

Onnen Siems*

Frühlingserwachen in K

Wie können sich K-Versicherer dem allgemeinen Abwärtstrend entziehen? Hoffnungsträger Kooperationen mit Autoherstellern

Bald ist es Mai: immer häufiger blauer Himmel, vielleicht sogar ein erster Spaziergang ohne Jacke, es ist Frühling. Dies gilt ausdrücklich nicht für die K-Sparte: Dort ist bis auf weiteres kein „Mai“ in Sicht, erst recht kein „Frühling“. Der Beitragstrend ist weiter rückläufig, der Wettbewerb zieht unvermindert an. Voraussichtlich werden die Gesamt-Bruttobeitrags-einnahmen in der K-Versicherung 2008 um 2% auf gut 20 Mrd. Euro fallen. Dies entspricht einem Beitragsabrieb von 2 Mrd. Euro seit 2004. Eigentlich sind es schockierende Zahlen, auch wenn man sich beinah an sie „gewöhnt“ hat.

Ein „Ende des Wettbewerbs“, wie es die großen Versicherer regelmäßig beschwören, entpuppt sich jedes Mal als frommer Wunsch. Im Unterschied zu den Strom-Anbietern funktioniert der Wettbewerb unter Versicherern gut: ein reduzierter Schadentrend wird auch tatsächlich an die Kunden weitergereicht, die Beiträge sinken. Der Markt reagiert hierauf, indem er sich mehr und mehr konzentriert. In nur fünf Jahren sind mindestens 20 VU-Namen aus der GDV-Statistik gelöscht worden. Die Sparte wird nie wieder zu dem werden, was sie einst war. Dennoch gibt es Spielraum: Wer geschickt und kreativ ins Rennen geht, kann sich behaupten – und, gegen den Trend, ein Frühlingserwachen erleben.

Grund für das Dilemma – Mehr Sicherheit auf den Straßen

Zunächst zu den Gründen des Dilemmas, in dem sich die Sparte befindet.

„Wer geschickt und kreativ ins Rennen geht, kann sich behaupten – und, gegen den Trend, ein Frühlingserwachen erleben“

Neben einem gestiegenen Risikobewusstsein ist es der technische Fortschritt, der die Sicherheit im Straßenverkehr erhöht und damit den Schadentrend drastisch senkt. Gab es in der Vergangenheit zahlreiche Innovationen – zu nennen ist hier vor allem die Einführung des Sicherheitsgurtes –, ist in jüngerer Zeit die Entwicklung des ESP-Systems hervorzuheben. Das Statistische Bundesamt meldet für 2007 erstmals weniger als 5.000 Verkehrstote. Es ist eine beachtliche Entwicklung; noch in den 70er-Jahren lag diese Zahl bei rund 20.000. Einige Zeit glaubte man, ESP könnte paradoxerweise zu mehr Unfällen führen, indem ein erhöhtes Sicherheitsempfinden zu unbekümmertem Fahren verleitet. Diese Befürchtung hat sich mittlerweile als unbegründet herausgestellt.

Die Sicherheit steigt, und damit geht es der K-Sparte an die Substanz, wie das Beispiel der KH-Sparte im Personenschadenbereich zeigt. Vom gesamten Schadenaufwand in KH, der aktuell rund 12 Mrd. Euro beträgt, machen die Schwerverletzten und Toten etwa ein Drittel aus. Dies entspricht einer Schadenlast von 4 Mrd. Euro. Nach Schätzung unseres Hauses wird die Zahl der Verkehrstoten und Schwerverletzten bis 2025 voraussichtlich um 50% fallen. Damit würde die Schadenlast auf 2 Mrd. Euro halbiert. Dies entspricht, ab 2008 gerechnet, einer jährlichen Reduktion von 100 Mio. Euro.

