sup>101</sup> Denn die Berner besitzt im Jahr 1994 im Lebensversicherungsmarkt einen Marktanteil von 2% und im Sachversicherungsmarkt von knapp 5%.<sup>102</sup>

Der Expansionskurs der italienischen Gruppe Generali – 1987 übernimmt sie die Gruppe Union Suisse, 1991 die Gruppe Familia, 1994 die Gruppe Fortuna und 1999 die Gruppe Secura – hat auch einen positiven Effekt auf das Konzentration-

---

<sup>99</sup> Verkauf von der Schweizer Rück (Konzentration auf das Rückversicherungsgeschäft) an die RAS, Tochtergesellschaft der Allianz.

<sup>100</sup> Hierdurch entsteht ein aufgeblähter Fusionseffekt insbesondere im Sachversicherungsmarkt.

<sup>101</sup> RAS (Allianz) erwirbt einen 30%igen Aktienanteil in der Berner Holding im Juni 94, stockt diesen auf 51% im Juli 1996 auf.

<sup>102</sup> Durch die Akquisition der französischen AGF erhöht sich der Marktanteil der Allianz aufgrund externen Wachstums wiederum – und somit das Konzentrationsniveau, jedoch nur marginal.

onsniveau. Er ist jedoch gering, da die übernommenen Gesellschaften relativ klein sind.

Zweitens ist der Fusionseffekt auf den – in dieser Größenordnung in der Schweiz erstmaligen – Zusammenschluß des Großbankenkonzerne Credit Suisse (CS) und der weltweit tätigen Versicherungsgruppe Winterthur im August 1997 zurückzuführen.<sup>103</sup> Die bereits seit 1996 durch eine Kooperation verbundenen Unternehmen wollten durch diese bislang immer abgestrittene Kapitalverflechtung (dabei verwies man auf die 5%ige Stimmrechtslimite der CS) ihre Zusammenarbeit weiter verschärfen.<sup>104</sup> Durch die Fusion sollten Synergieeffekte, z. B. im Informatik- und Telekommunikationsbereich realisiert werden.<sup>105</sup> Die Winterthur erwartete zudem, von der hohen Finanzkraft der CS zu profitieren; die CS wiederum wollte ihren Kunden attraktivere Produkte anbieten, die die Vorteile der Banken- und Versicherungslösungen kombinieren.<sup>106</sup> Der sich hieraus ergebende hohe Fusionseffekt – insbesondere im Bereich Leben von 18% – wirkt sich nur geringfügig auf eine Konzentration aus, da die CS vor der Fusion mit ihrer Tochtergesellschaft CS Life nur mit 2,3% im Lebensversicherungsmarkt vertreten war.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß es aufgrund zunehmender Akquisitionstätigkeiten der großen Gesellschaften zu einer Konzentration in beiden Versicherungsmärkten kommt. Nationale Versicherungsunternehmen begannen sich aufgrund des verstärkten Wettbewerbs über Akquisitionen neu zu positionieren. Zudem expandierten ausländische Gesellschaften über Akquisitionen im schweizerischen Lebensversicherungsmarkt. Eine große intraindustrielle Übernahme wirkte sich auch positiv auf den Fusionseffekt aus. Der interne Wachstumseffekt hat dagegen einen nur schwachen Einfluß auf die Konzentrationsveränderung.

---

<sup>103</sup> Generell ist das Allfinanz-Konzept in der Schweiz noch nicht sehr ausgeprägt.

<sup>104</sup> Vgl. O.V. (1997/Finanz und Wirtschaft), S. 2.

<sup>105</sup> Vgl. O.V. (1997/Süddeutsche Zeitung), S. 21.

<sup>106</sup> Vgl. O.V. (1997/Süddeutsche Zeitung), S. 21.

### 8.3.7 Die Niederlande

**Tab. 33: Der niederländische Lebensversicherungsmarkt\***

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1985-1998
AK	n.v.	85,1%	82,2%	83,0%	78,4%	79,5%	85,1%
VT	n.v.	-2,9%	0,7%	-4,6%	1,2%	3,1%	-2,5%
FE	n.v.	0,0%	3,0%	0,1%	3,6%	4,0%	10,3%
IW	n.v.	-1,5%	-2,1%	-4,7%	-2,2%	0,0%	-12,8%
VE	n.v.	-1,4%	-0,2%	0,0%	-0,2%	-0,9%	0,0%
EK	85,1%	82,2%	83,0%	78,4%	79,5%	82,6%	82,6%

\* Für 1998, UN-Struktur von 1998 mit gBBE von 1996

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der Entwicklungsstand des niederländischen Lebensversicherungsmarktes ist hoch. Das Konzentrationsniveau des niederländischen Lebensversicherungsmarktes liegt 1990 über dem europäischen Schnitt, entgegen dem europäischen Trend liegt für den Zeitraum 1990-1998 keine Konzentrationsveränderung vor.

Für den Zeitraum 1985-1998 besteht sogar eine leichte Dekonzentration von 2,5%.<sup>107</sup> Sie ist auf den relativ geringen Fusionseffekt und das negative interne Wachstum einiger Gesellschaften zurückzuführen, so z. B. auf die Marktanteilsverluste der im Lebensversicherungsbereich in allen Perioden führenden Gesellschaft ING.<sup>108</sup> Die ING-Gruppe weist besonders im Zeitabschnitt 1992-1994 ein negatives internes Wachstum auf. Ihre Marktanteilsverluste in Höhe von knapp 4% sind auf Konflikte mit ihren Absatzorganen Anfang der 90er Jahre zurückzuführen, als die Gruppe bekannt gab, daß sie Versicherungsprodukte auch über die Postbank vertreiben wolle.

Im Jahre 1990 hob die niederländische Regierung die Beschränkung auf, nach der Banken und Versicherungen nur bis zu 15% kapitalmäßig verflochten sein konnten.<sup>109</sup> Hieraus resultierte eine Restrukturierung des Banken- und Versiche-

<sup>107</sup> Eine Dekonzentration ist besonders bei den fünf größten Unternehmen gegeben.

<sup>108</sup> Im Jahre 1989 übernahm die damals viertgrößte niederländische Bank NMB die bis dahin staatliche Postbank und ging Anfang der 90er Jahre mit dem Versicherer Nationale Nederlanden in der ING Gruppe auf.

<sup>109</sup> Vgl. Datamonitor (1997), S. 141.

rungssektors hin zum Konzept der Allfinanz.<sup>110</sup> Sie übte jedoch keinen wesentlichen Einfluß auf das Konzentrationsniveau innerhalb der niederländischen Versicherungsbranche aus, da die Banken vor der Restrukturierung nicht über Versicherungsgesellschaften verfügten.<sup>111</sup>

Erst spätere Expansionsstrategien der bereits bestehenden Allfinanzgruppen sowie international motivierte Fusionen wirken sich erhöhend auf das Konzentrationsniveau aus. So ist der Fusionseffekt in der Periode 1996-1997 einerseits auf die international motivierte Übernahme AXA-UAP zurückzuführen. Andererseits erhöht der Zusammenschluß der niederländischen Bankengruppe SNS (Tochtergesellschaft NOG) mit der Banken- und Versicherungsgruppe Reaal den Fusionseffekt im Jahre 1997. Beide Unternehmen wollten durch die Fusion ihre Allfinanz-Strategie ausbauen. Der Fusionseffekt im Zeitraum 1994-1996 ist wiederum auf den Expansionskurs der Gruppe Reaal zurückzuführen: Im Jahre 1995 kauft sie die niederländischen Gesellschaften Hooge Huys und Helvetia.

**Tab. 34: Der niederländische Sachversicherungsmarkt\***

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1985-1998
AK	n.v.	51,7%	51,1%	54,2%	55,7%	59,6%	51,7%
VT	n.v.	-0,6%	3,1%	1,6%	3,9%	0,6%	8,5%
FE	n.v.	1,2%	2,7%	3,0%	6,3%	6,5%	21,0%
IW	n.v.	-1,5%	2,2%	-0,9%	-0,6%	0,0%	0,2%
VE	n.v.	-0,4%	-1,8%	-0,6%	-1,8%	-5,9%	-12,7%
EK	51,7%	51,1%	54,2%	55,7%	59,6%	60,2%	60,2%

\* Für 1998, UN-Struktur von 1998 mit gBBE von 1996

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der Entwicklungsstand des niederländischen Sachversicherungsmarktes ist ebenfalls hoch. Das Konzentrationsniveau des niederländischen Sachversicherungsmarktes liegt hingegen leicht unter dem europäischen Schnitt. Die Konzentration von 9,1% im Zeitraum von 1990-1998 entspricht der europäischen. Sie ist im Zeitabschnitt 1990-1992 auf das positive interne Wachstum sowie den

<sup>110</sup> In den 80er Jahren spielte der Bankenvertrieb besonders im Lebensversicherungsgeschäft auch schon eine Rolle. Hier traten die Banken jedoch eher als Versicherungsvermittler auf. Vgl. Datamonitor (1997), S. 141.

<sup>111</sup> Z. B. der Zusammenschluß von NMB-Postbank mit Nationale Nederlande (ING), Rabobank mit Interpolis, Vereinigte Spaarbanken (Fortis) mit AMEF.

Fusionseffekt zurückzuführen, im Zeitabschnitt 1992-1996 nur noch auf den letzteren.

Der interne Wachstumseffekt spielt insgesamt eine untergeordnete Rolle, es kommt in allen Perioden zu geringen Marktanteilsverschiebungen zwischen den großen Gesellschaften. Auffallend ist der Marktanteilsverlust der Gruppe Aegon in allen Perioden, insbesondere jedoch im Zeitabschnitt 1985-1990, aufgrund dessen es in diesem Zeitraum sogar zu einer Dekonzentration kommt. Zu begründen ist der Marktanteilsverlust dieser Gruppe auf der strategischen Entscheidung, sich auf das Lebensgeschäft zu konzentrieren und das Sachgeschäft nur noch passiv am Markt anzubieten.

Im Gegensatz zum Lebensversicherungsmarkt erhöht sich das Konzentrationsniveau im Sachversicherungsmarkt aufgrund reger Fusionstätigkeit. Im Zeitraum 1996-1997 ist der Fusionseffekt überwiegend auf die international motivierten Übernahmen AXA/UAP<sup>112</sup> und Allianz/AGF<sup>113</sup> zurückzuführen.<sup>114</sup> In der Periode 1996-1994 erhöht der Zusammenschluß der Banken-Versicherungsgruppe AVCB mit dem Krankenversicherer Zilveren Kruis den Fusionseffekt.<sup>115</sup> Im Zeitraum 1992-1994 ist er auf die umstrittene Fusion der niederländischen Gesellschaften Nuts und Ohra zurückzuführen. Nach einer erfolglosen Kooperation mit dem Versicherer Aegon im Bereich der Krankenversicherung (ab 1991) befürwortete Nuts im Jahre 1994 – entgegen dem Willen von Aegon – einen Zusammenschluß mit dem Direktversicherer Ohra.<sup>116</sup> Der Fusionseffekt der Phase 1990-1992 ist wie im Lebensversicherungsbereich durch die Fusion der Gesellschaften Centraal Beheer und Avero Verzekeringen in 1991 (AVCB) zu erklären.

Es läßt sich folgendes festhalten: Die Restrukturierung des niederländischen Finanzsektors Anfang der 90er Jahre führte vorerst zu keiner Konzentration des Versicherungsmarktes. Zu dieser kommt es erst durch die weitere Expansionstra-

---

<sup>112</sup> Siehe Marktuntersuchung Frankreich, Kap. 8.3.4.

<sup>113</sup> Siehe Marktuntersuchung Frankreich, Kap. 8.3.4.

<sup>114</sup> Jedoch wirkten sich diese Übernahmen nur schwach erhöhend auf das niederländische Konzentrationsniveau aus, da die Allianz sowie die AXA zuvor nur wenig Sachversicherungsgeschäft im niederländischen Markt zeichneten. Hieraus ergibt sich ein aufgeblähter Fusionseffekt mit entsprechend hohem Verdrängungseffekt.

<sup>115</sup> Diese Fusion wirkte sich auch im Lebensversicherungsmarkt in Höhe von 1% auf den Fusionseffekt aus.

<sup>116</sup> Vgl. O.V. (1994/Bestwire), ohne Seitenangabe.

tegie der Banken- und Versicherungsgruppen ab Mitte der 90er Jahre. Durch das negative interne Wachstum einiger großer Gesellschaften kommt es in dem Gesamtzeitraum 1985-1997 im Lebensversicherungsmarkt zu einer Dekonzentration. Im Sachversicherungsbereich wirken die Fusionen ausreichend konzentrationsfördernd, so daß hier insgesamt Konzentration vorliegt.

### 8.3.8 Spanien

**Tab. 35: Der spanische Lebensversicherungsmarkt**

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1990-1998
AK	n.v.	n.v.	81,3%	67,5%	52,5%	49,6%	81,3%
VT	n.v.	n.v.	-13,8%	-15,1%	-2,9%	-3,4%	-35,1%
FE	n.v.	n.v.	11,5%	0,6%	1,2%	1,1%	7,0%
IW	n.v.	n.v.	-17,8%	-4,6%	3,1%	2,6%	-27,5%
VE	n.v.	n.v.	-7,6%	-11,1%	-7,2%	-7,1%	-14,6%
EK	n.v.	81,3%	67,5%	52,5%	49,6%	46,2%	46,2%

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der Entwicklungsstand des spanischen Lebensversicherungsmarktes ist gering, das Marktwachstum liegt mit 20% p. a. 1990-1997 weit über dem europäischen Schnitt. Mit einem Marktvolumen von 11,8 Bill. Euro in 1997 rangiert der Markt in Europa auf Platz 7.

Die Konzentrationsmessung des spanischen Lebensversicherungsmarktes ergibt, daß im Jahre 1990 die zehn größten spanischen Gruppengesellschaften mit 81,3% im europäischen Vergleich überdurchschnittlich viele Prämieinnahmen auf sich verbuchen konnten. Entgegen dem europäischen Entwicklungstrend verlieren die zehn größten Gruppengesellschaften in den folgenden sieben Jahren 35% der Marktanteile.

Die Messung des Konzentrationsniveaus anhand von Marktanteilen der größten Gesellschaften ist im spanischen Lebensversicherungsmarkt jedoch problematisch. Denn die Prämieinnahmen der einzelnen Gesellschaften fluktuieren

aufgrund von Sonderentwicklungen derart stark, daß sie nur ein begrenzt realistisches Bild der Konzentrationsentwicklung vermitteln. Hierauf soll im folgenden eingegangen werden.

Das relativ hohe Konzentrationsniveau Anfang der 90er Jahre ist erstens auf eine Sonderentwicklung Ende der 80er Jahre zurückzuführen – die überhöhte Nachfrage nach „primas unicas“ (Policen mit Einmalbeiträgen, die eher einem Sparprodukt ähneln).<sup>117</sup> Durch die Einführung eines Steuergesetzes, daß die Bankeinlagen stärker belastete, wurden spanische Lebensversicherungen wesentlich attraktiver.<sup>118</sup> Die hierdurch ausgelöste Nachfrage nach „primas unicas“ nahm rapide zu.<sup>119</sup> Insbesondere die Lebensversicherer, die den Banken nahe standen, profitierten von dieser Entwicklung. Denn die Banken leiteten an sie ihre Kundengelder weiter.<sup>120</sup> Die Euroseguros, eine Tochtergesellschaft der Bank Banco de Bilbao kann als Beispiel genannt werden. Die Tochtergesellschaft wuchs aufgrund der genannten Entwicklung sehr stark und belegte 1990 mit einem Marktanteil von 23,3% den Rang 1 im spanischen Lebensversicherungsmarkt.<sup>121</sup>

Die relativ hohe Dekonzentration Anfang der 90er Jahre ist auch auf diese Sonderentwicklung zurückzuführen. Ende der 80er Jahre stellte die spanische Finanzbehörde fest, daß mit Hilfe der Anlage in Einmalbeiträge sehr viel Kapital an ihr vorbeigeschleust wurde. Versicherungsnehmer gaben die Einmalbeiträge nicht in ihrer jährlichen Deklaration der Vermögensverhältnisse an, wodurch sie sowohl das eingezahlte Kapital als auch die Zinsgewinne nicht versteuerten. Durch die nachträgliche Besteuerung sowie Strafverfolgung einiger Versicherungsnehmer und Versicherungsunternehmen nahm das Geschäft mit Einmalbeiträgen sehr stark ab. Ein Großteil der Anleger wollte mit Blick auf die Ereignisse solche Investitionen nicht wiederholen.<sup>122</sup> Durch diese Entwicklung nahm der Marktanteil besonders der Versicherer ab, die sehr stark in den 80er Jahren von

---

<sup>117</sup> Vgl. Swiss Re (1989/Nr. 2), S. 6.

<sup>118</sup> Vgl. Swiss Re (1989/Nr. 2), S. 6.

<sup>119</sup> Das Marktvolumen des Lebensversicherungsmarktes verdoppelte sich in dem Zeitraum 1987/88.

<sup>120</sup> Vgl. Swiss Re (1989/Nr. 2), S. 6.

<sup>121</sup> Als weitere Gesellschaft, die extrem viel Einmalprämien zeichnete, ist die Banco Vitalicio der BCH-Gruppe, La Caixa zu nennen.

<sup>122</sup> Georgen (1989): Aktennoten der Allianz Generaldirektion aus dem Jahre 1989 (2.10.1989), Verfasser Goergen.

der Nachfrage nach Einmalbeiträgen profitiert hatten. Die bereits erwähnte Gesellschaft Euroseguros verlor z. B. im Jahresabschnitt 1990-1992 12% ihres Marktanteils.<sup>123</sup>

Ein zweiter Grund für die hohe Fluktuation der Marktanteile, die eine Messung der Konzentrationsveränderung in der hier vorgenommenen Weise erschweren, liegt in der Externalisierung der Pensionsfonds seit Mitte der 90er Jahre. Durch den im Jahre 1992 im spanischen Kongreß eingebrachten Gesetzesentwurf über die Neuregelung und Überwachung der Privatversicherung in Spanien, wurde beschlossen, daß Firmen pflichtweise in einer Frist von maximal 15 Jahren die interne Rücklage der privaten Altersversorgung aus der Bilanz ziehen müssen.<sup>124</sup> Sie sind also verpflichtet, diese extern bei einem Versicherer in Form von Lebens- oder Pensionsversicherungen anzulegen. Rentcaixa - eine Tochtergesellschaft der Gruppe La Caixa - kann als Beispiel genannt werden. Rentcaixa gewann durch die Externalisierung eines Pensionsfonds ihrer Muttergesellschaft – der in Form von Einmalbeiträgen bei der ihr angelegt wurde – im Jahre 1994 schlagartig 15% Marktanteil. Sie wurde dadurch größte spanische Lebensversicherungsgesellschaft.<sup>125</sup>

Aufgrund dieser Entwicklung ist die Messung des Konzentrationsniveaus anhand der Prämieinnahmen nur schlecht möglich. Die Betrachtung des Fusionseffektes zeigt jedoch, daß es auch im spanischen Lebensversicherungsmarkt zu einigen Zusammenschlüssen vorwiegend internationaler Natur kam, die sich im betrachteten Zeitraum leicht konzentrationsfördernd auswirkten.

---

<sup>123</sup> Diese Entwicklung spiegelt sich im negativen internen Wachstumseffekt und hohen Verdrängungseffekt in den Perioden 1990-1992, 1992-1994 wider.

<sup>124</sup> Vgl. Staedke (1996), S. 343, 345.

<sup>125</sup> Aufgrund dieser Entwicklung wurde die Tochtergesellschaft Rentcaixa aus der Konzentrationsanalyse herausgenommen.

**Tab. 36: Der spanische Sachversicherungsmarkt**

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1990-1998
AK	n.v.	n.v.	35,0%	39,0%	42,4%	42,7%	35,0%
VT	n.v.	n.v.	4,0%	3,5%	0,3%	3,3%	11,0%
FE	n.v.	n.v.	5,5%	2,8%	2,2%	2,7%	10,7%
IW	n.v.	n.v.	0,7%	1,2%	-1,9%	1,1%	2,2%
VE	n.v.	n.v.	-2,2%	-0,6%	0,0%	-0,6%	-2,0%
EK	n.v.	35,0%	39,0%	42,4%	42,7%	45,9%	45,9%

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der Entwicklungsstand des spanischen Sachversicherungsmarkts ist gering, das Marktwachstum liegt mit 8,8% p. a. 1990-1997 über dem europäischen Schnitt. Mit einem Marktvolumen von 13,3 Bill. Euro in 1997 rangiert der Markt in Europa auf Platz 7.

Das Konzentrationsniveau des spanischen Sachversicherungsmarktes ist im europäischen Vergleich gering. Die Konzentration im Jahresabschnitt 1990-1997 von 11% liegt etwas über dem europäischen Schnitt. Hierbei spielt der Fusionseffekt eine größere Rolle als der interne Wachstumseffekt.

