

## Standpunkte – Beiträge renommierter Persönlichkeiten der Versicherungs- wirtschaft in Leipziger Seminaren

zu den Themen

- Assistance
- Beamtenversorgung
- Ethik in der Assekuranz
- Finanzkrise
- Honorarberatung
- Kapitalanlagebewertung
- Kooperationen zwischen PKV und BKK
- Risk Management und Risk Engineering
- Run off-Management

Herausgegeben von Fred Wagner



Standpunkte –  
Beiträge renommierter Persönlichkeiten der Versicherungswirtschaft  
in Leipziger Seminaren

Band 9



Band 9

## Standpunkte – Beiträge renommierter Persönlichkeiten der Versicherungs- wirtschaft in Leipziger Seminaren

zu den Themen

- **Assistance**
- **Beamtenversorgung**
- **Ethik in der Assekuranz**
- **Finanzkrise**
- **Honorarberatung**
- **Kapitalanlagebewertung**
- **Kooperationen zwischen PKV und BKK**
- **Risk Management und Risk Engineering**
- **Run off-Management**

Herausgegeben von Fred Wagner



## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2011 Verlag Versicherungswirtschaft GmbH Karlsruhe

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urhebergesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe. Jegliche unzulässige Nutzung des Werkes berechtigt den Verlag Versicherungswirtschaft GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.

Bei jeder autorisierten Nutzung des Werkes ist die folgende Quellenangabe an branchenüblicher Stelle vorzunehmen:

© 2011 Verlag Versicherungswirtschaft GmbH Karlsruhe

Jegliche Nutzung ohne die Quellenangabe in der vorstehenden Form berechtigt den Verlag Versicherungswirtschaft GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.

Herstellung printsystem GmbH Heimsheim

ISSN 1615-3286

ISBN 978-3-89952-627-1

## Vorwort

Das vorliegende Sammelwerk mit dem Titel „Standpunkte – Beiträge renommierter Persönlichkeiten der Versicherungswirtschaft in Leipziger Seminaren“ ist das neunte seiner Art. Bereits seit 1999 werden die Beiträge, die im Rahmen des Hauptseminars am Institut für Versicherungslehre der Universität Leipzig gehalten werden, veröffentlicht. Mit Freude darf ich erneut die Aufsätze anerkannter Experten und Unternehmenslenker aus der Assekuranz zu einer Reihe von aktuellen und zukünftigen Branchenthemen vorstellen. Dabei bitte ich zu berücksichtigen, dass die Beiträge und Auffassungen die Sachlagen zum jeweiligen Zeitpunkt des Vortrags wiedergeben.

Alle Aufsätze stammen aus Vorträgen der Autoren in Leipziger Hauptseminaren vom Wintersemester 2008/09 bis zum Sommersemester 2010. Mit unseren Hauptseminaren wird den Studierenden ein Einblick in die Herausforderungen der Praxis sowie in die Arbeit renommierter Persönlichkeiten aus der Versicherungswirtschaft ermöglicht. Dabei sollen sich die Studierenden vor allem mit aktuellen Problemstellungen auseinandersetzen. Zur konstruktiven Aufarbeitung der behandelten Themen kann zudem mit den Verantwortlichen aus der Assekuranz diskutiert werden. Somit wird eine fruchtbare Universitätsarbeit durch eine interdisziplinäre und möglichst anwendungsbezogene Lehre gefördert.

Für die meisten unserer Studierenden stellt das Hauptseminar mit den Gästen aus der Versicherungspraxis den Höhepunkt ihres Curriculums dar. Zweifellos wäre ohne die Bereitschaft der Referenten zu einem solchen Vortrag an der Universität eine Verknüpfung von Theorie und Praxis in dieser Form nicht möglich. Für die Mühen und die Unterstützung der Referenten, an unserer Leipziger Hauptseminarreihe mitzuwirken, danke ich an dieser Stelle sehr herzlich. Es ist keineswegs selbstverständlich, ein Referat an der Universität zu halten und zudem neben der Tagesarbeit und -verantwortung noch einen Beitrag zu dem Vortrag zu verfassen.

Ein herzliches Dankeschön gilt auch meinen Assistenten, namentlich Frau Dipl.-Kff. Renata Elert und Herrn Dipl.-Kfm. Lars Riebow, die sich engagiert um die vorliegende Publikation gekümmert haben. Durch ihre große inhaltliche und organisatorische Unterstützung konnten das Hauptseminar in dieser Form sowie das vorliegende Sammelwerk erst zustande kommen.

Ihnen, sehr geehrte Leserin und sehr geehrter Leser, wünsche ich mit der Lektüre abermals viele neue Erkenntnisse und Anstöße zu Diskussionen.

Leipzig, im Juli 2011

Prof. Dr. Fred Wagner



## Inhaltsverzeichnis

Die Reihenfolge der Beiträge entspricht der Chronologie der Vorträge in Leipzig. Die Einzelgliederungen sind den jeweiligen Beiträgen vorangestellt.

