

Versicherungswirtschaft

Magazin für Führungskräfte und Entscheider

78. Jahrgang | MÄRZ 2023 | 28,- €

ISSN 0042-4358 | E 6945

Blühendes Geschäft?

Private Krankenversicherer kämpfen gegen Wachstumsprobleme. Bei der Innovation müssen viele Anbieter die zarte Pflanze PKV besser pflegen.

ALTERSVORSORGE

Versicherer suchen Zugang zur jungen Generation

KI ALTERNATIVLOS

Branche vor Strategie-
wechsel im Underwriting

ESG-KRITERIEN

Die Rolle der IT auf dem Weg zur Nachhaltigkeit



Individualität im konsolidierten Markt?

Der Maklermarkt, wie er über Jahrzehnte die deutsche Versicherungsbranche kennzeichnete, wird in absehbarer Zeit Geschichte sein, denn die Konsolidierungswelle rollt. Die Gründe dafür sind vielfältig, die Effekte spürbar: Immer weniger einzelne Marktteilnehmer werben um Kunden, stattdessen beherrschen Großmakler oder Maklerverbände den Markt. Wie ist es künftig trotzdem möglich, sich von der Konkurrenz abzusetzen? Ein Blick auf technische und menschliche Herausforderungen.

Von Maximilian Bohlen und Sebastian Heithoff

Dutzende Menschen von allen Kontinenten der Erde gleichzeitig in einer Videokonferenz zu versammeln, ist heutzutage per Mausklick möglich. Fast genauso problemlos ist es inzwischen, in Australien ein Schiff zu kaufen, dieses in London zu versichern und die Prämie von einem Konto in den Vereinigten Staaten zu bezahlen – und das alles innerhalb weniger Minuten. Die Vorteile der Digitalisierung haben aber zugleich Konsequenzen, die in nahezu allen Märkten zu erheblichen Disruptionen führen: gewandeltes Kundenverhalten, höhere Ansprüche an Kommunikationskanäle, neue oder geänderte gesetzliche Regelungen.

Übertragen auf den Markt für Versicherungsmakler bedeutet dies: mehr Regulatorik, zunehmend digitalere und somit effizientere Arbeitsprozesse, stärkere Konkurrenz durch Onlinevergleichsportale und Direktvertrieb, spürbarer Digitalisierungsdruck an der Kundenschnittstelle.

KONSOLIDIERUNG IST UNUMGÄNGLICH

Das kann und wird nicht ohne Folgen für sämtliche Marktteilnehmer bleiben. Der Trend zur Konsolidierung ist inzwischen deutlich erkennbar – und er verstärkt sich noch. Dabei ist es unerheblich, ob es sich um Makler im B2B- oder B2C-Geschäft handelt – beide Segmente sind gleichermaßen betroffen. Um vor diesem Hintergrund weiterhin erfolgreich zu sein, sind eine große Marktmacht und umfangreiche Netzwerke erforderlich. Auch, um die vorhandenen Ressourcen möglichst effizient einzusetzen. Der Kostendruck auf der einen und Kampf um die Kunden auf der anderen Seite können es für Makler attraktiv machen, sich zusammenzuschließen. Zumal sich im Verbund nicht nur Ressourcen einsparen, sondern durch die Vielzahl beteiligter Köpfe auch manche Herausforderung besser lösen lässt. So sind der Aufbau nutzbringender digitaler Systeme ebenso wie die Konvergenz zu einem hybriden Beratungsumfeld zwar unumgänglich, aber teuer.

Zugleich ist es im großen Rahmen deutlich eher möglich, ganze Ökosysteme für Versicherungsleistungen aufzubauen und vernetzte, modulare Systemlandschaften zu schaffen, die immer mehr Automatisierung ermöglichen. Allerdings ist eine genaue Bestimmung des eigenen Standortes unabdingbar, können Maklerverbände doch nicht jeden Grad an gewünschter Flexibilität abdecken.