Der spanische Versicherungsmarkt weist zwei für den Fusionseffekt wesentliche Charakteristika auf: Erstens ist der Ausländeranteil, d. h. Unternehmen, die sich mehrheitlich in ausländischem Besitz befinden, in Spanien sehr hoch. 1986 betrug dieser bereits 30%.<sup>126</sup> In den 90er Jahren erhöhte er sich zunehmend. Ausländische Versicherer wollten ihre Position in dem noch wenig entwickelten, aber schnell wachsenden Markt weiter ausbauen. Hieraus folgt, daß der zu untersuchende Fusionseffekt fast ausschließlich auf international motivierte Zusammenschlüsse zurückzuführen ist.<sup>127</sup>

Zweites Charakteristikum ist, daß vor allem der Lebensversicherungsmarkt von Bankengruppen beherrscht wird, die durch Versicherungstöchter oder Joint Ventures Versicherungsgeschäft betreiben. Die Gruppe Mapfre ist unter den

<sup>126</sup> Vgl. Swiss Re (1989/Nr.2), S. 5.

<sup>127</sup> Nennenswert ist z. B. die Übernahme der La Unión y el Fénix durch die AGF, die im Abschnitt 1990-1992 den Fusionseffekt erhöht.

großen Lebensversicherungsanbietern der einzige traditionelle Versicherer. Dies bedeutet, daß der Fusionseffekt im Zusammenhang mit dem Bankensektor gesehen werden muß: Erstens führen Zusammenschlüsse zwischen Versicherungen und Banken zu einer Restrukturierung des Marktes, zweitens werden durch die auch im Bankensektor bestehende Konsolidierung Versicherungsgesellschaften zusammengeführt.<sup>128</sup>

### 8.3.9 Belgien

**Tab. 37: Der belgische Lebensversicherungsmarkt\***

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1985-1998
AK	n.v.	78,2%	79,0%	79,1%	80,6%	83,1%	78,2%
VT	n.v.	0,7%	0,2%	1,5%	2,5%	6,6%	11,5%
FE	n.v.	4,1%	0,4%	13,1%	12,3%	15,2%	42,1%
IW	n.v.	-3,0%	-0,1%	0,8%	4,9%	-0,1%	-1,0%
VE	n.v.	-0,4%	-0,1%	-12,3%	-14,7%	-8,5%	-29,6%
EK	78,2%	79,0%	79,1%	80,6%	83,1%	89,7%	89,7%

\* Für 1998, UN-Struktur von 1998 mit gBBE von 1996

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der belgische Lebensversicherungsmarkt ist im Gegensatz zum Sachversicherungsmarkt und im Vergleich zum europäischen Markt relativ schwach entwickelt. Das Marktwachstum lag einhergehend hiermit im Zeitraum von 1990-1997 mit 13,4% p. a. über dem europäischen Durchschnitt von 8,8%.<sup>129</sup> Der Markt ist klein, Belgien rangiert mit einem Marktvolumen von 6,2 Bill. Euro in 1997 auf Platz 9.

Das Konzentrationsniveau des belgischen Lebensversicherungsmarktes liegt etwas über dem europäischen Schnitt. Die Richtung der Konzentrationsveränderung steht im Einklang mit der Europäischen – im Zeitabschnitt 1990-1994

<sup>128</sup> Als jüngstes Beispiel hierfür ist der Zusammenschluß der beiden Großbanken Banco Santander und Banco Central Hispanoamericano (BCH) im April 1999 zu nennen, wodurch drei Lebensversicherungsgesellschaften mit einem gemeinsamen Marktanteil von knapp 7% zusammengeführt werden.

<sup>129</sup> Zugenommen hat es insbesondere ab 1992 (mit knapp 15% p. a.).

kommt es zu einer leichten, im Zeitabschnitt 1994-1998 zu einer starken Konzentration. Sie liegt mit knapp 11% über dem Durchschnitt der europäischen Märkte.

Der Fusionseffekt wirkt sich besonders ab 1992 auf die Konzentration aus. Als Grund ist die Restrukturierung der Finanzbranche, international motivierte Akquisitionen sowie die Privatisierung der staatlichen ASLK-CGER zu nennen. Der interne Wachstumseffekt weist mit seinen relativ hohen Ausschlägen keinen eindeutigen Trend auf die Konzentrationsveränderung aus; im Zeitabschnitt 1985-1990 wirkt er negativ, in der Phase 1994-1996 positiv auf das Konzentrationsniveau.

Der zunehmende Bankenvertrieb<sup>130</sup> bzw. das Allfinanzkonzept nimmt im belgischen Markt eine immer bedeutendere Stellung ein. Dieses Konzept wird in der belgischen Finanzbranche durch eigene Gründungen von Versicherungsgesellschaften, Joint-Ventures und Akquisitionen verwirklicht. Wie weiter unten noch näher erläutert, wirken sich die hierdurch ausgelösten Akquisitionen positiv auf das Konzentrationsniveau aus. Inwieweit durch die Gründung neuer Gesellschaften bzw. durch schnelles internes Wachstum von Bankenversicherern das Konzentrationsniveau beeinflusst wird, wird nun untersucht:

Einer der bedeutendsten Bankenversicherer im belgischen Markt ist die einst staatliche, seit 1994 zu der Fortis gehörende Gruppe ASLK-CGER. Insbesondere in dem Zeitabschnitt von 1985-1992, in dem die Gruppe den Rang 4 im belgischen Lebensversicherungsmarkt einnimmt, kann sie hohe Marktanteilsgewinne für sich verbuchen: Sie übt daher über den internen Wachstumseffekt eine positive Wirkung auf das Konzentrationsniveau aus. Markteintritte durch Neugründungen bewirken hingegen eine leichte Dekonzentration im belgischen Lebensversicherungsmarkt. Beispielfhaft sei im Jahre 1990 die Gründung BBL Life durch die Bankengruppe BBL sowie im Jahre 1989 die Gründung der Gesellschaft Alpha Life durch die Bank Generale zu nennen. Eine eindeutige Konzentrationsrichtung kann wegen der noch relativen geringen Bedeutung des Bankenvertriebs und seiner unterschiedlichen Wirkungsweise nicht festgestellt werden.

---

<sup>130</sup> Vgl. Fox-Pitt Kelton (1996), S. 23.

Hinsichtlich des internen Wachstumseffekts ist auch die Gesellschaft OMOB/SMAP hervorzuheben, eine VVAG „der Beamten“, die 1998 auf Rang 2 plazierte ist. Sie besitzt keinen eigenen Vertriebsweg und verkauft ihre Policen über Beamte für Beamte (Renten und Leben) und über eine Bankenkooperation<sup>131</sup> mit niedrigem Kostensatz. Aufgrund ihrer Sonderstellung (Nischenplayer) kann diese Gruppe in allen Zeitspannen Marktanteilsgewinne für sich verbuchen, im Jahresabschnitt 1992-1994 von knapp 4%, in 1985-1990 von 6,6%. Das starke Wachstum der OMOB/SMAP bewirkt über den internen Wachstumseffekt Konzentration in allen Zeitabschnitten.

**Tab. 38: Der belgische Sachversicherungsmarkt\***

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1985-1998
AK	n.v.	46,8%	61,1%	62,8%	69,9%	74,2%	46,8%
VT	n.v.	14,3%	1,7%	7,1%	4,3%	3,2%	30,5%
FE	n.v.	5,4%	0,6%	4,0%	17,8%	8,8%	33,9%
IW	n.v.	8,9%	2,8%	3,7%	-0,2%	0,0%	8,1%
VE	n.v.	0,0%	-1,8%	-0,7%	-13,3%	-5,5%	-11,4%
EK	46,8%	61,1%	62,8%	69,9%	74,2%	77,4%	77,4%

Für 1998, UN-Struktur von 1998 mit gBBE von 1996; ohne Berufsunfallversicherung für alle Jahre, Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der Entwicklungsstand des belgischen Sachversicherungsmarktes liegt im europäischen Schnitt. Das Marktwachstum lag im Zeitraum von 1990-1997 mit 3,5% p. a. unter dem europäischen Niveau.<sup>132</sup> Der Markt ist klein, Belgien rangiert mit einem Marktvolumen von 5,6 Bill. Euro in 1997 auf Platz 9.

Im Jahre 1990 lag das Konzentrationsniveau des belgischen Sachversicherungsmarktes – nach einer starken Konzentration von 14,3% im Zeitraum 1985-1990 – noch im europäischen Schnitt. Durch die weitere Konzentration von 16,1% – der höchsten im Vergleich zu allen anderen Ländern – liegt das Niveau im Jahre 1997 über dem europäischen Konzentrationsstand.

<sup>131</sup> Joint-Venture mit der Bank Mega (bzw. Mega Life, gegründet in 1990).

<sup>132</sup> Abgenommen hat es besonders ab dem Jahre 1992 (1992-1994:1,2% p. a.: hoher Wettbewerb, neg. Ergebnisse; 1994-1996:2,6%).

Die Konzentration ist auf die Fusionstätigkeit in allen Jahren sowie den positiven internen Wachstumseffekt bis zum Jahre 1994 zurückzuführen. Hervorzuheben ist die Phase 1985-1990, in der die sehr hohe Konzentration von 14,3% auf den Fusions- sowie Wachstumseffekt zurückzuführen ist. Nachdem sich die Gruppenzusammenstellung in diesem Abschnitt nicht verändert, wirken sich beide Effekte in vollem Maße auf die Konzentration aus.

Der positive interne Wachstumseffekt bis zum Jahre 1994 kann durch das hohe Wachstum einiger großer Gesellschaften erklärt werden: Im Zeitraum 1985-1990 gewinnen die großen, schon führenden Gesellschaften wie AG 1824 (AG Fortis), AXA Belgium, SMAP/OMOB und Royal Belge durch starkes internes Wachstum Marktanteile hinzu. In der Periode 1990-1992 ist wiederum das relativ starke Wachstum der zu diesem Zeitpunkt noch staatlichen Gesellschaft CGER/ASLK (Rang 7 in 1992) erwähnenswert. Der Bankenvertrieb spielt auch im belgischen Sachversicherungsmarkt eine zunehmende Rolle, wodurch dieser seit langem bestehende Bankversicherer profitiert. In der Periode 1992-1994 kommt es wiederum zu positivem internen Wachstum. Der Direktversicherer SMAP/OMAB (Rang 3) kann seine Marktposition durch internes Wachstum als günstiger KFZ-Versicherer besonders in dieser, aber auch in den vorherigen Perioden weiter ausbauen.<sup>133</sup>

Der Fusionseffekt wirkt sich in allen Perioden konzentrationsfördernd aus. Darauf soll im folgenden näher eingegangen werden.

Die schon seit langem erwartete Neustrukturierung der belgischen Finanzwirtschaft im Jahre 1998 wirkt sich im Zeitabschnitt 1996-1997 stark konzentrationsfördernd auf den Lebens- aber auch auf den Sachversicherungsmarkt aus. Die bereits Anfang der 90er Jahre in den Niederlanden durchgeführte Reorganisation von großen Banken und Versicherern – d. h. deren Zusammenschluß unter einem Dach – hatte auch in Belgien mehrere strategische Ziele: die Entwicklung des Allfinanzgeschäfts, das Erreichen der notwendigen kritischen Größe sowie die Erschließung des Beneluxraumes als Plattform für weitere Bestrebungen im europäischen Markt.<sup>134</sup>

---

<sup>133</sup> Die Periode 1994-1996 ist hingegen von nur noch geringen Marktanteilsveränderungen geprägt.

<sup>134</sup> Vgl. Wimmer (1998), S. 47.

Im Zuge der Reorganisation bildeten sich drei große Finanzdienstleistungspole heraus, die Konzentration im belgischen Versicherungsmarkt bewirkten: Die niederländischen Finanzgruppe ING kaufte die zweitgrößte belgische Bank BBL, was Konzentration im belgischen Lebensversicherungsmarkt zur Folge hatte. Denn beide Bankengruppen hatten bereits Tochtergesellschaften im belgischen Markt. Ziel der ING-Gruppe war eine europäische Stärkung der Gruppe sowie der Ausbau ihrer belgischen Position. Zweitens führte der Zusammenschluß der Almanij-Kredietbank-Gruppe, der Cera Bank-Gruppe und der ABB-Versicherungsgesellschaften zur größten belgisch-flämischen Finanzgruppe KBC: durch die Zusammenführung der Versicherungstochtergesellschaften von ABB und der Almanij-Gruppe erhöhte sich das Konzentrationsniveau im Sach- sowie im Lebensversicherungsmarkt. Drittens übernahm die niederländisch-belgische Allfinanzgruppe Fortis die größte belgische Bank, namentlich die Generale de Banque (GDB) im Jahre 1998.<sup>135</sup> Ziel der Fusion war wiederum der Ausbau des Allfinanzgeschäfts, die Festigung im Benelux-Raum sowie die Fortentwicklung im europäischen Markt. Der Zusammenschluß bewirkte Konzentration im belgischen Lebensversicherungsmarkt, nachdem die Tochtergesellschaft der GDB, die Alpha Life, mit denen der Fortis (CGER/ASLK, AG 1824) fusionierte.<sup>136</sup>

Diese Akquisitionen, die im Zusammenhang mit der Restrukturierung des belgischen Finanzsektors gesehen werden müssen, sind überwiegend cross-border und cross-industrie. Akquisitionen, die auch cross-border sind aber nicht cross-industrie, haben für die belgische Versicherungsbranche ebenfalls Bedeutung. Hierbei handelt es sich um Zusammenschlüsse von belgischen Tochterunternehmen, die durch die Fusionen ihrer im Ausland befindlichen Muttergesellschaften angestoßen werden. So wurden z. B. im Jahre 1998 durch die Akquisition der deutschen Allianz über die französische Gesellschaft AGF die belgischen Tochtergesellschaften beider Gesellschaften in einen Konzern eingebracht. Aufgrund der relativ kleinen Position des Allianz-Konzerns im belgischen Markt bewirkte dies keine starke Konzentration. Dies ist anders bei der Übernahme des französischen Konzerns UAP durch die französische AXA im Jahre 1996:

---

<sup>135</sup> Fortis war selbst im Jahre 1990 aus dem Zusammenschluß des niederländischen Versicherers Arnev mit der belgischen Gesellschaft AG (ebenfalls positiver Fusionseffekt in Sach und Leben) entstanden.

<sup>136</sup> Die belgische Regierung unterstützte den Kauf durch die belgisch kontrollierte Fortis-Gruppe, da hierdurch das Entscheidungszentrum der größten belgischen Bank im eigenen Land gesichert wurde.

dadurch erhielt die Gruppe AXA, die 1994 im belgischen Sachversicherungsgeschäft bereits den Rang 6 hielt<sup>137</sup>, direkt und indirekt einen Aktienanteil von 47,8% an der belgischen Gesellschaft Royal Belge (Rang 2 im Sachversicherungsmarkt, Rang 3 im Lebensversicherungsmarkt). Im Mai 1998 erwarb sie die Mehrheit der Anteile der Royale Belge, wodurch sie ihre europäische Expansionsstrategie weiter verfolgte.

Die Privatisierung spielt im belgischen Konzentrationsprozeß eine zusätzliche Rolle: Der Fusionseffekt ist im Zeitabschnitt 1992-1994 im Sach- sowie Lebensversicherungsmarkt überwiegend auf den Verkauf der staatlichen Sparkassen- und Versicherungsgruppe ASLK-CGER an die belgisch-niederländische Banken- und Versicherungsgruppe Fortis zurückzuführen. Ziel der Fortis war der weitere Ausbau des Allfinanz-Konzepts im belgischen Markt.

Zusammenfassend läßt sich festhalten, daß überwiegend Zusammenschlüsse internationaler Natur die Konzentration im belgischen Markt gefördert haben. Die Restrukturierung des Finanzsektors spielt in den letzten 2 Jahren eine Rolle, durch die cross-border Aktivitäten innerhalb der Benelux-Länder forciert wurden. Die dominante Stellung ausländischer Versicherer im belgischen Markt bzw. deren europäisch ausgerichteten Strategien fördern außerdem die Konzentration. Der Fusionseffekt wirkt sich im Sachversicherungsmarkt während aller Perioden, im Lebensversicherungsbereich insbesondere ab 1992 positiv auf das Konzentrationsniveau aus. Der interne Wachstumseffekt hat bis 1994 im Sachversicherungsgeschäft ebenfalls eine erhöhende Wirkung auf das Konzentrationsniveau. Grund ist das hohe Wachstum einiger sehr erfolgreicher Versicherungsgesellschaften. Im Lebensversicherungsmarkt weist der interne Wachstumseffekt hingegen keinen eindeutigen Trend auf.

---

<sup>137</sup> Im Lebensversicherungsmarkt belief sich ihr Marktanteil hingegen nur auf 1,5%.

### 8.3.10 Schweden

Der schwedische Sach- sowie Lebensversicherungsmarkt ist seit langem der in Europa am stärksten konzentrierte. Vor der genaueren Analyse der Konzentrationsveränderungen soll kurz auf die historischen Gründe des hohen Konzentrationsniveaus eingegangen werden.

Die von der Regierung durchgeführte aktive Beeinflussung der Marktstruktur ist als wichtigster Grund aufzuführen. Auf Grundlage des „Insurance Business Act“ aus dem Jahre 1948 – der in seinen wesentlichen Zügen bis in die 80er Jahre seine Gültigkeit behielt<sup>138</sup> – führte die Regierung aktiv Versicherungsunternehmen zusammen.<sup>139</sup> Neben der aktiven Unterstützung von Fusionen wurde der Marktzutritt vermieden, der einer Konzentration entgegengewirkt hätte. Der Insurance Business Act reglementierte den Marktzugang von neuen Anbietern insoweit, daß nur dann die Erlaubnis zum Geschäftsbetrieb erteilt wurde, wenn ein Marktbedürfnis für das neue Unternehmen bestand (Need's Test). Während des gesamten Zeitraums von 1951-1985 wurden so gut wie keine neuen Gesellschaften zum Markt zugelassen.<sup>140</sup> Dies förderte die Entstehung einer oligopolistischen Struktur.

Durch den Insurance Business Act im Jahre 1982 sowie den Insurance Broker Act von 1989 kam es zu einer Liberalisierung der schwedischen Gesetzgebung in der Versicherungsbranche.<sup>141</sup> Wesentliche Liberalisierungspunkte, die sich positiv auf eine Reduktion von Marktzutrittsbarrieren auswirkten, waren erstens die Abschaffung des Need's Tests.<sup>142</sup> Zweitens konnten Makler durch den Insurance Broker Act im schwedischen Markt tätig werden. Sie gewannen Anfang der 90er Jahre auf Kosten des angestellten Außendienstes rasch Marktanteile.<sup>143</sup> Neuen

---

<sup>138</sup> Vgl. Finsinger/Pauly (1986), S. 163.

<sup>139</sup> Im Jahre 1951, ein Jahr vor Inkraftsetzung des Aktes, existierten 58 national tätige Sachversicherungsgesellschaften und 19 Lebensversicherungsgesellschaften. Keine Gesellschaft dominiert über die andere. Durch die aktive Konzentrationspolitik der Regierung findet man 30 Jahre später eine oligopolistische Marktstruktur vor. Nur 15 schwedische und 6 ausländische Gesellschaften verkaufen Sachversicherungen auf nationalem Niveau, über 200 kleine Gesellschaften sind nur noch lokal tätig. Die Anzahl der Lebensversicherungsgesellschaften reduzierte sich auf 5.

<sup>140</sup> Vgl. Finsinger/Pauly (1986), S. 173 ff.

<sup>141</sup> Vgl. S&P (1998), S. 3.

<sup>142</sup> Vgl. Eurostat (1996), S. 165.

<sup>143</sup> Vgl. Fox-Pitt Kelton (1996), S. 59.

Marktteilnehmern, die selbst über kein Vertriebsnetz verfügten, wurde über diesen Vertriebsweg der Marktzutritt erleichtert.<sup>144</sup> Das europäische Wettbewerbsrecht untersagte drittens die bislang vorherrschenden Kartellabsprachen unter schwedischen Versicherungsunternehmen, die den Marktzutritt hätten verhindern können.<sup>145</sup>

Durch die Marktöffnung kam es zu (verhaltenen) Marktzutritten insbesondere von Banken und ausländischen Versicherern.<sup>146</sup> Die oligopolistische Struktur konnte dadurch jedoch nicht aufgeweicht werden.

Folgend soll auf die Entwicklungen der 90er Jahre im Lebens- und Sachversicherungsmarkt eingegangen werden.

**Tab. 39: Der schwedische Lebensversicherungsmarkt\***

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1990-1998
AK	n.v.	n.v.	98,4%	97,7%	93,5%	96,5%	98,4%
VT	n.v.	n.v.	-0,8%	-4,1%	3,0%	3,3%	1,3%
FE	n.v.	n.v.	0,0%	0,0%	0,0%	13,4%	13,4%
IW	n.v.	n.v.	-0,3%	-4,1%	3,2%	0,5%	5,9%
VE	n.v.	n.v.	-0,5%	0,0%	-0,2%	-10,6%	-17,9%
EK	n.v.	98,4%	97,7%	93,5%	96,5%	99,8%	99,8%

\* Ab 1996 gNBE

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der schwedische Lebensversicherungsmarkt ist der größte skandinavische Markt, im europäischen Vergleich rangiert er nur auf Platz 8.

