

Dr. Marc Surminski

Zeitschrift für Versicherungswesen, Hamburg

Auf der Suche nach dem eigenen Profil in der Altersvorsorge

Warum sich Versicherer künftig von der Konkurrenz der Banken stärker abheben müssen

In der Werbebranche gibt es die berühmte Fenster-Probe: Der Chef eines Unternehmens steht am Fenster und soll einer draußen auf dem Markt versammelten Menschenmenge in einem Satz zurufen, was das Besondere an seinem Unternehmen ist – wodurch sich sein Unternehmen vom Markt unterscheidet und weswegen man seine Produkte kaufen soll.

Was würde der Chef eines großen bayerischen Autokonzerns in dieser Lage rufen? „Freude am Fahren“ mit den leistungsorientierten Autos von BMW. Was würde der Chef einer großen Fondsgesellschaft rufen? „Sechs Prozent Rendite im Schnitt der letzten Jahre mit DWS für ihr Geld“.

Und was würden die Vorstandsvorsitzenden der deutschen Versicherer auf den Marktplatz rufen? Wahrscheinlich würde es erst einmal still werden da oben am Fenster. Und dann drängte vielleicht Rainer Jacobus von der Ideal nach vorne und rief: „Wir sind Deutschlands einziger Seniorenspezialist.“ Und dann käme noch jemand von der Allianz ans Fenster und rief: „Wir sind die größten und die reichsten, bei uns seid ihr sicher.“ Und nach und nach träten noch ein paar andere Vorstände ans Fenster und verkündeten in einem Satz, dass sie am kostengünstigsten arbeiten oder die höchsten garantierten Renten haben oder die höchsten Überschussbeteiligungen zu bieten hätten.

Aber hinter diesem Fenster wäre ein ziemlich großer Saal voll mit Versicherungsvorständen, viele hundert Menschen. Und die meisten von ihnen würden ziemlich betreten schweigen, denn ehrlicherweise könnten sie gar nicht sagen, was ihr Unternehmen denn tatsächlich vom Markt unterscheidet – einfach, weil es in der breiten Masse der deutschen Versicherungswirtschaft kaum gravierende Unterschiede gibt.

Dieser Beitrag soll ein zentrales Problem der deutschen Assekuranz beleuchten, das lange Zeit viel zu wenig Beachtung gefunden hat, aber für den zukünftigen Erfolg eines Versicherers in einem veränderten Umfeld von zentraler Bedeutung ist: Wie hebe ich mich vom Wettbewerb ab? Wie positioniere ich mich gegenüber der Konkurrenz? Wie positioniere ich mich gegenüber neuen Wettbewerbern aus dem Bank- und Investmentlager? Oder, anders formuliert: Was ist das besondere an meinem Unternehmen? Wofür steht mein Unternehmen eigentlich? Was machen wir besser als andere Unternehmen? Oder noch anders– zugespitzt auf die einfache Grundfrage, die sich eben nicht nur jeder Vermittler draußen an jedem Tag stellen muss, sondern die sich auch sein Vorstand immer wieder stellen sollte: Warum soll der Kunde eigentlich bei mir abschließen?

Nun, wenn man den deutschen Versicherer diese Frage stellt, bekommt man natürlich jede Menge Antworten. Aber allzu häufig haben diese Antworten wenig Substanz. Man stößt auf viele wohlformulierte Phrasen, die von gutbezahlten PR-Profis auf modischen Glanz poliert sind. Es wird in diesen Antworten von Begriffen wimmeln wie „kundenorientiert, servicestark, flexibel, sicher, innovativ, verlässlich, leistungsstark, maklerfreundlich“ (bitte nach Bedarf ergänzen). Aber warum sich der Kunde aus über 100 Lebensversicherern auf dem deutschen Markt gerade für das Produkt aus München und nicht aus Köln entscheiden soll, sagen diese Antworten meist nicht. Die Begriffe, die sie

verwenden, sind austauschbar, nicht mit konkreter Bedeutung aufgeladen oder – noch schlimmer – widersprechen manchmal sogar dem Auftritt des Versicherers.

Weil viele Versicherer selbst nicht sagen können, was ihre Leistung ist, (oder weil sie glauben, dass Ihre Kunden ihnen die Antwort nicht abnehmen) greifen sie dankbar auf die Hilfe von externen Bewertungen zurück: Ein gutes Rating oder ein Testurteil scheint heute die unverzichtbare Krücke zu sein, wenn es darum geht, von der eigenen Leistungskraft zu sprechen. „Testurteil gut“ oder „Prädikat empfehlenswert“ prangt heute an prominenter Stelle auf den Schriftstücken selbst noch der leistungsschwächsten Versicherer (irgendein gutes Urteil über irgendeine Sparte lässt sich immer finden). Es ersetzt die eigene Begründung, was man dem Kunden denn Besonderes bieten kann. Das Rating-Wesen treibt inzwischen schon besondere Blüten: Versicherer entwickeln Tarife (etwa in der BU), um die Rater zu beeindrucken, nicht mehr die Kunden. Ein gutes Rating wird zur Existenzberechtigung eines Versicherers. „A -, also bin ich“ könnte man mit Descartes heute ausrufen. (Descartes ist übrigens nicht der Name des neuen Finanzchefs von AXA.)

Besonders auffällig ist dieser Mangel an Unterscheidbarkeit in der wichtigsten Sparte der deutschen Assekuranz: in der Lebensversicherung. Hier kommt es nicht nur darauf an, sich gegenüber der Konkurrenz aus der eigenen Branche abzuheben. Hier geht es auch darum, sich gegenüber branchenfremden Konkurrenten zu profilieren: In den angelsächsischen Ländern ist die Anlage für die Altersvorsorge inzwischen ein wesentlicher Geschäftsbereich der Investmentgesellschaften. In Großbritannien sind zahlreiche traditionsreiche Lebensversicherer aus dem Markt ausgeschieden – auch weil sie bei neuen, investmentorientierten Produktformen nicht mehr mithalten konnten.

Zwei Fragen sollen daher bei meinem Vortrag im Mittelpunkt stehen:

1. Wie kann sich ein Lebensversicherer heute gegenüber den anderen Lebensversicherern profilieren?
2. Wie können sich Lebensversicherer gegenüber Investmentgesellschaften und Banken im Markt der Altersvorsorge profilieren?