INDIVIDUELLE ANGEBOTE SIND AUFWENDIG

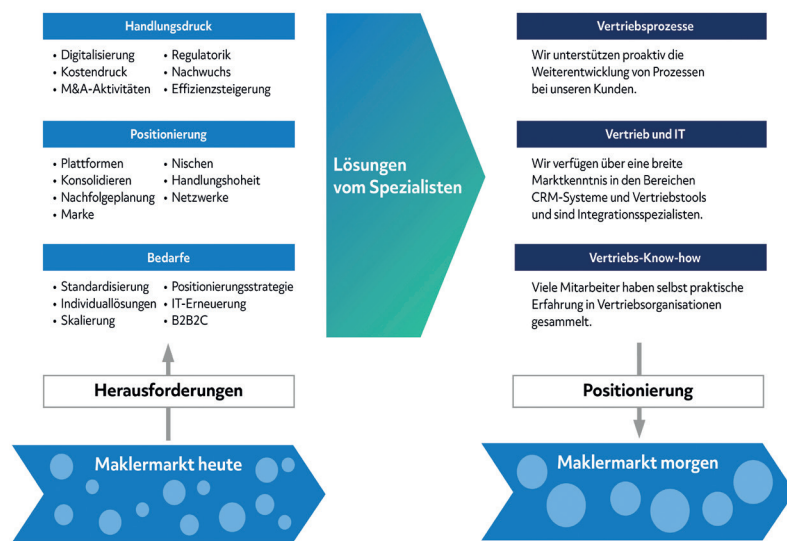
Um gegen die ganz großen Maklerhäuser auf Dauer zu bestehen, braucht es aber mehr. Denn diese haben den Vorteil, durch die entsprechende Marktmacht und ihre umfangreichen Netzwerke zu den Versicherungsunternehmen sehr zielgenau auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Kunden

eingehen zu können. Solcherart maßgeschneiderte Angebote als Alleinstellungsmerkmal anzubieten, erfordert eine hohe Flexibilität sämtlicher Systeme. Und die lässt sich auch im Maklerverbund nicht unbedingt immer zu wirtschaftlich sinnvollen Bedingungen abbilden. In der Konsequenz ist eine Entscheidung notwendig, bis zu welchem Individualisierungsgrad eine Umsetzung von Kundenwünschen noch lohnt oder an welchem Punkt den Großmaklern das Feld überlassen wird.

Genau an dieser Stelle lassen sich aber Alleinstellungsmerkmale finden. Dabei handelt es sich inzwischen eigentlich selten bis nie um reine Serviceangebote. Denn gerade digitale Dienstleistungen sind für Privat- und Unternehmenskunden längst kein Nice-to-have mehr, sondern essenzieller Teil des Geschäfts. Wirklich von der Konkurrenz absetzen können sich Makler vor allem über das Angebot eigener, eng mit den Assekuranzen abgestimmter Produkte, die den Kundennutzen maximieren. Wo möglich, können und sollten diese auch über eine reine Vermittlung von Versicherungsschutz hinausgehen und beispielsweise Angebote zur Risikovermeidung enthalten – etwa durch genaue Analysen der Versicherungsnehmer einschließlich deren Risiken und daraus resultierende Verhaltenstipps.

AUF DEN MEHRWERT KOMMT ES AN

Die Suche nach Versicherungslösungen, die den genannten Erfordernissen entsprechen, muss die gesamte Wertschöpfungskette des Kunden erfassen. Die Möglichkeiten einer Individualisierung von Versicherungsprodukten lassen sich hier vorteilhaft ausnutzen. In Zukunft erfolgreiche Häuser entwickeln zielgerichtet Methoden, um bestmögliche Lösungsszenarien für ihre Kunden (mit-)gestalten zu können. Zu einem



Alleinstellungsmerkmal werden auf diese Weise geschaffene Assekuranzprodukte aber erst, wenn die Kunden davon einen realen Mehrwert haben und diesen auch spüren. Um das sicherzustellen, ist es essenziell, sich regelmäßig und aktiv ehrliches Feedback beim Kunden einzuholen. Nur so lässt sich vermeiden, aneinander vorbeizureden. Schließlich ist es nicht entscheidend, was wir denken, was beim Gegenüber zählt, sondern was dieses wirklich empfindet.

Ein solcher offener und ehrlicher Umgang miteinander ist in der Branche noch keineswegs selbstverständlich. Viel zu häufig wird immer noch in einer Art und Weise kommuniziert, dass der Empfänger etwas völlig anderes versteht als das, was eigentlich gemeint war. Und das führt nicht nur im Kundenverhältnis zum Super-GAU, sondern hält inzwischen auch potenziellen Nachwuchs von der Branche fern.

