

Prof. Dr. Thomas Köhne

Evolution statt Revolution im deutschen Kfz-Versicherungsmarkt

Der Wettbewerb in der Kfz-Versicherung ist nachhaltig und verändert die Marktstrukturen auf Dauer spürbar. Aber dieser Veränderungsprozess ist weder neu, noch fordert er unmittelbares, hektisches Agieren.

Die hohe Wettbewerbsintensität im deutschen Kfz-Versicherungsmarkt ist keine plötzliche Erscheinung, sondern seit vielen Jahren zu beobachten. Sie kommt in kontinuierlich steigenden Deckungsumfängen und Deckungsstandards zum Ausdruck, vor allem aber in tendenziell zu niedrig kalkulierten Versicherungsprämien. Letztere haben der Branche in der Kfz-Versicherung seit 2008 regelmäßig und teils erhebliche versicherungstechnische Verluste beschert, die sich bis 2013 auf über 5,5 Mrd. Euro aufsummiert haben.

Auch die marktweite Anhebung der Prämien in den letzten Jahren seit 2011 hat die Kfz-Versicherung noch nicht in die Gewinnzone gebracht. Immerhin stellt sie ein Signal für die offenbar gewordene Notwendigkeit der Verbesserung der technischen Ergebnisse dar. Und in 2013 wäre ein positives Ergebnis erreicht worden, wenn nicht verschiedene Naturereignisse (Elbe-Hochwasser im Mai; Hagel in Hannoveraner Umland und im Großraum Reutlingen/Tübingen im Juli; Sturm Christian im Oktober; Sturm Xaver im Dezember) die Kaskoversicherung außergewöhnlich belastet hätten. Alleine die beiden Hagelstürme im Juli haben innerhalb von 24 Stunden einen Schaden von ca. 1 Mrd. Euro angerichtet, insgesamt hatte die Kaskoversicherung zusätzliche Elementarschäden im Umfang von etwa 1,5 Mrd. Euro zu tragen.

In 2014 sind die Prämien im Vergleich zu 2013 nochmals um etwa 5% angestiegen¹, so dass dieses Jahr möglicherweise mit dem ersten versicherungstechnischen Gewinn seit sieben Jahren zu rechnen ist. Wenn gleich damit die kumulierten Verluste der vergangenen Jahre (noch lange) nicht ausgeglichen sind, rechnen Marktbeobachter für 2015 bereits mit der nächsten ‚Preisschlacht‘ und erneut sinkenden Prämien. Die Kfz-Versicherer sind also bereits wettbewerbserprobt, werden dies jedoch künftig auch weiterhin sein müssen.

Laut einer aktuellen Studie³ gehen viele Experten davon aus, dass sich Kfz-Versicherer künftig stark umstrukturieren und neu

aufstellen müssen, um überleben zu können. Dafür machen sie v.a. vier Entwicklungen bzw. ‚Megatrends‘ verantwortlich:

1. Zunehmende Bedeutung der Aggregatoren bzw. Portale,
2. Neue Rolle der Automobil-Industrie,
3. Technologischer Fortschritt,
4. Neue Mobilitätskonzepte.

Gerade in der Kfz-Versicherung spielen Internetportale schon heute eine wichtige Rolle, weil dieses Produkt (insb. die Kfz-Haftpflichtversicherung) relativ standardisiert ist, man ohnehin gesetzlich gezwungen ist, sich damit zu beschäftigen und das Einsparpotenzial aufgrund vergleichsweise hoher absoluter Prämienbeträge und großer Preisunterschiede bei den Anbietern relevant ist. Marktbeobachter schätzen, dass die Bedeutung der Aggregatoren künftig noch weiter zunimmt. In der Kundenwahrnehmung schaffen sie durch Transparenz und Vergleichbarkeit einen ‚unabhängigen‘ Marktüberblick, den Zugriff auf zahlreiche Angebote sowie die Chance zur Realisierung von Einsparpotenzialen.

Eine ernst zu nehmende Konkurrenz für die Kfz-Versicherer sind zudem die Automobilhersteller.⁵ Seit geraumer Zeit werden die Margen im eigentlichen Kerngeschäft, der Produktion und dem Verkauf von Fahrzeugen, geringer. Als Wachstumstreiber und Renditebringer erweisen sich in zunehmendem Ausmaß das After-Sales- und Servicegeschäft: In Deutschland beläuft sich dies auf etwa 35 Mrd. Euro bei einem Gesamtumsatz der Automobilhersteller von 127 Mrd. Euro. Dabei ist es heute bereits für bis zu 75% des Gewinns verantwortlich.

