

Das Renewal 2021 – ein Schritt vor, zwei zurück

geschrieben von [Rainer Witzel](#) am 28. Januar 2021 in [Abo](#), [Allgemein](#), [Kommentare](#), [The Long View](#), [Top News](#) | [2 Kommentare](#)

The Long View – Der Hintergrund Die diesjährige Vertragserneuerung in der Industrieversicherung hat das Gegensätzliche mehr zementiert als das Gemeinsame betont. Die Versicherer haben Preiserhöhungen, die marktwirtschaftlich völlig in Ordnung waren, weitgehend empathielos sowie unter Missachtung und Ausnutzung der wirtschaftlichen Lage ihrer Industrieklientel durchgesetzt. Bei den Kunden könnte das den Trend verstärken, Versicherungen noch stärker als reine Kostenposition wahrzunehmen. Auch viele große Makler haben sich beim Renewal nicht mit Ruhm bekleckert.



Rainer Witzel ist Gründer und Chef der Beteiligungsgesellschaft und Unternehmensberatung Thor Capital

© Friedrich Ganz

Zunftvertreter bereits den Niedergang der deutschen Wirtschaft angesichts dramatischer

Das Renewal 2021 wird in Erinnerung bleiben. Die langjährigen Assekuranzmitarbeiter hatten ein Déjà-vu an vergangene Hartmarktphasen, die früher regelmäßig im Marktzyklus aufkamen. Unvergesslich sind die Zeiten der sogenannten Konsortialkommission in den 1990er Jahren, die eine Sonderbehandlung von Spitzenrisiken beabsichtigte. Das böse Wort vom „Feuerkartell“ machte die Runde. Die jüngeren Berufskollegen haben in den vergangenen Jahren Ähnliches einfach nicht erleben dürfen. Das mag ein Grund für die teilweise entsetzten Reaktionen in der Maklerschaft gewesen sein – auf einen Vorgang, der weitestgehend empathielos sowohl unter Missachtung wie auch gleichzeitig Ausnutzung der aktuell wirtschaftlich prekären Lage für die Industrieklientel exekutiert wurde, aber ganz nüchtern marktwirtschaftlich gesehen (leider) völlig in Ordnung geht.

Über die ökonomischen Gründe für diesen Preiserhöhungsaktion und die nicht-monetären Blessuren infolge dieser Aktion ist ausreichend viel gesagt und geschrieben wurden. Dieser Beitrag will etwas tiefer suchen und beschreiben, was möglicherweise das Symptomatische, Latente und Defizitäre in dieser Erneuerungsrunde war, mit dem man sich dann veränderungsorientiert auseinandersetzen kann.

Zunächst der Versuch einer Einordnung des Problems in die Unternehmenswirklichkeit. Das erscheint mir notwendig, weil einige

Prämienerrhöhungen befürchteten. Es geht auch ein paar Nummern kleiner.

Versicherungen sind im Schadenfall im weitesten Sinne eine Form von Kapitalbeschaffung beziehungsweise Ersatz für den Verzehr der eigenen Liquidität. Wer aber schon im operativen Cashflow Liquiditätsprobleme generiert, dem hilft dann auch der beste Versicherungsschutz nichts mehr. Im Gegenteil: Aktuell in finanzielle Atemnot geratenen Unternehmen haben nicht selten ihre Versicherungsprogramme mit dem Ziel der Liquiditätsoptimierung geschliffen.

Im Übrigen: Bei genauerer Begutachtung der Versicherungen hinsichtlich ihrer operativen Verwertbarkeit für Corona-bedingte Folgeschäden oder notwendige Liquiditätsoptimierungen (zum Beispiel via Kautionsversicherung) war zwangsläufig nicht viel zu holen. Das ist kein Vorwurf an die Assekuranz, denn Versicherungen sind implizit nur mittelbar „verwendungsfähig“ für den Finanzchef eines Unternehmens. Dennoch war zu beobachten, dass die fehlende „Corona-Relevanz“ der Branche dem Kundenansehen nicht geholfen hat, was zugegeben nicht ganz fair ist. Das Ganze spielte sich natürlich im grellen Licht der Debatte um die Betriebsschließungsversicherung ab, die als ausgewachsenes PR-Desaster die gesamte Branche in Geiselschaft genommen hat.

