



Quo vadis, Kfz - Sparte?

Die Erholung der Kfz-Versicherung ist nicht von Dauer – Digitalisierung und Technologietrends im Auto bedrohen das Geschäftsmodell

IMPRESSUM

Herausgeber

Bain & Company
Germany/Switzerland, Inc.
Karlsplatz 1, 80335 München
Sihlporte 3, 8001 Zürich

Kontakt

Pierre Deraëd
Marketing Director
Tel. +49 89 5123 1330

Leila Kunstmann-Seik
Marketing & Communications
Tel. +49 89 5123 1246

Gestaltung

ad Borsche GmbH, München

Quo vadis, Kfz-Sparte?

Die Erholung der Kfz-Versicherung ist nicht von Dauer – Digitalisierung und Technologietrends im Auto bedrohen das Geschäftsmodell

Derzeit atmen viele deutsche Versicherer auf: Nach sechs defizitären Jahren soll die Kfz-Versicherung 2014 wieder aus dem Minus kommen. Die Prämien steigen bereits seit 2011 – und für das kommende Jahr sind Beitragserhöhungen von weiteren fünf Prozent in Sicht. Von einer Erholung zu sprechen, wäre indes unangemessen: Strukturelle Faktoren sorgen für einen langfristig anhaltenden Margendruck in der Kfz-Versicherung.

Das Marktvolumen wird insgesamt sinken – zum einen aufgrund der abnehmenden Attraktivität des privaten Autobesitzes in städtischen Regionen, zum anderen durch schadensenkende Technologien im Auto. Der Preiswettbewerb der Versicherer bleibt hoch in einem Markt, in dem Online- und Offlinewelten zusammenwachsen, die Kunden äußerst preissensibel sind und Vergleichsportale für eine hohe Transparenz sorgen. Auch erhöhen neue Möglichkeiten der Risikoselektion den Margendruck.

Für die meisten Versicherer ist ein Ausstieg aus der Kfz-Sparte unmöglich. Sie sind auf die bestehenden Umsatzstrukturen angewiesen und müssen diese systematisch weiterentwickeln. Um den Wandel zu bewältigen, sind erhebliche Anstrengungen erforderlich – und zum Teil ganz neue Herangehensweisen.

Prämienvolumen sinkt langfristig

Der deutsche Automarkt ist weitgehend gesättigt. In den nächsten Jahren werden im Durchschnitt rund drei Millionen Autos verkauft. Damit kann vom Neuwagenmarkt keine Dynamik für die Zahl der Kfz-Policen erwartet werden. Gerade in Ballungszentren wird die Nutzung des eigenen Fahrzeugs teilweise durch einen gut ausgebauten öffentlichen Nahverkehr oder neue Mobilitätsangebote wie Car-Sharing kompensiert.

Parallel dazu führt die technologische Weiterentwicklung des Autos unweigerlich zu einem beschleunigten Schadenrückgang. Fahrerloses Fahren zieht aktuell hohe Aufmerksamkeit auf sich, allerdings ist eine breite Einführung des vollautonomen Fahrens erst in 15 bis 20 Jahren zu erwarten. Schon heute aber haben Technologieinnovationen spürbare Auswirkungen: Sicherheits- und Assistenzsysteme aller Art vermeiden Parkschäden ebenso wie Schleudern oder das Abkommen von der Fahrbahn. Sie verbessern die Sicht, warnen den Fahrer vor gefährlichen Situationen und leiten selbstständig Notbremsungen ein. Diese Systeme werden analog früherer Innovationen in den nächsten fünf bis zehn Jahren ein sprunghaftes Wachstum erfahren. Während eine Technologie wie das Stabilitätsprogramm ESP über die vergangenen zehn Jahre im Massenmarkt angekommen ist, stehen die Fahrerassistenzsysteme noch am Anfang ihrer Entwicklung (siehe Abbildung auf Seite 4).

