Ⅳ. 獨逸의 統一과 保險産業

1. 獨逸統一過程

가. 東·西獨 統一의 背景

독일은 우리나라와 같은 분단 국가로서 제2차 세계대전 이후부터 50여년 동안 동·서독으로 분단되어 있다가, 1990년 10월에 국내·외적 여건이 충족되어 평화통일을 이룩하였다. 독일통일은 급작스럽게 이루어지기는 하였지만 동서독간에는 그 이전부터 相互往來 및 經濟協力이 진행되고 있었다.

미국과 소련으로 대표되는 東西 진영간 緊張緩和政策은 1970년대 중반부터 태동되기 시작하였으며,[54] 이와 동시에 동서독을 포함하여 동서유럽 여러 국가간의 긴장완화 분위기가 조성되었다. 특히 1980년대부터 바르샤바조약기구의 회원국들 사이에서 자유화 과정이 진행되기 시작하였다. 폴란드의 솔리다르노쉬 연대노조운동, 헝가리의 자유화 과정, 1980년대 후반부터 소련의 글라스노스트(Glasnost)와 페레스트로이카(Perestroika)로 대표되는 開放 및 改革政策이 진행되었다. 이러한 외적인 여건이 성숙되어 동독의 변화를 촉발시키게 되었으며 1989년에 이르러 그 절정에 도달하였다. 1989년 1월 들어 사회주의 체제에 실망한 동독 주민들이 서독으로 대거 탈출하기 시작하였다. 이어 1989년 5월에는 오스트리아-헝가리 국경선이 개방되어 동독주민들의 시위는 동독 전역으로 확산되었으며, 동년 11월 베를린 장벽이 무너짐으로써 동독의 공산체계는 사실상 그 존립기

54. 미소간의 정상회담을 통하여 대화와 상호협력이 논의되었으며, 화학무기, 생물학무기, 핵무기에 관한 군비축소회담 등이 진행되었다.

반을 잃게 된다. 이후 1990년 3월에는 동독에 총선이 실시되어 공산당이 패배하고 서독의 지원하에 조기통일을 공약한 기독교민주동맹(CDU) 이 압승하게 됨에 따라 동독의 모드로(Modrow) 신정부는 동독을 해체하여 서독에 흡수시키는 통일정책을 적극 추진하기 시작하였다. 그리고 동년 6월 동서독 의회가 '경제·통화·사회보장동맹의 창설에 관한 조약'을 승인(1990년 7월 1일 발효)함에 따라 사회주의 계획경제체제는 붕괴되고, 서독 마르크화가 독일 전역에 걸쳐 통용되는 등 독일은 단일경제권을 형성하게 되었으며, 동년 10월 3일에는 동독이 서독에 편입됨으로써 완전한 통일이 실현되었다.

나. 統一 過程

1) 東獨國民의 蹶起

1980년대 초부터 동독국민들은 동유럽 사회주의 국가들로의 여행이 허가 되었으며, 일부 동독국민들은 이러한 이웃의 사회주의 국가에서 휴가를 보내게 되었다. 1989년에 일부 젊은 세대들이 西獨으로 여행을 강행하기 위하여, 동베를린, 바르샤바, 프라하, 부다페스트에 주재하고 있는 서독대사관의 관저 내로 담을 넘어 망명하는 동독 국민들의 수가 급격히 증가되기 시작하였다. 이에 동서독이 합의하여 이러한 망명자들을 특별열차로 서독으로 수송하게 되었으며, 동독지역에서 독일통일을 주장하는 데모 규모가 증가하기 시작하였다.

보다 결정적인 계기는 1989년 9월에 헝가리가 오스트리아와의 국경을 개방하여 동독국민들이 헝가리, 오스트리아를 경유하여 서독으로 탈출할 수 있게 되었다. 더욱이 동독정권 고위층이 교체되어 정치적 불안정 상태가 유발되었으며, 결국은 베를린장벽이 무너지는 이변이 일어났다. 무엇

보다도 이러한 원인은 동독과 바르샤바조약체제 전체의 정치적, 경제적 파산 때문이었다.

2) 內的 統一

독일에 주둔하고 있는 제2차 세계 대전의 4대 전승국은 혼란한 상황을 안정시킬 수 있는 상태가 아니었으므로 서독 연방정부가 사태진입에 적극적으로 나서게 되었다. 콜총리의 건의에 따라 1989년 2월에 서독 연방정부는 동독과 경제 및 화폐동맹을 체결하기로 결의하였다. 또한 동독에서 최초로 自由選擧를 1990년 3월 18일에 실시하기로 合意하였다. 4월부터는 貨幣 및 經濟 社會同盟을 실현하기 위한 公式會談이 시작되었으며 이미 1990년 7월 1일부터 실행되었다. 마침내 1990년 9월 28일에는 서독정부와 동독정부간의 統一條約이 발효되기에 이르렀다.

두 개의 상이한 體制가 협약에 의해 통합을 할 때에는 미래의 불확실성에 대한 위험이 존재한다. 통일에 보험의 개념을 도입해 보면, 서로 다른 두체제의 통일에 따라 미래의 생활수준이 하락할 가능성이 존재한다면, 경제, 통화 및 사회정책의 통합조약은 이를 보호하기 위한 보험계약이라고도 해석할 수 있다.[55]

3) 外的 統一

독일통일의 외적 통일과정은 1990년 2월에 오타와에서 개최된 2+4 外務長官 會談[56]을 통하여 태동되었다. 2+4 회담은 同年 5月에 본에서 보완이 되었으며 최종적으로 9월에 모스크바에서 개최된 회담을 통하여 조약을 체결하고 완결되었다. 동 조약은 독일통일의 유럽 내에서의 권리와 책임 등의 外的側面에 관한 내용을 포함하고 있는데, 특히 4대 전승국이 독

55. 베르너 푸쉬라, 김원식 공저,「통독의 경제적 평가와 한반도 통일」, 후리드리히 에베르트 재단, 1993, 128면.
56. 당사국인 동독, 서독과 2차대전의 4대 전승국인 미국, 영국, 프랑스, 소련임.

일 내에서의 권한과 책임을 마무리하고 통일독일의 주권을 회복시키는 것을 주요 내용으로 하고 있다.

그러나 4개 전승국과 유럽 각국들은 통일독일이 유럽 내에서 경제적, 군사적 강국으로 재등장하는 것을 원하지 않았다. 독일은 통일을 달성하기 위한 전제조건으로, 폴란드 지역내의 옛영토를 공식적으로 포기하여야 했으며, 군대를 縮小(35만명으로 유지)하고, 통일독일은 NATO회원국으로 계속 잔류할 것을 약속하였다. 서독은 EC정상회담, NATO, G7 정상회담 등의 외적요인들을 활용하면서 4대 전승국의 합의를 이끌어 내어 평화적으로 統一을 할 수 있었다.[57]

2. 東·西獨간의 經濟交流

제2차 세계대전 종전 직후 전승 4개국에 의해 분단된 동서독은 1972년 동서독 基本條約[58] 체결 전까지 정치적으로 상호 국가로서의 실체를 부정하는 등 대립관계를 유지하면서도 경제적으로는 전후의 일시적 經濟交流 단절기를 제외하고는 交易關係를 꾸준히 유지하여 왔다.

1951년 7월 동서독 양측은 항구적 쌍무무역협정인 베를린 協定(Berlin Agreement)을 체결함으로써 교역이 본격적으로 이루어지기 시작하였다. 이러한 교역은 독일 통일이 이루어질 때까지 꾸준히 증가하였는데, 서독측은 동서독 교류를 경제적 동기에서 보다는 동독 주민의 생활수준을 향상시켜 궁극적으로 통일을 앞당기겠다는 政治的 動機에서 추진한 반면,

57. Horst D.,「통일독일의 경험과 한반도 통일에 대한 제언」, 한국경제신문 북한경제연구소, 1996. 5면.
58. 1972년 베를린에서 체결된 동서독간의 기본외교조약으로 상호주권인정, 정상적인 선린관계, 주권평등, 영토보존 등에 대한 유엔헌장 존중, 무력사용 금지, 단독대표권 포기, 상주대표부 교환 등을 주요 내용으로 하고 있다.

