

Lutz Bittermann, Köln

Aktienmarktbaissse und Altersvermögensgesetz waren in den letzten beiden Jahren die wesentlichen äußeren Faktoren, die die Lebensversicherungswirtschaft beeinflussten. Nachstehend soll analysiert werden, wie sich die Verteilung des deutschen Versicherungsmarkts unter diesen Rahmenbedingungen verändert hat.

Vor mehr als einem Jahr habe ich die Entwicklung des deutschen Lebensversicherungsmarkts von 1998 bis 2001 mit einem Ausblick auf das Geschäftsjahr 2002 analysiert (siehe VW 9/2003 S. 638). Wegen der zu diesem Zeitpunkt außerordentlich angespannten Ergebnissituation war zu erwarten, dass einige besonders betroffene Unternehmen vom Markt verschwinden oder wenigstens erhebliche Einbrüche im Neugeschäft oder gar im Bestand verzeichnen werden. Mit diesem Aufsatz möchte ich nun die Auswirkungen auf die Marktverteilung des Jahres 2003 darstellen.

Alle in Deutschland durch die BaFin beaufsichtigten Unternehmen konnten zusammen ihre verdienten Bruttoprämien des Jahres 2001 in Höhe von 62,5 Mrd Euro bis zum Jahr 2003 um weitere ca. fünf Milliarden Euro steigern. Die in der Medienwelt ausführlich beleuchtete „Krise der Lebensversicherung“ hatte also scheinbar keine Auswirkung auf das Geschäftsvolumen der Versicherungswirtschaft. Offensichtlich sorgte schon das gestiegene gesellschaftliche Bewusstsein über die Notwendigkeit einer privaten Altersvorsorge und nicht zuletzt die hohe Vertriebskraft der Unternehmen selbst für starkes Wachstum. Dabei spielte die sogenannte Riester-Rente entgegen den ursprünglichen Erwartungen meist keine besondere Rolle. Wesentlich stärker wirkte sich das Altersvermögensgesetz (AVmG) auf die betriebliche Altersvorsorge aus. Leider können die von zahlreichen Lebensversicherern gegründeten Pensionskassen, die vermutlich größten Gewinner des AVmG, an dieser Stelle wegen fehlender Daten noch nicht analysiert werden. Die Lebensversicherer selbst haben bei der betrieblichen Altersvorsorge mit einer stärkeren Nachfrage nach Direktversicherungen profitiert.

Als Bezugsgrößen für Größenrankings werden hier der verdiente Bruttobeitrag und bei den Produkten der laufende Jahresbeitrag der Bestände herangezogen. Alternativ werden in ähnlichen Betrachtungen manchmal auch nur der Beitrag des selbst abgeschlossenen Geschäfts oder die Beitragssumme des Neugeschäfts analysiert, was zu leicht veränderten Sichtweisen führen kann. Durch die Bestandsbetrachtung werden Einflüsse einerseits durch Neugeschäft und andererseits durch Storno bzw. Ablauf einbezogen. Gleichzeitig ist aber zu berücksichtigen, dass Veränderungen bei Zu- und Abgang im vergleichsweise kurzen Betrachtungszeitraum meist nur langsam auf den langfristig aufgebauten Bestand wirken. Wir wer-

Der deutsche Lebensversicherungsmarkt im Überblick

Die Veränderung von 2001 bis 2003

den jedoch sehen, dass es trotzdem zu einigen Marktverschiebungen gekommen ist.

In Tabelle 1 werden die Marktanteile der Jahre 2001 und 2003 auf Ebene der Einzelgesellschaften verglichen. Dabei fällt auf, dass die besonders großen Unternehmen fast durchgängig ihre Marktanteile ausbauen konnten.

Wie in den meisten Größenrankings der deutschen Assekuranz nimmt die konzernweit führende Allianz-Gesellschaft unangefochten den ersten Rang ein. Darüber hinaus ist die Allianz Lebensversicherungs-AG überproportional gewachsen.

Eine Ursache ist die Übernahme der Vereinte Lebensversicherung AG, die selbst noch im Jahr 2001 einen Marktanteil von 1,0 Prozent und Rang 28 einnahm. Fast genau so stark ist jedoch das starke innere Wachstum, das weitere 0,8 Prozentpunkte Marktanteilsgewinn – in anderen Worten das Bestandsvolumen eines mittleren Versicherers – ausmachte.

