

„Wir brauchen Waffengleichheit“

SPIEGEL-Gespräch Allianz-Chef Oliver Bäte, 50, über Niedrigzinsen, Digitalisierung und die Suche nach dem Geschäftsmodell der Zukunft für Europas größten Versicherer

SPIEGEL: Herr Bäte, China zieht weltweit die Aktienkurse nach unten. Wie sehr treffen die Börsenturbulenzen die Allianz?

Bäte: Wir sind langfristige Investoren und haben uns in den vergangenen Jahren von kurzfristigen Marktschwankungen unabhängig gemacht. Deshalb bereiten uns die Turbulenzen kurzfristig keine Sorgen.

SPIEGEL: In den vergangenen Jahren haben Sie wegen der niedrigen Zinsen den Anteil der Aktien an Ihren Kapitalanlagen erhöht. Rächt sich das jetzt?

Bäte: Wir haben die Aktienquote zuletzt erhöht, aber um die Jahrtausendwende hatten wir beispielsweise in der Sachversicherung bis zu 30 Prozent der Mittel in Aktien angelegt. Heute sind es weniger als 5 Prozent, in der deutschen Sachversicherung etwas mehr. Wir halten es aber in dem aktuellen wirtschaftlichen Umfeld für richtig, Sachvermögenswerte wie Aktien zu halten, unabhängig von kurzfristigen Schwankungen. Wir werden in den nächsten Monaten volatile Märkte sehen. Aber unsere grundsätzliche Sorge gilt nach wie vor den sehr niedrigen Zinsen.

SPIEGEL: Das Thema Niedrigzinsen beschäftigt Sie mehr als die Angst vor einem Börsencrash?

Bäte: Viel mehr. Die Zinsen wären ja deutlich höher ohne die extrem expansive Geldpolitik und die Anleihekäufe der Europäischen Zentralbank. Ihr Einfluss macht etwa 1,5 Prozentpunkte aus. Deshalb können wir unseren Kunden deutlich weniger Rendite anbieten. Die Zinssituation führt dazu, dass wir unser Geschäftsmodell umbauen müssen.

SPIEGEL: Hält die EZB die Zinsen unangemessen niedrig?

Bäte: So ist es. Das Ziel dieser Politik ist es, dass die Banken ihre Kreditvergabe ausweiten. Das geschieht aber nicht. Dennoch erwarten wir, dass die Zinsen noch acht bis zehn Jahre auf diesem ultraniedrigen Niveau bleiben. Das schadet uns, unseren Kunden und der ganzen Volkswirtschaft.

SPIEGEL: Ist denn ein Anstieg der Zinsen überhaupt vorstellbar, solange viele europäische Staaten so hoch verschuldet sind wie jetzt? Bei einer Zinswende würden doch viele Staaten pleitegehen.

Bäte: Wir nähern uns einem Punkt, an dem die negativen Effekte der Geldpolitik ihren Nutzen eindeutig überwiegen. Was die EZB betreibt, ist finanzielle Repression. Das Geld auf den Sparkonten wird entwertet, um im Wesentlichen Konsum zu finanzieren, sowohl auf staatlicher wie auf

privater Ebene. Es ist ja mitnichten so, dass mehr investiert wird, etwa in die notwendige Sanierung unserer Infrastruktur.

SPIEGEL: Die Allianz verzinst ihren Kunden die Lebensversicherung im Moment mit 3,1 Prozent. Wie hoch wird die Verzinsung in acht oder zehn Jahren noch sein, wenn Sie davon ausgehen, dass die Leitzinsen bis dahin niedrig bleiben?

Bäte: Sie wird deutlich niedriger sein als heute, aber die genaue Zahl kann ich Ihnen nicht nennen. Wir versuchen, die niedrigeren Renditen bei risikofreien Staatsanleihen wie Bundesanleihen auszugleichen, indem wir mehr in Sachwerte wie Infrastruktur und Immobilien investieren. Aber wir müssen trotz allem auf Produkte umsteigen, die nicht so hohe Garantiekosten haben.

