

ZUR PERSON MARTIN E. KESSLER

Dr. oec. publ. Martin E. Kessler ist Präsident des Verwaltungsrates und Managing Partner der Kessler & Co AG. Ende 2015 trat er aus der Geschäftsleitung aus. Als vollamtlicher VR-Präsident betreut er weiterhin Kunden und ist zuständig für das Regulatorische sowie die Gesamtbeziehung mit Marsh & McLennan Companies. Zudem ist er Vizepräsident des Schweizerischen Brokerverbandes Siba. Seine Karriere startete er bei der Bank Vontobel, Winterthur Versicherungen, Johnson & Higgins, AIG und Swiss Re.



«Noch Potenzial im Beratungsgeschäft»

Interview: Werner Rüedi; Bilder: Tina Sturzenegger

Die Kessler & Co AG baut ihre Geschäftstätigkeit aus. Einerseits sollen vermehrt KMU-Kunden gewonnen werden, andererseits wird in neue Technologien investiert. *Martin E. Kessler*, Verwaltungsratspräsident des grössten Brokerunternehmens der Schweiz, sagt, wohin die Reise geht.

schäftsvolumen mit den gleichen Kunden erzielen werden. Dies, weil die Prämien jedes Jahr nach unten verhandelt werden und wir mit Courtagen arbeiten oder aber unsere Honorare neu verhandelt werden. Deshalb müssen wir immer wieder neue Kunden dazugewinnen und mit bestehenden Zusatzgeschäfte generieren.

Kessler ist inzwischen an 10 Standorten in der Schweiz vertreten. Wars das oder soll das Netz noch enger geflochten werden?

Grundsätzlich sind wir gut aufgestellt und suchen aktiv keine weiteren Standorte mehr. Wenn sich jedoch die Gelegenheit zu einer Übernahme bietet, die in unser Geschäftsmodell passt, würden wir das selbstverständlich anschauen. Geografisch sind wir auf der Achse St. Gallen, Zürich, Bern, Lausanne, Genf gut vertreten. Allein in der Romandie mit über 60 Mitarbeitenden.

Und wo ist Kessler eher schwach präsent?

In den Regionen Bern und St. Gallen.

Wieso das?

In der Region Bern gehen Veränderungen langsamer und die Mobiliar ist im Firmenkundengeschäft ebenfalls stark – das spüren wir. In St. Gallen sind wir relativ spät aufgetreten. In beiden Regionen haben wir also noch Aufholpotenzial.

Einer Ihrer Standorte ist Vaduz. Ist das ein Sprungbrett in den EWR und damit in die EU?

Das ist so. Wir sind ja primär in der Schweiz und Liechtenstein tätig und in Europa grundsätzlich mit unserem Netzwerkpartner Marsh. Doch vereinzelt Kunden betreuen wir in die EU hinein, deshalb ist die Präsenz in Vaduz nötig.

Ihre Wachstumsstrategie scheint darin zu bestehen, Marktanteile zu kaufen. Sie haben bisher vorwiegend bestehende Broker, respektive deren Portfolios übernommen. So geht es wohl am Schnellsten.

Nur bedingt. Wir haben immer auch auf organisches Wachstum mit der eigenen Verkaufsorganisation gesetzt. Trotz einer Kundenbindungsrate von 97,4 Prozent spüren auch wir den äusserst harten Konkurrenzkampf. Das heisst, dass wir im Folgejahr nicht wieder 97,4 Prozent Ge-

Auf was achten Sie am meisten, wenn Sie einen potenziellen Übernahmekandidaten anschauen?

Das Wichtigste sind die Mitarbeitenden. Diese müssen zu uns wollen. Wenn dies der Fall ist, kommen in aller Regel auch die Kunden mit. Zusätzlich muss das Kundenportfolio in unser Zielkundensegment passen, also primär Unternehmen mit 75 und mehr Beschäftigten.

Wenn Sie übernehmen: Muss das immer zu 100 Prozent sein?

In unserem Kerngeschäft ja. Oder es muss nach einer gewissen Zeit zu einer 100-Prozent-Beteiligung führen.

Sind Minderheitsbeteiligungen oder Kooperationen keine Optionen?

Eine reine Minderheitsbeteiligung ist nicht in unserem Interesse. Ausnahmen sind ausserhalb des Kerngeschäftes möglich, beispielsweise wenn es um Start-ups und Digitalisierung geht. Und Kooperationen haben wir bereits.

