

Wachstumsstrategien für Versicherungen: Chancen und Herausforderungen aktueller Markttrends und Entwicklungen



Oliver Mihm



Frauke Feess

Märkte unterliegen stetigem Wandel. Auch der Markt für Versicherungen durchläuft Trends und Entwicklungen, die es rechtzeitig zu erkennen gilt, damit sich Unternehmen erfolgreich ausrichten können. Im Rahmen der IM-Trendstudie¹ wurden umfassend die relevanten Veränderungen des Versicherungsmarktes identifiziert. Neben branchenunabhängigen Entwicklungen, beispielsweise der Demographie, stehen zahlreiche branchenspezifische Veränderungen bevor. Absatzkanäle verändern sich und das Produktangebot, das sie transportieren müssen, wird erheblich umfassender. Dieser Allfinanzansatz wird von Banken, die systematisch auch Versicherungsprodukte anbieten, bereits heute gelebt (Bankassurance). Andererseits ist der Absatz von Bankprodukten über die Vertriebe von Versicherungen (Insurance-Banking) zumeist noch Neuland. Ausgenommen davon sind einige unabhängige Finanzdienstleister, die den Allfinanzansatz erfolgreich praktizieren. Dieser Beitrag soll Entwicklungen vorstellen, die Versicherungsunternehmen auch in Zukunft erfolgreiches Wachstum möglich machen.

Entwicklungen im Versicherungsmarkt

Aus einer Vielzahl von relevanten Trends und Entwicklungen im Versicherungsmarkt sollen hier vor allem die herausgestellt werden, die eng an das Thema Wachstum gebunden sind und den Verantwortlichen von Versicherungsunternehmen strategische Entscheidungen zu Investitionen und Geschäftsmodellveränderungen abverlangen:

- Konsolidierung des Marktes
- Veränderung von Vertriebsstrukturen und Absatzkanälen
- Weiter zunehmende Wechselbereitschaft bei Kunden
- Schaffung von zwei Märkten durch demographischen Wandel
- Gesetzesänderungen als Chance.

Die zentrale Frage für Unternehmen ist, wann und wie sie sich auf Veränderungen im Markt ausrichten müssen, um relevantes Wachstum zu erzielen.

Konsolidierung des Marktes

Die Konsolidierung des deutschen Versicherungsmarktes durch Fusionen und Zusammenschlüsse sowie die Fortführung der Industrialisierungstendenzen halten weiter an. In den 15 Jahren von 1990 bis 2005 hat sich die Zahl der in Deutschland aktiven Versicherungsunternehmen von 785 auf 653 verringert. Noch nicht berücksichtigt sind hierbei die jüngsten Zusammenschlüsse, beispielsweise des HDI mit Gerling, der AXA mit der Winterthur oder der Generali Versicherung mit der Volksfürsorge. Noch dramatischer erscheint der Rückgang der unabhängigen Versicherungsgesellschaften, wenn man bedenkt, dass in der gleichen Zeit ausländische Versicherungen in den deutschen Markt expandierten. Jüngst ist die Direktversicherung Admiral in den Markt eingetreten. Mit The Hartford bereitet sich einer der grössten amerikanischen Versicherungen auf die weitere Expansion in Europa und damit im deutschen Markt vor. Wenn immer noch ungeduldige Fragen zu hören sind wie: «Wann kommt denn die Konsolidierung des Marktes?», dann muss aufgepasst werden, dass die wirklichen Geschehnisse am Markt nicht ignoriert werden. Auch wenn die Konsolidierung nach der Liberalisierung des Marktes im Jahr 1994 nicht so zügig stattgefunden hat wie ursprünglich erwartet, so hat sie doch höchste Relevanz. Anorganisches Wachstum durch Zukäufe, Fusionen und Zusammenschlüsse bleibt einer der Haupttreiber für den schnellen Zugewinn von Marktanteilen und das Verweisen von Nachzüglern auf die hinteren Plätze.

Die Autoren

Dr. Oliver Mihm ist Vorstand (CEO) der Investors Marketing Management Consultants in Frankfurt am Main.

Frauke Feess ist Director der Practice Group Insurance bei Investors Marketing Management Consultants in Frankfurt am Main.

