

ZEITSCHRIFT FÜR VERSICHERUNGSWESEN

UNABHÄNGIGES FACHORGAN FÜR DIE VERSICHERUNGSPRAXIS

Jahrgang 67
1. Januar 2016

Das Versicherungsjahr 2015 – ein Rückblick

3

DR. CHRISTOPHER LOHMANN

**Innovationen in der Deckung industrieller Großrisiken:
Industrieversicherung am Scheideweg?**

14

DR. BODO HEROLD

**Die Vorteile der Größe von Industrieversicherern unter besonderer
Berücksichtigung von M&A-Aktivitäten**

18

TORSTEN GILLESSEN / TOBIAS THEIS

Lebensversicherer zu Innovationen gezwungen

Neue Produkte und die Ansprache neuer Zielgruppen bieten Chancen für bessere Rentabilität

26

Torsten Gillessen / Tobias Theis

Lebensversicherer zu Innovationen gezwungen

Neue Produkte und die Ansprache neuer Zielgruppen bieten Chancen für bessere Rentabilität

Das Marktumfeld bedroht die Kapitalrendite der Lebensversicherungsunternehmen, im schlimmsten Fall droht sogar die Insolvenz. Ob Niedrigzinsphase oder Solvency II, Versicherer müssen handeln. Durch ein effizientes Produktportfoliomanagement kann die Gesamtrentabilität sichergestellt werden. Mit zeitgemäßen Produkten können die Assekuranden zudem gezielt Zielgruppen ansprechen, die bislang nicht im Fokus standen.

Das Lebensversicherungsgeschäft steht vor einem diametralen Wandel, das dürfen inzwischen selbst die Konservativsten der Branche verstanden haben. Die ersten großen Lebensversicherer steigen aus dem klassischen Geschäft mit lebenslangen Garantien aus. Die anhaltende geldpolitische Niedrigzinsstrategie der EZB erzeugt durch ihr nicht prognostizierbares Ende weiteren Druck. Die Assekuranden können durch die Auswirkungen der geldpolitischen Maßnahmen kaum mehr den durchschnittlichen Garantiezins erwirtschaften. Das führt unter anderem zu einer sinkenden Überschussbeteiligung. In Kombination mit der Absenkung des Rechnungszinses durch das Lebensversicherungsreformgesetz (LVRG) macht diese Entwicklung klassische Lebensversicherungen unattraktiv. Nun diskutiert die Bundesregierung auch noch einen Wegfall des vorgegebenen Höchstrechnungszinses und möchte die Wahl des Garantiezinses den Versicherern überlassen – trotz erheblicher Bedenken der Deutschen Aktuarvereinigung (DAV).

Mit Solvency II, LVRG und der Vermittlerrichtlinie IDD gibt es zahlreiche regulatorische Anforderungen, die die Versicherungswirtschaft beschäftigen. Insbesondere die Solvenzkapitalanforderungen von Solvency II stellen manche Versicherer vor große Probleme. Mehr Eigenkapital vorzuhalten bedeutet, dass die Rentabilität bei gleich bleibenden Erträgen sinkt. Insgesamt muss die Branche während der Übergangsfrist von 16 Jahren rund 15 Milliarden Euro vorhalten, um alle Kapitalanforderungen erfüllen zu können. Dadurch sinkt die Überschussbeteiligung und damit die Attraktivität von Lebensversicherungen.

Damit nicht genug: Das benötigte Nachreservierungsvolumen belastet die Zinszusatzreserve der Branche. Laut Einschätzung der Ratingagentur Assekurata

müssen Lebensversicherer im Extremfall mehr als 150 Mrd. Euro nachreservieren.

Bei Betrachtung all dieser externen Faktoren wird deutlich: Die Versicherungsunternehmen müssen wesentliche Veränderungen vornehmen, um weiterhin rentabel wirtschaften zu können. Ein Lösungsansatz ist die strategische Anpassung des Produktportfolios. Dadurch entstehen Synergieeffekte zwischen dem Niedrigzinsumfeld und Solvency II.