Versicherung – das „Schmiermittel“ der Wirtschaft?

Im Renewal-Kontext sprachen manche Branchenexperten von Versicherungen als einem „Schmiermittel“ für die Wirtschaft, das die prämienhungrigen Versicherer angeblich leichtfertig der Wirtschaft entziehen. Treibstoff und Schmiermittel – um im Bild zu bleiben – kommen dann doch eher in Gestalt von Krediten aus dem Finanzmarkt. Das, was die Assekuranz bietet – so der Finanzchef eines Mittelständlers – erinnere ihn eher an ein Frostschutzmittel. Man braucht es bei kritischen Wetterumständen; meistens geht es auch ohne. Sicher, eine unzulässige Verkürzung der wertschöpfenden Rolle von Versicherungen. Aber als durchaus im Trend stehende Tendenzaussage würde ich das nicht leichtfertig vom Tisch wischen. Verständlicher wird diese Abwertung unseres Marktes auch mit den aus Kundenperspektive immer noch unzureichenden Produktangeboten für echte CFO-relevante Risikoszenarien. Auch der Cyberhype hat diese seit Jahren geführte, weitestgehend ergebnisfreie Debatte nicht beendet!

Doch zurück zu den Schmiermitteln für die Industrie. Die immer etwas ungenauen Volumenangaben zur Gesamtprämie im deutschen Industrieversicherungsmarkt bewegen sich einschließlich Kfz-Versicherungen zwischen 15 bis 20 Mrd. Euro. Je nach aktueller Schadenquote kann man den schadenbedingten Liquiditätsrückfluss in die Wirtschaft in etwa in der Region der vorgenannten Prämien verorten.

Vergleichen wir diese Dimension mit der Relevanz des Kapitalmarktes für Unternehmen, wobei wir die strukturellen Unterschiede zwischen Firmenkrediten und Versicherungen außer Acht lassen.

Laut DB Research wurden allein im dritten Quartal 2020 Unternehmensanleihen in Höhe von 14,1 Mrd. Euro begeben. Ein herausragendes Ergebnis im Mehrjahresvergleich. Nach den Angaben der Deutschen Bundesbank vom August 2020 betrug das Gesamtvolumen der durch die Banken in Deutschland an inländische Unternehmen und wirtschaftlich Selbstständige im Jahr 2019 ausgegebenen Kredite 1.560 Mrd. Euro. Im ersten Halbjahr 2020 ist es bereits auf 1.613 Mrd. Euro angewachsen.

**15 bis 20
Mrd.
Euro**

beträgt die
Gesamtprämie im
Industrieversicherungs-
markt

Firmenkredite und Versicherungen stehen in keinem Verhältnis

Betrachten wir dagegen die geschätzten 15 bis 20 Mrd. Euro Industrieversicherungsprämie im deutschen Markt einmal nicht nur als Aufwand, sondern als über Schadenzahlungen an die Versicherungsnehmer zurückfließende Liquidität. Das wären dann noch nicht einmal zwei Prozent im Verhältnis zum Kreditzufluss aus dem Finanzmarkt. Klar, in den Policen stecken kumuliert viele Milliarden Euro an Leistungsversprechen für den „Worst Case“. Im Individualfall mag es dann auch mal mit der Vermeidung der existenziellen Frage dank Versicherung stimmen; im gesamtwirtschaftlichen Sinne ergibt sich eine andere Betrachtung.