Beiträge	Seite
Robert Buchberger	
<i>Assistance in Deutschland – Entwicklungen und Potenziale</i>	1
Marcus Haep und Beate Hannemann	
<i>Methoden zur Bewertung von Lebensversicherungsbeständen</i>	17
Dr. Gertrud Demmler	
<i>Kooperationen von privaten Krankenversicherern und Betriebskrankenkassen – Potenziale und Herausforderungen aus Sicht der Siemens Betriebskrankenkasse</i>	33
Wolfgang Faden	
<i>Risk Engineering im Spannungsfeld zwischen den Angeboten des Industrieversicherers und den Erwartungen der Industriekunden</i>	55
Dr. Joerg Schwarze	
<i>Risikomanagement bei Banken und Versicherungsunternehmen – Ein Vergleich</i>	65
Dr. Thomas Varain und Jürgen Meyer	
<i>Kapitalanlagebewertung in Zeiten der Krise</i>	91
Peter Heesen	
<i>Die Zukunft der Beamtenversorgung – Der Weg vom sogenannten Ärgernis zu einer Erfolgsstory</i>	107

Dr. Klaus Friedrich	
<i>Die Zukunft der Vergütungssysteme im Versicherungsvertrieb – unter besonderer Berücksichtigung der Honorarberatung</i>	113
Dr. Wilm Langenbach	
<i>Die Finanzkrise und ihre Auswirkungen auf die Versicherungswirtschaft</i>	133
Dr. Klaus Endres	
<i>Run off-Management in der Assekuranz – Geschäftsmodell und Erfolgspotenziale</i>	145
Dr. Stefan Ziegler	
<i>Ethik in der Assekuranz</i>	161
Dr. Stefan Nellshen	
<i>Risiken und Risikomanagement bei Einrichtungen der betrieb- lichen Altersversorgung (EbAV), insbesondere Pensionskassen</i>	193
Seminarpläne	
<i>Wintersemester 2008/09 bis Sommersemester 2010</i>	

# Beiträge



# Assistance in Deutschland – Entwicklungen und Potenziale\*

Robert Buchberger\*\*

Geschäftsführer der ROLAND Assistance GmbH

## Gliederung

- 1 Einleitung
- 2 Entwicklungen im deutschen Versicherungsmarkt
  - 2.1 Vorbemerkungen
  - 2.2 Zunehmender Kostendruck
  - 2.3 Zunehmender Wettbewerbsdruck
  - 2.4 Zunehmende Bedeutung neuer Vertriebswege
- 3 Zwischenfazit zu den Assistancegesellschaften in Deutschland
- 4 Der Assistancemarkt für medizinische Dienstleistungen
- 5 ROLAND ASSISTANCE
  - 5.1 Überblick
  - 5.2 Kennzahlen
  - 5.3 Weitere Merkmale

\* Vortrag gehalten am 27.11.2008.

\*\* Robert Buchberger schloss ein Diplomstudium im Fach Sozialpädagogik ab. Nachdem er 1986 die Einsatzleitung medizinischer Transporte für den ADAC München sowie den Malteser Hilfsdienst übernahm, wechselte Herr Buchberger im Jahre 1992 zur ARC Transistance und verantwortete den Aufbau und die Leitung einer internationalen Notrufzentrale. Sechs Jahre später wechselte Herr Buchberger zur Groupe Autodistribution nach Paris. Seit Juli 2000 ist er Geschäftsführer der ROLAND Assistance GmbH. Zu seinem Verantwortungsbereich zählen u.a. die Ressorts Vertrieb und Netzwerkmanagement sowie die Deutsche Bestattungsfürsorge. Weiterhin ist Robert Buchberger Mitglied im Vorstand der Jurpartner Rechtsschutz-Versicherung AG und des Verwaltungsrats der ASTRUM IT GmbH.

- 5.4 Ressourcen und Fähigkeiten
- 5.5 Kernkompetenzen der ROLAND Assistance
- 6 Strukturanalyse der Assistancebranche
  - 6.1 Porters „Fünf Kräfte-Modell“
  - 6.2 Wettbewerbssituation im Assistancemarkt
  - 6.3 Geschäftsfelder mit Wachstumspotenzial
- 7 Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse
- 8 Folgerungen für die ROLAND Assistance

## *1 Einleitung*

Um das System des Assistancemarkts zu analysieren, die teilweise komplexen Strukturen, aber auch die Chancen des Assistancemodells in Zeiten von steigenden, vielfältigen Servicewünschen und -bedürfnissen zu begreifen, soll zunächst ein kurzer Blick auf die Entstehung dieses Markts geworfen werden.

Der Ursprung der Assistance ist in der Versicherungswirtschaft zu finden; hier bestand der Bedarf, Versicherungsnehmern nicht nur eine nachträgliche Kostenerstattung zu bieten, sondern vielmehr die Organisation von sofortiger und konkreter Hilfe vor Ort und rund um die Uhr. Derartige Assistancelleistungen führen zum einen zur Verbesserung von Kundenzufriedenheit und Kundenbindung, wirken sich zum anderen aber auch positiv auf Schadenkosten aus. Später kamen auch allgemeine Serviceleistungen hinzu. Seit einigen Jahren werden Assistancelleistungen zudem vermehrt von anderen Branchen (z.B. der Automobilindustrie) in Anspruch genommen.