Hierzu tragen nicht zuletzt Finanzdienstleistungen wie Leasing, Finanzierung und Versicherung einen beachtlichen Teil bei. Im Leasing und bei der Finanzierung haben die Autobanken die traditionellen Banken schon weitgehend aus dem Kfz-Markt gedrängt. Bei den Versicherungen gibt es bereits erste Automobilhersteller-eigene Risikoträger (Toyota, VW), aber auch zahlreiche Kooperationen mit Versicherern.

Teilweise konträre Interessen von Versicherern und Automobilherstellern

Soweit es um das Partizipieren an Vermittlungsprovisionen geht, lassen sich die Interessen beider Branchen wie oftmals im Annexvertrieb in Einklang bringen, weil die Provisionserlöse ein Zusatzgeschäft für Automobilhersteller – aber auch für die Autohändler – bedeuten. Hinsichtlich der Schadenregulierung sind die Interessen jedoch konträr: Kfz-Versicherer streben nach möglichst geringen Schadenkosten und günstigen Werkstattkonditionen (Sinn der Werkstattnetze), Automobilhersteller demgegenüber nach häufigen Serviceleistungen und Werkstattbesuchen (Kundenbindung) und Umsatz für ihre Markenhändler bzw. -Werkstätten.

Aus diesem Konflikt droht die realistische Gefahr der Verdrängung der Kfz-Versicherer aus dem Schadenregulierungsprozess. Durch eine Neuordnung der Dienstleistungen bei Garantiefällen, Rückrufaktionen, Unfällen, Pannen oder Inspektions-Services, bspw. der Integration in ein Produkt rund um die Betriebsunterbrechung von Fahrzeugen, lassen sich Effizienzpotenziale heben und Kundenbindung realisieren.⁶ Automobilhersteller können dies als Sonder- oder gar Serienausstattung mit dem Auto verkaufen. Im günstigsten Fall werden Kfz-Versicherer dann zu Zulieferern, im ungünstigsten Fall sind sie ganz außen vor, wenn Automobilhersteller ‚Kaskoschutz‘ nicht in einem Versicherungsmantel anbieten, sondern als Dienstleistung ohne Versicherung, Regulierung und Versicherungssteuer.

Als dritte bedeutende Entwicklung für die Kfz-Versicherung ist der technologische Fortschritt zu nennen. Er spiegelt sich wider in Funktionalitäten, die das Autofahren komfortabler und sicherer machen. Zu den so genannten Fahrerassistenzsystemen gehören etwa das Antiblockiersystem

(ABS), elektronische Stabilitätsprogramme (ESP), Navigationsgeräte, Tempomat, Adaptive Cruise Control (ACC), Einparkhilfe, Notbremssystem oder der Spurassistent. eCall und Telematik sind Bestandteil vernetzender Kommunikationssysteme.

Untersuchungen des Allianz Zentrum für Technik (AZT) zeigen, dass die Fahrerassistenzsysteme tendenziell die Schadenhäufigkeit reduzieren; während das bei den älteren Technologien (Tempomat, ACC) noch durch höhere Schadendurchschnitte kompensiert wurde, lässt sich mit Technologien der neueren Generation dadurch der Schadenbedarf spürbar verringern.⁷ Für die Versicherer bedeutet das ein abnehmendes Schaden- und damit künftig ein geringeres Prämienpotenzial.

Die Vernetzung der Fahrzeuge mit zentralen Service- und Notrufstellen (eCall) beeinflusst die Schadensteuerung und damit die Schadenkosten. Die genannte konträre Interessenslage von Kfz-Versicherern und Automobilherstellern führt dazu, dass sich beide – ebenso wie weitere Dienstleister – um den Zugriff auf eCall und die Datennutzung bemühen. Ein ausschließlicher oder vorrangiger Zugriff der Automobilhersteller würde bedeuten, dass die Kfz-Versicherer weitgehend aus dem Geschäft der Schadenregulierung verdrängt werden könnten – vielleicht einmal abgesehen von der Haftpflichtversicherung, bei der es um die Regulierung von Schäden Dritter geht.

Im Unterschied zu eCall ist die Vernetzung über Telematik für Kfz-Versicherer eher wichtig für das Pricing, weil risikorelevante Informationen über das konkrete Fahrverhalten ermittelt und in die risikoadequate Preisfindung einfließen könnten. Es gibt Versicherer, die in diesem Bereich erste Ansätze im Markt anbieten und erproben (S-Direkt), andere haben das als derzeit nicht marktfähig zurückgestellt (R+V).