<sup>144</sup> Insbesondere im Gewerbekunden- und Industriekundengeschäft. Als Beispiele seien UAP und Cigna zu nennen, obwohl auch deren Marktposition noch so schwach ist, daß sie keinen wesentlichen Einfluß auf eine Marktstrukturveränderung ausüben.

<sup>145</sup> Vgl. Fox-Pitt Kelton (1996), S. 58.

<sup>146</sup> Die Anzahl der Lebensversicherungsgesellschaften erhöhte sich leicht von 18 in 1985 auf 31 in 1993, die der Sachversicherungsgesellschaften von 75 in 1985 auf 100 in 1993. Vgl. Eurostat (1996), S. 165. Gemessen am Neugeschäft konnten jedoch ausländische Lebensversicherungsgesellschaften ihre Marktposition wesentlich verbessern: Von einem verschwindend geringen Niveau noch in den 80er Jahren vereinten sie im Jahre 1994 bereits 50% des Neugeschäfts auf sich. Diese starke Position reduzierte sich jedoch ab 1995 wieder maßgeblich. Grund war wiederum eine staatliche Intervention. Es wurde eine Versicherungssteuer von 7,5% im Jahre 1995 auf Policen erhoben, die von Gesellschaften mit ausländischem Sitz verkauft wurden. Vgl. Fox-Pitt Kelton (1996), S. 58.

Im Zeitraum von 1990-1997 kommt es im Lebensversicherungsbereich bei einem schon sehr hohen Konzentrationsniveau von 98,4% zu einer weiteren Zunahme von 1,3% auf fast 100%. Dies ist auf den positiven Wachstumseffekt der Periode 1994-1996 und auf den Fusionseffekt in der Periode 1996-1998 zurückzuführen.

Der positive Wachstumseffekt geht überwiegend auf die sechs bis zehn größten Gesellschaften zurück, die ab 1994 starkes positives Wachstum verzeichnen.<sup>147</sup> Ursache hierfür ist u. a. der zunehmende Erfolg der Bankenversicherer. Sie konnten ab Anfang/Mitte der 90er Jahre vom Verkauf der Unit-linked Produkte sowie der Leben- und Rentenversicherungen profitieren. Die Gesellschaften SEB-Group, Handelsbanken Group und die Föreningsbanken Group (Joint-Venture mit Folksam Group) sind beispielsweise zu nennen.<sup>148</sup>

Seit den 90er Jahren ist in den *skandinavischen* Ländern außerdem eine Restrukturierung des gesamten Finanzsektors zu beobachten, die in den letzten zwei Jahren an Bedeutung gewonnen hat. Die nicht in der quantitativen Analyse berücksichtigten internationalen,<sup>149</sup> intra-industriellen<sup>150</sup> Zusammenschlüsse sowie die Konsolidierung im Bankensektor<sup>151</sup> verändern den Finanzbereich zunehmend. Andererseits wird dieser Konsolidierungsprozeß in den skandinavischen Ländern durch bestehende Stimmrechtsbeschränkungen,<sup>152</sup> Eigentumsverflechtungen skandinavischer Unternehmen, immer noch hoher staatlicher Beteiligungen im Finanzsektor sowie durch die notwendige Zustimmung des zuständigen Ministeriums erschwert.<sup>153</sup>

Das Konzentrationsniveau des schwedischen Lebensversicherungsmarktes wurde in der Periode 1996-1998 besonders durch eine Fusion angehoben: die

---

<sup>147</sup> Die fünf größten Gesellschaften verlieren hingegen Marktanteile aufgrund negativen internen Wachstums.

<sup>148</sup> Im Jahr 1992 nahm die SEB-Group Rang 7 ein, die Handelsbanken Group Rang 8 und die Föreningsbanken Group Rang (noch) Rang 11.

<sup>149</sup> Zu nennen ist z. B. die Zusammenlegung des Nicht-Lebensversicherungsgeschäftes der norwegischen Storebrand und der schwedischen Skandia. Bekannt gegeben im März 1999.

<sup>150</sup> So z. B. die Zusammenlegung des zweitgrößten dänischen Bankhauses Unidanmark mit dem dänischen Marktführer der Versicherungsbranche Tryg-Baltika im April 1999.

<sup>151</sup> Z. B. die Übernahme der schwedischen Handelsbanken durch Stadshypotek im Jahre 1997.

<sup>152</sup> Bei der schwedischen Gruppe Skandia besteht eine Eigentumsbegrenzung von 10%.

<sup>153</sup> Insbesondere relevant in Norwegen.

Übernahme der Trygg-Hansa (Rang 4) durch die Bankengruppe S-E-Banken (Rang 7 in 1996) im Oktober 1997.<sup>154</sup>

**Tab. 40: Der schwedische Sachversicherungsmarkt**

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1990-1998
AK	n.v.	n.v.	94,0%	94,0%	93,7%	89,8%	94,0%
VT	n.v.	n.v.	0,0%	-0,3%	-3,9%	0,7%	-3,5%
FE	n.v.	n.v.	0,0%	0,0%	0,0%	5,5%	5,5%
IW	n.v.	n.v.	0,0%	1,1%	-3,9%	-0,3%	-0,1%
VE	n.v.	n.v.	0,0%	-1,4%	0,0%	-4,5%	-8,9%
EK	n.v.	94,0%	94,0%	93,7%	89,8%	90,5%	90,5%

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der schwedische Sachversicherungsmarkt ist ein gesättigter Markt mit hoher Wettbewerbsintensität. Das Marktwachstum 1990-1997 lag mit 4,9% unter dem europäischen Schnitt, das Volumen ist im europäischen Vergleich klein. Hervorzuheben sind die relativ gleichmäßig verteilten hohen Marktanteile der führenden 5 Unternehmen: im Jahre 1998 befinden sie sich alle zwischen 14% und 22%; der Marktanteil des sechstgrößten Versicherers beläuft sich nur noch auf 2%.

Im schwedischen Sachversicherungsmarkt kommt es zu einer leichten Dekonzentration im Zeitraum von 1990-1996, im Zeitabschnitt von 1996-1997 zu einer leichten Konzentration aufgrund folgender Fusionstätigkeit am schwedischen Markt:

Durch die Fusion der VVAG Wasa mit der Gesellschaft Länsförsäkringar im Mai 1998 wird die oligopolistische Marktstruktur besonders im Sachversicherungsbe-  
reich weiter gestärkt. Beide Gesellschaften gehörten 1996 zu den „Großen“<sup>155</sup>,  
durch die Fusion verringert sich die Anzahl derer von 6 auf 5. Als Grund für die

<sup>154</sup> Zudem erhöht die Fusion der VVAG Wasa mit der Gesellschaft Länsförsäkringar das Konzentrationsniveau. Siehe hierzu Analyse Sachversicherungsmarkt.

<sup>155</sup> Wasa belegte im Sachversicherungsmarkt im Jahre 1996 den Platz 6, Länsförsäkringar belegte den Platz 1.

Fusion wird der komplementäre Fit der zwei Gesellschaften genannt.<sup>156</sup> Länsförsäkringars Fokus liegt im Sachversicherungsbereich, der von WASA im traditionellen Lebensversicherungsgeschäft und den Unit-Linked Produkten.<sup>157</sup> Treiber der Fusion sind der zunehmende Wettbewerb, die Notwendigkeit der Produktentwicklung und der notwendige Zugang zu neuen Vertriebskanälen gewesen.<sup>158</sup>

Es kann folgendes festgehalten werden: Das hohe Konzentrationsniveau, das auf die aktive Konzentrationspolitik der schwedischen Regierung zurückzuführen ist, bleibt auch nach der Liberalisierung des Marktes in den 90er Jahren weiterhin bestehen. Die Umstruktuiierung des Finanzsektors wirkt sich nur bedingt auf eine weitere Konzentration der Versicherungsbranche aus. Trotz seiner relativ kleinen Wirkung wächst im Sachversicherungsbereich im Zeitabschnitt 1996-1997 nach einer Phase der Dekonzentration das Niveau wieder an. Im Lebensversicherungsbereich wirkt die zunehmende Bankenversicherung positiv auf das Konzentrationsniveau.

### 8.3.11 Österreich

**Tab. 41: Der österreichische Lebensversicherungsmarkt**

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1990-1998
AK	n.v.	n.v.	78,3%	79,9%	82,3%	80,6%	78,3%
VT	n.v.	n.v.	1,6%	2,4%	-1,7%	3,0%	5,2%
FE	n.v.	n.v.	3,8%	9,4%	0,0%	16,4%	20,2%
IW	n.v.	n.v.	0,6%	-0,1%	-1,7%	-2,8%	2,6%
VE	n.v.	n.v.	-2,9%	-6,9%	0,0%	-10,6%	-17,5%
EK	n.v.	78,3%	79,9%	82,3%	80,6%	83,5%	83,5%

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

<sup>156</sup> Vgl. O.V. (1998/Bestwire), 20.05.1998.

<sup>157</sup> Trotz des Einflusses auf die Marktstruktur ist die Veränderung des hier gemessenen Konzentrationsniveaus gering: Durch die Fusion kann zwar eine weitere Gesellschaft zu den Top10 hinzustoßen, doch deren Marktanteil ist so gering, daß sich das gemessene Konzentrationsniveau der Top 10 nicht stark verändert. Der Verdrängungseffekt ist daher betragsmäßig fast gleich hoch wie der Fusionseffekt.

<sup>158</sup> Vgl. O.V. (1998/Bestwire), 20.05.1998.

Der Entwicklungsstand des österreichischen Lebensversicherungsmarktes liegt leicht unter dem europäischen Schnitt. Das Marktwachstum liegt mit 8,3% p. a. 1990-1997 ebenfalls leicht unter dem europäischen Schnitt von 8,8%. Mit einem Marktvolumen von 3,7 Bill. Euro in 1997 rangiert der kleine Markt in Europa auf Platz 10.

Der österreichische Lebensversicherungsmarkt ist im europäischen Vergleich bereits stark konzentriert. Die Konzentration im Zeitabschnitt 1990-1998 von 5,2% liegt im europäischen Schnitt.

Die Konzentration wird überwiegend durch den Zusammenschluß von Unternehmen hervorgerufen. Der hohe Fusionseffekt im Zeitabschnitt 1992-1994 in Höhe von 9,4% ist auf den Zusammenschluß der beiden großen Gesellschaften Raiffeisen Versicherung (Rang 4) mit der Bundesländerversicherung (Rang 2) zurückzuführen.<sup>159</sup> Synergieeffekte sollen insbesondere im Bereich Vertrieb, Personal und EDV realisiert werden.<sup>160</sup> Der hohe Fusionseffekt der Periode 1996-1998 geht auf die weitere Expansion der Bundesländer/Raiffeisen Gruppe zurück – durch den Zusammenschluß mit der ebenfalls großen Gesellschaft Austria-Collegialität (Rang 8).<sup>161</sup>

Der interne Wachstumseffekt wirkt sich besonders in der Periode 1996-1998 negativ auf das Konzentrationsniveau aus: Die Nachfrage nach Lebensversicherungen gegen Einmalbeitrag steigt 1996 aufgrund des Auslaufens der steuerlichen Förderung sprunghaft an. Im folgenden Jahr sinkt sie wieder stark ab.<sup>162</sup> Hauptsächlich Versicherungsgesellschaften mit Bankenvertriebsnetz profitieren von dieser Entwicklung.<sup>163</sup> In der nächsten Periode verlieren sie jedoch wieder die Marktanteile, was den negativen internen Wachstumseffekt begründet.

---

<sup>159</sup> Die Auswirkung im Sachgeschäft war mit 0,4% hingegen gering.

<sup>160</sup> Vgl. O.V. (1993/Der Standard), 23.01.1993.

<sup>161</sup> Siehe hierzu auch den Sachversicherungsmarkt.

<sup>162</sup> Das Marktwachstum der Periode 1994-1996 lag bei 22% p. a., in der Periode 1996-1997 hingegen bei negativen 16%.

<sup>163</sup> Z. B. die Gesellschaften Generali, Sparkassen und Union. Aufgrund des negativen internen Wachstums der Gruppe Bundesländer kommt es in dieser Periode trotzdem zu einem negativen internen Wachstumseffekt der Top 10 Unternehmen.

**Tab. 42: Der österreichische Sachversicherungsmarkt**

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1990-1998
AK	n.v.	n.v.	84,0%	85,2%	85,4%	84,9%	84,0%
VT	n.v.	n.v.	1,3%	0,2%	-0,5%	1,8%	2,7%
FE	n.v.	n.v.	19,1%	0,4%	0,0%	13,1%	32,2%
IW	n.v.	n.v.	-17,4%	0,3%	-0,5%	-0,2%	-17,3%
VE	n.v.	n.v.	-0,4%	-0,5%	0,0%	-11,0%	-12,2%
EK	n.v.	84,0%	85,2%	85,4%	84,9%	86,6%	86,6%

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der Entwicklungsstand des österreichischen Sachversicherungsmarktes liegt – im Gegensatz zum Lebensversicherungsmarkt – weit über dem europäischen Schnitt. Das Marktwachstum liegt mit 4,7% p. a. 1990-1997 deutlich unter dem europäischen Schnitt.

Der österreichische Sachversicherungsmarkt ist im europäischen Vergleich stark konzentriert. Die Konzentration im Zeitabschnitt 1990-1998 von 2,6% liegt deutlich unter der europäischen von 8,4%.

Die Konzentration ist ausschließlich auf den Zusammenschluß von Unternehmen zurückzuführen. Aufgrund des zunehmenden Konkurrenzdruckes – herbeigeführt durch die Deregulierung sowie das langsame Wachstum des bereits reifen Marktes – nehmen Unternehmenszusammenschlüsse in Österreich in den 90er Jahren zu.<sup>164</sup> Als Beispiel kann die bereits genannte Fusion der beiden großen, auch im Sachversicherungsmarkt stark vertretenen Versicherungsgruppen BARC (umbenannt zu Uniqa in 1999) mit der Austria-Collegialität (Rang 5) und der Bundesländer/Raiffeisen (Rang 4) im Januar 1997 genannt werden. Ziel waren einerseits Kosteneinsparungen, andererseits die Schaffung einer starken Basis für die weitere Expansion insbesondere im süddeutschen Raum, Slowenien, Kroatien und Oberitalien.<sup>165</sup>

<sup>164</sup> Vorstand (1997), S. 4.

<sup>165</sup> Vgl. O.V. (1996/Süddeutsche Zeitung), S. 29.

Der interne Wachstumseffekt spielt mit seinen sehr geringen Ausschlägen bei der Konzentrationsveränderung keine Rolle.<sup>166</sup>

### 8.3.12 Portugal

**Tab. 43: Der portugiesische Lebensversicherungsmarkt\***

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1990-1998
AK	n.v.	n.v.	64,1%	67,7%	75,7%	81,4%	64,1%
VT	n.v.	n.v.	3,6%	8,0%	5,7%	2,3%	19,6%
FE	n.v.	n.v.	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	6,7%
IW	n.v.	n.v.	8,0%	8,0%	9,4%	10,7%	17,9%
VE	n.v.	n.v.	-4,4%	0,0%	-10,4%	-8,4%	-5,0%
EK	n.v.	64,1%	67,7%	75,7%	81,4%	83,7%	83,7%

\* Nur CR 8

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der Entwicklungsstand des portugiesischen Lebensversicherungsmarktes ist sehr gering, das Marktwachstum liegt dementsprechend mit 31% p. a. 1990-1998 im europäischen Vergleich am höchsten.<sup>167</sup> Das Marktvolumen ist mit 2,3 Bill. Euro in 1997 das kleinste.

Die Konzentration im Lebensversicherungsbereich liegt in den 90er Jahren bei 20% und ist damit die höchste in Europa. 1990 lag das Konzentrationsniveau noch unter dem europäischen Durchschnitt, 1998 darüber. Die Konzentration ist in dem stark wachsenden Markt<sup>168</sup> hauptsächlich auf den internen Wachstumseffekt zurückzuführen, im Zeitabschnitt 1994-1996 außerdem auf die Großfusion zweier Banken.

<sup>166</sup> Im Zeitabschnitt 1990-1992 wird ein hoher interner Wachstumseffekt ausgewiesen aufgrund eines Aktientausches von Tochtergesellschaften der Allianz (erhält Wiener Allianz) und Generali (erhält Interunfall). Vgl. Kapitel 8.2.2.

<sup>167</sup> Das zunehmende Bewußtsein der Bevölkerung, sich selbständig absichern zu müssen, sowie Steuerbegünstigungen regten die Nachfrage an. Vgl. Eurostat (1996), S. 146.

<sup>168</sup> Das Marktwachstum liegt mit 31% p. a. für den Zeitabschnitt 1990-1997 im europäischen Vergleich am höchsten.

Im Jahre 1974 wurden die wesentlichen Banken und Versicherungen verstaatlicht, Anfang der 90er Jahre jedoch wieder privatisiert.<sup>169</sup> Zum größten Teil fielen sie wieder in die Hände ihrer ehemaligen Besitzer, die in dieser Zeit kein weiteres Versicherungsgeschäft aufgebaut hatten. Die Privatisierung hatte somit über den Fusionseffekt keinen konzentrationsfördernden Effekt in der Versicherungsbranche.

Hingegen erhöhten sie das Konzentrationsniveau über den internen Wachstumseffekt, denn die Eingliederung der ehemals staatlichen Gesellschaften in große Bankengruppen wirkte sich durch die in Portugal stark zunehmende Bankversicherung<sup>170</sup> positiv auf ihr Wachstum aus. Die Privatisierung der Gesellschaft Tranquilidade VIDA im Jahr 1990 und ihr Verkauf an den ehemaligen Besitzer Banco Espirito Santo, der heute viertgrößten Bankengruppe Portugals, ist als Beispiel zu nennen. Im Jahre 1992 besaß Tranquilidade VIDA einen Marktanteil von 7,6%, den sie mit Hilfe des gut ausgebauten Vertriebsnetzes ihrer Muttergesellschaft bis zum Jahr 1998 auf 18,7% ausbauen konnte.

Selbst Neugründungen von Versicherungsgesellschaften durch Banken führten unter diesen Marktbedingungen durch das folgende hohe interne Wachstum zu einer Konzentration. Neue Marktteilnehmer konnten durch den aufkommenden Bankvertrieb in dem schwach entwickelten und stark wachsenden Markt schnell Marktanteile für sich verbuchen. In dem sehr kleinen portugiesischen Markt rangierten sie nach kurzer Zeit selbst unter den zehn größten Unternehmen. Gründungen von Tochtergesellschaften wie z. B. BPI VIDA im Jahre 1993 von der Bankengruppe BPI oder Barclays Vida, ebenfalls gegründet im Jahre 1993, rangierten bereits im Jahre 1996 unter den Top 10: BPI VIDA mit einem Marktanteil von 11,2% auf Rang 4, Barclays Vida mit einem Marktanteil von 6,2% auf Rang 6.

Der Fusionseffekt wirkt sich hingegen nur in der Periode 1994-1996 stark auf das Konzentrationsniveau aus: Durch den Kauf der Bank Banco Portugues do

---

<sup>169</sup> Vgl. Axco (1997), S. 23.

<sup>170</sup> Bankversicherer konnten 1990 erst 11%, 1995 bereits 55% der Marktanteile für sich verbuchen. Grund für die zunehmende Popularität waren steuerliche Vorteile für bestimmte Sparprodukte (long-term, guaranteed-income financial capitalisation products), das fallende Zinsniveau sowie die schon seit jeher bestehende starke Verbindung zwischen Banken und Versicherern.

Atlantico (BPA) durch die Bank Banco Commercial Portugues (BCP) entstand im März 1995 Portugals größte Finanzinstitution. Die Tochtergesellschaften beider Unternehmen rangierten vor der Fusion im Lebensversicherungsmarkt bereits unter den sechs größten. BCPs aggressive Expansion und ihr großer Kundentamm sollte der BPA neue Kundenkontakte eröffnen.<sup>171</sup>

**Tab. 44: Der portugiesische Sachversicherungsmarkt**

	1980-1985	1985-1990	1990-1992	1992-1994	1994-1996	1996-1998	1990-1998
AK	n.v.	n.v.	77,3%	75,7%	73,3%	75,3%	82,7%
VT	n.v.	n.v.	-1,7%	-2,4%	2,0%	2,0%	0,0%
FE	n.v.	n.v.	0,0%	0,0%	9,2%	2,8%	12,0%
IW	n.v.	n.v.	0,5%	-2,7%	0,2%	-0,6%	0,0%
VE	n.v.	n.v.	-2,1%	0,3%	-7,4%	-0,2%	-12,0%
EK	n.v.	77,3%	75,7%	73,3%	75,3%	77,3%	77,3%

Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Der portugiesische Sachversicherungsmarkt ist – wie der Lebensversicherungsmarkt – schwach entwickelt. Er weist ein im europäischen Vergleich überdurchschnittlich hohes Wachstum von 12,7% p. a. im Zeitabschnitt 1990-1997 aus. Er besitzt ein kleines Marktvolumen von 2,5 Bill. Euro.

