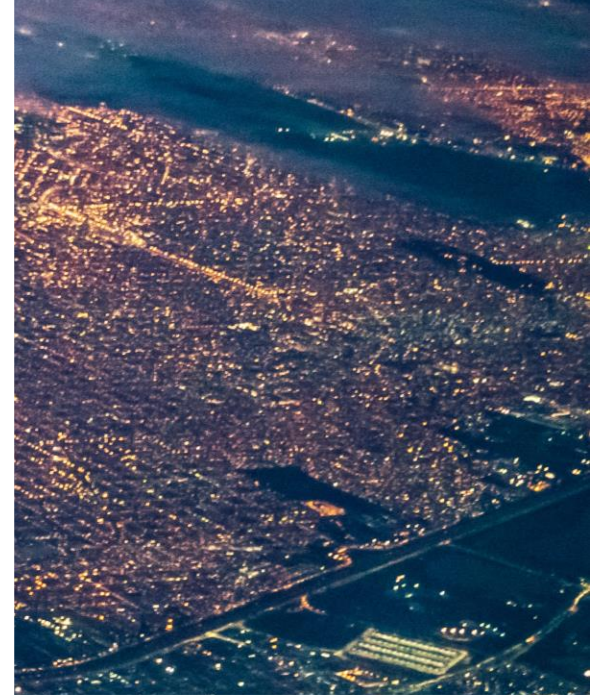
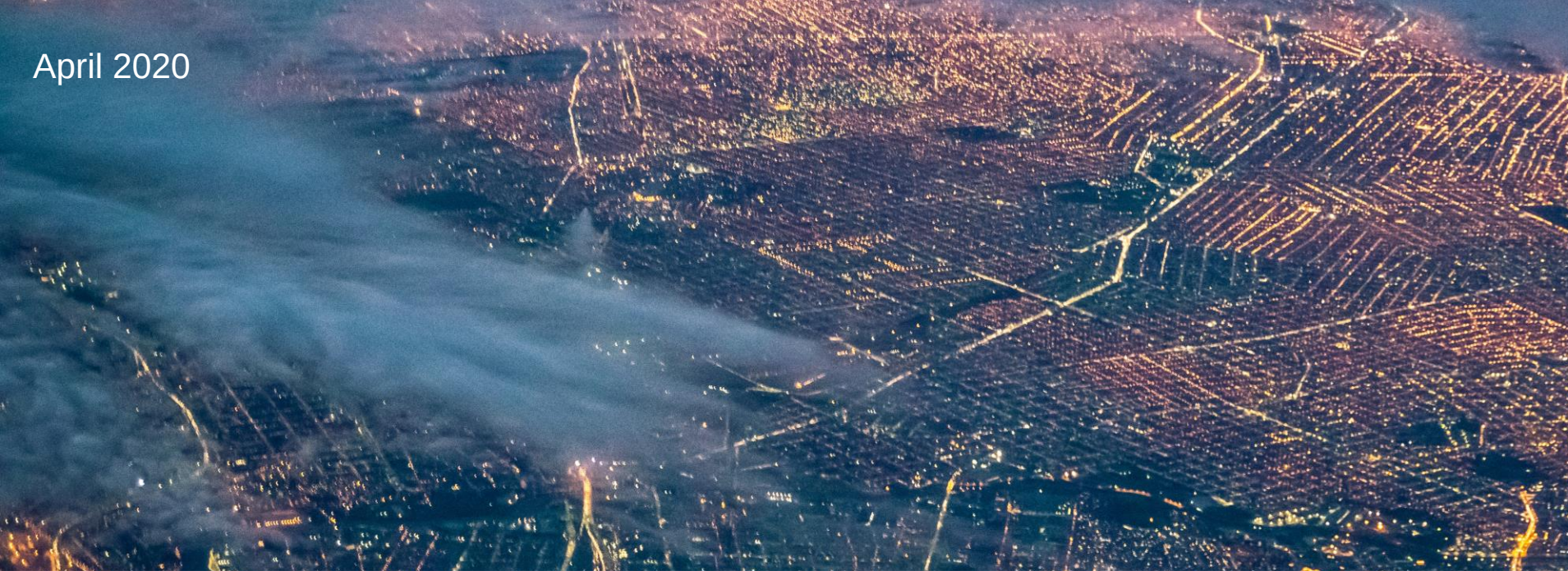


