

VGW – Eine Profitabilität ist nicht in Sicht

Dr. Ralph Elfgen / Thorsten Schramm / 67rockwell Consulting

Hamburg, den 20. Juli 2015

Die Wohngebäudeversicherung (VGW), seit Jahren im Zentrum eines intensiven Preis- und Verdrängungswettbewerbes, birgt für die Kompositversicherer nach wie vor große Herausforderungen. Die Sparte schreibt beständig rote Zahlen, nur wenigen Versicherern gelingt ein profitables Wachstum. Eine Schließung der Profitabilitätslücken ist, trotz intensiver Profitabilisierungsiniciativen, kurzfristig nicht zu erwarten.

Die Ursachen des andauernden Ungleichgewichts sind bekannt, ihren Auswirkungen Herr zu werden dagegen gestaltet sich als eine anspruchsvolle Herausforderung. Kurzfristige Maßnahmen sind nicht die richtige Antwort.

Ursachen der Verluste

Wesentliche Ursache der Verluste der letzten Jahre ist, neben dem Klimawandel mit der wachsenden Schadenintensität, die zunehmende Alterung des deutschen Gebäudebestandes; allein 50 % der gesamten Schadenlast resultiert aus Leitungswasserschäden mit zunehmender Tendenz¹⁾.

Darüberhinaus gibt es spartenspezifische Ursachen für die seit Jahren schlechte Combined Ratio: In einer repräsentativen Befragung der Versicherer durch 67rockwell wurden von 75 % der Teilnehmer vor allem die bestehende Rabattierungspraxis im Vertrieb hervorgehoben.²⁾ Ebenso zeigte die Studie, dass die Teilnehmer einen deutlichen Ursachenzusammenhang zwischen der hohen Wettbewerbsintensität³⁾, in erster Linie bedingt durch hohe Rabattvergaben sowie der fehlenden Zeichnungsdisziplin (etwa bei Bestandsübernahmen) und einer unsystematischen Auswertung von Vorversicherer-Anfragen sehen.

Darüberhinaus tragen die begrenzten Möglichkeiten der Beitragsanpassung wesentlich zu der seit Jahren schlechten Ertragsentwicklung bei - viele Altverträge im Bestand der Versicherer ermöglichen keine ausreichende Anpassung der Versicherungsbeiträge. Veränderte Schadenbilder, zunehmende

Schadenhäufigkeiten und erhöhte Wiederherstellungskosten belasten die Sparte im Neu- und Bestandsgeschäft zusätzlich. Damit nicht genug, erzeugen exogene Einflüsse, wie beispielsweise das Klimaschutzpaket der Bundesregierung, zusätzliche Herausforderungen.

Erfolgsfaktoren für die Profitabilisierung des Wohngebäudegeschäfts

Die wesentliche Voraussetzung zur Profitabilisierung ist das Verständnis der Einflussgrößen. Hierzu lassen sich Ansatzpunkte, Priorisierung und Maßnahmendimensionierung unternehmensindividuell und zielführend ableiten.

Neugeschäft:

Im Neugeschäft steht die risikogerechte Tarifierung zunehmend im Fokus und verdrängt den preisorientierten Verkaufsansatz. Eine Vielzahl versicherungstechnischer Maßnahmen zielt darauf ab: wie z.B. differenzierte aktuarielle Modelle, restriktive Zeichnungspolitik auf Basis von Vorversichererinformationen, die systematische Vereinbarung von SB-Regelungen oder die Begrenzung vertrieblicher Rabattspielräume. Die Entwicklung neuer Produkte nach dem „Value for money“-Prinzip unterstützt die Annäherung der Wertorientierung der Versicherer an die der Versicherungsnehmer. Dies ist eine wesentliche Voraussetzung für die Bereitschaft Beitragsänderungen zu akzeptieren.

Bestand:

Einer Ertragssteigerung des Bestandes ist auf zwei Ebenen zu begegnen: zum einen gilt es, die Beitragsanpassungsfähigkeit sicherzustellen. Eine Bestandssegmentierung zur Strukturierung von Clustern und die Entwicklung darauf abgestimmter Maßnahmen sowie die Schaffung vertraglicher Voraussetzungen für die Einführung von Beitragsanpassungsklauseln sind wesentlich für die

Minimierung von Bestandsverlusten. Die Differenzierung nach Bestandsclustern im Vorgehen ist eine wesentliche Voraussetzung zur Vermeidung von Konflikten mit den Vertriebspartnern.

