

Tagungsauswertung von Kaspar Hartmann, lic. oec. HSG

## Kfz-Versicherung im Fokus

Aktuelle Markt- und Wettbewerbsentwicklungen und Strategien der Anbieter

BusinessForum21 Kongress vom 31. Januar bis 2. Februar 2005 in Köln



Kaspar Hartmann

*Die dreitägige Konferenz zu den aktuellen Markt- und Wettbewerbsentwicklungen rund um die Kfz-Versicherung ging den folgenden Themen nach: Preiswettbewerb und Tariflandschaft, verändertes Kundenverhalten und Produktwahrnehmung, Einfluss von Automobilindustrie und Automobilhandel, Schadensteuerung und Schadenmanagement sowie Marktentwicklungen im Kfz- Flottengeschäft. Die Kfz-Versicherer stehen in sämtlichen Bereichen vor grossen Herausforderungen, wobei die aktuellen Entwicklungen im Kfz-Geschäft durchaus in der Lage sind, das Geschäftsfeld nachhaltig zu prägen.*

### Preiswettbewerb und Tariflandschaft

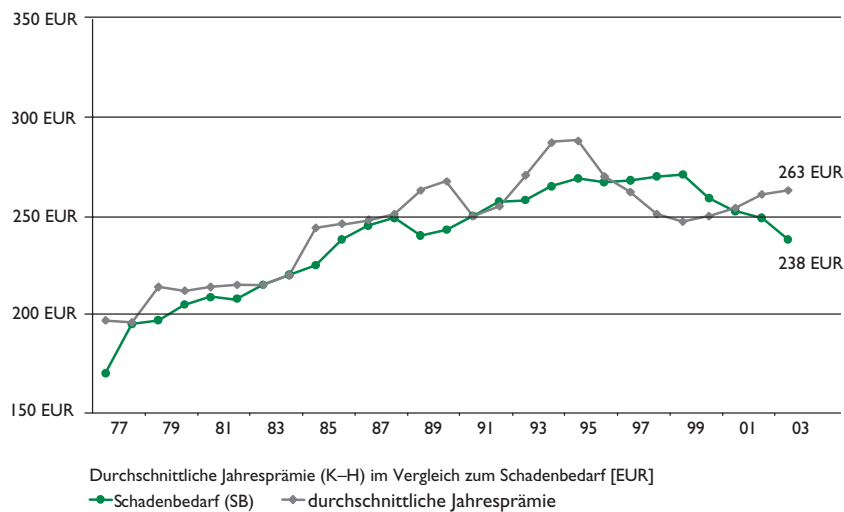
Kaum werden in der Kfz-Versicherung wieder versicherungstechnische Gewinne

geschrieben, scheint es im Markt eine erneute Tendenz zum Preiswettbewerb zu geben. Die Kfz-Tarife wurden im November 2004 durch verschiedene Versicherungsgesellschaften reduziert. Eingeleitet wurden die erneuten Preissenkungen durch den Marktführer Allianz, der in den letzten Jahren starke Marktanteils-einbussen hinnehmen musste. Wie sind diese jüngsten Entwicklungen vor dem Hintergrund der generellen Marktentwicklung zu beurteilen?

Die deutschen Versicherer hatten von 1997 bis 2002 im Kfz-Geschäft knapp sieben Mrd. Euro an versicherungstechnischen Verlusten. Seit 2003 werden – bezogen auf den Gesamtmarkt – wieder versicherungstechnische Gewinne geschrieben. Der Grund hierfür liegt zum