April 2020



Der kurzfristige Einfluss von COVID-19 auf die operative Handlungsfähigkeit, sowie die mittel- und langfristige Unternehmensstrategie von Versicherungsunternehmen





Einleitung

Die aktuelle Situation rund um COVID-19, prägt nicht nur das Leben jedes einzelnen, sondern stellt auch für Unternehmen ein nie dagewesenes Schockereignis dar. Gerade in Zeiten der Unsicherheit, werden insbesondere Finanzmarktakteure mit ihrer gesellschaftlichen Verantwortung als wesentliche Stütze verstanden. Dieses Selbstverständnis birgt auch eine immense Verantwortung und erfordert daher verantwortungsvolles und insbesondere zeitnahes Handeln. So haben Versicherungsunternehmen (VUs) eine große Verantwortung gegenüber ihren Firmen- als auch Privatkunden, Investoren, Geschäftspartnern, sowie Mitarbeitern und nicht zuletzt aufgrund ihrer Funktion als Risikoträger und Investor, auch Auswirkung auf die Stabilität des Finanzmarktes.

Weltweit sind Konsumenten, Investoren sowie Groß- und Kleinunternehmen von den Auswirkungen betroffen. So sind nicht nur alltägliche Entscheidungen mit Unsicherheit behaftet, sondern schlägt sich dies auch auf die Planbarkeit zukünftiger Verläufe nieder. Als Folge daraus, ist auch der Versicherungsmarkt als Arbeitgeber, Versicherer, Investor im Rahmen seines Öko-Systems betroffen.

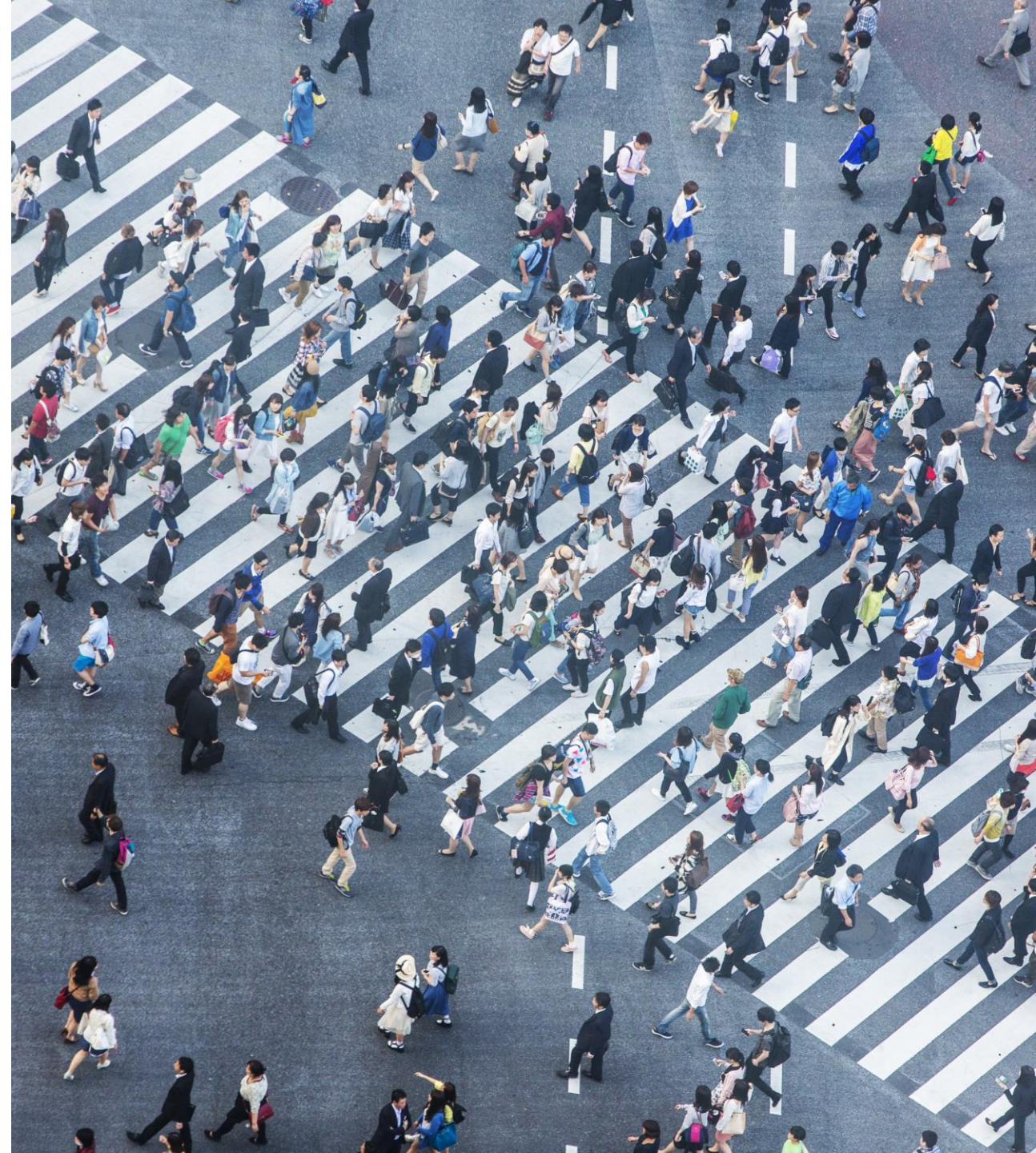
Sowohl für die mittel- als auch unmittelbare Betroffenheit der VUs existieren mannigfaltige Beispiele. Diese erstrecken sich entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Klar ist, dass sich diese Auswirkungen in ihrer Stärke und Tragweite unterscheiden. Darüber hinaus werden sie sich auch nur mit unterschiedlicher Wahrscheinlichkeit prognostizieren lassen. Weiteres werden einige von temporärem Ausmaß sein, andere werden langfristig ihre Wirkung entfalten.