SPIEGEL: Das Risiko wird mehr und mehr zum Kunden verlagert. Kann man da noch von einem Versicherungsprodukt sprechen?

Bäte: Wir schaffen Garantien ja nicht ab, wir verändern sie. Kunden haben bei-

spielsweise die Wahl, ihr eingesetztes Kapital zu 75 Prozent oder zu 100 Prozent mit einer Garantie zu schützen. Diesen Kapitalschutz können wir als Versicherer gut bieten. Richtig teuer ist aber bei dem künstlich niedrigen Zinsniveau eine Garantie für die Verzinsung des Kapitals. Außerdem wollen wir die Leute dazu bringen, mehr über ihr Langlebigkeitsrisiko und ihre biometrischen Risiken nachzudenken. Wer hat sich wirklich auf die Möglichkeit vorbereitet, zum Pflegefall zu werden? Auch für die Absicherung dieser Risiken sind Lebensversicherungen ja da. Sie nur als Renditeknüller mit Steuersparschutz zu sehen war immer schon falsch.

SPIEGEL: Aber deswegen haben die Leute Lebensversicherungen gekauft.

Bäte: Man kann nicht gleichzeitig hohe Rendite, geringes Risiko und die Möglichkeit haben, kurzfristig Geld aus der Anlage wiederabzuziehen.



Präsentation von Fitnessarmbändern in Las Vegas: „Nur ein Gimmick“



Selbstfahrendes Auto von Google: „Die Zahl der Unfälle wird stark abnehmen“

SPIEGEL: Kritiker haben immer gewarnt, man solle nur Risiken über die Lebensversicherung absichern und für die Altersvorsorge das Geld vernünftig anlegen.

Bäte: Das sehe ich anders. Unter der Berücksichtigung des Risikos war die Lebensversicherung über die vergangenen 40 Jahre erheblich besser als viele andere Anlagen. Wer super Renditen will, muss in Aktien investieren, aber dann auch das Risiko in Kauf nehmen, dass das Geld kurz vor Ablauf der Ansparphase weg ist. Bei einer seriös geführten Lebensversicherung ist das bisher nicht passiert und wird auch nicht passieren.

SPIEGEL: Ihr Geschäftsmodell wird derzeit nicht nur durch die niedrigen Zinsen bedroht, sondern auch durch die Digitalisierung. Wie wird sie die Allianz verändern?

Bäte: Wir machen uns sehr viele Gedanken über unser Geschäftsmodell der Zukunft. Wir müssen uns systematisch damit beschäftigen, was unsere Kunden brauchen und was sie wollen. Entscheidend ist nicht die Digitalisierung an sich, sondern die Kundenorientierung. Die Technologien, mit denen zum Beispiel Uber oder Airbnb arbeiten, können Sie sich heute aus dem App-Store herunterladen. Es kommt darauf an, wie diese Technik genutzt wird, um eine für den Kunden bessere Lösung zu er-

zeugen – und nicht einfach alte Produkte in die neue Zeit zu übertragen.

SPIEGEL: Wie könnte eine solche Lösung aussehen?

Bäte: Ein konkretes Beispiel: Wir regulieren Hunderttausende von Autoschäden in jedem Jahr. Stellen Sie sich vor, die Allianz sagt Ihnen auch, welche drei Werkstätten der Marke X in Ihrer Nähe von anderen Allianz-Kunden am höchsten bewertet werden. Würden Sie so etwas nicht gern wissen wollen?

SPIEGEL: Sie betonen die Chancen. Aber ist die Digitalisierung nicht viel mehr eine Bedrohung für die Allianz?