### Aktuelle strategische Fragestellungen in der Kfz-Versicherung

- Preiswettbewerb und Tariflandschaft: Existiert in der Kfz-Versicherung ein erneuter Preiswettbewerb oder sind die Preissenkungen verschiedener Anbieter nur eine weitere Folge der stetigen Intensivierung des Wettbewerbs? Welche Handlungsmöglichkeiten stehen diesbezüglich den Kfz-Versicherern offen? Ist eine erneute Rabattschlacht unumgänglich? Was wären ihre Konsequenzen?
- Verändertes Kundenverhalten und Produktwahrnehmung: Welche Veränderungen sind mit Bezug auf das Nachfragerverhalten feststellbar? Wie nehmen Kunden die Produkte wahr? Welche neuen Chancen und Risiken ergeben sich daraus für die Kfz-Versicherer?
- Einfluss von Automobilindustrie und Automobilhandel: Wie steht es um den branchenübergreifenden Wettbewerb zwischen Kfz-Versicherern und automobilwirtschaftlichen Anbietern? Welches sind die Markt- und Produktstrategien der automobilen Finanzdienstleister? Und wie könnten sie den Kfz-Versicherungsmarkt in Zukunft beeinflussen?
- Schadensteuerung und Schadenmanagement: Wie kann effektives Schadenmanagement im Bereich der Kfz-Versicherung umgesetzt werden? Welche besonderen Herausforderungen ergeben sich mit Bezug auf das Personenschadenmanagement?
- Marktentwicklung im Kfz-Flottengeschäft: Ist ein rentables Flottengeschäft überhaupt möglich? Welche Herausforderungen bestehen im Kfz-Flottengeschäft? Welche Optionen und Strategien können in der Kfz-Flottenversicherung verfolgt werden?



**Abb. 1: Durchschnittlicher Schadenbedarf und durchschnittliche Jahresprämie in KH (Deutschland 1977–2003)** (Quelle: Allianz)

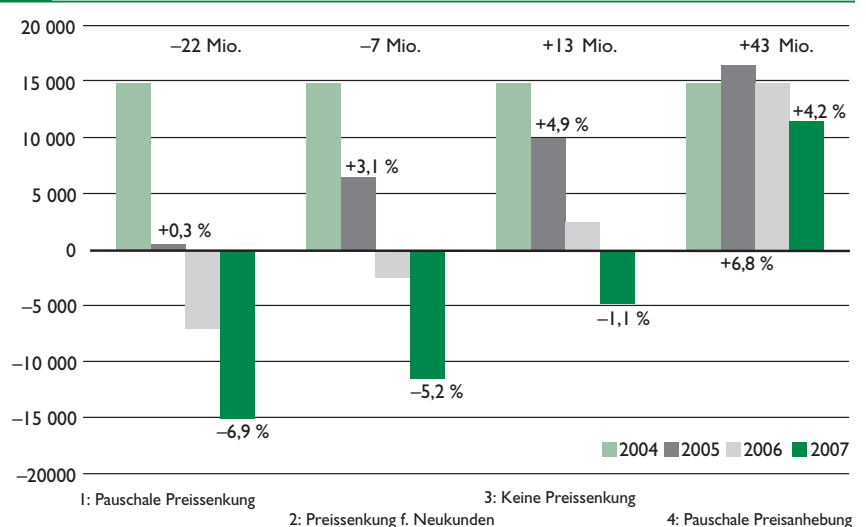
einen in höheren Prämien in der Kfz-Haftpflichtversicherung, andererseits – und dies ist der Hauptgrund für die versicherungstechnische Ertragserholung – nahm der durchschnittliche Schadenbedarf infolge einer stark gesunkenen Schadenfrequenz ab (Abbildung 1). Die Entwicklung könnte gerade die grossen Kfz-Versicherer dazu bewegen, erneut zum Preis- und Rabattinstrument zu greifen, um Marktanteile zurückzuerobieren. Laut Dr. Michael Pickel, E+S Rückversicherung, sollten die Versicherer jedoch aus dem letzten «Preiskrieg» gelernt haben, da über den damaligen Preiswettbewerb keine Erhöhung des Marktanteils erreicht wurde.

Achim Bosch von der Kölnischen Rück zeigte durch verschiedene Szenarien auf, dass vor dem Hintergrund einer bedarfsorientierten Tarifierung der preispolitische Spielraum «nach unten» für den durchschnittlichen Kfz-Versicherer eigentlich gar nicht gegeben ist, obschon viele Kfz-Versicherer ihre Tarife vor allem für Neukunden auf Anfang 2005 gesenkt haben. Herr Bosch verglich vier unterschiedliche Anbieterverhalten: (1.) Pauschale Preissenkung für Neugeschäft und auf den gesamten Bestand, (2.) pauschale Preissenkung nur für Neukunden, (3.) keine Preissenkungen und (4.) eine Preisanhebung um drei Prozent. Ein Vergleich

der drei Verhalten hochgerechnet auf die Jahre 2004 bis 2007 zeigt, dass sich die versicherungstechnischen Ergebnisse der Optionen massiv unterscheiden (Abbildung 2). Die Erhöhung der Prämie zeigt sich dabei als einzig gangbarer Weg, um über alle vier Jahre eine bedarfsgerechte Tarifierung zu erreichen. Zwar gehen mit einer Erhöhung der Prämie auch Kunden verloren, zum richtigen Zeitpunkt durchgesetzt, ist eine Prä-