Bei einem Blick auf die Garage, denkt jeder Autobesitzer an den möglichen Anspruch einer Teilrückzahlung der Prämie für das nicht genutzte Fahrzeug. Gleichzeitig kontaktiert ein Fuhrparkmanager seinen Ansprechpartner im VU und bittet um eine vorübergehende Prämienfreistellung für seine Fahrzeuge. Für das im Sommer anstehende Konzert, wird vom Veranstalter eine E-Mail mit einem Gutschein für das nun wertlose Ticket versendet. Hier ist der Veranstalter gerade dabei die Einzelheiten seiner Vermögensschadenversicherung zu klären. Der wohlverdiente Kaffee im Schanigarten, nach einem Radausflug muss auch auf sich warten lassen. Auch hier klärt der Besitzer gerade die Details zu seiner Betriebsunterbrechungsversicherung.

Diese plakativen Beispiele zeigen die Vielschichtigkeit aus welchen plötzlich eine Vielzahl an geforderten Auszahlungen auf VUs zukommen können.

Je nach Sparte, internationaler Verflechtung und individueller Zielsetzung wird jede einzelne Versicherung im unterschiedlichen Maße von COVID-19 als Schockereignis betroffen sein. Allen gemein ist allerdings, schnell und flexibel handeln zu müssen um nicht nur der Verantwortung als Finanzmarktakteur nachzukommen, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

