

# ZEITSCHRIFT FÜR VERSICHERUNGSWESEN

UNABHÄNGIGES FACHORGAN FÜR DIE VERSICHERUNGSPRAXIS

## Schwerpunkt Rückversicherung

Jahrgang 66  
1. November 2015

DR. ANDREAS MEYERTHOLE / TOMMY BERG

687

**Alles beim Alten? – Rückversicherung nach dem 1. Januar 2016**

HORSTEN LANGSPECHT / PATRICK STÖPEL

688

**Kurz vor Anpfiff**

Die Rückversicherungsstrategie von Schaden-/Unfallversicherern als wichtiger Faktor in der Vorbereitung auf Solvency II

MARTIN LENSING

696

**Rückversicherung von Langlebigkeit und die Wirkung unter Solvency II**

DAVID KENDALL

707

**Impact of the Insurance Act 2015 on London Market Brokers**

ARNDT GOSSMANN

712

**Der Run auf Run-off: Eingestelltes Altgeschäft lockt Käufer und Investoren**

Eine aktuelle Bestandsaufnahme und sechs Prognosen zur Entwicklung von Run-off im Jahr 2016

KATHRIN DÖBELE

715

**Lebensversicherung der Zukunft: Konturen der großen Transformation**

Kathrin Döbele

# Lebensversicherung der Zukunft: Konturen der großen Transformation

Der Lebensversicherungsmarkt formiert sich neu. Angesichts niedriger Zinsen, steigender Regulierung und neuer digitaler Kundenanforderungen sind weitere, teils fundamentale Veränderungen zu erwarten, die den Markt, die Produkte und das Verhältnis zum Kunden neu justieren. Viele Faktoren sprechen dafür, dass der Branche ein ähnlich radikaler Wandel bevorsteht, wie ihn Handel, Banken oder die Tourismusindustrie bereits durchlaufen. Wohin geht die Reise für die Lebensversicherung? 40 prominente Meinungsführer der Branche haben einen Blick in die Zukunft gewagt. Das vorliegende White Paper ist ein aktueller State-of-Thought der Branche zu den Herausforderungen der Zukunft und den möglichen Lösungsansätzen.

## Vergangenheitsbewältigung (noch) vor Zukunftsaufgaben

Versicherungsvorstände, Verbraucherschützer, Journalisten, Verbandsvertreter, Analysten, Berater, Gründer und Wissenschaftler sind sich einig: Auf Anbieter, Kunden und Vertrieb kommen fundamentale Neuerungen zu. Bekannte und völlig neue Herausforderungen erzeugen einen mehrfachen Veränderungsdruck. Noch dominieren die mehr oder weniger klassischen Themen die Perspektive vieler Entscheider. Zukunftsfragen wie die Digitalisierung und technologische Herausforderungen stehen für den Großteil derzeit noch an zweiter Stelle der Agenda.

Größte Herausforderung ist für die Mehrheit nach wie vor die Niedrigzinspolitik der Europäischen Zentralbank (EZB) und der drastische Zinsverfall, die es Anbietern erschweren, ihre Garantieverprechen aus dem traditionellen Geschäft zu bedienen und aufsichtsrechtlichen Anforderungen wie Solvency II nachzukommen. Sorgen bereitet vielen insbesondere die Zinszusatzreserve, mit der die deutschen Lebensversicherer gegen Finanzierungslücken von Altgarantien bilanziell vorbeugen müssen.

„Diese Rückstellung ist richtig und wichtig, in der aktuellen Höhe schießt sie aber über das Ziel hinaus“, so Dietmar Bläsing, Vertriebsvorstand der Volkswohl Bund Versicherungen. Der Maklerversicherer hat nach eigenen Angaben die Belastungen der alten Garantieverprechen gut im Griff. „Der jährliche Aufwand für diese Rückstellung führt in den kommenden Jahren zu einer hohen zusätzlichen Belastung. Hier ist eine Nachbesserung wünschenswert.“

Viele unterstützen den Vorschlag der Deutschen Aktuarvereinigung, die Reserven zeitlich zu strecken. Zugleich müssten Versicherer aber selber aktiv werden, meint Dr. Reiner Will, Mitbegründer und Geschäftsführer der Rating-Agentur Assekurata. „Das Geschäftsmodell muss sich ändern. Die lebenslangen Garantien passen nicht mehr in das aktuelle Marktumfeld.“ Bekommen die Anbieter die Probleme nicht in den Griff, seien Schief lagen zu erwarten. „Dann brauchen wir mancherorts auch über Zukunftsfragen wie die Digitalisierung nicht mehr zu reden.“