Veränderung von Vertriebsstrukturen und Absatzkanälen

In Sachen Vertrieb kann festgestellt werden, dass es weiter zu strukturellen Veränderungen kommen wird. Dabei sind zwei gegenläufige Vertriebsstrategien im Markt erkennbar (Abbildung 1). Zum einen setzen Marktteilnehmer verstärkt auf das Kooperationsgeschäft mit branchenfremden Partnern, z. B. Versicherung und Handel, um auf diesem Wege neue Kundenzugänge zu erschliessen. Zu nennen ist hier etwa Asstel, die diesen Ansatz erfolgreich praktiziert und den Grossteil ihres Geschäfts aus Kooperationen generiert. Zum anderen ist eine Fokussierung und Spezialisierung der Vertriebswege zu beobachten.

Beispiel für die Fokussierung auf angestammte Vertriebskanäle ist Deutschlands zweitgrösster Versicherungskonzern, die AMB Generali Gruppe. Die Marke AachenMünchener wird inzwischen exklusiv über den Vertrieb der Deutschen Vermögensberatung (DVAG) angeboten, die Marke Cosmos Direkt folgt der Strategie des «lupenreinen Direktvertriebs» und bietet derzeit ausschliesslich über die hauseigenen Kanäle, wie Internet, Telefon, Brief, an. Bei dieser Entwicklung kann schon fast von einem Vertriebskanal-Branding gesprochen werden. Das heisst, der Vertrieb ist die Marke und richtet sich gemäss seiner Aufstellung und seines USP auf spezifische Kundensegmente, wie z. B. Direktkunden, Ausschliesslichkeitskunden, Maklerkunden, aus. Verbleibt – trotz Fusion mit der Generali – die Marke Volksfürsorge als

Vertriebsweg mit ihrer angestellten Ausschliesslichkeitsorganisation, so ist das «Markenportfolio der Vertriebswege» noch weiter abgerundet.

Die Wahl der Vertriebsstrategie muss in jedem Fall genau abgewogen werden, da jede Variante spezifische Risiken birgt. Eine vorschnell eingegangene, nicht erfolgreiche Kooperation kostet unnötig viel Geld. Die Wahl des richtigen Kooperationspartners ist dabei stark abhängig von der Kundenstruktur des Kooperationspartners, vom Kaufverhaltensprozess, in dessen Kontext eine Versicherung zusätzlich angeboten wird, und vor allem vom Produkt. Die richtige Wahl von Low-Involvement-Produkten, wie beispielsweise Reise-, Zusatz- oder Haftpflichtversicherungen, gegenüber High-Involvement-Produkten, wie beispielsweise Renten- oder Lebensversicherungen, die einer guten Beratung und Abwägung auf Seiten des Kunden erfordern, machen einen grossen Teil von Erfolg und Misserfolg bei Vertriebskooperationen aus.

Weiter zunehmende Wechselbereitschaft der Kunden

Versicherungskunden unterscheiden sich hinsichtlich vieler Kriterien voneinander: ihrer Risikoeinstellung, ihres Beratungs- und Betreuungsbedarfs, ihrer Preissensitivität, der Einstellung zu Versicherungsprodukten, Vertriebswegen und vielem mehr. Es ist zu beobachten, dass es einen Wandel im Kaufverhalten gibt. Vor allem das Internet hat in den vergangenen Jahren

Transparenz in den Konditionen geschaffen und mit Vergleichsrechnern dazu beigetragen, dass Kunden sich das «beste» Angebot selber auswählen können. Die neue Informationstransparenz wirkt sich auch deutlich auf die Wechselbereitschaft von Kunden aus. Als «cherry-picking» wird das Verhalten bezeichnet, sich immer die besten Konditionen auszusuchen, sowie die Bereitschaft, dafür auch langjährige Vertragsverhältnisse aufzulösen oder zu verändern. Nur so konnten Unternehmen wie die HUK 24, dem seit Frühjahr 2001 tätigen Online-Ableger der HUK-Coburg, innerhalb von sieben Jahren einen Stamm von rund 1,76 Mio. Kompositverträgen aufbauen. Im Markt für Kfz-Versicherungen ist dieses Verhalten bereits sehr ausgeprägt. Durch die jährliche Kündigungsmöglichkeit der Verträge und stark auf den Preis ausgerichtete Angebote versuchen die Unternehmen, sich jedes Jahr wieder gegenseitig Kunden abzuwerben. Neu ist die Erkenntnis, dass sich diese Wechselbereitschaft auch auf andere Produkte ausweiten wird. Selbst Lebens- und Rentenversicherungen sind vor der Wechselbereitschaft der Kunden nicht mehr sicher, wie eine Studie von Investors Marketing über das Preisverhalten von Finanzentscheidern² zeigt. Von drei Preistypen – dem Preissenscheider, dem Preissensitiven und dem Preisignoranten – wäre fast jeder Dritte Preissenscheider dazu bereit, seine bestehende Altersvorsorge zu Gunsten höherer Ablaufleistungen zu kündigen und zu einem anderen Anbieter zu wechseln. Obwohl Vertragskonditionen und steuerrechtlicher Rahmen das nicht immer nahe legen, ist dies aus Kundensicht zuerst einmal nicht relevant.