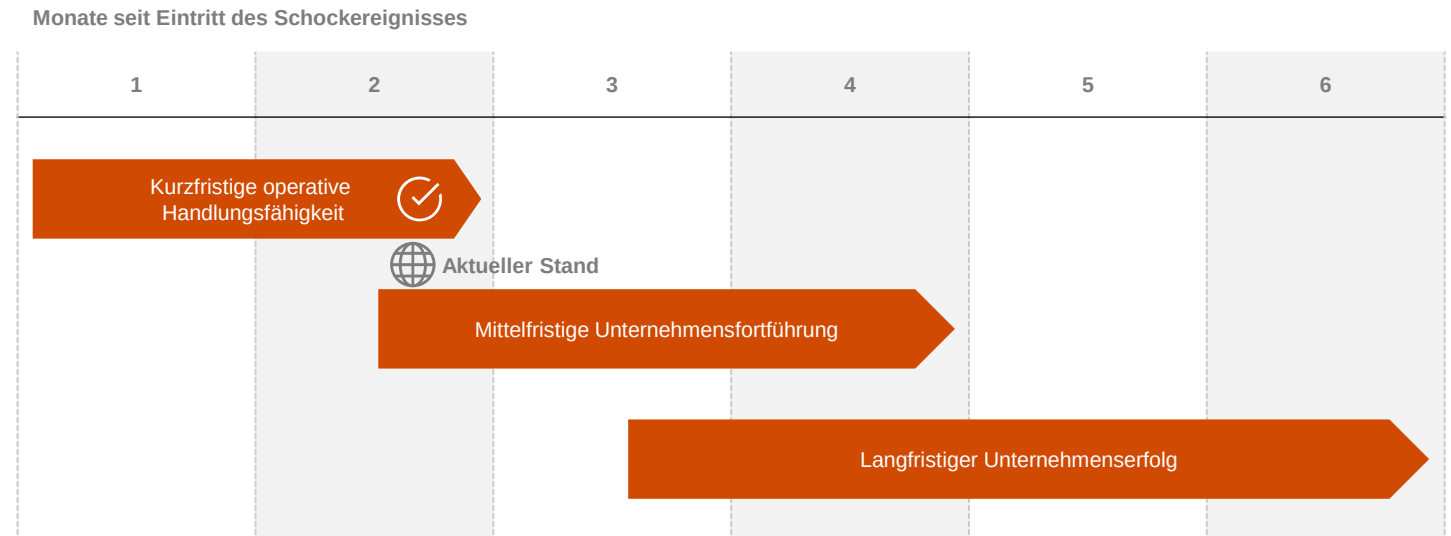
Um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern ist eine rasche und richtige Reaktion auf den Schock durch COVID-19 von essenzieller Bedeutung. Der aktuellen Informationslage zur Folge, ist eine schnelle und vollständige Rückkehr zum Status vor Ausbruch unwahrscheinlich. Umso mehr, sollte eine nachhaltige strategische und operative Neuausrichtung integraler Bestandteil des Diskurses von VUs sein.



Richtige Reaktion auf COVID-19

In einer nie dagewesenen Krise auf Grund eines enormen Schockes auf das gesamthafte Wirtschaftsumfeld hat derzeit niemand einen einfachen Lösungsansatz zur Hand. Bei einer Vielzahl von Entscheidungsoptionen bei mindestens genauso vielen ungewissen Faktoren ist es schwierig, die richtige Entscheidung zu treffen. Klar ist, man muss kurzfristig reagieren, darf jedoch mittel- und langfristige Ziele nicht aus den Augen verlieren, um nicht nur direkte Auswirkungen zu minimieren, sondern auch nach der Krise auf dem Markt erfolgreich zu sein.

PwC sieht dabei die Reaktion von VUs auf COVID-19 in 3 Phasen unterteilt. Wir befinden uns derzeit im Übergang von Phase 1 auf Phase 2. Die meisten VUs haben bereits Phase 1 mehr oder minder erfolgreich überstanden und demnach ist jetzt der richtige Zeitpunkt gekommen, um über mittelfristig und langfristige Fragestellungen resultierend aus COVID-19 zu analysieren.



Kurzfristige operative Handlungsfähigkeit, Ziel: Aufrechterhaltung der Geschäftskontinuität

Flexibilität und Schnelligkeit in Entscheidungsfindungsprozessen und deren Umsetzung sind wesentliche Säulen der Wettbewerbsfähigkeit in der aktuellen Situation. Diese sind wesentlicher Bestandteil, um den laufenden Betrieb unter den aktuellen Gegebenheiten erfolgreich weiterzuführen und maximale Handlungsfähigkeit zu garantieren. Wesentlich dabei sind Analysen auf verschiedenen Ebenen welche als Entscheidungsgrundlage dienen sollen.