Die beiden großen Ergo-Gesellschaften Hamburg-Mannheimer Versicherungs-AG (Rang 2) und Victoria Lebensversicherung AG (Rang 6) sind ebenfalls in den letzten zwei Jahren überproportional gewachsen. Beide Gesellschaften profitierten von einer ausgezeichneten Marketing- und Vertriebsleistung. Immerhin waren beide Gesellschaften im Jahr 2002 und Victoria auch im letzten Geschäftsjahr mit erheblich negativen Bewertungsreserven bei den nach Anschaffungskosten bewerteten Kapitalanlagen belastet. Die Hamburg-Mannheimer musste zusätzlich das Handicap der negativen Presse rund um die Pleite der namensähnlichen Mannheimer Lebensversicherung AG bewältigen. Seit dem Jahr 2002 gehört auch die KarstadtQuelle Lebensversicherung AG zum Ergo-Konzern. Die Fürther profitierten von ihrer genialen Marketingstrategie und konnten den größten Sprung nach vorn von Rang 42 (2001) auf Rang 29 (2003) verbuchen. Neben den Ergo-Gesellschaften gehört auch die Karlsruher Lebensversicherung AG zum Konzern der Münchener Rückversicherungs-Gesellschaft AG. Die Karlsruher haben im Gegensatz zu ihren Vetter-Unternehmen in den betrachteten zwei Jahren allerdings Marktanteile in Höhe von 0,2 Prozentpunkten verloren. Damit verbunden war ein Rückfall von Rang 18 auf Rang 21.

Auch die beiden großen Lebensversicherer der AMB-Generali hatten in den letzten beiden Jahre mit negativen Bewertungsreserven bei den nach Anschaffungskosten bewerteten Kapitalanlagen zu kämpfen. Während die Aachen-Münchener Lebensversicherung AG trotzdem ihren Markt-

Tabelle 1 Marktanteile Lebensversicherungen: Einzelunternehmen nach verdientem Bruttobeitrag 2001 und 2003

Rang	Unternehmen	2001	2003
1	Allianz LV-AG	13,3%	15,1%
2	Hamburg-Mannheimer V.-AG	4,6%	4,9%
3	Aachener und Münchener LV AG	4,5%	4,6%
4	R+V LV AG	4,2%	4,4%
5	Deutscher Herold LV-AG	4,0%	4,1%
6	Victoria LV AG	3,5%	3,7%
7	Volksfürsorge Dt. LV AG	3,5%	3,4%
8	AXA LV AG	3,2%	3,1%
9	Debeka LVV a.G.	2,8%	3,0%
10	Gerling-Konzern LV-AG	2,4%	2,8%
11	Nürnberger LV-AG	2,6%	2,6%
12	Bayern-Versicherung LV AG	2,5%	2,6%
13	Iduna Vereinigte LV a.G.	2,3%	2,2%
14	DBV-Winterthur LV AG	2,6%	2,2%
15	Württembergische LV AG	1,9%	1,9%
16	Gothaer LV AG	1,8%	1,8%
17	Alte Leipziger LV-G. a.G.	1,8%	1,7%
18	SV LV Bad.-Wtb. AG	1,7%	1,6%
19	Swiss Life (D)	1,5%	1,6%
20	Provinzial Rheinland LV AG	1,5%	1,6%
21	Karlsruher LV AG	1,7%	1,5%
22	Westfälische Provinzial LV AG	1,5%	1,5%
23	Zürich LV AG (D)	1,4%	1,2%
24	Thuringia Generali LV AG	1,4%	1,2%
25	Hannoversche LV a.G.	1,4%	1,2%
26	Cosmos LV-AG	1,0%	1,1%
27	WWK LV a.G.	1,1%	1,1%
28	neue leben LV AG	1,1%	1,0%
29	KarstadtQuelle LV AG	0,7%	1,0%
30	Provinzial LV Hannover	1,0%	0,9%

teil leicht ausbauen und im Jahr 2002 sogar die Hamburg-Mannheimer kurzfristig von Rang 2 verdrängen konnte, hat die Volksfürsorge Deutsche Lebensversicherung AG Marktanteile verloren. Die Ränge 3 und 7 wurden jedoch seit dem Jahr 2001 behauptet. Bei der dritten Kraft des Konzerns, der Münchener Thuringia Generali Lebensversicherung AG (ehemals Generali Lloyd Lebensversicherung AG), sind die Prämieinnahmen seit drei Jahren absolut rückgängig. Der Marktanteil ist auf 1,2 Prozent gefallen, das Ranking konnte allerdings um eine Position (Rang 24) verbessert werden. Die negative Tendenz wird unterstrichen, wenn wir auf das Jahr 1999 zurückblicken: Position 20 und noch 1,6 Prozent Marktanteil. Ausgeglichen wird diese Entwicklung durch die seit Jahren stark wachsende Cosmos Lebensversicherungs-AG, die inzwischen Rang 26 einnimmt (Rang 30 im Jahr 2001).