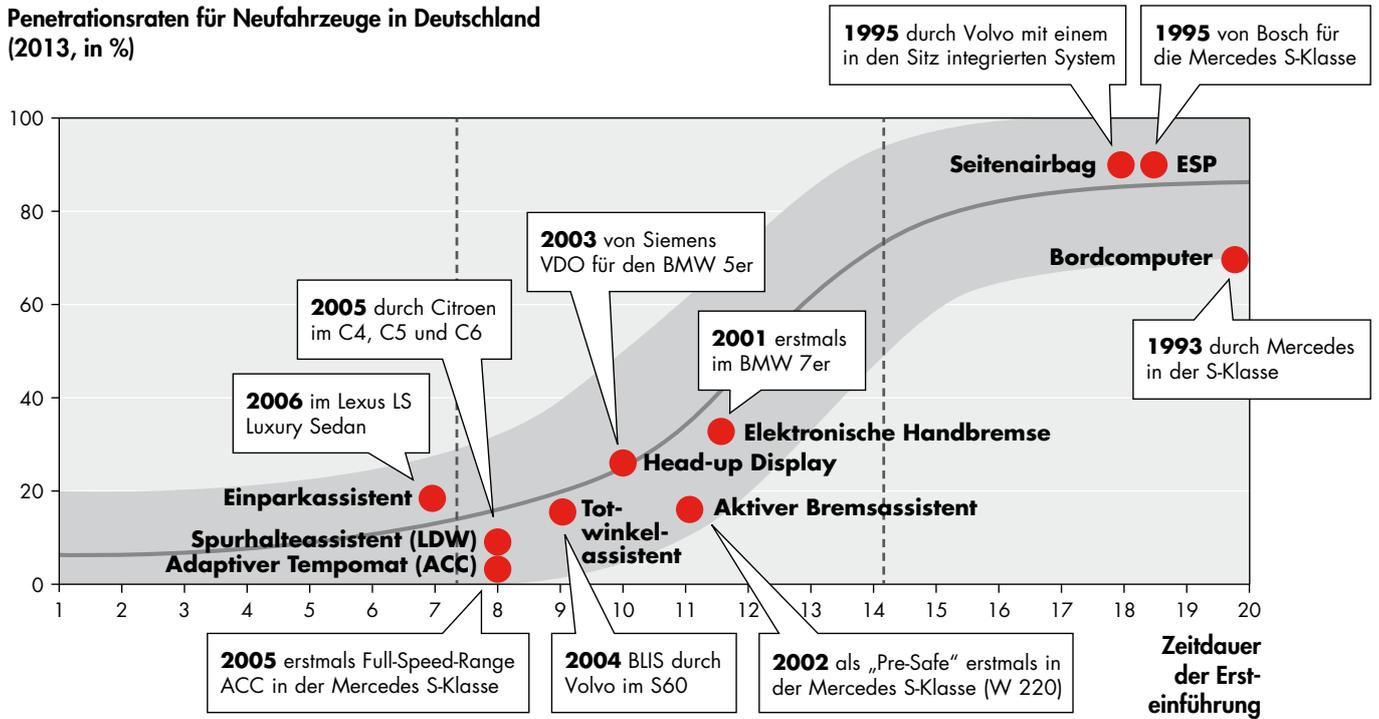
Zählt man sinkende Vertragszahlen, abnehmende Schäden und laufende Kosteneffizienzbemühungen zusammen und berücksichtigt man die konstant hohe Wettbewerbsintensität durch ein Überangebot an Versicherern, ergeben sich mittel- und langfristig klar rückläufige Prämienvolumina für die Kfz-Sparte. Die Branche kämpft um einen immer kleiner werdenden Kuchen.

Aktive Risikoselektion wird immer wichtiger

Die Möglichkeiten der Telematik sind bereits bei verschiedenen Versicherern im Testlauf oder kommen demnächst auf den Markt. Grundlage ist eine vom Kunden freiwillig installierte Datenbox. Sie sendet Informationen über das Fahrprofil und das Einhalten der Geschwindigkeitsbegrenzung per Mobilfunk an den Versicherer. Dies führt bei Wohlverhalten des Versicherten zu Rabattierungen von 20 bis 30 Prozent bei gleichbleibendem Fahraufkommen. Mittelfristig sind sogar „Pay-as-you-drive“-Tarife denkbar.