1. Profilierung gegenüber anderen Lebensversicherern

Ein Blick auf die 119 Lebensversicherer im deutschen Markt macht das ganze Ausmaß der Uniformität deutlich: Eine handvoll Gesellschaften kann sich über Spitzenleistungen bei den Kosten, Finanzstärke und gute Renditen positionieren, einige weitere über spezialisierte oder innovative Angebote. Aber die große Mehrheit der Anbieter steckt in einem unüberschaubaren, dunkelgrauen Mittelfeld. Sie unterscheiden sich weder bei den Leistungen noch bei den Produkten oder den Kosten von der Masse des Mittelmaßes. Jeder mache einmal selbst die Probe: Angenommen, man müsste als Makler für einen guten Kunden eine Rentenversicherung finden. Wie viele Versicherer kämen einem dabei spontan als besonders empfehlenswert in den Sinn? Zwei? Fünf? Zehn? Und was wäre die Existenzberechtigung der anderen 109?

Und trotzdem schwärmen jeden Tag immer noch tausende Vermittler aus, um die Policen dieser restlichen 109 Lebensversicherer an den Mann zu bringen. Wie lange werden sie damit noch Erfolg haben? Nun, die Zeit des Erfolgs ist schon vorbei. Das Beratungshaus Tillinghast hat in seiner Vertriebswege-Umfrage aufgezeigt, dass seit 2006 auf den Vertriebsweg Makler der größte Anteil am Neugeschäft in der deutschen Lebensversicherung entfällt. (Zahlen)

Die Makler bringen das Geschäft in der Regel zu den Versicherern, die sich vom Markt abheben und bei Leistungen und Produkten etwas Besonderes bieten. Die graue Masse der anderen Versicherer muss sich dagegen meist mit dem Neugeschäft durch die eigene Ausschließlichkeit begnügen. (Wenn sie nicht so glücklich sind, etwa auf Banken oder Sparkassen als Partner zurückgreifen zu können). Die Dynamik der Vertriebswege und die Fähigkeit, sich positiv vom Markt unterscheidbar zu machen, gehen also eine deutliche Wechselbeziehung ein. Wer mittelmäßig ist, hat weniger Erfolg.

Es gibt in Deutschland zu viele Versicherer, deren Existenzberechtigung im Grunde nur darin zu bestehen scheint, dass sie einfach existieren: Dass sie aus einer jahrzehntelangen oder gar jahrhundertelangen Tätigkeit einen Bestand haben, Kapital haben, eine Vertriebsmannschaft haben, die diesen Organismus bislang mehr oder weniger gut am Leben erhält. Es geht ihm nicht so schlecht, als dass er sich Sorgen um seinen baldigen Exitus machen müsste. Aber es lässt sich eigentlich auch keinen zwingenden Grund nennen, warum es ihn in zehn oder 20 Jahren auch noch geben soll: Seine Produkte unterscheiden sich nicht von den meisten anderen im Markt, ebenso wie seine Leistungen, seine Kosten, seine Kapitalstärke und seine Vertriebskraft.

Historische Lasten: Das Leben in der großen Herde

Bislang hat dieser Typus Versicherer das Bild der deutschen Assekuranz geprägt. Das hat handfeste historische Gründe: Er hat sich in den langen, ruhigen Zeiten der staatlichen Regulierung herausbilden können und ist damals, im Assekuranz-Naturschutzpark, zum wichtigsten Mitglied der deutschen Versicherungsherde herangewachsen. Häufig ist für das System der Versicherungswirtschaft das Bild vom Geleitzug geprägt worden, bei dem alle im selben Tempo in dieselbe Richtung fahren und niemand ausschert. Noch

passender scheint aber das Bild einer großen Herde zu sein (ob es sich um Gnus oder Gazellen handelte, mögen jeder selbst entscheiden). Eine riesige Herde von großen und kleinen Tieren, die alle gemütlich über eine fruchtbare Savanne trotten und bei der alle genug zu fressen haben. Vorweg marschieren die Leitbullen aus München und geben die Richtung vor, hinten macht der eine oder andere Direktversicherer Bocksprünge. Das Tempo ist so gewählt, dass alle mitkommen und unterwegs genug fressen können. Und das besondere ist: Es gibt zwar viele Tiere, aber es ist für alle genug da.

Die Zeiten des Naturschutzparks sind seit der Deregulierung vorbei. Und die Herde ist gerade dabei, sich über die ganze Savanne zu zerstreuen. Die Leitbullen sind kaum noch zu sehen, einige sind in verschiedene Richtungen davongaloppiert, aber die Masse der Tiere trottet immer noch weiter wie bisher, obwohl das Gras immer weniger wird. Und manche bleiben zwischendurch verunsichert stehen und rufen, aber das hören nur die Geier oder McKinsey, whoever comes first.

Damit keine Missverständnisse aufkommen: In den Zeiten des regulierten Marktes war es vollkommen sinnvoll, zusammen mit der Herde zu gehen. Es bestand keine Notwendigkeit, zu versuchen, anders zu sein: Durch die Tarif- und Bedingungskontrolle der Aufsicht war die Produktlandschaft weitgehend einheitlich. Es gab kaum Wettbewerb der Bedingungen und der Leistungen, allein über den Preis (gelegentlich) und über den Vertrieb lief der Wettbewerb. Und in der Öffentlichkeit und bei den Kunden dachte lange Zeit kaum jemand darüber nach, sich kritisch Auseinandersetzung mit den Leistungen der Assekuranz auseinanderzusetzen und etwa Renditen zu vergleichen. Für die deutschen Versicherer gab es lange Zeit überhaupt keinen Anlass, sich abzuheben und ein eigenes Profil zu entwickeln. Und nicht wenigen Vorständen,

die in der regulierten Ära groß geworden sind, fällt es bis heute anscheinend schwer zu erkennen, dass diese alten Wahrheiten nicht mehr gelten.

