

Zukunftsperspektiven für die PKV

Kurz- und langfristiges Wachstumspotenzial in der Krankheitskosten-Vollversicherung

Seit der Bundestagswahl sind die Zukunftsaussichten der privaten Krankenversicherung (PKV) wieder positiver. A.T. Kearney erwartet, dass mit Auslaufen der Dreijahresfrist im Jahr 2011 etwa 60.000 bis 80.000 Angestellte zusätzlich in die PKV wechseln. Für die Versicherer eine einmalige Chance, im Neugeschäft einen signifikanten Sprung zu machen und die Anzahl der privat vollversicherten Angestellten deutlich auszuweiten. Mittel- und langfristig liegen die Chancen der PKV vor allem in der Neugestaltung und dem Ausbau der Pflegeversicherung, deren Anteil an den gesamten Beitragseinnahmen dynamisch steigen wird.

Wahljahr als Schicksalsjahr für PKV

Für die PKV-Branche war das Jahr 2009 mit dem politischen Höhepunkt der Bundestagswahl im September ein Jahr der ungewissen Zukunft. Die konträren Positionen der Parteien in der Gesundheitspolitik und speziell zur Zukunft der privaten Krankenversicherung machten eine langfristige strategische Wachstumsplanung so gut wie unmöglich. Dies galt insbesondere für das Geschäft mit den Vollversicherten. Die Versicherer legten deshalb den Schwerpunkt ihrer Aktivitäten ganz wesentlich auf den weiteren Ausbau des Leistungsmanagements und die Evaluierung von Kassenkooperationen.

Mit der neuen Bundesregierung sind für die PKV eine Reihe von Verbesserungen zu erwarten – auch wenn die aktuelle Diskussion um die Auswirkungen einer Kopfpauschale wieder Wasser in den Wein gießt. Zunächst können die Versicherer aber mit der ge-

planten Verkürzung der Dreijahresfrist sowie der PKV-Hoheit beim Angebot von Zusatzversicherungen deutlich optimistischer in die Zukunft blicken. Auch die Anhebung der steuerlichen Absetzbarkeit der PKV-Beiträge ab 2010 macht die Entscheidung der Versicherten für eine private Krankenversicherung im Vergleich zur gesetzlichen Kasse wieder attraktiver.

Starkes kurzfristiges Wachstumspotenzial

Mit Auslaufen der Dreijahresfrist ist nach einer Analyse von A.T. Kearney ein signifikanter Anstieg des Neugeschäfts zu erwarten. Denn ihre Einführung im Jahr 2008 wirkte sich statistisch gesehen zweimal aus: Im ersten Jahr nach Einführung waren alle Mitglieder in einem Anstellungsverhältnis betroffen, die neu in die Dreijahresfrist fielen. Im zweiten Jahr kam hinzu, dass noch keine neuen freiwillig Versicherten nachrück-



Für private Krankenversicherer bietet sich 2011 eine einmalige Chance, signifikantes Neugeschäft abzuschließen – Voraussetzung ist eine gut vorbereitete Vertriebskampagne.

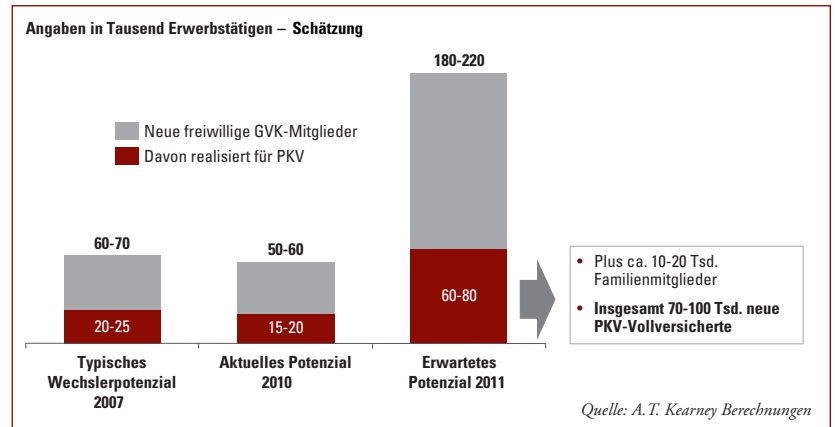
ten, und nur ein Jahrgang (3 Jahre über der Grenze) frei wurde, der bereits durch Wechsel in die PKV oder durch eine erneute Versicherungspflicht „ausgedünnt“ wurde. Nach der A.T. Kearney-Analyse ergibt sich deshalb für 2011 ein Potenzial von etwa 180.000 bis 220.000 Angestellten, die dann erstmals freiwillige GKV-Mitglieder werden und damit in die PKV wechseln können. Hinzu kommen die Familienversicherten dieser GKV-Mitglieder, deren Quote bei den Wechseln in die PKV allerdings mit ca. 10% bis 20% relativ niedrig ist. Insgesamt ergibt sich für die PKV-Branche aber gegenüber 2010 mehr als eine Verdreifachung des Neugeschäftspotenzials. Gelingt es den Versicherern wie in der Vergangenheit etwa jeden Dritten von den Vorteilen einer privaten Krankenversicherung zu überzeugen, wird das Neugeschäft mit neu freiwillig versicherten Angestellten in der Vollversicherung gegenüber 2010 auf 70.000 bis 100.000 neue PKV-Versicherte ansteigen – immerhin etwa 5% des aktuellen Bestands an privatversicherten Angestellten (siehe *Abbildung 1*). Ein solcher einmaliger Wachstumsschub wird sich wohl in den nächsten Jahren nicht wiederholen.