Beispiel Japan: Die richtige Produktstrategie steigert die Rentabilität

Die Möglichkeit einer über Dekaden andauernden Niedrigzinsphase macht ein Blick auf die japanische Zinsstrukturkurve bewusst. Denn dort gab es seit 1995 keinen Leitzins oberhalb der Ein-Prozent-Grenze. Von 1997 bis 2001 mussten insgesamt sieben Lebensversicherer Konkurs anmelden, 2008 ging die vorerst letzte Lebensversicherung insolvent. Eine wesentliche Strategie war dort, das Kapitalanlagerisiko auf den Kunden zu übertragen. Der Vertrieb von Fonds-Policen wurde angetrieben, und es wurden innovative Produkte eingeführt.

Am deutschen Lebensversicherungsmarkt konnte man in den vergangenen Jahren ähnliche Tendenzen erkennen. Klassische Policen sind wegen geringer Rentabilität während einer Niedrigzinsphase nicht mit dem Shareholder-Value-Gedanken vereinbar. Da Versicherungen als börsennotierte Unternehmen auf ihre Eigenkapitalgeber angewiesen sind, müssen sie dringend neue Wege finden, um die Gesamtrentabilität für die Investoren sicherzustellen. Der Einsatz des vorhandenen Risikokapitals muss optimiert werden. Dabei hilft eine strategische Anpassung des Produktportfolios.

Dafür muss zunächst analysiert werden, wie hoch die Rentabilität der Produkte im

Bestand ist. Hierbei sollten Versicherer nicht nur den reinen Ertragsbarwert berechnen, sondern auch die prozessual anfallenden Kosten mit betrachten. Das ist einfacher gesagt als getan: Es gibt kaum einen Versicherer in Deutschland, der in der Lage ist, im Rahmen des Activity Based Costing die anfallenden Gemeinkosten auf einzelne Produkte herunterzubrechen.

Die Versicherer sollten deshalb vorhandene wertorientierte Steuerungssysteme zunächst im Rahmen der regulatorischen Anforderungen von Solvency II anpassen, indem sie die Kapitalintensität der Produkte berücksichtigen. Das bedeutet, dass die Parameter der verwendeten Steuerungskennzahlen zukünftig eine Rendite-Risiko-Orientierung abbilden müssen, um eine adäquate Aussage über die Rentabilität treffen zu können.

Zur Bewertung des Neugeschäfts wird oft die Kennzahl „New Business Value“ verwendet. Eine risikoadjustierte Variante dieser Kennzahl zeigt nun den zukünftigen Ertragsbarwert aus dem Neugeschäft unter Berücksichtigung des benötigten Risikokapitals. Mit Hilfe dieser Kennzahlen kann nun der Vertrieb verschiedener Produkte gesteuert werden. Im Allgemeinen ergeben sich folgende Kategorien bei der Kapitalintensität:

1. Hoher Kapitalbedarf bei klassischen Policen mit lebenslanger Zinsgarantie,
2. Mittlerer Kapitalbedarf bei kapitaleffizienten Produkten mit alternativen Garan-

Torsten Gillessen

Partner bei der PPI AG, Hamburg. Er verantwortet die Geschäftsbereiche Aktuarat und Prozess-/Projektmanagement.

Tobias Theis

Berater im Versicherungsbereich der PPI AG, Hamburg. Er betreut das Thema Produktentwicklung von Lebensversicherungsunternehmen.

tionen oder zum Beispiel Fonds-Produkten mit Werterhaltungsgarantie,
 3. Geringer Kapitalbedarf für reine Fonds-Produkte, bei denen der Versicherungsnehmer das Kapitalanlagerisiko trägt und bzw. die sich auf die Absicherung des biometrischen Risikos konzentrieren.

Für jede Kategorie wird eine eigene Vertriebsstrategie entwickelt, die auf die Optimierung des Produktportfolios abgestimmt ist:

- Produkte mit hohem Kapitalbedarf -> Reduktion des Neugeschäfts,
- Produkte mit mittlerem Kapitalbedarf -> Optimierung des Ertrages,
- Produkte mit geringem Kapitalbedarf -> Wachstum fördern.