## *2 Entwicklungen im deutschen Versicherungsmarkt*

### *2.1 Vorbemerkungen*

Vor dem Hintergrund der engen Verknüpfung zwischen Versicherungsgesellschaften und Assisteuren und der Tatsache, dass Versicherer nach wie vor die Hauptkundengruppe für Assistancelleistungen darstellen, haben Veränderungen im deutschen Versicherungsmarkt auch große Auswirkungen auf das Agieren der Assistancegesellschaften.

Aktuell sind einige einflussreiche Entwicklungen zu erkennen, die die Versicherungsunternehmen und somit auch die Assisteure in ihren Entscheidungen und Ausrichtungen maßgeblich beeinflussen.

### *2.2 Zunehmender Kostendruck*

Die Versicherer sehen sich einem steigenden Kostendruck ausgesetzt, der von verschiedenen externen Einwirkungen beeinflusst wird. Ein tendenziell wachsender Wettbewerbsdruck zwingt die Unternehmen dazu, die Preise für ihre Produkte zu senken. Aufgrund eines gestiegenen Bedarfs nach Servicebausteinen innerhalb von Versicherungsprodukten steigen jedoch die Kosten für die Produktentwicklung und Leistungserbringung. Hinzu kommen hohe Belastungen durch steigende Fixkosten, beispielsweise für Investitionen in neue IT-Lösungen. Auch die zu-

nehmenden staatlichen Auflagen aus den Solvency-II- und VVG-Regelungen wirken sich auf die Kosten aus.

### *2.3 Zunehmender Wettbewerbsdruck*

Sich Wettbewerbsvorteile zu verschaffen, stellt für Versicherungsunternehmen eine wichtige Herausforderung dar, zumal der Versicherungsmarkt in Deutschland nahezu verteilt ist. Dabei sind Innovationsvorteile gering und sehr kurzlebig, weil die Versicherungsprodukte von der Konkurrenz gut zu imitieren sind. Weitere Konzentrationstendenzen durch Fusionen und Kooperationen werden den Wettbewerbsdruck auf dem Versicherungsmarkt weiter verstärken. Darüber hinaus steigt laufend die Erwartungshaltung der Versicherungskunden an den Service und die Leistungen, dies bei gleichzeitig sinkenden Preisen. Daher müssen die Versicherungsunternehmen auf den Wunsch ihrer Kunden nach Produkt-Zusatzleistungen reagieren, um mit dem Wettbewerb mithalten zu können.

### *2.4 Zunehmende Bedeutung neuer Vertriebswege*

Neben den erhöhten Ansprüchen der Kunden an das Preis/Leistungsverhältnis legen sie auch zunehmend mehr Wert auf die Betreuung aus einer Hand. Deshalb wächst die Bedeutung des Maklervertriebs, der sich genau darauf ausgerichtet hat. Auch dem Direktvertrieb kommt eine immer größere Bedeutung zu, da Direktversicherer aufgrund ihrer schlanken Kostenstruktur niedrigere Prämien erheben können. Zusätzlich nimmt wegen der fortschreitenden Internationalisierung von Großkunden die Bedeutung von ausländischen Versicherungsunternehmen im deutschen Markt zu.

## *3 Zwischenfazit zu den Assistancegesellschaften in Deutschland*

Nahezu alle großen Assistancegesellschaften, die im deutschen Markt vertreten sind, befinden sich in einem Konzernverbund großer Kompositversicherungsgesellschaften. Folglich wirken sich die Fusionen in der Versicherungsbranche auch auf die Assistancegesellschaften aus; auch hier kommt es zu Zusammenschlüssen.

Grundsätzlich ist bei den Assistancegesellschaften i.e.S. zwischen Assisteuren mit Fremdgeschäft und Konzerndienstleistern ohne Marktpräsenz zu unterscheiden. Assisteure mit Fremdgeschäft sind auf die Erbringung von Assistanceleistungen spezialisiert und bieten ihre Leistungen auch Dritten am Markt an. Andere, wie z.B. die ARAG Service Center

AG, fungieren überwiegend als konzerneigene Service- und Notrufzentrale.

Die bekanntesten Assisteure am deutschen Markt sind die Mondial Assistance, eingegliedert in den Allianz-Konzern, die AXA Assistance aus dem AXA-Konzern, die Europ Assistance, die dem Generali-Konzern angehört und die ROLAND Assistance, eingebunden in den ROLAND-Konzern. Darüber hinaus sei noch die Almeda GmbH zu nennen, die dem ERGO Konzern angehört. Diese Unternehmen üben den größten Einfluss auf den deutschen Assistancemarkt aus. Mondial Assistance, AXA Assistance und Europ Assistance teilen sich dabei die internationale Marktführerschaft im Wettbewerb um das Assistancesgeschäft. Von den Assisteuren, die nicht in multinationale Konzerne eingebunden sind, belegt ROLAND Assistance die Spitzenposition im deutschen Markt.