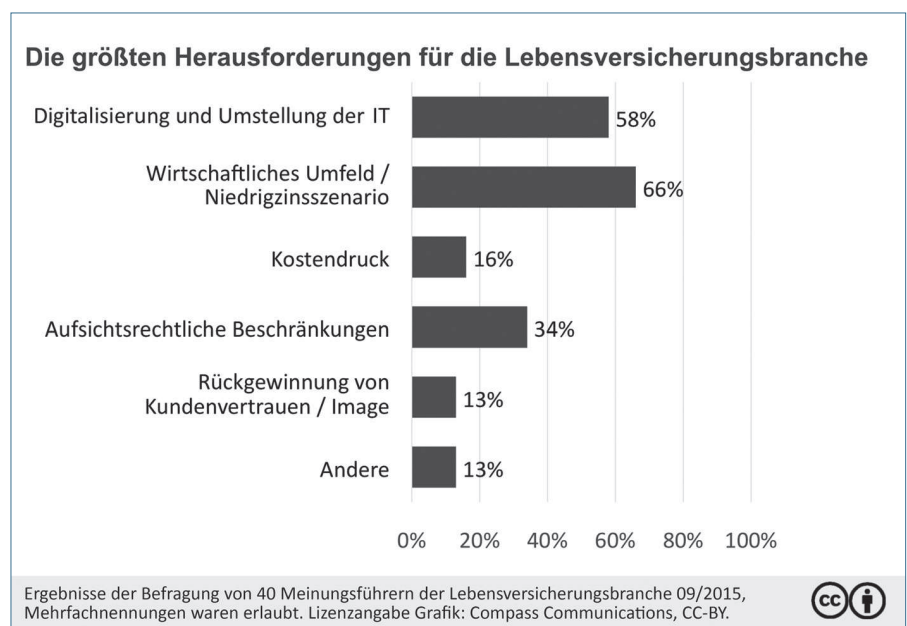
## Versicherer werden sich von unprofitablen Geschäftsbereichen trennen

Die überwiegende Mehrheit der Meinungsführer erwartet, dass weitere Lebensversicherer in den kommenden fünf Jahren unprofitable Geschäftsbereiche schließen (82%) und sich auf attraktivere Felder konzentrieren. Auch das Ausscheiden weiterer

Anbieter aus dem Markt wird als mögliches Zukunftsszenario betrachtet. Auf dezidierte Nachfrage gehen die Branchenexperten jedoch tendenziell von wenigen betroffenen Unternehmen aus. „Aus unserer Sicht werden weitere Versicherer bei klassisch aufgebauten Lebensversicherungen in den Run-off gehen, sei es durch Einstellung des Neugeschäfts oder Bestandsübertragung“, so Christian Richter, Managing Director im Versicherungsbereich der Unternehmensberatung Accenture. „Der Markt ist unter Druck.“

Abwicklungsplattformen, die durch Zusammenschluss mehrerer Bestände bei gleichzeitigem Verzicht auf kostenintensive Neugeschäftsaktivitäten eine bessere Kosten- und Ertragsstruktur erzielen können als einzelne Anbieter, sehen gute Wachstumschancen. „Die deutsche Lebensversicherung ist ein Tanker. Sie benötigt sehr viel Zeit, um die dringend notwendigen Rückschlüsse zu ziehen und Maßnahmen conse-

Abbildung 1



Kathrin Döbele  
Geschäftsführerin Compass Communications

Abbildung 2



quent anzugehen. Der Druck auf die Kollektive wird den Anbietern deshalb noch viele Jahre lang zu schaffen machen“, meint Dr. Heinz-Peter Roß, Chef der führenden Konsolidierungsplattform Heidelberger Leben Gruppe. Er erwartet, dass sich weitere Wettbewerber auf die Abwicklung von Beständen spezialisieren. „Es gibt genügend Potenzial für mehrere Plattformen im Markt.“

Nach Einschätzung der überwiegenden Mehrheit bleibt der Bedarf an Altersvorsorge in der Bevölkerung hoch; Kunden wer-

den sich aber auf breiter Front an kapitalmarktorientierte Tarife gewöhnen müssen. „In der Phase der Niedrigzinsen kann die Reaktion nicht sein, weniger zu sparen“, so Dr. Ralph Seitz, Vorstand der Versicherungskammer Bayern. „Der Zinseszins ist praktisch weg – die richtige Herangehensweise muss nun sein, gezielt zu sparen und Produkte mit höheren Ertragschancen zu wählen.“