Bezieht man die genannte Kategorisierung auf aktuell im Markt vorhandene Produkte, so ergeben sich im Allgemeinen folgende Handlungsempfehlungen:

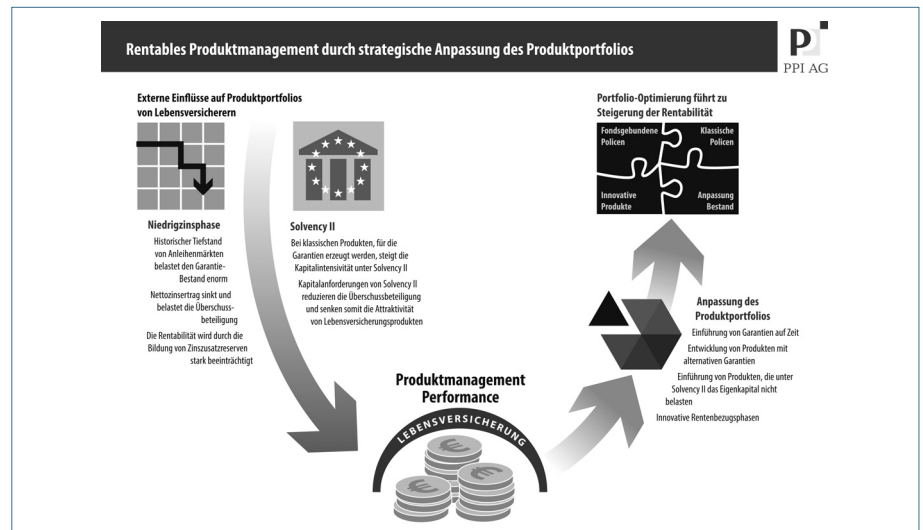
- Der Vertrieb von klassischen Policen sollte reduziert werden.
- Hybrid-Produkte, „neue“ klassische Produkte mit alternativen Garantien und Fonds- oder indexgebundene Produkte mit Garantien sind unter Solvency II weniger kapitalintensiv. Hier müssen Prozesse optimiert und automatisiert werden, um Verwaltungskosten auf ein Minimum zu senken.
- Der Vertrieb reiner Fonds-Policen sollte verstärkt werden, da diese unter Solvency-II-Gesichtspunkten besonders kapital-effizient sind.

Bei diesen Handlungsempfehlungen können sich unternehmensindividuelle Abweichungen ergeben, beispielsweise durch Bestandszusammensetzung, IT-Architektur und Zielgruppen. Anhand der beschriebenen Kategorien muss das Controlling einen Ansatz zur Messung der Rentabilität auf Vertriebspartnerebene entwickeln, um die Vertriebsorganisationen steuern zu können. Zuletzt sollte die Incentivierung des Vertriebs so angepasst werden, dass sie den Verkauf kapitaleffizienter Produkte fördert.

Ansprache neuer Zielgruppen durch Produktinnovationen

Ein weiterer Ausweg aus der Rentabilitätsfalle ist die Ansprache neuer Zielgruppen. Potenzial haben Versicherungen, die Faktoren wie Ethik und Nachhaltigkeit berücksichtigen. Das Konzept „Islamic

Abbildung: Lebensversicherungen – Rentables Produktmanagement durch strategische Anpassung des Produktportfolios.



Quelle: PPI AG.

Banking“ lässt sich beispielsweise auch auf die Versicherungsbranche übertragen und ermöglicht die Ansprache von etwa vier Millionen Menschen in Deutschland. Die Herausforderung besteht darin, scharia-konforme Altersvorsorgeprodukte zu entwickeln – die zum Beispiel das Verbot von Spekulationen, Kreditgeschäften oder Zinsen sicherstellen. Schariakonforme Aktienfonds gibt es in Deutschland seit Jahren, eine Einbindung dieser Fonds in ein rentenversicherungsähnliches Altersvorsorgeprodukt könnte unter steuerlichen Gesichtspunkten Vorteile gegenüber einer Direktinvestition bringen.

