

## Mittelstand und Versicherungsmakler – was war, was ist und was sein sollte!



Rainer Witzel,  
Inhaber & CEO,  
THOR Capital GmbH,  
Founder und Investor,  
THOR Insurance Analytics

Dieser Artikel will einen kritischen Blick auf den aktuellen Zustand der Beziehungsstatik zwischen Mittelstandsunternehmen und ihren Versicherungsmaklern werfen. Damit ist zwangsläufig auch eine Wertung zum Arbeitsgegenstand beider Seiten verbunden – dem betrieblichen Versicherungsmanagement. Angesichts der großen Anzahl von mehreren tausend Maklern, die sich in unterschiedlicher Intensität in der Gewerbe- und Industrieversicherung bewegen, ist es unmöglich, alle aktuellen operativen Facetten zu beschreiben oder gar zu einem einheitlichen Bild zusammenzufassen. Worum es geht, das sind problematische Markt-übergreifende (Fehl-)Entwicklungen, die aus der Perspektive und im Interesse des Mittelstandes kritischer beleuchtet werden müssen. Insbesondere unter dem Eindruck sich verhärtender Versicherungsmarktverhältnisse mit steigenden Prämien werden einige Problemzonen im Beziehungsverhältnis zwischen Mittelstand und Versicherungsmakler deutlicher. Man kann nicht mehr leugnen, dass bestimmte – vorsichtig ausgedrückt – Unwuchten nur zufällige Performance-Missgeschicke einzelner Makler sind, sondern auch hausgemachte strukturelle Ursachen haben. Fatal ist die daraus entspringende Neigung, diese

Dysfunktionalitäten zu reproduzieren. Die Frage ist schlicht, ob sich der Mittelstand heute noch unvoreingenommen sowie vorurteilsfrei auf den Versicherungsmakler mit einem in der Regel traditionell geprägten Geschäftsmodell ein- und verlassen kann.

Zusätzliche Brisanz ergibt sich in diesem Kontext aus dem Umstand größer werdender Unterschiede in der Veränderungsdynamik beider Seiten. Auf der einen Seite die Makler mit einem sehr statisch erscheinenden Geschäftsmodell. Auf der anderen Seite die Unternehmen, die auf äußeren wirtschaftlichen, finanziellen sowie geopolitischen Druck hin massive Anpassungsveränderungen vollziehen müssen. Die Dynamisierung der Risikocluster, die Komplexität der diversen externen Herausforderungen angesichts von Multi-Krisen sowie neuen technologischen Chancen im Kontext von Digitalisierung schütteln alle Ablaufstrukturen im Unternehmen durch. Dieser Anpassungsdruck an neue Gegebenheiten strahlt zwangsläufig auf die Zulieferer der Unternehmen ab. Bewegt sich aber der Partner nicht mit, dann führt dies zur Erosion vormals konfliktfreier Beziehungen. Aktuell ist ein Auseinanderdriften zwischen kundenseitiger Erwartung und Assekuranz-seitiger Lieferfähigkeit zu beobachten. Das vollzieht sich eher schleichend und punktuell; tektonische Beben sind kurzfristig nicht zu erwarten. Empirisch wird dies belegt durch die Stimmungslage diverser Mittelstandskunden auch aus unserer Beratungspraxis, die diverse professionelle Berater für Versicherungsmanagement bestätigen. Das kundenseitige Unbehagen resultiert dabei weniger aus nachweislichen Beratungsfehlern, sondern ist zunehmend eine Reaktion auf wiederkehrend gleichförmige Vertriebsplattitüden und analoge Servicekulturen. Die Assekuranz selbst beschwichtigt und verdrängt noch eher, als dass sie selbstkritisch nach den strukturellen Ursachen fahndet. Natürlich gibt es Ausnahmen. Und diese Makler mit modernen Serviceansätzen profitieren davon in ihrer vertrieblichen Praxis, in der sie ohne große Bedarfsweckung und

Gegenwehr auf ausgeprägte Unzufriedenheiten aufsetzen können.

### Konfliktfelder zwischen Makler und Unternehmen wachsen

Für Insider kommt dies nicht ganz überraschend, denn der partielle Stillstand in der Geschäftsmodellentwicklung *Versicherungsmakler* – manche sagen sogar Regression – war schon länger nicht zu übersehen. Der Unmut auf Kundenseite wurde aber erst jüngst und lautstark mit den drastischen Prämien erhöhungen in den vergangenen 2 Jahren ausgelöst. Unter weichen Marktbedingungen mit gefühlt ständig sinkenden Prämien war die Welt relativ in Ordnung. Operative Defizite im Versicherungshandling konnte man eher gelassen zur Kenntnis nehmen. Industrie-Versicherungsmakler und Versicherer haben sich wechselseitig in ihrer Bedeutung und Rollenverteilung in bester Harmonie bestätigt. Der Makler als fast exklusiver Vertriebskanal für den Versicherer und letzterer als sprichwörtlicher Partner der Industrie.