Rang 4 auf Einzelunternehmensebene wird von der R+V Lebensversicherung AG eingenommen. Die Gesellschaft war nicht so stark von den Auswirkungen der Aktien-Baisse betroffen, blieb bei den Bewertungsreserven immer über der Nulllinie und konnte ihren Marktanteil ausbauen. Für das Wachstum spielte die Übernahme des Bestands der Kravag-Leben Versicherungs-AG im Jahr 2002 eine eher untergeordnete Rolle. Die bilanziellen Reserven in den Kapitalanlagen und in der Versicherungstechnik (freie RfB) sind überdurchschnittlich hoch, sodass finanziell gute Voraussetzungen für weiteres Wachstum bestehen.

Größter Verlierer der letzten beiden Jahre – die Mannheimer Lebensversicherung AG explizit ausgenommen – ist die DBV-Winterthur Lebensversicherung AG. Dabei lagen die Zeitwerte der Kapitalanlagen auch im kritischen Zeitraum immer über den Buchwerten. Vielmehr scheint der Verlust des Bankvertriebs über die Commerzbank AG seit einigen Jahren erhebliche negative Auswirkungen auf die Bestandsentwicklung zu haben. Insbesondere im letzten Jahr sind die verdienten Prämien um mehr als 11 Prozent gesunken. Der Marktanteil ist im kurzen Betrachtungszeitraum von 2,6 Prozent (Rang 10) auf 2,2 Prozent (Rang 14) gefallen.

Auch die Hannoversche Lebensversicherung a.G., deren Bestände im Jahr 2003 auf die unter dem Dach der VHV neu gegründete Hannoversche Lebensversicherung AG übertragen wurden, hat Marktanteile verloren. Die neue Gesellschaft nimmt mit 1,2 Prozent jetzt Rang 25 ein.

Ihre Position erheblich verbessert hat dagegen die Gerling-Konzern Lebensversicherungs-AG, die von Rang 13 auf Rang 10 geklettert ist. Hauptgrund war sicherlich die Verschmelzung mit der E&L Lebensversicherungs-AG im Jahr 2002. Im letzten Jahr sind die Prämien nämlich absolut zurückgegangen, wobei die negative Berichterstattung um die finanzielle Lage des Gerling-Konzerns bzw. dessen Rückversicherer erhebliche Verunsicherungen im Vertrieb und im Bestand

verursacht haben dürfte. Die aktuellen Hochstufungen in Finanz-Ratings werden die Entwicklung der Gerling-Konzern-Gesellschaften wieder positiv beeinflussen.

Ein weiterer Gewinner der letzten beiden Jahre ist der Debeka Lebensversicherungsverein a.G., dessen Marktanteil bei unveränderter Position 9 von 2,8 Prozent auf 3,0 Prozent gestiegen ist. Auch die Bilanzreserven der Debeka sind überdurchschnittlich hoch. Bei marktweit niedrigem Niveau verfügen von den zehn größten Gesellschaften nur die Allianz Lebensversicherungs-AG und die R+V Lebensversicherung AG über ähnlich gute Bilanzkennzahlen bzgl. Sicherheiten in Kapitalanlagen und Versicherungstechnik (freie RfB).

Die größten Gruppen

In Tabelle 2 werden die Veränderungen der letzten zwei Jahre auf Gruppenebene dargestellt.

Tabelle 2 Marktanteile Lebensversicherungen: Gruppen nach verdientem Bruttobeitrag 2001 und 2003

Rang	Unternehmen	2001	2003
1	Allianz	14,3%	15,1%
2	AMB Generali (AM, VoFü, Thuringia Generali, Cosmos, Dialog)	10,5%	10,4%
3	Ergo (HM, Victoria, KarstadtQuelle, Vorsorge)	8,8%	9,6%
4	Zürich (Dt.Herold, Zürich)	5,5%	5,4%
5	R+V	4,4%	4,5%

Die Allianz (Allianz Lebensversicherungs-AG inkl. der im Zeitraum verschmolzenen Vereinte Lebensversicherung AG) hat offensichtlich durch ihre starke Marke und die Bilanzqualität profitiert und konnte ihren Marktanteil stark ausbauen.