Die Folgen des technischen Fortschritts

Der technische Fortschritt bleibt nicht stehen. Allein ESP hat sein Potenzial bei weitem noch nicht entfaltet. Erst 24% des gesamten PKW-Bestandes sind mit dieser Sicherheitstechnik ausgerüstet. Hinzu werden weitere Fahrerassistenzsysteme kommen, etwa die „Automatische Notbremse“, die einen Wagen so frühzeitig und konsequent bremst, wie es ein Fahrer

„Die Sicherheit steigt, und damit geht es der K-Sparte an die Substanz“

– allein schon aus psychologischen Gründen – so nie tun würde. Wenn dies auch keine Kollisionen verhindert, wird es ihre Folgen doch wesentlich mindern. Die EU bereitet derzeit den rechtlichen Rahmen für diese und weitere „e-Safety“-Maßnahmen vor, die vielleicht schon 2012 Realität werden könnten.

Ähnliches gilt für die „Car 2 Car“-Kommunikation, bei der Autos nachfolgende Fahrer durch ein Warnsignal alarmieren, dass eine Gefahr droht, etwa durch Unfall, Stau oder Lkw, die hinter einer Kurve geparkt sind. Diese Systeme sollte man nicht leichtfertig als technikverliebte Utopie abtun, die ohnehin nie verwirklicht wird. Der Bedarf für diese Innovationen ist da, nicht zuletzt getrieben durch den gewachsenen gesellschaftlichen Druck gegen Fehlverhalten auf der Straße, wie die aktuelle Kampagne der Bundesregierung „Runter vom Gas“ eindringlich belegt.

„Neues Geld“ im Autohaus

Wie man es auch im Detail wendet: Die Sicherheit auf Deutschlands Straßen wird weiter steigen. Dies ist gut für die Bürger, die VU jedoch trifft

* Onnen Siems ist Geschäftsführender Gesellschafter der aktuariellen Beratungsgesellschaft Meyerthole Radtke u. Siems. Der Artikel basiert auf einem Vortrag, den der Autor im Rahmen des Seminars „Kraftfahrt 2008 – Strategien in einem heiß umkämpften Markt“ am 5. März 2008 in Köln hielt. Auskunft zu Statistiken und weiteren Quellen, die im Artikel angeführt werden, bieten die Seminarunterlagen, die über Beate Gölden unter goelden@aktuarien.de bezogen werden können.

es hart – vor allem diejenigen, die weiter in alten Bahnen kreisen. So muss es allerdings nicht laufen. Ein aktueller Schauplatz, an dem K-Versicherer „neues“ Geld verdienen, ist der „Point of Sale“, das Autohaus. Auch für VU, die hier bisher nicht aktiv geworden sind, gibt es noch gute Chancen, sich in eine Erfolgsgeschichte einzuklinken. Voraussetzung ist, sich nicht mehr allein auf klassische K-Tarife zu fixieren, sondern sich gegenüber Neuem zu öffnen, wie beispielsweise den speziellen Produktbedürfnissen der Autohäuser.

Die satten Gewinne, die insbesondere in Werkstattarbeiten und Finanzdienstleistungen umgesetzt werden, flossen bislang in die Taschen der Automobilhersteller und ihrer Händler. Unfallreparaturen sind für die Autoindustrie ein sehr attraktiver Geschäftszweig. Das Geschäft mit Neu- und Gebrauchtwagen bringt eine vergleichsweise magere Umsatzrendite. In einer anderen Liga dagegen spielen sich Werkstattdienstleistungen ab. Bei einer Rendite von 20% bringen sie 2,4 Mrd. Euro ein. Genau an dieser Stelle setzen die VU an.

Mit Abstand am gewinnbringendsten sind Unfallreparaturen. Zwar betrifft dies nur etwa jedes 20. Auto, das in eine Werkstatt gebracht wird, doch generieren diese rund 40% des Werkstattumsatzes. Daher ist es wenig überraschend, dass die Autoindustrie versucht, die Kunden in die konzern-eigenen Vertragswerkstätten zu lenken. Sie nutzen ihre Corporate Identity und suggerieren, dass letztlich nur das konzern-eigene geschulte Personal in Verbindung mit „Original-Ersatzteilen“, bei denen das Konzernlogo aufgeprägt ist, wirklich zuverlässig seien. Statistische Evidenz gibt es für diese Behauptung nicht.