Im portugiesischen Sachversicherungsmarkt kommt es nach einer Phase der Dekonzentration zu einer Konzentration in gleicher Höhe, so daß sich für den Gesamtzeitraum 1990-1998 keine Konzentrationsveränderung ergibt. Trotz des konstanten Konzentrationsniveaus lag es 1998 noch über dem europäischen Schnitt.

Die Dekonzentration bis 1994 ist auf den negativen internen Wachstumseffekt zurückzuführen, die Konzentration ab 1994 auf den Fusionseffekt.

Die Privatisierung übt, wie im Lebensversicherungsmarkt, keinen Einfluß über den Fusionseffekt auf die Konzentration aus. Hingegen wirkt sie sich über den internen Wachstumseffekt negativ auf das Konzentrationsniveau aus. Die

<sup>171</sup> Vgl. O.V. (1995/Project and Trade Finance), S. 38.

Entwicklung der bis 1998 in staatlichen Besitz befindlichen Gesellschaft O Trabalho ist in diesem Zusammenhang zu nennen. O Trabalho gewann noch in den 80er Jahren Marktanteile (Rang 7). Als der Wettbewerb durch den Privatisierungsprozeß zunahm, verlor sie hingegen Marktanteile in allen Periodenabschnitten (Rang 9).<sup>172</sup> Die Dekonzentration im Zeitabschnitt 1992-1994 in Höhe von 2,4% ist überwiegend auf den starken Marktanteilsverlust dieser Gesellschaft zurückzuführen.

Der positive Fusionseffekt im Jahresabschnitt 1994-1996 ist wiederum auf den bereits genannten Zusammenschluß der beiden Banken BPA und BCP zurückzuführen: Beide den Bankengruppen angehörigen Tochtergesellschaften Bonança<sup>173</sup> und OCIDENTAL<sup>174</sup> waren ihrerseits führende Gesellschaften im Sachversicherungsmarkt. Im Zeitabschnitt 1997-1998 ist der Fusionseffekt hingegen internationaler Natur: Die deutsche Allianz, die bereits einen Marktanteil von knapp 4% im portugiesischen Sachversicherungsmarkt hält, kauft die Tochtergesellschaften A Social und Scottish Union Portugal der Bankengruppe BPI.<sup>175</sup>

---

<sup>172</sup> Die Alternative wäre die Liquidation der Gesellschaft gewesen. Die Regierung erklärte sich bereit, nach der Privatisierung den Verlust zu übernehmen, welcher der Differenz zwischen ESC 9 bn und dem Verkaufspreis entspricht. Vgl. O.V. (1998/Diario de Noticias), S. 34.

<sup>173</sup> Privatisiert in 1991 und an BPA verkauft.

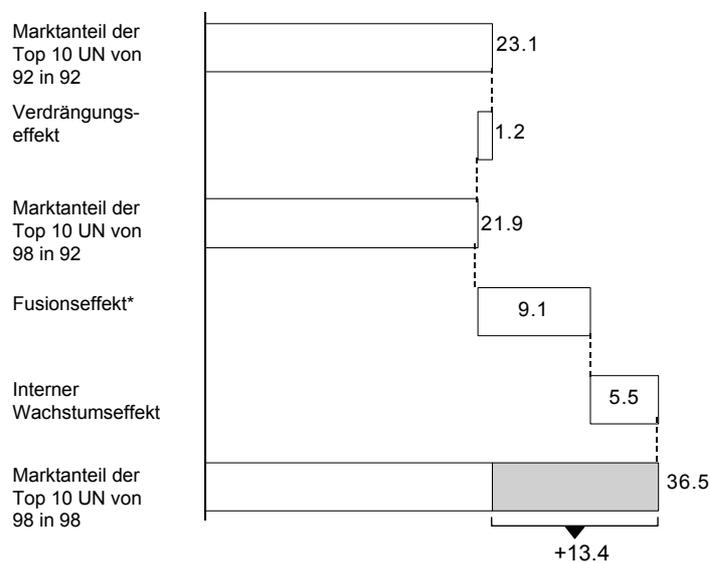
<sup>174</sup> Gründung durch BCP im Jahre 1989.

<sup>175</sup> Durch ein Kooperationsabkommen mit dieser konnte die Allianz ihre Vertriebskapazität erheblich ausbauen.

### 8.3.13 Konzentrationsmessung auf europäischem Niveau

Wie aus folgender Abbildung zu entnehmen ist, hat das Konzentrationsniveau CR10, gemessen an europäischem Niveau, um 13,4%-Punkte von 23,1% im Jahre 1992 auf 36,5% im Jahre 1998 zugenommen. Besonders stark sind dabei die fünf größten Gesellschaften gewachsen.<sup>176</sup> Im Jahre 1998 waren dies die Allianz, AXA/UAP, Generali, Zürich und CNP.

**Abb. 13: Die Konzentrationsveränderung auf gesamteuropäischem Niveau**



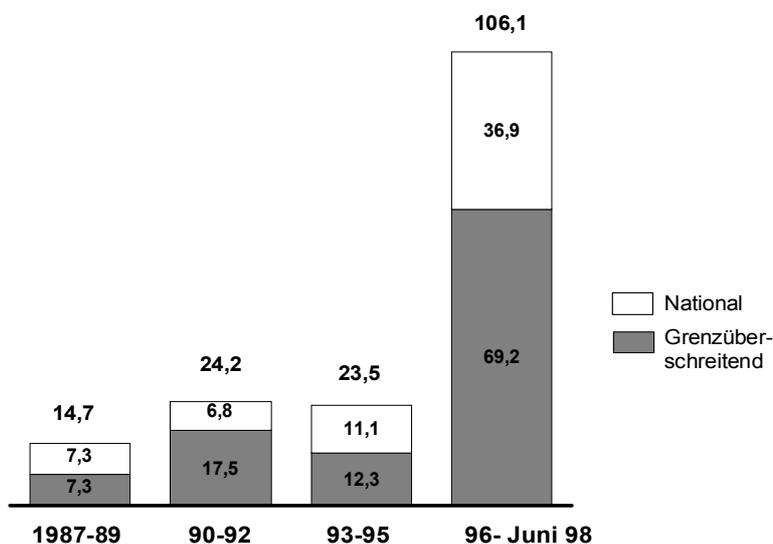
Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Aus der Analyse geht hervor, daß die Konzentration überwiegend auf die Fusionstätigkeit von paneuropäischen Versicherern zurückzuführen ist. Die im Jahre 1998 führenden Gesellschaften konnten ihre Position durch externes Wachstum in Höhe von über 9%<sup>177</sup> ausbauen. Bei den hier erfaßten Zusammenschlüssen handelt es sich zu knapp 5% um grenzüberschreitende Akquisitionen, zu 4% um nationale Konsolidierung. Eine Analyse aller europäischen Akquisitionen (nicht nur der zehn größten Unternehmen) verdeutlicht eine ähnliche Aufteilung, wie folgender Abbildung zu entnehmen ist:

<sup>176</sup> Es besteht eine Zunahme der CR5 von 14,6% (1992) auf 24,9% (1998).

<sup>177</sup> Hierbei stellen die 9% ein Minimum dar, da in dem Fusionseffekt nur die größten Übernahmen seit November 1996 berücksichtigt wurden. Der interne Wachstumseffekt beinhaltet somit die restlichen, hier nicht erfaßten Fusionen und wird somit zu hoch ausgewiesen.

**Abb. 14: Transaktionsvolumen von M&A's im europäischen Versicherungsbereich, in Mrd. US \$**



Quelle: Eigene Berechnung, Datenbasis McKinsey EFIC-Research.

Das Volumen der grenzüberschreitenden Akquisitionen liegt leicht über dem der nationalen Zusammenschlüsse. Zudem ist der Abbildung zu entnehmen, daß im Zeitabschnitt 1996-1998 das Volumen der Zusammenschlüsse auf über das Vierfache im Vergleich zu den vorherigen Perioden angestiegen ist. Dabei ist besonders ein Anstieg der grenzüberschreitenden Zusammenschlüsse zu verzeichnen.

Auf die veränderten Rahmenbedingungen, die nationale sowie grenzüberschreitende Akquisitionen begründen, wurde bereits in der Länderanalyse eingegangen.<sup>178</sup> Europäische Versicherer geraten zunehmend unter Druck, wettbewerbsfähiger zu werden – durch z. B. strategische Umpositionierungen (z. B. durch Fokussierung auf Kunden/Produktsegmente durch Akquisition bzw. Verkauf von Unternehmenseinheiten) oder durch das Ausschöpfen von Synergiepotentialen (insbesondere bei nationalen Zusammenschlüssen können Kostensynergien, bei cross-border Zusammenschlüssen Wachstumssynergien erwirtschaftet werden).<sup>179</sup>

<sup>178</sup> Neben diesen können die immer effizienteren Kapitalmärkte aufgeführt werden, die eine zunehmende Eigenkapitalverzinsung der oft überkapitalisierten Versicherungsunternehmen fordern. Vgl. Beaujean/Jacob/Muth/Simensen/Wels (1998), S 31, Kern (1999), S. 218.

<sup>179</sup> Vgl. Beaujean/Jacob/Muth/Simensen/Wels (1998), S. 26.

Eine Folge sind nationale und grenzüberschreitende Zusammenschlüsse von Versicherungsunternehmen sowie interindustrielle Zusammenschlüsse von Banken und Versicherungsunternehmen. Beispielhaft für eine grenzüberschreitende Akquisition ist der Kauf der französischen AGF durch die deutsche Allianz zu nennen, durch den sich der Fusionseffekt um 2% erhöht. Ziel der Allianz war unter anderem der Ausbau ihrer europäischen Position – insbesondere in Frankreich –<sup>180</sup> sowie die Stärkung ihres Industriekundengeschäfts. Die nationale Konsolidierung der französischen Versicherungsgesellschaften AXA und UAP hatte einen Einfluß von 1,5% auf den europäischen Fusionseffekt. Hier stand einerseits das Ausschöpfen von Kostensynergien im Vordergrund.<sup>181</sup> Andererseits sollte ebenfalls die europäische Präsenz umfassend gestärkt werden.<sup>182</sup>

Als Ergebnis der Konzentrationsanalyse auf europäischem Niveau kann festgehalten werden, daß die Konzentration überwiegend auf die Fusionstätigkeit großer paneuropäischer Versicherer zurückzuführen ist. Die Akquisitionstätigkeit nahm besonders im Zeitraum von 1996-1998 zu. Das Volumen der grenzüberschreitenden Käufe lag dabei über dem der nationalen Käufe.

Bei einem Vergleich des europäischen Konzentrationsniveaus mit dem Durchschnitt des Konzentrationsniveaus der hier betrachteten europäischen Länder wird deutlich, daß auch zukünftig viel Raum für eine weitere Konsolidierung auf europäischem Niveau besteht. Das europäische Konzentrationsniveau lag im Jahre 1998 noch um knapp 40% unter dem durchschnittlichen Konzentrationsniveau der einzelnen europäischen Länder.<sup>183</sup>

Der weitere Trend zur Restrukturierung in der europäischen Versicherungsbranche hin zu einem paneuropäischen, integrierten Finanzdienstleistungssektor – einhergehend mit einem zunehmend starken Wettbewerb – spricht für die weitere Konsolidierung auf europäischem und nationalem Niveau.

---

<sup>180</sup> Die Allianz möchte in jedem europäischen Land mit einer Gesellschaft vertreten sein, die unter den ersten 5 rangiert.

<sup>181</sup> Vgl. Copeman (1997), S. 70.

<sup>182</sup> Vor der Fusion hatte AXA wiederholt darauf hingewiesen, größter Versicherer der Welt werden zu wollen.

<sup>183</sup> Jedoch ist darauf hinzuweisen, daß zwischen Marktgröße und dem Konzentrationsniveau ein negativer Zusammenhang besteht (eigene Messung).

Die hier vorgenommene empirische Untersuchung der Konzentrationsveränderung auf nationalem und gesamteuropäischem Niveau wird im nächsten Kapitel herangezogen, um die im theoretischen Teil aufgestellten Thesen zu testen.

## 9 Ergebnisse der empirischen Untersuchung: Thesenüberprüfung

Die aufgestellten Thesen des theoretischen Teils der Arbeit können mit den Ergebnissen des empirischen Teils überprüft werden. Dabei soll zuerst auf die Bedeutung der direkten Konzentrationsursachen eingegangen werden (Position 1 bis 4 der direkten Konzentrationsursachen). Danach wird die Bedeutung der indirekten Konzentrationsursachen untersucht (Position 1 bis 3 der indirekten Konzentrationsursachen). Im gleichen Schritt wird der Wirkungszusammenhang der indirekten auf die direkten Konzentrationsursachen (Thesen 1 bis 12) überprüft.<sup>1</sup>

Als Ansatzpunkt wird die in Kapitel 7 aufgestellte Tabelle noch einmal aufgeführt:

**Tab.17: Ergebnisse der theoretischen Untersuchungen**

	Indirekte KU			Bedeutung insgesamt Direkte KU
	Wachstum	IT	Gesetzl. RB	
<b>Direkte KU</b> Markteintritt (-)	hoch (1)	mittel(2)	gering (3)	Position 2
Marktaustritt (+)	gering (4)	kein (5)	gering (6)	Position 4
Internes Wachstum (+,-)	mittel/+;- (7)	gering/+; - (8)	gering/+ (9)	Position 3
M&A (+)	hoch (10)	gering (11)	hoch (12)	Position 1
<b>Bedeutung insgesamt Indirekte KU</b>	Position 1	Position 3	Position 2	

Quelle: Eigene Darstellung.

<sup>1</sup> Die Thesen sollen hier nicht noch einmal erklärt und aufgelistet werden. Siehe hierzu Kapitel 7.

## 9.1 Der Gesamteinfluß der direkten Konzentrationsursachen

Unternehmenszusammenschlüsse haben – wie theoretisch hergeleitet – den größten direkten Einfluß auf das Konzentrationsniveau (Position 1). Empirisch kann diese Aussage bestätigt werden, wenn der Fusionseffekt des Weiss-Modells deutlich höher liegt als der interne Wachstumseffekt.<sup>2</sup>

Wie die empirische Untersuchung zeigt, ergibt sich für den Zeitraum 1990-1998 gemeinsam für den Sach- und Lebensversicherungsmarkt ein addierter Fusionseffekt in Höhe von 467% – der interne Wachstumseffekt<sup>3</sup> beläuft sich hingegen auf nur 153%.<sup>4</sup> Wie die Analyse außerdem ergeben hat, lag in den Ländern Belgien, Frankreich und Deutschland eine überdurchschnittlich hohe Konzentration vor – in allen drei Märkten ist sie überwiegend auf den Fusionseffekt zurückzuführen.<sup>5</sup> Die Schlußfolgerung „Position 1“ läßt sich folglich empirisch bestätigen.

Die theoretische Untersuchung ergab, daß der Markteintritt den zweitgrößten (Position 2) und das interne Wachstum (Position 3) den drittgrößten Einfluß auf das Konzentrationsniveau hat. Der Markteintritt wird in dem herangezogenen Modell jedoch nicht separat gemessen. Er findet seinen Niederschlag im internen Wachstumseffekt. Das Modell kann also keine empirische Prüfung dieser Thesen liefern.

Daher fand im empirischen Teil der Arbeit eine weitergehende Untersuchung auf Unternehmensebene statt: Markteintritte und das interne Wachstum ausgewählter Unternehmen wurden einzeln analysiert. Diese Untersuchung ergab, daß Markteintritte sowie internes Wachstum gleichermaßen das Konzentrationsniveau verändern:

---

<sup>2</sup> Der ebenfalls die Markteintritte beinhaltet. Siehe Kapitel 8.2.2.

<sup>3</sup> Als aufsummierter Betrag des internen Wachstumseffekts.

<sup>4</sup> Ebenfalls nahm auf europäischem Niveau die Konzentration aufgrund des Fusionseffekts in größerem Maße zu als aufgrund des internen Wachstumseffekts.

<sup>5</sup> Dies gilt gleichermaßen für den Sach- sowie den Lebensversicherungsmarkt.

Der Markteintritt von erfolgreichen Unternehmen vermindert das Konzentrationsniveau zum Gründungszeitpunkt. Gerade diese Neugründungen wachsen in den Folgeperioden oftmals stark an.<sup>6</sup> Sie vermindern oder erhöhen je nach ihrer Marktposition dadurch den Konzentrationsgrad. Als Beispiel kann der französische Lebensversicherungsmarkt genannt werden, in dem es Ende der 80er Jahre zu vielen Neugründungen kam. Durch ihr starkes Wachstum schon kurz nach dem Gründungszeitpunkt erhöhten sie bereits Anfang der 90er Jahre das Konzentrationsniveau.

Die These, daß der Markteintritt das Konzentrationsniveau stark beeinflusst (Position 2), ist folglich empirisch belegt. Keine Bestätigung findet dagegen die These, daß das interne Wachstum eine vorhandene, aber geringere Bedeutung besitzt (Position 3). Gerade durch das hohe interne Wachstum von Neugründungen wird das Konzentrationsniveau gleichermaßen berührt. Die Wirkungsrichtung hierauf ist hingegen schwer bestimmbar.

Die direkte Konzentrationsursache Marktaustritt hat – wie theoretisch hergeleitet – keine spürbare Auswirkung auf das Konzentrationsniveau (Position 4). Hohe Marktaustrittsbarrieren verhindern das Ausscheiden von Unternehmen am Markt. Wie anhand einer Statistik in Kapitel 8.3 dargestellt, kam es in den 90er Jahren in der europäischen Versicherungsbranche tatsächlich nur zu sehr wenigen Liquidationen. Ein bemerkenswerter Konzentrationseffekt geht von dieser Ursache daher nicht aus. Das theoretische Ergebnis (Position 4) findet empirische Bestätigung.

---

<sup>6</sup> Oftmals ist ihre Gründung Reaktion auf eine Entwicklung am Markt. Sie setzten sich dadurch wesentlich von ihren Konkurrenten ab und können erfolgreich Marktanteile hinzugewinnen.

## **9.2 Der Gesamteinfluß der indirekten Konzentrationsursachen und ihre Wirkung auf die direkten Konzentrationsursachen (Thesen eins bis zwölf)**

Inwieweit üben die *indirekten* Ursachen – d. h. die Veränderungen der Wachstumsrate, der IuK-Technologien und der gesetzlichen Rahmenbedingungen – einen Einfluß auf die direkten Konzentrationsursachen und damit auf das Konzentrationsniveau aus?

Die indirekten Ursachen, die eine hohe oder mittlere Wirkung auf die direkten Konzentrationsursachen aufweisen, konnten in Kapitel 8 empirisch untersucht werden. Ursachen, die eine geringe Wirkung zum Gegenstand haben, erklären Konzentrationsveränderungen nicht – ihre empirische Erfassung ist daher auch nicht möglich.

Besonders die Veränderungen der gesetzlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen konnten die Marktaustrittsbarrieren wenig senken. Diese Barrieren waren – wie empirisch bestätigt – auch Ende der 90er Jahre noch so hoch, daß es zu wenigen Marktaustritten kam. Ein Konzentrationseffekt ging davon nicht aus. Thesen 4, 5, 6, die den Wirkungszusammenhang auf die Marktaustrittsbarrieren zum Gegenstand haben, können daher bereits aus der folgenden Betrachtung ausgeklammert werden.

### **9.2.1 Veränderungen des Nachfragepotentials und des Nachfrageverhaltens (Position 1 und Thesen 1, 7, 10)**

Das Wachstum eines Marktes übt – wie theoretisch hergeleitet – einen starken Einfluß auf die Konzentrationsentwicklung aus (Position 1).

In einem *schwach wachsenden* Markt ist die Konzentration auf den *Zusammenschluß von Unternehmen* (These 10) zurückzuführen, Markteintritte und internes Wachstum haben hingegen keinen hohen Einfluß auf die Konzentrationsentwicklung. Theoretisch wurde dieser Zusammenhang wie folgt begründet: Durch das geringe Wachstum wird der Wettbewerb in den Märkten verschärft, Unternehmen werden gezwungen, sich durch Zusammenschlüsse strategisch neu zu platzieren

oder Kosten- und Wachstumsynergien zu realisieren. Markteintrittsbarrieren sind in einer solchen Marktsituation hoch. Außerdem ist schnelles internes Wachstum aus eigener Kraft schwer möglich.

Empirisch kann das bestätigt werden, wenn der Fusionseffekt des Weiss-Modells *in schwach wachsenden Märkten* deutlich höher liegt als der interne Wachstumseffekt.<sup>7</sup>

Wie die Analyse zeigt, ist die Konzentration in den *schwach wachsenden* Sachversicherungsmärkten hauptsächlich auf Unternehmenszusammenschlüsse zurückzuführen.<sup>8</sup> Eine besonders starke Fusionstätigkeit ist ab dem Jahre 1994 zu verzeichnen. Hingegen sind teilweise sehr geringe Ausschläge<sup>9</sup> ohne eindeutigen Trend beim internen Wachstumseffekt zu erkennen. Beispielhaft sind hier die schwach wachsenden Sachversicherungsmärkte von Frankreich, Deutschland und Großbritannien zu nennen.