Die deutsche Generali-Gruppe konnte ihre Stellung halten, weil auf Einzelunternehmensebene relative Verluste durch relative Gewinne ausgeglichen wurden.

Bemerkenswert ist das starke Wachstum der Ergo-Gruppe vor dem Hintergrund, dass gerade einige Ergo-Gesellschaften besonders stark unter der Aktien-Baisse gelitten haben. Wie wir in Tabelle 2 sehen können, resultiert das Gruppenwachstum nicht aus der Integration der KarstadtQuelle Versicherungen, deren Prämienvolumen sowohl 2001 als auch 2003 berücksichtigt wurde.

Die Zürich-Gruppe bestand im Jahr 2001 noch aus fünf Lebensversicherern, von denen drei auf die Zürich Lebensversicherung AG verschmolzen wurden. Insgesamt blieb der Marktanteil weitgehend unverändert. Dies gilt auch für die R+V-Gruppe, bei der neben den beiden R+V-Gesellschaften der von der Kravag-Leben Versicherungs-AG übernommene Bestand berücksichtigt wurde.

Auf die Zusammenfassung der öffentlichen Versicherer zu einer Gruppe muss an dieser Stelle leider verzichtet werden, da insbesondere zu einigen kleineren Unternehmen offizielle Informatio-

nen bislang nur schwer oder gar nicht zu beschaffen waren. Die sechs größten Vertreter – Bayern-Versicherung Lebensversicherung AG, die baden-württembergische SV Lebensversicherung AG und die vier Provinzial-Gesellschaften in Düsseldorf, Münster, Hannover und Kiel – haben geringfügig Marktanteile verloren, zusammen von 9,1 Prozent (2001) auf 8,9 Prozent (2003). Es bleibt abzuwarten, wie sich die zunehmenden Konzentrationstendenzen im öffentlichen Sektor zu vielleicht drei bis fünf größeren regionalen Gruppierungen auf den Marktanteil der gesamten Gruppe auswirken werden.

Betrachtung des Neugeschäfts

Die wichtigste Erfolgskennzahl der Vertriebsleistung eines Lebensversicherers ist die Beitragssumme des Neugeschäfts. Natürlich haben die beiden wesentlichen äußeren Einflussfaktoren – Aktien-Baisse und AVmG – den Vertriebs Erfolg der Unternehmen unterschiedlich beeinflusst.

Es ist nicht überraschend, dass die Allianz auch beim Neugeschäft die Marktführerschaft besitzt. Die Beitragssumme konnte 2001/02 um 41 Prozent und 2002/03 um weitere 38 Prozent gesteigert werden. Auf eine detaillierte Analyse des Neugeschäfts wird an dieser Stelle jedoch verzichtet. Sicher ist aber, dass die Allianz vor allem auch im Neugeschäft der unangefochtene Gewinner der letzten Jahre ist.

Die Plätze 2 und 3 werden unverändert von Aachener und Münchener und Hamburg-Mannheimer eingenommen. Gegenüber dem Jahr 2001 konnten die Volksfürsorge (von Rang 5 auf Rang 4), die AXA (von Rang 8 auf Rang 5), die Debeka (von Rang 11 auf Rang 8) und die Victoria (von Rang 10 auf Rang 9) ihre Positionen verbessern. Während die R+V im Neugeschäft unverändert Position 7 einnimmt, haben Deutscher Herold (von Rang 4 auf Rang 6) und Nürnberger (von Rang 6 auf Rang 10) etwas Boden verloren.

Bei der isolierten Betrachtung des Neugeschäfts sind Veränderungen im Ranking einzelner Jahre wahrscheinlicher als im Bestand. Auf jeden Fall werden jedoch die beim Neuzugang kontinuierlich besten Unternehmen mittelfristig auch im Bestand die führenden Positionen einnehmen (bzw. behaupten).

Darstellung der klassischen Produktsegmente

In den Tabellen 3 a bis 3 d werden die größten Versicherungsunternehmen nach laufenden Bestandsbeitragsvolumina für die wichtigsten Hauptproduktarten angegeben. Die Positionierungen erfolgen dabei immer nach dem Bestandsbeitrag. Eine Rangfolge nach Versicherungssummen würde zu veränderten Darstellungen führen.