Das Schockereignis hat dabei unter anderem Auswirkungen aus einer rein quantitativen Sicht. Betroffen sind hierdurch sowohl die Aktiv-, als auch die Passivseite der Bilanz und ebenso die Gewinn- und Verlustrechnung. Auf die VUs prasseln verschiedene Effekte ein, wie beispielsweise weniger Schadensmeldungen, aber gleichzeitig ebenso ein geringerer Abschluss von Neuverträgen. Ebenso erhöht sich kurzfristig die Volatilität auf der Aktivseite, während sich vermutlich das Niedrigzinsumfeld noch nachhaltiger einprägen wird.

Nun stellt sich für VUs die Frage, welche dieser Effekte dominieren werden. Kurzfristig müssen hierzu regelmäßige Jahresprognosen erstellt werden, um eine entsprechende Kommunikation mit den Eigentümern des VUs sowie der Finanzmarktaufsicht sicherzustellen.

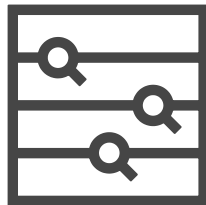
Eine weitere Perspektive ist hierbei qualitativ geprägt. Nicht nur die Kunden der VUs sehen sich mit nahezu täglichen Gesetzesänderungen konfrontiert, sondern auch die VUs selbst. Hier ist es schwer mitzuhalten, um gesetzeskonform zu agieren. Gleichzeitig verändert sich das Verhalten von Kunden, die potenziell persönlich in irgendeiner Art und Weise durch das Schockereignis betroffen sind. Haben Sie auch bereits für Ihre Kunden eine Corona-Hotline eingerichtet?

Ebenso wollen VUs die eigenen Mitarbeiter schützen und deren Zufriedenheit sicherstellen, obwohl diese im Home-Office arbeiten und sich nebenher um ihre Kinder kümmern. Auch der Betrieb der Büros von Makler und Agenten muss kurzfristig digitalisiert werden. Daneben sind Auswirkungen auf die Kommunikation und Steuerung von Tochtergesellschaften, sowie Auswirkungen auf das Rollout von Projekten zu erwarten.

Die exemplarisch angeführten Auswirkungen fordern daher potenziell nicht nur, das kurzfristig die Arbeit in einer neuen Art und Weise erfolgen muss, sondern auch gleichzeitig eine Repriorisierung im Projektportfolio erfolgen muss, mit einem Fokus auf Digitalisierung und Kommunikation, während beispielsweise der internationale Rollout von Projekten niedriger priorisiert wird.



Schon jetzt ist ersichtlich, dass sich bereits nach kurzer Zeit das Marktgeschehen neu ordnet. Um auch unter solchen Rahmenbedingungen erfolgreich wirtschaften zu können, haben sich die VUs bisher sicher folgende Fragen gestellt ...



- Werden wesentliche Entscheidungen day-to-day schnell getroffen?
- Ist für Krankheitsfälle ausreichend Dokumentation vorhanden und eine Vertreterregelung etabliert?
- Erreichen Sie Ihre Kunden noch auf den üblichen Wegen oder müssen Sie sich hier ad-hoc anpassen, um sich auf die nächsten Wochen besser aufzustellen?
- Wie unterstützen Sie diverse Vertriebskanäle dabei auf digitale Kundenbetreuung umzustellen?
- Wie robust sind Pläne für kurz-/mittel-/langfristige Szenarien, inkl. Länder Bewertungen, remote Arbeit, Service Priorisierung?
- Wie zeitnah verläuft die Schadenregulierung, wenn Gutachter nicht mehr vor Ort kommen sollen?
- Wie stark sind Sie von Zulieferprozessen abhängig und sind Ihnen die Pläne der "Arbeitsfähigkeit," für die nächsten 4 Wochen bekannt?
- Wie stellen Sie die Verfügbarkeit, Datensicherheit, Kommunikation und die allgemeinen Spielregeln bei Home Office sicher?
- Wie gut funktioniert Ihre Business Continuity Planung / Ihr Management System? Sind die Interessen Ihrer Mitarbeiter, Kunden und Vermögenswerte ausreichend geschützt?
- Was erwartet der Kunde von Ihnen? Sind Sie auf ein potenziell hohes Anrufaufkommen und zusätzlichen Erklärungsbedarf vorbereitet?