Gleichzeitig müssen Anbieter aber dem Sicherheitsbedürfnis deutscher Kunden Rechnung tragen. „Die Garantie ist nach

wie vor ein USP der Lebensversicherung“, meint Dr. Torsten Utecht, Finanzvorstand der Generali Deutschland. „Kunden erwarten sie in irgendeiner Form. Im heutigen Zinsumfeld brauchen unsere Kunden aber alternative Produkte, die nicht zu Lasten der Rendite gehen“, so Utecht weiter. Das Unternehmen hat sich Ende Mai von der klassischen Zinsgarantie für Privatkunden verabschiedet und will sich in diesem Bereich auf fondsgebundene Versicherungen und hybride Sparprodukte fokussieren.

Damit steht Generali in einer Reihe mit Unternehmen, die sich entweder ganz aus dem Geschäft mit klassischen Lebensversicherungen zurückgezogen haben oder den Vertrieb in Richtung neuer Tarife steuern. „Eine Rentenversicherung ist kein Girokonto, bei dem es darum geht, jederzeit über sein Geld zu verfügen“, erklärt Dr. Jan Wicke, Vorstand der Talanx AG. „Sinn und Zweck sollte sein, zum Rentenbeginn eine möglichst hohe Rente zu erzielen. Wir sagen Vorsorgesparern, dass Garantien Geld kosten und damit Rendite. Mit reduzierten Garantien gelangen sie also leichter ans Ziel.“

### Trend zu renditeorientierten Produkten setzt sich fort

Über die Zukunft der klassischen Lebensversicherung sind die Meinungsmultiplikatoren unterschiedlicher Auffassung. „Konventionelle Garantien werden auch künftig wichtiger Bestandteil der Altersvorsorge bleiben“, erklärt Dr. Dr. Michael Fauser, Leben-Vorstand der Continentale. Das Unternehmen hat sowohl konventionelle als auch fondsgebundene Tarife im Portfolio. Viele sehen das anders. „Dauerhaft setzen sich attraktivere Konzepte auf dem Markt durch“, so Allianz Leben-Chef Dr. Markus Faulhaber. Er prognostiziert, dass in zwei Jahren bei Allianz Leben der Anteil der klassischen Lebensversicherung im Neugeschäft unter 10% liegen wird. „Hält die Phase niedriger Zinsen an, wird es in fünf, zehn Jahren so gut wie keine Lebensversicherung mit Garantiezins mehr geben.“

Insgesamt 95% der Branchenexperten gehen davon aus, dass sich der Trend zu renditeorientierten Produkten mit alternativen Garantien oder auch ohne Garantiekomponente weiter fortsetzt. „Selbst wenn der Zins wieder steigen sollte, dürfen Versicherer auf keinen Fall zu den alten Garantien zurückkehren“, so Roland Weber, Vorstand der Debeka und der Deutschen Aktuarverei-

Abbildung 3



nigung (DAV). „Versicherer müssen sich neue Ansätze einfallen lassen.“

Inspiration könnte aus dem Ausland kommen. Anbieter aus dem angelsächsischen Raum mussten sich früher an veränderte Kundenbedürfnisse anpassen und können hierbei nach eigener Einschätzung einen natürlichen Innovationsvorsprung nutzen. „Wir haben bereits vor 15 Jahren Vorsorgelösungen in Deutschland eingeführt, die 50% und mehr in Aktien investieren und Garantien zum Ende der Laufzeit bieten“, erklärt Bernhard Rapp, der stellvertretende Deutschlandchef der Canada Life. „Der hinterlegte Fonds der Unitised-With-Profits Policen hat seit Auflegung in 2004 eine Performance von über 6% pro Jahr erwirtschaftet.“

### Digitaler Umbau: Evolution oder Disruption?

Die Bewältigung alter Probleme ist nur eine Seite der Medaille. „Niedrigzins und Solvency II werden uns den Rest dieses Jahrzehnts beschäftigen“, so Roland Weber. „Die Digitalisierung nimmt uns weit darüber hinaus in Beschlag.“ In anderen Branchen hat die digitale Transformation Kundenansprache, Wettbewerb und die Produkte verändert. Das könnte auch Versicherern drohen. Bereits heute drängen Newcomer in den Markt, die Teile der Wertschöpfungskette abgreifen wollen.