Die Gegenüberstellung des Fusionseffekts mit dem internen Wachstumseffekt macht dies ebenfalls deutlich: Der aufaddierte Fusionseffekt im *schwach wachsenden* Sachversicherungsmarkt beträgt hohe 253%, der interne Wachstumseffekt liegt in diesem Markt bei nur 35%.

These 10 kann somit empirisch bestätigt werden.

In einem *stark wachsenden Markt* liegen – wie theoretisch begründet – die Markteintrittsbarrieren (These 1: hoher Einfluß) und Wachstumsbarrieren (These 7: mittlerer Einfluß) wesentlich niedriger: Neue Marktteilnehmer können sich etablieren bzw. bestehende können aufgrund des starken Marktwachstums intern leichter wachsen. In einem solchen Marktumfeld ist eine Dekonzentration durch Markteintritte bzw. eine Konzentrationsveränderung durch internes Wachstum durchaus denkbar.

---

<sup>7</sup> Der ebenfalls die Markteintritte beinhaltet. Siehe Kapitel 8.2.2.

<sup>8</sup> Der aufaddierte Fusionseffekt beträgt im schwach wachsenden Sachversicherungsmarkt 253%. Hingegen beträgt er im stark wachsenden Lebensversicherungsmarkt 215%.

<sup>9</sup> Insbesondere bei den ehemaligen stark regulierten Märkten wie Deutschland, der Schweiz und Österreich sind sehr geringe Marktanteilsverschiebungen beim internen Wachstumseffekt zu erkennen.

Umgesetzt auf die Messung mit dem hier gewählten Modell bedeutet dies, daß der interne Wachstumseffekt – der hier auch die Marktzutritte beinhaltet<sup>10</sup> – in stark wachsenden Märkten wesentlich höher liegt als in schwach wachsenden.

Empirisch konnte dieser Sachverhalt bestätigt werden: In den Lebensversicherungsmärkten, die im Vergleich zu den Sachversicherungsmärkten erheblich stärker wachsen, sind die Ausschläge des internen Wachstumseffektes deutlich größer. Insbesondere in Lebensversicherungsmärkten mit sehr hohem Wachstum ist die Konzentrationsveränderung überwiegend auf den internen Wachstumseffekt zurückzuführen, d. h. auf das interne Wachstum bestehender Unternehmen bzw. auf Markteintritte. Die Richtung der Konzentrationsveränderung hängt von den jeweiligen Marktbedingungen ab. Beispielhaft sind die Lebensversicherungsmärkte von Frankreich, Portugal und Italien zu nennen. In dem französischen und portugiesischen Lebensversicherungsmarkt lag ein positiver interner Wachstumseffekt vor – es kam zu einer Konzentration. Das Konzentrationsniveau des italienischen Lebensversicherungsmarktes nahm hingegen aufgrund des negativen internen Wachstumseffekts ab.

Auch hier unterstreicht die Gegenüberstellung der addierten Effekte diesen Sachverhalt noch einmal: Der addierte Betrag der internen Wachstumseffekte beläuft sich im schnell wachsenden Lebensversicherungsmarkt auf 118%, im schwach wachsenden Sachversicherungsmarkt liegt er nur bei 35%.

Die These 1, daß durch hohes Wachstum die Markteintrittsbarrieren stark sinken und es dadurch zu einer *deutlichen* Dekonzentration kommt, kann bestätigt werden. Die These 2, daß durch hohes Wachstum die Wachstumsbarrieren sinken und dadurch ein *mittelhoher* Einfluß auf das Konzentrationsniveau besteht, kann dagegen empirisch nicht belegt werden. Vom schnellen Marktwachstum geht – empirisch gesehen – ebenfalls eine *hohe* Wirkung auf die Wachstumsbarrieren und damit auf die Konzentrationsveränderungen aus.

Wie die vorangegangenen Untersuchungen belegen, kann auch die Annahme bestätigt werden, daß das Wachstum einen hohen Einfluß auf das Konzentrationsniveau ausübt (Position 1).

---

<sup>10</sup> Siehe Kapitel 3.2.2.

### **9.2.2 Veränderungen der Informations- und Kommunikationstechnologien (Position 3 und Thesen 2, 8, 11)**

Die Weiterentwicklung der IuK-Technologie hat – entsprechend der theoretischen Überlegungen – keinen großen Einfluß auf das Konzentrationsniveau (Position 3). Ein bemerkenswerter Einfluß geht nur auf die Markteintrittsbarriere „Zugang Vertriebskanäle“ aus. Sie vermindert sich für potentielle Konkurrenten, die über die aktive Nutzung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien den direkten Absatz zu einem bestimmten Kundensegment wählen. Von dem hierdurch möglichen Markteintritt kann es zu Dekonzentration kommen (These 2: mittlere Wirkung).

Die empirische Untersuchung kann diese These nicht bestätigen. In keinem Markt lag eine Dekonzentration vor, die auf die Gründung von Direktversicherern zurückzuführen ist. Wie beispielsweise am englischen Markt verdeutlicht, sind die Marktanteile der Direktversicherer insgesamt zu gering, als daß sie einen wesentlichen Effekt auf den gesamten Markt ausüben vermögen. Der mittelstarke Effekt, der in These 2 aufgestellt worden ist, ist empirisch als gering einzustufen.

Auch konnte empirisch kein bemerkenswerter Einfluß von den IT-Entwicklungen auf die direkte Konzentrationsursache „internes Wachstum“ (These 8) und „Zusammenschluß von Unternehmen“ (These 11) bewiesen werden. In keinem der Unternehmenszusammenschlüsse wurden die IuK-Technologien als ausschlaggebender Kaufgrund genannt.

Wie die vorangegangenen Untersuchungen belegen, kann die Annahme bestätigt werden, daß die Entwicklungen der IT-Technologien keine große Auswirkung auf das Konzentrationsniveau ausüben (Position 3).

### 9.2.3 Veränderungen gesetzlicher Rahmenbedingungen (Position 2 und Thesen 3, 9, 12)

Die indirekte Konzentrationsursache „Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen“ hat teilweise – wie theoretisch hergeleitet – einen bemerkenswerten Effekt auf das Konzentrationsniveau (Position 2).

Besonders die Wirkung des Deregulierungs- und des Binnenmarkteffektes auf den *Unternehmenszusammenschluß* (These 12) wird als hoch eingestuft. Zwei wesentliche theoretische Überlegungen stehen hinter dieser Aussage.

Erstens steigt der Wettbewerb durch den Deregulierungseffekt besonders in den vormals *stark regulierten* Märkten an. Das Ausschöpfen der Synergiepotentiale gewinnt dadurch an Bedeutung – es kommt zu Unternehmenszusammenschlüssen. Die empirische Länderanalyse zeigte, daß Sachversicherungsmärkte wie Deutschland, Italien und Frankreich, die vormals *stark reguliert* waren, eine hohe Konzentration aufgrund von Unternehmenszusammenschlüssen aufweisen. Der gestiegene Wettbewerb aufgrund von langsamem Wachstum (siehe oben) spielt hier selbstverständlich auch eine Rolle.

Zweitens definieren – aufgrund des Binnenmarkteffekts – besonders paneuropäische Unternehmen ihren relevanten Markt zunehmend in europäischen Grenzen. Die Wachstums- und später auch die Kostensynergien steigen weiter an. Der hiervon ausgehende Konzentrationseffekt durch Unternehmenszusammenschlüsse wird als hoch eingestuft. Die empirische Länderanalyse bestätigt diese Aussage. In den 90er Jahren kam es zu sehr vielen Unternehmensakquisitionen, deren Kaufmotiv der Ausbau der europäischen Position war. Dabei waren alle europäischen Länder betroffen.

Dieser Sachverhalt wurde ebenfalls durch die Analyse der Konzentrationsveränderung auf europäischem Niveau verdeutlicht: Aus der Analyse ging hervor, daß die europäische Konzentration überwiegend auf die Fusionstätigkeit der paneuropäischen Versicherer zurückzuführen ist. Die im Jahre 1998 führenden Gesellschaften konnten ihre Position zum größten Teil durch externes Wachstum in Höhe von über 9% ausbauen. Bei den hier erfaßten Zusammenschlüssen

handelt es sich zu knapp 5% um grenzüberschreitende Akquisitionen, deren Ziel oftmals der Ausbau der europäischen Position ist.

These 12 – daß von dem Deregulierungs- und Binnenmarkteffekt eine hohe Wirkung auf den Zusammenschluß von Unternehmen ausgeht – kann somit empirisch bestätigt werden.

Im theoretischen Teil wurde auch argumentiert, daß sich die Höhe der Markteintrittsbarrieren durch den Deregulierungs- und Binnenmarkteffekt verändert – eine eindeutige Richtungsänderung konnte nicht bestimmt werden (These 3). Empirisch kann weder ein eindeutig positiver noch ein eindeutig negativer Effekt festgestellt werden.

Kein wesentlicher Einfluß geht von den Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen auf das interne Wachstum (These 9) aus. Diese theoretische Annahme konnte empirisch bestätigt werden: In keinem Markt können Unternehmen aufgrund von Deregulierungstendenzen intern so stark wachsen, daß es zu einer sichtbaren Konzentrationsveränderung kommt.

Die Annahme, daß die Entwicklungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen teilweise einen großen Einfluß auf das Konzentrationsniveau ausüben – besonders über den Zusammenschluß von Unternehmen – (Position 3), kann empirisch belegt werden.

#### 9.2.4 Weitere Ergebnisse

Neben der bereits aufgeführten Thesenüberprüfung deuten die Ergebnisse der empirischen Analyse darauf hin, daß *staatliche Maßnahmen* sowie die *Restrukturierung der gesamten Finanzdienstleistungsbranche* sehr starken Einfluß auf das Konzentrationsniveau haben.

Staatliche und regulative Rahmenbedingungen beeinflussen die direkten Ursachen *Zusammenschluß*, *Markteintritt* und *internes Wachstum* wesentlich und üben hierüber einen Einfluß auf das Konzentrationsniveau aus. Zwar wurde in der theoretischen Analyse auf gesetzliche Maßnahmen eingegangen, besonders auf jene, die die Entstehung des europäischen Versicherungsbinnenmarktes betrafen. Jedoch ist die Dimension der gesetzlichen Maßnahmen vielfältiger und ihre Auswirkung stärker als in der theoretischen Analyse angenommen.

Erstens übt der Staat über die *Fusionskontrolle* direkten Einfluß auf den *Zusammenschluß von Unternehmen* aus. Als Beispielland ist Deutschland zu nennen: Einige Unternehmenskäufe bzw. Verkäufe des dominanten Marktführers Allianz wurden durch Vorgaben der Monopolkommission beeinflusst. Mit der *Verstaatlichung bzw. Privatisierung* von Unternehmen verändert der Staat zweitens das Konzentrationsniveau, als Beispielländer können Frankreich und Portugal genannt werden. Die *aktive Konzentrationspolitik* der schwedischen Regierung in den 50er Jahren ist als dritter Punkt anzuführen. Diese Politik förderte wesentlich den Zusammenschluß von Unternehmen.

Von regulativer Seite können ebenfalls Markteintrittsbarrieren geschaffen werden, wodurch der *Marktzutritt* neuer Anbieter erschwert wird. Dies zeigte die Analyse des schwedischen Marktes. Der Insurance Business Act aus dem Jahre 1948 reglementierte den Marktzugang von neuen Anbietern insoweit, daß nur dann die Erlaubnis zum Geschäftsbetrieb erteilt wurde, wenn ein Marktbedürfnis für das neue Unternehmen bestand (need's test). Während des gesamten Zeitraums von 1951-1985 wurden so gut wie keine neuen Gesellschaften zum Markt zugelassen.<sup>11</sup> Dies förderte die Entstehung einer oligopolistischen Struktur.

---

<sup>11</sup> Vgl. Finsinger/Pauly (1986), S. 173 ff.

Ein Einfluß auf das Konzentrationsniveau kann ebenfalls von staatlicher Seite über den *internen Wachstumseffekt* ausgeübt werden, so z. B. durch die steuerliche Begünstigung von Lebensversicherungen. Die hieraus resultierende höhere Nachfrage nach diesen Versicherungsprodukten – also das bereits oben angesprochene hohe Wachstum – wirkte sich z. B. in Italien wesentlich auf das gemessene Konzentrationsniveau aus.

Neben diesem staatlichen Einfluß verdeutlichte die empirische Analyse auch, daß die *Restrukturierung des gesamten europäischen Finanzdienstleistungssektors* eine bedeutende Rolle bei Konzentrationsveränderungen spielt.

Die *Gründung von Bankenversicherungstöchtern* und deren teilweise sehr hohen *interne Wachstumsraten* beeinflusste das Konzentrationsniveau erheblich. Z. B. wurde das Konzentrationsniveau in Frankreich, Portugal und Spanien hierdurch wesentlich bestimmt.

Auch durch *Zusammenschlüsse* von Bankenversicherungstöchtern mit Versicherungsunternehmen wurde das Konzentrationsniveau erheblich erhöht. Als Beispielländer sind die Niederlande, Belgien und Portugal aufzuführen.

Eine Untersuchung, die diesen Allfinanztrend mit einem interindustriellen Ansatz beleuchtet, wäre daher von Interesse.<sup>12</sup> Dieser Aspekt wurde jedoch im theoretischen Teil der vorliegenden Arbeit aufgrund seines intraindustriellen Ansatzes überwiegend ausgeklammert.<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Eine theoretische Untersuchung hinsichtlich des Zusammenschlusses von Banken und Versicherungen findet sich bei Scheele (1994).

<sup>13</sup> Beachtung fand nur die Gründung von Bankenversicherungstöchtern im Kapitel 3 „Markteintritt“.

### 9.3 Zusammenfassende Darstellung

Zusammenfassend können die empirischen Ergebnisse in der bereits bekannten Tabellenform festgehalten werden. Einflüsse, die in der Tabelle **fett** aufgeführt sind, konnten in der empirischen Analyse quantitativ oder qualitativ bestätigt werden. Die anderen Einflüsse fanden keine empirische Bestätigung, oftmals, weil ihr Einfluß zu gering ist.

**Tab. 45: Ergebnisse der empirischen Untersuchungen**

	Indirekte KU			Bedeutung insgesamt Direkte KU	
	Wachstum	IT	Gesetzl. RB		
<b>Direkte KU</b>	<b>Markteintritt (-)</b>	<b>hoch (1)</b>	<b>gering(2)</b>	gering (3)	<b>Position 2</b>
	<b>Marktaustritt (+)</b>	gering (4)	kein (5)	gering (6)	<b>Position 4</b>
	<b>Internes Wachstum (+,-)</b>	<b>hoch/+;- (7)</b>	gering/+; - (8)	gering/+ (9)	<b>Position 2</b>
	<b>M&amp;A (+)</b>	<b>hoch (10)</b>	gering (11)	<b>hoch (12)</b>	<b>Position 1</b>
<b>Bedeutung insgesamt Indirekte KU</b>	<b>Position 1</b>	<b>Position 3</b>	<b>Position 2</b>		

Quelle: Eigene Darstellung.

Über die Thesen hinaus wurde festgestellt, daß der Einfluß von staatlichen Maßnahmen sowie der Einfluß der zunehmenden Restrukturierung der gesamten Finanzdienstleistungsbranche auf das Konzentrationsniveau erheblich ist.

**Teil D:**

**Zusammenfassung**

## 10 Darstellung der Ergebnisse der Arbeit

Am Anfang der Arbeit stand die Frage nach den Ursachen von Konzentrationsvorgängen in der europäischen Versicherungsbranche. Zur Beantwortung dieser Frage wurden die Ursachen in direkte und indirekte systematisiert. Unter die direkten Ursachen fielen die Ereignisse Marktzutritt (ME), Marktaustritt (MA), internes Wachstum (iW) und der Zusammenschluß von Unternehmen (M&A). Als indirekte Konzentrationsursachen wurden die Entwicklungen des Nachfragepotentials (Wachstum), der IuK-Technologien (IT) und der gesetzlichen Rahmenbedingungen (Gesetzl. RB) gewählt.

Im theoretischen Teil der Untersuchung wurden die direkten und indirekten Konzentrationsursachen eingehend beleuchtet. Durch die Analyse konnten Thesen aufgestellt werden, die die Wirkung der indirekten Konzentrationsursachen auf die direkten und somit auf das Konzentrationsniveau erklärten. Im anschließenden empirischen Teil der Arbeit wurden die Ursachen von Konzentrationsveränderungen für verschiedene europäische Versicherungsmärkte sowie für das gesamteuropäische Niveau bestimmt. Auf dieser Grundlage konnten die im theoretischen Teil aufgestellten Thesen überprüft werden.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung sind zusammenfassend in Tabelle 45 dargestellt. In der ersten Zeile finden sich die indirekten Konzentrationsursachen wieder (Kapitel 2), in der ersten Spalte sind die direkten aufgeführt (Kapitel 3 bis 6). Der Inhalt der Tabelle stellt die Thesen 1 bis 12 dar. Sie erläutern, in welcher Höhe die indirekten Konzentrationsursachen die direkten beeinflussen – und hierüber letztendlich auch das Konzentrationsniveau. Der Einfluß der indirekten Konzentrationsursachen (KU) auf die Konzentrationsentwicklung ( + für Konzentrationswirkung/ - für Dekonzentrationswirkung) ist in hoch, mittel, gering oder nicht vorhanden (kein) eingestuft. Einflüsse, die in der Tabelle **fett** aufgeführt sind, konnten in der empirischen Analyse quantitativ oder qualitativ bestätigt werden. Die Nummern der Thesen 1-12 werden in der Klammer aufgeführt.

Aufgrund der aufgestellten Hypothesen 1 bis 12 konnte abgeleitet werden, wie groß der Einfluß der direkten und indirekten Konzentrationsursachen *insgesamt* auf das Konzentrationsniveau ist. Damit wurden die Positionen 1 bis 4 für die

Wirkung der direkten (in der letzten Spalte) und die Positionen 1 bis 3 für die Wirkung der indirekten Konzentrationsursachen (in der letzten Zeile) formuliert und überprüft.

**Tab. 45: Ergebnisse der empirischen Untersuchungen**

	Indirekte KU			Bedeutung insgesamt Direkte KU	
	Wachstum	IT	Gesetzl. RB		
Direkte KU	Markteintritt (-)	hoch (1)	gering(2)	gering (3)	Position 2
	Marktaustritt (+)	gering (4)	kein (5)	gering (6)	Position 4
	Internes Wachstum (+,-)	hoch/+;- (7)	gering/+; - (8)	gering/+ (9)	Position 2
	M&A (+)	hoch (10)	gering (11)	hoch (12)	Position 1
Bedeutung insgesamt Indirekte KU		Position 1	Position 3	Position 2	

Quelle: Eigene Darstellung.

Wie der Tabelle zu entnehmen ist, wird das Konzentrationsniveau am stärksten von der direkten Konzentrationsursache „Zusammenschluß von Unternehmen“ beeinflusst (Position 1/M&A/Bedeutung insgesamt Direkte KU). Verantwortlich hierfür sind gleichermaßen die Wachstumsentwicklungen eines Marktes (hoher Einfluß, These 10) sowie die gesetzlichen Veränderungen der Versicherungsbranche in den 90er Jahren (hoher Einfluß, These 12). Den geringsten Einfluß auf das Konzentrationsniveau hat die direkte Konzentrationsursache „Marktaustritt“ (Position 4/Marktaustritt/Bedeutung insgesamt Direkte KU).

Wachstumsentwicklungen eines Marktes beeinflussen das Konzentrationsniveau am stärksten, wie der Tabelle 45 zu entnehmen ist (Position 1/Wachstum/Bedeutung insgesamt Indirekte KU). Die Veränderungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen üben auf die Konzentrationsentwicklung einen maßgeblichen Einfluß aus (Position 2/Gesetzl. RB/Bedeutung insgesamt Indirekte KU). Obwohl die Entwicklung der IuK-Technologien die Versicherungslandschaft wesentlich verändert, geht hiervon kein bedeutender Einfluß auf das Konzentrationsniveau aus (Position 3/IT/Bedeutung insgesamt Indirekte KU).

Welche theoretischen Überlegungen stehen hinter diesen Ergebnissen? Inwieweit konnten sie empirisch überprüft werden?

Zu theoretischen Überlegungen kam es in Kapitel 2 bis 7, ihre empirische Validierung wurde in Kapitel 8 und 9 durchgeführt.

In Kapitel 2 der Arbeit wurden die indirekten Konzentrationsursachen vorgestellt. Die Analyse ging auf die Entwicklungen des Nachfragepotentials und Nachfrageverhaltens, die Entwicklungen der IuK-Technologien sowie die Entwicklungen der gesetzlichen Rahmenbedingungen ein.

Die Untersuchung der *Entwicklung des Nachfragepotentials und Nachfrageverhaltens* ergab, daß aufgrund des sozio-demographischen Wandels die Nachfrage nach Lebensversicherungen sowie nach anderen Anlageformen bereits in den 90er Jahren stark zugenommen hat. Die Nachfrage nach Sachversicherungen war hingegen in dieser Phase aufgrund zunehmend gesättigter Märkte relativ schwach.