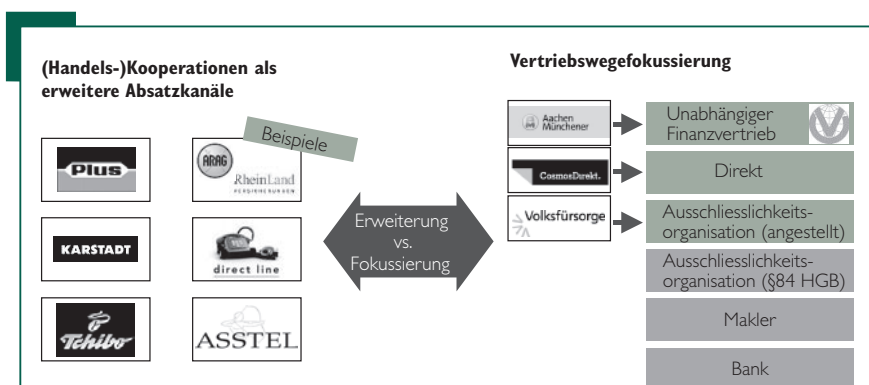


Abb. 1: Vertriebsmodelle, Erweiterung versus Fokussierung

Als Gegenteil zum «cherry-picking» ist ein Bedarf nach Allfinanzberatung deutlich anhand des zunehmenden Erfolgs unabhängiger Finanzberatungen zu erkennen. Kunden, die eine Beratung zu Finanzen, Vorsorge und Versicherungen aus einer Hand wünschen, sind hier richtig aufgehoben. Das Angebot reicht von klassischen Bankprodukten, beispielsweise Baufinanzierung und Fonds, bis hin zu Kompositversicherungen und Altersabsicherung. Für alle Fragen gibt es einen Ansprechpartner. Sehr erfolgreich gelebt wird dieser Ansatz bereits von einigen unabhängigen

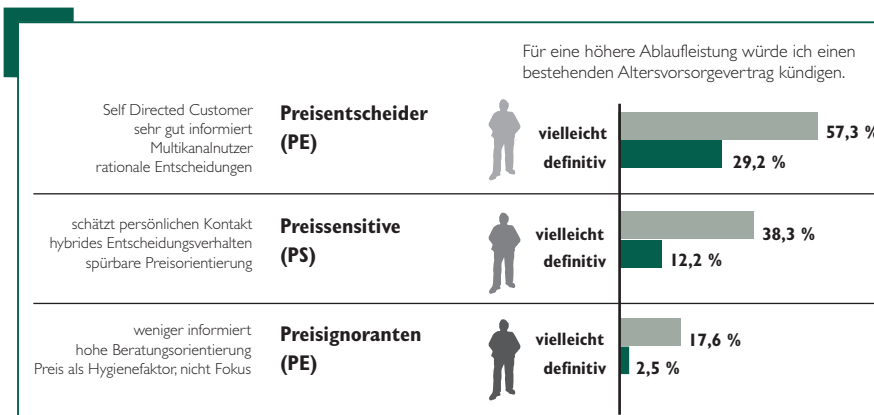


Abb. 2: Wechselbereitschaft und Preissensitivität von Finanzentscheidern

Entwicklung das Potenzial für die Entstehung eines völlig neuen Marktes. Gleichzeitig rückt das Thema finanzielle Absicherung im Alter immer stärker in das Bewusstsein junger Kunden. Immer mehr Arbeitgeber schaffen inzwischen durch attraktive bAV-Angebote dafür eine erste Grundlage. Darüber hinaus bleibt aber viel Potenzial für den Markt der privaten Vorsorge bestehen. Hier fehlt es teilweise noch an Innovationskraft, beispielsweise hinsichtlich attraktiver, mitwachsender Produkte, das heißt an Produkten, die sich zukünftigen Lebenssituationen problemlos anpassen.