Das soll und kann nicht als struktureller Vorwurf an Versicherer verstanden werden. Versicherungen sind eine Absicherung für unvorhersehbare Ereignisse. Sie ersetzen im Kern ansonsten notwendige teure Fremd- und Eigenfinanzierungen. Fremdfinanzierungen via Banken dienen der Aussteuerung konjunktureller Effekte und der langfristigen Wachstums- beziehungsweise Investitionsfinanzierung. Aber grundsätzlich taugen diese Finanzmittel eben auch zur „Risikofinanzierung“ von unvorhersehbaren Ereignissen. Müssen sie auch, wenn es überhaupt keinen adäquaten Versicherungsschutz gibt und das Eigenkapital aufgebraucht ist. Beides – Versicherungen und Fremdfinanzierungen – haben ihre Berechtigung. Corona hat aber leider vielen Unternehmen die natürliche Begrenztheit des Versicherungsmarktes erneut demonstriert. Ähnliches passiert im Zuge des Terroranschlages am 11. September 2001 und der globalen Auswirkungen der Finanzkrise ab 2007. Im Gegenzug war eben der Kapitalmarkt die entscheidende Lebensader für viele Industriekunden.



Die Corona-Krise hat den Unternehmen die Begrenztheit des Versicherungsmarktes vor Augen geführt

© iStock/Monsitj

Prämienhöhung sprichwörtlich hineingekracht. Jeder Entscheider auf Kundenseite, für den die Höhe der Versicherungsprämien und die präventive Risikofinanzierung als solche eine höhere Wahrnehmung erfordert, wird sich die Aufwands-Nutzen-Frage neu stellen. Zumal es ja zunächst pauschal fast alle Unternehmen verursachungsneutral getroffen hat. Niemand nimmt unverschuldete Kostenerhöhungen hin, ohne nicht wenigstens über Alternativen nachzudenken. Wenn die Versicherungen sowieso keine maximale Aufmerksamkeit beim Manager hatten, dann wird er sich vermutlich zukünftig noch mehr aus einer reinen Kostenperspektive seine Partner – oder schlimmer – Lieferanten suchen. Wer als Versicherer undifferenziert seine Kunden anspricht, muss sich über die umgekehrte gleiche Reaktion eines Kunden nicht wundern.

Gleichzeitig entstehen neue Risikoprofile, für die nach Lösungen gesucht wird, beziehungsweise sie dynamisieren sich in pandemischen Umfeld-Bedingungen. Insofern ist eine pure, schlecht begründete beziehungsweise kommunizierte Prämienhöhung ohne deren Kontextualisierung mit neuen Produkt- und Serviceperspektiven für die Industrie ziemlich mau.

Das Gegrummel wird vermutlich lauter werden, und die wirklich bemühten Makler werden es direkt abbekommen, wenn die Assekuranz nicht konzeptionell antworten kann. Das Interesse und die Nachfrage von Industriekunden nach Risikofinanzierungen wird wieder anziehen, wenn die Industrie „post-Corona“ aus dem Gröbsten heraus ist. Man spürt jetzt schon im Dialog mit vielen CFOs deren Bereitschaft, zukünftig mehr zur risikorelevanten Stabilisierung der Cashflows zu tun

beziehungsweise zu investieren. Die zunehmenden Initiativen vieler Captives, ihre versicherten Portfolios zu erweitern, ist ein erstes Anzeichen. Das Konzept „Virtual Captive“ von Swiss Re Corporate Solution ist eine hoffnungsvolle Reaktion und richtige Antwort auf die Frage nach alternativen Risikofinanzierungsansätzen. Dabei können Unternehmen über die Bilanz der Swiss Re quasi die Vorteile eines firmeneigenen Versicherers nutzen, ohne selbst einen gründen zu müssen.