Die schnelle Erreichbarkeit ausreichender Kapazitäten zu günstigen Preisen provozierte aber diverse Kollateralschäden, die jetzt offenbar werden. Vertriebliche Fähigkeiten stiegen innerhalb der Maklerorganisationen gegenüber der vormals ausgeprägten Fachlichkeit höher im Kurs. Aus beratenden Maklern wurden puristische Vertriebsorganisationen. Die Fähigkeiten zu ganzheitlichen Risikoanalysen wurden streckenweise rückgebaut. Ausländische Märkte wurden vernachlässigt, weil sie nicht mehr hinreichend kompetitiv waren. Die Platzierungspolitik der Makler war analog zu den Marktbedingungen „soft“ – eine Art organisierte Harmlosigkeit. Die kundenspezifischen Datenerfassungen und deren kontextuale Verarbeitung verharrten in sehr analogen Formaten. Das Daten-getriebene Geschäftsmodell „Versicherung“ hat sich aus rein prozessualer Perspektive ziemlich verzweigt. Unter diesen Umständen hat der Versicherte auch nicht wirklich gelitten. Bis sich der Markt komplett drehte



und die entstandenen Schwachstellen offen zu Tage traten.

Die besagten Prämienerrhöhungen kamen für die Versicherungsmakler fast aus dem Nichts und schlugen umso härter auf, da das Arsenal an effektiven Gegenmaßnahmen ziemlich leer geräumt war. Alle vorgenannten defizitären Kompetenzen hätte man nun gut gebrauchen können, um einigermaßen gegen die Prämienerrhöhungen anzugehen. Fundierte schnelle Ausschreibungsverfahren waren datentechnisch sowie prozessual nicht in ausreichender Form und Portfolio-übergreifend möglich. Portfoliobündelungen via Facilities, Trading-Plattformen, ausländische Marktoptionen standen nicht hinreichend als Gegenmaßnahmen zur Verfügung.

Die verbal überzogene Reaktion einiger Makler auf die Prämienerrhöhungen gegenüber den Versicherern zeigte deren ganze Ohnmacht. An die Stelle einer kritischen Reflektion eigener Defizite trat der moralisierende Vorwurf einer Aufkündigung der Partnerschaft. Dabei musste jedem Fachmann klar sein, dass die in der Regel börsennotierten Versicherer bei jahrelangen defizitären Schadenverläufen und fehlenden Einnahmequellen aus dem Anlagegeschäft im Finanzmarkt diesen Preiserhöhungsschritt irgendwann gehen müssen. Per se ist es im volatilen

Industrie-Versicherungsgeschäft besonders schwer, attraktive Renditen dauerhaft und stabil zu erwirtschaften. Umso heftiger fallen bei zyklischen Marktverläufen die Anpassungen dann „nach oben“ aus. Man konnte das einfach nicht ignorieren! Dass die breite Maklerschaft dank des dominierenden Provisionsvergütungssystems direkt von diesen Prämienerrhöhungen ohne adäquaten Mehraufwand profitierte, wurde übrigens stillschweigend akzeptiert. Jedenfalls ist nichts von marktweiten Initiativen bekannt, dass Makler ihre Vergütungen zugunsten der gebeutelten Unternehmen freiwillig reduziert bzw. durch kompensatorische Honorarregelungen nach unten korrigiert haben.

Kurz gesagt: personelle, fachliche und strukturelle Defizite infolge eines tradierten Geschäftsmodellverständnisses der Makler können ab einem kritischen Punkt mit den Interessen des Mittelstandes kollidieren.

### **Ohne Makler geht es auch nicht**

Das muss nicht zwangsläufig auch so wahrgenommen werden. Im Mittelstand kann man im Gegensatz zu Konzernen noch regelmäßig beobachten, dass eine historisch fundierte Vertrauensbasis zum Versicherungsmakler das Arbeitsverhältnis

alleine trägt. Auch wenn sich dieses Arbeitsverhältnis sukzessive von Markt-Benchmarks entfernt und nachweislich Optimierungen möglich sind.

Ungeachtet aller kritischen Zustandsbeschreibung bleibt das Geschäftsmodell Makler insbesondere für den Mittelstand sinnvoll und fast alternativlos – sofern es sich nicht von seinen berufsethischen Grundsätzen löst und offen für operative Neuerungen bleibt. Der Mittelstand hat anders als die Großkonzerne nicht die Möglichkeit, mit kostenintensiven inhouse-Strukturen eigene Fachabteilungen aufzubauen. Ebenso limitiert die finanztechnische Struktur des Mittelstandes implizit die Einsatzmöglichkeiten des sogenannten Alternativen Risikotransfers (ART). Daher braucht der Mittelstand dringend externe Experten und ist auf den klassischen Risikotransfer zum Versicherer angewiesen. Im Übrigen wird die Komplexität und folglich auch – für den Laien – Unverständlichkeit des Versicherungsproduktes trotz aller Verheißungen keineswegs abnehmen.

