

Viele Versicherer stehen vor einer umfassenden Neuausrichtung

Zurückgehende Margen, steigender Wettbewerbsdruck, sinkende Kapitalerträge und hohe Kosten bringen Versicherer unter Zugzwang, Massiv gestiegene Anforderungen durch wachsende Regulierung erschweren das Geschäft zusätzlich, In Zukunft ist eine stärker wertorientierte Strategie gefragt, Für manche Anbieter kann das eine umfassende Neuausrichtung notwendig machen.

- **Zurückgehende Margen, steigender Wettbewerbsdruck, sinkende Kapitalerträge und hohe Kosten bringen Versicherer unter Zugzwang**
- **Massiv gestiegene Anforderungen durch wachsende Regulierung erschweren das Geschäft zusätzlich**
- **In Zukunft ist eine stärker wertorientierte Strategie gefragt**
- **Für manche Anbieter kann das eine umfassende Neuausrichtung notwendig machen**

Die deutschen Versicherer stehen vor den größten Herausforderungen der Nachkriegszeit: Angesichts des Wettbewerbsdrucks sind die Beiträge vieler Sparten mit geringen Margen kalkuliert, die Vertriebsprovisionen sind hingegen oftmals sehr hoch. Viele Versicherer zehren noch von ihren attraktiven Altbeständen, insbesondere in historisch äußerst profitablen Sparten wie Unfall. Das Neugeschäft kann damit in aller Regel nicht mithalten - in bisher lukrativen Sparten hat der gestiegene Wettbewerbsdruck zu sinkenden Margen geführt. In historisch defizitären Sparten wie Gebäudeversicherung und Kfz verbessert sich die Margensituation nur langsam, da das Prämienniveau oft nur für das Neugeschäft angepasst wird. Das hat zur Folge, dass die Profitabilität der Versicherungsbestände sinkt. Das Neugeschäft lahmt insbesondere wegen der unattraktiv gewordenen Lebens- und Krankenversicherungen und der höheren regulatorischen Anforderungen. Damit Versicherungsunternehmen auch langfristig profitabel bleiben, müssen sie ihr Geschäft grundlegend umstrukturieren und konsequenter an Risiko-Ertragskriterien ausrichten. Dies erfordert eine strategische, organisatorische und kulturelle Umorientierung - im Unternehmen und im Vertrieb.

Rahmenbedingungen erschweren das Geschäft

Mit der Lebens- und der privaten Krankenversicherung stecken zwei Sparten in der Krise, die für die Versicherer wichtige Kostenträger sind und vielen Vertrieben das Auskommen sichern. Sie leiden unter den anhaltend niedrigen Zinsen, die PKV krankt zudem an der überproportionalen medizinischen Inflation, die die Prämien in die Höhe treibt. Die Finanz- und Eurokrise sorgt mit stärkerer Finanzmarktregulierung für zusätzlichen Druck. Hohe Kapitalerträge, die Beitragsanpassungen in der privaten Krankenversicherung historisch abfedern konnten und die klassische Lebensversicherung für Kunden und Versicherer attraktiv machten, gibt es nicht mehr. Die geplante Richtlinie Solvency II wird die Kapitalanforderungen und Anlagekriterien zudem verschärfen. Hinzu kommen die grundsätzliche Marktsättigung, der demographische Wandel und zumindest mittelfristig die gedämpfte Konjunktur, die Zuflüsse in ein langfristiges Produkt wie die klassische Lebensversicherung schmälern.