Mit einer Ausnahme sind die Bestände der zehn größten Lebensversicherer bei den klassi-

schen Kapitalversicherungsprodukten in den letzten fünf Jahren stetig zurückgegangen. Nur die Kapitalversicherungsbestände der Debeka sind gegen den Trend gewachsen. Die Reihenfolge seit dem Jahr 2001 hat sich dabei kaum geändert. Nur Debeka und Hamburg-Mannheimer sowie R+V und Volksfürsorge haben die Plätze jeweils getauscht.

Tabelle 3 a Kapitallebensversicherungen Jahresendbestand 2003: Jahresbeitrag und Versicherungssumme in Mio Euro

Rang	Unternehmen	JB	VS
1	Allianz LV-AG	4 308	129 820
2	Debeka LVV a.G.	1 776	60 815
3	Hamburg-Mannheimer V-AG	1 489	46 603
4	R+V LV AG	1 371	39 765
5	Volksfürsorge Dt. LV AG	1 353	40 644
6	Aachener und Münchener LV AG	1 149	37 856
7	AXA LV AG	1 133	34 321
8	Victoria LV AG	1 130	29 336
9	Deutscher Herold LV-AG	1 056	31 559
10	Bayern-Versicherung LV AG	967	25 356

Tabelle 3 b Risikolebensversicherungen Jahresendbestand 2003: Jahresbeitrag und Versicherungssumme in Mio Euro

Rang	Unternehmen	JB	VS
1	Cosmos LV-AG	387	67 878
2	Europa LV AG (Werte 2002)	124	25 745
3	Hannoversche LV a.G.	122	19 689
4	Dialog LV-AG	114	16 303
5	Nürnberger LV-AG	88	4 438
6	Volkswohl Bund LV a.G.	78	3 208
7	R+V LV AG	77	10 293
8	Aachener und Münchener LV AG	76	7 433
9	HUK-Coburg-LV-AG	75	10 144
10	Gerling-Konzern LV AG	71	8 070

Tabelle 3 c Rentenversicherungen Jahresendbestand 2003: Jahresbeitrag und Versicherungssumme in Mio Euro

Rang	Unternehmen	JB	VS
1	Allianz LV-AG	2 350	52 265
2	R+V LV AG	862	13 212
3	Hamburg-Mannheimer V-AG	657	17 706
4	Deutscher Herold LV-AG	626	11 362
5	Victoria LV AG	536	12 426
6	Bayern-Versicherung LV AG	494	8 318
7	AXA LV AG	395	10 513
8	Gerling-Konzern LV-AG	378	19 214
9	Aachener und Münchener LV AG	371	23 715
10	Volksfürsorge Dt. LV AG	342	7 035

Tabelle 3 d Jahresendbestand 2003 Kollektivversicherungen: Jahresbeitrag und Versicherungssumme in Mio Euro

Rang	Unternehmen	JB	VS
1	Allianz LV-AG	1 419	46 629
2	Gerling-Konzern LV-AG	348	11 897
3	Alte Leipziger LV a.G.	308	12 901
4	Hamburg-Mannheimer V-AG	291	8 133
5	DBV-Winterthur LV AG	276	12 276
6	Zürich Agrippina LV AG	269	6 794
7	R+V LV AG	268	17 314
8	Victoria LV AG	235	13 563
9	Nürnberger LV-AG	172	4 405
10	AXA LV AG	153	5 887

Die Risikoversicherungen ohne Kapitalisierungsbestandteil spielen bzgl. des Beitragsvolumens marktweit eine vergleichsweise untergeordnete Rolle. Auf Einzelunternehmensebene gibt es aber Spezialisten, bei denen im Extremfall der gesamte Bestand nur aus Risikoversicherungen besteht. Der unangefochtene Marktführer (siehe Tabelle 3 b) – die Saarbrücker Cosmos Lebensversicherungs-AG – ist im Segment in den vergangenen Jahren immer im zweistelligen Prozentbereich gewachsen. Auch die in der Rangfolge nachstehenden Unternehmen – Europa, Hannoversche, Dialog, Volkswohl-Bund, HUK Coburg – sind Gesellschaften, die bei Betrachtung der gesamten Beitragseinnahmen nicht zu den Top 20 gehören.

Die Gerling-Konzern Lebensversicherung AG ist durch Verschmelzung der E&L Lebensversicherungs-AG im Jahr 2002 um ca. 30 Ränge bis auf Platz 10 gerückt.

In Tabelle 3 c werden die größten Rentenversicherer dargestellt. Obwohl hier das absolut stärkste Wachstum verzeichnet wurde, hat sich die Rangfolge bei den größten sieben Gesellschaften seit dem Jahr 2001 nicht geändert.

