

Abo Friederike Krieger

Qualitätsjournalismus kostet Geld. Mit Ihrem Abo sorgen Sie dafür, dass unsere Berichterstattung unabhängig bleibt.

Copyright © 2020
 Versicherungsmonitor.
 All rights reserved.

Aon und Willis – eine Lawine in Zeitlupe?

geschrieben von [Rainer Witzel](#) am 17. März 2020 in [Abo](#), [Allgemein](#), [Kommentare](#), [The Long View](#), [Top News](#) | [Keine Kommentare](#) | [Drucken](#)

The Long View – Der Hintergrund Nachdem die beiden Großmakler Aon und Willis Towers Watson in der vergangenen Woche ihre Fusion bekannt gegeben haben, ist der große Aufschrei in der Branche ausgeblieben. Dabei wird dieser Deal vermutlich derjenige sein, der den Maklermarkt am nachhaltigsten beeinflussen wird. Es tun sich viele Möglichkeiten auf, was der neue Riese mit seiner Finanzkraft alles anstellen könnte.



Rainer Witzel ist Gründer und Chef der Beteiligungsgesell und Unternehmensberatung Thor Ca

Nach der in der vergangenen Woche verkündeten Fusion zwischen Aon und Willis Towers Watson ist es medial verdächtig ruhig geblieben. Nur wenige Stimmen waren zu hören. Sie verbreiteten die üblichen Argumente. Mit beschwichtigend klingender Gelassenheit wurden die für andere Wettbewerber positiven Effekte betont, die im Zuge einer Fusion immer folgen – unzufriedene Kunden und Mitarbeiter bei der fusionierten Einheit. Auch wurde die kontextfreie Behauptung aufgestellt, Größe sei an sich noch nichts wert. Das stimmt alles, aber ignoriert die Tatsache, dass dieser Deal vermutlich derjenige sein wird, der den Maklermarkt am nachhaltigsten beeinflussen wird. Nicht nur wegen seiner schieren Dimension, sondern auch oder gerade weil er in einer Zeit starker technologie-getriebener disruptiver Veränderungen der gesamten Industrieversicherung stattfindet.

Schauen wir auf diese Fusion aus drei Perspektiven, die diese These untermauern. Beginnen wir mit ihrer zeitlichen Einordnung im Branchenlebenszyklus „Makler“. Der Lehre folgend gibt es auch bei Branchen so etwas wie dynamische Wachstumsphasen, denen dann nicht mehr ganz so erquickliche Zeiten der „Reife“ beziehungsweise des „Rückgangs“ folgen. Pessimisten nennen das auch die degenerativen Lebenszyklen, nach denen etwas Neues und Substituives kommt. Sie

© Friedrich Gan

sind gekennzeichnet durch zunehmende Käufermacht und

Produktstandardisierungen, bescheidenes Wachstum, extreme Rivalität und Preiswettbewerbe sowie weitere ökonomische Grausamkeiten. Das passt irgendwie erschreckend auf die aktuelle Wettbewerbsszenarie bei den Industrieversicherungsmaklern.

Auf die Unternehmensgröße kommt es an

Das bedeutet zwar nicht, dass wir uns im Endspiel befinden und ein Markt komplett implodiert beziehungsweise ersetzt wird. Aus der aktuellen Situation ergeben sich aber zwei andere Konsequenzen. Die eine ist die zunehmende Relevanz von Unternehmensgröße. Wenn die Margen kleiner werden und Umsatztreiber nicht mehr durch jeden kleinen Wettbewerber initialisiert werden können (Ausnahme: Spezialmakler), dann geht es vorrangig um kostenorientierte Skaleneffekte und Einkaufsmacht durch Volumengröße – vulgo: Marktmacht durch Marktanteile. Wer mehr Markt hat, verdient mehr Geld – wenn nicht bei Kunden, dann mindestens im Einkauf oder durch Prozesskostenoptimierung. Wer mehr Profit generiert, kann damit auch viel bewegen, wenn er ihn investiv einsetzt. Wie das für kleinere Wettbewerber gefährlich werden kann, werden wir gleich sehen.

Die andere Konsequenz aus dieser Marktphase ist der strategische Fokus. Wenn die eigenen Wettbewerbsvorteile – sofern sie überhaupt reell da sind – vom Wettbewerb schnell kopiert und neutralisiert werden, dann reicht es im Sinne einer nachhaltiger Existenzsicherung nicht mehr aus, nur das eigene Geschäftsmodell in seinen Konstanten fit zu halten. Diese klassische Perspektive sollte rechtzeitig ergänzt werden durch den Blick auf potenzielle Neuausrichtungen – sowohl qualitativ als auch quantitativ.