„All das bedeutet empfindliche Einbußen in der Profitabilität der Versicherer und macht oftmals eine umfassende Neuausrichtung notwendig und zwar entlang aller Hebel, das heißt strategisch und operativ“, sagt Dr. Christian Kinder, Partner und Versicherungsexperte bei Bain & Company. „Eine umfassende Neuausrichtung ist unumgänglich.“

Konzentration auf wertorientiertes Geschäft

Um bei anhaltend intensivem Wettbewerb und schwacher Konjunktur profitabel zu bleiben, müssen zahlreiche deutsche Versicherer ihr Neugeschäft stärker an finanziellen Erfordernissen ausrichten, also diejenigen Sparten und Produkte fördern, die nachhaltig Wert schaffen. Das verschiebt den Angebotsmix bei vielen Versicherern. Die Anpassung von Preisniveau und Zeichnungskriterien insbesondere in den traditionell unprofitablen Sparten ist der zweite Schritt. „Dauerhaft werden sich Versicherer unprofitable Sparten wie Wohngebäudeschutz und Kfz nicht mehr leisten können. Die Hoffnung von hohen Cross-Sellingquoten über Ankerprodukte hat sich nur in den seltensten Fällen wirklich erfüllt. Insofern wird es für die Versicherer auch in diesen Sparten darum gehen, eine kritische Mindestprofitabilität zu erreichen und zwar gemeinsam mit dem Vertrieb“, sagt Bain-Berater Kinder.

Mehr Qualität im Vertrieb

Parallel zu diesen Anpassungen gehören Vertriebskanäle, -strukturen und -mitarbeiter auf den Prüfstand. Die Ziele für das Neugeschäft werden komplexer: Sie orientieren sich an besseren Risikoprofilen und Margen. Zudem wird die Bestandskundenbetreuung für viele Versicherer künftig vor der Neukundengewinnung stehen.

Das alles bedeutet erhebliche Anpassungen im Vertrieb, wo sich neben den Produktprioritäten auch die Prozesse, Anreizsysteme und Courtagen ändern. Die Neuausrichtung erfordert daher intensive Weiterbildung, Steuerung und Motivation der Vertriebspartner und der Betreuungsorganisation. Darüber hinaus müssen die Vertriebskosten insgesamt sinken und die Vertriebsproduktivität steigen. Das heißt in der Regel, dass nicht alle Vertriebspartner gehalten werden können.

„Erfahrungsgemäß führt die Neuausrichtung des Vertriebs zur Konzentration auf Qualitätsvermittler. Analysiert man die Bestände, schreiben sie das beste und damit profitabelste Geschäft“, sagt Dr. Henrik Naujoks, Leiter der Praxisgruppe Finanzdienstleistungen von Bain & Company in Europa. „Doch sich von schwachen Vertriebspartnern zu trennen, ist äußerst sensibel und verlangt ein balanciertes Vorgehen sowie präzise Vorbereitung, sonst sind die Schäden größer als der Nutzen.“

Kundenorientierte Kostensenkungen

Da in Zukunft die Wettbewerbsintensität im europäischen Versicherungsmarkt nicht abnehmen und die Regulierungsanforderungen steigen werden, müssen die Kosten sinken. Weitere Effizienzgewinne in den Versicherungsunternehmen sind unumgänglich, denn die Digitalisierung ist auch in der Versicherungswirtschaft auf dem Vormarsch. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass Rationalisierungsmaßnahmen nicht auf Kosten der Kunden gehen dürfen. Im Zeitalter der Digitalisierung hat sich eine derartige Herangehensweise ohnehin selbst überholt. „Die Digitalisierung findet anders als die historische Automatisierung durch die Kunden statt, mit oder ohne Zutun der einzelnen Versicherer“, so Bain-Experte Naujoks. „Digitalisierung muss für die Neuausrichtung der Versicherer deshalb ganzheitlich gedacht und genutzt werden – sparten- und funktionsübergreifend“.

Pressekontakt:

Leila Kunstmann-Seik
Telefon: 089 / 5123 1246
Mobil: 0151 / 5801 1246
E-Mail: leila.kunstmann@bain.com

Unternehmen:

Bain & Company Germany, Inc.
Karlsplatz 1
80335 München

Über die Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der Top 3 weltweit führenden Managementberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bislang waren Bain-Berater weltweit für über 4.900 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Beratung 48 Büros in 31 Ländern und beschäftigt 5.400 Mitarbeiter, 600 davon im deutschsprachigen Raum. www.bain.de, www.bain-company.ch

BAIN & COMPANY 