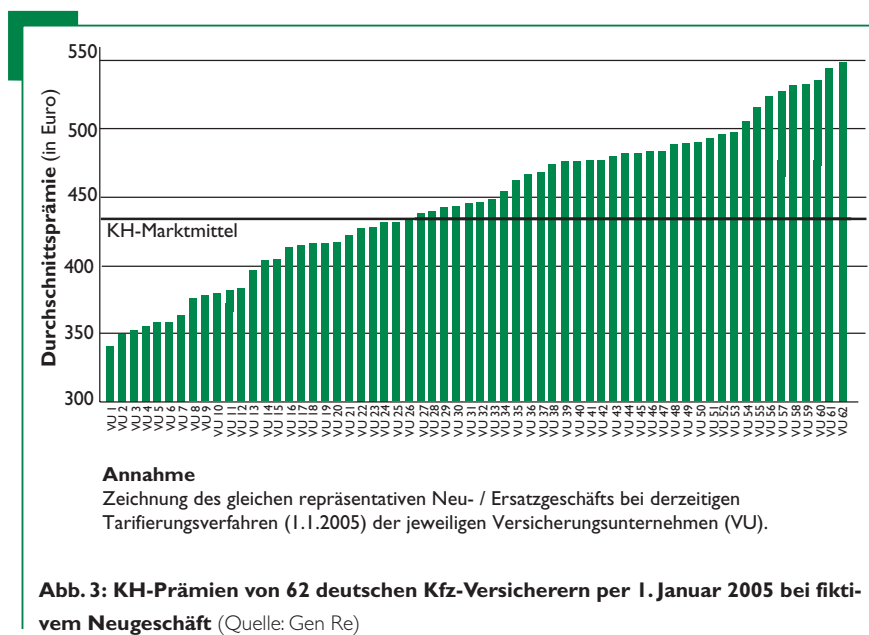
mienerhöhung aber die einzige Möglichkeit für ein ertrageiches Kfz-Geschäft.

Marco Morawetz, Gen Re Consulting, analysierte 62 Unternehmen und ihre momentane Tarifierungspolitik anhand eines fiktiven, für den deutschen Markt jedoch repräsentativen Bestandes. Hätten alle Unternehmen diesen repräsentativen Bestand per 1. Januar 2005 neu gezeichnet, so würden sich extreme Unterschiede in den durchschnittlichen Prämien ergeben. Liegt z. B. die Durchschnittsprämie in Kraftfahrt-Haftpflicht des günstigsten Versicherers bei unter 350 Euro, ist sie für denselben fiktiven Bestand bei 550 Euro (Abbildung 3). Der Verfasser des vorliegenden Berichts deutet dies wie folgt: Aus kalkulatorischer Sicht können die Prämienunterschiede durch die unterschiedlichen Schadenerwartungen und Kostenstrukturen der Kfz-Versicherer erklärt werden. Aus Sicht der Kunden sind die Prämien jedoch nichts anderes als die Marktpreise der Versicherungsdienstleistungen. Die Prämienunterschiede bedeuten, dass einige Kfz-Versicherer in der Lage sind, von ihren Kunden weit überdurchschnittliche Preise zu verlangen. Bei einem Produkt wie der Kfz-Versicherung, bei dem kaum Wechselbarrieren bestehen, ist dies über einen längeren Zeitraum nur dann möglich,



**Annahme:** VU mit 1 % Marktanteil und durchschnittlichem Ergebnis in 2004  
Keine Berücksichtigung von Selektionseffekten

**Abb. 2: Versicherungstechnische Ergebnisse unterschiedlicher preispolitischer Entscheidungen (Szenarien)** (Quelle: Gen Re)



wenn die Kunden sehr träge oder nicht ausreichend preissensibel sind oder aber wenn sie für den Mehrpreis auch einen entsprechenden Mehrwert bekommen (z. B. in Form eines qualitativ besseren Service oder eines besseren Gefühls an innerer Sicherheit). Trägheit und eine geringe Preissensibilität spielen v. a. bei geringen Prämienunterschieden eine Rolle. Grosse Prämienunterschiede können jedoch nur durch unterschiedliche Wertwahrnehmungen der Kunden und durch eine unterschiedliche Ausprägung der Zahlungsbereitschaft erklärt werden.