동독측은 실질적인 경제적 이익을 얻기 위하여 동서독 교류에 임하였다.[59] 西獨政府는 동서독간 교역을 國家間 交易이 아닌 內獨去來(intra-German trade)로 간주[60], 거래되는 상품에 대하여는 關稅를 免除해주는 한편 부가가치세의 優待稅率을 적용하고 동독측에 無利子 貿易金融을 제공하는 등 동독이 실질적으로 경제적 이득을 실현할 수 있는 조건을 조성하여 서독과의 관계를 밀접하게 유지토록 배려하였다.

특히 동서독간 교역의 결제수단으로 동독 마르크화가 태환성을 缺如한데다 동독에 태환성 통화가 부족하였기 때문에 兩獨의 화폐를 사용하지 않고 VE[61]라는 별도의 청산결제단위를 만들어 양독의 중앙은행에 설치된 淸算計定을 통하여 결제를 하였다. 동서독 교역으로 발생하는 모든 상품 및 用役貸金의 지급과 회수는 계약당사자간에 직접 결제될 수 없으며 반드시 청산절차에 따라 간접적으로 이루어지도록 하였다.

한편 동서독간 교역은 相互主義 原則에 입각하여 양독간 需給이 일정기간 동안 유지할 것을 원칙으로 하였으나 균형이 유지될 수 없는 경우를 대비하여 대금결제시 이러한 貸越限度를 허용하는 무이자 신용제도(Swing제도)를 導入하였다. 이 제도는 당초 대월한도액이 일정 수준 이상

---

59. 서독의 전체교역에 대한 내독교역의 비중은 1989년 1.3%에 불과한 반면 동독에 있어서는 전체 대외교역의 8%를 차지한다.
60. 동·서독 간의 교역은 프랑크푸르트 협정에 의거하여 "독일은 하나의 경제적 단위"로 간주, 독일 내의 거래는 국내거래로 간주하여 관세 및 수입과징금 등 대외교역제한 요소 등을 배제하였다. 1951년 서독이 GATT에 가입할 당시 회원국들의 최혜국대우에 대한 요구에도 불구하고 1951년 4월의 Torquay의정서를 근간으로 동서독 교역을 최혜국 대우규정의 예외로 인정하도록 설득함으로써 동서독의 교역을 국내거래로 인정받았다. 이상만, 전게서, 308면.
61. VE(Verrechungseinheit ; Clearning Unit)는 양독간 협상에서 채택한 내독거래의 결제단위로서 경제통합 직전까지 서독은 1VE=1DM 으로, 동독은 1VE=4.4 동독마르크로 환산한다. 단 VE와 동독 마르크 사이의 환율은 존재하지 않는다.

으로 정해져 있고 연1회 청산토록 되어 있었으나 서독정부가 東方政策(Ostpolitik)[62]을 활발히 추진하면서 대월한도를 교역신장규모에 連動하여 自動增減 되도록 하는 한편, 대월잔액의 정기적인 청산의무를 廢止하여 대월기간을 장기화하였다. 그러나 물품의 공급능력이 상대적으로 취약한 동독측의 과다한 Swing제도 의존으로 동독의 누적채무 잔액이 크게 증가하여 사실상 상환이 어렵게 되자 양독은 1976년 연간 대월한도의 상한을 재조정하였으며 기존의 대월잔액도 점진적으로 축소해 나가기로 합의하였다.

[표 Ⅳ-1] 東獨의 Swing 利用實績

단위 : 백만VE

	1980	1985	1987	1988
Swing사용액	7.5	1.7	4.0	2.7
누적 Swing잔액	39	36	43	39

[표 Ⅳ-2] 東西獨間 交易推移

단위 : 백만VE

	1957	1960	1970	1980	1988
서독 → 동독	846	960	2,146	5,293	7,234
동독 → 서독	817	1,123	1,998	5,578	6,789

자료 : Frantz Rosch, "Thirty Years of the Berlin Agreement", *Journal of Institutional and Theoretical Economics*(1981). 이상만, 통일경제론, 218면 재인용.

62. 1969년 10월 출범한 브란트의 사회민주당 정권이 내건 새로운 대 동독 및 동구정책으로 국가로서 동독의 실체 인정, 동독을 승인한 국가와의 외교관계 모색, 양독간의 경제·문화교류 확대 등이 주요내용이다.

양독간 상품교역 규모를 서독 마르크화로 환산해 보면 1950년대에는 연평균 11억 마르크에 불과하였으나 1980년대에는 138억 마르크로 크게 늘어났으며 동독의 대서독 채무잔액은 1988년 말 39억 마르크에 달하였다.

상품교역 이외에 물자의 운송 및 서비스 판매와 관련한 동서독간 용역거래는 주로 청산계정에 의해 결제되었는데, 용역교역 규모는 1989년중 상품교역의 약 14%에 달하였다.[63]

3. 統一前 東獨의 保險産業

통일전의 동독 보험시장은 크게 국내와 국외로 양분되어 있었다. 외국과 관련되는 보험계약과 재보험은 독일외국·재보험주식회사(Deutschen Auslands und Rückversicherungs-AG)가 전담하였으며, 국내의 생명·손해보험은 동독국영보험(Staatliche Versicherung der Deutschen Demokratischen Republik, StV)이 독점하고 있었다. 보험시장에 제공되는 보험상품의 종류는 극히 제한되어 있으며 서독과 비교했을 때 매우 미비한 상황이었다.[64] 동독의 보험산업을 이해하기 위해서 국내시장을 완전 獨占하였던 동독국영보험의 개요에 대해서 살펴보기로 한다.

가. 槪況

計劃經濟體制하에서 동독국영보험은 경쟁이 없는 獨占企業으로 존재한

---

63. 이상만, 통일경제론, 형설출판사, 215-219면.
64. Baden, G.U., 「Probleme bei dem Übergang von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft in Ostdeutschland」, 1995, 46면.

동시에 마치 재무성의 한 部署처럼 運營이 되었다. 危險引受를 위한 손해사정 기법과 재보험시장의 미발달로 인하여 위험인수에 한계가 있었으며, 손해가 발생했을 때 지급되는 보험금의 수준도 현실화가 되지 못하였다. 또한 동독국영보험은 국가에 稅金을 내지 않을 뿐만이 아니라 生命保險을 제외하고는 責任準備金을 적립할 필요가 없다.[65] 수입보험료중 비용을 제외한 이익금은 國家財政에 귀속되었고, 이러한 비율은 수입보험료의 약 2/3에 달하였다.[66]

동독국영보험의 또 다른 특징은 국내 생·손보업무 외에 1956년부터 동독 社會保險의 운영주체로서 참여해 왔다는 사실이다. 보험사업과 사회보험 운영상의 수입은 결과적으로 국가재정으로 귀속되었다. 단, 一般保險事業과 社會保險의 會計는 엄격히 分離되어 있었다.

동독국영보험의 1989년도 각 종목별 손해율은 매우 양호한 것으로 것으로 나타나고 있다. 이러한 낮은 손해율과 사업비율(6%) 등의 통계자료를 근거로 유추해 본다면 동독의 보험산업은 매우 양호한 상태라고 할 수 있다.[67] 그러나 이는 단지 밖으로 나타나는 현상일 뿐이고, 실질적으로는 방만한 운영, 책임준비금이 적립되지 않고 이익이 국고로 귀속되는 회계제도, 부업모집인 위주의 판매조직, 그리고 통계의 비신뢰성, 업무의 전산화가 되지 않는 등 많은 문제점을 내포하고 있었다.

통일 1년전인 1989년의 동독 국영보험의 대표적인 보험종목별 손해율을 보면 다음과 같다.[68]

---

65. GDV, 「Deutsche Einigung und Versicherungswirtschaft」, 1991, 19면.
66. 동독국영보험의 사업비율은 1988년에 6%를 나타내고 있다. 참조: Bader, H., 전게서, 15면.
67. 사회주의 계획경제하의 각종 통계자료는 신뢰성이 낮다고 추정된다. 예를 들어 통일후 구동독 통계청의 한 고위관리는, "우리는 좋은 변수는 통계에 반영하였고 나쁜 변수는 무시하였다"라고 TV프로에서 대답하였다.