Bäte: Natürlich ist sie das auch, weil sehr viele kreative Menschen kommen, die sich jedes Element der Wertschöpfungskette ansehen und sich fragen, wo sie uns Geschäft wegnehmen können. Damit müssen wir uns beschäftigen. Auf der anderen Seite sehe ich sie aber auch als Riesenchance. Ein anderes Beispiel: Wenn es selbstfahrende Autos gibt, wird die Zahl der Autounfälle stark abnehmen, die Prämien für die Kfz-Versicherung werden drastisch sinken. Aber: Wenn sich jemand in das System einhackt und zehn Autos ineinander-crashen lässt – wer ist denn in der Lage, solche Fälle abzusichern? Bestimmt nicht eine kleine Internetversicherung.

SPIEGEL: Wer muss selbstfahrende Autos überhaupt versichern? Den Halter trifft bei einem Unfall doch gar keine Schuld.

Bäte: Der Halter wird nach unserem Rechtssystem immer eine Residualhaftung haben, kein Richter wird nur den Autohersteller haftbar machen. Dazu müssen Sie noch das System absichern und die Produkthaftung des Herstellers. Das können nicht viele auf der Welt.

SPIEGEL: Noch gibt es keine selbstfahrenden Autos. Die Realität heute sieht so aus, dass sich der Kfz-Halter über Vergleichsportale die für ihn günstigste Versicherung sucht und sehr häufig den Anbieter wechselt.

Bäte: Wenn Sie heute in einen Supermarkt gehen und Waschmittel aussuchen, werden Sie auch nicht gezwungen, dasselbe zu kaufen wie beim letzten Mal. Wir müssen unsere Dienstleistungen deshalb so gut machen, dass alle sie haben wollen.

SPIEGEL: Die Kfz-Versicherung ist doch ein austauschbares Produkt.

Bäte: Wenn Sie einmal einen Schaden hatten, der nicht gedeckt wurde, sehen Sie das anders.

SPIEGEL: Das weiß man aber erst hinterher.

Bäte: Sie haben recht. Wir stellen fest: Leute, die schon einmal einen Schaden hatten, schauen viel stärker auf Qualitätsmerkmale. Die Kunden sind bereit, für Service einen entsprechenden Preis zu bezahlen.

SPIEGEL: Ihre Vertriebsstruktur ist durch das alte, streng hierarchische System geprägt, ein großer Teil der Mitarbeiter ist über 45 Jahre alt. Wie soll die digitale Revolution da gelingen?

Bäte: Es ist richtig, die tradierten Organisationsstrukturen müssen sich ändern. Ein Teil der Organisation arbeitet daran, die laufenden Prozesse zu verbessern, ein anderer Teil entwickelt völlig neue Produkte und Prozesse.

SPIEGEL: Zum Beispiel?

Bäte: Wenn Sie einen Kaskoschaden haben, der nicht zu groß ist, werden Sie demnächst die Möglichkeit haben, das Auto mit einem Handy rundherum zu fotografieren. Auf Basis dieser Fotos können wir den Schaden aufnehmen und Ihnen eine Regulierung anbieten.

SPIEGEL: Alles automatisiert?

Bäte: Exakt. Aber dazu müssen wir natürlich Leute holen, die solche Prozesse entwickeln können, und ihnen Entscheidungskompetenzen geben, damit die Neuerungen nicht kaputtgemacht werden können von Leuten, die sagen: Das geht aber nicht.

SPIEGEL: Aber Sie werden nur noch einen Bruchteil Ihrer heutigen Mitarbeiter brauchen, wenn die Prozesse automatisiert werden.

Bäte: Das glaube ich nicht, aber das Profil der Beschäftigten wird sich verändern: Wenn Sie heute in einer Poststraße Briefe bearbeiten, wird es diesen Job in ein paar Jahren nicht mehr geben. Alles, was auto-



FLORIAN GENEROTZKY / DER SPIEGEL

Versicherungschef Bäte: „Die EZB betreibt finanzielle Repression“

matisiert werden kann, wird auch automatisiert werden. Aber der Beratungsbedarf, etwa in der Altersvorsorge, wird nicht ab-, sondern zunehmen.