Was bedeuten nun die bisherigen Darlegungen für zukünftige preispolitische Verhalten der Marktteilnehmer? Die grossen Kfz-Versicherer mögen einen gewissen Druck verspüren, ihre in der Vergangenheit erlittenen Marktanteilsverluste durch Preissenkungen wieder gut zu machen. Wie aufgezeigt, sind pauschale Prämiensenkungen aber zu vermeiden. Ein breiter, marktweiter Preiskampf dürfte bis auf weiteres kaum eintreten: Die Ertragsgrössen sind heute wichtiger als die Bestandesgrössen. Ein risikoadjustiertes sowie bedarfsgerechtes Pricing wird für die meisten Kfz-Versicherer Priorität haben. Zusätzlich wäre ein zu rasches Senken der Prämien gleichzusetzen mit der Vergabe der vorhandenen Gewinnmargen. Schliesslich ist festzuhalten, dass die Prämien – als Marktpreise betrachtet

– auch Ausdruck der Dienstleistungs- und Servicequalität sind.

### Produktwahrnehmung und verändertes Kundenverhalten

Möchte man Aussagen über die (mögliche) künftige Markt- und Wettbewerbsentwicklung machen, so ist von grosser Bedeutung, ob sich die Kunden in der Produktwahrnehmung und in ihrem Verhalten gegenüber Versicherungen, hier im Speziellen gegenüber der Kfz-Versicherung, verändert haben. Dr. Rüdiger Hermann von der Allianz führte hier insbesondere an, dass deutsche Kfz-Versicherungskunden heute mit der Benutzung von Internet und Telefon ein ganz anderes Informationsverhalten haben. Daher sind sie eher preissensibler und verfügen über eine erhöhte Wechselbereitschaft.

Einen differenzierten Einblick in die «Welt des Kunden» gibt psychonomics. Das Marktforschungsunternehmen nennt mit Bezug auf die Kfz-Versicherungskunden u. a. folgende Trends und Entwicklungen:

- Der Anspruch der Kunden hat in den letzten zehn Jahren deutlich zugenommen.

- Die Kunden sind zunehmend offener gegenüber alternativen Vertriebswegen (z. B. Bank).
- Die Kundenzufriedenheit hat stetig zugenommen.

Insgesamt und bezogen auf den gesamten Versicherungsmarkt geht psychonomics nach wie vor von verschiedenen «Versicherungsnehmertypen» aus (Abbildung 4). Die Analysen von psychonomics deuten darauf hin, dass die Kundentypen von ihren grundsätzlichen Ausprägungen auch für den Kfz-Versicherungsmarkt gelten. Die Produktwahrnehmung der Kunden im Kfz-Versicherungsmarkt ist folglich sehr differenziert.

### Einflussnahme von Automobilindustrie und Automobilhandel

Automobilhersteller und -händler kämpfen seit mehreren Jahren erstens mit immer geringer werdenden Margen im Autohandel, zweitens mit einer grossen Abhängigkeit vom Ersatzteil-, Werkstatt- und Autofinanzierungsgeschäft und drittens mit einer stetig abnehmenden Kundenloyalität. Gerade die zuletzt genannte Entwicklung stellt die Automobilhersteller vor Probleme. «Die alles dominierende Zielgrösse in der Automobilwirtschaft ist der Marktanteil», so Prof. Wolfgang Meinung. Automobilhersteller versuchen aus diesem Grund die Kundenbindung zu stärken. Wichtig sind dabei die Service-Leistungen (Unterhalt und Reparatur) und Finanzdienstleistungen. Bei der Kfz-Versicherung geht der Trend in der Produktentwicklung eindeutig in Richtung «Gesamtpakete». Hierbei wird nicht das Auto als solches verkauft, sondern ein Mobilitäts-rundum-Paket (Auto, Finanzierung, Versicherung, Wartung und Mobilitätsgarantie). Derartige neue Produkte haben den Vorteil, dass ein möglichst grosser Anteil an der Gesamtwertschöpfung über den Hersteller bzw. dessen Kooperationspartner läuft. Im Kfz-Schadenfall ist hier insbesondere die so genannte «Schadensteuerung» zu nennen, die von Seiten der Kfz-Versicherer – in der Regel mit Bezug auf die Lotsung der Schadenfälle – in versicherungsver-