[표 Ⅳ-3] 東獨 國營保險의 保險種目別 損害率(1989)

구 분	손해율(%)
기 업 보 험	57
상 해 보 험	50
자동차보험	52
가 정 보 험	72

한 국가의 保險需要의 정도를 판단할 수 있는 保險指數로서는 국민 1인당 보험료규모를 나타내는 保險密度(Insurance Density)가 있다. 동독국민 1인당 연간 보험료는 社會保障保險을 제외하고 525 동독마르크[69]이며, 사회보장보험을 포함하여 755 동독마르크이다. 가구당 보험가입비율을 보면 가정보험(95%)과 개인연금(80%)의 가구당 가입비율이 높은 것이 특징이다. 그러나 전반적으로 보험료가 낮고 보험금도 매우 낮아 실제로 손해가 발생했을 때에는 충분한 보상이 되지 못하였다. 주요 보험종목별 家口當 保險加入比率은 [표 Ⅳ-4]와 같다.

[표 Ⅳ-4] 東獨의 家口當 保險加入比率 現況(1989)

구 분	보험가입비율(가구당)
생명보험	68%
가정보험	95%
어린이 상해보험	38%
자동차배상책임보험	67%
개인연금	80%

자료 : Gesamtverbandes der Deutschen Versicherungs-wirtschaft e.V.「Deutsche Einigung und Versicherungs-wirtschaft」, 1991,18면.

68. Bader, H., 전게서, 18면.
69. 525 동독마르크는 1989년도 공식환율로 약 미화 110달러임.

나. 事業領域 및 販賣組織

東獨國營保險의 組織構造는 12,000명의 內勤職員과, 2,000여개의 代理店, 그리고 약 39,000명의 保險募集人으로 구성되었다.[70] 보험계약자는 크게 기업과 개인으로 나뉘어지며 보험사업영역은 企業保險, 財物保險, 그리고 個人保險의 3영역으로 구분된다. 통일전인 1988년의 수입보험료는 73억 동독 마르크[71] 였으며 成長率은 6.8%에 이르렀다. 각 영역별 보험료 현황은 다음과 같다.

[표 Ⅳ-5] 東獨國營保險 保險領域別 保險料 現況(1988)

(단위 : %)

구 분	보 험 영 역	보험료 비율	
I. 기 업 보 험	국민기업	34.0	23.3
	농 업	58.0	
	정부기관	8.0	
	소 계	100.0	
II. 재물, 상해, 배상책임보험	자동차	54.5	24.4
	가 정	26.4	
	상 해	19.1	
	소 계	100.0	
III. 개 인 보 험	생 명	91.0	52.3
	상해, 일당치료비	9.0	
	소 계	100.0	
전체 보험료 73억 동독마르크			100.0

자료 : Bader, H., 전게서, 14면.

---

70. Bader H., 「Entstehung, Entwicklung und Perspektiven der Staatlichen Versicherung der DDR」, 1990, 12면.
71. 1988년의 공식적인 환율에 의하면 동독의 3마르크(M)는 서독의 1마르크(DM)이나 지하시장에서는 7:1의 비율로 교환이 되었음.

1) 企業保險

대부분의 기업과 콤비나트(기업결합)는 소유자가 국민이지만, 농업의 경우는 일부 개인소유제도가 정착되어 있다. 國民企業은 임의보험과 의무보험에 가입하고 있으며, 任意保險에는 기업배상책임, 자동차(차량), 운송, 수도, 도난보험 등이 속한다. 화재, 그리고 산재보험은 의무보험으로 運營되었다.

수입보험료중에서 農業保險의 비중은 58%로서 가장 높은 비율을 차지하고 있는 반면에 국민소유의 기업보험의 비율은 34%이다. 기업보험의 평균손해율(1988)은 57%를 나타내었다.

2) 財物, 傷害, 賠償責任保險

가장 비중이 높은 자동차차량보험(54.5%)은 의무보험으로 운영되고 있으며, 건물에 대한 화재보험도 의무보험이다. 두 번째의 위치를 차지하는 가정보험은 약 26%의 비율을 나타내고 있으며, 1989년을 기준으로 하여 동독가정의 평균 보험가입금액은 약 60,000 동독마르크에 이르고 있다. 기타 임의보험으로 운영되고 있는 재물, 상해, 배상책임보험의 종류는 28개이다.

종목별 손해율은 양호하여 자동차보험 52%, 상해보험 50%, 그리고 가정보험 72%를 나타내었다.

3) 個人保險

개인보험에서는 생명보험이 91%로 절대적인 위치를 점유하고 있다. 생명보험은 사망시와 생존시로 구분되어 운영되고 있으며 통일전 1989년도 동독 국민 1인당 평균보험금은 4,500 동독마르크이며, 평균 계약기간은 12년, 평균 연간보험료는 300 동독마르크이다. 이러한 현황으로 유추해 볼 때, 동독의 생명보험은 주로 貯蓄目的으로 운영되고 있으며 장기적인

목적의 年金이나 保障性 性格은 미비하다는 사실을 알 수 있다.

또한 대부분의 보험이 單純化, 規格化되어 있었으며 보험계약자의 요구가 있다고 하더라도 그에 부응하는 特別約款을 만족시킬 수가 없었다. 서독과 비교하여 볼 때에도 보험종류가 매우 단순하였다.

4) 販賣組織

판매조직의 특징은 保險募集人이 專業體制가 아닌 부업으로 보험판매에 종사하고 있었으며, 독점이므로 시장에서 경쟁이 존재하지 않았다.

동독의 인구수는 1989년 통일전 기준으로 약 1,600만명에 달하였고 동독국영보험은 전 국토에 營業網을 확보하고 있었다. 약 39,000명의 보험모집인중에서 전업으로 종사하는 자의 수는 단지 3,200여명에 불과하였으며 나머지 약 35,000여명은 부업으로 근무하고 있었다. 따라서 전업 모집인 1인당 약 12명 정도의 부업 모집인을 관리하는 형태였다.

보험모집인 1인이 담당하는 주민의 수는 평균 약 470명이었다. 보험모집인의 役割은 다른 나라와 동일한 保險相談, 보험계약 체결, 고객 유지, 少額의 재물·상해보험의 損害査定業務 등이었다. 특히 연간 총 400만건의 보험사고중 약 80만건의 손해사정을 보험모집인이 직접 수행하였다.

그러나 인프라의 미비로 인하여 부업 보험모집인은 사무실이 아닌 自宅에서 보험계약자들을 상담하였으며, 전업 보험모집인도 대부분이 주택가에 소규모의 사무실을 운영하고 있었다. 따라서 동독국영보험은 보험계약자 위주의 영업정책을 영위한 면도 있으나 零細性을 면치 못하였다.

다. 東獨 國營保險의 問題點

1) 保險金의 非現實性

국가가 보험산업을 독점 운영하는데 따른 국가의 의무는 가능한 전 국

민들이 합당한 가격으로 보험의 혜택을 받아 안심하고 생업에 종사할 수 있도록 보장하는데 있다. 또한 손해가 발생하였을 때에는 지급되는 보험금이 보험계약자의 精神的, 物質的인 손해를 충분히 복구할 수 있도록 보장하여야 한다.

동독의 국가 경제력은 冷戰體制하의 사회주의 국가들 중에서는 가장 높은 수준이었음에도 불구하고, 국민들은 生必品의 부족으로 고통을 받고 있었다. 이러한 만족스럽지 못한 경제상황은 보험산업에도 영향을 미쳐 현실적으로 보험료가 낮고 보험금이 현실화되어 있지 않아 지급되는 보험금으로는 손해를 충분히 復舊할 수 없었다. 손해가 발생했을 때 보험계약자는 추가로 자신의 저축에서 필요한 財源을 확보하거나 다른 부분의 소비를 줄이는 수밖에 없었다. 또한 재원이 확보되더라도 필요한 재료나 부품을 구입할 수 없는 경우가 많았는데, 특히 자동차, 가정, 건물 등의 분야에서 이러한 현상이 두드러졌다. 또한 賂物을 통해야만 일이 진행이 되었다. 이러한 모든 현상은 총체적인 계획경제의 失敗에 근거하고 있다.