Ethische Prinzipien sind nicht nur für Muslime von großer Bedeutung. Die Anzahl der Menschen, die sich für Nachhaltigkeit einsetzen, nimmt generell zu. Zur Ansprache dieser Zielgruppe sollten Lebensversicherungsprodukte entwickelt werden, die in der Ansparphase ausschließlich in so genannte Ethikfonds oder auch „grüne Fonds“ investieren. Für diese Zielgruppe sind auch Zusatzversicherungen rentabel. Denn Biometrie-Produkte wie Risikolebensversicherungen haben bei dieser Zielgruppe unter aktuarieller Betrachtung ein sehr gutes Rendite-Risiko-Verhältnis. Diese Menschen sorgen sich um Nachhaltigkeit. Sie neigen dazu, sich gesünder zu ernähren und damit zu einem besseren Gesundheitszustand. Für nachhaltige Produkte sind Kooperationspartnerschaften mit diversen gemeinnützigen Organisationen denkbar, die anschließend als Vertriebszweig zur An-

sprache der Zielgruppe genutzt werden können.

Da die Bevölkerung immer älter wird und die Altersarmut zunimmt, wird die gezielte Ansprache von Senioren an Bedeutung gewinnen. Was Sozialversicherern Sorgen bereitet, bietet Lebensversicherern eine Chance für neue Produkte. Ein gutes Beispiel ist das Prinzip der umgekehrten Hypothek (Reverse Mortgage). Dabei handelt es sich um ein gängiges Produkt im angelsächsischen Raum. Es spricht Senioren an, deren Altersrente nicht für den Lebensunterhalt ausreicht, die aber in selbstgenutztem Wohneigentum leben. Durch das Abschließen einer Reverse Mortgage geht das Haus oder die Wohnung an die Versicherung über. Der Kunde erhält im Gegenzug eine lebenslange monatliche Rente. Hinzu kommt, dass die Versicherungsnehmer ein garantiertes lebenslanges Wohnrecht erhalten.

Durch die Aufnahme umgekehrter Hypotheken in das Produktportfolio wird die private Altersvorsorge von zwei Seiten angesprochen. Einmal in jungen Jahren zum Vermögensaufbau und einmal im Alter, wenn es eigentlich schon zu spät ist. Unter aktuariellen Gesichtspunkten ist die Langlebigkeit das größte Risiko eines solchen Produkts. Denn es kann passieren, dass das Haus am Vertragsende weniger Wert ist als die Summe der ausgezahlten Rente. In den USA springt in diesem Fall der Staat ein und übernimmt die Differenz. In Deutsch-

land ist die Reverse-Mortgage-Idee noch recht neu, entsprechend gering ist die Zahl der Anbieter am Markt. Ein echter Durchbruch auf dem Markt lässt hier noch auf sich warten.

Ansprache der Generation Y durch Universal Life Policen

Junge Menschen lassen sich mit einem Universal-Life-Konzept ansprechen. Es verbindet die Aspekte Flexibilität und Transparenz in einem Maße, das es bis vor kurzem am deutschen Markt nicht gab. Universal-Life-Policen sind hochflexible Produkte, bei denen der Versicherungsnehmer jeden Monat neu entscheiden kann, wie viel er für seine Altersvorsorge zurücklegen möchte. Zudem gibt es die Möglichkeit, Entnahmen sowie Zuzahlungen zu tätigen und den Rentenbeginn wunschgemäß anzupassen. Selbst die Todesfallleistung kann während der Laufzeit geändert werden. Mit dem Zugriff auf ein „Online-Versicherungskonto“ wird die maximale Transparenz sichergestellt, denn dort werden alle anfallenden Kosten aufgeführt.

Die ursprüngliche Form von Universal-Life-Produkten beinhaltet eine Kapitallebensversicherung, die mit einem Sparkonto verbunden ist. Auf das Sparkonto werden die monatlichen Beiträge gebucht und anschließend Gebühren für Abschluss- und Verwaltungskosten sowie Kosten für den Risikoschutz abgebucht. Der Rechnungszins wird meistens jährlich neu festgelegt, was unter Solvency-II-Gesichtspunkten eine deutliche Entlastung im Vergleich zu klassischen Policen darstellt.