Mittel- und langfristiges Wachstumspotenzial

Entwicklung der drei Zielgruppen

Während kurzfristig ein erhebliches Neugeschäftspotenzial besteht, nähert sich die Durchdringung des PKV-Vollversicherungs-Potenzials im Gesamtpool der relevanten Zielgruppen

Abbildung 1: Neugeschäftspotenzial der privaten Vollversicherung nach Ablauf der Dreijahresfrist



langsam einem Beharrungszustand. Insgesamt beläuft sich dieser Gesamtpool – Beamte, Selbständige und freiwillig versicherte Angestellte – derzeit auf etwa 16 Millionen Versicherte, davon etwa neun Millionen Erwerbstätige, mit einer leicht abnehmenden Tendenz.

- Die Zahl der 1,8 Millionen Beamten, Richter und Beamtenanwärter entwickelte sich in den letzten zehn Jahren leicht rückläufig; der Deutsche Beamtenbund nennt das Beamtentum „politisch stabil“.
- Etwa vier Millionen Menschen in Deutschland sind selbständig. Hierzu gehören eine Millionen Freiberufler sowie eine Millionen Beschäftigte in der Hotellerie, dem Gastgewerbe und Verkehr. Die Zahl der Selbständigen stieg in den vergangenen Jahren zwar stetig um etwa 15% an, war jedoch in 2008 erstmals rückläufig. Analog zur Bevölkerungsentwicklung erwarten die Wirtschaftsforschungsinstitute mittel- bis langfristig einen deutlichen Rückgang.

- Geschätzte 3,2 Millionen Angestellte sind freiwillig versichert. Durch die Einführung der Dreijahresfrist sowie zuvor eine kontinuierliche Anhebung der Jahresarbeitsentgeltgrenze ist ihre Anzahl zuletzt deutlich gesunken; zudem führen auch die wirtschaftliche und demographische Entwicklung tendenziell zu einem langsamen Rückgang dieser Gruppe. Da Beamte bereits zu mehr als 90% privat versichert sind, liegt der Fokus für eine weitere Bestandsdurchdringung auf Angestellten und Selbständigen (siehe *Abbildung 2*).

Jedoch ist auch in diesen beiden Gruppen die Durchdringung des tatsächlichen Potenzials bereits hoch:

- Aufgrund der zu bildenden Altersrückstellungen ist eine private Vollversicherung vor allem für Versicherte zwischen 30 und 45 Jahren interessant. Nur knapp jeder Dritte der freiwillig gesetzlich Versicherten gehört in diese Altersgruppe. Hier von sind etwa 70% bis 80% unter Berücksichtigung ihres Gesundheitszustands tatsächlich wechselfähig.

- Innerhalb der verbliebenen wechselfähigen GKV-Mitglieder wiederum sind vor allem die für einen Wechsel zu gewinnen, die möglichst wenige in der GKV beitragsfrei mitversicherte Familienversicherte haben.

Unter Berücksichtigung dieser Kriterien verbleiben im aktuellen Bestand der freiwillig versicherten Angestellten sowie der Selbständigen etwa 500.000 bis 600.000 potenzielle neue PKV-Vollversicherte. Dies entspricht überschaubaren 12% bis 15% des aktuellen PKV-Bestands an Angestellten und Selbständigen (Erwerbstätige). Zu diesem Potenzial hinzu kommen diejenigen Versicherten, die sich erstmals für eine private Vollversicherung qualifizieren, d.h. Beamtenanwärter, neue Beamte, Selbständige oder erstmals freiwillig versicherte Angestellte – und natürlich Wechsler von PKV zu PKV.