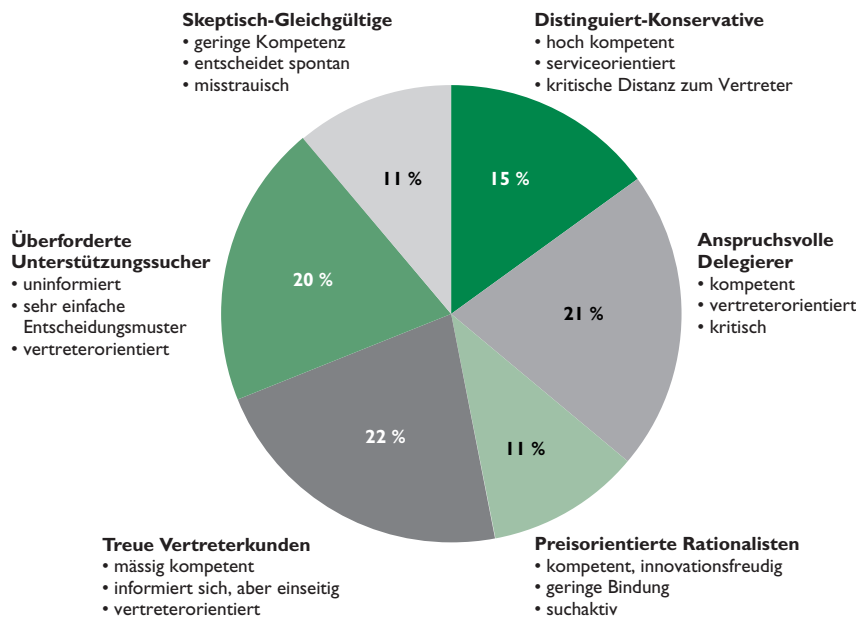


Abb. 4: Versicherungsnehmertypen (Quelle: psychonomics)

bundene Werkstätten genauso verfolgt wird.

An der Konferenz wurden zwei Beispiele von Kooperationen mit automobilwirtschaftlichen Akteuren präsentiert und diskutiert. Das eine Beispiel ist die Kooperation zwischen BMW und der Victoria Versicherung. Im Kfz-Vertriebsvertrieb ist die Kooperation derart umgesetzt, dass jeder BMW-Filiale eine Versicherungsagentur zugewiesen ist. Als Produkte erhalten die Kunden zwei Optionen: Entweder ist die Versicherung direkt ins Leasing-Paket integriert («V-Leasing») oder der Kunde schliesst die Versicherung separat ab («BWM-Top-Cover»). Während beim ersten Produkt der Versicherungsvertreter gar nicht kontaktiert wird, ist er im zweiten Fall mit Beratung und Abschluss voll in den Vertriebsprozess integriert bzw. verantwortlich für diesen. Insgesamt ist das erste Jahr der Zusammenarbeit laut Martin Weirich, Victoria Versicherung, sehr erfolgreich: «Eine Penetrationsrate von 25 Prozent sollte locker erreicht werden können.» Erfolgsfaktoren sieht er vor allem im «Kooperations-Tandem» zwischen Versicherungsvertreter und Autoverkäufer.

Im zweiten Beispiel wurden die Interessen an der Kfz-Versicherung direkt aus der Sicht eines Grosshändlers / Importeurs aufgezeigt. Herr Ulrich Mann von Frey Financial Services machte deutlich, dass Grosshändler grundsätzlich dieselben Interessen an der Integration von Versicherungsdienstleistungen in ihre Wertschöpfungskette haben wie die Hersteller: Es geht um Kundenbindung und Ertragerhöhung über integrierte automobiler Finanzdienstleistungen und die Sicherung von Wertschöpfungsanteilen im Schadenfall. Frey Financial Services hat zum einen eine Kooperation mit der Nürnberger / Garanta, zum anderen bietet sie Angebote von weiteren zwölf Kfz-Versicherern an. Zwei Vertriebsvarianten stehen im Vordergrund: Einerseits Vertrieb durch einen Versicherungsberater der Nürnberger / Garanta vor Ort im Autohaus (v. a. in den grossen Vertriebszentren der Schwaben-Garage), andererseits EDV-gestützter Vertrieb durch den Autoverkäufer des Autohauses.