Mittelfristige Unternehmensfortführung, Ziel: Balance zwischen Kundenbetreuung und kommerziellen Prioritäten

In einer nächsten Phase ist der Fokus wieder auf das Tagesgeschäft zu richten und der Krisenmodus zu verlassen, um keine Kunden zu verlieren und eventuell sogar neue zu gewinnen. Angesichts der sich wandelnden Realität in Folge von COVID-19 gilt es auch das Kerngeschäft strategisch zu hinterfragen und entlang der gesamten Wertschöpfungskette die richtigen Maßnahmen zu setzen. Wesentliche Bestandteile sind hierbei vor allem die Analyse der Mittelfristplanung und die Weiterentwicklung des Projektportfolios.

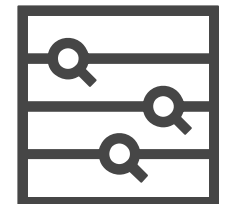
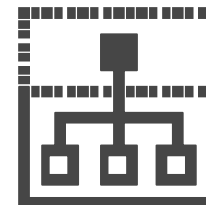
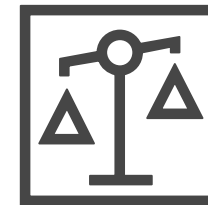
In der mit großer Unsicherheit behafteten Situation, ist es im Besonderen für VUs von großer Relevanz das Vertrauen der unterschiedlichsten Stakeholder zu behalten und zu stärken. Mittelfristig wird es daher von essenzieller Bedeutung sein, das Vertrauen der Kunden, Mitarbeiter sowie diverser Geschäftspartner und Investoren beizubehalten. Neben einem ausgereiften Krisenmanagement, ist hier eine durchdachte Kommunikationsstrategie wesentlicher Erfolgsfaktor.

Mittelfristig sollte daher die Ausrichtung des Kerngeschäftes einer kritischen Würdigung unterzogen werden. Hierbei können zum einen Analysen über mögliche Änderungen im Konsumentenverhalten Handlungsbedarf aufzeigen. Je nach Produktportfolio können Anpassungen erforderlich sein und dieses basierend auf neu gewonnenen Erkenntnissen optimiert werden. Je nach individuellen Zielsetzungen, gilt es den bestehenden Kundenstamm zu halten und den Verpflichtungen im Schadensfall nachkommen zu können.

Darüber hinaus, ist als Schlüsselfunktion das Risikomanagement im Fokus zu behalten. Adaptierte Annahmen und Nachschärfung von Modellen können hier implizit vom Markt, auch nachhaltig gefordert werden. Ebenso stellt das aktuelle Weltgeschehen, bekannte Annahmen, Korrelationsmatrizen und Wahrscheinlichkeiten auf den Kopf. Als VU ist daher von besonderer Bedeutung, auch in einer solchen Situation über die erforderliche Weitsicht zu verfügen. Dies ist wesentlich bei der Ausrichtung der Geschäftsstrategie und deren Einklang mit dem Risikoappetit.

Als Arbeitgeber ist auch die neue Situation hinsichtlich Flex-Work Möglichkeiten zu optimieren und ein Resümee aus vergangenen Wochen zu ziehen. Hier ist im Besonderen auf arbeitsrechtliche Anforderungen zu achten. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die damit einhergehende Motivation ist gerade mehr denn je als tragende Säule zu sehen.

Ein wesentlicher Bestandteil dieser Überlegungen sollten auch mögliche Übergangsmodi hin zu einem altbekannten Tagesgeschäft sein.