Kessler & Co AG tritt gerne als diskretes Familienunternehmen auf. Dabei hält der weltweit tätige US-Versicherungsbroker Marsh ein Viertel Ihres Aktienkapitals. Da prallen vermutlich unterschiedliche Kulturen aufeinander.

Nein, das kann man so nicht sagen. Sie müssen auch die Hintergründe sehen: Die Zusammenarbeit besteht bereits seit 1998. Unsere damaligen Partner im Netzwerk hatten sich an Marsh verkauft. Wir konnten damals das Geschäft von Marsh mit Schweizer Kunden übernehmen; das wa- >



› ren Büros in Genf und Zürich mit je 10 Beschäftigten. Seither ist Marsh mit 25 Prozent bei uns beteiligt.

Und was ist mit unterschiedlichen Kulturen?

Wenn Sie multinationale Unternehmen als Kunden haben, müssen Sie international denken und sie auch weltweit begleiten können. Dazu haben wir Marsh – und die gleiche unternehmerische Denkhaltung, respektive Kultur. Wir pflegen einen intensiven Austausch und ziehen bei Bedarf auch Marsh-Spezialisten bei.

Kessler-Verwaltungsrat Edwin Charnaud ist Vorsitzender von Marshs «Global Infrastructure Practice» und Leiter der «Private Equity and Mergers & Acquisitions Practice». Inwieweit profitieren Sie vom Netzwerk?

Die Kooperation ist vorteilhaft für unsere Kunden und für Kessler. Das Marsh Network erbringt lokalen Service rund um die Welt und garantiert den Kunden den Zugang zu allen Versicherungsmärkten und -produkten der Welt. Dazu sind Mitarbeitende von

«Mit dem klassischen Brokergeschäft kann man weiterhin Geld verdienen.»

MARTIN E. KESSLER
KESSLER & CO AG

uns in zehn Industrie-, beziehungsweise Fachgruppen bei Marsh vertreten. So stellen wir sicher, dass unsere Kunden immer auf dem neuesten Informationsstand sind. Zurzeit betreut das Marsh Network in mehr als 100 Ländern über 100 Kunden von uns mit internationaler Geschäftstätigkeit.

Wie sieht diese Betreuung aus?

Für diese Kunden entwickeln die zehn Industrie-/Fachgruppen branchenspezifische Lösungen, die dann am Markt platziert werden. Dank einheitlicher «Rules of the Road»

erhalten sie weltweit einen widerspruchsfreien Geschäftsansatz und bestmöglichen Service. Und: Mit dem Marsh Network stehen unseren Kunden auch verschiedene elektronische Hilfsmittel zur Verfügung; so etwa KesslerOnline, MarshConnect, ClearSight und ein Network Pricing Tool. Ebenso haben sie direkten Zugang zum weltweit tätigen Rückversicherungsbroker Guy Carpenter, zum Business Consultant Oliver Wyman sowie zum Berater für Outsourcing und Investments von Vorsorgeeinrichtungen, Mercer...

...die ebenfalls zu Marsh & McLennan Companies gehören.

Korrekt.

Wer profitiert mehr? Kessler oder Marsh?

Es ist eine Win-win Situation. Dank der Stärke der Schweizer Wirtschaft im Ausland übersteigt das von uns ins Marsh Network eingebrachte Geschäftsvolumen dasjenige aus dem Incoming-Geschäft.

Werden sich die Besitzverhältnisse von Kessler einst ändern?

Martin E. Kessler:
«Wir versuchen, einen digitalen Versicherungsbroker für Kleinkunden aufzubauen.»

REGULIERUNG

VERNÜNFTIGE RAHMENBEDINGUNGEN

Ein neues Finanzdienstleistungsgesetz (Fidleg) soll den Konsumentenschutz beim Vertrieb von Anlageprodukten stärken. Dieses wurde im Ständerat behandelt. Die Versicherer wie auch Broker waren von Anfang an der Meinung, dass sie vom Fidleg ausgenommen werden sollen; allfällige Anpassungen seien in den bereits heute strengen Versicherungsgesetzen (VVG, VAG, BVG, KVG usw.) vorzunehmen. Der Ständerat folgte diesen Überlegungen. Mit dem Inkrafttreten des Fidleg ist gemäss Martin Kessler, der zugleich Vizepräsident der Swiss Insurance Brokers Association Siba und verantwortlich für das Ressort Regulatorisches ist, frühestens 2018 zu rechnen. Es sei zu erwarten, so Kessler, dass Anpassungen, welche die Assekuranz betreffen, im Rahmen der nächsten Teilrevision des VAG vorgeschlagen werden.