Die Fallbeispiele zeigen, dass sowohl die Hersteller als auch die Händler die Möglichkeiten ergriffen haben, den Kunden über Kooperationen in der eigenen Dienstleistungskette zu behalten. Dass die Kunden alternativen Vertriebswegen

heute zunehmend offener gegenüberstehen kommt den automobilwirtschaftlichen Akteuren bei ihren strategischen Initiativen entgegen. Die Versicherungswirtschaft, die auf ihrer Seite versucht, über aktive Schadensteuerung den Kunden im Schadenfall u. a. in ihre Partnerwerkstätten zu bringen, darf gespannt sein, inwieweit es insbesondere den Herstellern und Importeuren gelingt, weitere Kundenbindungsmassnahmen, wie vertragliche Bindungen oder produktbezogene Barrieren (z. B. durch faktische Monopolstellung in der Schadenbehebung), mit Versicherungsprodukten zu koppeln.

### Schadensteuerung und Schadenmanagement

Unter Schadensteuerung wird der Versuch verstanden, direkt auf die Art und Weise der Schadenabwicklung bzw. Schadenbehebung Einfluss zu nehmen. Allen Akteuren (z. B. Versicherer, Autohersteller, Autohändler, Automobilclub) geht es zunächst um die Bindung des Kunden an die eigene Dienstleistungskette. Bei den Versicherern steht darüber hinaus die Reduktion von Schadenkosten im Vordergrund. Bei Kfz-Versicherern sind zurzeit zwei Arten von Initiativen zu beobachten: Einerseits der Aufbau von eigenen Schadennetzwerken zur Steuerung von Sach- / Blechschäden, andererseits der Aufbau einer Schadensteuerung im Bereich der Personenschäden. Verschiedene Referenten führten jedoch in ihren Beiträgen deutlich vor Augen, dass Schadensteuerung ohne Schadenmanagement keinen Erfolg haben kann. Wie verschiedene Praxisvertreter zeigten, sind Kennzeichen eines erfolgreichen Schadenmanagements:

- Infrastrukturbedingte Voraussetzungen: Schlanke, intelligente IT-basierte Prozesse; rasche Verfügbarkeit von relevanten Datengrundlagen zum Schaden und zum Geschädigten; sozialkommunikativ ausgebildete Mitarbeiter; volle Identifikation der Mitarbeiter der Schadenabteilung
- Persönliche Dienstleistung und Schaden-Service: Eingehen auf Kundenbedürfnisse im Schadenfall, besondere

- Bedeutung der persönlichen Kommunikation, kompetente Beratung
- Reaktionsgeschwindigkeit nach Schadenereignis: Rasches Handeln und Treffen von Entscheidungen, Erkennen von schwerwiegenden und komplexen Schadenfällen
  - Frühzeitige Betrugsbekämpfung bzw. vorzeitige Betrugsabwehr
  - Schaden-Controlling: Ständige Überprüfung der Schadenprozesse unter Berücksichtigung der verschiedenen allgemeinen Zielgrößen (z. B. Schadenabwicklungsgeschwindigkeit, Entwicklung des Schadendurchschnitts, Controlling des Serviceprozesses inkl. Kundenzufriedenheitsmessungen) und einzelschadenfallbezogenen Zielgrößen (Schadenentwicklung, Termine).