„Die digitale Welle hat das Zeug zum ganz großen Umbruch“, so HUK-Coburg Vorstand Dr. Wolfgang Weiler. Mit Tochter HUK 24 hat das Unternehmen schon frühzeitig auf den Verkauf über das Internet gesetzt. „Wir müssen zusehen, dass wir nicht in der Wahrnehmung untergehen.“ Wer proaktiv den digitalen Trends begegne, könne im zunehmend umkämpften Markt einen Zeit- und Innovationsvorsprung realisieren.

### Daten-Giganten und Start-Ups setzen neue Standards

Laut Google suchen Kunden schon heute rund 22.000 Mal im Monat nach dem Begriff „Versicherung“ im Netz. Die Assekuranz steht in Sachen Digitalisierung im Vergleich zu anderen Branchen dennoch erst am Anfang. Gründe sind unübersichtliche Bestände, überholte IT-Systeme, aber auch die Sorge vor Kannibalisierung des eigenen Vertriebs. Dabei birgt die digitale Datenverwertung im durch Informationsasym-

Abbildung 4



metrien gekennzeichneten Markt riesiges Potenzial.

„Je besser die Auswertung der vorhandenen Daten, etwa über kontextuelle Verbraucherbedürfnisse oder die dynamische Customer Journey erfolgt, desto genauer, relevanter und zielgerichteter lassen sich Verbraucher mit dem richtigen Produktangebot zur richtigen Zeit am richtigen Ort und Endgerät und mit der richtigen Botschaft ansprechen“, so Dr. Nikos Kotalakidis, Leiter Versicherungen von Google Deutschland. Für die meisten der Meinungsmultiplikatoren gilt als selbstverständlich, dass Daten-Giganten wie Google ihre Big Data Kompetenz künftig noch stärker im Marketing und Vertrieb von Versicherungen einbringen werden.

Auch Start-Ups drängen in den Markt, die unbelastet von teuren Beständen und veralteten Systemen Nischen besetzen wollen. Ein Beispiel ist Newcomer Community Life, der über eine Online-Plattform Berufsunfähigkeitsversicherungen und Risikolebensversicherungen verkauft. „Der Kunde erwartet heute jederzeit und überall seine Versicherungsangelegenheiten selber zu regeln“, so Gründerin Dr. Claudia Lang. Mit verständlichen Bedingungen, dem rein digitalen Versicherungs-Abschluss und der Online-Einsicht in alle Vertragsdaten will das Start-Up gegenüber konventionellen Anbietern punkten.

Wie erfolgreich die Modelle sein werden, bleibt abzuwarten. Fest steht, dass die neu-

en Player neue Standards definieren, die sich konsequenter am Kunden ausrichten. Gerade das Fehlen der etablierter Strukturen und Prozesse könnte sich für die neuen Herausforderer als Chance erweisen, weil sie ungebremt von Altlasten und komplexen Change-Prozessen agieren können.

### Neues Erfolgsmodell: Individuelle Kombination von digitalem und Präsenzvertrieb

Viele Versicherer haben für sich die Notwendigkeit zu handeln erkannt. Digitalisierungsprogramme in bis zu dreistelliger Millionenhöhe belegen dies. Dabei werden neue Technologien vor allem als Erweiterung und Bereicherung bestehender Modelle gesehen, nicht zwangsläufig als Verdrängung. So ist die überwiegende Mehrheit der Meinungsführer von der Notwendigkeit der persönlichen Beratung weiterhin überzeugt, gerade bei erklärungsbedürftigen Produkten. „Das Niedrigzinsumfeld, die Frage nach alternativen Garantien und Konzepten mit höheren Renditechancen sowie die demografische Entwicklung an sich haben den Bedarf an persönlicher Beratung sogar steigen lassen“, erklärt Faulhaber. Mit 71% betrachtet der Großteil der Meinungsführer eine Kombination von Präsenzvertrieb und digitalem Vertrieb als das Wachstumsmodell der kommenden fünf Jahre.