Versicherungsvertragsgesetz: Das Eidgenössische Finanzdepartement (EFD) führte ein Vernehmlassungsverfahren für eine Teilrevision des Versicherungsvertragsgesetzes (VVG) durch. Die Teilrevision folgte auf die Rückweisung der Totalrevision durch das Parlament, welches klare Vorgaben machte, in welchen Bereichen der Konsumentenschutz gestärkt werden soll. Auch soll dem elektronischen Geschäftsverkehr besser Rechnung getragen werden. Die Versicherungsvermittler sind nur indirekt von diesem Gesetz betroffen. Wie die Versicherer zählen auch die Broker auf vernünftige Rahmenbedingungen.

KESSLER & CO AG

DIE FIRMA

Kessler – das grösste Brokerunternehmen der Schweiz – bezeichnet sich als das führende Schweizer Unternehmen für Risiko-, Versicherungs- und Vorsorgeberatung. Die 250 Mitarbeitenden an den Standorten Zürich, Aarau, Basel, Bern, Genf, Lausanne, Luzern, Neuenburg, St. Gallen und Vaduz bilden spezialisierte Teams, die nach Branchen organisiert sind. Darunter fallen auch Spezialgebiete wie Risk Consulting, Private Equity, Merger & Acquisitions, Special Risks (besonders Organhaftpflicht, D&O, Cyber Risiken), International Employee Benefits oder Human Resources Risk Management. Neben grossen und internationalen Firmen bilden kleinere und mittlere Unternehmen mit 75 bis 250 Mitarbeitenden eines der wichtigsten Zielkundensegmente. Der Marktanteil – gemessen an den Courtage-/Honorarerträgen – dürfte sich auf 15 Prozent belaufen. Operativ geleitet wird das Unternehmen von CEO und Managing Partner Robert Kessler, Martins Bruder. Kessler ist seit der Gründung vor 101 Jahren ein Familienunternehmen und seit 1998 Schweizer Partner des weltweit tätigen Marsh Network mit Hauptsitz in New York.

Die Firma gehört zu 75 Prozent und gleichen Teilen meinem Bruder Robert und mir, zu 25 Prozent Marsh. Derzeit sind wir mitten im Generationenwechsel von der dritten in die vierte Generation: Tom und Christian sind seit anfangs 2016 in der Geschäftsleitung und es ist klar, dass wir irgendwann auch die Aktien übergeben wollen.

Ich dachte eigentlich eher an eine Öffnung nach aussen.

Nein, das ist nicht beabsichtigt. Tom und Christian sind engagiert und arbeiten sehr gut mit den übrigen Geschäftsleitungsmitgliedern und den Teams zusammen.

Wie oft hatten Sie schon Kaufangebote auf dem Tisch?

Früher ab und zu, aber schon lange keine mehr, weil unsere Haltung allen klar ist.

Vielleicht ist es nur eine Sache des Preises.

Nein, der Preis spielt für Robert und mich keine Rolle. Ich kann allerdings nicht für Tom und Christian sprechen. Vielleicht ändert sich die Situation in 20 Jahren.

Mussten die beiden in die Fussstapfen ihrer Väter – Sie und Ihr Bruder Robert – treten?

Nein, überhaupt nicht.

In welchen Branchen sehen Sie noch Wachstumspotenzial für Broker – und damit Versicherer?

Von den rund 4500 führenden Schweizer Privatunternehmen und 500 Einrichtungen der öffentlichen Hand pflegen wir mit rund 1150 Kunden oder 23 Prozent eine Geschäftsbeziehung. Wir haben also bereits eine recht gute Marktdurchdringung. Trotzdem: Potenzial sehe ich in der Riskmanagement-Beratung. Dies, damit Kunden ihre Risiken besser verstehen, einschätzen und reduzieren können.

Wo beispielsweise?

Absentismus, ein Thema, das für Krankentaggeldversicherungen grosse Bedeutung hat. Wir bieten dazu HR-Riskmanagement-Beratung zur Prävention und Absicherung solcher Fälle. Ebenfalls ausgebaut haben wir die Spital- und Ärzteberatung zur Prävention von Haftpflichtfällen.

Die Industrie beschäftigt sich sehr mit Cyber-Risiken.

