

„Die Lebensversicherung müssen wir neu denken“

Wie Ergo-Chef Oletzky nach der Skandal-Serie wieder punkten will

ANNE KUNZ

Ergo-Chef Torsten Oletzky sieht alles andere als mitgenommen aus: Er hat eine kunterbunte Krawatte um und sitzt kerzengerade auf seinem Stuhl. Der Marathonläufer hat Ausdauer bewiesen. Sowohl die Skandale um Sex-Reisen für seine Vertreter als auch Vorwürfe wegen Fehlberatung hielt er aus. Nun muss er seinen Konzern durch das Niedrigzinsumfeld steuern – die vielleicht schwierigste Aufgabe.

DIE WELT: Herr Oletzky, lohnt es sich bei den niedrigen Zinsen heute überhaupt noch, fürs Alter vorzusorgen?

TORSTEN OLETZKY: Da haben wir alle keine Wahl: Natürlich müssen wir Geld zurücklegen, um im Alter gut leben zu können.

Das ist aber ein schlechtes Geschäft. Letztlich verliert man, weil die Zinsen niedriger sind als die Inflation.

Wenn das über einen langen Zeitraum so bleibt, wird der Sparer ein Stück weit enteignet, unabhängig davon, in welchem Produkt er sein Geld anlegt. Das heißt aber nicht, dass er jetzt gar nichts mehr sparen soll. Im Gegenteil: Wenn er sich im Alter dem gewohnten Lebensstandard leisten können will, muss er bei niedrigen Zinsen sogar monatlich mehr zur Seite legen.

Das überzeugt Ihre Kunden kaum. Ihre Beiträge gingen zuletzt zurück.

Das liegt unter anderem an Einmaleffekten. So haben wir 2011 unsere Aktivitäten in Portugal beendet und uns 2012 aus Südkorea zurückgezogen, aber auch in der Lebensversicherung, insbesondere im Einmalbeitragsgeschäft, hatten wir Rückgänge zu verzeichnen.

Sie können aber nicht bestreiten, dass ein Teil des Rückgangs auf Schwierigkeiten bei den Lebensversicherungen zurückgeht. Seit Anfang des Jahres bieten Sie Kunden bei Neuabschluss nur noch 3,2 Prozent – 0,6 Prozent weniger als im Jahr 2011. Die Konditionen müssen sich an der Ver-

zinsung orientieren, die sich am Markt erzielen lässt. Es wäre beim derzeitigen Marktumfeld unseriös, sechs oder sieben Prozent zu versprechen wie noch vor einigen Jahren. Sicher überlegen Kunden dann, ob sie sich langfristig binden wollen. Die Überschussbeteiligungen werden aber schrittweise wieder steigen, wenn die Zinsen steigen.

Wie wollen Sie in der Zwischenzeit Geld verdienen?

Es ist eine Herausforderung. Wir haben uns deswegen entschlossen, ein vollkommen neues Produkt zu bauen, das sich an das deutsche Kapitalmarktumfeld mit seinen sehr niedrigen Zinsen besser anpasst.

Bekommen die Kunden eine höhere Verzinsung?

Es heißt, dass wir den Konflikten im Dreieck der Kundenbedürfnisse – Rendite, Sicherheit und Flexibilität – mit einer anderen Produktkonstruktion begegnen, um den Kundenbedürfnissen möglichst exakt zu entsprechen.

Das klingt wie die Quadratur des Kreises.

Wenn ich sehr viele Garantien gebe, habe ich weniger Spielraum, Rendite zu erwirtschaften. Wir müssen also herausfinden, welche Garantien den Kunden

wirklich wichtig sind. Viele Kunden wollen zum Beispiel am Ende der Beitragsdauer wenigstens das eingezahlte Geld vollständig zurück erhalten. Für eine Garantie, die auch wirkt, wenn man während der Laufzeit den Vertrag abbricht, sind sie jedoch nicht bereit, wesentlich auf Rendite zu verzichten. Wir haben ein Produkt entwickelt, das diesen Ansprüchen an die Garantie entspricht, ohne die Renditechancen zu stark einzuschränken. Ich denke, das Ergebnis kann sich sehen lassen. Die Details werden wir der Öffentlichkeit rechtzeitig vor dem Verkaufsstart im Juni vorstellen.

Marktführer Allianz bastelt ebenfalls an einem neuen Produkt zur Le-



bensversicherung. Glauben Sie, dass Sie da mithalten können?

Durchaus - und die Allianz ist nicht der einzige Wettbewerber, der neu über die Lebensversicherung nachdenkt. Im derzeitigen Marktumfeld ist der Druck groß, neue Produkte zu entwickeln. Alle Anbieter sind gezwungen, sich Gedanken zu machen wie man die Kundenbedürfnisse optimal erfüllen kann. Es wird eines der spannendsten Jahre in der deutschen Lebensversicherung. Es wird nicht mehr so sein, dass die Anbieter alle mehr oder minder das gleiche Produkt anbieten, sondern es werden echte Alternativen entstehen.