Viertens beeinflussen neue Mobilitätskonzepte wie das Car Sharing das Nutzungsverhalten von Fahrzeugen und damit die Kfz-Versicherung. Prognosen sagen eine Zunahme von derzeit etwa 14.000 auf 60.000 Fahrzeuge in 2030 sowie von derzeit etwa 750.000 Nutzern auf 4 Mio. Nutzer in 2030 voraus.⁸ Damit einher ginge der Verlust von etwa 1 bis 3 Mio. Fahrzeugen normal genutzter PKW. Das Thema Mobilität beeinflusst die Kfz-Versicherung also hinsichtlich des versicherten Sachbestands. Zudem geht der Anteil an Kaskolösungen

zurück, da die Car Sharing-Fahrzeuge im Flottengeschäft betrieben und Kaskoschutz tendenziell selbst getragen wird.

Inwieweit werden die Megatrends das Geschäftsmodell der Autoversicherer wirklich verändern?

Die genannten vier Megatrends sind prinzipiell unbestritten. Es stellt sich allerdings die Frage, wie neu sie sind und wie stark sie das Geschäftsmodell der Kfz-Versicherer in Zukunft wirklich verändern. Wie gesagt sind die meisten Kfz-Versicherer wettbewerbsprob und haben sich in den letzten Jahren den mit dem Wettbewerb verbundenen Herausforderungen bereits erfolgreich gestellt. Insofern ist nicht jede aktuelle Entwicklung neu und existenzgefährdend. Allerdings stellt sich immer die Frage, wie nachhaltig und weitgehend Marktentwicklungen eine Branche beeinflussen. Diesbezüglich erscheinen die vier genannten Entwicklungen recht unterschiedliche Potenziale aufzuweisen.

Portale verdrängen den klassischen Vertrieb nicht

In den letzten Jahren haben die Internetportale insbesondere im Kfz-Versicherungsmarkt an Bedeutung gewonnen. Schätzungen gehen davon aus, dass sie in den nächsten Jahren einen Marktanteil von 15 bis 20% erreichen könnten.⁹ Wenn man bedenkt, dass auch der Anteil der Wechselwilligen und häufigen Wechsler nicht höher liegt und diese zugleich besonders häufig in der Gruppe der Internetkäufer vorkommen¹⁰, zeigt das, dass selbst in der wettbewerbsintensiven Kfz-Versicherung der Großteil der Kunden trotz ihrer zunehmenden Bedeutung nicht über Portale abschließt und abschließen wird. Die enormen Preisunterschiede der Kfz-Versicherer im deutschen Markt¹¹ verdeutlichen ebenso, dass offenbar ein großer Teil der Kunden nicht nur auf den Preis schaut und sich nicht bei Preisvergleichern im Internet informiert.

Der künftige Erfolg der Portale ist jedoch vom Erreichen wesentlich höherer Marktanteile abhängig, die erforderlich sind, damit das für Kfz-Versicherer und Portale derzeit noch unrentable Portalgeschäft sich überhaupt rechnet.¹² Dabei können die Kundengewinnungskosten nur bei entsprechender anschließender Kundenbindung zurückverdient werden, die jedoch bei preissensiblen und wechselwilligen Kunden

äußerst schwierig ist. Portale sind also ein Vertriebsweg, auf den sich Versicherer einstellen müssen, wenn sie dort Geschäft vermitteln wollen. Revolutionieren werden sie das Geschäftsmodell jedoch nicht, da daneben weitere Vertriebswege relevant bleiben¹³ und Versicherer sich immer schon auf verschiedene Vertriebswege haben einstellen müssen.

Technologische Entwicklungen und neue Mobilität beherrschbar

Gleiches gilt weitgehend für die genannten technologischen Entwicklungen und veränderten Mobilitätskonzepte. Die Sicherheitstechnik führt zu geringeren Schadenkosten und somit marktweit perspektivisch zu weniger Prämievolumen. Auch der Wegfall von Fahrzeugen infolge des Car Sharing zieht ein geringeres Prämievolumen nach sich. Allerdings stehen dem steigende Autopreise sowie unausgeschöpftes Potenzial hinsichtlich des Motorisierungsgrades bei Frauen und älteren Menschen gegenüber.¹⁴ Ein gravierender Markteinbruch ist daher nicht zu erwarten.