Denn lange Zeit war die Versicherungswirtschaft für Berufseinsteiger schlicht und ergreifend kaum existent. Teilweise gilt das noch heute. Umso wichtiger ist es daher, die eigene Firma als einen Great Place to Work aufzustellen. Das funktioniert über eine Kombination aus intrinsischer und extrinsischer Motivation: Ein lebenswertes Unternehmen erkennt man nicht unbedingt an betrieblicher Altersvorsorge, Krankenversicherung oder Firmenfahrrad, sondern an der verwendeten Führungstechnik, am Betriebsklima und am vorhandenen Gemeinschaftssinn. Ob diese Faktoren vorhanden und stimmig sind, entscheiden die Mitarbeiter – auch und gerade die Ehemaligen.

SINN UND GELEBTE WERTE WERDEN WICHTIGER

Dass der Arbeitsmarkt inzwischen ein Arbeitnehmermarkt ist und zudem Sinn und gelebte Werte für die Nicht-Boomer- und X-Generationen immer größere Bedeutung haben, ist in der Assekuranzbranche scheinbar immer noch nicht vollständig angekommen. Junge Menschen sind nicht per se arbeitsscheu und am Smartphone festgewachsen, wie gerne selbstmitleidig behauptet wird. Nur lässt sich mit 20 Jahre alten Werkzeugen nicht mehr zeitgemäß attraktiv arbeiten.

Dabei gibt es Lösungen, aus denen sich Veränderungen ergeben – etwa menschenzentriertes Denken und ernst gemeinte Feedbackrunden, die öfter als nur einmal jährlich stattfinden. Es lohnt, den eigenen Betrieb so aufzustellen, dass dort unterschiedliche Menschen je nach persönlichen Stärken verschiedene Dinge erledigen können. Schlagworte in diesem Zusammenhang sind das Insights-Modell, Myers-Briggs und anderes mehr. Starre Anforderungsprofile sollten leidenschaftsgerechten Motivationsprofilen weichen. Um Menschen abzuholen, sie individuell zu fördern und zu begeistern, braucht es echte Personalentwicklung mit Perspektiven auf allen Hierarchiestufen und in jeder Unternehmensgröße.

MENSCHEN SUCHEN, KEINE PROFILE

In der Praxis heißt das, nicht den passenden Menschen für die offene Planstelle zu suchen, sondern umgekehrt – die richtige Position für den jeweiligen Menschen zu schaffen. Insbesondere außerhalb der Welt der Großkonzerne besteht dafür die notwendige unternehmerische Freiheit. Und gerade persönliche Entfaltungsmöglichkeiten und Wertschätzung sind unverkennbare Motivationstreiber. Mitarbeiter, die jeden Tag gerne ins eigene Unternehmen kommen, die keinen Beruf, sondern eine Berufung sehen, finden immer wieder neue Wege, das eigene Unternehmen vom Wettbewerb abzuheben.

Eins hat jedenfalls in einem modernen, am eigenen Fortbestehen interessierten Unternehmen nichts mehr zu suchen: autokratisches Verhalten und Top-Down-Denken. Dies sind absolute Dinosaurier der Personalführung und als solche eine unweigerlich aussterbende Art.

NOTWENDIG: KULTUR NEU DENKEN

Für Makler gibt es ersichtlich eine ganze Menge Aufgaben, die zu bewältigen sind. Das fängt bereits bei der Grundsatzentscheidung an, ob allein weitermachen, einem Verbund anschließen oder – selbst das ist eine Option – den Ausstieg vorbereiten. Auch wenn klar ist, in welche Richtung die Reise geht, müssen mögliche Abgrenzungsmerkmale zu Mitbewerbern sorgfältig gesucht werden. Nur dann lassen sich solche mit entsprechendem Mehrwert identifizieren. Eine der größten und tiefgehendsten Herausforderungen ist aber – sofern noch nicht geschehen – die Veränderung der gesamten Unternehmenskultur.

Die Versicherungsbranche insgesamt, einschließlich der Makler, muss sich von althergebrachten Zöpfen bei Kommunikationsverhalten und Menschenführung lösen. Das heißt, individuelle Vorgehensweisen zu akzeptieren, Hierarchien möglichst flach zu gestalten oder gar ganz aufzulösen sowie auf dem Papier vielfach längst vorhandene Werte mit Leben zu füllen und vor allem: sprachlich viel klarer und verständlicher zu werden. Moderne Menschen wollen bei modernen Unternehmen arbeiten, und nur bei solchen werden sich künftige Privat- und Geschäftskunden auch versichern lassen.

Maximilian Bohlen (l.), ist Managing Consultant bei der PPI AG; **Sebastian Heithoff**, ist selbstständiger Unternehmensberater im Versicherungsvertrieb