SPIEGEL: Dennoch: Die Zahl der Beschäftigten wird in den nächsten Jahren schrumpfen. Um wie viel?

Bäte: Die Belegschaft wird schrumpfen, aber es nützt nichts, eine Zahl zu nennen. Wir haben eine langfristige Arbeitsplatzplanung, die wir mit den Sozialpartnern abstimmen.

SPIEGEL: Rechnen Sie damit, dass Internetkonzerne wie Google, die über ihre Kunden viel mehr wissen als Sie, in Ihren Geschäftsbereich eindringen?

Bäte: Ich fürchte mich nicht vor einem fairen Wettbewerb mit Unternehmen, die im Interesse und mit Zustimmung des Kunden dessen Daten verwenden. Aber wir finden es nicht so toll, wenn Unternehmen Kundendaten einfach abgreifen und damit Geschäfte machen. Außerdem werden nicht nur unsere Produkte, sondern auch unsere Beratungsprozesse streng reguliert. Für alle Anbieter müssen dieselben Regeln gelten.



FLORIAN GENEOTZKY / DER SPIEGEL

Bäte (r.), SPIEGEL-Redakteure*

„Das können nicht viele auf der Welt“

SPIEGEL: Sie glauben also, es droht keine Gefahr?

Bäte: Ich bin ziemlich sicher, dass sich viele Internetunternehmen andere Geschäftsfelder suchen würden, wenn sie wüssten, was ihnen bevorsteht. Wichtig ist, dass wir Waffengleichheit haben zwischen Online- und Offlineunternehmen. Die gibt es heute nämlich nicht.

SPIEGEL: Der Kunde wird künftig seiner Versicherung wahrscheinlich sehr viel mehr Daten zur Verfügung stellen müssen als bisher, die Risiken in der Kranken- oder in der Kfz-Versicherung können dann viel individueller abgesichert werden. Höht das nicht den Versicherungsgedanken aus, der ja auf einer solidarischen Absicherung beruht?

Bäte: Alles, was den Versicherungsgedanken gefährdet, unterstützen wir auch aus ethischen Gründen nicht. Wir dürfen in der Krankenversicherung nur einmal, nämlich bei Abschluss, eine Risikoprüfung machen. Aber ich kann durch mein Ver-

halten natürlich die Gesundheitskosten beeinflussen ...

SPIEGEL: ... etwa durch viel Bewegung, die dann durch Fitnessarmbänder oder andere Geräte gemessen wird.

Bäte: Das sind nur Gimmicks, durch Sport und Bewegung kann man maximal einhalb Prozent der Gesundheitskosten beeinflussen. Entscheidender sind etwa starker Alkoholkonsum oder starkes Rauchen, das würden wir schon gern bei den Prämien berücksichtigen.

SPIEGEL: Individualisierte Verträge, die auf konkreten Risiken beruhen, wird es nicht geben?

Bäte: Die großen Risiken müssen durch das Kollektiv abgesichert werden. Wenn jemand zum Beispiel eine Prädisposition für Krebs hat, dann müssen wir uns darum kümmern – aber durch Vorsorge und nicht durch Ausschluss.

SPIEGEL: Bei der Kfz-Versicherung dagegen gibt es schon starke Tendenzen zur Individualisierung.

Bäte: Da sehe ich das auch ganz anders. Hier ist das Risiko sehr viel stärker verhaltensabhängig. Wir wissen etwa sehr genau, warum Fahrer unter 25 Jahren viel häufiger Unfälle verursachen. Man kann die Prämie für Fahranfänger senken, wenn sie bereit sind, ihr Fahrverhalten zu ändern ...

SPIEGEL: ... und es überprüfen zu lassen?

Bäte: Das geht ganz einfach übers Handy. Entscheidend ist, zu welcher Tages- oder Nachtzeit sie fahren und wie sie beschleunigen und bremsen. Die zweite Risikogruppe sind ältere Fahrer, über 70 oder 75. Wir könnten einen Tarif entwickeln, der es honoriert, wenn diese Gruppe nicht mehr nach Einbruch der Dämmerung fährt, weil sie da immer schlechter sieht.