Gewaltige Vertriebe

Ein in seiner Bedeutung kaum zu überschätzendes Erbe aus den regulierten Zeiten ist zweifellos das gewaltige Vertriebsheer. Genug Verkäufer auf der Straße hieß: genug Wachstum, genug Sicherheit, genug Zukunft. Das hatte fatale Folgen, die bis heute nachwirken: Wenn man genug Verkäufer hatte, war es im Grunde egal, was für Produkte man anbot oder ob man schlechter und langsamer war als die Konkurrenz.

Dieses an der bloßen Vertriebs-PS-Zahl ausgerichtete Denken hat sich in vielen Häusern bis heute erhalten. Landauf, landab werden neue Vermittler gesucht. Und bei vielen Versicherer stellt man sich dabei die Frage: Was sollen diese Leute denn eigentlich verkaufen? Und an wen sollen sie verkaufen? Auch im Bereich Vertrieb gelingt es den meisten Versicherern nicht, sich besonders und unterscheidbar zu positionieren und beispielsweise Zielgruppen zu identifizieren und konsequent anzusprechen: Auf die Frage „Was ist denn eigentlich ihre Zielgruppe?“ antwortete vor noch gar nicht allzu langer Zeit der Chef einer mittelgroßen süddeutschen Lebensversicherungsgesellschaft: „Wir versichern alle, die bei drei nicht auf dem Baum sind.“

Diese Schrotflintenmentalität hält bis heute große, teure Vertriebsheere am Leben. Und ein Versicherer, der – wie zuvor geschildert – im Grunde nur deswegen existiert, weil es dort draußen eine mehr oder weniger große Zahl vom Menschen gibt, die ihren Lebensunterhalt damit bestreiten, seine Produkte zu verkaufen (egal, was das für Produkte sind) – dieser Versicherer wird in Zukunft erhebliche Schwierigkeiten bekommen. Auf dem freien

Versicherungsmarkt gibt es keine Weiden mehr, er ungestört fressen kann. Die Vermittler werden anspruchsvoller – sie müssen es werden, weil sie mit durchschnittlichen Produkten nicht mehr bei den Kunden bestehen können. Denn auch die Kunden werden kritischer und anspruchsvoller – außerdem gibt es durch die demographische Entwicklung immer weniger Kunden, die zudem tendenziell weniger Geld zur Verfügung haben als der gutsituierte Durchschnittsdeutsche zu Zeiten des Wirtschaftswunders und der Jahre, wo es verfrühstückt wurde.

An dieser Stelle folgt normalerweise ein Themenkomplex, dem man bei jedem Beitrag zur Zukunft der deutschen Versicherungswirtschaft begegnet und der natürlich auch für diese Ausführungen den Hintergrund liefert. Das behütete Herdentier steht ja nicht mehr bei Sonnenschein und saftigem Wachstum auf der Savanne, sondern der Himmel hat sich verdüstert, und ein Sturmtief nach dem anderen ist im Anmarsch. Diese Sturmtiefs dominieren die Agenda der Versicherer seit langem: VVG-Reform, EU-Vermittlerrichtlinie, Solvency II, der zunehmende Druck der globalisierten Kapitalmärkte mit seinen Renditeanforderungen auf die deutschen Versicherer. Zudem hat die demographische Entwicklung – wie geschildert – den Boden bereits merklich austrocknen lassen.

Die deutschen Lebensversicherer müssen natürlich mit diesen existentiellen Herausforderungen fertig werden – und es ist allgemein bekannt, wo hier die größten Probleme liegen. Aber: Kosten senken, IT und Organisationsstruktur auf Vordermann bringen – diese Aufgabe werden *alle* erfüllen müssen, um überleben zu können. Aber wenn alle ihre Kosten gesenkt haben und ihre IT im Griff haben und ihre Vertriebe auch, stellt sich wieder die alte Frage: Worin unterscheide ich mich vom Markt? Was macht die Besonderheit meines Unternehmens aus? Deshalb geht es in diesem Beitrag nicht darum, darüber

nachzudenken, wie sich die Versicherer besser organisieren können, um zu überleben. Das müssen sie auf jeden Fall. Es geht darum, nachzudenken, wie sie sich in Zukunft besser unterscheidbar machen können.

Was sind die Kernkompetenzen?

Eine wichtige Hürde steht dabei ganz am Anfang: Wer sein Profil schärfen will, muss ersteinmal für sich die Frage nach den eigenen Stärken beantworten: Was kann ich eigentlich besonders gut? Oder, noch umfassender formuliert: Wo liegen die Kernkompetenzen meines Unternehmens? Habe ich überhaupt welche? Oder mache ich alles im Grunde gleich (schlecht)? Angesichts der vielfältigen Bemühungen um die Verschlinkung der Strukturen ist das bei vielen Unternehmen eine zentrale Frage, die aber erst im zweiten Schritt von der Kostenseite und von der Frage der Fertigungstiefe her beantwortet werden sollte. Zuerst einmal muss man sich klar werden, wofür das Unternehmen eigentlich steht und was denn die Kernkompetenz oder die Kernkompetenzen sind.

Die Antwort auf diese Frage dürfte vielen Unternehmen schwer fallen: In den fetten Jahren der Assekuranz wuchsen kleine Krankenversicherungsvereine zu Versicherungsgruppen heran; aus bodenständigen Feuerversicherern mit regionalen Schwerpunkten wurden deutschlandweit agierende Allsparten-Anbieter. Wenn es immer schwerer wird, unter den geschilderten Anforderungen des verschärften Wettbewerbs alle Sparten mit vertretbaren Kosten zu betreiben, wird die Festlegung der Kernkompetenzen zu einer entscheidenden Frage bei der zukünftigen Überlebensfähigkeit.

Machen wir uns nichts vor: Viele Versicherer haben keine Kernkompetenz. Sie machen alles, und nichts so richtig. Bisher hat das immer gereicht, um in der

Herde mitzulaufen. Zukünftig reicht es nicht mehr. Es wird darum gehen, sich auf bestimmte Bereiche zu konzentrieren und andere Bereiche abzugeben. Die Diskussion über Outsourcing, über Kooperationsmodelle und Versicherungsfabriken ist zurzeit schon in vollem Gange. Warum muss der Krankenversicherungsverein auch noch einen eigenen Autoversicherer betreiben? Warum muss der ehemalige Feuerversicherer bei seiner LV-Tochter eigene Fondspolice kreieren?