Unabhängigkeit, Neutralität und wertgleiche Fachlichkeit zum Versicherer sind die USP's des Maklergeschäftes. In ihrer Kombination garantieren sie dem Kunden Transparenz, argumentative Augenhöhe gegenüber dem Versicherer, optimale

Bedarfs-gerechte Vertragsanpassungen und bestmögliche Einkaufskonditionen. Das klingt recht simpel, aber im Tagesgeschäft gibt es auf Maklerseite Umsetzungshürden und gelegentlich auch subjektiv zu verantwortende Widerstände.

Insofern lohnt sich ein gemeinsamer Blick in die Maschinenräume der Versicherungsmakler, um das Postulat von der operativen Wirklichkeit zu unterscheiden. Diese Analyse soll dem Mittelstand helfen, präventiv die vertriebliche Bombastik zu decodieren und gezielt die KPI's ihrer Partner zu identifizieren bzw. die *Non-Performing Indicators* auch als solche zu erkennen. Schlussendlich haben die Kunden in der Dreiecksbeziehung zum Makler und Versicherer die maximale finale Gestaltungsmacht. Im Mittelstand machen viele Unternehmen davon leider zu wenig Gebrauch.

In unserer Praxis von *THOR Insurance Analytics* ist eine ständig steigende Nachfrage nach temporärer Analyse und Begleitung durch kritische Phasen des betrieblichen Versicherungsmanagements zu beobachten. Das beginnt bei der zunehmend wichtiger werdenden

Insurance Due Diligence im Vorfeld von Unternehmenskäufen, geht über die komplette Überprüfung der Versicherungsportfolios bis hin zur Organisation von Maklerausschreibungen. Ebenso gibt es Beratungsmandate, bei denen permanent die gesamte Kommunikation mit dem Makler bzw. Versicherer begleitet wird. Kundenseitig wird diese Nachfrage begründet mit Misstrauen in die Objektivität des Maklers und fehlender eigener Kompetenz zum Vergleich. Der eine oder andere Mittelständler überlegt schon, ob nicht ein partielles Insourcing über einen Versicherungsfachmann Sinn macht. Ab einer gewissen Größenordnung und Versicherungsdichte kann dies durchaus eine Erwägung wert sein.

Zu bedenken ist dabei, welchen Stellenwert Versicherungen aus Unternehmenssicht haben. Für viele Mittelständler sind die meisten Versicherungen inzwischen Beschaffungs-Commodities. Auf dem Risikoradar der Geschäftsführung tauchen andere Prioritäten als die Versicherbaren auf. Kein Wunder, denn die Assekuranz konnte nicht ansatzweise mit der Entwicklungsdynamik neuer Unternehmensrisiken bzw. ganzer

Risikokumule mithalten. Aus dieser Positionierung determiniert sich ziemlich eindeutig das Anforderungsprofil an den Makler. Und hier tauchen bereits die ersten Probleme auf, wenn Makler zu einer Überbewertung ihrer Rolle und damit ihres Geschäftsmodelles tendieren. Anstatt auf effiziente, innovative Strukturen zu setzen, wird mehr vom Alten geboten. Altbewährtes passt eben nicht immer. Man kann beobachten, dass diese Kunden dann problemlos ihre Versicherungsportfolios auch von ausschließlichen Procurement-Experten durchchecken lassen. Das funktioniert bereits und offensichtlich auch zum Vorteil des Kunden.

Worauf stoßen wir vermehrt in der Praxis und wie sollte man als Kunde damit umgehen:

### 1. Risikoanalyse

Die Risikoanalyse wird nicht tiefgreifend genug durchgeführt. Dies wiederum behindert das Customizing der Versicherungsverträge. Im Industriegeschäft darf auch der Mittelstand eine individualisierte Versicherungsgestaltung erwarten. Erschreckend ist der Mangel an



finanztechnischer Tiefenanalyse. Versicherungen sind schlussendlich nur Teil der Unternehmensfinanzierung und müssen optimal in deren Strukturvorgaben eingepasst werden.

## 2. Serviceumfang

In der Regel fehlen eindeutige Service Level Agreements oder sie sind schwammig formuliert. Serviceleistungen, die zum Mindeststandard gehören sollten, werden nicht, unzureichend oder unregelmäßig geliefert. Dazu gehören unter anderem laufende Risikoanalysen inklusive der dazu mit dem Kunden zu teilenden Dokumentierungen, laufende Benchmark- und Marktinformationen, die strukturierte Abstimmung vor oder zu Ausschreibungen und die regelmäßige Ausschreibungsdurchführung selbst. Das Data Recording im Kontext Schaden und internationaler Versicherungsprogramme mutet aus technisch-prozessualer Sicht wie eine analoge Servicewüste an.