Die *Entwicklung der IuK-Technologien* hat – wie in Kapitel 2 aufgezeigt wurde – folgende Auswirkungen: Erstens wird durch deren Weiterentwicklung die Integration vieler Funktionsbereiche möglich, was Rationalisierungspotentiale schafft. Zweitens verbessern sie Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten sowohl innerhalb des Unternehmens als auch zum Kunden. Die Reorganisation der Geschäftsprozesse wird drittens durch die Entwicklungen der IuK-Technologien angetrieben. Die Versicherungsunternehmen müssen hohe Investitionen in die neuen Technologien tätigen, um Potentiale in den drei angesprochenen Bereichen realisieren zu können.

Die Untersuchung der *Entwicklung der gesetzlichen Rahmenbedingungen* konzentrierte sich überwiegend auf die Entstehung des europäischen Binnenmarktes. Die größte Auswirkung war einerseits in dem Deregulierungseffekt zu sehen: Durch die Abschaffung der materiellen Versicherungsaufsicht – d. h. durch die Reduktion der Kontrolle über Versicherungsbedingungen und Tarife – können Versicherungsunternehmen ein breiteres absatzpolitisches Instrumentarium nutzen. Andererseits ist durch die EU-Einheitslizenz sowie durch die Sitzlandkontrolle – sprich den Binnenmarkteffekt – die Bearbeitung ausländischer Märkte erleichtert worden. Die Einrichtung und Führung von Niederlassungen und der

freie Dienstleistungsverkehr sind aus rechtlicher Sicht problemlos möglich. Daneben wird durch den Binnenmarkteffekt der relevante Markt insbesondere für paneuropäische Unternehmen erweitert.

Die Kapitel 3 bis 6 gliedern sich gemäß der direkten Konzentrationsursachen. In Kapitel 3 wird der Markteintritt (ME) behandelt, in Kapitel 4 der Marktaustritt (MA), in Kapitel 5 das Interne Wachstum (iW) und in Kapitel 6 der Zusammenschluß von Unternehmen (M&A).

Die Analyse der *Markteintrittsbarrieren* in Kapitel 3 ergab, daß die Barrieren „Produktdifferenzierung“, „Umstellungskosten“, „Zugang Vertriebskanäle“ und „kulturelle Differenzen“ in der Versicherungsbranche als hoch einzustufen sind. Die Barrieren „Kostenvorteile“ und „Kapitalbedarf“ wurden hingegen als mittel, die Barriere „staatliche Politik“ als gering eingestuft. Die Markteintrittsbarrieren „Produktdifferenzierung“ und „Umstellungskosten“ wurden hoch eingestuft, da es sich bei der Beschaffenheit des Versicherungsgeschäftes um ein „Vertrauensgeschäft“ handelt. Hieraus ergeben sich hohe emotionale Produktdifferenzierungen und Umstellungskosten, die von den potentiellen Marktteilnehmern überwunden werden müssen. Die Barriere „Zugang Vertriebskanal“ wurde u. a. als hoch eingeordnet, da Versicherungen kundennah und vermittleraktiv vertrieben werden müssen. Denn das Kundenverhalten ist generell sehr passiv in bezug auf den Kauf von Versicherungen. Als Vertriebswege kommen überwiegend der dezentrale Absatz mit firmeneigenen/gebundenen oder fremden Absatzorganen in Betracht. Potentielle Konkurrenz, die sich einen solchen Vertriebskanal erst noch erschließen muß, steht hier ebenfalls einer beachtlichen Markteintrittsbarriere gegenüber. Newcomer, die vor dem Eintritt noch über keine Geschäftsbeziehungen verfügen, haben den schwierigsten Markteintritt. Dagegen können Versicherungsunternehmen, die in einen neuen geographischen Markt expandieren bzw. Banken, die in die Versicherungswirtschaft eintreten, ihre bestehenden Geschäfte (z. B. das schon vorhandene Vertriebsnetz) nutzen. Hierdurch können diese Unternehmen durchaus die kritischen Markteintrittsbarrieren umgehen, was zu Dekonzentrationseffekten führen könnte.

Die Untersuchung der *Marktaustrittsbarrieren* in Kapitel 4 zeigte, daß es in der Versicherungswirtschaft besonders hohe „gesetzliche“ Marktaustrittsbarrieren gibt. Vorbeugende Maßnahmen der Aufsichtsämter zur Konkursabwendung in Form von strenger Solvenzkontrolle sowie die Abwendung von Konkursen durch die Aufsichtsämter in Form von Sanierungsplänen oder Bestandsübertragungen sind sehr effektiv. Außerdem bestehen in der Versicherungsbranche „nicht-gesetzliche“ Marktaustrittsbarrieren. Der Kauf von konkursgefährdeten Versicherungsunternehmen aus rein ökonomischen Gründen ist ein Beispiel hierfür. Auch sie haben – wenn auch nicht in gleichem Maße – Relevanz zur Verhinderung von Liquidationen. Es kann davon ausgegangen werden, daß es in der Versicherungswirtschaft aufgrund von Marktaustritten zu keinem spürbaren Konzentrationseffekt kommt.

Die Analyse der *Wachstumsbarrieren* stand im Kapitel 5 im Vordergrund. Wachstumsbarrieren verhindern generell das interne Wachstum von Unternehmen. Die Analyse verdeutlichte, daß besonders im Absatzbereich hohe Wachstumsbarrieren existieren. Die beschränkte Möglichkeit der Preis- und Produktpolitik sowie der fehlende Patentschutz sind Wachstumsbarrieren der Angebotsseite. Auf der Nachfrageseite existieren Wachstumsbarrieren durch die adverse Selektion, die langen Kündigungssperren sowie die emotionale Bindung der Versicherungsnehmer an seinen Anbieter. Die aufgeworfenen Probleme im Absatzbereich erfordern häufig hohe Investitionen. Stehen die finanziellen Mittel hierfür nicht zur Verfügung, ergeben sich auch im Finanzbereich Wachstumsbeschränkungen. Im Bereich der Leistungserstellung bestehen hingegen keine kritischen Wachstumsbarrieren, da die Produktionskapazität des Risiko- und des Dienstleistungsbereichs im Versicherungswesen relativ leicht erweitert werden kann. Es wurde auch festgestellt, daß große Versicherungen einige der untersuchten Wachstumsbarrieren leichter überwinden können als ihre kleineren Konkurrenten. Dies liegt daran, daß große Unternehmen einen Vorteil sowohl im Absatzbereich (höherer Bekanntheitsgrad) als auch im Finanzbereich (besserer Zugang zum Kapitalmarkt) besitzen. Sie sind jedoch nicht ausreichend groß, um Konzentrationseffekte über internes Wachstum herbeizuführen.

In Kapitel 6 wurde untersucht, ob in der Versicherungswirtschaft hohe *leistungswirtschaftliche Synergieeffekte* bestehen, die Unternehmenszusammenschlüsse begründen können. Die Untersuchung teilte sich in die Gruppen Kostensynergien, Wachstumssynergien und Erfolgspotentialsynergien auf. Es konnte gezeigt werden, daß bei allen drei Synergiearten wesentliche Potentiale vorliegen. Bei den „Kostensynergien“ spielen besonders Skalenerträge (Economies of Scale) hinsichtlich der Betriebskosten eine große Rolle. Bei den Wachstumssynergien können über Cross-Selling oder die Erschließung neuer Absatzmärkte wesentliche Wachstumspotentiale ausgeschöpft werden. Bei den Erfolgspotentialsynergien kann die Wettbewerbsposition durch den Erwerb von sogenannten „Core Competences“ wesentlich verbessert werden. Die bestehenden Synergiepotentiale können innerhalb der Versicherungsbranche Unternehmensakquisitionen durchaus begründen. Hiervon geht ein Konzentrationseffekt aus.

In einem weiteren Schritt wurde in jedem dieser Kapitel (3 bis 6) untersucht, inwieweit sich die Veränderungen der wirtschaftlichen und rechtlichen Marktbedingungen auf die jeweiligen Barrieren bzw. Synergiepotentiale auswirken und dadurch Konzentrationsveränderungen ausgelöst werden. Hierdurch konnten die in der Tabelle aufgestellten 12 Thesen formuliert werden.<sup>1</sup> Sie wurden in Kapitel 7 zusammenfassend dargestellt. Aufbauend hierauf konnte dort ebenfalls festgestellt werden, wie groß der Einfluß der direkten und indirekten Konzentrationsursachen insgesamt auf das Konzentrationsniveau ist (Gesamtbedeutung direkter und indirekter Konzentrationsursachen). In Kapitel 8 wurde die Grundlage geschaffen, auf der die Thesen überprüft werden konnten. Kapitel 9 überprüfte diese. Im folgenden wird nochmals kurz auf die Thesen und ihre empirische Relevanz eingegangen.

Das *Marktwachstum* konnte theoretisch wie empirisch als die einflußreichste indirekte Konzentrationsursache identifiziert werden. (Position 1 und Thesen 1, 4, 7, 10).

---

<sup>1</sup> Bislang wurden nur die Entwicklungen der Versicherungsbranche – zuzuordnen der ersten Zeile der Tabelle – sowie die Markteintrittsbarrieren, Marktaustrittsbarrieren, Wachstumsbarrieren und Synergiepotentiale bei M&A – zuzuordnen der erste Spalte der Tabelle – beleuchtet.

Erstens ist ihr Einfluß auf die *Markteintrittsbarrieren* hoch. Besteht hohes Wachstum in einer Branche, sind die kritischen Markteintrittsbarrieren generell leichter zu überwinden als in einem langsam wachsenden Markt, der durch hohen Wettbewerb geprägt ist (These 1). Außerdem ist der Anreiz für Unternehmen wesentlich höher, in einen schnell wachsenden Markt einzutreten. Insbesondere solche Unternehmen treten in die schnell wachsenden Märkte ein, die aufgrund bestehender Geschäftsbeziehungen Markteintrittsbarrieren generell leichter überwinden können. Hier ist vor allem an Banken zu denken, die wegen ihres bereits bestehenden Vertriebsnetzes sowie eines evtl. schon vorhandenen positiven Images am Markt Eintrittsbarrieren relativ leicht überwinden können. In schnell wachsenden Märkten wie der Lebensversicherung konnte empirisch ein Dekonzentrationseffekt insbesondere durch den Eintritt von Banken (bzw. deren Versicherungstöchtern) festgestellt werden.<sup>2</sup>

Zweitens ist der Einfluß des Marktwachstums auf die *Unternehmenszusammenschlüsse* hoch (These 10). Durch das langsame Wachstum einer Branche und den damit zunehmenden Wettbewerb wird die Koordination der Strategien der Unternehmenseinheiten zur Nutzung von Verflechtungen immer wichtiger. Unternehmen müssen ihre Wettbewerbsposition verbessern und werden zunehmend gezwungen, vorhandene Synergiepotentiale – sprich Kostensynergien, Wachstumssynergien sowie Erfolgspotentialsynergien – auszunutzen. Die Notwendigkeit steigt, Unternehmenszusammenschlüsse einzugehen. Hiervon geht in schwach wachsenden Märkten ein deutlicher Konzentrationsprozess aus. Dieser konnte ebenfalls empirisch festgestellt werden. In den oftmals schwach wachsenden Sachversicherungsmärkten konnte die Zunahme des Konzentrationsgrades überwiegend auf den Zusammenschluß von Unternehmen zurückgeführt werden.

Drittens beeinflusst das Marktwachstum die Möglichkeit des *internen Wachstums* von Unternehmen (These 7). Bei starkem Marktwachstum nimmt die Bedeutung der kritischen Wachstumsbarrieren im Absatzbereich stark ab. Unternehmen können neben Bestandskunden auch Neukunden anwerben, um Marktanteile zu gewinnen. Eine generelle Aussage darüber zu treffen, welches Unternehmen bzw. welche Unternehmensgruppe in einem schnell wachsenden Markt überwiegend

---

<sup>2</sup> Hingegen ist in einem langsam wachsenden Markt mit keinem Dekonzentrationseffekt zu rechnen. Die kritischen Markteintrittsbarrieren „Produktdifferenzierung“, „Umstellungskosten“ und „Zugang Vertriebskanäle“ steigen weiter an und sind sehr schwer zu überwinden.

viel Neugeschäft auf sich vereinen kann, ist jedoch nicht möglich. Dies ist in hohem Maße von der Art der Nachfrage und den im Markt bestehenden Versicherungsunternehmen abhängig. Daß durch die möglichen Marktanteilsverschiebungen tatsächlich Konzentrationswirkungen ausgehen, konnte empirisch noch deutlicher als theoretisch festgestellt werden.<sup>3</sup>

Die *Entstehung des europäischen Binnenmarktes* hat einen wesentlichen indirekten Einfluß auf die Konzentrationsveränderungen (Position 2). Der Einfluß auf die direkte Ursache „*Unternehmenszusammenschluß*“ ist dabei am größten (These 12). Erstens wurde dargelegt, daß der Wettbewerb durch den Deregulierungseffekt stark zunimmt. Das Ausschöpfen der Synergiepotentiale gewinnt hierdurch an Bedeutung. Es kommt – wie auch beim langsamen Marktwachstum – zu Unternehmenszusammenschlüssen. Die Länderanalyse zeigte, daß Sachversicherungsmärkte wie Deutschland, Italien und Frankreich, die vormals stark reguliert waren, aufgrund von Unternehmenszusammenschlüssen eine hohe Konzentration vorweisen. Zweitens ergab die theoretische Untersuchung, daß durch den Binnenmarkteffekt der relevante Markt zunehmend in europäischen Grenzen definiert wird. Hierdurch steigen die Wachstums- und später auch die Kostensynergien für überwiegend paneuropäische Versicherer weiter an. Die Länderanalyse bewies, daß es in den 90er Jahren zu vielen Unternehmensakquisitionen kam, die den Ausbau der europäischen Position zum Ziele haben. Davon waren alle europäischen Länder betroffen. Dieser Sachverhalt wurde durch die Analyse der Konzentrationsveränderung auf europäischem Niveau ebenfalls bestätigt.

Der geringste Gesamteinfluß geht hingegen von der *Entwicklung der IuK-Technologien* aus (Position 3). Entsprechend der theoretischen Überlegungen ist nur ein bemerkenswerter Einfluß auf die *Markteintrittsbarrieren* vorhanden. Es wurde die These aufgestellt, daß durch die neuen IuK-Technologien besonders leicht Direktanbieter in den Markt eintreten können und hieraus ein Dekonzentrationseffekt entsteht. Empirisch wurde jedoch kein bemerkenswerter Dekonzentrationseffekt durch deren Markteintritt festgestellt. Wie am englischen Markt beispielhaft verdeutlicht, sind die Marktanteile der Direktversicherer insgesamt zu

---

<sup>3</sup> In einem langsam wachsenden Markt sind hingegen keine großen Marktanteilsverschiebungen vorhanden.

gering, als daß sie einen wesentlichen Effekt auf den gesamten Markt auszuüben vermögen.

Die Ergebnisse der empirischen Analyse zeigten außerdem weitere Konzentrationsursachen auf, die im theoretischen Teil der Arbeit nur teilweise beleuchtet wurden. Erstens üben staatliche Maßnahmen einen starken Einfluß auf das Konzentrationsniveau aus. In der theoretischen Analyse wurde zwar auf gesetzliche Maßnahmen eingegangen, besonders auf jene im Zusammenhang mit der Entstehung des europäischen Versicherungsbinnenmarktes. Wie die empirische Analyse zeigte, gibt es darüber hinaus weitere gesetzliche Maßnahmen, die einen wesentlichen Einfluß auf das Konzentrationsniveau haben. Zweitens konnte festgestellt werden, daß die Restrukturierung des gesamten europäischen Finanzdienstleistungssektors eine bedeutende Rolle bei der Konzentrationsveränderung spielt. Aufgrund der vorliegenden intraindustriellen Studie wurde dieser Aspekt im theoretischen Teil der Arbeit jedoch nur in geringem Maße beleuchtet.<sup>4</sup> An beide Aspekte könnten andere wissenschaftlichen Arbeiten anknüpfen, um Konzentrationsursachen zu untersuchen.

Es kann davon ausgegangen werden, daß es auch in Zukunft besonders in stark wachsenden Märkten wie der Lebensversicherung zu keinem Konzentrationsvorgang kommt, der wettbewerbspolitisch kritisch beurteilt werden müßte. Hingegen kann es in schwach wachsenden Märkten wie der Sachversicherung durchaus zu hohen Konzentrationsvorgängen kommen – ob diese wettbewerbspolitisch bedenklich sind, muß im Einzelfall überprüft werden. Da die Versicherungsbranche ein stark regulierter Wirtschaftsbereich ist, kann die Politik – wie die empirische Analyse ebenfalls verdeutlichte – effektiv das Konzentrationsniveau beeinflussen.

---

<sup>4</sup> Insbesondere im Kapitel 3 „Markteintritt“ wurde auf die Gründung von Bankenversicherungstöchtern eingegangen.

## Literaturverzeichnis

- **Andersen Consulting (Hg.) (1990):** Insurance in a Changing Europe 1990-1995, Special Report No. 2068, Berkshire.
- **Andersen Consulting (Hg.) (1995):** Zur Entwicklung des europäischen Versicherungsmarktes 1990-1995, Stuttgart.
- **Angerer, A. (1985):** Wettbewerb auf den Versicherungsmärkten aus Sicht der Versicherungsaufsichtsbehörde, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, S. 221-237.
- **Angerer, A. (1985a):** Grundlinien der Versicherungsaufsicht, Karlsruhe.
- **Ansoff, H. I. (1965):** Corporate strategy: An analytical approach to business policy for growth and expansion, New York u. a.
- **Ansoff, H. I. (1988):** The new corporate strategy, New York.
- **Arndt, H. (Hg.) (1960):** Die Konzentration in der Wirtschaft, Band 2, Ursachen der Konzentration, Berlin.
- **Arndt, H./Ollenburg, G. (1960):** Begriff und Arten der Konzentration, in: Arndt, H. (Hg.): Die Konzentration in der Wirtschaft, Band 1, Berlin, S. 3-41.
- **Athearn, J. L. (1960):** The Structure of the Life Insurance Industry, in: The Journal of Insurance, Vol. 17, S. 29-43.
- **Attiger, P. (1994):** Internationale Wettbewerbsfähigkeit in der Versicherungsbranche: Eine weltweite empirische Analyse, Diss., Karlsruhe.
- **Axco (Hg.) (1997):** Insurance Market Report on Portugal, ohne Ortsangabe.
- **Bain, J. S. (1956):** Barriers to new competition: Their character and consequences in manufacturing industries, Cambridge.
- **Bain, J. S. (1959):** Industrial Organization, 1. Auflage, New York.
- **Bain, J. S. (1968):** Industrial Organization, 2. Auflage, New York.

- **Bain, J. S. (1970):** Changes in Concentration in Manufacturing Industries in the U.S. 1947-1966: Trends and Relationships to the Levels of 1954 Concentration, in: Review of English studies, Vol. 52, S. 411-416.
- **BarNiv, R./Hathorn, J. (1997):** The Merger or Insolvency Alternative in the Insurance Industry, in: The Journal of Risk and Insurance, Jahrgang 64, S. 89-113.
- **Bär, G. (1996):** Währungsunion und europäische Versicherungswirtschaft: Erste Einschätzungen des CEA, in: Schweizerische Versicherungs-Zeitschrift, S. 28-33.
- **Basedow, J. (1994):** Stand und Perspektiven der Deregulierung im Versicherungswesen, in: Schwintowski, H.-P. (Hg.): Deregulierung, Private Krankenversicherung, Kfz-Haftpflichtversicherung, Baden-Baden, S. 23-34.
- **Beaujean/Jacob/Muth/Simensen/Wels (1998):** Can European insurers create value?, in: McKinsey Quarterly, Nr. 3, S. 20-31.
- **Beck, K. (1997):** Empirische Analyse und Beurteilung der „Verbundheit“ in der Versicherungswirtschaft, Diss., München.
- **Benölken, H. (1985):** Umwelt-Szenario 1990, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 5, S. 337-345.
- **Berg, H. (1995):** Wettbewerbspolitik, in: Bender, D. (Hg.): Vahlens Kompendium der Wirtschaftstheorie und Wirtschaftspolitik, Band 2, 6. Auflage, S. 241-298.
- **Bester, H. (2000):** Theorie der Industrieökonomik, Berlin u. a.
- **Borchert, M./Grossekketter, H. (1985):** Preis- und Wettbewerbstheorie, Stuttgart u. a.
- **Böschler/Lison/Schulenburg (1999):** Computergestützte Außendienstsysteme in der Versicherungswirtschaft, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 20, S. 1552-1554.
- **Braeß, P. (1960):** Konzentration in der Versicherungswirtschaft, in: Helmut Arndt (Hg.): Die Konzentration in der Wirtschaft, Band 1, Berlin, S. 407-424.

