

Von der Strategie bis in die Prozesse und IT: Versicherungsexpertise aus einer Hand



So erreichen Sie unseren Experten:

Dr. Moritz Finkelburg
Managing Partner | Insurance Strategy

moritz.finkelburg@convista.com
M +49 173 5391606

„Ein neuer Typ von Assekuradeuren betritt die Bühne“

Kommentar von Moritz Finkelburg, Managing Partner Convista Consulting

Kennen Sie Assekuradeure? Ja klar, werden Sie sagen. Wer kennt sie nicht: Hanseatisch. Altherwürdig. Mindestens 150 Jahre alt. Klassisches traditionelles maritimes Transportgeschäft. Per Schiff. Aus Hamburg, Bremen oder Lübeck. Nach Übersee und mehr. Die Inhaber? Auch 150 Jahre alt (na ja ... nicht alle), eine Mischung aus englischen Gentlemen und hanseatischen Kaufleuten. Klug, gewitzt und Mitglieder einer spannenden, in sich verschworenen Sekte. Tweedjackets, Slipper und Einstecktuch. Mittwochs Treffen im Hamburger Überseeclub zum Lunch. So könnte der Eintrag in Gablers Versicherungslexikon von 1920 lauten. Und heute? Die Assekuradeurswelt ist dabei zu explodieren. Oder zumindest, sich radikal zu verändern. Und damit auch die Versicherungsbranche. Obwohl diese ja selbst schuld ist. Aber sortieren wir die Situation rasch einmal: Zunächst: Was ist ein Assekuradeur? Was zeichnet einen Assekuradeur – anders als einen Makler – eigentlich aus? Einfach zusammengefasst: Er darf in bestimmtem Rahmen zeichnen und Schäden regulieren. Der Versicherer verlagert also Teile seiner Kernkompetenzen Underwriting und Regulierung an einen Assekuradeur und bevollmächtigt diesen, für ihn und in seinem Namen tätig zu werden. Früher – jetzt spreche ich wieder vom traditionellen Seeplatzgeschäft – hatte der Assekuradeur einen speziellen Kundenzugang (zum Beispiel das schon fast legendäre Fruchtgeschäft mit Südamerika), hatte hierfür eigene, zugeschnittene Deckungskonzepte und suchte sich ein Konsortium, das die Zeichnungs- und Regulierungsvollmachten bis zu einer bestimmten Höhe an ihn verlieh. Aufgrund der Spezialkenntnisse des Assekuradeurs waren diese oft sehr umfassend und zum Teil nur durch Rückversicherungsgrenzen beschränkt. Der Assekuradeur hielt hierfür natürlich das erforderliche Fachpersonal vor. Um beim Beispiel des Seeplatzgeschäftes zu bleiben: gut ausgebildete Transportspezialisten, erfahrene Regulierer und – teilweise – sogar eigene Loss Adjuster zum Besichtigen komplexer Schäden. Wenn vor einem mediterranen Hafen wieder einmal eine Luxus-

jacht versank, wusste der Assekuradeur viel besser und schneller als die beteiligten Versicherer, was zu tun ist und wer zu beauftragen war. Und heute? Wenn Sie sich auf dem bald anstehenden „Stelldichein“ der Branche, der DKM in Dortmund, einmal umschaun, werden Sie einen ganz anderen Typus Assekuradeur vorfinden. Nicht, weil die hanseatischen Assekuradeure hier selten anzutreffen sind, sondern weil sich die heutige Situation der Branche so verändert hat, dass sich neue Geschäftschancen ergeben, die genutzt werden wollen.

DIE KOSTENPROBLEME DER BRANCHE BIETEN CHANCEN

Versicherer klagen seit Corona über dramatisch steigende Kosten. Verwaltungs- und Personalaufwände explodieren. Die tariflichen Erhöhungen der Personalkosten betragen seit 2020 fast 20 Prozent. Die Regulierungskosten in Kfz (Ersatzteile und Reparatursätze) und Gebäude (Holzpreise nur als Beispiel) sind ebenfalls dramatisch gestiegen. Gleichzeitig steckt die kostensenkende Digitalisierung oft noch in den Kinderschuhen. Und viele Versicherer verharren noch in ihren Cobol-geprägten Hostsystemen der 70er-Jahre. Dabei gibt es gar keine Entwickler mehr und Digitalisierung ist damit kaum möglich. Personalabbau findet – sozial gesehen sehr löblich – kaum statt.