## 3. Fachlichkeit

Inzwischen muss man grundsätzlich verneinen, dass es eine Korrelation zwischen Unternehmensgröße, aus der gerne ein qualitatives Ranking abgeleitet wird, und fachlicher Präzision gibt. Man gewinnt fast den gegenteiligen Eindruck, dass kleine Maklerboutiquen besonders gut performen.

## 4. Datenmanagement

Die nicht strukturierte, analoge Datenaufbereitung sowie die fehlende relationale Verknüpfung diverser Datensätze aus verschiedenen Datenquellen ist durchweg ein Manko in der Maklerszene. Eine unzureichende Digitalisierung im Bereich Data Mining & Recording behindert alle wesentlichen Folgeprozesse der

Datenanalyse und Datenaufbereitung für Reports, Ausschreibungen, Präventionsanalyse usw. Das betrifft nachteilig Kosteneffizienz, Durchlaufzeiten, fehlende Dunkelverarbeitung und schlussendlich auch Qualitäten.

## 5. Vergütung und Arbeitsteilung

Die im April 2023 durch die EU-Kommission erklärte Aufgabe des Plans für ein Provisionsverbot für Finanzberater hat ungeachtet der direkten Relevanz auch die Industrieversicherungsmakler freudig bewegt. Wie in dieser Generaldebatte, so erlebt man auch im Maklergeschäft fast unerträgliche verbale Verrenkungen zur Erklärung der universalen Richtigkeit von Courtagerregelungen. Dabei gibt es ab einer gewissen Größenordnung keinerlei Argument gegen eine leistungsgerechte Honorarvergütung. Kritisch wird es für Unternehmen, wenn intransparente sogenannte Teil-Nettoisierungen vereinbart werden. In diesem Fall wird ein Honorar vereinbart und die Courtage um den „marktüblichen Standardsatz“ reduziert. Da die Courtagesätze größerer Makler über den Standardsätzen liegen, bekommen sie also neben dem Honorar auch noch einen Courtageanteil aus der Prämie. Nicht jedem Kunden ist dieses Verfahren bewusst.

Zudem wird eine Restrukturierung der Vergütung notwendig, wenn man genauer in die Werthaltigkeit einzelner Prozessvorgänge schaut.

Die Digitalisierung löst unvermeidlich Wandlungsprozesse aus, die nachhaltigen Einfluss auf die Customer Journey haben werden. Aktuelle Studien gehen davon aus, dass mit Einführung digitaler Kundenportale mit Self-Service-Funktionen mittelfristig die Makler an allen Touchpoints

zum Versicherungsnehmer Betreuungsanteile verlieren werden, zu Gunsten der Selbstadministration des Kunden. Und das kann sehr *betreuungsintensiv* Bereiche betreffen, die mit einem hohen Verwaltungsaufwand verbunden sind. Betreuungsintensität und Beratungsintensität sind selten identisch. Werthaltiger aus Kundensicht sind dagegen die *beratungsintensiven* Themen wie Risikoanalyse, Absicherungsbedarf und Schaden. Diese Beratung ist aus Kundensicht entschädigungsrelevanter als reine Vertragsverwaltung, die vermutlich „wegdigitalisiert“ werden kann.

Wenn sich der Mittelständler in diesen Themenbereichen nicht immer selber „trittsicher“ fühlt, kann eine objektive Beratung als ergänzendes Korrektiv zum Versicherungsmakler an Bord geholt werden. Dabei sollte man sich „nicht nur“ beraten lassen, sondern sich auf Basis objektiver Benchmarks perspektivisch mit einer eigenen Auswahl- und Entscheidungskompetenz aufrüsten lassen.

Inzwischen kommen dem Mittelstand und uns Beratern auch neue Digitalstrukturen zu Hilfe. Die digitale Plattform *brovisory* – ein Angebot der i-Solution GmbH – nutzen wir bereits für die Ausschreibung von Maklerservices. Und wie man hört, wird es auch nicht mehr allzu lange dauern, bis im DACH-Markt wieder eine digitale Trading Plattform für Industrieversicherungen verfügbar ist. Manchmal helfen auch schon Quick-Checks als erste Sondierung für den Kunden. THOR Insurance Analytics evaluiert mit seinem webbasierten Quick-Check den grundsätzlichen Reifegrad in drei Ebenen: die Maklerdienstleistung, das aktuelle Versicherungsmanagement und die Pre-Renewal-Positionierung. So können schnell die wichtigsten Optimierungsbereiche identifiziert werden. ■



Sie haben Feedback für uns?

Schreiben Sie uns:  
gvnw@gvnw.de