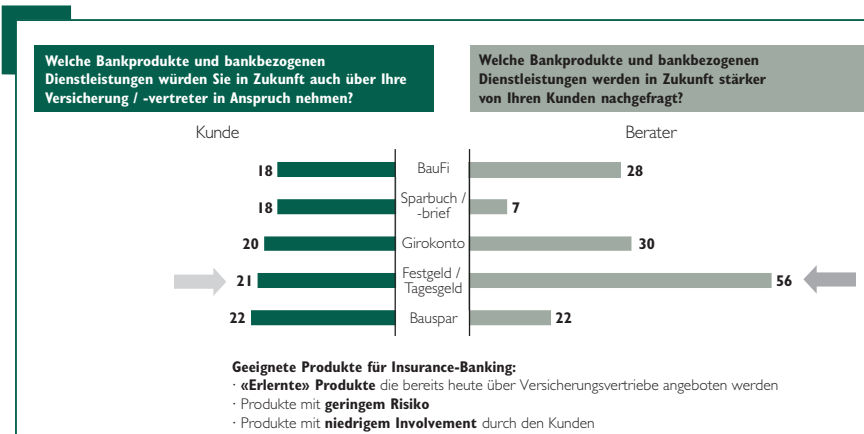


Abb. 3: Insurance-Banking, geeignetes Produktangebot (Auszug)

Gesetzesänderungen als Chance

Jede Veränderung birgt Chancen. So wurde der Versicherungsmarkt in Deutschland in den vergangenen Jahren durch zahlreiche Gesetzesänderungen nachhaltig beeinflusst, vom Alterseinkünftegesetz, über Unisex-Tarife, EU-Vermittlerrichtlinie, VVG-Reform und der nun anstehenden Gesundheitsreform. Die Chancen liefert der Gesetzgeber manchmal gleich mit, etwa in Form der Riester- und Rürup-Verträge. Wachstumszahlen einzelner Versicherungen zeigen, dass derjenige, der den Trend frühzeitig erkannte, sich hier erfolgreich platzieren konnte. Der Zug ist jedoch noch nicht abgefahren. Prognosen zu Riester-Verträgen gehen für die kommenden Jahre von einer Verdoppelung der Zahl der abgeschlossenen Verträge von derzeit elf Millionen aus.

gigen Finanz- und Versicherungsberatungen. Zunehmend steigen auch Banken in diesen Trend ein, indem sie Versicherungen in ihr Produktportfolio aufnehmen (Bankassurance). Potenzial besteht eindeutig noch auf Seiten der Versicherungen, die bisher fast keine Bankprodukte an ihre Kunden herantragen. Aktuelle Studien von Investors Marketing³ zeigen (Abbildung 3), dass sich vor allem Sparprodukte mit geringem Risiko (Festgeld / festverzinsliche Wertpapiere) und Low-Involvement-Produkte (Girokonten) für das so genannte Insurance-Banking (Vertrieb von Bankprodukten über Absatzkanäle von Versicherungen) eignen.

Schaffung von zwei Märkten durch demographischen Wandel

Der demographische Wandel bringt zwei Märkte hervor. Zum einen den Markt der

Senioren, zum anderen den Markt der Jungen, die durch die abnehmenden Leistungen des Sozialsystems stärker eigenständig vorsorgen müssen. Dass Senioren heute nicht mehr mit dem genügsamen Rentner der Vergangenheit gleichzusetzen sind, zeigt sich nicht nur in der steigenden Inanspruchnahme von Serviceleistungen, für die eine hohe Zahlungsbereitschaft besteht. Der Wandel wird auch und vor allem darin deutlich, dass diese Kundengruppe aktiver ist und sich damit mehr absicherungsbedürftigen Risiken aussetzt als die Generation davor. Es ist also nicht damit getan, bestehende Produkte um Assistance-Leistungen anzureichern, sondern es müssen vollkommen neue Produkte konzipiert werden, beispielsweise für den Zweitwohnsitz und eine intensive Reisetätigkeit im Ausland, für sportliche Aktivitäten bis ins hohe Alter und für den Gedanken an die nachfolgenden Generationen. Verbunden mit einer hohen Finanzkraft bietet diese

Neu gemischt werden die Karten auch auf dem Markt für Krankenversicherungen. Mit dem Inkrafttreten der Gesundheitsreform zu Jahresanfang 2009 können Kunden privater Krankenversicherungen ihre Altersrückstellungen quasi mitnehmen, was den Wechsel des Krankenversicherers erheblich erleichtert – selten bieten sich einem Markt derartige vom Gesetzgeber verordnete Entwicklungschancen. Es wird sich zeigen, wem es am besten gelingen wird, seine vorhandenen Kunden zu binden und neue hinzuzugewinnen.

