

Aufbruch in den digitalen Umbruch

Das Berufsbild des Versicherungsmaklers im Wandel: In Zukunft sind Risiko-Manager und -Coaches gefragt

Leberecht Funk

In seiner bemerkenswerten „Ruck-Rede“ sprach Roman Herzog mahnend noch von der „Welt im Aufbruch, sie wartet nicht auf Deutschland“. Ein Aufbruch suggerierte damals zumindest eine klare Orientierung und Richtung, wohin die Reise führt. Heute kann man allenfalls unter sehr großen Vorbehalten von wahrscheinlichen Szenarien einer dynamischen Zukunftsentwicklung sprechen. Zuviel verändert sich gleichzeitig, außerordentlich schnell und mit großer Tragweite. Denkbare Kombinationen faktischer, emotional wahrgenommener und zunehmend verdeckter Risikoszenarien aus dem Ereignisraum globaler Wirtschafts-, Politik-, Demographie-, Klima- und Technologiefelder gehen einher mit einem präzedenzlosen Volatilitätspotenzial, hohen Unsicherheiten, ja Unwägbarkeiten, die sich sozusagen in den Dunkelbereich der Risikokategorien „Not Knowable“ oder „Unique“ hineinbewegen.

Technisch Mögliches wird eines Tages irgendwo in der Welt umgesetzt

Die notwendige Planungssicherheit für eine zukunftssträchtige Neuaufstellung bleibt somit auf der Strecke in einer stark veränderten Risikolandschaft, die man in weiten Bereichen als „Terra incognita“ bezeichnen muss und die häufig nur mit Schlagworten und empirisch ermittelten Gefahrenrankings in der öffentlichen Diskussion beschrieben wird, nach dem Motto: Der Weg ist das Ziel.

Unter den herausragenden technologischen Veränderungstreibern seien hier die großen Potenzialfelder generell aus der Vernetzung strukturierter Daten der Cyber-Welt und spezifisch von Industrie 4.0, 3D-Druck-Technik, das Internet der Dinge, Big Data mit neuen Erkenntnissen und Gestaltungsmöglichkeiten aus der Analyse proprietärer und öffentlicher Datenuniversen aufgeführt. Obwohl erst am Anfang der Entwicklung stehend, penetrieren sie schon heute faktisch und aufgrund medial verbreiteter Erwartungen der Zukunftslobby unsere derzeitigen Praktiken, Produkte, Präferenzen und damit Verhalten (ökonomisch, politisch, gesellschaftlich). Es wäre naiv zu glauben, dass die daraus folgende Veränderung der Schnittstelle zwischen Mensch und Maschine ohne sozialen Sprengstoff in der Ar-

beitswelt 4.0 umgesetzt werden könnte. Insofern erscheint unsere Welt aus heutiger Sicht nicht in einem eindeutigen Aufbruchmodus, sondern offensichtlich eher im ungewissen Umbruch befindlich zu sein, auf der Suche nach verlässlicher Orientierung.

Ganze Vorstandskollegien besuchen im Silicon Valley die Zukunftswerkstätten der Digitalisierung zwecks eigener Horizonterweiterung. Meist kommen sie euphorisch beeindruckt zurück mit neuen Visionen und Geschäftsmodellen. Aber auch Anlass zur Reflexion und Nachdenklichkeit ist gegeben. Denn das technisch Mögliche wird eines Tages, trotz aller regulatorischer und moral-ethischer Beschränkungen, auch irgendwo in der Welt umgesetzt werden. Generell ist bei jeder technologiegetriebenen Neuausrichtung zu bedenken: Technologiefolgen werden in der kurzen Sicht regelmäßig überschätzt, aber langfristig unterschätzt. Sie erfolgen meist in Schleifen, geprägt von Übertreibungen, Neubewertung, kritischer Rückbesinnung und wiederum neuen Impulsen. Und übergeordnet zur individuellen Nutzen-Betrachtung sollte die Dualität ihrer generellen Wirkungsweisen und Potenziale immer im Auge behalten werden: zum einen, auf der Aktivseite natürlich die Steigerung der wettbewerbl-