Betriebswirtschaftlich bedeutet sie vor allem eins: Wer sein Auto in eine Vertragswerkstatt bringt, zahlt drauf. Ist der Kunde entsprechend versichert, heißt dies: der K-Versicherer zahlt drauf. Um diesen Aufschlag zu umlaufen, versuchen die VU, ihre Kunden in freie Werkstätten zu leiten. Kunden in bestimmte Werkstatttypen zu steuern, ist für sich genommen natürlich kein Novum. Ein qualitativer Sprung ist jedoch entstanden, seit die Gothaer 2005 diese Schadensteuerung durch ihr „AutoMobil“-

Programm erstmals auch tariflich umgesetzt hat. Dieses Konzept erlebte einen breiten Durchbruch ein Jahr darauf durch die HUK-Coburg, die aus der Idee den Tarif „Kasko-Select“ geformt hat.

Werkstattsteuerung trifft einen Nerv

Die Innovation hat einen Nerv getroffen. Mit der Aussicht, Rabatte zu erzielen, nutzen Kunden verstärkt freie Werkstätten – allerdings nur bei Unfällen. Bei Wartungen etwa suchen nur 27% eine freie Werkstatt auf, bei großen und kleinen Inspektionen sind es sogar nur 23% bzw. 24%. Bei Unfällen hingegen suchen 36% der Kunden eine freie Werkstatt auf. Dies sind deutlich mehr als bei den anderen Anlässen. Dieser vergleichsweise hohe Prozentsatz ist von 2001 bis 2006 stetig gestiegen und ist weiterhin im Aufwärtstrend. Ein eindeutiger Beleg für den Erfolg der Schadensteuerung der K-Versicherung. Zugleich ist es eine Kampfansage an die Autohersteller – denn es geht um mehr als nur Werkstattgewinne. Auch die vielleicht noch wertvollere Kundenbindung zum Autohaus wird gelockert.

Wer seinen verunfallten Wagen in einer Vertragswerkstatt reparieren lässt, bekommt vom Autohändler oft ein brandneues Modell als Ersatzwagen – die beste „Direktwerbung“, die man sich nur wünschen kann. Dieses ebenso unaufdringliche wie wirksame Werbemittel entfällt, wenn Kunden nun freie Werkstätten wählen. Mit psychologischem Geschick setzen die K-Versicherer diesem Trend noch eine Spitze auf: Nicht nur in Voll- und Teilkaskofällen führen sie die Autobesitzer von den Vertragswerkstätten weg, sondern auch bei Haftpflichtschäden. Der Halter des beschädigten Wagens, der selber gar nicht Versicherungsnehmer ist, wird mit Serviceangeboten gelockt. Und tatsächlich: Die Offerte „Wir holen Ihren defekten Wagen ab und bringen ihn repariert zurück“ funktioniert gut. Autobesitzer nehmen das kostenlose Angebot dankend an. Damit entwinden die VU der Automobilindustrie Teile des Kundenstamms und beschädigen damit die zentrale Ertrags säule.

Natürlich lässt die Autoindustrie dies nicht auf sich sitzen. Zunächst waren die Einbrüche beträchtlich: Übernahm die Autoindustrie 2001 noch 70% der Unfallreparaturen in ihren Vertragswerkstätten, ist dieser Marktanteil im Verlauf von vier Jahren schrittweise um 20% gesunken. Dieser Trend wendete sich jedoch 2006, wo der Anteil wieder auf 60% stieg.