Auch in der mittleren Frist, können nachstehende Fragen dabei helfen, die aktuelle Ausrichtung zu überdenken und nötigen Änderungen einzuleiten:

- Wie läuft der Entscheidungsfindungsprozess ab, wenn Entscheidungen rasch getroffen werden müssen? Ist es offensichtlich wo die Verantwortung für das Treffen der Entscheidungen liegt?
- Wie vermeiden Sie Engpässe? Wie ist Ihre Haltung zu Graubereichen, wo das Risiko eines Imageschadens höher als ein finanzieller Schaden oder Vertragsbedingungen eingestuft werden könnte?
- Welche Projekte möchten Sie mit einer erhöhten Priorität weiterverfolgen und für diese im Gegenzug die verfügbaren Ressourcen erhöhen?
- Wie stellen Sie sicher, dass Ihre Mitarbeiter sich ausreichend informiert fühlen? Wie können Sie Ihre Mitarbeiter unterstützen, um mit einer neuen Arbeitssituation erfolgreich umzugehen?
- Was erwarten Ihre Stakeholder von Ihnen? Wer sind Ihre wichtigsten Stakeholder neben den Mitarbeitern?
- Wie können Sie erfolgreicher mit Ihren Kunden über digitale Kanäle optimal kommunizieren? Verfügen Sie über die Kapazitäten, um nachhaltig auf Onlinevertrieb und -beratung umzustellen?
- Inwiefern möchten Sie kurzfristig erreichte Veränderungen auch längerfristig beibehalten?

Langfristiger Unternehmenserfolg, Ziel: Nachhaltige Anpassung des Geschäftsmodells

Nachdem die Erhaltung des Tagesgeschäftes sichergestellt wurde, ist der Fokus der VUs wieder auf eine langfristige Zielerreichung und die Entwicklung des VUs zu richten. Dies bedeutet, dass auch altbekannte Themen, wie Digitalisierung oder ökologische, soziale und Corporate-Governance wieder betrachtet werden müssen. Diese müssen jedoch potenziell aus einer anderen Perspektive betrachtet und Budgets und Prioritäten überdacht werden.

Die Richtung und Stärke der nötigen Adaptionsmaßnahmen, wird im Wesentlichen von der Entwicklung volkswirtschaftlicher Parameter und der damit einhergehenden Verhaltensanpassungen der Marktakteure abhängen. Zum aktuellen Zeitpunkt ist der makroökonomische Ausblick noch ungewiss und lassen die drei möglichen Verläufe, V-Szenario, U-Szenario und L-Szenario einen weiten Handlungsspielraum.

Aus strategischer Perspektive ist es wichtig die Effekte auf die einzelnen Bereiche abschätzen zu können und so Teilstrategien in die Gesamtstrategie einzubetten. Daher sollten VUs über hochwertiges Datenmaterial verfügen, Annahmen treffen und Szenarien modellieren, um über eine geeignete Entscheidungsgrundlage zu verfügen. Auch wird es, insbesondere für die strategische Positionierung in der langen Frist ausschlaggebend sein, welche Bereiche am meisten auf die Krise reagieren und langfristig betroffen sein werden. Auch hier sind die richtigen Prioritäten zu setzen.

Ziel dieser Phase ist es, gegeben den Erkenntnissen aus den Daten eine neue Strategie abzuleiten und an den Geschehnissen zu orientieren. Auch kann es als sinnvoll erachtet werden, neue Kriterien als Entscheidungsgrundlage heranzuziehen.





Um auch langfristig die Wettbewerbsfähigkeit beizubehalten, ist eine Vielzahl an Variablen in die Betrachtung einzubeziehen. Diese lassen sich nur schwer auf wenige Komponenten reduzieren. Einen Überblick zentraler Überlegungen für VUs, sind folgende:

- Wird sich an Ihrem Geschäftsmodell oder an Ihrem Produktportfolio etwas ändern?
- Erhöht sich die Akzeptanz digitaler Kommunikations- und Geschäftsgepflogenheiten durch die länger anhaltende „Social Distance“ nachhaltig?
- Welche neuen Kooperationen sind aufgrund der Erfahrungen mit dem Corona Virus sinnvoll, um neu entstandene Bedürfnisse der Kunden kurzfristig zu bedienen?
- Können die nun wahrnehmbaren Folgen einer solchen Pandemie in Produkte künftig gegen angemessene Prämien eingebunden werden oder bspw. spezifische Produkte entwickelt werden, die Schutz in solchen Situationen liefert?
- Was sind die Auswirkungen auf die nachhaltige Profitabilität Ihres Unternehmens? Kann der nachhaltige Erfolg bestimmter Unternehmensbereiche in Frage gestellt werden?
- Marktchancen: Gibt es Möglichkeiten am Markt, von denen Sie profitieren können (z.B. M&A, Produkt Innovation)?
- Wie gehen Sie mit Kunden um, die ausstehende Rechnungen nicht begleichen?
- Wie können Sie sich als nachhaltigen Partner für Ihre Kunden etablieren?
- Wie reagieren die Regulierungsbehörden?

Wie PwC Sie unterstützen kann

Nicht nur VUs, sondern auch PwC steht vor einer nie dagewesenen Situation in einem volatilen Geschäftsumfeld. Unser umfangreiches Beraternetzwerk kann Sie dabei unterstützen die richtigen Fragen zu stellen und entsprechende Lösungsansätze zu entwickeln. Unsere möglichen Unterstützungsleistungen, umfassen dabei beispielsweise:

- Unterstützung bei der Analyse, Neubudgetierung und Weiterentwicklung des Projektportfolios mit einem langfristigen Fokus
- Performancestrategie für digitale Distributionslösungen
- Unterstützung bei einer Stärken-Schwächen Analyse der aktuellen Geschäftsausrichtung und Aufzeigung der „most vulnerable points“
- Hilfestellung bei der Konzeptionierung einer ganzheitlichen Kommunikationsstrategie
- Qualitäts- und Plausibilitätschecks von diversen Data-Sets sowie Unterstützung bei deren Aufbereitung
- Unterstützungsleistungen bei der Erstellung eines weitreichenden Aktionsplanes und Einbettung und in das Governance-Framework
- Hilfestellung im Bereich der arteriellen Tätigkeiten mit Fokus auf Risikomodellierung



Ihre Ansprechpartner



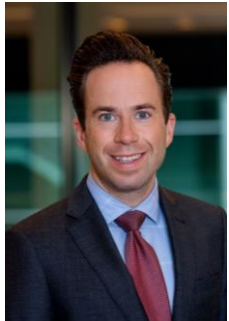
Thomas Windhager

Partner
PwC FS Consulting

Mobil: +43 676 833 77 102

thomas.windhager@pwc.com

Donau-City-Straße 7, A-1220 Wien



Dr. Stefan Rogel

Manager
PwC FS Consulting

Mobil: +43 676 833 77 18 49

stefan.rogel@pwc.com

Donau-City-Straße 7, A-1220 Wien

Ihre Autorin



Tamara Elisabeth Meiböck

Senior Associate
PwC FS Consulting

Mobil: +43 699 1630 5476

meiboeck.tamara@pwc.com

Donau-City-Straße 7, A-1220 Wien

© 2020 PricewaterhouseCoopers. All rights reserved. PwC refers to the network of member firms of PricewaterhouseCoopers International Limited, each of which is a separate and independent legal entity. The member firm of the PricewaterhouseCoopers network provides industry-focused assurance, tax and advisory services to build public trust and enhance value for its clients and their stakeholders.

Wir weisen darauf hin, dass diese Präsentationsfolien dazu dienen, einen generellen Überblick zu geben und eine Spezialberatung im Einzelfall nicht ersetzen können. PwC übernimmt keine Haftung und Gewährleistung für die Vollständigkeit und Richtigkeit der enthaltenen Informationen und weist darauf hin, dass diese Präsentationsfolien nicht als Entscheidungsgrundlage für konkrete Sachverhalte geeignet sind. PwC lehnt daher den Ersatz von Schäden welcher Art auch immer, die aus der Verwendung dieser Informationen resultieren, ab. PwC übernimmt keine Verpflichtung zur laufenden Anpassung dieser Präsentationsfolien auf Grund zukünftiger Änderungen der Rechtslage.