- **Brendel, C./Gouzouli, C (2000):** Die Lebensversicherungen müssen sich enorm anstrengen, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 9, S. 604-606.
- **Bressmer, C./Moser, A./ Sertl, W. (1989):** Vorbereitung und Abwicklung der Übernahme von Unternehmen, Stuttgart u. a.
- **Brieger-Lutter, J. (1992):** Urheberschutz für Versicherungsbedingungen?, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Nr. 24, S. 604-607.
- **Buaron, R. (1981):** New-Game Strategies, in: McKinsey Quarterly, Spring 1981, S. 24-40.
- **Busse von Colbe, W. (1964):** Verwaltungs- und Vertriebskosten wachsender Industrieunternehmen, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jahrgang 16, S. 308-317.
- **Carter, R. L. (1983):** Reinsurance, Brentford.
- **Caves, R. (1972):** American Industry: Structure, Conduct, Performance, 3. Auflage, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New York.
- **Caves, R. (1976):** The Determinants of Market Structure: Design for Research, in: Jacquemin, A. P./Jong, H. W. (Hg.): Markets, corporate behaviour and the state, Vol. 1, The Hague.
- **Caves, R./Porter, M. E. (1976):** Barriers to Exit, in: Masson R. T./Qualls, P. D. (Hg.): Essays on Industrial Organization in Honor of Joe S. Bain, Cambridge, S. 36-39.
- **Caves, R./Porter, M. E. (1980):** The Dynamics of Changing Seller Concentration, in: The Journal of Industrial Economics, Vol. 29, No.1, S. 1-16.
- **Chiplin, B. (1986):** Information Technology and Personal Financial Services, in: Carter, R./Chiplin, B./Lewis, M. (Hg.): Personal Financial Services, Oxford, S. 75-105.
- **Clifford Chance (Hg.) (1990):** Insurance in the EEC: The European Community's Programme for a New Regime: A Lloyd's of London Press industry report, London u. a.

- **Coenenberg, A. G./Sautter, M. T. (1988):** Strategische und finanzielle Bewertung von Unternehmensakquisitionen, in: Die Betriebswirtschaft, Jahrgang 48, Nr. 6, S. 691-710.
- **Copeman, S. (1997):** Strategic Mergers and Acquisitions in the Global Insurance Industry, FT Finance, Pearsons Professional Limited, London.
- **Cornhill Geschäftsbericht (1996):** ungedruckte Quelle.
- **Cornhill Geschäftsbericht (1997):** ungedruckte Quelle.
- **Cummins, J. D. et al. (1972):** Concentration in the U.S. Life Insurance Industry, in: The Journal of Risk and Insurance, Vol. 19, S. 177-199.
- **Curphey, M. (1997):** Prudential ponders price of bid for Scottish Amicable Prudential Corporation: Take-over, Financial Times, 27.02.1997, S. 22.
- **Curphey, M. (1997/The Times 1):** Prudential ponders price of bid for Scottish Amicable Prudential Corporation: Take-over, in: The Times, 27.02.1997, S. 56.
- **Curphey, M. (1997/The Times 2):** UK: GRE pays £560 for PPP Healthcare Group – Guardian Royal Exchange – Take-over –PPP Healthcare Group, in: The Times, 18.12.1997, S. 25.
- **Curry, B./George, K. D. (1983):** Industrial Concentration: A Survey, in: The Journal of Industrial Economics, Vol. 16, No.3, S. 203-256.
- **Datamonitor (Hg.) (1996):** European Life Insurance and Pension Distribution 1996: The March of Bancassurance, London.
- **Datamonitor (Hg.) (1997/Vol 1):** Bancassurance in Europe, Vol. 1, London.
- **Davis, S. (1996):** Industrial Organization in the European Union: Structure, strategy, and the competitive mechanism, Oxford u. a.
- **Dirrheimer, M. J. (1981):** Marktkonzentration und Wettbewerbsverhalten von Unternehmen: eine empirische Untersuchung ausgewählter Märkte der Bundesrepublik Deutschland, Frankfurt am Main u. a.
- **Drayer, M. (1997):** Die Auswirkungen der Europäischen Währungsunion auf die deutsche Wirtschaft, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 5, S. 292-297.

- **Dube, J. (1995):** Informationsmanagement in Banken, Wiesbaden.
- **Duchatzreck, W. (1996):** Auswirkungen der Währungsunion für die Versicherungswirtschaft, in: Die Versicherungsrundschau, S. 82-87.
- **Eggerstedt, H. (1987):** Produktwettbewerb und Dienstleistungsfreiheit auf Versicherungsmärkten, Veröffentlichungen des Forschungsinstituts für Wirtschaftspolitik an der Universität Mainz, Band 48, Berlin.
- **Eisen, R./Müller, W./Zweifel, P. (1990):** Unternehmerische Versicherungswirtschaft: Konsequenzen der Deregulierung für Wettbewerbsordnung und Unternehmensführung, Wiesbaden.
- **EOS Gallup Europe (Hg.) (1994):** Flash Eurobarometre 35 (09/1994), ohne Ortsangabe, S. A-41, A-43.
- **Eucken, W. (1990):** Grundsätze der Wirtschaftspolitik, 6. Auflage, Tübingen.
- **Eurostat (Hg.) (1996):** Insurance in Europe, Brüssel u. a.
- **Farny, D. (1960):** Die Betriebsgrößenfrage in der Versicherungswirtschaft, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Jahrgang 49, S. 183-201.
- **Farny, D. (1961):** Die Versicherungsmärkte: Eine Studie über die Versicherungsmarkttheorie, Berlin.
- **Farny, D. (1964):** Die Finanzierung von Versicherungsunternehmen, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Band 53, S. 437-450.
- **Farny, D. (1966):** Die Finanzwirtschaft der Versicherungsunternehmen, in: Versicherungsrundschau, Jahrgang 21, Nr. 9, S. 277-292.
- **Farny, D. (1973):** Konzentration und Kooperation in der Versicherungswirtschaft in betriebswirtschaftlicher Sicht, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 1, S. 14-22.
- **Farny, D. et al. (1983):** Die deutsche Versicherungswirtschaft: Markt, Wettbewerb, Konzentration, Karlsruhe.
- **Farny, D. (1984):** Produktion in Versicherungsbetrieben, in: Kern, W. (Hg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart, S. 2138-2145.

- **Farny, D. (1984a):** Auslandsaktivitäten deutscher Versicherungsunternehmen, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 1, S. 31-44.
- **Farny, D./Mehring, H-P. (1985):** Die deutsche Versicherungswirtschaft: Markt, Wettbewerb, Konzentration, Fortsetzung der Untersuchung für die Jahre 1981 bis 1983, Karlsruhe 1985.
- **Farny, D. (1988):** Versicherungsmarkt, in: Farny, D. et al. (Hg.): Handwörterbuch der Versicherung HdV, Karlsruhe, S. 1044-1053.
- **Farny, D. (1989):** Versicherungsbetriebslehre, 1. Auflage, Karlsruhe.
- **Farny, D. (1992):** „Kapazität“ von Versicherungsunternehmen, in: Corsten, H. (Hg.): Kapazitätsmessung, Kapazitätsgestaltung, Kapazitätsoptimierung: Eine betriebswirtschaftliche Herausforderung, Festschrift für Prof. Dr. Werner Kern, Stuttgart, S. 255-271.
- **Farny, D. (1995):** Versicherungsbetriebslehre, 2. Auflage, Karlsruhe.
- **Farny, D. (1996):** Globalisierungsstrategien in der Versicherungswirtschaft? Zugleich eine Betrachtung über nationale Versicherungskulturen, in: Mugler, J./Nitsche M. (Hg.): Versicherung, Risiko und Internationalisierung - Herausforderungen für Unternehmensführung und Politik, Festschrift für Heinrich Stremitzer zum 60. Geburtstag, Wien, S. 267-276.
- **Finger, G. (1968):** Das Wachstum von Unternehmen. Mit einem Beispiel aus der Automobilindustrie, Diss., Tübingen.
- **Finsinger, J. (1983):** Versicherungsmärkte, Frankfurt am Main u. a.
- **Finsinger, J. (1985):** Wettbewerb oder staatliche Lenkung: Ein Vergleich der Versicherungsmärkte in sieben Ländern, in: Armin G./Bruno, M. (Hg.): Hamburger Jahrbuch für Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, Band 30, Tübingen, S. 129-140.
- **Finsinger, J./Pauly, M. V. (1986):** The Economics of Insurance Regulation: A Cross-National Study, London u. a.
- **Finsinger, J. (1987):** Konkursicherungsfonds und optimale Sicherheitsregulierung, in: Heilmann, W.-R. (Hg.): Geld, Banken und Versicherungen, Beiträge zum 4. Symposium Geld, Banken und

Versicherungen an der Universität Karlsruhe vom 9.-12. Dezember 1987, Karlsruhe.

- **Finsinger, J. (1994):** Wettbewerb und Konkursicherungsfonds für Versicherungen, in: Schwintowski, H.-P. (Hg.): Deregulierung, Private Krankenversicherung, Kfz-Haftpflichtversicherung, Beiträge der Dritten Wissenschaftstagung des Bundes der Versicherten, Band 1, Baden-Baden.
- **Fox-Pitt Kelton (1996):** European Insurance Perspective, ohne Ortsangabe.
- **Frankhus, H. J. (1974):** Fusionskontrolle bei Konglomeraten, Berlin.
- **Freyland, B. / Herrmann, A / Huber, F. (1999):** Warum sind zufriedene Kunden nicht treu?, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 23, S. 1744-1747.
- **Friele, R. (1995):** Das System der sog. Zehnjahresverträge bei Standardversicherungen in der Praxis der Versicherungsvermittlung, in: Basedow/Schwank/Schwintowski (Hg.): Informationspflichten, Europäisierung des Versicherungswesens, Anerkannte Grundsätze der Versicherungsmathematik, Baden-Baden, S. 131-151.
- **Fuß, F. (1994):** Was kostet eine Vertriebsorganisation, in: Mehring, H.-P./Wolff, V. (Hg.): Festschrift für Dieter Farny zur Vollendung seines 60. Lebensjahres von seinen Schülern, Karlsruhe, S. 17-25.
- **Gäfgen, G./Endres, A. (1989):** Regulierung und Versicherungswirtschaft: Die ökonomische Perspektive, in: FWU-Forschungsgesellschaft für Wettbewerb und Unternehmensorganisation m.b.H. (Hg.): Versicherungsmärkte im Wettbewerb, Baden-Baden, S. 11-60.
- **Gärtner, R. (1984):** Versicherungen, in: Oberender, P. (Hg.): Marktstruktur und Wettbewerb in der Bundesrepublik Deutschland: Branchenstudien zur deutschen Volkswirtschaft, München, S. 491-535.
- **Gamper, R. (1980):** Probleme eines international tätigen Versicherers, in: Versicherungsrundschau, Vol. 5, S. 125-39.
- **Garais/Kordey/Korte (1999):** Umsetzung von Telearbeit in der Praxis, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 8, S. 524-528.

- **GDV (Hg.) (1993):** Die deutsche Versicherungswirtschaft im EG-Binnenmarkt: Ausgangslage, Strategien, Perspektiven, Berlin.
- **GDV (Hg.) (1998):** Langfristrends und Perspektiven der Versicherungswirtschaft – Ausblick bis 2010, Schriftenreihe des Ausschusses Volkswirtschaft, Nr. 22, Berlin.
- **Geiser, J. (1983):** Wachstumshemmnisse mittelständischer Industriebetriebe, Göttingen.
- **Geradewohl, K. u. a. (1976):** Rückversicherungsschutz, Band 1 und 2, 1976/79, Karlsruhe.
- **Giza, H. (1995):** Standort und Zielsetzung der Informationstechnik (IT) im Unternehmen, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 20, S. 1406-1411.
- **Glatthard, A. (1987):** Unternehmenskonzentration in der Schweiz: Stand und Entwicklung von 1929-1983, Diss., Bern.
- **Graumann, M. (1994):** Jüngere Theorien des Unternehmenswachstums, in: WISU-Kompakt, Nr. 11, S. 911-914.
- **Grossmann, M. (1982):** Rückversicherung, 2. Auflage, St. Gallen.
- **Günther, T. (1997):** Unternehmenswertorientiertes Controlling, München.
- **Gürtler, M. (1962):** Selektion und Antiselektion in der Versicherungswirtschaft, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Jahrgang 32, S. 605-614.
- **Gunzert, R. (1960):** Was ist Konzentration?, Frankfurt am Main.
- **Gutenberg, E. (1964):** Anmerkung zur Frage der Gestaltung industrieller Produktionsprogramme, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, S. 667.
- **Hadley, B. (2000):** Mergers and Acquisitions in the Global Insurance Industry, Financial Times Finance Management Reports, ohne Ortsangabe.
- **Haller, M. (1991):** Allfinanz-Strategie: Erfahrungen und Perspektiven, in: Banking & Finance, Dezember 1991, S. 18-29.
- **Hämel, G. (1969):** Theorie und Modelle zum betrieblichen Wachstum, Diss., Saarbrücken.

- **Häni, P. K. (1987):** Die Messung der Unternehmenskonzentration: Eine theoretische und empirische Evaluation von Konzentrationsmaßen, Diss., Grösch.
- **Haspeslagh, P. (1989):** Emphasising value creation in strategic acquisitions, in: Mergers & Acquisitions, Vol. 24, Nr. 2, S. 68-71.
- **Hax, K. (1961):** Betriebswirtschaftliche Probleme der Konzentration, in: Neumark, F. (Hg.): Die Konzentration in der Wirtschaft, Schriften des Vereins für Socialwirtschaft, Band 22, Berlin, S. 61-97.
- **Hax, K. (1961):** Unternehmenswachstum und Unternehmenskonzentration in der Industrie, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, Jahrgang 13, S. 1-25.
- **Hax, K. (1972):** Unternehmensgröße und Konzentration in der Versicherungswirtschaft, in: Grundprobleme des Versicherungsrechts, Festgabe für Hans Möller zum 65. Geburtstag, Karlsruhe, S. 261-281.
- **Heinrich, S. (1988):** Versicherungsaufsicht und Wettbewerb: Überlegungen zu einem wettbewerbsorientierten Konzept der staatlichen Beaufsichtigung von Versicherungsunternehmen in der Bundesrepublik Deutschland, Diss., Wiesbaden.
- **Heinrich/Lehner/Roithmayr (1990):** Informations- und Kommunikationstechnik für Betriebswirte und Wirtschaftsinformatiker, 2. Auflage, München u. a.
- **Henning, P. (1998):** Die Zwangsliquidation von Versicherungsunternehmen: Die Koordinierung der rechts- und Verwaltungsvorschriften in der Europäische Union am Beispiel von Deutschland, dem Vereinigten Königreich und Frankreich, Diss., Karlsruhe.
- **Hoch/Schirra (1993):** Entwicklung der Informationstechnologie: Management des Wandels in einer Zeit des Paradigmawechsels, in: Scheer, A.-W. (Hg.): Handbuch Informationsmanagement, Wiesbaden, S. 5-47.
- **Hochreiter, J./Müller, R. (1975):** Stand und Entwicklungstendenzen der Konzentration in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen.

- **Hofmann, H. (1972):** Oligopolistische Werbepolitik unter dem Einfluß potentieller Konkurrenz, Göttingen.
- **Hofmann, H.-J. (1982):** Die Evolution von Marktstrukturen: Eine theoretische und empirische Untersuchung zur Entwicklung der horizontalen Unternehmenskonzentration, Bern u. a.
- **Hollenders, C. (1985):** Die Bereichsausnahme für Versicherungen nach § 102 GWB, Baden-Baden.
- **Holsboer, J. H. (1999):** Repositioning of the Insurance Industry in the Financial Sector and its Economic Role, in: The Geneva Papers on Risk and Insurance, Vol. 24, Nr. 3, S. 243-290.
- **Holzheu, T. (1992):** Größenvorteile in der Assekuranz, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 2, S. 111-118.
- **Horsch, A. (1998):** Versichertenschutzfonds in der deutschen Assekuranz: Möglichkeiten und Grenzen ihres Einsatzes in der KfZ-Haftpflicht und Lebensversicherung, Diss., Wiesbaden.
- **HSBC (1997):** BAT/Zurich: a question of value, Company Report, 4.11.1997, ohne Ortsangabe.
- **Hünerberg, R. (1984):** Synergie: in Management Enzyklopädie, Band 8, 2. Auflage, Landsberg, S. 917-922.
- **Jansen, A. (1986):** Desinvestition – Ursachen, Probleme und Gestaltungsmöglichkeiten, Frankfurt am Main u. a.
- **Kakies, P. (1986):** Stand und Entwicklungslinien der Informationstechnik in der Versicherungswirtschaft, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Jahrgang 75, S. 321-343.
- **Kallfass, H. H. (1980):** Die Chicago-School - Eine Skizze des „neuen“ amerikanischen Ansatzes für die Wettbewerbspolitik, in: Wirtschaft und Wettbewerb, Vol. 30, Nr. 9, S. 596-601.
- **Kamerschen, D. R. (1968):** Market Growth and Industry Concentration, in: Journal of the American Statistical Association, Vol. 63, Issue 321, S. 228-241.

- **Karakaya, F. (1991):** Entry barriers and market entry decisions: A guide for marketing executives, New York.
- **Kern, H. (1999):** Is big really beautiful? – Alternativen zur Merger-Mania im Versicherungssektor, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 4, S. 218-220.
- **Kirchner, M. (1991):** Strategisches Akquisitionsmanagement im Konzern, Diss., Wiesbaden.
- **Kirchner, W. (1995):** Zukunftssichere Informatikstrategien für Versicherungsunternehmen, in: Kalwait (Hg.): Versicherungswirtschaft im Umbruch, Karlsruhe, S. 167-179.
- **Kitching, J. (1967):** Why do mergers miscarry?, in: Harvard Business Review, Nov.- Dec. 1976, S. 84-101.
- **Klaue, S. (1978):** Wettbewerbsbeschränkungen im Bereich Feuer- und Rückversicherung, in: Röper, B. (Hg.): Wettbewerbsprobleme der Versicherungswirtschaft, Berlin, S. 71-79.
- **Klüver, A. (2000):** Die Auswirkung der Integration Europas auf die Agglomeration von Industriesektoren, Diss., Passau.
- **Koch, J. V. (1974):** Industrial Organization and Prices, Engelwood Cliffs, New York.
- **Koch, P. (1985):** Versicherungswirtschaft, Karlsruhe.
- **Koch, P. (1988):** Rückversicherung, in: Farny, D. et al. (Hg.): Handwörterbuch der Versicherung HdV, Karlsruhe, S. 689-702.
- **Koch, P. (1989):** Versicherungswirtschaft: Ein einführender Überblick, Karlsruhe.
- **Koch/Köhne (2000):** Die virtuelle Versicherung und ihre informationstechnischen Grundlagen, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Nr. 4, S. 95-103.
- **Köcher, R. (1993):** Wandel des Umfelds der Versicherungswirtschaft, Heft 14 der Veröffentlichungen der Hamburger Gesellschaft zur Förderung des Versicherungswesens mbH, Hamburg.

- **Konferenz der Versicherungsaufsichtsbehörde der Mitgliedstaaten der Europäischen Union (1997):** Solvabilität der Versicherungsunternehmen, ohne Ortsangabe.
- **Kotsch, H. (1990):** Größenvorteile von Versicherungsunternehmen und Versicherungsaufsicht: Ein Property-Rights-Ansatz zur wirtschaftspolitischen Diskussion um den gemeinsamen Versicherungsmarkt in Europa ab 1993, Diss., München.
- **Kübler, R. (1996):** Management strategisch motivierter Akquisitionsprojekte – ein prozessorientierter Ansatz zur Durchführung von Unternehmenskäufen, Diss., Köln.
- **Kürpick, H. (1981):** Das Unternehmenswachstum als betriebswirtschaftliches Problem, Berlin.
- **Küsters, W. (1965):** Die Bestimmungsgründe des Wachstums industrieller Unternehmen, Diss., Freiburg.
- **Küting, K. (1980):** Unternehmerische Wachstumspolitik, Berlin.
- **Lenel H. O. (1968):** Ursachen der Konzentration unter besonderer Berücksichtigung deutscher Verhältnisse, 2. Auflage, Tübingen.
- **Levis, W.W. (1984):** The CEO and Corporate Strategy in the Eighties: „Back to Basics“, in: Interfaces, January - February 1984, S. 3-9.
- **Loheac, F. (1994):** Der Binnenmarkt für Versicherungen: Chancen, Grenzen und Perspektiven, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 17, S. 1116-1127.
- **Loo, K. (1993):** Marktstruktur und Wettbewerbsbeschränkung: eine kritische Analyse der konzeptionellen und theoretischen Grundlagen strukturorientierter Wettbewerbspolitik, Diss., Frankfurt am Main u. a.
- **Marfels, C. (1977):** Erfassung und Darstellung industrieller Konzentration, Baden-Baden.
- **Martin, S. (1988):** Industrial economics, New York.
- **Mason, E. S. (1939):** Price and Production Policies of Large-Scale Enterprise, in: The American Economic Review, Supplement, Vol. 29, S. 61-74.

- **Meyer, R./Lang, C. (1999):** Vision 2002: Trends, Herausforderungen und kritische Pfade der europäischen Versicherungswirtschaft, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 1, S. 15-18.
  
- **Meyer/Rauschenbach (1972):** Wettbewerbspolitik, Kartellverbot und Versicherungswirtschaft, in: Schmidt, R. (Hg.), Grundprobleme des Versicherungsrechts, Festgabe für Hans Möller zum 65. Geburtstag, Karlsruhe, S. 401-418.
  