Das ist so. Wir nehmen für uns in Anspruch, den Kunden auch hierfür bei der Risikoerkennung und Risikoeinschätzung, der Prävention und dem Risikotransfer mittels Cyber-Versicherung zu begleiten. Hierzu haben wir eine «Legal Council Cyber Risks» eingestellt und bauen die Risikoberatung derzeit mit einem Spezialisten für die Analyse der Cyber-Betriebsunterbrechungsrisiken aus. >

► **Was bedeutet für Sie Digitalisierung?**

Die Digitalisierung ist ein neuer Bereich, mit dem wir uns seit zwei Jahren intensiv beschäftigen. Wir untersuchen die möglichen Auswirkungen auf unser Geschäft. Braucht es uns in Zukunft überhaupt noch oder kann unser Job bald von Maschinen übernommen werden?

Ihre Erkenntnis?

Je komplexer und vielschichtiger die Herausforderungen unserer Kunden werden und je mehr wir persönliche, individualisierte Beratung erbringen, umso weniger kann das morgen mit Artificial Intelligence und Machine Learning ersetzt werden. Wir klären zudem ab, ob wir auch in neuen Kundensegmenten Risiko-, Versicherungs- und Vorsorgeberatung anbieten können. Und wir können.

Wo?

Beispielsweise im Firmenkundengeschäft mit 25 bis 75 Mitarbeitenden. «Blue Line» heisst hier unser Angebot für einfachere Lösungen aus einer Hand, indem wir nicht mehr jedes Risiko einzeln verhandeln, sondern als Portfolio...

...was den personellen Aufwand reduzieren hilft.

Genau. Deshalb auch unsere starke Aktivität im digitalen Geschäft.

Also ein Robo-Adviser?

Automatisierte Beratung ist nur ein Teil davon. «Blue Line» soll mehr bieten: Von einer sauberen digitalen Übersicht über Risiken, Versicherungen oder auch Benchmarking-Funktionen bis hin zu vereinfachten automatisierten Ausschreibungsprozessen.

Mit der IGB2B gibt es das doch schon.

Teilweise ja. Mit der IG versuchen wir, die Prozesse zwischen Brokern und Versicherern zu vereinfachen. «Blue Line» geht aber darüber hinaus. Das Geschäftsmodell des Versicherungsbrokers ist wegen der doppelten Schnittstelle zum Kunden und zum Versicherer sehr komplex, entsprechend auch die Entwicklung der Software.

Sie prüfen derzeit auch, ob ein voll digitalisierter Versicherungsbroker möglich ist. Was ist der Stand der Dinge?

Wir analysieren zusammen mit einem Partner, der bereits ein Vertriebsnetz mit KMUs hat, die Machbarkeit eines solchen Projektes für kleinere Gewerbekunden mit 2 bis 50 Mitarbeitenden. Der Ansatz ist B2B2B, also die Einbindung des Brokers und des Kunden über Vertriebspartner. Mit 250000 potenziellen KMU-Kunden ist das für uns ein Wachstumsmarkt. Aber wie gesagt: Damit sich das rechnet, ist eine weitgehende Automatisierung unumgänglich. Wir sind überzeugt davon, dass InsurTechs den Markt ver-

ändern werden. Allerdings geht die Entwicklung im B2B Markt nicht so schnell, wie viele voraussagen.

Vielleicht machen Robo-Advisers eines Tages das Brokergeschäft obsolet, so dass Ihren sechs Lehrlingen und Praktikanten, die Sie in Ihrem Unternehmen ausbilden, die Perspektive abhanden kommt.

In den nächsten Jahren sehe ich dieses Szenario nicht. Auch sollten wir die Anpassungsfähigkeit der Menschen nicht unterschätzen.

Kessler wie auch andere grössere Brokerunternehmen dehnen ihre Aktivitäten in immer weitere Gebiete aus. Ich vermute, weil sich mit der klassischen Versicherungsberatung und -vermittlung kein Geld mehr verdienen lässt.

Dieser Meinung bin ich nicht. Auch mit dem klassischen Brokergeschäft kann man weiterhin Geld verdienen. Allerdings muss das Geschäft sehr effizient abgewickelt werden.

Sind Kunden bereit, für Versicherungsberatung und -vermittlung ein Honorar zu bezahlen?