„Technologiefolgen werden in der kurzen Sicht regelmäßig überschätzt, aber langfristig unterschätzt.“

ichen Leistungsfähigkeit und des erweiterten Kundenzugangs mit den erwarteten, positiven Wohlfahrtseffekten, verbunden jedoch mit den unvermeidlichen Trade-offs wahrhaft neuer Qualitäten kritischer Abhängig- und Verletzbarkeiten sowie der Preisgabe von Freiheiten im Spannungsfeld von Gestaltungsfreiheit und Sicherheitsbedürfnissen. Und zum anderen, auf der Passivseite stehend und als schwer einschätzbares Risiko gesehen, eröffnet die globale Vernetzung in der Cyberwelt kriminellen oder nachrichtendienstlichen Elementen und Interessen ein Universum von ungeahnt kreativen Missbrauchsmöglichkeiten von extremen Ausmaßen. Auch diese sind geeignet, unser gesellschaftliches Leben wesentlich und nicht unkritisch zu verändern.

Darauf müssen sich die Versicherer als Risikoträger und die unabhängigen, technischen Versicherungsmakler nicht nur im Wege der ohnehin notwendigen Verbesserung

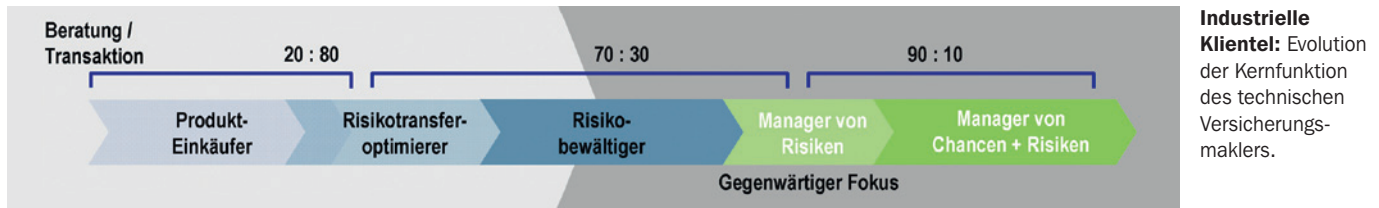


Dr. Leberecht

Funk (73), Gesellschafter und Berater der Funk Gruppe GmbH, tätig in zahlreichen

Ehrenämtern. Der studierte Volkswirt ist Stiftungsratsvorsitzender der Funk Stiftung und war 2001 bis 2012 Präsident des Bundesverbandes der deutschen Versicherungsmakler (BdVM), der durch die Fusion mit dem zweitgrößten Maklerverband in Deutschland in Verband Deutscher Versicherungsmakler (VDVM) umbenannt wurde.

ihrer Kosten-Effektivität, sondern durch entsprechende digitale Adjustierung/Neuaufstellung ihrer Produktwelt und wertschöpfenden Dienstleistungen einstellen. Sonst können sie die veränderten „Convenience Promotoren“ der Kundensphäre (im „Hier-Jetzt-und-Jederzeit-Modus“) nicht mehr ausreichend bedienen. Naturgemäß stellen sich diese Convenience Promotoren für unterschiedliche Kundensegmente (Unternehmen, Gewerbe, Privat, standardisiertes Massengeschäft) unterschiedlich dar. Der Makler wird dabei mit einem soliden Vorschuss an Vertrauen und Verlässlichkeit sowie Erfahrung im Change Management erneut ins Rennen gehen können. Denn wie die historische Entwicklung der Kerndienstleistungen des technischen Versicherungsmaklers zeigt (siehe Grafik), migriert das umfangreiche Instrumentarium des Maklers, seine fachliche und technische Problemlösungskompetenz, seine Ressourcenverhaltung und Fähigkeit, Informationen analytisch aufzuarbeiten, in Richtung höherwertiger Risikomanagement-Beratungsdienstleistungen und Wertschöpfungen – parallel zu den wandelnden Wertvorstellungen der korporativen Kundensphäre. Der gefühlte Wertbeitrag der Transaktionsdienstleistung für sich genommen, der den Versicherungsmakler der Vergangenheit geprägt hat, vermindert sich relativ auf dieser Wegstrecke trotz hoher Komplexität von Compliance-Anforderungen und dank digital-effizienterer, auch plattformunterstützter Vernetzung. Diesen qualitativ zunehmend anspruchsvolleren Entwicklungspfad haben naturge-