#### *4 Der Assistancemarkt für medizinische Dienstleistungen*

Ein besonders wichtiger Bereich der Assistancebranche ist der Markt für medizinische Dienstleistungen, dem auch in Zukunft eine wachsende Bedeutung zugesprochen wird. So ist es nicht verwunderlich, dass neben den klassischen Akteuren auch weitere Dienstleister in diesem Markt agieren.

Die Wettbewerber lassen sich in verschiedene Unternehmensgruppen aufteilen. Zum einen gibt es einige Versicherer, die sich mit Untergesellschaften ausschließlich auf medizinische Dienstleistungen spezialisiert haben, wie z.B. die RehaCare (Mondial) oder die Relntra (SwissRe). Auch im Bereich der gesetzlichen Krankenkassen unterhalten Unternehmen wie die AOK und einige BKK Tochtergesellschaften mit der Ausrichtung auf medizinische Dienstleistungen.

Zum anderen gibt es versichererunabhängige Anbieter, die sich vor allem auf medizinische Dienstleistungen konzentrieren. Hier seien beispielsweise die MD Medicus GmbH oder die Sanvartis GmbH – als medizinisches Call Center für Krankenkassen und Kliniken – genannt. Die wohl bekanntesten Wettbewerber in diesem Marktsegment sind die karitativ oder kirchlich tätigen Einrichtungen. Dazu zählen z.B. das Deutsche Rote Kreuz, der Malteser Hilfsdienst e.V. und die Johanniter-Unfall-Hilfe e.V. Diese Dienstleister verfügen über segmentspezifische Prozesse, Strukturen und Netzwerke, was ihnen gegenüber den klassischen Assisteuren Wettbewerbsvorteile verschaffen kann. Auch verfügen sie als Dienstleistungs-Partner im Gesundheitssektor oftmals über eine bessere Markenwahrnehmung.

Die Assisteure und somit auch ROLAND Assistance werden damit im Bereich der medizinischen Dienstleistungen vor große Herausforderungen gestellt.

## 5 ROLAND ASSISTANCE

### 5.1 Überblick

Eingebunden in die ROLAND-Unternehmensgruppe komplettiert die 1988 gegründete ROLAND Assistance GmbH das bestehende Angebot des Konzerns (Versicherungs- und Serviceleistungen in den Bereichen Recht und Mobilität) um das Kompetenzfeld Dienstleistungslogistik. Aufgrund ihrer Gesellschafterstruktur und der gesellschaftsvertraglichen Regelungen der Muttergesellschaft ROLAND Rechtsschutz wird ROLAND Assistance als unabhängige Gesellschaft im deutschen Markt angesehen. Die Anteilseigner der ROLAND Rechtsschutz sind u.a. die Versicherungsgesellschaften AXA, Gothaer, Barmenia und Deutscher Ring. Direkt an ROLAND Assistance sind Signal Iduna, DEVK, VHV, LVM, Mecklenburgische und SwissRe beteiligt.

Ziel von ROLAND Assistance ist die Sicherstellung eines modernen Kommunikations- und Servicemanagements für die eigenen Kunden und für Kunden Dritter im B2B-Bereich. Die ROLAND Assistance orientiert sich hierbei am Kundenbedarf und bietet ihre Leistungen als reine Servicegesellschaft auch in versicherungsfremden Bereichen im 24-Stunden-Service und an 365 Tagen im Jahr an.

### 5.2 Kennzahlen

Die ROLAND Assistance hat sich zu einer wichtigen Säule der ROLAND-Unternehmensgruppe entwickelt. Sie erzielte im Jahr 2008 eine Steigerung der Umsatzerlöse gegenüber dem Jahr 2007 um 15 % auf 27,4 Mio. EUR. Der Umsatz verteilt sich auf die Geschäftsfelder Personen- (11 %), Immobilien- (6 %) und Fahrzeug-Assistance (35 %) sowie auf Service-Telefonie (46 %) und sonstige Dienstleistungen (2 %). Hierfür bearbeiten mehr als 590 Mitarbeiter im 24-Stunden-Service über alle Kommunikationswege hinweg über 450.000 Schadenfälle pro Jahr und nehmen über 2,5 Mio. eingehende Anrufe entgegen. Die Beschäftigten der ROLAND Assistance zeichnen sich durch ein hohes Qualifikationsniveau aus. Dies zeigt sich insbesondere im Bildungsstand (mehr als ein Viertel der Belegschaft sind Akademiker) und in der Mehrsprachigkeit (Muttersprachler aus 19 unterschiedlichen Nationen – insgesamt werden mehr als 25 Sprachen bedient).

### 5.3 Weitere Merkmale

ROLAND Assistance gehört zu den führenden Assisteuren auf dem deutschen Markt und ist darauf spezialisiert, individuelle Servicekonzepte für Kunden und Geschäftspartner zu konzipieren und umzusetzen. Mit diesen ROLAND-Lösungen optimieren rund 150 Partnerunternehmen den eigenen Kundenservice für ihre über 20 Mio. Endkunden.