2) 獨立性의 缺如

동독에서는 독립된 保險監督機關이 존재하지 않으며 재무성이 감독업무를 수행하고 있었다. 동독국영보험의 경영진은 재무장관의 추천에 의하여 장관회의에서 임명하고 있었으나 1987년 7월부터는 재무장관이 직접 임명하게 되었다. 따라서 동독국영보험은 단지 財務省 산하의 기관으로서 존재하며 독립성이 결여되어 있었다.

따라서 보험관련 정책은 재무성의 한 담당부서로부터 결정이 되었으며 재무성의 保險政策은 궁극적으로 보험계약자의 이익 혹은 보험산업의 발전보다는 어떻게 하면 보다 많은 利益을 국고에 귀속시키나 하는 점이 중요시 되었다. 일부 동독 보험학자들이 보험산업의 발전을 위해서는 독

립적인 보험감독기관이 필요하다고 주장하였으나 무시되었다.

3) 資料의 不正確性

동독국영보험의 弘報活動이나 보험계약자에 대한 公示制度는 형식적이었고 매우 제한적으로 실시되었다. 보험관련 통계는 「동독통계연감」이 유일한 공식적인 자료였으나 그나마도 발표되는 통계의 신뢰성은 매우 낮았다. 1950년부터 생명보험과 손해보험 관련 통계자료는 보험계약건수와 수입보험금에 制限되어 있었으며, 1961년부터 비로서 支給保險金에 대한 통계자료가 공개되었다.

1970년대에 동독보험학계에서 동독국영보험에 관한 보고서와 보험사전이 발간되었을 뿐, 그나마 1980년대 이후 보험관련 발표건수는 매우 미비하였다. 또한 각 보험종목별 통계자료들이 일부 공개되었으나 1961년부터 재무성이 손해율과 사업비율에 관한 통계자료의 발표를 제한하였다. 통계자료의 미발표와 일부 발표되는 자료도 통계집적 및 분석의 낮은 신뢰성으로 인하여 결과적으로 동독보험산업의 성장에 부정적인 影響을 가져왔다. 이러한 보험자료의 부정확성은 서독과의 보험산업분야의 통일협상시에도 걸림돌이 되었다.

라. 統一對備 準備方案

1) 國營保險의 民營化

통일전부터 동독의 보험산업 전반에 관한 개혁을 실시하여야 한다는 의견이 학계와 실무진으로부터 있었다. 이러한 의견은 기본적으로 사회주의 계획경제체제를 유지하면서 일부 시장경제의 장점을 도입하고자 하였으며, 무엇보다도 재무성의 保險監督 權限을 폐지하고 다수의 민영보험회사를 설립하여 독점체제를 개혁하여야 한다고 주장하였다.

동독국영보험은 개혁되어야 하며, 새로운 회사형태는 公社化, 혹은 民營化하는 의견이 제시되었다. 또한 필요한 경우에는 서유럽 보험회사의 資本參與와 技術傳授까지 고려되었다. 그러나 통일전까지 동독의 보험산업은 변화되지 못하였으며, 결국 동독국영보험은 통일후 1990년에 서독의 알리안쯔보험회사(Allianz)와 합작을 하여야 했다. 알리안쯔의 자본(51%)과 동독국영보험의 자본(49%)를 근거로 하여 獨逸保險株式會社(Deutsche Versicherungs-AG)라는 合作 保險會社가 설립되었다.

2) 財源調達

1952년부터 동독국영보험은 독점으로서 책임준비금의 미적립, 세금면제, 이익의 國庫 歸屬이라는 특이한 제도를 유지하였다. 이러한 제도는 필요한 행정업무를 절감할 수 있으며 그에 따라 동독국영보험은 매우 낮은 事業費를 유지할 수 있었다. 책임준비금의 적립이 필요없었고, 보험금은 당해의 수입보험료로 지급하였음에도 불구하고 동독국영보험이 결코 지급불능상황에 이르지 않았다는 사실은 매우 재미있는 현상이다.

동독국영보험의 민영화시 보험감독, 세금, 보험수리상의 책임준비금, 평형준비금(equalization fund)의 적립 등에 관한 法令이 우선 정비되어야 한다는 의견이 제시되었다. 민영화가 실현된다면 동독국가는 책임준비금, 사업비 등의 보험사업에 필요한 재원을 지원하여야 할 의무가 있다. Bader의 연구보고서에 의하면 예상되는 재원의 규모는 약 30억 동독마르크로 추정하였는데, 약 40년 이상 동독국영보험의 이익이 국고로 귀속되었던 사실을 감안한다면, 30억 동독마르크도 매우 낮다고 주장하고 있다.[72]

72. Bader, H., 전게서, 21면.

3) 資産運營

동독국영보험의 자산운영은 生命保險分野에 국한되었다. 왜냐하면 생명보험에 한해서 일정비율의 책임준비금을 적립하였으며, 기타 다른 보험분야는 책임준비금을 적립하지 않았기 때문이었다. 동독국영보험이 통일전까지 적립한 책임준비금의 규모는 약 170억 동독마르크에 이르렀으나, 자산을 효율적으로 운영하기에는 동독의 금융시장의 미발달로 인하여 한계가 있었다. 단지 대부분의 자산을 國立 中央銀行에 연 4%의 낮은 금리의 長期貸出로 운영하고 있었다.

민영화될 새로운 보험회사의 생명보험이 보험시장에서 경쟁력을 갖추기 위해서는 자산운영의 수익율이 최소한 약 7%는 유지되어야 한다고 Bader는 주장하고 있다.

또한 생명보험분야에서 적용하고 있는 요율은 계획경제하의 독점체제로 인하여 현실적으로 타당성이 결여되어 있었다. 따라서 다수의 경쟁이 존재하게 되는 보험시장에 적합하는 料率開發의 필요성이 있었다. 또한 생명보험 못지 않게 민영화 혹은 동서독 통일과 관련하여 社會保障保險分野도 개선의 필요성이 있었다. 왜냐하면 동독국영보험이 사회보장보험 운영 주체였기 때문이었다.

4. 統一後 獨逸의 保險産業

가. 全體 保險市場의 變化

1) 彈力性

통일과 더불어 통일독일의 인구는 총 8천만명으로 증가하였다.[73] 유럽

73. 서독 6천4백만명, 동독 1천6백만명 이었음.

내 국가중에서 최대의 인구수를 나타내며 동시에 最大의 保險市場으로 부각하였다. 통일 독일정부는 가능한 빠른 시일내에 동독지역을 안정시키고 생활수준을 서독 수준까지 향상시키는데 중점을 두었다. 계획경제에서 시장경제로의 체제전환에 따른 가장 기본적인 문제점은 동독 국영기업의 민영화와 경제성장이었다. 보험산업의 성장과 경제성장은 중장기적으로 살펴볼 때 관련이 있는 것으로 알려져 있다.

통일전 1951년부터 1990년까지 서독의 국민총생산 대비 보험료 증가율 탄력성의 평균은 1.35로 나타나고 있다.[74] 즉, 국민총생산이 1% 성장할 때 보험료수요는 1.35% 증가 하였다는 것을 의미한다.

2) 獨逸保險市場 展望

독일 총보험협회(GDV)가 통일후 2000년까지의 독일 보험시장 규모에 대해서 예측한 결과에 의하면, 동서독지역에서 1인당 소득이 동일하다고

[표 Ⅳ-6] 2000년도 獨逸 保險市場 展望

	동독 지역			서독 지역		독일 전체		
	1990	2000		1990	2000	1990	2000	
		A	B				A	B
보험료 (10억 DM)	7.0	67.5	47.5	138.0	270.0	145.0	337.5	317.5
평균성장율 (%)	-	25.5	22.0	-	6.75	-	9.0	8.5
국민총생산 비율(%)	3.0	6.8	6.3	5.7	6.8	5.5	6.8	6.6

주 : 시나리오 A) 동서독 주민들의 1인당 소득이 동일한 경우
시나리오 B) 동독주민들 1인당 소득이 서독의 80% 수준일 경우
자료 : GDV, 전게서, 1992, 43면.