Das Nachdenken über Kernkompetenzen bedeutet, auch den Mut zu möglicherweise schmerzhaften Schnitten zu finden. Es bedeutet, auch offen für intelligente Kooperationsformen über Unternehmensgrenzen hinweg zu sein. Und es bedeutet, letztlich auch ehrlicherweise Frage nach der eigenen Daseinsberechtigung zu stellen. Konsequenz zu Ende gedacht, geht es hier darum, was überhaupt den Wert eines Versicherers ausmacht. Ist es die Finanzkraft? Sind es die Produkte? Die Kapitalanlage-Performance? Oder sind es am Ende nur die Marke und der Vertrieb? – und selbst den kann man ja inzwischen auslagern, wie wir aus Aachen erfahren haben.

Bill Gates hat vor einigen Jahren einmal gefragt, ob man überhaupt noch eine Bank braucht, um Bankgeschäfte zu machen. Braucht man überhaupt noch Versicherer, um Versicherungsdeckung anzubieten? Reicht nicht zukünftig der starke Name einer Handelsmarke wie etwa der Supermarktkette Tesco in England, ein Netz von Produkt- und Servicelieferern und ein gutes Marketing, um das ganze zu einem neuen, großen Player auf dem Assekuranzmarkt zusammenzufügen?

Auf diese Frage müssen die Versicherer eine überzeugende Antwort geben. Angesichts solcher Szenarien können die traditionellen Versicherer nur bestehen, wenn sie tatsächlich bestimmte Kernkompetenzen zu bieten haben, die

nicht so ohne weiteres von anderen zu kopieren sind. Sie müssen dann ihre Existenzberechtigung auch gegen Newcomer aus anderen Branchen verteidigen. Und sie müssen in der Lage sind, diese Kompetenzen auch überzeugend zu kommunizieren. Dabei reicht es nicht aus zu versuchen, Kernkompetenz über eine Phrase zu behaupten. „Wir sind der Vorsorgespezialist“ ist eine reichlich schwache, diffuse Antwort.

Welche Positionierungen sind denkbar?

Die Stärken eines Versicherer, mit denen er sich gegenüber dem Markt profiliert, können dabei aus ganz unterschiedlichen Bereichen kommen: Produkte, Finanzstärke, Leistungen, Service, Zielgruppe, Vertrieb dürften wohl die gebräuchlichsten sein. Wenn man sich ansieht, wie das im deutschen Markt bislang betrieben wird, ist schnell zu erkennen, wie weit die Branche hier noch am Anfang steht. Wie sieht die Positionierung – wenn es sie überhaupt gibt – heute konkret in der Praxis aus?

Nun, ganz grob kann man acht unterschiedliche Muster erkennen:

1. Positionierung über Größe und Kapitalkraft

„Wir sind groß, stark und reich“ – so sehen im Geschäft mit Sicherheit natürlich traditionell die eingängigsten Argumente aus. Gewürzt mit internationaler Kompetenz und guten Ratings ergibt das die Positionierung als Marktführer und Schwergewichtschampion: Man kann das auch die „Multiple-A-Klasse“ nennen: Allianz, AXA, AMB Generali, daneben noch Ergo und nationale Champions wie etwa R+V. Über Solidität und Kapitalkraft und den Faktor „Sicherheit“ versuchen sich vor allem in der Personenversicherung viele andere Versicherer zu positionieren. Sie müssen sich aber ihr Standing durch kontinuierlich gute

Ratings hart erarbeiten, und bleiben gegenüber den natürlichen Champions immer im Erklärungsnotstand.

2. Positionierung über den Preis

Das Aldi-Prinzip: Gute Qualität zum besten Preis. HUK-Coburg hat das in der Kfz-Versicherung äußerst erfolgreich vorgemacht. In der Altersvorsorge spielt der Preis dagegen nur eine untergeordnete Rolle. Allein in Sparten wie Risiko-Leben oder (eingeschränkt) BU ist er ein Profilierungswerkzeug; vor allem Direktanbieter wie Cosmos oder Hannoversche Leben setzten es erfolgreich ein.

3. Positionierung über die Leistung

Eigentlich die klassische Form, sich in einem Markt durchzusetzen. In der deutschen Versicherungswirtschaft hat es etwas länger gedauert, bis man darauf kam. Der Wettbewerb um die höchste Rendite bzw. die höchsten Ablaufleistungen in der Lebensversicherung ist bislang die stärkste Ausprägung dieser Form der Positionierung. Neben Marktschergewichten wie der Allianz haben sich auch Unternehmen wie die Debeka, die eigentlich aus der zweiten Reihe kamen, über ihre Leistungen profiliert und sind mittlerweile zu einem Synonym für renditestarke Altersvorsorge geworden. Überflüssig zu sagen, dass es natürlich nur wenigen Gesellschaften gegeben ist, sich tatsächlich über die Leistungen zu positionieren. Und es muss auch nicht extra erwähnt werden, wie schnell eine solche Positionierung kippt, wenn man die Leistungen nicht mehr bringen kann. Das Beispiel Hannoversche Leben, die nach verfehlter Kapitalanlagepolitik aus dem Rendite-Olymp abstürzte, dürfte allen noch gut in Erinnerung sein.

Grundsätzlich muss man natürlich eingestehen, dass sich nicht alle 119 deutschen Lebensversicherer zukünftig über ihre Leistung positionieren können – schlicht und einfach, weil sie diese Leistungen gar nicht erbringen können, und weil ein längerer Anlauf dazu gehört, sich nur in einzelnen Bereichen (etwa Kostenquoten, Alterungsrückstellungen) in den Spitzenbereich vorzuarbeiten. Die Mehrheit muss sich andere Wege suchen, weil sie im Wettbewerb um die Leistung nicht bestehen kann. Auch hier ist die Konsolidierung des Marktes weiter vorgezeichnet.

