

Versicherer, lernt von Versorgern

Der Liberalisierungskurs der EU hat die europäische Energiebranche gründlich umgekrempelt. Die Assekuranz steht vor einer ganz ähnlichen Entwicklung – vorausschauende Unternehmen passen sich an **VON SVEN ENGER**

Steht die Assekuranz vor einer Entwicklung, wie sie die Energiebranche bereits durchlebt hat? Kann sie von Erfahrungen lernen, die Europas Strom- und Gasbranche bei der Liberalisierung und Regulierung gemacht haben? Ja, lautet die Antwort einer Studie, die unser Unternehmen mit Professor Dietmar Winje von der TU Berlin erarbeitet hat.

Große Teile der Finanz- und Versicherungswirtschaft in Deutschland und Europa hatten sich in den vergangenen Jahrzehnten ähnlich „komfortabel“ eingerichtet wie die Energiebranche: wenig bis kein Wettbewerb, auskömmliche Renditen, kaum Rationalisierungsdruck, mangelnde Transparenz.

Zentraler Treiber für mehr Wettbewerb, Liberalisierung aber auch Regulierung in beiden Branchen ist die EU. Es war das „Weißbuch der EU-Kommission zur Vollendung des Binnenmarktes“ aus dem Jahr 1985, das die Liberalisierung einläutete. Die Energiebranche spürte den Druck früh: Die in den 1980er- und 1990er-Jahren verordnete Liberalisierungswelle führte zunächst zu heftigem Wettbewerb, Restrukturierung und Margendruck, die Wertschöpfungsstufen veränderten sich drastisch. Die vor der Öffnung der Märkte vertikal integrierten Unternehmen arbeiten jetzt auf Teilmärkten mit spezifischen Regeln und unterschiedlichen Kapitalrenditen (Erzeugung, Handel, Netze, Vertrieb).

So kam es zu neuen Marktstrukturen und einer nationalen und europäischen Konsolidierung. Die Zahl der regionalen und lokalen Anbieter sank, Vertriebsstufen ent-

fielen. Die Kunden profitierten zunächst von sinkenden Energiepreisen. Inzwischen haben die Strom- und Gaspreise jedoch neue Höchststände erreicht. Anstelle der Energiemonopole haben wir es heute mit Oligopolen zu tun. Doch die EU lässt nicht locker: Mit diversen Richtlinien und Kartellverfahren zwingt sie Regierungen und Unternehmen zu mehr Wettbewerb. Sie folgt dabei einer mehr und mehr verbraucherorientierten politischen Grundhaltung – die auch verstärkt die Assekuranz zu spüren bekommt.

Im April 2007 veröffentlichte die EU ihr „Grünbuch über Finanzdienstleistungen für Privatkunden im Binnenmarkt“. Im Zentrum der Politik stehen Preissenkungen durch mehr Wettbewerb sowie Schutz und Stärkung der Verbraucherinteressen – wie auch bei der Öffnung der Energiemärkte.

Dieser verstärkte Druck aus Brüssel (Stichworte: Solvency II, Mifid, VVG) erhöht alle unternehmerischen Anforderungen. Er zwingt zur Restrukturierung, erhöht den Aufwand für das Risk-Management, fördert die Konsolidierung, führt zu neuen Produkten und wird – wie in der Energiebranche – neue Geschäftsmodelle auf allen Wertschöpfungsstufen erzwingen und die Ergebnisbeiträge dieser Stufen verändern.

Folgende Trends für die Assekuranz sind abzuleiten: Es wird eine klare Aufteilung nach Wertschöpfungsstufen geben. Dazu gehören

vor allem die Stufen Rückversicherung, Produktentwicklung, Underwriting, Risikotragung/Risikotransformation, Asset-Management, Schadensmanagement sowie Marketing und Vertrieb.

Neue Gesetze und Richtlinien zwingen die Unternehmen zu mehr Transparenz und zum Ausweis einzelner Kostenblöcke. „Interne Subventionierung“ von Wertschöpfungseinheiten wird es kaum noch geben können.

Der Vertrieb geht neue Wege und entwickelt sich zum eigenständigen Geschäft. Mit Vertriebsgesellschaften und einer stärkeren Aufteilung nach Markt- und Kundensegmenten wird versucht werden, Kunden zu halten und zu gewinnen. Die größere Transparenz und damit verbundene härtere Wettbewerb werden den Margendruck verstärken. Kostenbewusstsein und Effizienz bei internen Prozessen wird entscheidend. Die Qualifizierung der Vermittler wird zur Erfolgskomponente.

Wegen der nötigen Kostensenkung bei Verwaltung, Produktentwicklung und Service werden Economies of Scale und Scope bedeutender. Die Wechselraten innerhalb der Assekuranz werden steigen. Die erzwungene Transparenz der Kosten stärkt die Kundenautonomie – zunächst bei Firmen- und Gewerbekunden, danach verstärkt auch bei Privatkunden.

Viele kleine regionale und lokale Anbieter werden unter Druck geraten. Die Tendenz zu Kooperatio-

nen und Zusammenschlüssen sowohl von Anbietern von Versicherungen als auch von Vermittlern wird zunehmen, der „gebundene“ Vermittler vor Ort verliert infolge der gesetzlichen Reglementierung an Bedeutung. Der Vertrieb wird nationaler oder gar internationaler gemanagt werden, bleibt aber lokal – wenn auch ausgedünnt – präsent. Wie in der Energiebranche bereits zu beobachten, werden die großen Unternehmen versuchen, Marktstufen zu reduzieren.

Der nationale Konsolidierungsprozess in der Energiebranche hat vor Jahren eingesetzt. Bei den wenigen großen und Hunderten von kleinen Versicherungsunternehmen in Deutschland wird auch die Assekuranz diese Entwicklung vollziehen.

Fazit: Widerstand gegen Liberalisierungsbestrebungen der EU ist (fast) zwecklos. Besser scheint es, früh die voraussichtliche Entwicklung zu antizipieren und sich an die Spitze der Bewegung zu setzen. Obwohl Versicherungen beziehungsweise Strom und Gas völlig verschiedene Produkte sind, werden die Rahmenbedingungen voraussichtlich zu ähnlichen Entwicklungen führen. In beiden Branchen waren Schnelligkeit und Effizienz jahrzehntelang nicht die dominierenden unternehmerischen Faktoren, eher schon Verlässlichkeit und Vertrauen. In beiden Branchen waren Unternehmen jeweils ein „Arbeitgeber für das Leben“. Das scheint vorbei zu sein. Heute geht es vor allem um Größe und Effizienz.

SVEN ENGER ist Vorstand Marketing und Vertrieb bei Skandia Deutschland.

Es geht künftig vor allem um Unternehmensgröße und Effizienz