Dass Schadenmanagement nicht nur dazu führen soll, Kosten zu senken, sondern auch eine wesentliche Dienstleistungskomponente des Kfz-Versicherers darstellt, zeigte insbesondere Barbara Brinkmann, Leiterin strategisches Schadenmanagement, Generali Konzern. Susan Kufner von der Nobilis GmbH, Claims & Fleet Solutions, schätzt, dass bundesweit heute nur etwa fünf Prozent aller Kfz-Schäden aktiv in Partnerbetriebe gesteuert werden: «Dieser Anteil ist weit unter den eigentlichen Möglichkeiten der Versicherungswirtschaft.» Interessant ist, dass nicht nur Kasko-Schäden erfolgreich «gesteuert» werden können. Rund 32 Prozent der durch die Nobilis GmbH vermittelten Schadenfälle sind Kfz-Haftpflichtfälle. Die Kundenorientierung ist der treibende Erfolgsfaktor der Schadensteuerung. «Nur damit der Versicherer spart, lässt sich der Kunde nirgendwohin steuern. Er will den Nutzen der Dienstleistung sehen», so Frau Kufner. Wolfgang Filbert von Eurotax Glass's fasste zusammen: «Der Kunde ist sowohl Kunde des Kfz-Versicherers, des Herstellers, des Autohändlers und eventuell auch des Automobilclubs. Der Kunde ist treibender Faktor hinter den Servicedienstleistungen. Die Versicherung hat auch heute noch den Vorteil, dass sie eine Sache des Vertrauens ist.»

Die Anstrengungen im Bereich des Personenschadenmanagements konzentrie-

ren sich heute vorwiegend auf die Kostenseite, auch wenn die Geschädigten von den Massnahmen des Versicherers profitieren können. Wie Personenschadenmanagement konsequent umgesetzt werden kann, zeigte Helmut Kühl von der Volksfürsorge Deutsche Sachversicherung. Herr Kühl nannte insbesondere das frühzeitige Erkennen von Grossschäden sowie rasches und flexibles Handeln als Erfolgsfaktoren des Personenschadenmanagements. Während alle Schäden durch konsequentes Monitoring bis zur abschliessenden Regulierung überwacht werden, ist bei potenziellen Grossschäden sofort Handlungsbedarf gegeben, d.h. es muss eine aktive Einflussnahme auf den «Schadenbehebungsprozess» erfolgen. Insbesondere bei hohen Lohnersatz / -ausgleichszahlungen lohnt sich die Einflussnahme des Versicherers. Die Übernahme von teuren Behandlungen und Operationen kann den Schaden aufwand im Einzelfall um mehrere Hunderttausend bis Millionen Euro reduzieren. Insgesamt schätzt Herr Kühl die mögliche Schadenkostenreduktion durch Personenschadenmanagement auf fünf Prozent der gesamten Personenschadenkosten.

### **Flottenversicherung als eigene Sparte**

Das «Image» des Flottengeschäfts ist geprägt durch die in der Vergangenheit erzielten versicherungstechnischen Verluste. Bedeutende Kfz-Versicherer haben sich mittlerweile aus dem Geschäftsfeld zurückgezogen. Vor allem für gewerblich orientierte Versicherer ist das Geschäft jedoch von Bedeutung. Nur so kann dem Kunden alles aus einer Hand angeboten werden.

Das Kfz-Flottengeschäft unterscheidet sich vom Kfz-Privatkundengeschäft in vielerlei Hinsicht. Thomas Winkler erwähnte hierzu, dass das Kfz-Privatkundengeschäft heute gekennzeichnet ist durch die standardisierte kalkulatorische Prämienberechnung mit einer Vielzahl von Merkmalen. Im Kfz-Flottengeschäft hingegen wird die individuelle Risikoeinschätzung durch den Versicherer immer

bedeutender. Hauptparameter für bestehende Verträge ist der Schadenkostenverlauf. Weitere Unterschiede und Besonderheiten des Kfz-Flottengeschäfts gehen auf allgemeine B-2-B-Merkmale zurück: Hohe Investitionskosten in Kundenbeziehung, Ausrichtung und Anstreben von langfristigen Kundenbeziehungen sowie direkte Ansprechpartner und Account-Manager.

Der Erfolg im Kfz-Flottengeschäft teilt sich auf in schaden- / einnahmeseitige und leistungs- / vertriebsseitige Faktoren. Auf der Schaden- / Einnahmeseite geht es um risikogerechte Prämien und schadenkostenreduzierende Risikomassnahmen seitens des Versicherungsnehmers. Nach Auffassung verschiedener Referenten spielt insbesondere die Qualität des Underwritings eine entscheidende Rolle. Auf der Leistungs- / Vertriebsseite ist der Erfolg des Kfz-Flottenversicherers weitgehend davon abhängig, ob seine Leistungen und Prozesse sich nach den genannten B-2-B-Eigenschaften des Geschäfts ausrichten.

