

Digitalisierung ist nicht alles ...



Jeder redet über Digitalisierung. Die großen Versicherer verkünden Labs in London oder Peking, die mittelständischen Risikoträger kooperieren mit Start-ups, die InsurTechs selbst – zumindest die Großen – verkünden zweistellige Finanzierungsrunden in der Series B. Die großen Maklerhäuser – allen voran die großen Pools wie Fonds Finanz, blau direkt oder Netfonds – sind ebenfalls extrem aktiv und akquirieren fleißig, um ihre digitale Expertise zu erweitern. Alle stürzen sich auf dieses Thema, dabei gibt es noch zahlreiche weitere Baustellen, die nicht alle durch das Zauberwort „digital“ gelöst werden.

Kritische Ertragslage

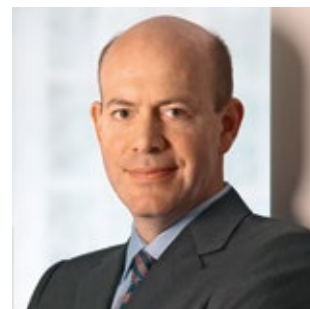
Niedrigzinsumfeld, Zinszusatzreserven (ZZR) in Leben und Kranken sowie eine zumindest angespannte Schadenssituation in Komposit führen bei zahlreichen Versicherern zu einer kritischen Ertragslage. Zugegeben – das Ausbleiben größerer NatCat-Schäden in 2017 und vorsichtige Sanierungsaktivitäten in den Sparten Kfz, Wohngebäude und Firmen-Haftpflicht haben die Situation etwas entspannt und wir reden teilweise schon wieder über Combined Ratios unterhalb der 100-Prozent-Linie.

Aber: Reichen diese aus? Die leicht positive Tendenz bezieht sich nur auf die letzten Jahre und ist teilweise zufallsbedingt. Die Reserve-Niveaus in Komposit sinken weiter kontinuierlich und werden zum Stopfen der Ertragslücken genutzt. Das tatsächliche Ertragsdelta, verursacht durch massiv sinkende Anlageerträge und Zusatzbelastungen aus dem ZZR-Bereich, ist weit größer als es die leicht verbesserte Komposit-Marge der Versicherer auffangen könnte.

Die Folgen sind weitreichend: Versicherer drücken weiter auf die Kostenbremse, Sanierungen von bestimmten Sparten und Portfolios erfolgen hektisch und kurzfristig. Die Folgen für Kunden und Vermittler sind oft gravierend, der Vertrauensverlust enorm.

Wer einmal beobachtet hat, welchen Aufwand ein Makler betreiben muss, um seinen Kunden eine 20- bis 40-prozentige Prämienerrhöhung zu verkaufen oder – alternativ – alle betroffenen Kunden umzudecken, der weiß, wie wichtig eine langfristig ausgerichtete Ertragssteuerung „mit Augenmaß“ ist.

Nein – dies heißt nicht, dass derartige Sanierungsmaßnahmen nicht erforderlich wären und im Sinne einer leistungsstarken Solidargemeinschaft nicht erfolgen sollten. Aber es ist ein Appell an eine kluge und vorausschauende Steuerung des relevanten Portfolios und ein rechtzeitiges Einbinden der Vertriebspartner. ▶



Dr. Moritz Finkelburg
Akademischer Direktor
Goethe Business School

Ein Beispiel?

Eine regelmäßige jährliche Anhebung der Wohngebäude-Prämien eines Bestandes um 8 bis 9 Prozent über mehrere Jahre macht eine „Einmalaktion“ fast entbehrlich. Splittet man die Erhöhungen dann noch zwischen einzelnen Kundensegmenten auf, sodass ein Kunde nur alle zwei Jahre betroffen ist, sollten nahezu alle Vertriebspartner hiermit leben können. Erhält der Vertriebspartner zudem die Möglichkeit, einige wenige Kunden gänzlich von der Erhöhung auszunehmen (soweit alle anderen umgesetzt werden), steigt die Akzeptanz dieser Maßnahme weiter. Diese Form des „smooth managements“ ist allerdings seltener anzutreffen, als man glauben mag. Oft wird die tatsächliche Leistungsfähigkeit des Portfolios falsch eingeschätzt und die Volatilität nicht gesehen. Die Folge sind – gerade nach Naturkatastrophen – übereilte und zu harte Sanierungsentscheidungen, die mehr kaputt machen als bewirken.

Nachhaltige Portfolio-Steuerung

Kluge Portfolio-Steuerung beruht nach meiner Erfahrung auf folgenden Komponenten:

a) Financials – Welche Messgrößen werden zur Portfolio-Steuerung verwendet? Und wer verwendet sie? Und wie schlüssig sind sie? Oft wird die Ertragslage im Vorstand nach IFRS, US GAAP oder French GAAP bewertet und Entscheidungen auf dieser Basis getroffen. Bereits die Führungsebene darunter steuert aber stark nach HGB-Grundsätzen und die Underwriting- oder Schadenregulierer-Ebene tut dies ebenfalls. Wie kann man eine Sanierungsmaßnahme durchsetzen, die auf einem IFRS-Ergebnis beruht, während die HGB-Schadenquote vollkommen unkritisch ist? Und wie soll man das einem Vertriebspartner schlüssig erklären?

b) Structure – Wie ist das Portfolio aufgebaut und strukturiert? Welche Sparten überwiegen? Dominieren beispielsweise ertragskritische Segmente wie Kraftfahrt, Wohngebäude oder Firmenhaftpflicht? Vom Industrie-Geschäft ganz zu schweigen ... Ich habe Portfolios erlebt, bei denen diese vier Sparten über 60 Prozent des Bestandes ausmachten. Wie sehen die Untersegmente dieser Sparten aus? Wo ist eine Steuerung nach Betriebsarten oder statistischen Konten systematisch implementiert?