Kooperation statt Konfrontation

Diese Trendwende hat die Autoindustrie erwirkt, indem sie sich mit der Versicherungswirtschaft verstärkt zusammengeschlossen hat. Sie ermöglicht den VU, Markenautohäuser als Vertriebsweg zu nutzen. Besonders aktiv ist hier die Allianz, die sich mit 18 Autoherstellern zusammengetan hat und damit 2006 ca. 60% des Neuzulassungsmarktes abdeckte. Sie hat eigens für diesen Zweck die Marke „Allianz Automotive“ etabliert und geht aktiv auf die Autohäuser zu, aktuell zum Beispiel mit der Kampagne „Autohaus Wunder“, die auf „unerkannte Ertragschancen“ in Autohäusern abzielt. Die darin geweckte Hoffnung ist nicht unberechtigt. Nicht umsonst verfolgen die Nürnberger, die Basler, HDI-Gerling, AIOI und Victoria ebenfalls derartige Kooperationen, wenn auch mit sehr unterschiedlichem Erfolg.

Der Zusammenschluss bringt beidseitige Vorteile. Die Allianz etwa erhält Zugriff auf Herstellerstatistiken, mit denen sie die Modellierung ihrer Tarife präzisieren kann. Im Gegenzug richtete sie herstellerspezifische Tarife ein. So wird ein neues Polo-Modell, das sich durch ESP-Ausstattung in den Herstellerstatistiken als besonders sicher erweist, günstiger tarifiert als andere Wagen. Auch für junge Fahrer gibt es Sonderregelungen. Mit dem Kauf bestimmter Modelle können sie die horrenden Eingangstarife senken, wie sie für diese Risikogruppe marktüblich sind. Ein Instrument der Absatzförderung, möglicherweise sogar mit langjährigem „Nebeneffekt“: Sie könnte eine Markentreue bereits in den entscheidenden, jungen Jahren einfädeln. Solcherlei PR-Absprachen könnten sogar in autohausindividuellen Tarifen münden, nach der Art „Frühlingswoche – Tarifrabbatt noch bis kommende Woche im Autohaus X“

Bestehend dürften aus Kundensicht vor allem finanzierungs- und leasingkompatible Versicherungsprodukte sein: Angebote mit nur wenigen Tarifmerkmalen und über Jahren konstanten Beiträgen, die synchron zum Leasingvertrag verlaufen. Versicherungsmathematisch ist dies natürlich ein Spiel mit dem Feuer, mit einer erheblichen Gefahr der Negativselektion. Entsprechende Investitionen in das Controlling sind unumgänglich. Doch es wird keineswegs Geld verbrannt, sondern letztlich guter Gewinn erzielt. Es ist eine Frage der Relationen: Die Autoindustrie budgetiert allein für Rabattgewährungen 10 Mrd. Euro. Wer hiermit das Beitragsvolumen der gesamten K-Versicherungswirtschaft vergleicht – es beträgt 20 Mrd. Euro – wird dies widerspruchslos eingestehen.

Derartige Tarife, die vor allem nach PR-Aspekten komponiert sind, finden Zuspruch. Die Kunden sehnen sich nach einer übersichtlichen Kostenkalkulation, nicht nach Tarifiedickicht. Entsprechend gehen Autohäuser dazu über, nicht allein den fünfstelligen Kaufpreis für einen Neuwagen zu nennen, sondern monatliche Kosten. Hierbei bieten sie „Mobilitätspakete“ an, die so unterschiedliche Leistungen wie Finanzierung, Leasing, Neuwagen-Garantie, Restrisikoversicherung und Wartung miteinander verbinden. Ein Coup der Autobanken: Seit der Markteinführung 2006 haben sich 1,5 Mio. Kunden für solche Mobilitätspakete entschieden, wie der „Arbeitskreis der Autobanken“ kürzlich bekannt gegeben hat.

In der Kooperation mit der Versicherungswirtschaft hat die Autoindustrie auch eine Kröte geschluckt. Für die Allianz hat sie „standardisierte Schnittstellen“ eingerichtet: Festpreise für alle Reparaturen, die individuell mit der Allianz ausgehandelt sind. Die Preise fallen nicht nur geringer als üblich aus, sondern bringen auch

„Die Kunden sehnen sich nach einer übersichtlichen Kostenkalkulation, nicht nach Tarifiedickicht“

Transparenz. Fantasievolle und vor allem teure Rundumreparaturen, obwohl ein kleiner und günstiger Eingriff genügt hätte, könnten damit der Vergangenheit angehören.