Moderne Makler-Geschäftsmodelle werden kommen

Dieses Thema steht in direktem Kontext mit der zweiten Perspektive. Vor welchen grundsätzlichen Herausforderungen steht der Maklermarkt? Egal wie man zur Digitalisierungsdebatte steht, es wird niemand ernsthaft bestreiten können, dass Prozesseffizienz und Technologie sowohl aus der Back-End- als auch Front-End-Perspektive bei den Maklern noch nicht wirklich zusammen gefunden haben. Das werden sie aber; es ist nur noch ein Frage der Zeit und Ressourcen. Die ersten hybriden Makler-Geschäftsmodelle mit modernen technologischen End-to-End-Prozessarchitekturen sind bereits in den IT-Laboren im Test beziehungsweise im Investorenpitch.

Man möge sich nur für eine Sekunde vorstellen, dass der fusionierte Aon-Konzern einen größeren Teil seines freien Cash Flows von rund 2,4 Mrd. Dollar (2,1 Mrd. Euro) für neue Technologien ausgeben wird. Der selbst geprägte Anspruch „technology-enabled service firm“ gibt ja schon einmal die Richtung vor. Allein im EMEA-Markt (Europa, Naher Osten und Afrika) würden ein paar hundert Mio. Euro ausreichen, um die für Insurtech-Modelle relevantesten IT-Player und Köpfe aufzukaufen. Der Wettbewerb würde technisch gesehen regelrecht austrocknen. Allein die Option ist schon etwas gruselig.

Mehr zum Thema:

- [Aon kauft Willis](#) ^[1]
- [Ecclesia kauft Kredit-Spezialmakler CFG](#) ^[2]
- [Wefox kauft in Österreich](#) ^[3]

Man darf aber skeptisch bleiben, ob die Aon-Strategen so eine Linie auch durchziehen werden. Bisher haben alle großen Maklerfusionen noch nicht dazu geführt, dass unschlagbare Wettbewerbsvorteile nachhaltig generiert worden sind – oder, dass diese gar in Gestalt von Kostenvorteilen direkt an den Kunden weitergereicht worden sind. Gut möglich, dass man sich zu sehr auf die bei den Versicherern geltend gemachten Volumina der Prämienportfolios konzentriert hat. Das hat ja auch vergütungstechnisch zum Wohle der Maklereinnahmen funktioniert. Die Versicherer haben sich aber dafür vielfältig „revanchiert“ und ihre loyalen, bescheidener auftretenden Mittelstandsmakler nicht im Stich gelassen. Daran wird vermutlich ein noch größeres Prämienportfolio pro Carrier nichts ändern.

Zuerst die Unternehmensfinanzierung verstehen, dann versichern

Der Gedanke liegt auch nahe, dass die (Mega-)Makler jedenfalls zum Teil auf die falschen Pferde bei der Weiterentwicklung ihrer Geschäftsmodelle gesetzt haben, was direkt zur dritten Betrachtungsperspektive – den Erwartungen der Industrie – führt. Die Meinungen über den Kern des (zukünftigen) Geschäftsmodelles gehen maklerseitig heftig auseinander. Komisch ist dabei, dass einerseits die nicht kleine Fraktion der sachwaltenden Administrationsmakler (Transactional Broker) noch im dichtesten analogen Nebel stecken und als erste von hybrid-digitalen Geschäftsmodellen ramponiert werden. Die moderner klingende Variante des beratenden Maklers (Consulting Broker) ist andererseits mehr Statement als echte Inhaltssubstanz. Eine wirklich wertschöpfende und für Kunden werthaltige holistische Kombination zwischen Versicherungsmanagement und Risikoberatung ist selbst bei den Großmaklern nicht wirklich gelungen.