c) Performance – heißt nichts anderes als: Wie rentabel sind die Sparten und ihre Untersegmente in der Langfristbetrachtung? Wie hoch sind die tatsächlich realisierten Erträge je Segment – und wie hoch müssten sie sein, um die Ertrags Erwartungen des Unternehmens zu erfüllen? Aber auch: Welche Sparten sind nur durch das Sicherheitsnetz eines umfassenden Rückversicherungsmantels tragbar? Und was kostet dies?

d) Organisation – ist der am meisten unterschätzte Bereich einer langfristig erfolgreichen Ertragssteuerung. Alle Analysen drehen sich um Zahlen, Schadenquoten und Kosten. Dabei liegen in einer kritischen beziehungsweise gegenläufigen Organisationsstruktur die größten Hemmnisse für ein kluges Portfolio-Management. Oder – umgekehrt – die größten Potenziale! Angeführt werden können hier gegenläufige Zielvereinbarungen der verschiedenen Managementebenen, nicht abgestimmte Bonus- und Anreizsysteme, keine beziehungsweise widersprüchliche Kommunikation und eine nicht einheitlich auf den Kunden (beziehungsweise Vertriebspartner) ausgerichtete und abgestimmte Steuerung.

Es wird spannend, die weitere Entwicklung hier zu beobachten. Bleibt das Zinsniveau weiterhin niedrig und erfolgt keine – von der BaFin im Moment diskutierte – Aufweichung der Zinszusatzreserven, wird der Ertragsdruck auf die Versicherer-Portfolios steigen. Spätestens beim nächsten Unwetter.

Der Makler 2025?

So weit zu einigen dringenden Anforderungen an die Assekuranz. Wie aber steht es mit der zukünftigen Ausrichtung der Maklerlandschaft? Worauf muss ein mittelständischer Makler zunehmend achten? Wo lauern Gefahren? Wo Chancen?

Digital – natürlich kommt ein Makler heute nicht mehr daran vorbei. BiPro alleine reicht nicht mehr aus, um konkurrenzfähig zu bleiben. Heute sind keine schlanke Vertragsverwaltung, Kundenschnittstelle sowie Anbindung zahlreicher Versicherer mehr möglich, ohne ein hochfunktionales, effizientes Maklerverwaltungsprogramm vorzuhalten. Hoch gehandelt werden hierbei Anbieter wie AMS (Assfinet), NKK/Hypoport oder auch Keasy (vfm) – aber letztlich muss der Makler selbst entscheiden, was zu ihm, seinem Kundenzuschnitt und seiner Arbeitsweise am besten passt. Ob der Makler – möglicherweise ist er ja auch noch Assekuradeur – zusätzliche digitale Services einbinden will (zum Beispiel Vergleichsprogramme oder Schadendienstleister), bleibt eine weitere schwierige Entscheidung.

Sind Aufwand und Kosten hierfür zu hoch, stellt sich zudem die Frage, ob man unter das Haftungsdach eines der großen Makler-Pools schlüpfen möchte. Der „All-inclusive“-Service hat eine Menge Charme: Man erhält Zugang zu den gängigen Maklerverwaltungsprogrammen, Schnittstellen, Vergleichsrechnern und Service-Programmen zu einer sehr überschaubaren Prämie, manchmal sogar gratis.

Attraktive Deckungskonzepte stehen zur Verfügung, die sonst vielleicht nicht erreichbar wären. Und der Preis für dieses Zauberangebot? Der ist bekannt: Die Courtagen, vielleicht auch ein wenig die Unabhängigkeit, sinken und bewegen sich möglicherweise auf einem etwas niedrigeren Niveau. Ob sich dies lohnt, muss jeder Makler selbst entscheiden.

Zukünftige Schwerpunkte

Eine wesentliche, vielleicht sogar DIE wesentliche Veränderung resultiert allerdings aus dem zukünftigen Kundenverhalten: Der Versicherungskunde von morgen wächst in einem digitalen Umfeld auf und wird seine Privatversicherungen in wenigen Jahren praktisch ausschließlich online abschließen. Ein Makler (und natürlich ebenso ein Ausschließlichkeitsvermittler), dessen Geschäftsmodell stark hierauf beruht, wird vor ernsthaften Problemen stehen. Ausnahmen mag es im ländlichen Bereich geben und auch in Nischen- oder Spezialsegmenten.

Ansonsten gilt: Raus aus dem Privatkundengeschäft und hin zu beratungsbedürftigem, komplexerem Geschäft! Altersversorgung inklusive Pflegeabsicherung, Berufsunfähigkeit sowie in jeglicher Hinsicht Firmenkundengeschäft. Expertise, die (noch) nicht digital eingeholt werden kann, muss den Geschäftsschwerpunkt bilden. Die hierfür erforderlichen Kenntnisse und Strukturen sollten im Mittelpunkt der Makleraktivitäten der nächsten Jahre stehen.

Schlanke, digital ausgerichtete Strukturen und die richtigen inhaltlichen Schwerpunkte werden das Erfolgsgeheimnis der nächsten Jahre sein. Wer dies konsequent angeht, dem braucht – ähnlich wie Versicherer im Bereich der klugen, ertragsorientierten Portfolio-Steuerung – vor der Zukunft nicht bange zu sein. ■

» Schlanke, digital ausgerichtete Strukturen und die richtigen inhaltlichen Schwerpunkte werden das Erfolgsgeheimnis der nächsten Jahre sein.