74. GDV, 전게서, 1991, 38면.

가정할 때, 동독지역의 보험료규모 비율은 전체의 20%에 이를 것으로 전망하였다. 만약에 동독지역 주민들의 1인당 소득수준이 서독의 80%에 이를 경우에는 동독지역의 보험료규모 비율은 전체의 15%에 이를 것으로 예측하였다.

동독지역의 1990년도 보험료규모는 70억 마르크였으며, 2000년도에 1인당 소득이 서독수준의 80%에 도달한다고 가정할 때, 보험료규모는 475억 마르크로 성장할 것으로 전망된다. 보험료 규모가 국민총생산에서 차지하는 비율은 1990년도의 3.0%에서 2000년도에는 6.3 6.8%로 증가할 것으로 추측된다.

서독지역의 2000년도 보험료규모 성장율은 6.75%로 동독지역과 비교할 때 낮은 것으로 나타나지만, 평균 국민소득 증가율(5%)보다는 높게 나타나고 있다. 이것은 보험료의 탄력성(1.35)이 더 높기 때문이다. 이때 서독지역의 보험료 규모는 전체 독일보험시장에서 85%를 차지하는 2천7백억 마르크로 예측된다.

독일 전체의 보험료규모는 통일시 1990년의 1천4백5십억DM에서 시나리오 B의 경우 2000년도에는 3천1백7십5억DM으로 추정된다. 이때 보험료성장율은 8.5%이고 국민총생산에서 차지하는 비율은 6.6%로 추정된다.

또한 2000년도 독일 보험료규모의 성장율은 동독지역에서는 매우 높은 22 25%, 서독지역은 안정적인 6.75%, 그리고 독일 전체의 성장율은 8 9%를 나타낼 것으로 전망하였다.

나. 生命保險市場

1) 生命保險

생명보험은 국가에서 운영하는 공적연금, 그리고 개인연금을 의미하는

3층보장[75]중의 하나로서 동독국민들의 노후보장과 신체장해, 유가족들을 위하여 실시되고 있었다. 계획경제하의 구동독에서도 노후보장을 위해서 스스로 최소한도의 생명보험에 대한 수요는 존재하였다. 따라서 생명보험의 근본적인 필요성에 대해서 동서독 주민들의 인식은 큰 차이가 없는 것으로 나타나고 있다. 2000년도에는 동독지역에서도 생명보험이 보험시장에서 차지하는 비율이 서독과 비슷한 40%에 도달할 것으로 예측된다. 또한 2000년까지 전체독일 생명보험시장에서 동독지역이 차지하는 비율은 약 25%에 이를 것으로 전망된다.[76]

서독지역은 통일후 생명보험시장이 특별히 변화하는 징후가 없었으나, 동독지역의 생명보험시장이 활성화되는 표시로서는 중장년층의 생명보험 계약 需要增加를 들 수 있다. 중장년층의 생명보험 가입을 활성화하기 위하여 비과세 혜택이 주어지는 최소 보험기간을 6년으로 감소하는 정책이 실시 되었다.[77] 왜냐하면 젊은세대에게 저렴한 보험료와 장기계약의 장점이 있으므로 중장년층은 신규의 장기계약을 선호하지 않는 경향이 있기 때문이다.

생명보험에 대한 수요는 社會保障政策, 稅金惠澤, 個人所得의 정도 등에 영향을 받는다. 통일후 동독지역에서 경쟁력이 있는 일자리가 보장된 층에서는 일단 개인소득이 과거에 비하여 증가하였고, 서독 마르크화가 導入됨으로써 貨幣價値에 대한 믿음이 생겼다. 따라서 생명보험에 대한 新規需要가 형성될 수 있는 기반이 조성되었다. 일단 生命保險契約이 증

---

75. 노후소득 보장을 위한 3층보장(three pillar system) 이론은 원래 스위스에서 개발되었다. 참조: 정재욱, 정영철 공저, 「OECD회원국의 기업연금제도」, 보험개발원 보험연구소, 1997, 2면.
76. GDV, 전게서, 1991, 47면.
77. 서독지역은 생명보험의 비과세 혜택 최소 계약기간이 12년임. 참조: GDV, 전게서, 1991, 45면.

가한다는 것은 體制轉換에 따른 적응이 순조롭게 극복되었다는 것을 의미한다. 市場經濟하에서 자신의 노후는 공적연금이나 기업연금이 보장하지 못하는 부분을 스스로 준비하여야 하기 때문이다.

2) 公的 年金

통일전 동독지역에도 公的年金이 존재하고 있었으나 통일후 동독지역은 서독의 공적연금제도를 100% 수용하여, 이 분야에서는 즉각적으로 동서독 同一한 제도를 유지하였다. 인구연령층의 구성비율이 바람직하지 않는 경우 혹은 공적연금의 보장수준이 미비한 경우에 공적연금이 국민들의 노후생활을 보장하기에는 무리가 있다. 이 때에는 국민들 스스로 생명보험에 가입함으로써 자신의 노후를 보장받을 수 있다.

통일전 구동독에서는 공적연금의 낮은 보장수준으로 인하여 공적연금 가입자들의 85%는 特約으로 追加年金에 가입하고 있었다. 통일후 이러한 특약 추가연금제도는 廢止되었다. 왜냐하면 동독지역 주민들이 强制的 性格의 공적연금 외에 임의로 자신의 老後를 대비하기 위한 개인보장인 생명보험의 필요성을 인지하고 있기 때문이었다. 또한 역설적으로 생명보험 가입을 간접적으로 권장하기 위함이었다.

3) 企業年金

기업연금은 企業이나 社會團體에 의해 제공되는 기업보장으로서, 소득의 時間的 移轉 개념에 입각하여 퇴직금이나 기업연금 및 퇴직보험 등을 통해서 재직시 근로소득의 상당부분을 대체할 수 있도록 함으로써 공적연금과 더불어 노후의 안정적인 생활을 보장하기 위한 제도이다. 따라서 企業年金은 강제적 성격의 공적연금과 순수한 개인적 성격의 개인연금의 중간에서 이들을 補完하는 역할을 수행하여 보다 안정적인 노후보장에 일익을 담당하게 하기 위함이다.[78)]

통일후 동독지역에서도 서독의 企業年金制度가 도입되었다. 그러나 국영기업의 민영화가 계획보다 완만하게 진행되었고 많은 수의 경쟁력이 없는 기업들은 시장에서 退出되었다. 따라서 통일후 초기에는 동독지역에서의 기업연금은 활성화 되지 않았으며, 특히 중소기업들이 수용할 수 있는 기업연금의 필요성이 높았다.

4) 民營 醫療保險市場

통일후 동독지역에서는 1991년 1월부터 의료보험제도가 국영과 민영의료보험으로 분리되었다. 따라서 통일후 醫療保險에서의 변화는 무엇보다도 民營保險의 導入이라고 할 수 있다. 國營醫療保險은 최소한도의 의료수준만 보장하고 있었기 때문에, 가입자들은 스스로의 판단에 의하여 민영의료보험을 선택할 수 있는 기회가 보장되었다.

또한 市場經濟가 導入됨으로써 중소기업, 자영업자들이 증가함에 따라 민영보험의 加入對象者도 增加하였다. 일반적으로 민영보험의 導入與否는 경제성장과 더불어 개인의 소득증가와도 밀접한 관계가 있다고 알려져 있다. 생명보험과 마찬가지로 疾病豫防에 대한 인식과 경제적 능력이 증가함에 따라 민영보험의 수요는 증가하는 추세이다. 서독의 경우에도 所得水準이 높은 계층에서 민영보험의 선호도가 높게 나타나고 있다.

동독지역에서도 고소득층의 민영보험 수요가 증가할 것으로 예상된다. 그러나 동독병원의 일반적인 의료시설 상태가 열악한 수준이었므로 서독수준까지 도달하기 위해서는 일정한 시간을 필요로 하였다.