Zu den Kunden von ROLAND Assistance zählen – neben den konzerninternen Unternehmen – viele namhafte Unternehmen aus der Versicherungsbranche und anderen Dienstleistungsbereichen. Darunter finden sich auch diverse Schaden- und Unfallversicherer, Kranken- und Lebensversicherer sowie Makler- und Versicherungsvertriebe. Außerhalb des Versicherungsbereichs vertrauen Kreditinstitute, Medienunternehmen, Einzelhandelsunternehmen, Energieversorger, Leasinggesellschaften und Unternehmen aus dem Automobilbereich auf den Service der ROLAND Assistance.

ROLAND Assistance hat sich auf telefonische Hilfs- und Organisationsleistungen in verschiedenen Bereichen spezialisiert. Diese reichen von der reinen Bereitstellung von Informationen bis zum organisatorischen Handling. Als Kerngeschäftsfelder werden die Kfz-Assistance, Immobilien-Assistance, Gesundheits-Assistance und themenübergreifend die Servicelogistik definiert.

### 5.4 Ressourcen und Fähigkeiten

Die ROLAND Assistance verfügt über zahlreiche Ressourcen und Fähigkeiten:

- Aufbau strategischer Kooperationen mit Netzwerkbetreibern und Dienstleistern sowie Realisierung von Einkaufsvorteilen durch Volumenbündelung,
- Standorte für flache und tiefe Telefonie (Dresden/Köln),
- Multilingualer 24-Stunden-Service,
- Hohe Anpassungsfähigkeit des Ressourceneinsatzes,
- Beschäftigung hoch qualifizierter Mitarbeiter,
- Kompetenzschwerpunkte Versicherung, Kraftfahrt, Reise, Gesundheit, zunehmend auch Finanzen, Steuern und Recht,

- Schnelle Koordination von Dienstleistern in Notfall-Situationen,
- Hohe Reaktionsfähigkeit auf veränderte Markt- und Kundenerwartungen,
- Beratungskompetenz zur Identifikation individueller Kundenbedarfe,
- Kompetenz zur Entwicklung, Bereitstellung und Implementierung individueller Lösungen.

### 5.5 Kernkompetenzen der ROLAND Assistance

Charakteristisch für Kernkompetenzen ist, dass sie schwierig von anderen nachzuahmen sind, dem Unternehmen einen Zugang zu vielen Märkten ermöglichen und einen entscheidenden Beitrag zum Kundennutzen leisten. Kernkompetenzen beinhalten die besonderen Fähigkeiten, spezifisches Wissen und Werte bei der Bearbeitung von Geschäftsfeldern, die ein Unternehmen von anderen abheben. Sie sind ein Bündel an Ressourcen, Fähigkeiten und Technologien, durch die dem Kunden ein bestimmter Nutzen erbracht wird. Die Kombination dieser Fähigkeiten, die tief im Unternehmen verwurzelt sind, ermöglicht die Erlangung von Wettbewerbsvorteilen gegenüber den Konkurrenten.

Mit den oben aufgeführten Ressourcen und Fähigkeiten definiert die ROLAND Assistance ihre Kernkompetenzen wie folgt:

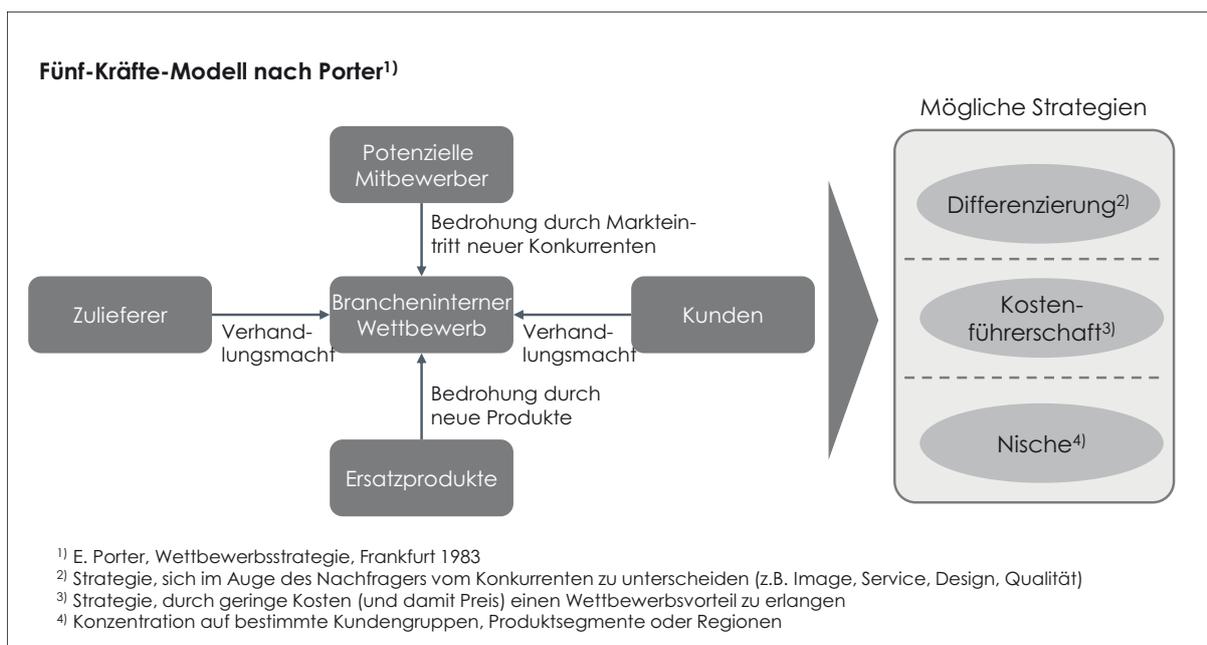
- 24-Stunden-Service auf hohem technischem Niveau,
- Organisations- und Beratungsdienstleistungen auf hohem fachlichem Niveau,
- Netzwerkmanagement, national und international,
- Produktentwicklung,
- Prozessimplementierung.