Neben diversen fachlichen Unvereinbarkeiten hat sich leider auch ein größeres Problem in der Denkweise der Makler entwickelt. Da ist einiges vom urwüchsigen Grundgedanken über Versicherungen als Risikotransfer abhandengekommen. Wenn man diesen konsequent als ein Derivat der Unternehmensfinanzierung sieht, müsste die Devise lauten: zuerst die Unternehmensfinanzierung verstehen und dann versichern! Mehrheitlich scheint aber der produktzentrierte Vertriebsansatz zu dominieren, was den Blick auf den Kunden massiv verengt. Folgerichtig geraten dann Aspekte leistungsgerechter Vergütungssysteme, Data Science und die Gestaltung interaktiver Kunden-Ökosysteme in den

Hintergrund. Die sorgsam gehegte eigene Wertschöpfungskette ist nicht hinreichend offen und anpassungsflexibel für ein rationales „Make & Buy“ – also Kooperationen, Verbünde, Plattformmanagement, Outsourcing und Kapitalbeteiligung durch Finanzinvestoren.

Nicht von ungefähr stellte der Gesamtverband der versicherungsnehmenden Wirtschaft (GVNW) kürzlich fest, dass auf Basis einer Marktbefragung Anfang 2020 fast die Hälfte der Versicherungsnehmer nur teilweise oder gar nicht mit der Arbeit ihres Maklers zufrieden ist. Man kann vermuten, dass diese Kritik neben prozessualen Unzulänglichkeiten auch mit dem qualitativen Leistungsangebot zu tun hat. Kunden haben zunehmend andere Erwartungen an Risikofinanzierungen. Die für Finanzchefs relevanten Risikoprofile in vielen Bilanzen von Industrieunternehmen haben nur noch mittelbar mit dem Anlagevermögen zu tun. Die immateriellen Vermögensgegenstände, neue Risikokumule oder Sachschaden-unabhängige Szenarien werden relevanter, bleiben aber auf Basis aktuarieller und auf Schadenersatz zentrierter Underwritingtechniken schwer versicherbar.

Beratungs- und Maklergeschäft verschmelzen?

Neue Lösungen sind überfällig. Die dafür erforderlichen Finanzierungstechniken und Märkte muss man nicht zwingend neu erfinden. Parametrische und derivative Absicherungsstrukturen als auch interessierte Akteure aus dem Kapitalmarkt – der um ein Vielfaches größer ist als der weltweite Versicherungsmarkt – sind vorhanden und aktiv. Der Rückversicherungsmarkt macht es der Branche vor. Wer wenn nicht die Großmakler mit globalen Marktzugangsmöglichkeiten, der strukturellen Kompetenz des Poolings von Risikogruppen als auch dem direkten Zugang zu den Kundendaten wären für diese Innovationsbegleitung besser geeignet? Die dafür erforderlichen Investitionen in neue Formen des Data Minings und Data Analytics wären für einen Konzern mit 20 Mrd. Dollar Umsatz vermutlich nicht das Problem.

Es bleibt also spannend, was der neue Riese mit seiner Finanzkraft anstellt. Vielleicht wird es weitere Akquisitionsversuche geben, um die Beratungsflanke nicht nur zu schließen, sondern tatsächlich mit dem Maklergeschäft integrativ zu verschmelzen oder es werden neue Absicherungsmärkte mit neuen Technologien erschlossen. Vielleicht entstehen auch neue Prototypen für kundenzentrierte Geschäftsmodelle, mittels derer die digitalen Roadmaps aller Partner harmonisiert werden. Was auch immer passieren wird: Größe ist dann wieder ein Wert an sich, wenn sie erfolgreich operationalisiert wird. Für die anderen Wettbewerber lohnt sich ein scheuklappenfreier antizipierender Blick in die nächste Dekade: Wenn nicht allein, mit wem gestalte ich Zukunft?

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

So groß ist das neue Unternehmen

(in Milliarden Dollar, 2019)

	Aon	Willis Towers Watson	Aon Willis Towers Watson
Umsatz	11,0	9,1	20,1
Bereinigter operativer Gewinn	3,0	1,9	4,9
Bereinigter Nettogewinn	2,2	1,4	3,6
Freier Cashflow	1,6	0,8	2,4

Aon / Versicherungsmonitor

Kennzahlen des fusionierten neuen Maklergig

© Aon/Versicherungsmonit

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/2020/03/17/aon-und-willis-eine-lawine-in-zeitlupe/>

URLs in diesem Beitrag:

[1] Aon kauft Willis: <https://versicherungsmonitor.de/2020/03/09/aon-kauft-willis/>

[2] Ecclesia kauft Kredit-Spezialmakler CFG: <https://versicherungsmonitor.de/2020/02/13/ecclesia-kauft-kredit-spezialmakler-cfg/>

[3] Wefox kauft in Österreich: <https://versicherungsmonitor.de/2019/12/10/wefox-kauft-in-oesterreich/>