Kunden werden den Finanzmarkt zur Risikofinanzierung anzapfen

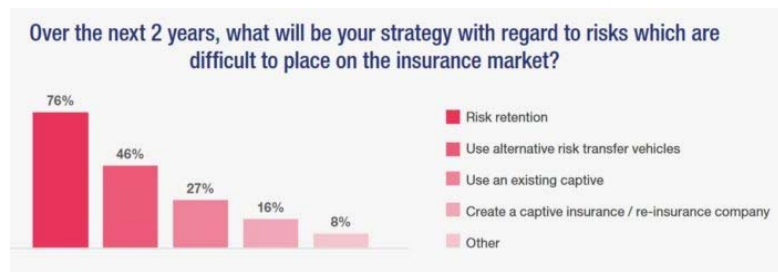
Persönlich halte ich es auch nur noch für eine Frage der Zeit, wann Kunden auch den Finanzmarkt mit Risikofinanzierungen direkt anzapfen können. Die Rückversicherer haben mit ihren Risiko-Verbriefungen schon seit vielen Jahren und erfolgreich die ersten Spuren gelegt. Sobald ausreichend Daten und deren multirelationale Analyse zu den nachgefragten Risikoprofilen auch außerhalb der Naturgefahren vorhanden sind, werden sich die für Finanzinvestoren zwingend notwendigen Rendite-Risiko-Modellierungen professionalisieren lassen.

Ich habe leider auch keine hinreichende Erklärung, warum die Versicherer das Renewal in dieser

Das verstärkt dann den schon anderweitig genährten Impuls, Versicherungen auf eine einzukaufende Kostenposition beziehungsweise gute Vertragsverwaltung zu reduzieren. Beides finde ich fatal, weil es eines Tages darin mündet, dass Versicherungen nicht mehr konzipiert, sondern nur noch abgeschlossen werden. Wer sich fragt, warum Kunden selbst Prämien- und Honorarschlachten zunehmend mithilfe von robust auftretenden Kostenoptimierern losstreten beziehungsweise gegenüber derart reduzierten Wettbewerbsangeboten offen sind, findet hier eine Antwort.

Die Kostenperspektive wird an Bedeutung gewinnen

In diese Wahrnehmung ist die



[1]

So reagieren Industriekunden laut einer Umfrage der europäischen Risikomanagerversammlung Ferma und des Beraters PwC auf die Marktverhärtung. Für eine größere Ansicht klicken Sie bitte auf die Grafik

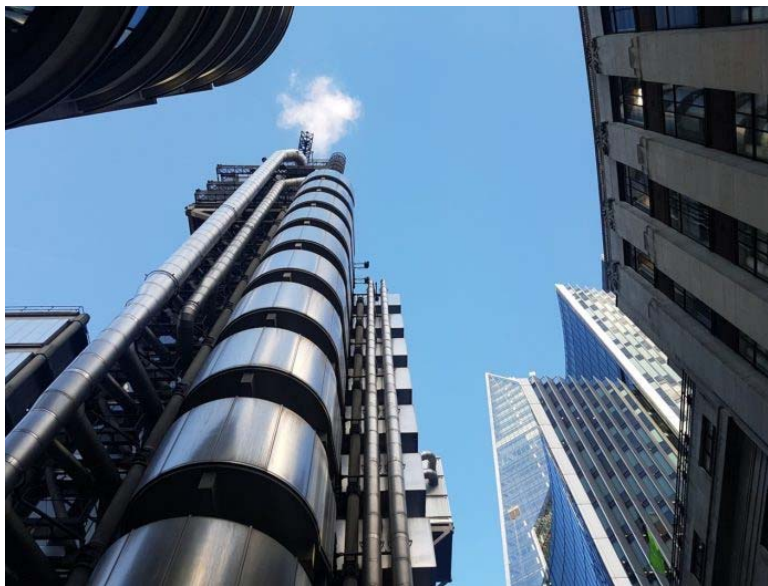
© Ferma/PwC

„ungewöhnlichen“ Form durchgezogen haben. Dass die kritischen Aspekte nur auf Kommunikationsdefizite, Ungeschicklichkeiten oder personelle Knappheit zurückzuführen sind, will mir aber nicht wirklich als hinreichende Erklärung einleuchten. Wie auch immer, es bleibt die für Makler und Kunden bittere Erkenntnis übrig, dass die Versicherer es ohne größere Gegenwehr einfach konnten und machten. Es kann sich also lohnen, das wechselseitige Selbstverständnis zwischen Maklern und Versicherern als Partner zu beleuchten. Angesichts der unbestrittenen und auch operativ durchaus hilfreichen Nähe der Akteure zueinander drängt sich die Frage auf, ob hier vielleicht die Spielregeln neu vermessen werden sollten. Es wird einen gewissen Mut erfordern, seine eigene Position und Wirkmächtigkeit zu reflektieren. Nicht umsonst spielt das Thema „Größe und Einkaufsmacht“ auch in allen aktuellen M&A-Debatten im Maklermarkt immer wieder eine Rolle.