---

78. 기업연금에 대한 보다 자세한 내용은 정재욱, 정영철 공저, 「OECD 회원국의 기업연금제도」, 보험개발원, 보험연구소, Insurance Business Report, 통권 제2호, 1997.10, 참조.

다. 損害保險市場

손해보험시장의 성장은 경제성장에 의해서 영향을 받지만, 기타 요소에 의해서도 영향을 받는다. 예를 들어 도로의 발전상태, 기업의 투자규모, 건축붐 등을 들 수 있다. 그 외의 변수들은 손해보험 각 종목별에 따른 사회의 분위기, 기술발전 상황, 그리고 치안상황, 손해예방 투자 정도 등이다. 통일후 동독 손해보험시장의 발전에 영향을 미친 이러한 몇가지 변수들을 간단히 살펴보기로 한다.

自動車保險에 영향을 미치는 중요한 변수는 자동차수의 증가와 도로의 발전상황이다. 1990년도에 동독은 5백만대, 서독은 3천1백만대의 승용차를 보유하고 있었는데, 특히 統一 前後하여 동독지역의 자동차수가 급격히 증가하였으며, 더불어 자동차사고율도 增加하였다.[79] 동독지역의 사고율이 곧 서독수준에 근접함에 따라 자동차보험료의 수정이 불가피하였다.

동독지역에 社會間接資本에 대한 투자가 集中되었고 일시적이기는 하지만 현대적인 건물에 대한 건축수요가 急增함에 따라 이 분야의 보험수요가 증가 하였다. 또한 국영기업의 민영화, 신생 중소기업의 등장 등으로 기업보험시장은 활발하게 성장하였으나 보험회사로서는 불확실한 새로운 시장에서의 危險算定에 어려움이 있었다.

통일후 法制度의 정비[80], 각종 배상책임보험 제도의 도입, 치안상황의 불확실성, 도덕적 위험, 손해예방 기술의 도입 등의 요소들은 동독지역 손해보험시장에 영향을 미쳤다. 무엇보다도 자동차수의 증가와 自動車賠償責任保險의 도입으로 자동차보험이 손해보험에서 차지하는 비중이 증

---

79. GDV, 전게서, 1991, 51면.
80. 동독은 사회주의 체제하에 서독과는 구분되는 법제도를 유지하였다. 한 예로서 동독인구 1천6백만명에 변호사의 수는 단지 600여명에 불과하였다.

가하였다. 독일 보험협회(GDV)에서 추정한 損害保險의 비중은 1990년에 서독지역은 47%, 2000년에는 동독지역에서는 50%, 그리고 독일전체에서는 46%로 추정되고 있다.

[표 Ⅳ-7] 獨逸의 種目別 保險市場規模

	서 독			동 독	독일 전체
	1970	1980	1990	2000[1]	
보험료(백만DM)	26.0	72.0	138.0	57.5	327.5
생 명 보 험(%)	36	37	39	37	40
의 료 보 험(%)	15	14	14	13	14
손 해 보 험(%)	49	49	47	50	46
합 계	100	100	100	100	100

주 : 1) 추정
자료 : GDV, 전게서, 1991, 54면.

구동독의 재보험은 독일외국·재보험주식회사(Deutschen Auslands- und Rückversicherungs-AG)가 전담하였으며, 재보험시장도 독점체제로 운영되었다. 전통적으로 서독 재보험회사들은 세계 재보험시장을 이끌어 가고 있었는데, 통일후 동독지역에 직접 진출하는 전략을 채택하지 않았다. 왜냐하면 통일전에도 이미 동독과는 재보험영업을 진행하고 있었고, 재보험의 특성상 본사에서 동독지역의 재보험 영업을 할 수 있었기 때문이었다. 따라서 통일후에도 동독지역의 재보험시장은 원보험에 비해서 변화가 적었다.

5. 西獨保險會社의 東獨進出戰略 - Allianz社 진출사례를 중심으로

동서독 통일은 1990년 10월 3일에 실현되었으나 서독보험회사는 통일전에 이미 동독지역 진출전략을 확립하고 있었다. 대표적인 보험회사가 알리안쯔(Allianz)보험회사였다. 알리안쯔는 이미 1990년 7월에 동독국영보험의 일부지분을 흡수하여 동독지역에 진출할 수 있는 여건을 확보하였다. 따라서 1990년 10월에 동서독 통일 즉시 동독지역에서 영업활동을 시작할 수 있었으며, 이러한 전략은 초기에 市場占有率을 先占할 수 있는 礎石이 되었다.

가. 市場現況

동독의 보험시장은 東獨國營保險이 유일한 보험회사로서 시장을 독점하고 있었다. 판매조직에 있어 전업모집인제도가 아닌 부업모집인제도를 유지하고 있었으며, 모든 보험관련 행정업무가 중앙의 본사에서 처리하는 것이 아니라 약 150군데의 지방에 分散되어 있는 대리점에서 각각 처리하고 있었다. 더욱이 PC/소프트웨어의 미보급과 전산망의 미비로 인하여 현장에서 처리하는 情報와 資料가 본사로 즉각 전달되지 않고 있어 업무의 효율성이 현저히 떨어져 있었다. 이는 계획경제하의 다른 산업분야에서도 동일하게 나타나는 현상이었다.

통일을 전후하여 계획경제의 붕괴와 시장경제로의 체제전환점에서 동독국민들은 막연한 不安感을 갖고 있었다. 통일후 갑자기 닥친 시장경제하의 急變하는 보험시장에서 동독국민들은 필요 이상의 보험계약을 체결하는 경우가 많았다. 이는 자신의 危險을 保障할 수 있는 보험의 종류와 담보범위에 대한 정확한 지식이 없었기 때문이기도 하지만, 통일후 급격

히 모집된 일부 자격이 不充分한 보험모집인의 過剩 募集勸誘에 의한 것이었다.

그러나 통일후 동독지역에서의 높은 실업율과 물가상승율, 낮은 실질임금수준[81]으로 인하여 보험계약자가 보험료를 납부하지 못하는 상황이 발생하였다. 과잉권유에 의한 부실보험계약은 동독지역의 경제침체와 맞물려 곧 大量 解約事態로 연결되었으며, 이에 따라 동독보험시장은 통일 초기에는 매우 혼란스러운 상황이었다. 특히 자동차보험에서는 동독주민들이 서독의 자동차를 선호하여 그에 따른 자동차판매시장이 대개편 되었으며, 동독지역의 자동차보험이 대폭적으로 수정되었다.[82]

이러한 혼란한 보험시장 상황에서 유럽 최대규모의 알리안쯔(Allianz)보험회사는 통일전부터 동독국영보험과 합작전략을 진행하였다. 이미 통일전 1990년 7월에 동독국영보험과 「독일보험주식회사」[83]라는 명칭으로 새로운 합작회사를 설립하였다. 동사의 진출전략에 대해서 살펴보기로 한다.

---

81. 통일후 1990년의 동독지역 주민의 임금수준은 서독의 70%수준이었다.
82. 1991.1.1.부터 구동독지역의 자동차소유자는 새로운 요율에 의한 자동차배상책임보험에 가입하여야 했으며, 그 이전의 자동차차량보험계약은 자동적으로 해약이 되었다. 참조 : Peiner, W., 「Finazdienstleistungen einer Versicherunngsgruppe für den ostdeutschen Markt」, 1993, p. 211.
83. Deutschen Versicherungs-AG. 통일전 당시 서독법에 의하면 보험회사명에 독일(Deutsch)이라는 국가명을 사용하지 못하도록 되어 있었으나, Allianz회사는 통일전 동독법에 의하여 동독내에서 「독일보험주식회사」라는 이름으로 합작회사를 설립하였다. 그후 통일독일은 일부 동독제도를 도입하는 과정에서 동사의 이름을 인정하게 되었으며, 「독일보험주식회사」라는 이름은 구동독주민들에게 신뢰감을 주게 되었다. Allianz의 이러한 전략은 성공한 것으로 판단된다.