4. Positionierung über Produkte

Dieser Punkt ist eng mit der Positionierung über die Leistung verbunden. Bei der Differenzierung nach Produkten ist die Assekuranz traditionell gehandicapt: Es ist in der Regel viel einfacher, einen neuen Tarif nachzubauen als den neuen BMW. Der Vorsprung durch neue Produkte ist also meist nicht von langer Dauer. Trotzdem sind Produktinnovationen gerade für den Vertrieb oft eine entscheidende Waffe: Echte Neuerungen verschaffen den Zugang zu freien Vermittlern – und sie verschaffen der eigenen Ausschließlichkeit Atemluft im Kampf gegen die Konkurrenz. Innovationen bieten die Möglichkeit, aus der Herde auszubrechen und sich zu profilieren. Besonders gut ist das bei Maklerversicherern zu spüren, die unter einem erheblichen Zwang stehen, etwa im heiß umkämpften Wachstumsfeld der Fondspolice immer einen Schritt weiter zu sein als die Konkurrenz: Flexibilität, Fondsauswahl, Garantieförmn, Fondsmanagementkonzepte – in diesem Marktsegment geht es heute nicht mehr ohne eine fortwährende Weiterentwicklung der Positionierung als innovativer Anbieter. Notgedrungen waren es hier zuerst die ausländischen Newcomer auf dem deutschen Markt, die sich über Produktinnovationen positioniert haben. Vor allem die Angelsachsen wie Standard Life, Canada Life und Clerical Medical (und ihre Vorgängergesellschaften) haben hier die Schrittzahl

vorgegeben, inzwischen haben deutsche Anbieter wie Aspecta, Stuttgarter und WWK nachgezogen, und auch die großen internationalen Player wie Allianz und AXA profilieren sich zumindest bei den freien Vermittlern in der Altersvorsorge inzwischen verstärkt über neue Produkte wie Variable Annuities. Diese Produkte setzen allerdings ein Kapitalanlage-Know-how voraus, dass in vielen kleineren Unternehmen schlicht nicht vorhanden ist. Damit sind die komplexen neuen Vorsorgeprodukte mit ihren neuartigen Garantieförmern tatsächlich ein Mittel zur Profilierung im Markt – haben sie durchschlagenden Erfolg, hat das konkrete Auswirkungen auf die Marktanteile der übrigen Konkurrenz.

Die große Mehrheit der deutschen Versicherer steht in diesem Bereich noch abseits und beschränkt sich meist auf die Übernahme von Produktkonzepten, wenn diese zum Mainstream geworden sind. Das mag daran liegen, dass sie nach traditioneller Untätigkeit in diesem Gebiet nur schwer in der Lage sind, von heute auf morgen kreativ zu werden. Und möglicherweise sind die Fesseln der alten IT-Systeme und der eingefahrenen Vertriebswege in vielen Häusern auch so stark, dass sie zeitnahe, flexible Produktenentwicklung ersticken. Bei vielen deutschen Versicherern hat man aber auch den Eindruck, als fehlten die Fähigkeit und der Mut, wirklich innovativ zu sein.

5. Positionierung über den besten Service / die beste Beratung

Obwohl in Deutschland gern von den „Serviceversicherern“ die Rede ist, wenn es um die Unterscheidung von Direktvertreibern und Versicherern mit traditionellem Außendienst geht – eine Positionierung über besondere Serviceleistungen findet bislang kaum statt. Im Gegensatz zu den Schaden- und Unfallsparten, wo Assistance-Konzepte auf dem Vormarsch sind, gibt es in der Lebensversicherung bislang natürlich weniger Möglichkeiten, nach dem

Abschluss während der langen Laufzeit Service erlebbar zu machen. Mit den neuen Produktkonzepten „Universal Life“ oder Variable Annuities kann sich das ändern, denn hier geht es darum, im Idealfall über das ganze Leben eines Kunden Mehrwert zu bieten (etwa durch Teilauszahlungsmöglichkeiten, flexible Abläufe oder Pflegedienstleistungen im Alter).

6. Positionierung als Spezialist für bestimmte Vertriebswege

Zwar war der Multi-Kanal-Vertrieb das große Trendthema der letzten Jahre. Aber anders als die große öffentliche Aufmerksamkeit vermuten ließ, sind stattdessen sind vor allem in der Lebensversicherung besonders stark diejenigen Versicherer gewachsen, die nicht alles gemacht haben, sondern sich auf bestimmte, Erfolg versprechende Vertriebswege konzentriert und sich immer perfekter auf diese Vertriebswege eingestellt haben. Die neuen ausländischen Lebensversicherer haben sich – aus der Not eine Tugend machend – ohne eigenen Außendienst auf die Ansprache der freien Vermittler konzentriert und sind in diesem wachstumsträchtigsten Vertriebsweg damit spektakulär vorangekommen.

Der Volkwohl Bund ist ein gutes Beispiel, wie sich ein Versicherer aus dem grauen Mittelmaß der deutschen Assekuranz über eine konsequente Ausrichtung auf einen Vertriebsweg profilieren kann. Die Neuaufstellung als Maklerversicherer und der Verzicht auf die eigene Ausschließlichkeit ist über viele Jahre beharrlich verfolgt worden. Produkte, Maklerbindung und finanzielle Leistungskraft wurden dieser Strategie angepasst. Heute ist der mittelgroße Versicherer eines der wachstumsstärksten Unternehmen und einer der beliebtesten Maklerversicherer.

7. Positionierung als Spezialist für bestimmte Zielgruppen

Eine Zielgruppenorientierung war den deutschen Versicherern lange fremd. Einige Beamtenversicherer definierten sich zwar über die Zielgruppe öffentlicher Dienst, MLP bearbeitete den Markt der Jungakademiker, Jugendschutzbrief-Konzepte wie von der Vertriebsorganisation Zeus waren zwar durchaus erfolgreich, fanden aber kaum Nachahmer. Die große Masse des Marktes hatte mit den nachwachsenden jungen Familien ein scheinbar unaufhörliches Kundenpotenzial und brauchte sich keine Gedanken zu machen, irgendwie fokussiert vorzugehen.