Stark wachsende Bedeutung der Pflegeversicherung

Langfristig wirkt sich besonders die Veränderung der Altersstruktur auf das Neugeschäftspotenzial der PKV aus. In den vergangenen Jahren sank der Anteil der relevanten Gruppe der 30- bis 45-jährigen an allen freiwillig gesetzlich Versicherten deutlich. Von 2004 bis 2009 ging ihre Zahl von 1,9 Millionen Versicherten auf 1,2 Millionen zurück. Bei den 30- bis 40-Jährigen ist im selben Zeitraum beinahe eine Halbierung zu beobachten (siehe *Abbildung 3*).

Während der Gesamtbestand in der privaten Vollversicherung somit

einem Sättigungszustand entgegen strebt, steigt aufgrund der demografischen Entwicklung gleichzeitig die Bedeutung der Pflegeversicherung erheblich an. Auch die bereits angekündigte Erweiterung der Pflegezusatzversicherung bedeutet erhebliches Neugeschäftspotenzial für die PKV. Zwei Faktoren kann die PKV dabei positiv nutzen:

- **Kapitaldeckung:** Die Erweiterung der Pflegeversicherung wird zur Berücksichtigung der demografischen Entwicklung auf einer Kapitaldeckung basieren – und hier hat nur die PKV das erforderliche Know-how.
- **Lange Vorlaufzeit:** Unterstellt, dass eine zusätzliche Pflegeversicherung von allen Erwerbstätigen abgeschlossen wird bzw. abgeschlossen werden muss, kann man bei einem Durchschnittsalter der Versicherten von 40 Jahren davon ausgehen,

dass etwa 30 Jahre Vorlauf zum Aufbau eines Kapitalstocks zur Verfügung stehen.

Die GKV verfügt in diesem Geschäftsfeld über keine vergleichbaren Kompetenzen. Zudem würde ein Angebot kapitalgedeckter Produkte durch die GKV – ggf. über Tochterunternehmen – dazu beitragen, gesetzlichen Krankenversicherungen verstärkt als Unternehmen zu betrachten und eine Anwendbarkeit des Wettbewerbsrechtes nach sich ziehen.

Eine andere aktuell diskutierte Änderung im Gesundheitswesen hingegen könnte eine erhebliche Bedrohung für das Neugeschäft in der Vollversicherung bedeuten: eine Kopfpauschale – mit gleichbleibenden Arbeitgeberbeitrag von aktuell 7% – würde den kommunizierbaren Preisvorteil der PKV signifikant verringern. Je geringer die Pauschale ausfallen würde und je höher damit das steuerfinanzierte Umverteilungsvolumen zur Abmilderung sozialer Härten wachsen würde, desto größer die Bedrohung.

Handlungsfelder

Vor allem kurzfristig wird es in der privaten Vollversicherung Wachstumsmöglichkeiten geben. Mittel- bis langfristig ist signifikantes individuelles Wachstum einzelner Unternehmen nur zu Lasten der Wettbewerber möglich – jedoch nicht aufgrund eines zu erwartenden Marktwachstums.

Um sich in dieser Situation bestmöglich aufzustellen und für die Zukunft zu rüsten, empfehlen sich drei Handlungsfelder:

Abbildung 2: Potenzialausschöpfung der PKV nach Erwerbstätigen (in Tsd. Versicherten)

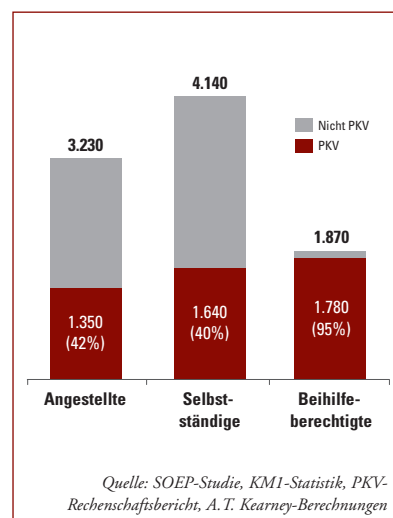
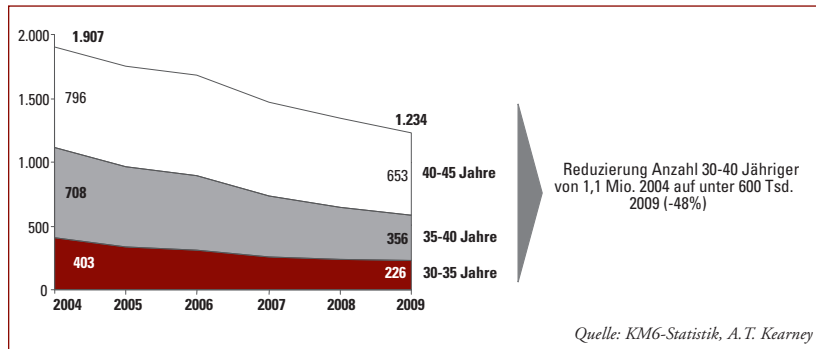