- **Miersch, G. (1996):** Versicherungsaufsicht nach den dritten Richtlinien, Karlsruhe.
  
- **Minderlein, M. (1988):** Markteintrittsbarrieren und Unternehmensstrategie: Industrieökonomische Ansätze und eine Fallstudie zum Personal Computer-Markt, Diss., Wiesbaden.
  
- **Moldenhauer, P. (1911):** Konzentrationsbestrebungen im deutschen privaten Versicherungswesen, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Jahrgang 11, S. 254-268.
  
- **Monopolkommission (1982):** Hauptgutachten 1980/1981: Fortschritte bei der Konzentrationserfassung, Baden-Baden.
  
- **Monopolkommission (1996):** Hauptgutachten 1994/1995: Wettbewerbspolitik in Zeiten des Umbruchs, Baden-Baden.
  
- **Möller, H. (1944):** Das Konkurrenzsystem im Versicherungswesen, in: Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik, Band 159, S. 1-57.
  
- **Möller, H. (1985):** Wettbewerb auf den Versicherungsmärkten aus wirtschaftswissenschaftlicher Sicht, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, Jahrgang 74, S.169-199.
  
- **Mummert & Partner (1999):** Bis 2010 nur halb so viele Versicherer, in: Versicherungsbetriebe, Nr. 5, S. 8-9.
  
- **Müller, H. (1995):** Versicherungsbinnenmarkt – Die europäische Integration im Versicherungswesen, Diss., München.

- **Müller, U. (1999):** Deregulierung der deutschen Versicherungswirtschaft und das Verhalten der Unternehmen: Theorieentwicklung, Wirtschaftspolitik und Unternehmenspraxis, Diss., Berlin.
- **Müller, W. (1981):** Das Produkt der Versicherung, in: Jung, M. (Hg.): Geld und Versicherung, Festgabe für Wilhelm Seuß, Karlsruhe, S. 155-171.
- **Neave, J. A. S. (1969):** Kapazität für Feuer-Industrierisiken, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Nr. 20, S. 803ff.
- **Oberender, P./Väth, A. (1989):** Von der Industrieökonomie zur Marktökonomie, in Oberender, P. (Hg.): Marktökonomie: Marktstruktur und Wettbewerb in ausgewählten Branchen der Bundesrepublik Deutschland, München.
- **OECD (1998):** Insurance Statistics Yearbook 1989-1996, Paris.
- **Oehmke, R. H. (1990):** Gläubigerschutz durch Insolvenzschutzfonds in einem deregulierten Versicherungsmarkt, Diss., Karlsruhe.
- **Osborne, D. K. (1974):** On the rationality of limit pricing, in: Journal of Industrial Economics, Vol. 22, S. 71-80.
- **O.V. (Wirtschaftswoche/Nr. 14/März 1986):** Schmerzlicher Abschied, in: Wirtschaftswoche, Nr. 14, S. 94-95.
- **O.V. (1993/Der Standard):** Österreich: Partnertausch bei Raiffeisen, in: Der Standard, 23.01.1993.
- **O.V. (1994/Bestwire):** Netherlands: Aegon and Nuts Verzekeringen End Partnership, in: Bestwire, 29.11.1994.
- **O.V. (1995/Project and Trade Finance):** Portugal: A concentration on Trade, in: Project and Trade Finance, 30.11.1995, S. 38.
- **O.V (1996/Süddeutsche Zeitung):** Neuer Versicherungsriese in Österreich, in: Süddeutsche Zeitung, 5.11.1996, S. 29.
- **O.V. (1997/FAZ):** Ein neuer Riese in der Versicherungsbranche, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 5.07.1997, S. 17.

- **O.V (1997/Finanz und Wirtschaft):** Schweiz: Zum Thema – Neuer Stil? Zum Thema CSG/„Winterthur“, in: Finanz und Wirtschaft, 13.08.1997, S. 2.
- **O.V (1997/Süddeutsche Zeitung):** Schweiz: Großfusion in der Schweiz, in: Süddeutsche Zeitung, 12.08.1997, S. 21.
- **O.V. (1998/Bestwire):** USA: Sweden’s Länsförsäkringar and WASA merge, in: Bestwire, 20.05.1998.
- **O.V. (1998/Diario de Noticias):** Portugal: O Trabalho to be capitalised, privatised, in: Diario de Noticias, 21.01.1998, S. 34.
- **O.V (1998/FAZ):** Die Versicherungen werden neu geordnet, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 29.04.1998, S. 26.
- **O.V. (1998/RNS):** Merger of Commercial Union PLC and General Accident PLC, in: Reuters News Service, No. 5241ff., 25.02.1998.
- **O.V. (1998/Süddeutsche Zeitung):** Frankreich: Französische Versicherungsgruppe Groupama erhält Zuschlag für GAN, in: Süddeutsche Zeitung, 2.07.1998, S. 24.
- **O.V.(1998/Versicherungsbetriebe):** Studie: Ist Größe ein Vorteil?, in: Versicherungsbetriebe, S. 8-9.
- **O.V. (1998/ZfV):** Sind Gegenseitigkeitsvereine international ein Auslaufmodell? in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Nr. 7, S. 193.
- **O.V. (1999/Versicherungskaufmann):** Megatrends für den Vertrieb, in: Versicherungskaufmann, Nr.12, S. 16-18.
- **O.V. (1999/ZfVersw.):** Dramatische Veränderungen der Vertriebswege, in: Zeitschrift für Versicherungswesen, Nr. 18, S. 522-523.
- **Panzar, J. C/Willig, D. R. (1981):** Economics of Scope, in: American Economic Association, Vol. 71, Nr. 2, S. 268-272.
- **Panzar, J. C. (1989):** Technological determinants of firm and industry structure, in: Schmalensee, R./Willing, R. D. (Hg.), Handbook of Industrial Organization, New York, S. 3-59.

- **Pausenberger, E. (1989):** Zur Systematik von Unternehmenszusammenschlüssen, in: WISU, Nr. 11, Hauptstudium Betriebswirtschaftslehre, S. 621-626.
- **Piesch, W./Schmidt, I. (1983):** Die Verwendbarkeit von Konzentrationsmaßen in der Europäischen Wettbewerbspolitik, Kommission der europäischen Gemeinschaften, Brüssel.
- **Pfeffer, I./Klock, D. R. (1974):** Perspectives on Insurance, New Jersey.
- **Porter, M. E. (1976):** Please Note Location of Nearest Exit: Exit Barriers and Planning, in: California Management Review, Vol. XIX, Nr. 2, S. 21-33.
- **Porter, M. E. (1987a):** From competitive advantage to corporate strategy, in: Harvard Business Review, Vol. 65, S. 43-59.
- **Porter, M. E. (1987b):** Diversifikation: Konzerne ohne Konzept, in: Harvard Manager, Jahrgang 9, Nr. 4, S. 30-49.
- **Porter, M. E. (1999):** Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, 5. Auflage, Frankfurt am Main u. a.
- **Porter, M. E. (1999a):** Wettbewerbsstrategie – Methoden zur Analyse von Branchen und Konkurrenten, 10. Auflage, Frankfurt am Main u. a.
- **Präve P. (1997):** Die Versicherungswirtschaft im Vorfeld der europäischen Währungsunion, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 5, S. 298-305.
- **Rabe, T. (1997):** Liberalisierung und Deregulierung im Europäischen Binnenmarkt für Versicherungen, Diss., Berlin.
- **Reißner, S. (1992):** Synergiemanagement und Akquisitionserfolg, Diss., Wiesbaden.
- **Rhein, H. (1982):** Sanierungsfusionen von Privatversicherungsunternehmen – eine Rechtsvergleichung zwischen U. S.-amerikanischem und deutschem Recht, Diss., Hamburg.
- **Richards, K./Colenutt, D. (1975):** Concentration in the U.K. Ordinary Life Assurance Market, in: The Journal of Industrial Economics Nr. 14, S. 147-159.

- **Riege, J. (1979):** Das Versicherungsprodukt, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, S. 403-470.
- **Riege, J. (1994):** Gewinn- und Wachstumsstrategien von Versicherungsunternehmen, Diss., Bergisch Gladbach.
- **Rieger, W. (1981):** Innovation in der Privaten Versicherungswirtschaft und Aufsichtsrecht, in: Jung (Hg.): Geld und Versicherung, Festgabe für Wilhelm Seuß, Karlsruhe, S. 181-192.
- **Robinson, E. A. G. (1958):** The structure of competitive industry, 3. Auflage, Chicago.
- **Rommel, H. (1999):** Vom Call Center zum Communication Center, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 20, S. 1540-1543.
- **Rosenkranz, U. (1974):** Staatliche Preisaufsicht in der Kraftverkehrsversicherung, Berlin.
- **Rübel, G. (1990):** Dienstleistungssektor und Leistungsbilanzsaldo, in: Zeitschrift für Wirtschafts- u. Sozialwissenschaften, Jahrgang 110, Nr. 3, S. 381-392.
- **Rübel, G. (1997):** Arbeitszeitverkürzung oder längere Arbeitszeit?, in: Wirtschaftsdienst, Jahrgang 77, Nr. 1, S. 37-44.
- **Rückle, D. (1999):** Vertriebssysteme und Laufzeit von Versicherungsverträgen in ökonomischer Perspektive, in: Basedow, J. (Hg.): Aspekte langfristiger Versicherungsverhältnisse, Auswirkungen des Euro auf Versicherungsverträge, Gesetzentwurf der SPD-Fraktion zur Reform des VVG, Tarifentwicklung in der Kraftfahrtversicherung, Baden-Baden, S. 11-24.
- **Sautter, M. T. (1988):** Strategische Analyse von Unternehmensakquisitionen: Entwurf und Bewertung von Akquisitionsstrategien, Diss., Frankfurt am Main.
- **Scheele, M (1993):** Zusammenschluss von Banken und Versicherungen: Analyse des Privatkundengeschäfts anhand industrieökonomischer Modelle, Diss., Wiesbaden.

- **Scherer, F. M. (1970):** Industrial market structure and economic performance, 1. Auflage, Chicago.
- **Scherer, F. M. (1980):** Industrial market structure and economic performance, 2. Auflage, Chicago.
- **Scherer, F. M./Ross. D. (1990):** Industrial market structure and economic performance, 3. Auflage, Boston u. a.
- **Schmalensee, R./Willig, R. D. (1989):** Handbook of Industrial Organization, Vol. 2, New York u. a.
- **Schmelzer, H. (1996):** Wann sind 10-Jahre-Verträge kündbar? in: Versicherungskaufmann, Nr. 7, S. 26-29.
- **Schmidt, G. (1994):** Marktaustrittsstrategien, Diss., Frankfurt am Main u. a.
- **Schmidt, H. (1993):** Die Datenverarbeitung im Versicherungsbetrieb, Wiesbaden.
- **Schmidt, R. (1981):** Versicherungsunternehmensrecht, in: VWStud, 3. Auflage, 1981/83, Studienplan RLV VI, S. 1-50.
- **Schmidt, R. (1986):** Rechtsfragen zum Konkurs von Versicherungsunternehmen – unter besonderer Berücksichtigung der Konkursabwehr, in: Henn, R./Schickinger, F. (Hg.): Staat, Wirtschaft, Assekuranz und Wissenschaft, Festschrift für Robert Schwebler, Karlsruhe, S. 418-435.
- **Schroath, F. W. (1988):** Mode of Foreign Market Entry: An Analysis of the Property and Liability Insurance Industry, in: Geneva Papers on Risk and Insurance, Vol. 49, S. 361-358.
- **Schubert, W. u. a. (1981):** Unternehmenszusammenschlüsse, München.
- **Schubert, W./Küting, K. (1976):** Pacht- und Überlassungsverträge, Analyse einer unternehmenspolitischen Gestaltungsform zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit, in: Der Betrieb, Beilage Nr. 7 zu Heft Nr. 11, S. 1-16.
- **Schütze, U. (1972):** Probleme der Produktgestaltung in der Versicherungswirtschaft unter besonderer Berücksichtigung der Produktinnovation, Diss., Baden-Baden.

- **Schulenburg, J. (1989):** Versicherungsinformatik – Entwicklung, Trends und Zukunftsperspektiven, in: Concordia (Hg.): Assekuranz im Wandel: Eine Festschrift aus Anlaß des 125jährigen Bestehen der Concordia Versicherungsgesellschaft auf Gegenseitigkeit Hannover, ohne Ortsangabe, S. 97-111.
- **Schwintowski, H. P. (1997):** Recht und Institutionen langfristiger privater Versicherungsverhältnisse, in: Männer, L. (Hg.): Langfristige Versicherungsverhältnisse: Ökonomie, Technik, Institutionen, Karlsruhe, S. 77-111.
- **Schwintowski, H. P. (1999):** Probleme langfristiger Versicherungsverhältnisse, in: Basedow, J. (Hg.): Aspekte langfristiger Versicherungsverhältnisse, Auswirkungen des Euro auf Versicherungsverträge, Gesetzentwurf der SPD-Fraktion zur Reform des VVG, Tarifentwicklung in der Kraftfahrtversicherung, Baden-Baden, S. 29-56.
- **Seifert, W. G. (1994):** Segmentierung oder Diskriminierung: Hat eine konsequente Spezialisierung am Markt ein Janusgericht?, in: Hesberg, D, u. a. (Hg.): Risiko, Versicherung, Markt: Festschrift für Walter Karten zur Vollendung seines 60 Lebensjahres, Karlsruhe, S. 263-281.
- **Sigloch, J. (1970/71):** Fusion als Wachstumsalternative, Versuch einer theoretischen Erklärung und Beurteilung des Unternehmenswachstums durch Fusion, Diss., München.
- **Sinn, H.-P. (1988):** Gedanken zur volkswirtschaftlichen Bedeutung des Versicherungswesens, in: Zeitschrift für die gesamte Versicherungswissenschaft, S. 1-27.
- **Skipper, H. D. (1987):** Protectionism in the Provision of International Insurance Services, in: Journal of Risk and Insurance, März 1987, S. 55-85.
- **Sombart, W. (1925):** Die Ordnung des Wirtschaftslebens, Berlin.
- **Sondhof, H. W. (1990):** Finanzdienstleistungsmärkte im Wandel: Eine industrieökonomische Branchenanalyse für strategische Zwecke, Diss., Frankfurt am Main.
- **S&P (Hg.) (1998):** S&P International Solvency Reports Europe by Country N-Z, London.

- **Staedke, C. D (1996):** Das neue spanische Versicherungsrecht, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 5, S. 343-345.
  
- **Stein, I. (1991):** Die Theorien der multinationalen Unternehmen, in: Schoppe, S. (Hg.): Kompendium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre, München, S. 49-151.
  
- **Steiner, J (1990):** Europäische Größenordnungen im Finanzdienstleistungssektor: Kooperation versus Konzentration, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, S. 106-113.
  
- **Stigler, G. J. (1967):** The theory of price, 3. Auflage, New York.
  
- **Stigler, G. J. (1968):** The organization of industry, Homewood.
  
- **Südfeld, E. (1988):** Methodische Ansätze zur Erfassung informations- und kommunikationstechnologischer Entwicklungen und ihre Wirkungen, in: Statistisches Bundesamt (Hg.): Informations- und Kommunikationstechnologien in der Wirtschaft und Gesellschaft, Mainz, S. 64-75.
  
- **Swiss Re (Schweizerische Rückversicherungs - Gesellschaft) (Hg.) (1989/Nr. 2):** Marktanteile von Erstversicherern in 12 Ländern, in: sigma, Nr. 2, Zürich.
  
- **Swiss Re (Schweizerische Rückversicherungs - Gesellschaft) (Hg.) (1991/Nr. 4):** Unternehmensgröße und Betriebskosten in der Versicherungswirtschaft, in: sigma, Nr. 4, Zürich.
  
- **Swiss Re (Schweizerische Rückversicherungs - Gesellschaft) (Hg.) (1992/Nr. 1):** Die größten Versicherungsunternehmen in zehn Ländern, in: sigma, Nr. 1, Zürich.
  
- **Swiss Re (Schweizerische Rückversicherungs - Gesellschaft) (Hg.) (1995/Nr. 7):** Insolvenzentwicklung und Bedeutung der Bonität in der Assekuranz, in: sigma, Nr. 7, Zürich.
  
- **Swiss Re (Schweizerische Rückversicherungs - Gesellschaft) (Hg.) (1996/Nr. 7):** Deregulierung und Marktöffnung: Die europäische Assekuranz an der Schwelle zu einem neuen Wettbewerbszeitalter, in: sigma, Nr. 7, Zürich.

- **Swiss Re (Schweizerische Rückversicherungs - Gesellschaft) (Hg.) (1997/Nr. 1):** USA: Konsolidierung bei schwachem Wachstum: Eine unternehmerische Herausforderung für die Property-Casualty Versicherung, in: sigma, Nr. 1, Zürich.
- **Swiss Re (Schweizerische Rückversicherungs - Gesellschaft) (Hg.) (1998/Nr. 4):** Assekuranz Global 1996: Schwaches Wachstum in der Versicherung, in: sigma, Nr. 4, Zürich.
- **Swiss Re (Schweizerische Rückversicherungs - Gesellschaft) (Hg.) (1998/Nr. 6):** Lebens- und Krankenversicherungsmärkte profitieren von den reformen der staatlichen Renten- und Gesundheitssysteme, in: sigma, Nr. 6, Zürich.
- **Swiss Re (Schweizerische Rückversicherungs - Gesellschaft) (Hg.) (1999/Nr. 6):** Lebensversicherungswirtschaft: Rolllt die Fusionswelle weiter?, in: sigma, Nr. 6, Zürich.
- **Swiss Re (Schweizerische Rückversicherungs - Gesellschaft) (Hg.) (2000/Nr. 1):** Die Eigenkapitalausstattung der Nichtlebenversicherer im Spannungsfeld von Sicherheit und Renditeanforderungen, in: sigma, Nr. 1, Zürich.
- **Swiss Re (Schweizerische Rückversicherungs - Gesellschaft) (Hg.) (2000/Nr. 5):** E-Business in der Versicherungswirtschaft: Zwang zur Anpassung – Chance zur Erneuerung, in: sigma, Nr. 5, Zürich.
- **Swiss Re (Schweizerische Rückversicherungs - Gesellschaft) (Hg.) (2000/Nr. 9):** Assekuranz Global 1999: Höhenflug in der Lebensversicherung, in: sigma, Nr. 9, Zürich.
- **Swiss Re Life & Health (Schweizerische Rückversicherungs - Gesellschaft) (Hg.) (1999):** The insurance report 1999 – Life results, London.
- **The Kalchas Group (Hg.) (1998):** European Insurance: Assessing the Synergy benefits from your Merger, Spring Insurance Bulletin, ohne Ortsangabe.
- **Venor, B/Naujoks, C./Zinke, C. (1998):** Größe als Chance? Konzentrationstendenzen in der Versicherungswirtschaft, in: Versicherungswirtschaft, Nr. 16, S. 1120-1123.
- **Vorstand (1997):** Vorwort des Vorstandes, Geschäftsbericht BARC, ungedruckte Quelle.

- **Wälder, J. (1971):** Über das Wesen der Versicherung, Berlin.
- **Wagner, P. J. (1991):** Die Bildung von Allfinanzkonzernen: Grundlagen und Ansatzpunkte der Integration von Bank und Versicherung in einem Allfinanzkonzern, Bern.
- **Warenberg, J. (1963):** Probleme des Unternehmenswachstums unter organisationstheoretischem Aspekt, Diss., Saarbrücken.
- **Weber, H.-J. (1984):** Produktionstechnik und Verfahren, in: Kern, W. (Hg.): Handwörterbuch der Produktionswirtschaft, Stuttgart, S. 1603-1619.
- **Weber, H. K. (1974):** Industriebetrieb und Absatzwirtschaft, in: Tietz, B. (Hg.): Handwörterbuch der Absatzwirtschaft, Stuttgart, Sp. 835 ff.
- **Weidenfeld, G. (1997):** Der Europäische Versicherungsbinnenmarkt und seine Auswirkungen auf die strategische Unternehmenspolitik von Erstversicherern: Eine theoretische und empirische Analyse, Diss., Köln.
- **Weiss, W. (1975):** Wachstumsziele und -Instrumente von Versicherungsunternehmen, Diss., Köln.
- **Welge, M. K. (1976):** Synergie, in: Grochla, E./Wittmann, W. (Hg.): Handbuch der Betriebswirtschaft, 4. Auflage, Stuttgart, Sp. 3801-3810.
- **Weston, J. F. (1962):** Managerial Finance, New York.
- **Will, R. (1994):** Innovationswirkung der Dritten Lebensversicherungsrichtlinie, in: Mehring, H.-P./Wolff, V. (Hg.): Festschrift für Dieter Farny zur Vollendung seines 60. Lebensjahres von seinen Schülern, Karlsruhe, S. 305-318.
- **Williamson, O. (1990):** Industrial Organization, Brookfield.
- **Wimmer, H. (1998):** Belgiens Finanzszene hat sich neu aufgestellt, Börsenzeitung, 24.06.1998, S. 47.