Diese Zeiten sind vorbei. In der Flaute klammern sich die deutschen Versicherer nun zunehmend an Zielgruppenkonzepte. Vorbild ist dabei die Ideal. Sie hat es als einziges Unternehmen geschafft, sich als echter Zielgruppenanbieter zu profilieren: Aus einer kleinen Sterbekasse wurde ein innovativer Seniorenversicherer, der seine komplette Produktpalette konsequent auf die Zielgruppe ausgerichtet hat (und daneben auf den Vertriebsweg Makler) und ein paar Jahre lang unabhängig von der Marktentwicklung mit exorbitanten Raten wuchs.

Bei der Verfolgung einer Zielgruppenstrategie gibt es viele natürliche Hindernisse zu überwinden: Echte Zielgruppenorientierung zur Profilierung am Markt ist vor allem kleineren Versicherern möglich, die sich als Nischenanbieter besser auf bestimmte Gruppen konzentrieren können. Schon die Masse der mittelgroßen Versicherungsgruppen dürfte Schwierigkeiten haben, bei ihrer breiten Aufstellung eine Zielgruppe zu benennen. Und fairerweise muss man natürlich auch sagen, dass die Anzahl der attraktiven Zielgruppen im deutschen Markt endlich ist. Und Frauen, Berufsanfänger und Menschen über 45, wie es ein großer Hamburger Versicherer als Devise ausgegeben hat, scheint mir den Begriff der Zielgruppe doch etwas zu überdehnen.

8. *Positionierung über die Rechtsform*

Weit über ein Drittel des deutschen Versicherungsmarktes ist nach dem Prinzip der Gegenseitigkeit organisiert. Aber seitdem nach dem 2. Weltkrieg ein Gentleman's Agreement zwischen allen Versicherer abgeschlossen wurde, nicht mit der Rechtsform zu werben, ist die Profilierung über die Rechtsform bis heute kein Thema in der deutschen Assekuranz gewesen. Angesichts eines wachsenden grundsätzlichen Unbehagens an der globalisierten, auf Renditemaximierung fixierten Wirtschaftsentwicklung und den Meldungen über Rekordgewinne und gleichzeitige Stellenstreichungen in der Öffentlichkeit wäre es aber schon sinnvoll, sich offensiv als Alternative zu den in Verruf geratenen Aktiengesellschaften zu positionieren. Angesichts der taumelnden Börsen und der milliardenschweren Rettungspläne für strauchelnde Banken und große Versicherungs-Konzerne wäre es eine gute Gelegenheit, die deutschen Versicherungsvereine als Hort der Stabilität in einem zunehmend unberechenbaren internationalen Finanzsystem zu propagieren.

Neben der relativen Unabhängigkeit vom Chaos der Börsen gibt es dabei noch ein anderes zentrales Argument für die Vereine: Als Versicherungsverein brauchen sie keine Aktionärsinteressen zu bedienen, der Gewinn kommt ungeschmälert den Kunden zugute. Weil der internationale Kapitalismus in der deutschen Öffentlichkeit momentan stark in Verruf geraten ist, wäre eine Profilierung über die Rechtsform der Gegenseitigkeit sicherlich eine lohnende Strategie.

Wenn wir diese acht Möglichkeiten der Positionierung für einen Lebensversicherer noch einmal Revue passieren lassen, dann fällt auf, dass im Grunde nur ein ganz kleiner Teil der deutschen Versicherer einen dieser Wege

zur Profilierung, zur Unterscheidung von der Masse des Marktes nutzt. Lassen sie es mich positiv formulieren: Potenzial schient hier noch reichlich vorhanden zu sein. Und der Druck nimmt so stark zu, dass es sich im Grunde kein Lebensversicherer in Deutschland leisten kann nicht darüber nachzudenken, wie er sein Profil als Unternehmen schärfen und sich von der großen Herde absetzen kann.

2. Wie können sich Lebensversicherer gegenüber Investmentgesellschaften und Banken im Markt der Altersvorsorge profilieren?

Zu Beginn eine Vorbemerkung: Die Ereignisse der letzten Wochen haben die Vorzeichen für dieses Kapitel vollkommen verändert. Im Frühling, als Prof. Müller-Reichardt und ich das Thema für meinen Vortrag festgelegt haben, war die deutsche Lebensversicherung in der Defensive. Inzwischen ist die Investmentbranche in der Defensive. Damals mussten sich die Versicherer in Sachen Performance und Modernität gegenüber den Investmentfonds profilieren. Heute müssen sich die Fonds in Sachen Sicherheit gegenüber der Assekuranz profilieren. So kann sich in nicht einmal einem halben Jahr die Welt ändern.

Viele Jahre lang war die Assekuranz bei der Altersvorsorge gegenüber den Fonds in der Defensive. Das traditionelle Kalkulationsmodell galt vielen als überlebt; die Renditen sanken auf kümmerliche Werte. Nach hohen Abschreibungen infolge des Börsencrash‘ Anfang des Jahrzehnts und lang anhaltenden Tiefstständen bei den Zinsen hatte mancher Versicherer Mühen, seine garantierten Leistungen für die Kunden zu erwirtschaften. Außerdem machten die hohen Kapitalunterlegungen für die Garantien das klassische Modell zunehmend problematisch für börsennotierte Versicherer, die den

Analysten auch noch erklären müssen, wie viel vom Überschuss an den Kunden und wie viel an den Aktionär fließen.

Das Neugeschäft mit den klassischen Produkten geriet ins Stocken; nur, wenn der Staat mithilft (wie bei Riester und Rürup), läuft der Absatz. Wachstum und Dynamik gab es dagegen im Markt der Fondsgebundenen Produkte. Hier mühen sich die Lebensversicherer in einem von Makler und Großvertrieben dominierten Markt, gegenüber der zunehmenden Konkurrenz der Investmentbranche ihr Profil zu schärfen: und zwar im Grunde als die besseren Fondsanbieter: Das Fondsangebot wurde erheblich vergrößert, die Anlagemöglichkeiten bis hin zu einer echten Vermögensverwaltung im Mantel einer Fondspolice ausgeweitet, neue Garantieförmern konzipiert. Die Positionierung war eindeutig: Wer das große Renditepotenzial der Kapitalmärkte für seine Altersvorsorge nutzen will, soll es nicht über Investmentfonds tun, sondern über fondsgebundene Lebens- und Rentenversicherungen.

Fondspolice: Was ist die Leistung des Versicherers?