Zum anderen muss auf Basis einer risikogerechten Nachkalkulation der Bestandsverträge die Voraussetzung für eine vertragsindividuelle Optimierung geschaffen werden.

Gesamtprogramm:

Die erfolgreiche Profitabilisierung der Wohngebäudesparte erfordert ein unternehmensindividuelles Gesamtkonzept. Das Konzept muss in ein Programm überführt werden, um der Komplexität und den Wechselwirkungen aller Maßnahmen Rechnung zu tragen. So sind auf Basis von Feldversuchen mit kleinen Bestandsmengen die jeweiligen Kundenreaktionen im Vorwege zu testen. Bei deren Auswertung und Ableitung des differenzierten

Maßnahmenportfolios ist der Vertrieb eng einzubinden. Das Maßnahmenportfolio ist so zu differenzieren, dass es verschiedene Kundengruppen und -reaktionen berücksichtigt sowie die Wünsche der Vertriebspartner beachtet werden. Nur der konsequente Nutzensausweis und eine neue Form der Kundenorientierung wird das Ansteigen der Stornoraten vermeiden. Eine systematische Bestandsanalyse auf Basis von Profitabilitätskennzahlen schafft die Grundlage für eine Versachlichung der internen Abstimmungsprozesse und ermöglicht eine zielgenaue Steuerung. Ein stringentes Programm-Management mit einer hohen Sensibilität für die Belange aller Stakeholder schafft die Voraussetzung für den langfristigen Programmerfolg. Die Erfahrungen zeigen, dass eine kurzfristige Bestandsoptimierung schwer zu erreichen ist. Es sind Entscheider mit langem Atem und einem guten Durchblick gefragt.

¹⁾ vgl. dazu im Detail auch „Ertragssteigerung in der verbundenen Wohngebäudeversicherung“ – eine Publikation von 67rockwell

²⁾ An der repräsentativen Befragung im Mai 2014, die sich an die TOP 40 der VGV-Versicherer richtete; gemessen an den verdienten Bruttobeiträgen, erreichte die Studie eine Marktdurchdringung von über 70 %. Befragt wurden die Versicherer zu den Ursachen der Situation in der VGV, den wichtigsten Ansatzpunkten zur Ertragssteigerung und den am häufigsten gewählten Profitabilisierungsmaßnahmen. Ebenso konnten der aktuelle Fortschritt der VGV-Profitabilisierung im Markt, die Voraussetzungen für erfolgreiche Programme zur Ergebnisverbesserung und die wichtigsten Herausforderungen in der nahen Zukunft identifiziert werden.

³⁾ Noch immer herrscht ein hoher Preiswettbewerb um die als „Ankersparte“ eingeschätzte Wohngebäudeversicherung. Allerdings ergibt sich aus Kundenprojekten von 67rockwell auch, dass – je nach den zu versichernden Risiken – im Markt Preisunterschiede von 300 – 800 % und damit ausreichende Möglichkeiten zur Anpassung des Grundtarifniveaus bestehen.

⁴⁾ Die Bilanz der letzte Jahre ist dabei eindrucksvoll: So verursachten das Juni-Hochwasser und diverse Hagelstürme in 2013 über eine Million Sachschäden an Gebäuden im Umfang von knapp 3,2 Mrd. Euro, das Sturmtief „Ela“ war in 2014 für Schäden in Höhe von 400 Mio. Euro verantwortlich und zuletzt belastete der Orkan Niklas in 2015 (Schadenvolumen: 750 Mio. Euro.) hauptsächlich die Wohngebäudeversicherung.

Kontakt:

67rockwell Consulting

Dr. Ralph Elfgén

Associate Partner

Telefon: +49 172 2111617

ralph.elfgen@67rockwell.de

67rockwell Consulting

Thorsten Schramm

Partner

Telefon: +49 151 50440511

thorsten.schramm@67rockwell.de