Auch das Preissenkungspotenzial und damit die Wettbewerbsrelevanz von Telema-

„Der künftige Erfolg der Portale ist vom Erreichen wesentlich höherer Marktanteile abhängig, die erforderlich sind, damit das für Kfz-Versicherer und Portale derzeit noch unrentable Portalgeschäft sich überhaupt rechnet“

tik-basierten ‚Pay as you drive‘-Tarifen sind im deutschen Kfz-Versicherungsmarkt durchaus fraglich¹⁵ – genau das würden Kunden aber erwarten. Insofern erscheinen diese Entwicklungen als zu meisternde Herausforderungen, die evolutionäre Anpassungen des Geschäftsmodells zulassen, auch wenn dabei möglicherweise aufgrund eines enger werdenden Markts der eine oder andere Kfz-Versicherer Federn lassen muss.

Aktivitäten der Automobil-Industrie mit existenzgefährdendem Potenzial für die Kfz-Versicherer

Schließlich ist die vermeintlich neue Rolle der Automobil-Industrie zu betrachten. Sie ist nicht wirklich neu, da sie aus strategischer Sicht ohne weiteres vorhersehbar (gewesen) ist. Aber sie ist nachhaltig und weist – nicht zuletzt gerade wegen des strategischen Imperativs – durchaus existenzgefährdendes Potenzial für die Kfz-Versicherer auf. Aus dem auf Kotler¹⁷ zurückgehenden Mehrebenenmodell des Produkts, das Haller¹⁸ bereits in den 80er Jahren auf die Versicherungsbranche übertragen hat, lässt sich ebenso schlüssig wie fast zwingend ableiten, warum Automobilhersteller verstärkt im After-Sales- und Servicegeschäft und dabei sinnvollerweise auch im Finanzdienstleistungsbereich aktiv werden.

Typische Kfz-Services ergänzen das Kernprodukt, das Automobil selbst (Ebene 1) zur Marktleistung des Automobilherstellers, die während der gesamten Kundenbeziehung über Probefahrt, Beratung, Kauf, laufende Wartung, Reparatur, Inzahlungnahme und Wiederholungskauf erbracht wird (Ebene 2). Diese Marktleistung erfüllt die Kernfunktion der jederzeitigen eigenverantwortlichen, selbstbestimmten und komfortablen Mobilität bzw. des Fahrens von A nach B. Um nun den Kunden noch fester und umfassender an sich zu binden, werden funktionsorientierte Produkt- und Dienstleistungsbündel zusammengestellt, die eine ganzheitliche Problemlösung für den Kunden ergeben und dadurch zugleich das Eindringen von Wettbewerbern in die Kundenbeziehung vermeiden (Ebene 3). Dazu gehört die Erfüllung weiterer Funktionen, wie bspw. finanzielle Funktionen der Finanzierung (Kredit oder Leasing) und der finanziellen Absicherung (Versicherung).

Konsequentes Denken in funktionsbasierten Problemlösungen hat die Entwick-

lung in der Automotive-Industrie also bereits seit Längerem vorgezeichnet.¹⁹ Durch die wegbrechenden Margen im Kerngeschäft und die sich abzeichnenden Vernetzungsmöglichkeiten über zentrale Service- und Notrufstellen wird sie nun nur möglicherweise beschleunigt. Die strategische Logik erscheint unumgänglich. Die in einer Studie²⁰ prognostizierten Auswirkungen wurden oben bereits angedeutet. Für die Kfz-Versicherer im deutschen Markt könnte überdies erschwerend hinzukommen, dass zwei Drittel der Autos auf deutschen Straßen von deutschen Automobilherstellern kommen, wodurch deren Bereitschaft gesteigert werden dürfte, im Heimatmarkt eigene Call Center zur Schadenbearbeitung zu betreiben.²¹

Was wollen die Autokäufer?

Als Hoffnung für die Kfz-Versicherer verbleibt das tatsächliche künftige Kundenverhalten, das mit einigen offenen Fragen verbunden ist: Inwieweit lassen sich Kunden darauf ein, im Zuge des Autokaufs langjährige Servicepakete (inkl. Kasko-Versicherung) abzuschließen bzw. mit zu bezahlen? Sind diese komplett im Kaufpreis eingepreist oder jährliche Fees? Wie transparent sind diese und müssen sie separat gekündigt werden können?

Zumindest bei älteren Gebrauchtwagen dürfte das Modell an Grenzen stoßen und auch Kfz-Versicherer wieder ins Spiel kommen. Diesbezüglich gibt das kontinuierlich wachsende Alter der Fahrzeuge Anlass zur Hoffnung für die Versicherer. Dennoch dürfte der wachsende Anteil der Automobil-Industrie im Kaskobereich dazu führen, dass Kfz-Versicherer auf einen erheblichen Teil des Prämievolumens verzichten müssen werden. Einige Kfz-Versicherer können durch Kooperationen mit Automobilherstellern zumindest die Risikoträgerschaft beibehalten, andere durch Leistungsstärke am ‚Restkuchen‘ (der etwas älteren Fahrzeuge im Gebrauchtwagensegment) partizipieren.