## 6 Strukturanalyse der Assistancebranche

### 6.1 Porters „Fünf Kräfte-Modell“

Das „Fünf Kräfte-Modell“ nach Michael E. Porter ist ein gut geeignetes und häufig angewendetes Instrument der Branchenstrukturanalyse, mit dem die Kräfte, die von außen auf ein Unternehmen einwirken, und deren Einfluss treffend beschrieben werden. Es bildet die Marktstruktur ab und hilft bei der Ermittlung der richtigen weiteren Vorgehensweise sowie bei der Entwicklung einer Strategie durch die Einschätzung bestimmter Einflussfaktoren.

Die Attraktivität eines Markts wird durch seine Struktur bestimmt. Diese wiederum beeinflusst das strategische Verhalten eines Unternehmens. Die eigene Wettbewerbsstrategie ist für ein Unternehmen von großer Bedeutung, da diese den Markterfolg maßgeblich bestimmt.



Das Porter-Modell betrachtet fünf Kräfte, die Einfluss auf das Wirken eines Unternehmens haben: Erstens üben die Mitbewerber einen hohen Druck auf ein Unternehmen aus. Dabei sind die Marktstärke der aktuellen Konkurrenten, sowie die Bedrohung durch den Markteintritt neuer Anbieter von großer Bedeutung. Zweitens kann die Einführung neuer Produkte seitens der Konkurrenz, die den Charakter potenzieller Ersatzprodukte für die eigenen Angebote aufweisen können, zu einer Bedrohung für die Marktposition im Wettbewerb werden. Drittens und viertens üben auch Zulieferer und Kunden durch ihre Verhandlungsmacht einen

großen Einfluss auf das strategische Verhalten eines Unternehmens aus. Alle genannten Kräfte tragen zur allgemeinen Attraktivität einer Branche bei und können die Erzielung nachhaltiger Wettbewerbsvorteile fördern, aber auch erschweren. Hinzu kommt als fünfte Kraft der brancheninterne Wettbewerb.

Nach dieser Strukturanalyse erscheinen drei mögliche Strategien zur Stärkung der Position am Markt geeignet:

- Differenzierung durch guten Service und ein gutes Image, einhergehend mit einem markanten, eingehenden Design, oder durch hohe Qualität,
- Kostenführerschaft durch Reduzierung der Kosten bei gleichbleibender Leistung und effizientem Wirtschaften,
- Marktnischenbesetzung durch Konzentration auf bestimmte Kundengruppen, Produktsegmente oder Regionen.

## 6.2 Wettbewerbssituation im Assistancemarkt

### *Brancheninterner Wettbewerb*

Der Wettbewerb im Assistancemarkt steigt zunehmend an, da die Konkurrenten ähnliche Produkte und Leistungskonzepte anbieten. Außerdem existieren nur geringe Differenzierungsmöglichkeiten, denn neu entwickelte Konzepte können schon innerhalb kürzester Zeit von der Konkurrenz imitiert und angeboten werden.

### *Verhandlungsmacht Kunde*

Die Verhandlungsmacht der Abnehmer von Assistanzenprodukten, beispielsweise Versicherer, Kartenemittenten, Makler etc., steigt weiter. Sie üben einen großen Einfluss aus, da die Abnehmer stark konzentriert sind und die Produkte der Assistenten auf sie ausgerichtet sind. Daher können die Abnehmer zum Teil große Volumina zu geringen Preisen einkaufen. Auch sind die Wechselkosten zur Konkurrenz im Regelfall niedrig. Somit sind die Abnehmer nur gering gebunden, und sie haben eine hohe Bereitschaft, den Anbieter zu wechseln.

### *Verhandlungsmacht Zulieferer*

Dem gegenüber ist die Verhandlungsmacht der Zulieferer, beispielsweise Netzwerkpartner wie Werkstätten etc., eher gleichbleibend, da der Lieferantenmarkt überwiegend aus festen Verbindungen besteht, die nicht so einfach gelöst werden können. Zwischen den Netzwerkpartnern und den Assistancesgesellschaften bestehen gegenseitige Abhängigkeiten, die den Zulieferern wenig Freiraum für Verhandlungen lassen. Die Geschäftsverbindungen sind auch für die Zulieferer von großer Bedeutung.