Und jetzt tauchen plötzlich – und Sie sehen mich schmunzeln – Assekuradeure als Rettungsel auf? „Völliger Unfug“, murmeln Sie und legen den Artikel schon fast zur Seite. Wie soll Sie denn das hanseatische Seeplatzgeschäft aus dieser Misere retten? Natürlich nicht. Es ist ein anderer Typus von Assekuradeuren, der Sie jetzt glücklich machen will. Teils sind es tradierte Makler, die eine zweite Linie als Assekuradeur aufbauen. Teilweise Tech-Companies, die ihre Expertise gar nicht im Versicherungsgeschäft haben, sondern in der Entwicklung technischer Lösungen zu Hause sind. „Enabler“, wie man sie auch nennt. Teils sogar kleinere Versicherer, die über eine Tochtergesellschaft Assekuradeursgeschäft betreiben wollen. Und natürlich auch die großen Aufkäufer

wie GGW oder MRH Trowe, die ihr Geschäftsmodell dadurch diversifizieren und den Wert heben wollen.

Und was bieten all diese verschiedenen Assekuradeure an? Auch Spezialkonzepte und Loss Adjuster? Mitnichten! Sie alle haben die oben beschriebene Misere der Versicherer erkannt und versuchen, passende Lösungen dafür offerieren. „Assekuradeur-as-a-Service“ sozusagen. Ihre Geschäftsmodelle

fokussieren sich immer stärker auf das reine Retailgeschäft, also die klassischen standardisierten Privatkundenprodukte wie Hausrat, Privathaftpflicht, Unfall und Gebäude – plus die eine oder andere kleine Nebensparte. Das „Schüttgut“, wie manche es nennen. Es gibt in der Regel keine „Hausmarken“ oder Spezialkonzepte der Assekuradeure mehr, sondern drei bis vier Risikoträger, die dem Assekuradeur ihre Produkte



Dr. Moritz Finkelburg ist Managing Partner der IT- und Strategieberatung Convista Consulting. Er kommentiert als langjähriger Versicherungsvorstand und Dozent an verschiedenen Universitäten für die *VW* und *VWheute* die Entwicklungen der Branche.

reinrassig zur Verfügung stellen. Die „neuen“ Assekuradeure bieten diese dann den Maklern an. Das Underwriting findet in starkem Maße digital und KI-unterstützt statt. Viele kritische Underwriting-Fragen stellen sich beim Massengeschäft ohnehin nicht. Entweder wird im Rahmen des TAA-Prozesses automatisiert nachgefragt oder sogar die Zeichnung direkt abgelehnt. Bei guten Risiken mit etwas komplexerer Fragestellung erfolgt die Aussteuerung zum Backoffice des Assekuradeurs oder auch des jeweiligen Risikoträgers. That's it. Ach so – im Schadenfall funktioniert das Spiel natürlich analog: digitale Regulierung ohne Einwirkung eines Mitarbeiters im Standardfall. Wenn komplexer, erfolgt die Aussteuerung an das Backoffice bzw. den Risikoträger. Und das nötige Personal? Anders als bei den berühmten Seeplatz-Assekuradeuren werden keine – oder kaum – Spezialisten benötigt. Gute, extrem serviceorientierte Mitarbeiter im First Level des Assekuradeurs (also dem Kundenservice) sind entscheidend. Plus eine kleine, aber gut aufgestellte Backoffice-Mannschaft für ausgesteuerte Underwriting- und Schadenfälle. Den Rest soll die Greenfield-Technik des Assekuradeurs übernehmen.

EINE CHANCE FÜR VERSICHERER?