Andererseits ist dies nicht der alleinige Aspekt, über den zu reden ist. Auch die ganz Großen unter den Top-Maklern hatten hier und da ihre liebe Platzierungsnot. Das wiederum müssen sie vermutlich ihren Kunden erklären, die mit tollen Ankündigungen bezüglich der „globalen Marktreichweite“ ausreichend versorgt worden sind. Perspektivisch denkende Akteure wie zum Beispiel Ecclesia und MRH Trowe engagieren sich im Aufbau eigener Strukturen mit Rückversicherungs-Know-how beziehungsweise im immer noch wichtigen Londoner Markt.

Makler haben Präsenz in Auslandsmärkten vernachlässigt

Das sind meines Erachtens die richtigen Initiativen. Das Wissen um die Rückversicherungsstruktur des Erstversicherers kann schon mal Teil der Lösung für ein Platzierungsproblem sein. Zudem ist der Rückversicherungsmarkt schon globalisiert und damit per se lösungskompatibler. Die Präsenz der deutschen Vermittler in ausländischen Märkten wurde jahrelang vernachlässigt. Früher übliche vertragsbezogene Beobachtungsquoten in London/Dublin/Bermuda innerhalb eines mehrheitlich national zusammengestellten Versichererkonsortiums wurden immer seltener. Das wird sich vermutlich ändern.



Es empfehlen sich Beobachtungsquoten im Londoner Markt

© CC0 Public Domain

entscheidend wird das Thema „Data Science“ werden. Makler und Kunden werden nur dann schnell und angemessen auf veränderte Marktsituationen reagieren, wenn sie die für Umdeckungen notwendigen Daten vollständig digitalisiert und ad hoc auswertbar haben. Auf dieser Grundlage lassen sich dann auch spezielle Risikocluster portionieren, die im Paket optimaler vermarktet werden können. So materialisiert sich dann auch zum Wohle des Versicherungsnehmers die allseits anerkannte Konzeption von Daten als dem neuen Gold. Und auf diesen Schätzen sitzen die Makler, weil sie den Kundenzugang beherrschen. Angesichts der aktuellen Erfahrungen werden die Makler vermutlich noch mehr Gegenwehr leisten, wenn ein Versicherer versuchen sollte, seine Wertschöpfung direkt am Kunden zu vollenden. Im Sinne einer Kosten-effizienten „End-to-end“-Prozesslogik macht das Sinn, wird aber neue Sorgen und Fragen bei den Maklern hervorrufen.

Rezept für ein erfolgreiches Datenmanagement

Für ein erfolgreiches Datenmanagement braucht es viele Faktoren. Das eher technische Data

Mehr zum Thema:

- [Aon und Willis – eine Lawine in Zeitlupe?](#) [2]
- [„Da war ich das erste Mal in meiner Karriere wütend“](#) [3]
- [D&O: AIG will Deckungen einschränken](#) [4]

Plattformen, die die Konnektivität zwischen länderübergreifenden Angebots- und Nachfragestrukturen ermöglichen, werden noch wichtiger. Das nicht selten strapazierte Argument hinsichtlich sprachlicher und operativer Barrieren (ausländische Märkte wurden traditionell immer einer schlechteren Schadenregulierung bezichtigt) wird ein Kunde pauschal so nicht mehr hinnehmen. Schon gar nicht, wenn er gerade sein eigenes Sourcing auch in komplexeren Zuliefererteilen erfolgreich globalisiert hat. Eigentlich sind das gute Nachrichten für die agilen und kreativen Makler. Jetzt zeigt auch mal, was ihr drauf habt!