Diese Form der Profilierung, die vielen Versicherer vor allem auf dem Maklermarkt gutes Neugeschäft gebracht hat, erscheint mir nicht ungefährlich zu sein. Das Problem: Sie entwertet die eigentliche Leistung des Versicherers. Oder, anders formuliert: Es ist am Ende gar keine eigene Leistung erkennbar. Wenn sich die Versicherer als die besseren Fondsanbieter positionieren, warum braucht man dann eigentlich noch Versicherer? Hinzu kommt: Bei vielen Anbietern geht mittlerweile die Unterscheidbarkeit untereinander verloren. Wenn ein halbes Dutzend Maklerversicherer mit den gleichen internationalen Top-Fonds und dem gleichen Garantiekonzept der DWS auf den Markt gehen, ist kein eigenes Profil mehr erkennbar.

Der Siegeszug der fondsgebundenen Produkte gefährdet eine Leistung, die bisher zur Kernkompetenz der Lebensversicherer gehörte: die Kapitalanlage. Es mag gegenüber Aktionären und Analysten klug sein, das Risiko der Kapitalanlage für den Kunden möglichst weit aus den eigenen Büchern zu entfernen und auf den Kunden zu überwälzen. Damit gibt der Lebensversicherer aber die Erfüllung seines zumindest in Deutschland zentralen Leistungsversprechens in fremde Hände – nämlich für seinen Kunden Sicherheit *und* Rendite zu erwirtschaften. Wenn für die Rendite der Templeton Growth Funds zuständig ist und für die Sicherheit die DWS – was ist dann der Versicherer noch wert?

Entwertung des traditionellen Kalkulationsmodells

Die strategische Neuausrichtung auf die Fondsprodukte ging zum Teil mit einer Entwertung des traditionellen Kalkulationsmodells einher. Gerade manche große Versicherer wie AXA oder Victoria erzielten als Folgen des Börsencrash zu Beginn des Jahrzehnts, der ihnen hohe Abschreibungen brachte, nur noch marktunterdurchschnittliche Renditen und richteten sich deshalb lieber auf die Produktschiene fondsgebundene Produkte aus, um bei den Vermittlern mithalten zu können. Die Hinwendung zu Fondsprodukten war also teilweise der nackten Not geschuldet; mancherorts aber auch eine bewusste strategische Option: In Zeiten von niedrigen Zinsen und stagnierenden Überschussbeteiligungen schien das klassische Modell wenig geeignet, auf dem schwächelnden Markt noch große Akzente setzen zu können.

Mit dem Marktauftritt der Variable Annuities ist dann die Abkehr vom traditionellen Kalkulationsmodell noch weiter vollzogen worden. Das Prinzip der Fondsanlage wird totalisiert und auch auf die Auszahlungsphase

ausgedehnt, während gleichzeitig komplexe Derivatekonstruktionen für die Garantien sorgen sollen. Hier haben die Lebensversicherer tatsächlich einen Ansatz gefunden, sich als Produktinnovatoren gegenüber Branchenkonkurrenten, aber vor allem gegenüber der Investmentbranche zu profilieren. Die Garantien werden nämlich hierbei häufig wieder selbst gemacht – eine Kernkompetenz der Versicherer – die Darstellung von Garantien – strahlt also zunächst einmal in neuem Glanz. Dass die Wirkungsweise dieser Garantien meistens ein gut gehütetes Geheimnis bleibt, wirft aber einen Schatten auf die neuen Produkte.

Variable Annuities können bislang nur von großen Versicherern mit dem nötigen Investment-Know-How konstruiert werden – kleinere Gesellschaften können hier schlicht nicht mithalten. Dazu wurden bei AXA und Co. internationale Spezialistenteams in Dublin oder Luxemburg zusammengezogen, um die Produktlösungen – zugeschnitten auf die Bedürfnisse der einzelnen regionalen Märkte – auszufüteln. Nach einer entsprechenden Änderung des Aufsichtsrechtes können derartige Angebote jetzt auch in Deutschland entwickelt werden.

Ironie des Schicksals: Gerade als etliche große Anbieter in Deutschland zur großen Offensive bei den Variable Annuities ansetzten und die neuen Produkte in den einschlägigen Vermittlerblättern als „Rettung aus Amerika“ gefeiert wurden, gingen die Kapitalmärkte in die Knie. Aktieninvestments für die Altersvorsorge sehen in Zeiten abstürzender Kurse immer schlecht aus. Die große Krise wird das Interesse der Kunden an Aktien und Fondspolicen zunächst spürbar dämpfen. Aber bei den Variable Annuities kommt noch etwas Anderes hinzu: Ihre Garantieleistungen sind plötzlich in Frage gestellt. Kein Vermittler und kein Kunde versteht, wie die komplexen Garantiekonstruktionen funktionieren. Etliche Versicherer wissen es wohl selbst nicht, wie ein

interessanter Test des VDVM zeigt: Der Maklerverband bat kürzlich im Rahmen einer Informationsrunde verschiedene Versicherungsvorstände, doch das Produktkonzept ihrer Variable Annuities zu erklären. Die meisten Vorstände waren dazu nicht in der Lage – so komplex ist offenbar die Konstruktion. Das Vertrauen in Finanzprodukte, die niemand versteht, ist aber gerade ein zentraler Auslöser für das US-Hypothekendesaster gewesen. Wenn dann auch noch bekannt wird, dass Garantien für Variable Annuities auf Zertifikate von Lehman Brothers beruhen wie bei einigen großen Anbietern in Österreich, ist das ein Super-GAU für das neuartige Produktkonzept.

Renaissance der klassischen deutsche Lebensversicherung

Unter diesen Voraussetzungen ist der Weg zur wirkungsvollen Profilierung der deutschen Lebensversicherer gegenüber der Konkurrenz der Banken und Investmentgesellschaften natürlich seit Anfang September vorgezeichnet: In den Stürmen der Finanzmärkte kann sich die Assekuranz ihren Kunden als sicherer Hafen empfehlen. Die klassisch deutsche Lebens- und Rentenversicherung dürfte vor einer Renaissance stehen.

