Digitalisierung gefährdet Unternehmenswerte von Maklern

Die Digitalisierung der administrativen und vertrieblichen Prozesse wird von Produktgebern und Beratungsunternehmen als der zukünftig entscheidende Wettbewerbsfaktor für Maklerunternehmen genannt. Dr. Adams und Associates hat anhand ihrer Beratungsmandate untersucht, wie Unternehmenswerte und Digitalisierung zusammenhängen.

Die Analyse unserer Mandate hat zunächst zu einer großen Bandbreite hinsichtlich des Einsatzes von digitalen Tools in der Administration – inklusive der Schadenabwicklung – und im Vertrieb bzw. Verkauf geführt. Aussagen zu Auswirkungen auf Unternehmenswerte sind erst nach einer Differenzierung der Kundenzielgruppe und des Wettbewerbsvorteils anhand des Einsatzes digitaler Instrumente zu klassifizieren. Wir haben somit ehemalige und aktuelle Beratungsmandate nach Privatkundenmakler (on- und offline), Makler mit Schwerpunkt im Bereich Kleingewerbe (Selbstständige, Kammerberufe, Handel, Handwerk etc.), Gewerbemakler und Industriemakler differenziert und die Wettbewerbssituation innerhalb der Kundensegmente untersucht.

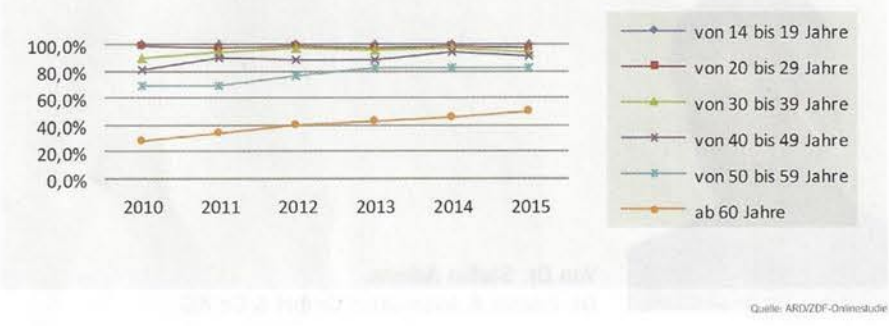
Privatkundenmakler: Wettbewerbssituation dramatisch

Maklerunternehmen, die primär Privatkunden bedienen und planen, mindestens zehn Jahre weiter im Markt tätig zu sein, setzen zunehmend digitale Technologien ein. Dies sind in Abhängigkeit von der Größe und Investitionskraft des jeweiligen Unternehmens: Beratungs- und Vergleichssoftware für das persönliche Verkaufsgespräch (on- und offline), Vergleichssoftware über die jeweilige Website, zum Teil beides mit Dunkelverarbeitung zum Versicherer, Bestandsführungs- bzw. CRM-Systeme, die zunehmend auch online Kundendaten verfügbar machen, digitale Versicherungsordner als endkundenfreundlichen Service sowie zum Cross- und Upselling und Programme zum Controlling und zur Unterstützung der Schadenbearbeitung.

In diesem Kundensegment nehmen wir zunehmend Online-Makler mit Ein- und Mehrproduktlösungen oder Vergleichssoftware wahr, die einen Großteil der genannten Digitalisierungsoptionen ausschöpfen und mit minimalem Personal- und Sachkosteneinsatz Kunden im Internet ansprechen, die sich ihren Versicherungsschutz bei standardisierten Komposit-, LV und KV-Zusatzprodukten selbst zusammenstellen. Die Wettbewerbssituation verändert sich hier – insbesondere durch die nachwachsende jüngere internetaffine Generation (siehe Grafik 1) – nach unserer Wahrnehmung dramatisch zum Nachteil der rein personengestützt agierenden Maklerunternehmen.

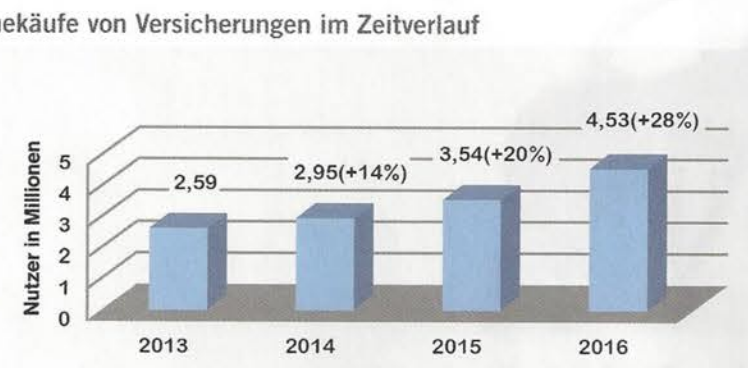
Dies gilt für die Sach- wie auch für die Personalkosten. Die „Mär" vom Internetkunden, der jährlich den Anbieter wechselt, kann man getrost ad acta legen. Nach unserer Erfahrung aus zahlreichen begleiteten Transaktionen von Online-Maklern ▸

Internetnutzung nach Altersgruppen



Quelle: ARD/ZDF-Onlinestudie

Onlinekäufe von Versicherungen im Zeitverlauf



Quelle: Statistisches Bundesamt, Umfrage in den Jahren 2013 bis 2016, ab 14 Jahre

sind die Bestandsstornoquoten sogar signifikant besser als beim personengestützten Maklerbetrieb – eine Erkenntnis, die im Übrigen leicht nachzuvollziehen ist, wenn man Forschungsergebnisse aus der Verhaltensökonomie berücksichtigt und vergleichbare Produkte im Finanzdienstleistungssektor betrachtet. Auch Kunden, die sich selbst ihr Aktienportfolio zusammengestellt haben, halten deutlich länger an einmal getroffenen Entscheidungen fest als Kunden, die von einem Berater zum Kauf „animiert" wurden. Die zunehmende Internetaffinität der Deutschen tut ein Übriges zum Nachteil des personengestützten Privatkundenmaklers.

Unternehmenswerte sinken durch die Konkurrenz digitaler Vermittlung

Die Digitalisierung ermöglicht auch weiteren Playern, ohne tiefgehende Produktkenntnisse den Privatkundenmaklern das Geschäft zu erschweren. Aggregatoren wie Automobilbauer bieten Kfz-Policen mit unkomplizierter Schadenabwicklung und Ersatzfahrzeugen an, deren Pricing häufig nicht zu schlagen ist. Auch diese Sparte – welche mittelfristig durch autonomes Fahren zu geringeren Bedarfsprämien der Versicherungsunternehmen und damit geringerem Courtageaufkommen bei Privatkunden beitragen wird – schwächt die Wettbewerbssituation der Privatkundenmakler im Offlinevertrieb in der Zukunft deutlich.

Zusammengefasst müssen wir bereits aktuell einen Abrieb der Unternehmenswerte für Privatkundenmakler feststellen, der sich nach den dargestellten Rahmenbedingungen noch beschleunigen wird. Die klassischen Privatkundenmakler werden bei heute bereits standardisierten Produkten sukzessive substituiert durch Vermittlungen, die mithilfe digitaler Instrumente stattfinden. Die gesellschaftliche Akzeptanz dieses Vertriebsweges und den signifikanten Anstieg seit 2013 stellt Grafik 2 eindrucksvoll dar.

Kleingewerbemakler: Kostennachteile und Kundenverlust

Die Situation im Bereich der auf Kleingewerbe spezialisierten Maklerunternehmen – häufig in dieser Maklergruppe ergänzend zum Privatkundenschwerpunkt – stellt sich bezogen auf die Digitalisierungseffekte unwesentlich günstiger dar. Neue Wettbewerber die mit qualitativ hohen und preisgünstigen standardisierten digitalen Angeboten auftreten, Vergleiche anbieten und einen schnittstellenarmen Workflow und Schadenbearbeitung anbieten, treten sukzessive in den Markt ein. Mit zunehmendem Einsatz digitaler Instrumente und der laufenden Erweiterung des standardisierten Produktspektrums verschlechtert sich die Wettbewerbssituation klassischer Offline-Makler. Die Kostennachteile gegenüber dem digitalen Vertrieb und der Kundenabrieb zugunsten dieses Vertriebsweges haben negative Auswirkungen auf die Gewinnsituation und somit auf die Unternehmenswerte.

Gewerbemakler: Individualität der Geschäftsmodelle trägt

Im klassischen Gewerbemaklersegment treffen wir auf eine andere Situation. Hier werden aufgrund der Individualität der Geschäftsmodelle, Branchen, Spezialisierungen und Größenordnungen etc. standardisierte Produkte kaum angeboten. Eine Digitalisierung betrifft hier im vertrieblichen Bereich lediglich die häufig individuell angepasste Angebotssoftware des Maklerunternehmens und das Vertriebscontrolling. Meist sind eigene Deckungskonzepte und Terms & Conditions hinterlegt, die einen hohen Individualisierungsgrad beinhalten. Im Backoffice unterstützen entsprechende digitale Instrumente eine kostengünstige Bearbeitung von Betrieb und Schaden.

Der Druck zu Investitionen in digitale Tools kommt hier auch aus dem Mangel an qualifizierten Mitarbeitern, der sich demografiebedingt noch deutlich verstärken wird. Insbesondere aus der Vielfalt und Individualität der Deckungskonzepte und dem unterschiedlichen Branchenfokus resultiert eine sehr hohe Markteintrittsbarriere für digitalisierte Wettbewerber. Maklerunternehmen in diesem Segment scheinen nach ihrer eigenen Wahrnehmung und nach unserer Einschätzung zumindest in einem mittelfristigen Zeitraum durch digitale Wettbewerber wenig gefährdet zu sein.

Von Dr. Stefan Adams,
Dr. Adams & Associates GmbH & Co KG

Industriemakler: Digitalisierung findet im Backoffice statt

Im Industriegeschäft sind die bei Gewerbemaklern genannten Implikationen bezogen auf die Digitalisierung im gleichen Maße vorhanden. Eine Digitalisierung wird bei diesen Maklerunternehmen primär das Backoffice inklusive Schadencontrolling und die Vertriebsprozesse sowie das Controlling umfassen. Industriekunden mittels digitaler Angebote zu bedienen, erscheint aus heutiger Sicht unwahrscheinlich.

Fazit: Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen schmälert den Wertverlust

Die Unternehmenswerte werden je nach Kundenzielgruppe durch die Digitalisierung sehr unterschiedlich beeinflusst. Eine Digitalisierung der Backoffice-Prozesse wird sich aus Kostengründen in allen Gruppen beschleunigen. Über den daraus resultierenden Gewinn definiert sich der Unternehmenswert eines Maklerunternehmens. Der Eintritt neuer digitalisierter Wettbewerber beinhaltet für Maklerunternehmen im Privatkunden- und Kleingewerbesegment aber eine neue Qualität. Ein Abrieb der Kundenanzahl bei standardisierten Produkten wird immer weniger durch Kundenneuakquise oder kostengünstige Verarbeitung kompensiert. Insofern werden mit dem wachsenden standardisierten Produktspektrum die Unternehmenswerte in diesem Segment in den kommenden Jahren einem weiteren Abrieb unterliegen. Im Gewerbe- und Industriebereich wird es nach unserer Einschätzung lediglich zum Abrieb kommen, wenn digitale Abläufe im Backoffice nicht entsprechend umgesetzt werden und somit Kostennachteile zur Vergleichsgruppe entstehen. Die Korrelation lautet somit: Je höher der Individualisierungsgrad angebotener Produkte und Beratungsdienstleistungen eines Maklerhauses ist, desto niedriger fällt der Abrieb des Unternehmenswertes aus. ■