나. 販賣組織 整備

동독에서는 專門保險募集人이 아닌 부업으로 여가시간에 보험판매를 하는 부업모집인제도가 활발하였다. 따라서 전업보험모집인 제도를 정비하는 방안이 중요한 과제였으며 그에 필요한 전문인적자원을 확보하는 것이 중요한 변수였다. 그러나 자본주의 시장경제에 대한 지식과 보험수요에 대한 국민들의 인식이 발달하지 못한 상황에서 이러한 인적자원을 확보하기가 쉽지는 않았다. 또한 통일전에는 지방지점제도, 전업 영업소장제도가 존재하지 않았다. 따라서 이러한 제도를 도입하는 것이 중요한 문제였으며, 그에 필요한 人的資源은 물론이고, 부수적인 建物, 通信網, 電算化 등의 확충이 필수적이었다.

統一 初期에는 알리안쯔社가 합작한 獨逸保險(株)이 독점이었지만 곧 서독과 유럽의 보험회사들이 동독지역에 활발히 진출하였으며, 통일후 1년이 지난 1991년에는 약 300개의 보험회사가 동독지역에서 영업을 하게 되었다.[84] 동독지역이라는 새로운 보험시장에 진출하게 되는 보험회사의 공통점중의 하나는 販賣組織의 整備였다. 통일전후하여 독일보험주식회사 판매조직의 변화는 다음의 표와 같다.[85]

독일보험주식회사는 판매조직을 새로이 정비 및 보완하여 지점과 전속대리점제도를 新設하였으며, 비용을 절감하기 위하여 전업모집인의 수는 일부 감소시키고 부업모집인의 수를 대폭 감소하는 전략을 실시하였다. 또한 근무환경, 전산망 등에 대한 투자를 증가시킴과 동시에 생산성을 향

---

84. 참고로 전체 독일에서는 1994년 약 800여개의 국내외 보험회사가 영업을 하고 있었다. 참조: GDV, 「Statistisches Taschenbuch der Versicherungs- wirtschaft」, 1997. 2면.
85. Allianz AG, 「Probleme bei dem Übergang von der Planwirtschaft zur Marktwirtschaft in Ostdeutschland」, 1995.

상시키기 위하여 내근직원의 수를 대폭 감소하였다.

[표 Ⅳ-8] 獨逸保險社의 販賣組織의 變化

(단위 : 개/명)

구 분	'90년 7월	'94년 12월	증감
지 점	0	22	22
전속대리점	0	2,500	2,500
전업모집인	3,000	2,000	▲1,000
부업모집인	35,000	11,000	▲24,000
내근 직원	10,000	4,200	▲5,800

다. 保險商品 補完 및 開發戰略

동독보험시장에 공급되던 보험상품의 종류와 질은 서독수준과 비교했을 때 매우 미비하였다. 보험종목별 독일보험(주)의 현황과 대책은 다음 표로 요약할 수 있다.[86)]

[표 Ⅳ-9] 獨逸保險社의 保險種目別 保險商品戰略

구 분	현 황	대 책
개인보험 (생명, 상해)	· 최소 보험료와 최소 보험금 예) 상해보험: 월 7.50DM 보험료	· 구계약을 신계약으로 대체 · 보험금의 현실화
손해보험 (가정, 건물)	· 현실성이 결여된 보험료 예) 서독의 1/5 1/10 수준	· 보험료의 점진적인 인상
자동차보험	· 차량보험만이 존재	· 자동차배상책임보험의 도입 · 신계약의 증가로 규모의 경제 실현 · 판매조직 확장

86. Baden, G.U., 전게서, 47면.

個人保險은 생명보험과 상해보험으로 구분되어 있었으나, 보험료는 최소로 억제되어 있었으며 그 결과 지급되는 보험금도 매우 낮아서 사고시에 충분한 보상이 될 수 없었다. 따라서 독일보험(주)는 구계약을 신계약으로 대체하면서 보험료와 보험금을 현실화 시키는 전략을 실시하였다.

損害保險은 크게 가정보험과 건물보험으로 분류되었다. 특히 손해보험의 보험료수준은 현실이 반영되지 못한 최저이하의 수준이었는데, 당시 서독수준의 1/5, 혹은 1/10 수준에 미쳤다. 수리나 복구비용, 인건비 등은 짧은 기간안에 서독수준으로 상승하였으나 보험료는 과거의 수준에 머무르고 있었다. 따라서 독일보험(주)은 현실성이 전혀 없는 손해보험의 보험료를 점진적으로 引上시키는 전략을 실시하였다.

동독주민들은 서독 승용차를 선호하여 통일후 약 3년 이내에 대부분의 차량들이 서독 자동차로 대체되었는데[87] 동독지역의 자동차수는 약 5백만대로 나타나고 있다. 동독지역에서는 자동차차량보험만이 존재하고 있었으므로 독일보험(주)는 자동차배상책임보험이라는 새로운 보험상품을 도입하였다. 동사는 규모의 경제를 실현하기 위하여 신계약고를 증가시키는 전략을 실시하였으며, 초기에 높은 시장점유율을 확보하기 위해서 판매조직의 확장과 내근조직의 충실화에 중점을 두었다.

라. 保險인프라(Infra) 整備

보험계약유지 등의 보험사업과 관련된 업무를 수행하기 위해서는 내부의 행정 지원조직과 그에 따르는 사무실, 건물, 그리고 PC를 포함하는 인

87. 구동독의 2기통위주의 소형차량(Travant)은 윤활유와 벤진을 혼합하여 사용하였으므로 소음과 대기오염을 일으켰다. 통일독일은 환경차원에서 점진적으로 Travant차량을 폐기시키도록 하는 자동차 정책을 실시하였다.

프라(Infra)조직의 지원이 필수적이다.

[표 Ⅳ-10] 獨逸保險社의 保險인프라 整備戰略

구 분	현 황	대 책
사무실/건물	· 160개 지역으로 분산된 행정조직을 사용했으나 사무실/건물의 상태가 매우 열악함.	· 본사와 1개 지사로 집중화 · 장기적: 본사 빌딩 신규건축
전 산 화	· off-line 전산망 · 통계자료집적소: 5군데 · 전산담당인원 : 1명(비상근)	· Allianz 본사와 on-line으로 전산망 구축 · PC 보급: 5,000대 · 전송시스템 구축: 위성포함
근무환경	· 사무실 집기, 근무환경은 열악	· 서독의 자본과 기술로 단시일내 현대적인 근무환경을 조성함.

동독국영보험은 보험사업을 수행하기 위하여 약 160개 지역으로 분산된 사무실을 비효율적으로 운영하고 있었는데, 대부분의 사무실과 건물의 상태가 매우 劣惡하였다. 이는 계획경제하의 총체적인 문제점중의 하나로서 건물의 개보수에 필요한 재원이 결여되었었고, 동시에 개보수에 필요한 건축자재의 결핍에 근거하였다. 새로운 독일보험(주)은 우선 과도기적으로 7개의 건물을 임대하여 사무실을 집중화시켰으며, 장기적으로는 1998년 완공을 목표로 Berlin에 본사건물을 신축하였으며, 라이프찌히(Leipzig)에 신축건물을 임대하여 행정조직을 크게 2개 지역(Berlin, Leipzig)에 집중시켰다. 이러한 인프라 조직의 정비는 전산망의 지원없이는 불가능하였다.

동독국영보험은 전국에 5군데의 영업관련 통계자료 집적소를 운영하였

으나 전산망으로 연결되어 있지 않았고 전화나 팩스를 통한 전통적인 방법으로 운영하였다.[88] 따라서 본사에서 즉각적인 현황을 파악하기가 불가능하였다. 독일보험(주)은 설립된지 6개월이내에 즉, 1990년 12월 까지 전 직원에게 PC를 지급하였으며, 본사와 전영업소, 지점까지 전산망을 구축하였다. 총 6개의 전송시스템을 확보하였으며, 그중에는 2개의 위성을 활용하였다. 이러한 전산망구축에는 독일통신공사와의 긴밀한 협조가 있었다.

또한 독일보험(주)은 서독의 자본과 기술을 도입하여 직원들의 후생복지, 사무실집기 등과 관련된 근무환경을 현대적이고 쾌적한 상태로 단시일내에 개선하였다.