Fahrerassistenzsysteme kurz vor Wachstumsphase mit rasch steigenden Penetrationsraten

Penetrationsraten für Neufahrzeuge in Deutschland (2013, in %)



Quelle: Bain & Company

Immer bessere Datensammlungs- und -analyse-möglichkeiten werden in diesem Zusammenhang Produkte für kundenspezifische Risikoprofile nach sich ziehen. So verstehen die Versicherer ihre Kunden sowie deren individuelle Bedürfnisse in puncto Ansprache oder Produktangebot in allen Segmenten zunehmend besser. Das gelingt den Anbietern entweder durch die Nutzung und Auswertung strukturierter Daten oder durch die Auswertung unstrukturierter Daten mithilfe der richtigen Technologien. Im Kampf um den schrumpfenden Kfz-Markt werden Big-Data-Technologien auch die Risikoselektion verbessern und die geschilderten Entwicklungen zusätzlich verstärken. Zudem kommen neue Marktteilnehmer ins Spiel, die ihren Vorsprung bei der Sammlung und Analyse relevanter Kundendaten nutzen werden.

Kooperationen von Automobilherstellern und Versicherern werden zunehmend zu einer Bedrohung für die Versicherungszunft. Die Autobauer besitzen Daten über ihre Neuwagen und in begrenztem Maß auch über die Schadenprofile ihrer Neuwagenkunden. Eine auslesbare Telematikdatenbox wäre für sie ein Multifunktions-Tool, mit dessen Hilfe sie ihre gesamte „Downstream“-Strategie unterstützen könnten – nicht zuletzt im Versicherungsbereich.

Das Joint Venture von Allianz und Volkswagen beispielsweise beabsichtigt, den Herstellerkundenzugang und die Herstellerdaten für neue Kfz-Premi-umangebote zu besonders fairen Preisen zu nutzen. Dabei setzt der Versicherer auf situationsspezifische Kundenangebote und baut Herstellerofferten mit ein. So gibt es für Barkäufer eines VWs eine kombinierte Kfz-Versicherung und Garantieverlängerung, für Kreditkunden eine preislich über die Laufzeit des Kredits gebundene Kfz-Versicherung und auf

Wunsch eine damit verbundene Kreditausfallversicherung. Für Assistenzsysteme werden fünf bis zehn Prozent Prämiennachlass gewährt, je nachdem wie viele Systeme verbaut sind. „VW-Familien“ können ihr Kind auch als Fahranfänger in der Schadenfreiheitsklasse 1 versichern, sofern es einen VW fährt. Mittelfristig sollen auf diese Weise 40 Prozent der VW-Neuwagenkäufer gewonnen werden.

Mit dem Start des Vergleichsportals von Google kommt auf die Versicherungswirtschaft eine Innovation zu, die auf umfassender Kundenanalytik basiert. Der US-Konzern hat das Sammeln, Auswerten und Nutzen von Kundendaten tief in seinem Geschäftsmodell verankert und perfektioniert. Nach der Etablierung als Vergleichsportal ist davon auszugehen, dass Google früher oder später kundenspezifische Tarife mithilfe strategischer Produktpartner anbieten wird. So wird das Unternehmen einen für den Kunden sichtbaren Mehrwert bieten können und sich klar vom Wettbewerb abgrenzen.

Abhängigkeit von der Kfz-Sparte reduzieren

Nichts spricht derzeit dafür, dass sich die Kfz-Versicherung über das Jahr 2014 hinaus nachhaltig erholen wird. Sie bleibt auch künftig ein Käufermarkt mit vielen Anbietern. Da die Kfz-Sparte aber einen großen Teil der Gemeinkosten und der Vertriebsstrukturen vieler Versicherer trägt, ist eine Marktberreinigung mittelfristig so gut wie ausgeschlossen. Die Sparte Kfz muss von der Mehrzahl der Anbieter zur Existenzsicherung weitergeführt werden. Hinzu kommt, dass Marktführer ihr Geschäftsmodell auf Skalenvorteile ausgerichtet haben. Um ihr Geschäftsmodell zu stärken, werden sie den Preispunkt so setzen, dass sie ihre Marktposition weiter ausbauen können.