Wachstumsstrategien für Versicherungen

Die wichtigste Voraussetzung für Wachstum von Versicherungsunternehmen ist eine marktorientierte Denkweise der Entscheider. Viele Jahre wurde auf die Frage: «Wer sind Ihre Kunden?» stereotyp geantwortet: «Der Vertrieb». Der Endkunde wurde als Vertragsnummer betrachtet. Natürlich ist der Vertrieb der entscheidende Mittler zwischen Unternehmen und Kunde. Der Trend zu mehr unabhängigen und von Kunden frei gewählten Vertrieben – das prognostizierte Wachstum von Makler-, Allfinanz- und Direktvertrieben zwingt jedoch zu einem Umdenken von tradierten Einstellungen, die vor allem aus der Zeit des boomenden § 84-Vertriebs zu stammen scheinen. Wer Kunden gewinnen und sie nachhaltig binden möchte, muss anders handeln als in der Vergangenheit. Sind die strategischen Wachstumsziele klar und messbar durch das Management definiert? Existiert eine Marktentwicklungs- und -bearbeitungsstrategie? Liegen aufeinander abgestimmte Umsetzungskonzepte für die Produktentwicklung, die Vertriebsausrichtung, -motivation und -steuerung, für Kundenservice und Kundenkommunikation vor? (Abbildung 4)

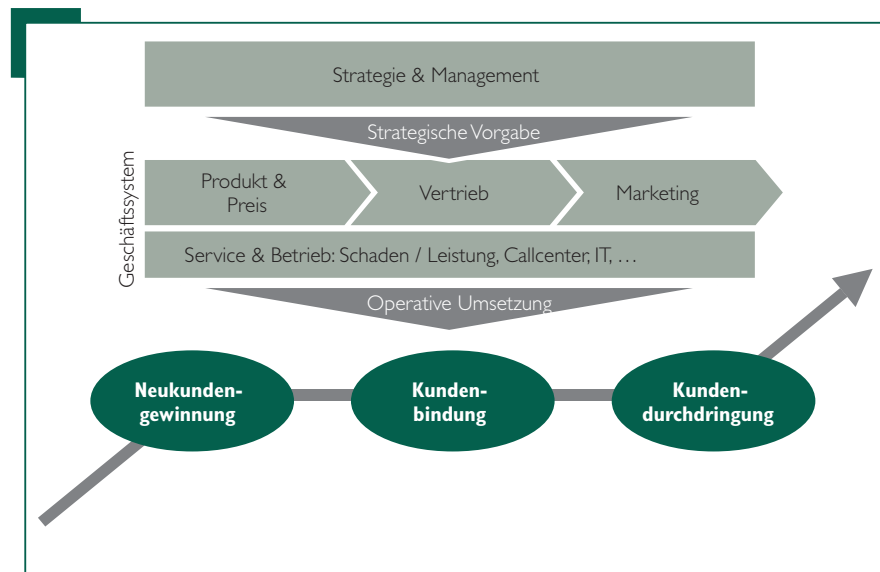


Abb. 4: Umsetzung von Wachstumsstrategien im Geschäftssystem

Cost-Cutting und Beitragserhöhungen als scheinbarer Wachstumsmotor stossen relativ schnell an ihre Grenzen. Gute Anlageergebnisse können längere Zeit darüber hinwegtäuschen, dass das Unternehmen am Markt nur noch in den Wellen schaukelt und ohne Antrieb fährt. Marktorientiertes Umdenken erfordert neben der Kenntnis von Trends und Entwicklungen vor allem den Mut zur Investition in neue Wege und begeisternde, differenzierende Lösungen für Kunden und Vertriebe –

hierin besteht der grösste Nachholbedarf bei Versicherungen.

Anmerkungen

- 1 Investors Marketing (2008): Studie «Trends und Entwicklungen im Versicherungsmarkt», Frankfurt am Main.
- 2 Investors Marketing (2007): Studie «Preiswettbewerb im Privatkundengeschäft», Frankfurt am Main.
- 3 Investors Marketing (2008): Studie «Insurance-Banking», Frankfurt am Main.