마. 構造調整 및 敎育

독일보험(주)은 효율성을 증가시키기 위하여 그동안 방만하게 운영되어 왔던 인적자원을 대대적으로 정비하였다. 우선 내근직원의 생산성을 향상시키기 위하여 인프라조직과 전산화를 도입함과 동시에 10,000명에 이르던 내근직원의 수를 1994년까지 4,200여명으로 감소하였다. 이에 따른 구조조정으로 인한 퇴직금지급, 재교육지원 등에 관한 비용이 약 8천만DM이 소요되었다.[89] 그러나 동사는 동독지역에서 경쟁력을 유지하기 위해서는 내근직원의 수를 더 감소할 계획이다.

동독출신 직원들은 資本主義 市場經濟에 대한 인식과 현대적인 保險技法 및 知識이 부족하므로, 동사는 직원들의 자질향상에 많은 투자를 하였다. 우선 동사의 경영진에 서독 알리안쯔 본사의 임원이 참여하였으며,

---

88. 더욱이 통계자료를 담당하는 전산 직원은 비상근직의 1명 뿐이었다.
89. Baden, G.U., 전게서, 49면.

또한 한정적으로 1,000여명의 본사직원을 동독지역에 출장내지는 파견근무를 실시하여 동독 직원들의 교육과 자질향상에 기여하였다. 또한 총 800여명의 동독지역 직원들을 서독 알리안쯔 본사에 점진적으로 파견하여 1달간의 교육프로그램에 참석토록 하였다. 또한 나머지 대부분의 약 5,000여명의 내외근직 직원들은 분야별 전문 세미나에 참석할 수 있었다.

그러나 평생 사회주의 계획경제하에 익숙한 대부분의 직원들은 갑작스러운 體制轉換으로 경쟁제도가 도입되고 업무의 전산화로 새로운 지식과 기술을 습득하여야 하는 등 혼란스러움을 겪어야 했다. 특히 시장경제가 요구하는 높은 생산성과 강도 높은 업무에 적응하지 못한 직원들은 구조조정을 통하여 자연스럽게 정리되었다.

동독지역의 다른 산업분야와 마찬가지로 보험에 있어서도 구체제의 스타지(Stasi)출신 직원들이 문제가 되었다.[90] 통일후 스타지 출신들은 경영진에 참여하는 길이 봉쇄되었으며, 스타지에 비공식 정보원으로 협조한 사실이 일단 밝혀지면 자진퇴사의 형식을 취하는 경우가 대부분이었다.

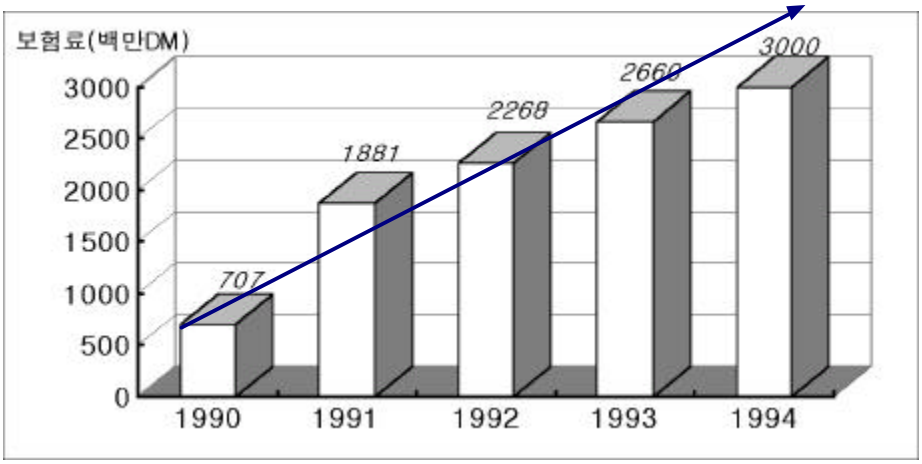
바. 投資結果

통일전인 1990년 7월에 동독국영보험의 해체와 동시에 서독의 알리안쯔社 51%, 동독국영보험 49%의 資本參與로 설립된 독일보험(주)는 통일직후 1991년에 알리안쯔사가 나머지 지분 49%를 흡수하여 완전한 자회사로 운영하였다. 독일보험(주)는 설립후 대규모의 시설 및 인적투자에 중점을 두었으며 그 결과는 다음의 그림과 같다.[91]

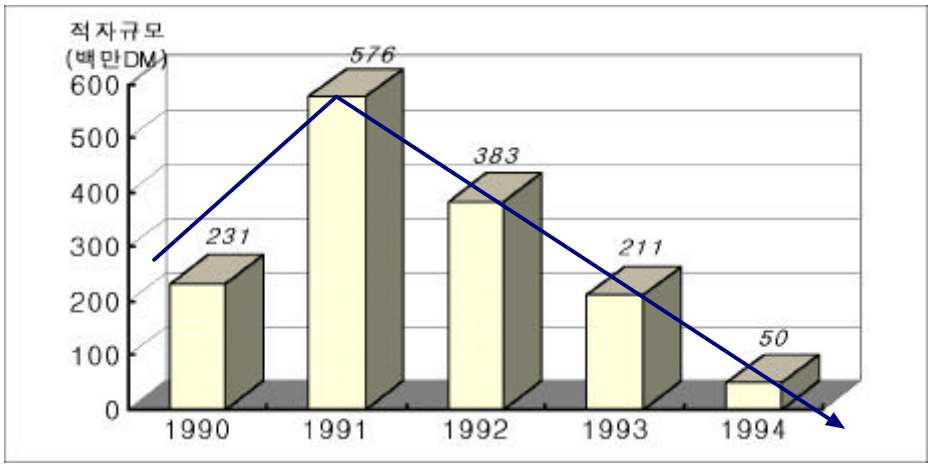
---

90. 스타지(Stasi)는 구동독 안전기획부의 약자로서 정식직원과 수많은 비공식 정보원을 보유하였으며, 체제수호를 위해서 국민들을 무자비하게 탄압하였다. 한 예로서 스타지는 전화통화의 약 1/3을 도청하고 있었다.
91. Baden, G.U., 전게서, 50면.

[그림 Ⅳ-1] 獨逸保險社의 年度別 保險料 推移



[그림 Ⅳ-2] 獨逸保險社의 年度別 營業實績(赤字) 推移



독일보험(주)은 설립시기인 1990년도에는 7억 마르크의 보험료수입과 2억 마르크의 적자를 기록하였다. 점차 보험료는 증가하여 1994년에는 30억 마르크의 보험료를 실현하였다. 손해는 1991년에 약 5억7천만 마르크의 적자를 기점으로 점차 감소하여 1994년에는 약 5천만 마르크의 적자

를 기록하였다.

1995년에 들어서야 비로서 독일보험(주)은 손익분기점을 넘어설 수 있었다. 이는 설립후 약 5년이 지난 시점이었다. 1994년까지 동사가 투자한 금액은 1991년의 추가지분(49%) 매입금액을 포함하여 약 20억 마르크 이상에 달하였다. 또한 1994년까지 동사는 총 14억 마르크 이상의 적자를 기록하다가 1995년에 처음으로 이익을 실현할 수 있었다. 독일보험(주)은 통일후 다른 신규 진출 보험회사에 비해서 기존의 전국적인 영업망을 즉각 활용할 수 있었음에도 불구하고 막대한 투자를 필요로 하였으며 이익 실현까지는 5년의 시간이 필요하였다.

참고로 제2차대전후 근거지를 강제로 서독으로 옮겼던 보험회사는 동독지역에 남다른 애착을 갖고 있었으므로 통일후 동독지역에 즉각적으로 진출하여 特化된 進出戰略을 채택하였다.[92] 이러한 보험회사는 역사적인 배경으로 인하여 동독 주민들의 인지도와 신뢰도가 높아서 영업활동에 매우 유리하였으며, 특화 진출전략으로 인하여 손익분기점에 도달하는 시간을 단축할 수 있었다.[93]

---

92. 이러한 전략을 취한 대표적인 보험회사는 Gothar 보험회사가 있다.
93. Peiner, W., 전게서, 205면.