### *Bedrohung durch Ersatzprodukte*

Ersatzprodukte stellen eher eine geringe Bedrohung mit sogar noch sinkender Tendenz dar, da Assistancesleistungen kaum durch Substitute austauschbar sind.

### *Bedrohung durch neue Anbieter*

Der Druck durch neue Anbieter am Assistancemarkt ist ebenfalls eher gering zu bewerten. Da die zu erreichenden Skalenerträge eine Mindestgröße erfordern, drängen wenige bis keine zusätzlichen Mitbewerber auf den Markt. Deshalb und durch den anhaltenden Trend von Fusionen unter den Versicherungsgesellschaften werden überwiegend Zusammenschlüsse statt Neugründungen von Assistancesgesellschaften erwartet.

Der hohe Wettbewerbsdruck der Konkurrenz, der starke Preisdruck der Nachfrager sowie die erheblichen Skalenerträge im Assistancemarkt beeinflussen die Strategiefindung erheblich. Ein Abheben von der Konkurrenz in Form von Differenzierungen erscheint am Markt kaum möglich, und eine Nischenstrategie ist wegen der erforderlichen Mindestgröße und den Anforderungen an die Assisteure als Generalisten als nicht sinnvoll zu erachten.

Nach einer Analyse anhand des „Fünf Kräfte-Modells“ von Porter stellt sich die Strategie der Kostenführerschaft aus Sicht der ROLAND Assistance als sinnvollste Strategie dar.

### *6.3 Geschäftsfelder mit Wachstumspotenzial*

Die Bedeutung von Assistancesleistungen in den strategischen Geschäftsfeldern Kraftfahrt, Reise, Gesundheit, Senioren und Haus & Familie wurde in einer Studie der Fachhochschule Rhein Main Wiesbaden im

Jahr 2008 untersucht, die die EuropAssistance in Auftrag gab. Dabei wurden die Bevölkerung, Versicherungsunternehmen und Banken nach ihrer Wahrnehmung und Einschätzung von Assistancelleistungen befragt.

### *Analyse des Assistance-Barometers 2008*

Laut dieser Studie werden die Serviceleistungen der Assisteure als Produktzusatznutzen in Form von kostenlosen Produktbestandteilen zunehmend wichtiger, da die Erwartungen der Kunden an Produkt- und Servicekomplettangebote steigen. Auffällig war, dass diese Erwartungen insbesondere mit zunehmendem Alter ansteigen. Dies bedeutet, dass der Bedarf und somit die Wertschätzung von Assistancelleistungen mit höherem Alter wichtiger bzw. größer werden, insbesondere in den Bereichen Kraftfahrt-, Gesundheits- und Senioren-Assistance. Die Bereitschaft der Kunden, für höherwertige Unterstützungsservices Zuzahlungen zu leisten, ist hier am höchsten. Besonders attraktiv scheinen dabei Gesundheits- bzw. Pflegemanager sowie allgemein Beratungsservices in den Bereichen Gesundheit und Pflege zu sein.

In der Befragung stellten insbesondere die Versicherungsunternehmen die Geschäftsfelder Gesundheit und Senioren neben dem Bereich Kraftfahrt als die Segmente mit dem größten Wachstumspotenzial dar. Mit einer Zustimmung von über 80 % sprachen sich die befragten Versicherer für Erweiterungen des Disease-Managements, des Reha-Managements, der Beratung im Umgang mit Behörden und der Beratung bzw. Hilfe bei Krankheit, in Form von Assistancelleistungen aus. Auch eine Ausweitung der Leistungen für Senioren fand ähnliche Zustimmung, wie beispielsweise in Richtung der Beratung und Hilfe bei Pflegebedürftigkeit, der Beratung bei Pflegefragen, des Einsatzes persönlicher Pflegemanager und der Bereitstellung von Pflegeplätzen.

Die Versicherer sehen somit aufgrund des weiter fortschreitenden demografischen Wandels einen zukünftigen Bedarf der Bevölkerung in Deutschland rund um das Thema Gesundheit und Pflege. Sie werden sich mit entsprechenden Leistungsangeboten auf diese Entwicklung ausrichten. In diesem Geschäftsfeld ist folglich das größte Wachstumspotenzial für Zusatzleistungen zu sehen. Hier liegen auch die Chancen der Assistancegesellschaften. Durch die Ausrichtung ihrer Produktangebote, zugeschnitten auf den Bedarf ihrer Kunden, besteht die Möglichkeit, zukünftige Geschäftserfolge zu sichern und weiter auszubauen.

