

**Financial Services
Insurance**

Plädoyer für mehr Professionalität

Dr. Dirk Schmidt-Gallas, Dieter Lauszus



SIMON • KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn • Boston • Cologne • Frankfurt • London • Luxembourg
Madrid • Milan • Munich • New York • Paris • San Francisco
Tokyo • Vienna • Warsaw • Zurich**

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

„Wir sind der Preferred Consultant
der Versicherungsindustrie
für alle Fragestellungen des Marktes.
Im Pricing sind wir Weltmarktführer.“

Im internationalen Vergleich spielen die deutschen Versicherer schon lange nicht mehr in der Champions League, betrachtet man die ausgesprochen kümmerliche Rendite der Branche von ca. einem Prozent im vergangenen Jahr. Wie einen Reflex hat diese Ertragsmisere massive Kündigungswellen - gerade bei großen Versicherern - ausgelöst. Ein Blick auf den Globus zeigt aber, dass die wahren Champions durch Stärken auf der Marktseite glänzen.

Kostendisziplin ist ein unternehmerisches Muss, sie reicht aber nicht für einen nachhaltigen Erfolg. Immer noch suchen zu viele Versicherer ihren Wettbewerbsvorteil in operativen Fertigkeiten. Das Schadenmanagement wird optimiert, Back-Office-Prozesse industrialisiert und die Verwaltung verschlankt. Völlig aus dem Blick gerät dabei die Wertschöpfung für den Kunden.

Dies ist kein rein deutsches Problem, es trifft Versicherer weltweit. So sind denn die Beispiele für robuste Renditen nicht in spezifischen Märkten zu finden, vielmehr sind es einzelne Spieler, die entweder global ihre Expertise einsetzen und wie etwa eine HSBC hoch profitabel agieren oder es sind nationale Champions wie etwa Progressive Insurance in den USA.

Was sie von schwachen Spielern unterscheidet, ist nicht in erster Linie eine herausragende Kostenposition, sondern Exzellenz auf der Marktseite. „Wir verkaufen keine Versicherungen, wir verkaufen Geschwindigkeit“, so das Motto von Progressive in den USA, spezialisiert auf den Verkauf von Kfz-Policen. Schnelligkeit bestimmt als Wert für den Kunden selbst fein verästelte Prozesse innerhalb des Unternehmens von der ersten Kontaktaufnahme bis zur Schadenregulierung.

In Hongkong, einer Stadt nur etwa zweimal so groß wie Berlin, liefern sich mehr als einhundert Versicherer und noch einmal so viele Makler einen beinharten Wettbewerb. Immer wieder ist es die Bank of China, die den Wettbewerb

mit Preisaggressionen unter Druck setzt. Die HSBC z. B. kontert dies mit einer klug aufgebauten Markenstärke, die nicht nur weit überdurchschnittliche Kundenbindung sicherstellt, sondern auch umfassendes Cross-Selling ermöglicht: So wird der Marktanteil von 50% im Bankgeschäft mit Firmenkunden genutzt, um systematisch Gewerbeversicherungen zu verkaufen. Die Werthaltigkeit des Angebots sichert ein deutliches Preispremium gegenüber dem Wettbewerb.

Die Ausreifung von Versicherungsmärkten hängt stark mit der wirtschaftlichen Entwicklung zusammen. Entsprechend dynamisch entwickelt sich der Versicherungsmarkt in einigen Teilen Asiens. Kluge Anbieter reagieren geschickt auf diese Dynamik durch innovative Produkte, die auf die Situation in den jeweiligen Ländern abgestimmt sind. In China wurden daher Vogelgrippe-Policen entwickelt und in Singapur gibt es eine Versicherung gegen die lokal auftretende Tropenkrankheit des Dengue-Fiebers. Das trifft den Nerv asiatischer Kunden.

Wie man in dem in Deutschland heiß umkämpften Markt für Kfz-Versicherungen Wert für den Kunden schaffen kann, zeigt der aus Spanien stammende Anbieter Mapfre in Südamerika. Er schickt eigene Mitarbeiter an den Unfallort, um schnell und unbürokratisch die Schadenaufnahme zu regeln. Realisiert wird dies durch eine Einsatzzentrale, die GPS- und computergestützt auch unter Berücksichtigung der aktuellen Verkehrsverhältnisse das Schadenpersonal steuert und so selbst in Megastädten wie Mexico City kürzeste Reaktionszeiten realisiert.

Was ist also das deutsche Problem? Im Vergleich zwischen verschiedenen Branchen rangiert die deutsche Assekuranz in Sachen Marketing-Exzellenz ganz unten. Der Rückstand auf das Banking beträgt sicherlich drei bis fünf Jahre, zu anderen, noch stärker kundenorientierten Industrien ist er noch größer.

Das Marketing wird zur Gestaltung von Broschüren degradiert, die Produkte werden faktisch vom Vertrieb gemacht, unter dem Deckmantel einer oft zahnlosen Produktmanagement-Funktion. Simple Marktforschung soll eine schlüssige Strategie ersetzen, das Pricing übernimmt die Zunft der Aktuarien auf der Basis von Risikoerwägungen. Der Kunde

kommt nicht vor.

Mit strikter Kundenorientierung, die alle Prozesse bestimmt, hat das nichts zu tun. Ein Blick auf den Globus zeigt aber, dass diejenigen zu den Gewinnern zählen, die ihre Kunden verstehen, echte Werte schaffen und sich den fairen Gegenwert über intelligentes Pricing zurückholen. Wer in diesen Disziplinen systematisch Exzellenz aufbaut, kann nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen, die deutlich mehr Ertrag generieren als die heutige Überfokussierung auf die Kostenseite.



Dr. Dirk Schmidt-Gallas ist Partner im Competence Center Financial Services und Leiter des Frankfurter Büros der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH. Zusammen mit Dieter Lauszus leitet er den Versicherungsbereich bei Simon ♦ Kucher & Partners.



Dieter Lauszus ist Senior Partner und Leiter des Competence Centers Financial Services der Simon-Kucher & Partners, Strategy & Marketing Consultants GmbH.

Simon-Kucher & Partners ist eine internationale Unternehmensberatung mit derzeit 400 Mitarbeitern und 16 Büros weltweit. Wir konzentrieren uns auf die Bereiche Strategie, Marketing und Vertrieb. Die Professional Pricing Society in den USA, Business Week und The Economist bezeichnen Simon-Kucher & Partners als die führenden Pricing-Experten weltweit.

Für weitere Informationen:

SIMON ♦ KUCHER & PARTNERS

Strategy & Marketing Consultants

**Bonn ♦ Boston ♦ Cologne ♦ Frankfurt ♦ London ♦ Luxembourg
Madrid ♦ Milan ♦ Munich ♦ New York ♦ Paris ♦ San Francisco
Tokyo ♦ Vienna ♦ Warsaw ♦ Zurich**

Office Frankfurt:

Mainzer Landstraße 51

D - 60329 Frankfurt am Main

Tel: +49 69 905010-0

Fax: +49 69 905010-649

E-Mail: dirk.schmidt-gallas@simon-kucher.com

Office Bonn:

Haydnstraße 36

D - 53115 Bonn

Tel: +49 228 9843-253

Fax: +49 228 9843-448

E-Mail: dieter.lauszus@simon-kucher.com

Internet: <http://www.simon-kucher.com>