Für viele junge Menschen entfällt so der Druck, ein Leben lang auf einen fixen Geldbetrag verzichten zu müssen. Denn oft ist die Unvorhersehbarkeit der Lebensumstände ein Ausschlusskriterium, um in jungen Jahren eine langfristige Altersvorsorge abzuschließen. Die Versicherer profitieren durch eine geringere Kapitalintensität unter Solvency II, eine niedrige Stornoquote aufgrund der Flexibilität für den Kunden, mehr Kundenzufriedenheit aufgrund der Transparenz sowie die Chance auf hohe Rentabilität durch Digitalisierung.

Bei allen Vorteilen stellen Universal-Life-Policen jedoch hohe Ansprüche an die Verwaltungssysteme. Für die Flexibilität ist eine starke Automatisierung notwendig. Dunkelverarbeitung ist für eine rentable Vertragsverwaltung unabdingbar.

Dazu kommt: Beitragshöhe und Versicherungssummen sind unbekannt. Das bedeutet eine große Herausforderung für die Verrechnung der Abschlusskosten. Hier findet die Zillmerung keine Anwendung mehr, da Abschlusskosten in den monatlichen Beiträgen als Kostenanteil eingerechnet werden.

Das Konzept Universal Life ist vor allem in seinem Ursprungsland USA sehr erfolgreich. Der Marktanteil lag 2014 bei 38%. Doch auch in asiatischen Märkten wie China, Süd-Korea oder Vietnam ist es ein gängiges Produkt mit wachsender Beliebtheit.

Eine Bindung an einen Index (Indexed Universal Life) oder an Fonds (Variable Universal Life) ist ebenfalls möglich. Diese Konzepte leisten zumeist die gleiche Flexibilität wie klassische Universal-Life-Policen. Darüber hinaus bieten sie Aussicht auf mehr Rendite.

Über den Tellerrand blicken

Die Einführung neuer Produkte gehörte in Japan maßgeblich zu den Lösungsansätzen in der Niedrigzinsphase. Damals wie heute suchen die Kunden Produkte mit attraktiven Renditen. Wenn die klassische Garantie dafür nicht mehr ausreicht, müssen andere Lösungen her. Um die Jahrtausendwende wurden in Japan erstmals Fremdwährungsversicherungen (Valutaversicherungen) in Form von USD- und Euro-Policen eingeführt, dessen Nominalwert auf eine andere Währung dotiert. Im Juli dieses Jahres wurde erstmals eine Australische-Dollar Police eingeführt.

Fremdwährungsprodukte bieten gute Wachstumschancen in einem Niedrigzinsumfeld, in dem sich viele Kunden wegen geringer Rendite gegen klassische Produkte entscheiden. Das Währungsrisiko trägt dabei der Versicherungsnehmer. Bei Auswahl der Währung sollten dabei Rating (Bonität), Staatsverschuldung und OECD-Wachstumsprognosen in Betracht gezogen werden.

Im Zuge der zurzeit diskutierten Senkung der Solvenzkapitalanforderungen für Infrastruktur-Investments in Verbindung mit den Überlegungen der Bundesregierung zur Einführung eines öffentlichen Infrastrukturfonds sollte diese Asset-Klasse als Bestandteil von Lebensversicherungen beleuchtet werden. Policen, die direkt in öffentliche Infrastruktur-Projekte investieren,

sprechen nicht nur eine bestimmte Zielgruppe an. Sie sind zudem eine sehr sichere Kapitalanlage mit soliden Renditen.

Die Versicherer haben die Qual der Wahl

Es gibt viele Optionen, sich von den Auswirkungen der Niedrigzinsphase zu befreien. Die eine optimale Lösung gibt es allerdings nicht. Eine strategische Optimierung des Produktportfolios ist ein gangbarer Weg, die Gesamtrentabilität zu steigern. Eine unternehmensindividuelle Betrachtung ist dabei unerlässlich, um eigene Stärken und Schwächen zu analysieren. Gleichzeitig gilt es, bei der Auswahl neuer Produkte darauf zu achten, welche Angebote zum eigenen Kundenstamm passen. Durch die Entwicklung neuer Produkte können jedoch auch neue Zielgruppen angesprochen werden, die unter Rentabilitätsbetrachtung, zum Beispiel durch ihre Risikoaffinität, sehr interessant sind.

"Aktuarielles Produktmanagement bei PPI"
www.ppi.de/consulting-versicherungen/aktuarielle-beratung/produktmanagement/