Fazit

Als Fazit bleibt festzuhalten: Auch wenn die Entwicklung nicht von heute auf morgen eintritt und Geschäftsmodellanpassungen zulässt, dürfte das wegbrechende Prämievolumen mittel- und langfristig dennoch manchen Kfz-Versicherer zum Marktaustritt veranlassen. Der Markt verändert sich also evolutionär, nicht revolutionär.

¹ Die Zahlen stammen aus der vom Autor durchgeführten Kfz-Studie 2014, die unter [www.ivw-berlin.de zum kostenlosen Download bereit steht, sowie aus: Morawetz: Auf dem Zenit, Die Kfz-Versicherung wird 2014 voraussichtlich wieder Gewinne schreiben, doch wie lange wird das Hoch anhalten?, in: VW 6/2014, S. 45f.](http://www.ivw-berlin.de/zum-kostenlosen-Download-bereit-steht-sowie-aus-Morawetz-Auf-dem-Zenit-Die-Kfz-Versicherung-wird-2014-voraussichtlich-wieder-Gewinne-schreiben-doch-wie-lange-wird-das-Hoch-anhalten)

² Vgl. bspw. Morawetz, a.a.O., S. 47; o.V. (2014): Erholungsphase in Kfz – aber nur für kurze Zeit?, in: ZfV 5/2014, S. 140.

³ Vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.): Der Insurance Monitor: Sein oder nicht sein – die Zukunft der Kfz-Versicherung, 2014.

⁴ Vgl. Kfz-Studie 2014, a.a.O.

⁵ Vgl. nachfolgend PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.), a.a.O., S. 17-24.

⁶ Vgl. Morawetz, a.a.O., S. 47f.

⁷ Vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.), S. 30-34.

⁸ Siehe hierzu und nachfolgend ebenda, S. 37.

⁹ Vgl. ebenda, S. 15. Das korrespondiert auch mit dem Anteil von Kunden, die affin hinsichtlich eines Online-Abschlusses von Versicherungsverträgen sind, wie verschiedene Marktfor- schungsstudien (z.B. von YouGov (Hrsg.): Kundenmonitor Assekuranz 2013, Highlight „Wandel im Kundenverhalten“, Köln 2013; TOMORROW FOCUS Media (Hrsg.): Social Trends, München 2011) belegen.

¹⁰ Vgl. YouGov (Hrsg.), a.a.O.

¹¹ Vgl. Kfz-Studien 2011-2014, a.a.O.

¹² Vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.), S. 14.

¹³ So etwa Horby: „Kfz-Versicherungen bleiben primär ein Vermittlergeschäft“, in: Cash.Online vom 6. Oktober 2014. Andere sehen eine Gefährdung der eigenen Vertriebe durch Portale; vgl. o.V.: Kfz-Versicherung – Geschäftsmodell unter Druck, in: ZfV 5/2014, S. 139.

¹⁴ Die Zahlen stammen vom Kraftfahrtbundesamt; zitiert in: VW, 5/2014, S. 37.

¹⁵ Vgl. Morawetz, a.a.O., S. 49.

¹⁶ Vgl. Gerpott/Berg: Präferenzen für Pay-As-You-Drive-Versiche- rungsmerkmale bei Privatkunden – Eine conjoint-analytische Untersuchung, in: zfbf, Juni 2012, S. 456-492.

¹⁷ Vgl. Kotler: Marketing-Management, Analyse, Planung und Kontrolle, Stuttgart 1982, S. 363-365.

¹⁸ Vgl. Haller: Funktionen-Marketing – zur Bewältigung der „Financial Services (R)Evolution“?, in: Belz (Hrsg.): Realisierung des Marketing, Festschrift zum 60. Geburtstag von Prof. Dr. H. Weinhold-Stünzi, St. Gallen 1986, S. 1.097-1.1.24.

¹⁹ Ein erkenntnisreiches Beispiel dafür ist die Arbeit von Hartmann: Customer Value im Bereich der Automobilität – empirische Analyse und strategische Implikationen für die Kfz-Versicherer als automobile Dienstleistungsanbieter, St. Gallen 2006, insb. S. 60-70 und 318-328.

²⁰ Vgl. PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (Hrsg.), S. 17-24;43f.

²¹ Vgl. Morawetz, a.a.O., S. 48.