Auch alle anderen Versicherer können der Bedrohung durch weiteren Umsatz- und Margenverlust in der Kfz-Sparte nur mit einer offensiven Herangehensweise begegnen. Der Ausstieg aus der Fahrzeugversicherung ist – wie bereits erwähnt – in der Regel keine Lösung, da die entstehende Ertragslücke nicht geschlossen werden könnte. Daher wird es

eher das Ziel sein, die eigene Abhängigkeit von dieser Sparte sukzessive zu reduzieren und gleichzeitig Kosten und Risiken zu verringern.

Langfristig werden Versicherungsunternehmen den Fokus auf Bereiche legen, die in Zukunft für sie tragfähig sind. Insbesondere die Vertriebsabteilungen müssen hierfür neue Qualifizierungsstrategien aufsetzen, ihre Vertriebsansätze anpassen und die Incentivierungsstrukturen weiterentwickeln. Es gilt, sich über die Zeit deutlich unabhängiger vom Kfz-Geschäft zu machen.

Die Zukunft heißt Produktbaukasten und Omnikanalfähigkeit

Zeitgleich mit der langfristig angelegten Neuausrichtung hin zu anderen Sparten sind weitere Veränderungen in der Kfz-Versicherung notwendig. Das wichtigste Ziel sind strukturell verschlankte Kosten entlang der gesamten Wertschöpfungskette bei gleichzeitigem Erfüllen der Omnikanalanforderungen des Kunden. Die reine Beschränkung auf ein radikal standardisiertes, günstiges Tarifangebot über einen preiswerten Kanal mit eingeschränkten Services wird den Kundenerwartungen an einen Serviceversicherer nicht entsprechen. Entwickelt werden muss ein integriertes Produktangebot, das sowohl die Nachfrage nach günstigsten Produkten bedient als auch verständliche, preiswerte Ausbaupakete mit Mehrwert zusammenfasst.

Der Preisunterschied zwischen einem im Internet wettbewerbsfähigen, schlanken Einstiegsangebot und den Servicepaketen muss dem Kunden gegenüber argumentierbar sein, was Grundsatzfragen über Rabattierungsmöglichkeiten sowie Kostenstrukturen auslöst. Die hundertprozentige Dunkelverarbeitung, also die vollständige Automatisierung von Geschäftsprozessen, wird im Retail-Geschäft weniger Wunschvorstellung von Prozessoptimieren sein als vielmehr Kernanforderung neu zu gestaltender Prozesse und notwendiger Systeme. Bei der Weiterentwicklung der Systemlandschaft muss zudem auf Flexibilität sowie offene Kunden- und Vertriebsschnittstellen geachtet werden, die auch

anstehende Innovationen im Smartphone- sowie Tablet-Bereich abdecken. Wie Kunden im Internet müssen auch Agenten und Makler sofort und vor Ort zum Abschluss kommen können – Policierung inklusive. Während der Versicherungsvermittler noch zu häufig papierlastige Prozeduren durchläuft oder zu viele verschiedene Systeme nutzen muss, schließen die führenden Direktversicherer und Vergleichsportale sofort innerhalb einer Onlinesitzung ab.

Die Mehrheit der Versicherer positioniert sich derzeit als Servicemarke. Dies setzt eine für den Kunden bequem zu nutzende Betreuung voraus.

Deshalb ist es gerade im Kfz-Segment unabdingbar, für attraktive Angebote die Onlinepräsenz zusammen mit einer konsistenten Produkt- und Tarifwelt für alle Online- und Offlineangebote auszubauen. Dies führt zu modularen Policen im Baukastenprinzip: Eine Onlinebasisversicherung wird im persönlichen Vertrieb mittels hinzubuchbarer Premiummodule zum individuellen und margenstarken Premiumprodukt ausgebaut. Es bietet dann beispielsweise freie Werkstattwahl, Verzicht auf die Rücksetzung der Rabattstufen beim ersten Unfall oder eine Premiumschadenbearbeitung mit besonderen Assistance-Elementen wie etwa Taxi oder Mietwagen zum Unfallort. Da das Basisprodukt online und offline gleich bleibt, kann der Kunde wechselweise im Web, telefonisch oder im persönlichen Gespräch Preise vergleichen oder Optionen wählen, ohne dass es zu Friktionen oder Verwirrungen kommt. Ein solches Omnikanalkonzept reagiert auf die wachsenden Erwartungen der Kunden im Internetzeitalter.