Ganz wesentlich oder sogar

Engineering ist dank heute verfügbarer Technologien einschließlich Business Intelligence nicht mehr das Problem. Digitale, relationale, ad hoc-basierte Datenerfassungen vom Kunden beziehungsweise aus externen Datenbanken können gelöst werden. Das kostet Zeit, Geld und erfordert neue Mind-Sets und Spezialisten – für viele Akteure also noch ein weiter Weg!

Die Versicherer haben jetzt zwar mehr Umsatz und vermutlich auch Ertrag erzielt, aber nach wie vor einige „alte“ Probleme nicht gelöst. Die durchschnittlich noch zu hohen Kostenquoten wird man nicht im Alleingang reduzieren können. Wegen des hohen Anteils der Vertriebskosten für die Makler braucht man die Vermittler, um zu neuen Strukturen zu finden. Es wäre kein guter Rat, auf den sich selbst regulierenden Markt zu warten, der Courtagen zulasten von Kundenhonoraren irgendwann



Erfolgreiches Datenmanagement ist der Schlüssel

© CC0 Public Domain

verdampfen lässt. IT-basierte strukturelle Optimierungen als weiterer Kostenhebel schlagen dann voll durch, wenn sich die Prozessdesigns intelligent auch über den Vermittler und den Kunden legen lassen. Auch für den Erfolg von Marktplattformen ist essentiell, dass sich eine hinreichend große Anzahl von Akteuren einmal zur Teilnahme und möglicherweise auch zur Standardisierung von Datenformaten verpflichtet.

Gerade diese Mitspieler haben aber aktuell erfahren müssen, was ihnen geschieht, wenn man nicht aufpasst. Es ist vermutlich keine allzu kühne These, dass die Bereitschaft zur marktübergreifenden Kollaboration zurzeit etwas eingetrübt ist. Auch Makler haben ein gutes Gedächtnis. Da man jederzeit mit Wiederholungen rechnen muss, werden sich zwangsläufig die Bemühungen der Betroffenen darauf konzentrieren, wehrhafter zu werden und nicht alle Tore sperrangelweit offen stehen zu lassen.

Ungewollt hat damit dieses Renewal als Fakt und in seiner speziellen Umsetzung das Gegensätzliche mehr zementiert als das Gemeinsame betont. Und das kann angesichts der anstehenden Herausforderungen keiner gebrauchen – am wenigsten der Kunde.

Rainer Witzel ist Gründer und Chef der Beteiligungsgesellschaft und Unternehmensberatung Thor Capital.

In der Kolumne „The Long View“ laden wir Branchenexperten ein, über Hintergründe zur Lage der Branche zu schreiben.

Dieser Text ist nur für Abonnenten von Herbert Frommes Versicherungsmonitor Premium persönlich bestimmt. Das Weiterleiten der Inhalte – auch an Kollegen – ist nicht gestattet. Bitte bedenken Sie: Mit einer von uns nicht autorisierten Weitergabe brechen Sie nicht nur das Gesetz, sondern sehr wahrscheinlich auch Compliance-Vorschriften Ihres Unternehmens.

Beitrag gedruckt von Herbert Frommes Versicherungsmonitor: <https://versicherungsmonitor.de>

URL zum Beitrag: <https://versicherungsmonitor.de/2021/01/28/das-renewal-2021-ein-schritt-vor-zwei-zurueck/>

URLs in diesem Beitrag:

[1] Bild: https://versicherungsmonitor.de/wp-content/uploads/2021/01/use_of_captives_ferma_pwc.jpg

[2] Aon und Willis – eine Lawine in Zeitlupe?: <https://versicherungsmonitor.de/2020/03/17/aon-und-willis-eine-lawine-in-zeitlupe/>

[3] „Da war ich das erste Mal in meiner Karriere wütend“: <https://versicherungsmonitor.de/2021/01/20/da-war-ich-das-erste-mal-in-meiner-karriere-wuetend/>

[4] D&O: AIG will Deckungen einschränken: <https://versicherungsmonitor.de/2021/01/21/do-aig-will-insolvenzschutz-ausschliessen/>