Doch natürlich erhalten auch die Autohersteller durch den Zusammenschluss einen wesentlichen Nutzen: Sie fördern ihre Absätze, indem sie „kostenlose“ Versicherungen für einen Neuwagen mit anbieten. Sie profitieren von Versicherungsprodukten, die erst durch den Zusammenschluss mit den VU möglich werden, etwa „Garantieversicherungen“. Eine Neuwagen-Garantie wird bei rechtzeitiger Wartung verlängert; diese Wartung findet, zur Freude der Autoindustrie, in einer entsprechenden Vertragswerkstätte statt. Einer der nächsten Schritte, der derzeit in Planung ist, sind Gebrauchtwagen-Garantien. Der Nutzen, den diese Produkte den Autoherstellern bringen, ist offensichtlich. Sie lotsen die Kunden vermehrt ins eigene Autohaus – dies ist nicht weniger als das grundlegendste Ziel einer erfolgreichen Kundenpolitik.

„Autohersteller-Versicherer“ – eine bemerkenswert gut funktionierende Zweck Ehe

Die Verbindung „Autohersteller-Versicherer“ ist vielleicht keine Liebesbeziehung, wohl aber eine bemerkenswert gut funktionierende Zweck Ehe. In jedem Fall ist es eine offene Beziehung. Die bisherigen sechs VU, die derartige Kooperationen eingegangen sind, stellen keinen exklusiven Klub dar. Dies zeigt ein Vergleich zu den Autobanken, den herstellerverbundenen Banken der Autoindustrie. Offener Wettbewerb bestimmt diesen Markt; er ist sogar ausdrücklich erwünscht. Die Autohäuser nutzen die Autobanken zwar gern – aber nicht ausschließlich. Parallel machen sie auch Geschäfte mit unabhängigen Banken. Totale Abhängigkeiten sind nun mal keinem Unternehmer lieb.

Dies gilt auch für die Kooperation mit Autoherstellern für den Bereich Versicherung/Autohaus. Momentan herrscht hier noch „Gründerzeit“: während einige Autohäuser die neue Denkweise sehr intensiv umsetzen, ist sie in vielen anderen noch völlig unbeachtet geblieben. Die Penetrationsraten von Versicherungsproduk-

ten am „Point of Sale“ schwanken je Hersteller und Autohaus zwischen 0% und 60%. Wie für jedes erfolgreiche Handeln sind hier natürlich verlässliches Gespür und gute Marktkennntnis eine Voraussetzung für das Gelingen. In jedem Fall klafft hier eine offene „Gewinnlücke“, die Raum für einige VU lässt. Sie steht jedem offen – man muss sich nur vom alten „Tarifiedenken“ lösen, vom alleinigen Ausrichten auf das, was früher Erfolg gebracht hat.

Viele Wege sind möglich

Die oben beschriebene Verbindung mit der Autoindustrie ist hier nur ein Beispiel. Auch Zusatzprodukte und Cross-Selling bieten Chancen – ob es nun Produkte im Bereich Garantieversicherung, Auslandsschadenschutz, GAP-Insurance oder Restschuldversicherung sind. Voraussetzung ist die Bereitschaft, in neue Produkte zu investieren, ob dies im Niedrigpreissegment (z.B. mit Werkstattbindung), mit Maklerkonzepten (Rundumschutz), mit Mobilitätspaketen (in Verbindung mit Autobanken) oder mit Fokus auf Risikoorientierung (wie „Pay as you drive“) geschieht. Diese Liste der Möglichkeiten ist nicht erschöpfend – sie kann es nicht sein. Es gibt keine bewährten Wege mehr. Gefragt ist Kreativität, das Erweitern oder gar Überwinden des Alten. Am besten auf eigene Initiative, nicht bloß im Schatten des Marktführers.