mäß nicht alle Makler gleichermaßen nachvollziehen können oder wollen, sodass sich faktisch – unter dem Schirm diverser Maklerverbände organisiert – eine qualitative Heterogenität in der Leistungsbreite und –tiefe mit unterschiedlichen Zielgruppen herausgebildet hat. Die Verbände bedienen also eine unterschiedliche Klientel mit unterschiedlichen Bedürfnissen. Dies hat zur Folge, dass dieser Berufstand mangels einheitlicher Stimme unter die Räder einer ideologisch verbrämten Ordnungspolitik geraten ist.

Debatte um Vergütungsarten verblendet Sicht auf Kundeninteressen

Man kann über Transparenz nicht wirklich diskutieren, weil sie für das Vertrauen und möglicherweise auch Verstehen einfach erforderlich ist. Aber weit mehr als zehn Jahre lang über die ordnungspolitische Relevanz verschiedener Vergütungsarten zu debattieren und sie zu einem Schlüsselkriterium hoch zu stilisieren, blendet viel grundlegendere, ökonomisch-funktionale Marktnotwendigkeiten und Interessen der Kundensphäre aus, die für den Dienstleister und Anwalt der Kundenseite die Lebensgrundlage darstellen. Sie sucht eben nicht mehr nur den „Produkteinkäufer“ oder „Produktoptimierer“, wie die Entwicklung zeigt. Die gegenwärtige gewerberechtliche Aufspaltung der Vermittlerstände behindert rückwärtsgewandt eine organisatorisch-strukturell-effektive und kundenseitig funktional gewünschte Anpassung der Maklerwertschöpfung an ihre konkreten Bedürfnisse und Dienstleistung aus einer Hand. Der Makler, als Vertrauenspartei des Kunden, kann dessen Präferenzen nur über ineffektive und aufwändige Umwege bedienen, insbesondere wenn das Kostenkriterium entscheidet und, wie sich dann herausstellt, einfache, standardisierte Produkte mit reduziertem Dienstleistungs- und Beratungsbeipack gesucht werden. Denn diese können gegebenenfalls – vorteilhafter für den Kunden – im Rahmen von Agenturverhältnissen realisiert werden. Das kann natürlich auch im Rahmen eines Versicherungsportefeuilles eines großen Kunden der Fall sein, für den der Makler ein Gesamtmandat hat. Diese ordnungspolitische Bruchstelle bei der Suche nach Risiko-Lösungsoptimierung durch den professionellen Makler hat aber nichts mit seinem Leistungsvermögen oder seiner Kompe-

tenz zu tun. Das schmerzt. Und so muss man der vergebenen Chance, ein eigenständiges Maklerrecht in Deutschland zu installieren, nun nachtrauern und mit gewissem Neid auf die Besserstellung von Wettbewerbern in anderen Ländern, wie z.B. Österreich, schauen.