Das wird aber nichts daran ändern, dass die Renditen niedrig sind. Sie können höchstens die Produkte etwas flexibler ausgestalten.

Ja, Flexibilität ist wichtig. Heute verlaufen die Lebensläufe nicht mehr so geradlinig wie vor einigen Jahren. Wir werden dem Kunden für Zuzahlungen und Entnahmen deshalb geeignete Lösungen anbieten.

Bei niedrigen Zinsen ist der Kuchen, der insgesamt zu verteilen ist, klein. Das trifft nicht nur Kunden, sondern auch Aktionäre und Mitarbeiter. Wie wollen Sie ihre Gewinne trotzdem stärken?

Der Druck, Kosten zu senken, ist und bleibt hoch. Denn je weniger vorab von der Versicherungsprämie abgeht, desto leichter lässt sich auch bei niedrigen Zinsen noch ein vernünftiger Anlageerfolg erzielen und das erwarten unsere Kunden.

Wo wollen Sie noch sparen?
Auf der Personal- und Sachkostenseite.**Noch mehr? Sie wollen doch schon in diesem Jahr 200 Arbeitsplätze im Inendienst streichen und bis Anfang 2014 die Zahl der Regionaldirektionen von 218 auf 120 reduzieren.**

Der Druck auf dem Unternehmen, die Kosten zu senken, wird auch nach 2014 erhalten bleiben.

Im strukturierten Vertrieb haben Sie ja bereits ordentlich gekürzt. Haben Sie auch schon mal überlegt, diesen völlig einzustellen, vor allem nach den Skandalen in der Vergangenheit, wo Berater Kunden unnötige Produkte aufgeschwatzt haben?

Unsere Berater haben einen langjährigen

Kundenstamm. Das Schlimmste, was ihnen passieren kann, ist, dass sich in ih-

rem Ort herumspricht, dass sie falsch beraten haben. Die Vermittler haben also ein starkes eigenes Interesse, gut zu beraten. Wir unterstützen sie darin mit geeigneten Beratungsprozessen. Ebenso achten wir auf die Auswahl und Ausbildung unserer Vermittler.

Das hat aber nicht gereicht, um Falschberatung zu verhindern.

Niemand kann ausschließen, dass trotz guter Auswahl, Ausbildung und Beratungsunterstützung auch Fehler passieren. Damit müssen wir professionell und kundenfreundlich umgehen, indem wir Fehler konsequent aufarbeiten und korrigieren.

Wäre es nicht besser, auf eine Vertriebssoftware zu setzen?

Ich glaube nicht, dass sich der personenbezogene Vertrieb durch die Einführung einer Software einfach so ersetzen lässt. Der Kunde soll selbst entscheiden, über welchen Vertriebsweg er zu uns kommt. Wir stellen ihm alle Kanäle von der Ergo-Agentur bis zur Ergo Direkt zur Verfügung.

Könnte der Budapest-Skandal, bei dem sich Vertriebsmitarbeiter mit Prostituierten amüsierten, nicht wieder aufflackern, falls der Finanzinvestor Clemens Vedder wegen dieser Sache Klage gegen die Ergo einreicht?

Ich wünsche dem ganzen Unternehmen, dass wir uns nicht mehr mit diesen Themen beschäftigen müssen. Dort, wo Fehler passiert sind, haben wir sie korrigiert und ich glaube nicht, dass sie sich wiederholen werden - dafür haben wir Vorsorge getroffen. Über eine Klage lohnt es nicht zu spekulieren, uns liegt keine solche vor.

Wie wollen Sie sich gegen die Allianz behaupten: Denken Sie über Übernahmen nach?

Im Vordergrund steht das Wachstum aus eigener Kraft. Übernahmen sind theoretisch möglich, wir bauen unsere Planung aber nicht darauf auf.

Erwägen Sie auch die Übernahme eines deutschen Konkurrenten?

Eine Übernahme in Deutschland halte ich kurz- bis mittelfristig für unwahrscheinlich.

**Und im Ausland?**

Das kann ich mir eher vorstellen. Dort schauen wir uns vorrangig kleinere oder mittelgroße Unternehmen an, die noch Entwicklungspotenzial haben. Der ganz große Schlag, mit dem man eine Milliarde Euro in ein Unternehmen steckt und dann einen Sprung in die Spitzengruppe eines Marktes macht, entspricht nicht unserer Strategie.

Sondern?

Wir versuchen es mit Einheits, die bewiesen haben, dass sie Kompetenz und gutes Marktverständnis haben und noch Entwicklungspotenzial aufweisen. Das hat zum Beispiel in Indien sehr gut geklappt: Dort sind wir bei einer eher kleinen Gesellschaft eingestiegen und dann mit unserer Unterstützung zu Nummer vier der privaten indischen Versicherer aufgestiegen ist. Das ist ein Musterbeispiel für einen Markteintritt, wie wir ihn uns vorstellen.