Die Gerling-Konzern Lebensversicherung AG ist auch durch die oben genannte Fusion von Rang 15 (2001) auf Rang 8 gesprungen. Dagegen ist die DBV-Winterthur Lebensversicherung AG von Rang 8 (2001) auf Rang 14 zurückgefallen.

Die Kollektivversicherungen (siehe Tabelle 3 d) haben durch das AvMG im Zuge der betrieblichen Altersvorsorge profitiert. Der Gerling-Konzern nimmt nach wie vor, entsprechend seiner starken Stellung im Industriegeschäft, den zweiten Rang ein. Auch die Alte Leipziger Lebensversicherung a.G. und die DBV-Winterthur Lebensversicherung AG belegen im Produktsegment Ränge, die deutlich über denen in Tabelle 1 liegen. Beide Unternehmen haben jedoch in den letzten beiden Jahren die Plätze 3 und 5 getauscht. Die Nürnberger Lebensversicherungs-AG ist besonders stark im Segment nach vorn gerückt – von Rang 15 auf Rang 9.

Fondsprodukte

Die erfolgreichsten Anbieter von fondsgebundenen Lebensversicherern können nicht aus den Anhangangaben der Geschäftsberichte ermittelt werden. Die Position „sonstige Lebensversicherungen“ enthält zwar meist die Bestände an fondsgebundenen Policen, darüber hinaus aber auch andere Produkte wie selbstständige Berufsunfähigkeitsversicherungen. Behelfsweise werden daher die Bilanz-Positionen „Kapitalanlagen auf Rechnung und Risiko VN“ analysiert, was – übertragen auf die klassische Produktwelt – einem Größen-Ranking nach Höhe der Deckungsrückstellung entspricht. Allerdings muss dabei berücksichtigt werden, dass das Fondsvermögen der Versicherungsnehmer nicht nur durch Zu- und Abgänge sondern vor allem auch durch die Aktienmarktentwicklung beeinflusst wird.

Marktführer bei Fondsprodukten ist die Aachener und Münchener Lebensversicherung AG, gefolgt von Nürnberger Lebensversicherungs-AG, Deutscher Herold Lebensversicherungs-AG und WWK Lebensversicherung a.G. Die beiden letztgenannten Gesellschaften haben ihre Positionen seit 2001 getauscht.

Mit Hinblick auf die künftigen Solvabilitätsregelungen („Solvency II“) könnte die Bedeutung der fondsgebundenen Produkte zunehmen. Immerhin werden mit ihnen erhebliche Risiken des Unternehmens (Zinsgarantie) vollständig auf die Versicherungsnehmer übertragen, sodass Fondsprodukte weniger Risikokapital binden werden. Ob sich auch die Nachfrager, also die künftigen Versicherungsnehmer, mit der Preisgabe lieb gewonnener Garantien bestimmter Versicherungsleistungen abfinden werden oder doch eher die Fondssparpläne der Banken bevorzugen, bleibt natürlich abzuwarten.

Fazit

Gestiegene Volatilität der Aktienmärkte, niedriges Zinsniveau, hohe Regulierungsfrequenz im Aufsichts- und Steuerrecht und die demografische Entwicklung werden die Lebensversicherungswirtschaft über die vergangenen beiden Jahre hin- aus erheblich beeinflussen.

Die Entwicklung der letzten beiden Jahre hat gezeigt, dass insbesondere große Unternehmen trotz oft erheblicher Verluste aufseiten der Kapitalanlagen sogar Marktanteile gewinnen konnten. Das Nachfrageverhalten der Kunden scheint also insbesondere durch Berichte verschiedener Medien zu namhaften Unternehmen zu tendieren. Gute Bewertungen in anerkannten Wirtschaftszeitschriften oder Ratings, die auch die bilanziellen Reserven qualifiziert berücksichtigen, werden für den Vertriebs Erfolg (insbesondere) mittlerer und kleinerer Gesellschaften immer wichtiger.

Nur starke Unternehmen werden die mit diesen verschärften Rahmenbedingungen verbundenen Herausforderungen mit einer schlagkräftigen Vertriebsorganisation, optimierten Prozessen und leistungsfähigen Steuerungssystemen dauerhaft erfolgreich bewältigen können.

Der Autor: Lutz Bittermann (Aktuar DAV) arbeitet als Unternehmensberater für die ifb AG in Köln.