Wie kann das mir als Versicherer helfen, fragen Sie jetzt? Good point. Diese neue Art von Assekuradeuren ist unter verschiedenen Aspekten interessant: Zum einen natürlich als möglicher Absatzkanal für Ihre Privatkundenprodukte. Viele davon – ich lasse Gebäude und Kfz einmal beiseite – sind extrem profitabel. Also ist jeder Weg, sie an den Mann – sprich: Kunden – zu bringen, spannend. Nicht billig, zugeben. Aber trotzdem erst mal interessant. Sie müssen die Courtagen von 22,5–25 Prozent für die Makler plus Overrider für den Assekuradeur von acht bis zehn Prozent plus Ihren eigenen Kostensatz erst mal verdauen. Aber wenn die Schadenquoten belastbar unter 50 Prozent liegen, wird es lohnend. Ein weiterer Aspekt ist die Abwicklung Ihres bisherigen Privatkundengeschäftes durch den „neuen“ Assekuradeur als Dienstleister. Wie viel Personal könnten Sie einsparen, wenn Ihre Privatkundenprodukte komplett von einem Assekuradeur als Dienstleister übernommen würden? In Betrieb, Schaden und selbst im Kundenservice? Bitte – jetzt schauen Sie nicht so wütend. Ich stelle nur aktuelle Entwicklungen dar und beschreibe Handlungsoptionen. Die Demografie lässt verfügbare Mitarbeiter ohnehin in den nächsten zehn Jahren schmelzen. Es hat auch niemand vorgeschlagen, am 1. Januar 30 Prozent der Mitarbeiter freizustellen. Es ist hier doch ein längerer Prozess des Miteinander-Ausprobierens, Sich-aneinander-Gewöhnens, des „Sich-Findens“. Viele Mitarbeiter sind heute bereits extrem belastet und freuen sich über jede Unterstützung. Warum gehen Sie nicht den ersten Schritt und beginnen mit den Assekuradeuren „Ihres

Vertrauens“ einmal über mögliche Auslagerungen im Retailgeschäft zu sprechen? Langsam beginnend, testend, um in den nächsten zwei bis drei Jahren dann auszubauen? Ihre Kostenquote wird es Ihnen danken.

WORAUF MÜSSEN SIE ACHTEN?

Assekuradeur ist nicht gleich Assekuradeur. Das haben Sie meinem Artikel bereits entnommen (und wissen es vermutlich selbst). Wenn Sie Prozesse im Rahmen des „Assekuradeur-as-a-Service“-Gedankens auslagern, kommt es auf einige wichtige Aspekte an:

a) Technik: Welche Lösung verwendet der Assekuradeur? Eigenentwicklung (wie ausgereift ist sie? Kann sie auch Schaden? Ist sie generisch, also weiterentwickelbar? Sind ausreichende Entwicklerkapazitäten vorhanden?) Oder ein Standardsystem? Hier tummeln sich am Markt in diesem „unteren“ Segment nicht viele Anbieter. Die Auswahl vom PoC bis zur Implementierung ist herausfordernd für Assekuradeure. Und ich weiß, wovon ich spreche. Sie als Versicherer müssen schauen, ob das System hält, was der Assekuradeur Ihnen verspricht.

b) Personal: Ist ausreichend Personal mit ausreichenden – oben beschriebenen – Qualifikationen beim Assekuradeur vorhanden? Auch wenn exzellenter Service sicher im Vordergrund steht, ist hier gerade im Schadenbereich besonderes Augenmerk gefordert! SLAs helfen hier natürlich, alles im Blick zu behalten.

c) Prozesse: Beherrscht der Assekuradeur die verschiedenen Prozesse von Annahme bis Aussteuerung, von Rückfragen bzw. Weiterleitung an die Risikoträger plus Servicekontrolle? Kann er neue Produkte oder Preise zeitnah implementieren? Wie ist die Dienstleistersteuerung organisiert? Was passiert in Kumul-Situationen etc.?

d) Strategie: Wie wollen Sie als Versicherer Ihre Auslagerung langfristig betreiben? Nur Retail? Irgendwann auch für das SME-Geschäft? Beteiligen Sie sich am Assekuradeur, um mehr Zugriff zu haben? Wie strukturieren Sie die Vergütungsmodelle? Wollen Sie mit mehreren Assekuradeuren arbeiten, um Abhängigkeiten zu verringern? Spannende Fragen!

DAS FAZIT

Ein neuer Typ von Assekuradeuren betritt die Bühne – mit unterschiedlichen Hintergründen und Zielsetzungen, oft aber mit dem Gedanken, als Serviceanbieter im Retailgeschäft den Versicherern eine interessante Auslagerungsoption zu bieten. Wer zu wem am besten passt, lässt sich erst nach einem „Schnupperkurs“ feststellen. Die beste Gelegenheit wartet in den nächsten Tagen auf der DKM in Dortmund. Ich freue mich darauf, Sie dort zu sehen

redaktion-vw@vww.de