Abbildung 3: Entwicklung freiwilliger Mitglieder in der GKV



- **Kurzfristig:** Vertriebskampagne zur Realisierung des Wachstumspotenzial mit Auslaufen der Dreijahresfrist als letzte Möglichkeit signifikanter Neukundenakquisition. Es ist davon auszugehen, dass sich diejenigen Versicherer das größte Stück des Kuchens sichern werden, die sich durch eine gut vorbereitete und intensiv geführte Vertriebskampagne vom Wettbewerb abheben können. Die größte Herausforderung liegt in der kosteneffizienten Identifizierung potenzieller Kunden und deren konsequenter Ansprache. Der Beratungs- und Abschlussprozess selbst wird – im Gegensatz zum WSG-Wechslergeschäft – kaum Schwierigkeiten bereiten.
- **Kurz- bis mittelfristig:** Optimierung der Vertriebskosten bzw. Erhöhung

der Vertriebseffizienz und Etablierung eines Zielgruppen-Marketingansatzes

Die Realisierung des ohnehin geringen Wachstumspotenzials wird erschwert durch die ungenaue Charakterisierung der Zielkunden: angestellt, überdurchschnittlich hohes Jahreseinkommen, zwischen 30 und 40 Jahre alt. Unter allen mehr als 20 Millionen Angestellten diese Gruppe zu finden, mutet wie die Suche nach der vielzitierten Nadel im Heuhaufen an. Zielgruppenspezifische Ansätze wie sie von Telekommunikationsunternehmen oder im Konsumgütergeschäft genutzt werden, können hier als Best-Practice-Beispiele dienen. Gleichzeitig verteilen sich die Vertriebs-Fixkosten künftig auf ein geringeres Neugeschäft und sollten

deshalb möglichst gering gehalten werden.

- **Mittel- bis langfristig:** Andere Geschäftsfelder stärken; Pflegeversicherung ausbauen und Startbereitschaft für Gesetzesänderung herstellen
- Die demografische Entwicklung und die damit einhergehende stetig zunehmende Zahl an pflegebedürftigen Menschen werden in absehbarer Zeit in den Vorsorgeaufwendungen zu berücksichtigen sein. Eine entsprechende Gesetzesinitiative wird kommen. Hierauf muss die PKV vorbereitet sein – denn der entstehende Versicherungsmarkt ist langfristig ebenso wichtig wie die Krankenversicherung. Die verschiedenen denkbaren Entwicklungen sollten in ihrer Wirkung von den Versicherungsunternehmen antizipiert werden. Gibt es eine Versicherungspflicht und damit einen Kontrahierungszwang, ist jeder gewonnene Versicherte aufgrund seines Gesamtpotenzials interessant; die Pflegeversicherung kann hier als Ankerprodukt ähnlich der Kfz-Versicherung dienen. Wird der Absicherung der Pflegekosten durch ein „Pflege-Riester“ Rechnung getragen, dann ist bereits die Pflegeversicherung selbst profitabel.

Autoren:

Ralf H. Baldeweg (Berlin) erreichen Sie unter ralf.baldeweg@atkearney.com.
 Dr. Annett Tischendorf (Frankfurt) erreichen Sie unter annett.tischendorf@atkearney.com.
 Dr. Heinrich Focke (Frankfurt) erreichen Sie unter heinrich.focke@atkearney.com.

A.T. Kearney ist eines der führenden internationalen Top-Management-Beratungsunternehmen und bietet seinen Klienten das gesamte Spektrum strategischer und operativer Beratung. Dabei verfolgt A.T. Kearney ein klares Ziel: auf der Basis eines führenden Knowledge Managements den maximalen Erfolgsbeitrag aller Unternehmensbereiche und den Gesamtwert eines Unternehmens nachweisbar zu steigern. A.T. Kearney beschäftigt rund 2.700 Mitarbeiter in mehr als 30 Ländern der Welt.

Weitere Informationen über:

A.T. Kearney GmbH
 Marketing & Communications
 Kaistraße 16 A
 40221 Düsseldorf

Tel.: +49-(0)211-13 77-0

Email: marcom@atkearney.com
www.atkearney.de