Den Kunden besser einbinden durch Self-Service

Die Mehrheit der Versicherer positioniert sich derzeit als Servicemarke. Dies setzt eine für den Kunden bequem zu nutzende Betreuung voraus. Auch diese sollte Omnikanalcharakter haben. Der Kunde muss situationsspezifisch entscheiden können, ob er seinen Versicherer über Telefon, E-Mail, Website oder das persönliche Gespräch kontaktiert.

Da der Online-Self-Service für den Versicherer die günstigste Betreuungsvariante ist, muss an dessen Attraktivität besonders intensiv gearbeitet werden. Aber: Nur höchste „Convenience“ wird die Mehrzahl der Kunden überzeugen, auch die Alternative Onlinekanal zu nutzen. Serviceeinschränkungen nach dem Motto „Das geht jetzt nur noch online“ lassen sich ausschließlich als günstigster Anbieter mit einer eng gefassten Kundenzielgruppe argumentieren und durchsetzen.

Im Schadenbereich sollte in Technologien investiert werden, die auf die Kernwerttreiber einzahlen, sprich: die die Prozesszeiten besser steuerbar und für den Kunden transparent machen, und die Prozesse durch technologische Integration beschleunigen. Ganz besonders im Schadenmanagement als dem „Moment of Truth“ in der Kfz-Versicherung gilt es, den vom Kunden wahrgenommenen Nutzen zu verbessern. Das bedeutet zum Beispiel, nur die Service- und Convenience-Aspekte zu liefern, die der Kunde auch wertschätzt.

Im Oktober 2015 soll nach dem Willen der Europäischen Kommission der eCall flächendeckend eingeführt werden – und damit wird eine für Kfz-Versicherer entscheidende neue Technologie in allen Neufahrzeugen verfügbar, deren Möglichkeiten optimal genutzt werden müssen. Die Versicherungsunternehmen dürfen sich dabei die Betreuung ihrer Kunden am wichtigsten Interaktionspunkt, der schnellen Schadenbehebung, nicht aus der Hand nehmen lassen. 2014 wiederum wird voraussichtlich ein Jahr, in dem die Sparte Luft holen kann. Versicherer sollten in dieser Phase konsequent ihre neue Kfz-Strategie einleiten. Diese muss durchweg eine Anpassung der Angebote entlang der geschilderten Eckpunkte beinhalten – und in vielen Fällen auch eine langfristige Depriorisierung von Kfz in der Gesamtstrategie.

DIE AUTOREN

Dr. Gero Matouschek

Dr. Gero Matouschek ist Partner und Experte für die Beratung von Versicherungen bei Bain & Company in München.

gero.matouschek@bain.com

Dr. Klaus Stricker

Dr. Klaus Stricker ist Partner bei Bain & Company im Frankfurter Büro und Leiter der Praxisgruppe Automobilindustrie in Europa.

klaus.stricker@bain.com

Bain & Company

Strategische Beratung, operative Umsetzung, messbare Ergebnisse: Mit diesem unternehmerischen Ansatz ist Bain & Company eine der weltweit führenden Managementberatungen. Gemeinsam mit seinen Kunden arbeitet Bain darauf hin, klare Wettbewerbsvorteile zu erreichen und damit den Unternehmenswert nachhaltig zu steigern. Im Zentrum der ergebnisorientierten Beratung stehen das Kerngeschäft der Kunden und Strategien, aus einem starken Kern heraus neue Wachstumsfelder zu erschließen. Seit Gründung 1973 lässt sich Bain dabei an den Ergebnissen seiner Beratungsarbeit finanziell messen. Bisher waren Bain-Berater weltweit für über 4.900 große und mittelständische Unternehmen tätig. Insgesamt unterhält die Beratung 50 Büros in 32 Ländern und beschäftigt 5.700 Mitarbeiter, 600 davon im deutschsprachigen Raum.

www.bain.de

www.bain-company.ch