

Eins plus eins = ?

Der Finanz- und Vorsorgeberater Thomas Adolph tritt denen in der Assekuranz entgegen, die sich von Fusionen viel Positives versprechen. Adolphs Einspruch gegen die Irrungen und Verwirrungen um das vermeintlich Faktische in PERFORMANCE.

Agrippina. Albingia. Berlin-Kölnische. Colonia. Deutscher Lloyd. Frankfurter Versicherung. Münchener Versicherung. Nordstern. Patria, Securitas. Thuringia – alles Versicherungen, die nicht mehr existieren, und bald auch Volksfürsorge. Einstmals wohl klingende und Vertrauen erweckende Namen sind mit einem Federstrich verschwunden.

Es scheint normal, zusammenzukaufen, was auch immer man bekommen kann. Und dann zu fusionieren. Manchmal auf den größeren (z. B. Allianz, Zürich) oder bedeutenderen Partner (z. B. Basler, Generali), manchmal aber auch auf einen Kunstnamen (z. B. AXA). Die Vorteile scheinen betriebswirtschaftlich klar auf der Hand zu liegen: Kosteneinsparungen in der Verwaltung, keine parallelen Marken mit eigenen Auftritten, eigenen Werbebudgets etc. Ein reiner Gewinn also für das Unternehmen?

Schön wär's. Denn immer wieder zeigt die Realität im Nachhinein eindeutig, dass aus eins plus eins fast nie zwei oder gar drei, sondern nur viel weniger wird. Fusionierte Versicherungen haben nach kurzer Zeit wesentlich weniger Marktanteile als die einzelnen Gesellschaften vorher zusammen.

Stellenwert der Marke

Warum ist das so? Und viel wichtiger, warum wird es trotzdem gemacht? Letztere Frage wäre einfach zu beantworten: Weil der Verlust an Marktanteilen im Ergebnis geringer sein soll als die Kostenvorteile der Fusion. Die Regel sind aber massive Marktanteils- und damit Ertragsverluste, die durch die Kosteneinsparungen, die noch dazu

fast immer viel niedriger ausfallen als prognostiziert, nicht aufgefangen werden.

Und damit zu der Frage nach dem Warum. Jeder, der im Versicherungsvertrieb tätig ist, kann diese Frage beantworten: Weil es um Vertrauen geht. Und weil eine Marke, die man über Jahrzehnte wahrgenommen hat, als solide gilt. Weil eben gerade bei Privatpersonen das Gehirn in Finanzfragen einen nur untergeordneten Anteil an der Entscheidung hat. Den Hauptanteil der Entscheidung trägt der Bauch. Und was sagt dem Bauch ein kürzlich eingeführter Kunstname? Was hält einen noch an dem neuen Konzern?

Bunte Bilder, Werbeslogans, Fernsehspots mit glücklichen Familien – das meint die Marketingabteilung. Und der Verbraucher? Der sieht das „unglaublicherweise“ ganz anders. Der sieht nur noch eines von über 100 Lebensversicherungsunternehmen, die ihn alle mehr oder weniger aktiv als Kunde gewinnen wollen. Warum sollte er sich gerade für dieses entscheiden? Dafür gibt es keinen Grund, sagt der Bauch. Denn das gute Gefühl von „seiner“ Gesellschaft, von der Verbundenheit zu ihr ist weg. Und damit ist auch der Kunde weg, ohne Not.

Beschädigte Bestandskunden

Wir haben das nicht nur einmal gesehen. Doch scheint es nur der Vertrieb zu bemerken. Stattdessen die Entscheidungen auf den Vorstandsebenen: Alles wird gut im starken Wettbewerb der großen Player. Man muss nur zusammenfügen, was (nicht?) zusammengehört. Lange schien es, als wäre die Generali in Italien etwas cleverer als die anderen Giganten.

Anders als die Wettbewerber kaufte man zwar zu, setzte aber in Deutschland eher auf eine Mehrmarkenstrategie. Man schien verstanden zu haben, was gewachsenes Vertrauen bedeutet. Heute: anscheinend Schnee von gestern. Begrenzte Kostenvorteile sollen den Goodwill der Aktionäre sicherstellen, den Börsenkurs (kurzfristig) steigern oder zumindest stabilisieren. Wird das klappen?

Möglicherweise ja, in vielen Fällen zeigt aber die Erfahrung: nein. Denn immer geht es dabei um Menschen, die Produkte verkaufen und andere, die diese kaufen sollen. Wenn aber der Name austauschbar geworden ist, dann kann sich das Vertrauen rasch zu einer Wolke verflüchtigen, seitens der Verkäufer ebenso wie seitens der Käufer. Und was ist eine Versicherung schon anderes, als ein auf Vertrauen aufgebautes Leistungsversprechen? Seien wir ehrlich, weniger greifbar als eine Versicherung kann ein Produkt doch kaum sein.

Erführt wird da nur die Angst vor einer unsicheren Zukunft, Krankheit, Verlust, Tod. Gegen diese negativen Assoziationen versucht man, sich mit dem Abschluss eines Versicherungsvertrags zu behaupten. Was ist daran positiv? Man zahlt und bekommt, wenn überhaupt, erst viel später etwas davon. Ein Leistungsversprechen glaubhaft rüberzubringen, Vertrauen aufzubauen, eine Bindung zu schaffen – dazu wird die Bindung an einen Namen, an eine Marke benötigt. Die bedauerliche Wirklichkeit: Im Vertrauen beschädigte Bestandskunden und keine in der Masse verankerte Marke mehr. Ist es da nicht logisch, dass aus eins plus eins kaum mehr als eins wird?

Thomas Adolph