Die Kunden sind momentan durch die epochale Krise extrem verunsichert. Das Image der Investment-Bereichs ist am Boden zerstört. Den Lebensversicherern fällt damit ihre zukünftige Positionierung gegenüber der Investmentbranche praktisch in den Schoß. Sie muss nur noch zugreifen - und den alten Slogan „Sicherheit mit Dividende“ wieder aktivieren. Die VDVM-Makler haben diese Kehrtwende bereits vollzogen: Sie wollen künftig auch in der bAV verstärkt auf die „konservativen“ traditionellen Produkte setzen, wie sie kürzlich erklärt haben. Das Argument der Sicherheit habe angesichts der aktuellen Lage schlichtweg die höchste Priorität.

Argumentativer Spagat nötig

Ganz einfach ist eine solche Rückkehr in die klassische Produktwelt allerdings nicht. Den deutschen Lebensversichern wird dabei ein erheblicher Spagat abverlangt: Auf der einen Seite stimmen sie gern das Loblied auf die Sicherheit des traditionellen Modells an, auf der anderen Seite dürfen sie dabei aber die fondsgebundenen Produkte nicht zu laut verdammen, weil sie diese doch in den letzten Jahren so stark in den Markt gepusht haben. Leider sieht es so aus, als wenn die Mehrzahl der deutschen Lebensversicherer zuletzt wieder einmal auf dem falschen Dampfer unterwegs waren: Um die Jahrtausendwende hatte man zu blind auf Aktien vertraut und dafür mit Milliardenabschreibungen bezahlt. Diesmal hat man auch auf Aktien gesetzt, aber die Kunden ins Risiko laufen lassen. Durch diese strategische Entscheidung könnte das Image der Branche schwer leiden. Die Lebensversicherer und ihre Vermittler haben sicherlich ähnlich viele Kunden in Aktieninvestments gebracht, die sie momentan bereuen, wie die Banken und Fondsgesellschaften, die heute in der Öffentlichkeit am Pranger stehen.

Das eigene Profil in der Altersvorsorge besteht für die Lebensversicherer im Grunde darin, einen Gegenpol zu den schwankenden Kapitalmärkten zu bilden. Dabei kommt ihr das Vertrauen in eine Kernkompetenz zu gute, die ihr zuletzt häufig abgesprochen wurden: die Kapitalanlage. Die meisten Kunden dürften angesichts der aktuellen Lage wünschen, dass ihnen jemand das Kapitalanlagerisiko abnimmt – und zwar nicht über irgendwelche Konstruktionen mit unaussprechlichen angelsächsischen Trendvokabeln, sondern mit einem großen, soliden Portfolio aus sicheren Anlagen, wie es die Lebensversicherung ja lange Zeit als „größer Mischfonds der Welt“ für sich reklamiert hat.

Wenn die Lebensversicherer es schaffen, weiterhin ohne größere Beschädigungen durch die Krise zu kommen (Ihre Überschussbeteiligung wird natürlich auch leiden), können sie dieses Vertrauen tatsächlich rechtfertigen. Die Zeiten der Höhenflüge und der Überrenditen sind zunächst einmal vorbei. Es wird sich auch bei den deutschen Vorsorgesparern nach dem zweiten Crash innerhalb von nicht einmal zehn Jahren die banale Erkenntnis durchsetzen, dass höhere Renditen eben auch höheres Risiko bedeuten. Die zahlreichen fondsgebundenen Garantieprodukte der letzten Jahre müssen nun den Beweis antreten, dass sie auch in der Krise besser abschneiden als das klassische Kalkulationsmodell. Wohlweislich halten sich die Produktanbieter bei der Angabe von tatsächlich erbrachten Ablaufleistungen nach Kosten bislang vornehm zurück. Ganze zwei Versicherer lieferten für den map-Report kürzlich die entsprechenden Daten – und die Beitragsrendite lag nur im Durchschnitt der klassischen Lebensversicherungen...

3. Fazit

Durch die Finanzkrise gewinnen die deutschen Lebensversicherer also gegenüber Banken und Investmentgesellschaften unverhofft ein neues Profil. Sie sollten diese einmalige Chance nutzen und das klassische Kalkulationsmodell pflegen, damit es auch nach dem Abklingen der momentanen Krise für sicherheitsorientierte Kunden die wichtigste Alternative in der Altersvorsorge bleibt. Sie sollten den Beweis antreten, dass sie auch mit ihrer traditionellen Form der Anlage einen Mehrwert für den Kunden erzielen können- und zwar über das hinausgehend, was sie an Leistungen garantieren. Der große Mischfonds Lebensversicherung, der dem Kunden das Risiko der Kapitalanlage abnimmt, sollte immer noch für ansehnliche Renditen gut sein, und seine Kapitalanleger sollten mit einer klugen Mischung verschiedener Risikoklassen

(zu denen natürlich auch Aktien gehören) das Profil der Lebensversicherung als sichere, renditestarke Vorsorgeform auch in Zukunft schärfen

Meine Damen und Herren, ich habe versucht, in meinem Vortrag die Schwächen der deutschen Lebensversicherer bei ihrer Positionierung herauszuarbeiten. Zu viele haben bis heute keine Antwort auf die Frage, warum man eigentlich ausgerechnet ihre Produkte kaufen soll. Ich habe mögliche Wege aufgezeigt, wie sich Versicherer im Markt profilieren und von der Masse des Mittelmaßes, aber auch von der Konkurrenz der Banken und Investmentfonds absetzen können. Dabei geht es im Grunde um einige einfache, aber wesentliche Dinge: Es geht um die Fähigkeit, sich auf Veränderungen einzustellen. Es geht um Kreativität, sich neue Lösungen einfallen zu lassen. Und es geht um den Mut, eine neue Herausforderung mit neuen Ansätzen zu bewältigen.

Kreativität und Mut waren bislang nicht gerade Eigenschaften, die man mit der deutschen Versicherungswirtschaft in Verbindung gebracht hat. Es wäre schön, wenn dieser Vortrag einen kleinen Beitrag dazu geleistet hätte, damit sich das ändert. Und dass Sie vielleicht, wenn sie irgendwann einmal am Fenster über dem Marktplatz stehen müssen, einen richtig schönen Satz auf den Markt rufen können. Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit.