



Hoffen allein nützt nichts

Die Assekuranz scheint von einer anhaltenden Mergers & Akquisitions-Welle überrollt zu werden. Firmenkunden sind skeptisch, sie erwarten einen nachvollziehbaren Wert.

Gastautorin
Sabrina Hartusch

Sicherlich mag es jedem CEO ein gutes Gefühl geben, endlich auch einen hoffentlich erfolgreichen Mega-Deal auf dem persönlichen Palmarès verzeichnen zu können. War es früher noch der «Weisse Ritter», der den Kleinen vor einer unfreundlichen Übernahme rettete, scheint es mir heute eher ein «jeder mit jedem».

Sicherlich, es gibt gute Gründe für die Mergers & Akquisitions-Welle. Die Industrie sieht sich im harten Umfeld im Umbruch; Digitalisierung und Globalisierung erhöhen den Kosten- und Effizienzdruck. Organisches Wachstum und generelles Gewinnen von Marktanteilen im anhaltenden «soft market» scheint für viele ein Ding der Unmöglichkeit. Auf Augenhöhe mit Brokern, Rückversicherern und den Kapitalmärkten zu sein ist zwar unerlässlich, ein schwaches Zinsumfeld und abnehmende Gewinne aus Investments, einhergehend mit billigem Kapital, strapazierten Combined Ratios, verstärktem regulatorischem Druck und damit verbundene Compliance-Kosten, hin zu tiefgreifenden strukturellen und organisatorischen Änderungen tragen allesamt dazu bei, das Heil in Zusammen-

schlüssen und Übernahmen zu suchen. Am Ende muss vermeintlich ja die Bilanz gemanagt werden – und sei es nur für die Shareholder.

Die Industrie verspricht uns verbesserte Produkte und höhere Kapazitäten, eine höhere Einkaufskraft bei den Rückversicherern und eine Stärkung gegenüber den Kapitalmärkten, die mehr und mehr Versicherungsrisiken zu zeichnen gewillt sind und dafür die richtigen Partner gewinnen wollen. Auch ver-

Innovationskraft kann in kleinsten Start-ups stecken, ohne grosse Maschinerie dahinter.

spricht man flächendeckendere Netzwerke und eine verbesserte Finanzkraft. Zudem können vermehrt Innovationen erwartet werden und neue Risiken auf der Risikokarte sollen besser gezeichnet werden können.

Dies alles hört sich auf den ersten Blick gut an. Ich hoffe doch auch auf den zweiten. Wir

brauchen kein «too big to fail» in unserer Industrie. Und Innovationskraft, wie wir wissen, kann in kleinsten Start-ups stecken, ohne eine grosse Maschinerie dahinter. Ich befürchte vielmehr einen weniger kompetitiven Markt mit weniger Auswahl und weniger tatsächlich unabhängigen Versicherern. Ebenso Kapazitätseinbussen, denn eins plus eins gibt oft nicht zwei! Ebenfalls wird der Industrie jetzt schon nachgesagt, zu sehr mit sich selber beschäftigt zu sein. So bleibt zu befürchten, dass der Kunde vermehrt unter den Folgen der Integration zu leiden hat, wenn es beispielsweise zu Innovationen, Kundenservice und -fokus kommt. Abzusehen bleibt, ob die ganze Fusionswelle neue Player motiviert, in den Markt einzutreten.

Wir wissen, dass viele teure Zusammenschlüsse und Übernahmen Werte zerstören anstatt zu generieren und dass die ursprünglichen Versprechungen und Hoffnungen nicht eintreten. Umso mehr zählen wir darauf, dass hier die unzähligen Hochzeiten uns Kunden einen nachvollziehbaren Wert bringen. Dies, um zu zeigen, dass die Industrie strategische Relevanz hat für die Zukunft der versicherten Kunden. ■

DIE KOMMENTATOREN

In unserer Rubrik «Standpunkt» setzen sich alternierend Persönlichkeiten mit der Assekuranz auseinander. Es sind dies:

Sabrina Hartusch, Präsidentin Vereinigung der Schweizer Insurance- und Risk-Manager SIRM (über Bedürfnisse von Geschäftskunden).

Urs Berger, Präsident des Schweizerischen Versicherungsverbandes SVV (zu Privatversicherungen und Politik).

Dr. Jérôme Cosandey, Projektleiter beim Think-Tank Avenir Suisse (zu Sozialversicherungen).

Professor Dr. Martin Eling, Institut für Versicherungswirtschaft IVW der Universität St. Gallen (zu Versicherungsmanagement).

Professor Dr. Hato Schmeiser, Institut für Versicherungswirtschaft IVW der Universität St. Gallen (zu Risikomanagement).