Im Kundensegment mit kleinem und mittel-grossem Versicherungsbedarf ist das weitgehend unbekannt. Dieses ist gewohnt, dass solche Dienstleistungen ohne Zusatzkosten sind. Diese Einstellung zu ändern ist schwie-



MARKT DER UNGEBUNDENEN VERSICHERUNGSVERMITTLER DER SCHWEIZ

DIE GRÖSSTEN BROKERGESELLSCHAFTEN 2017

RANG	FIRMA	ORT	UMSATZ 2016 (IN MIO FR.)	PRÄMIENVOLUMEN 2016 (IN MIO FR.)	ANZAHL MITARBEITENDE	DAVON ANZAHL FINMA REGISTRIERTE BERATER	ANZAHL KUNDEN/ MANDATE
1	Kessler & Co AG	Zürich	*100	*1260	254	180	1150
2	Swiss Risk & Care	Genf	45	725	250	65	105000
3	Aon Risk Solutions	Zürich	**26-28	>800	>300		
4	Swissbroke Group AG (inkl Fraumünster)	Chur	>26	*630	155	47	
5	Funk Insurance Brokers AG	St. Gallen	23	490	80	62	1600
6	IBC S.A. (ohne VersicherungsPartner Bern AG)	Lausanne	21	>340	>100	27	
7	Würth Financial Services AG	Rorschach	<20	<300	67	33	***2650
8	S&P Insurance Group	Kriens	*13	*280	55	25	***1100
8	Sorrel-IES*	Genf	13	235	65		1100
8	Willis AG	Zürich	**12-14		51		
8	VZ Insurance Services AG	Zürich	*12-14				
12	Qualibroker AG	Zürich	>10	300-330	58	18	>1300
13	Advantis Versicherungsberatung AG	Zürich	*10,5	242	37	16	450
14	Arisco Holding AG	Adligenswil	*10,2	*124	50	29	1650
15	UBV Lanz AG	Zollikon	<10	190-200	35	16	2600
16	SRB Assekuranz Broker AG	Zürich	5,3	150	26	15	150

STAND: APRIL 2017; UMFRAGE/RECHERCHE «SCHWEIZER VERSICHERUNG»; *SCHÄTZUNG; **NUR BROKERGESCHÄFT; ***NUR FIRMENKUNDEN

Minderheitsbeteiligungen sind für Martin Kessler nicht im Interesse des Familienunternehmens.

rig. Im Grosskundensegment dagegen ist die Honorarberatung eher verbreitet und akzeptiert. Ob Honorar oder Courtagen spielt nicht so eine grosse Rolle, denn das ist jeweils Verhandlungssache. Wichtig ist die Transparenz der Entschädigung.

Wie beurteilen Sie die Zusammenarbeit mit Versicherern?

Gesamthaft gut. Die Bedeutung der Broker wird inzwischen anerkannt. Andererseits spüren wir den harten Konkurrenzkampf, der unter den Versicherern herrscht.

Wie wirkt sich das aus?

Die Schadenregulierung der Versicherer hat sich teilweise verschlechtert. Insbesondere grössere Schäden werden vielfach nur schleppend und nach harten Verhandlungen angemessen erledigt. Auch unsere Zusammenarbeitsvereinbarungen müssen vermehrt in zähen Verhandlungen neu geordnet und angepasst werden.

Wie handhaben Sie solche Situationen?

Indem wir Kunden vermehrt begleiten, die Leistung des Versicherers auf dem Rechtsweg einzufordern. Aber das sind Ausnahmen. Sie sind dem Ruf der Assekuranz natürlich abträglich. •

RÉSUMÉ
LE MARCHÉ COURTIER

Il est toujours encore possible de gagner de l'argent avec les affaires classiques des courtiers d'assurances. C'est ce que dit Martin E. Kessler, président du conseil d'administration de la plus grande entreprise de courtage de Suisse. Toutefois, ceci devrait être fait de façon très efficace. En conséquence, la digitalisation prend de l'importance aussi dans les affaires à risques. Malgré tout: plus les défis des clients deviennent complexes et multiples, et plus on investit pour cela dans les conseils personnalisés, d'autant plus il devient nécessaire d'avoir des personnes compétentes.

Dans l'ensemble, Martin Kessler considère la collaboration avec les assurances comme bonne. D'après lui, l'importance des courtiers a été reconvenue maintenant. D'autre part, le règlement de litiges par les assureurs s'est dégradé partiellement. Spécialement des dommages plus importants sont réglés proprement seulement après de longues et âpres discussions. Ainsi Monsieur Kessler a été plus souvent obligé d'assister des clients pour réclamer des prestations par voie légale. C'est bien sûr nuisible pour la réputation des assureurs.