Die weitreichende Veränderung der Risikolandschaft zum einen und die Potenziale der Technologiefolgen zum anderen werden nicht ohne Folgen für die zukünftige Wertschöpfungskette des technischen Versicherungsmaklers sein, wenn er weiterhin die anspruchsvollen, höheren Entwicklungsstufen der aufgezeigten Kerndienstleistungen wirkungsvoll ausfüllen will. Oder er muss sich ein anderes Betätigungsfeld suchen. Um die Zukunftserwartungen und „Likes“ seiner Kunden nicht zu enttäuschen, werden, quasi als grundlegende Randbedingung für die Wahrnehmung seiner Marktfähigkeit, zahlreiche technische und Wissensvorhaltungen erforderlich sein. Wenn man noch im Erwartungszeitraum der kommenden fünf bis zehn Jahre bleiben will, erscheinen folgende Merkmale unabdingbar: effektive und um zahlreiche CRM-relevante Funktionen erweiterte Bestandsführungs- und Kommunikationssysteme, die die globale Welt eines Kunden erfassen mit Zugriffsrechten für den Kunden, eine wirkungsvollere Präsenz in den Social-Media-Netzwerken, modern gestaltete Unternehmensportale, Apps, Ausschreibungs-, Wissensvermittlungs- und Transaktions-IT-Plattformen sowie neue und spartenbergreifende Produkte. Dabei sollte man sich mit Kreativität, Präventionsmöglichkeiten und Beharrlichkeit im möglichst integrierten Risiko- und Versicherungsmanagement darauf vorbereiten, dem „non-physical-damage“-Ereignisraum besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Verlassen wir die grundlegenden Rahmenbedingungen und kommen zu den sich wandelnden inhaltlichen Leistungskernen im Bezug auf den technischen Makler, der schon immer seinen Kunden „abholen“ musste. Es geht im Wandel primär erst einmal um Bewusstseinsschaffung für die neue Risikolandschaft und die eigene Verletzbarkeit. Natürlich bietet die digitalisierte Welt eine Vielfalt von interessanten, nicht immer verlässlichen

Informationen, die mangels profunden Verständnisses kaum eine konkrete, situative Relevanzbeurteilung zulassen. Um aus der Schusslinie des „Verkäufers“ zu kommen, sind spielerische Tools sinnvoll. Mit diesen kann der (potenzielle) Kunde selbst erfahren, ob sein Risiko-Exposure gefahrenstypisch oder aus der Sicht der Gesamtrisikoposition komfortabel erscheint oder ob er sich bereits im roten Bereich befindet. Dann muss er nicht mehr „abgeholt“ werden, sondern sucht in eigener Initiative einen erfahrenen Coach und Problemlöser für diese Themen. Dafür ist

jeweils originäres Expertenwissen von Spezialisten erforderlich.

Nur ein geringer Teil der unternehmerischen Risiken ist heutzutage versicherbar. Dieser Teil droht angesichts der verstärkten Bedeutung der „Not Knowable“- und „Unique“-Risikokategorien weiter zu sinken. Wenn es nicht gelingen sollte, die Grenzen der Versicherbarkeit zu erweitern, wird sich der

transferierbare Bruchteil weiter verringern. In einem solchen Fall gefährdet die Versicherungswirtschaft ihre „Raison d’être“. Die Versicherer und die technischen Versicherungsmakler haben, wenn sie die informationstechnischen Hilfsmittel und Erkenntnismöglichkeiten aus der Datenanalyse in ihre Geschäftsmodelle selbst oder im Wege der Ko-Operation gezielt integrieren, eine herausragende Chance, sich in diesem Wandel erfolgreich aufzustellen und zu bewähren. Im Kern bleibt das Maklergeschäft im industriellen Kunden-Segment ein „People’s Business“ und der Mensch der zentrale Produktionsfaktor. Das setzt aber voraus, dass akademisch gut ausgebildete Young Professionals der Generation Y mit Leidenschaft für das Risikogeschäft, Beitragsfähigkeit in interdisziplinären Teams und mit Kunden- und Marktverständnis für das Unternehmen gewonnen und gebunden werden. Schlussfolglich liefert die stark pauschalierende Diskussion über die technologiegetriebene „Dis-Intermediation“ kein akutes Drohpotenzial für den technischen Versicherungsmakler. Da muss sich der Vermittler generell und so auch der Makler, der im standardisierten oder standardisierungsfähigen Privat- und Kleingewerbesegment seine Heimat hat, wohl wärmer anziehen. ■

„Im Kern bleibt das Maklergeschäft im industriellen Kunden-Segment ein ‚People’s-Geschäft‘.“