## 7 Zusammenfassung der bisherigen Ergebnisse

Zusammenfassend ist festzustellen, dass es zahlreiche Einwirkungen von außen gibt, die auf das strategische Verhalten und die Ausrichtung der ROLAND Assistance einen wesentlichen Einfluss haben. Noch einmal sei an dieser Stelle auf den zunehmenden Kosten- und Wettbewerbsdruck, der zu einer Industrialisierung der Versicherungsbranche führt, und auf die einflussreiche zunehmende Bedeutung der Vertriebswege Makler, Direktversicherer, Internet und Banken hingewiesen. Auch die Ableitungen aus dem Fünf Kräfte-Modell nach Porter tragen maßgeblich zur Strategiefindung der ROLAND Assistance bei.

Wie sich aus den Ergebnissen der Studie der Fachhochschule Wiesbaden herausstellte, ist auch eine steigende Sensibilisierung der Bevölkerung für Assistancelleistungen zu erkennen. Darüber hinaus zeichnet sich insbesondere durch den demografischen Wandel in Deutschland, der den Bedarf an Dienstleistungen im Bereich der Gesundheits- und Senioren-Assistance erhöht, ein interessanter Trend ab. Dieser wird den Assistancesgesellschaften in Zukunft neue Möglichkeiten eröffnen, ihre Tätigkeitsfelder erfolgreich zu erweitern.

Aus den dargestellten Entwicklungen und Trends am deutschen Versicherungsmarkt, aus der Branchenstrukturanalyse und aus den Ergebnissen des Assistance-Barometers lassen sich folgende Geschäftsfelder mit hohem zu erwartendem Potenzial definieren:

- Gesundheits- und Lifestyle-Dienstleistungen,
- Geschäftsprozess-Outsourcing,
- Schadenmanagement und Netzwerkmanagement,
- Informations- und Organisations-Dienstleistungen.

## 8 Folgerungen für die ROLAND Assistance

Neben dem klassischen Bereich der Notfall-Assistance, also der Assistancelleistungen als Hilfeleistungen in Notsituationen, wird sich die ROLAND Assistance strategisch darauf ausrichten, erfolversprechende, zusätzliche Informations- und Organisationsleistungen für Kunden im B2B-Bereich anzubieten, die über die reine Notfallhilfe hinausgehen.

Wie das Ergebnis der Strukturanalyse des Assistancemarkts anhand von Porter zeigt, ist aus Sicht der ROLAND Assistance das Anstreben der Kos-

tenführerschaft die Strategie zur Stärkung der eigenen Position im Markt. Um diese zu erreichen, ist professionelles Netzwerkmanagement ein probates Mittel. ROLAND Assistance verfügt bereits über hochprofessionelle und qualitätsgesicherte Netzwerke u.a. im Kfz-Bereich (Pannen- und Abschleppdienstleister, Werkstätten etc.) und im Sachbereich (Dachdecker- und Handwerkernetzwerke). So hat sich ROLAND Assistance auch an unterschiedlichen Netzwerkgesellschaften beteiligt. Ein Beispiel für eine solche Beteiligung ist die assistance partner GmbH & Co. KG. Diese Gesellschaft wurde von einigen Assisteuren, u.a. der ROLAND Assistance, in Deutschland gegründet und bietet die Organisation von Leistungen im Rahmen von z.B. Schutzbriefversicherungen, wie Pannenhilfe, Abschleppen oder Fahrzeugrücktransporte.

Der Aspekt der Internationalisierung von Kunden und Mitbewerbern findet bei ROLAND Assistance durch das im Jahr 2008 gegründete Joint Venture „ASTRUM Assistance Alliance AG“ eine große Beachtung. Dieses Joint Venture dient zur Netzwerkerweiterung und zur Gewinnung internationaler Kunden. Zusammen mit den beteiligten Partner-Assistancen Fidelia aus Frankreich, SOS International mit Sitz in Dänemark, Eurocross aus den Niederlanden und Mobil 24 aus der Schweiz wagte die ROLAND Assistance damit einen weiteren Schritt zur Erweiterung der internationalen Präsenz. Die beteiligten Gesellschaften erhoffen sich von der Kooperation die Möglichkeit, ihre Serviceleistungen durch die Erweiterung um Partner in relevanten Märkten auch internationalen Kunden grenzüberschreitend anbieten zu können. Der Aufbau und Ausbau der nationalen und internationalen Netzwerke wird weiterhin ein wesentlicher Handlungsstrang sein.

Auch in den definierten Geschäftsfeldern mit Wachstumspotenzial verfolgt die ROLAND-Strategie „Werte durch Mehrwerte“ die Stärkung der eigenen Marktposition. So hat sich ROLAND Assistance als Outsourcingpartner der Wahl der Versicherungswirtschaft mit erfolgreichen Referenzprojekten im Bereich Bestandsbetreuung und Schadenmanagement positioniert.

Ähnlich sieht es bei den sogenannten Lifestyle-Dienstleistungen aus, wobei der Trend, eigene Produkte durch Assistanceleistungen mit Mehrwerten auszustatten, weit über die Versicherungsbranche hinausgeht, und beispielsweise auch bei Bank-, Kreditkarten- und Kundenkartenprodukten, aber auch bei anderen Loyalty-Programmen zu beobachten ist. ROLAND Assistance setzt in diesem Segment auf Produktentwicklungs-Know-how aus bereits erfolgreich umgesetzten Programmen.