SPIEGEL: Und wenn jemand zu unsicher fährt, würden Sie ihm im Extremfall die Versicherung kündigen?

Bäte: Das muss erlaubt sein, wenn es uns zu gefährlich erscheint, dass jemand weiter Auto fährt.

SPIEGEL: Sollte eine solche Überwachung des Fahrverhaltens obligatorisch sein?

Bäte: Nein, aber es sollte obligatorische Seh-, Fahr- und Reaktionstests für Ältere geben. Wir wollen nicht der Richter sein, ob jemand noch fahren kann oder nicht.

SPIEGEL: Automatisierte Prozesse, neue Anbieter, andere Policen: Bei all den Veränderungen, die auf Sie und Ihre Kunden zukommen – was für ein Unternehmen wird die Allianz in 20 Jahren sein?

Bäte: Hoffentlich ein sehr kundenorientiertes. Aber wir werden immer noch ein großes und starkes Unternehmen sein, wenn wir nicht phlegmatisch werden und uns auf unserer Größe und unserer Finanzkraft ausruhen.

SPIEGEL: Herr Bäte, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Warten aufs Warten

Gesundheit Die neue Termingarantie wird Kassenpatienten nur wenig helfen. Die Ärzte-lobby arbeitete erfolgreich daran, das Projekt aufzuweichen.

Der Herr am Telefon kann die Diagnose auf seinem Überweisungsschein nur mit Mühe entziffern. „Rezi ..., rezi ..., rezidivierende Schmerzen oder so ähnlich“, liest er vor. Die Bandscheibe drückt, seit Tagen schon. Drei Orthopäden hat er angerufen, drei Radiologen dazu. Kein Einziger hat im Januar Zeit für ihn, obwohl auf der Überweisung steht, dass der Fall dringlich sei. „Ich hab den Praxen gesagt, dass ich nicht mehr laufen und stehen kann“, erzählt er. „Was hab ich von einem Termin in der ersten Aprilwoche?“

„Nichts“, sagt Sabine Lippmann. Und: „Dann legen wir mal los.“

Die Kauffrau mit dem Headset über dem blonden Zopf arbeitet für das Servicetelefon der Kassenärztlichen Vereinigung (KV) Sachsen. Wenn es gut läuft, kann sie noch am selben Tag einen Termin vorschlagen. Wenn es schlechter läuft, dauert die Suche auch mal eine Woche. Aber sie funktioniert. Hinter ihr Telefon hat Lippmann eine Pappkarte geklemmt „Rumzicken bringt nichts“ steht darauf. Es könnte eine Art Motto sein.

Schon seit über einem Jahr sorgen die Sachsen dafür, dass dringende Fälle binnen vier Wochen eine Untersuchung beim Facharzt bekommen. „Es gab ein Problem bei den Terminen für gesetzlich Versicherte, und es waren auch nicht nur Einzelfälle, das können wir nicht verleugnen“, sagt Klaus Heckemann, der Chef der KV. „Wir wollten zeigen, dass es lösbar ist.“

Die sächsischen Ärzte tun das ganz freiwillig – und bislang galten sie damit als einsame Spezies. Vom 23. Januar an wird auch bundesweit eine Termingarantie gelten. Ein Gesetz zwingt die 17 regionalen Kassenarzt-Vereinigungen dann dazu, überall Servicestellen wie in Sachsen anzubieten. Kassenpatienten mit einer dringlichen Überweisung sollen binnen einer Woche einen Terminvorschlag erhalten. Wartezeit: maximal vier Wochen.

Allerdings gibt es da ein Problem: Die Bundesregierung hat den Medizinern in den Ländern viel Freiraum gelassen, die neuen Vorschriften umzusetzen. Zu viel Freiraum vielleicht. Denn bisher hat die

* Martin Hesse und Armin Mahler in München.