Eine besondere Herausforderung für das Kfz-Flottengeschäft wird laut Peter Buchhierl, Allianz, die Umstellung auf Solvency II sein. Dadurch wird der Druck zur risikogerechten Prämienhebung erhöht werden, wobei für einzelne Segmente des Geschäfts (z. B. im Bereich der Busse), zumindest vorübergehend, Angebotsengpässe entstehen. Eine weitere Herausforderung ist die Tendenz zu Grossschäden mit immer höheren Schadenkosten. Eine dritte Herausforderung nannte Herr Winkler: Kfz-Flottenversicherer werden in Zukunft immer mehr damit konfrontiert sein, dass ihr Kfz-Kasko-Geschäft im Flottenbereich unwiderruflich abfließt, weil insbesondere Grosskunden und kapitalstarke Kunden das Kasko-Risiko selber tragen werden.

Die genannten Herausforderungen werden das Geschäftsmodell des Kfz-Flottenversicherers stark verändern. Der Druck auf die Kfz-Flottenversicherer erhöht sich heute auch dadurch, dass versicherungsfremde Anbieter mit integrierten Finanzdienstleistungsprodukten (z. B. Full-Leasing-Anbieter) den Kfz-

Flottenversicherungsmarkt beeinflussen und dass die traditionellen Kfz-Flottenversicherer im Risikomanagement-Beratungsmarkt teilweise massive Wettbewerbsnachteile (z. B. Versicherungssteuer) besitzen.

### Fazit

Werden die verschiedenen Entwicklungen und Trends zusammengefügt, so zeigt sich, dass Markt und Wettbewerb in der Kfz-Versicherung deutlich in Bewegung sind. Kfz-Verantwortliche dürfen die möglichen Auswirkungen dieser Veränderungsprozesse auf keinen Fall unterschätzen. Als Fazit der Tagung seien folgende Thesen aufgestellt:

- Prämienenkungen (pauschale) führen nicht automatisch zu höheren Marktanteilen.
- Ertragsorientierte Strategien werden unter dem Einfluss von Kapitalmarkt und Solvency II an Bedeutung gewinnen.
- Die Prämienfestlegung orientiert sich unter einer ertragsorientierten Strategie – mindestens kurz- bis mittelfristig – am eigenen Schadenbedarf und an den eigenen Möglichkeiten zur risikogerechten Tarifierung, jedoch nicht am Wettbewerb.
- Die Kfz-Versicherung kann in bestimmten Segmenten zwar als Commodity-Produkt bezeichnet werden, insgesamt wird sie jedoch von vielen Kunden als Dienstleistung wahrgenommen. Serviceorientierte Kfz-Versicherer haben auch weiterhin die Chance, im Markt eine höhere Prämie (Preis) durchzusetzen. Bei zunehmendem Verdrängungswettbewerb wird sich der Leistungswettbewerb unter den Versicherern sogar noch verschärfen.
- Im Bereich der Kfz-Flottenversicherung sollten die Versicherer ihre derzeitige strategische Aufstellung überdenken. Der Fokus sollte insbesondere auf einem möglichen Rückgang im Bereich des Kasko-Geschäfts und dem Wettbewerb mit branchenfremden Anbietern liegen.



**SHORT**

CONSULTING AG

Weinbergstrasse 29

CH-8006 Zürich

Tel. +41-43-244 9800

Fax +41-43-244 9801

info@short.ch

www.short.ch

## Vision

Die Produktfamilie der **Life Cycle Advisor (LCA)** bietet mit Hilfe eines internetbasierten Schritt-für-Schritt-Vorgehens zu beliebigen finanziellen Bedürfnissen automatisiert eine optimierte Lösung an.

Die Verbindung beliebiger Produktehersteller mit beliebigen Vertriebspartnern wird durch die unterstützende Beratung des **Life Cycle Advisor** veredelt.

## Versicherungen & Banken

**Life Cycle Advisor (LCA) Insurance** automatisiert Ihre Verkaufsprozesse durch Anbindung aller am Verkaufsprozess beteiligten Parteien.

**Life Cycle Advisor (LCA) Investment** automatisiert den Anlageberatungsprozess von der Kundenprofilierung über die Generierung eines optimierten (Markowitz) Umschichtungsvorschlages bis zur Überwachung der Depots.