Beratungsintensive Produkte werden auch künftig tendenziell eher über die klassischen Kanäle vertrieben werden. „Wer sich mit ei-



nem so sensiblen und wichtigen Thema wie der Altersvorsorge beschäftigt, muss von einem persönlichem Ansprechpartner begleitet werden“, so Clemens Vatter, Vorstand Leben Signal Iduna. Das Unternehmen will sich bis 2018 digital breiter aufstellen. Der Online-Abschluss für erklärungsbedürftige Lebensversicherungen wird aber nicht möglich sein. Weniger komplexe Tarife wie Risikolebensversicherungen, möglicherweise auch Berufsunfähigkeitsstarife, werden im Markt zunehmend auch über die neuen Online-Kanäle erhältlich sein. Das kluge Zusammenspiel der klassischen und der neuen Kanäle ist eine der zentralen Herausforderungen des Wandels.

„Noch ist die Integration der Vertriebe eine Baustelle“, meint Christian Mylius, Mitgründer der Beratungsfirma Innovalue. Das Unternehmen hat beim Mystery Shopping 17 Agenturen der größten Lebensversicherer im Umgang mit digitalen Angeboten getestet. „Zu 80% waren die Agenturen nicht fähig oder willens, die Ideen und Vorgaben aus der Zentrale umzusetzen, sei es bestimmte Produkte gar nicht mehr zu adressieren oder sich mit bestimmten Techniken auseinanderzusetzen. Somit wird zunehmend deutlich, dass wir es hier insbesondere auch mit einem kulturellen Aspekt zu tun haben und ein professionelles Change Management ein wesentlicher Erfolgsfaktor sein wird.“ Wollen Versicherer und Vermittler nicht von anderen Playern verdrängt werden, müssen sie zeitnah Lösungen finden. Internetplattformen haben in den vergangenen Jahren kontinuierlich Marktanteile gewonnen. Im Ranking der

am stärksten wachsenden Vertriebswegen nehmen sie für die Meinungsbildner bereits den zweiten Platz ein und liegen damit gleich auf mit klassischen Maklern.

### Makler werden wichtiger – wenn sie besser werden

Qualifizierte Makler werden an Bedeutung gewinnen, davon sind viele Meinungsführer überzeugt. Die Umstellung der Vergütung, hohe Anforderungen an die betriebliche Organisation und die Neuausrichtung auf den digitalen Kunden werden zwar dazu führen, dass Einzelkämpfer den Markt über kurz oder lang verlassen. „Die Makler, die bleiben, werden aber an Einfluss gewinnen“, so Philipp Krohn, Redakteur Wirtschaft der Frankfurter Allgemeinen Zeitung. Das gelte vor allem in der Altersvorsorge. „Wir bekommen einen immer komplexeren Produktwald mit neuen Garantieförmern. Unabhängige Berater müssen für den Kunden Schneisen schlagen.“ Dafür müssen sie sich aber weiter qualifizieren, auch im Umgang mit dem digitalen Kunden.

„Makler müssen eigene Kompetenz aufbauen, aber auch technisch mit Vergleichsportalen wie Check24 mithalten können“, so Markus Kiener, Geschäftsführer des Maklerpools FondsFinanz. „Um im härteren Wettbewerb bestehen zu können, müssen wir sie mit vergleichbaren Möglichkeiten ausstatten.“ Der Pool unterstützt seine Mitglieder beim Bau eigener Homepages, mit Vergleichsrechnern für Kunden sowie

mit Weiterbildungsseminaren zur Beratung via Skype oder Videochat und im Umgang mit Social Media. Wenn es Maklern gelingt, sich den neuen Anforderungen anzupassen, können sie sich halten und sogar an Bedeutung für Kunden und Versicherer gewinnen. Im Lebensversicherungsmarkt der Zukunft wird es immer weniger um eine einmalige Beratung beim Abschluss gehen. Vielmehr gilt es, sich als langfristiger, interaktiver Begleiter des Kunden in wichtigen Lebensfragen zu positionieren.

### Chancen von Digitalisierung erkannt: Neue Vielfalt und neue Vergleichbarkeit

Mehr als die Hälfte der Meinungsführer sind davon überzeugt, dass die Kundenzufriedenheit in der Lebensversicherung durch zunehmende Digitalisierung steigt. 71% gehen davon aus, dass die Entwicklung zu mehr Transparenz z.B. bei den Kosten führt, 53% erwarten besser vergleichbare Versicherungsangebote. Rund drei Viertel prognostizieren mehr Produktinnovationen, mehr Preiswettbewerb sowie eine bessere Beratungsqualität durch die Möglichkeit, die Beratungsleistung in sozialen Netzen zu bewerten.

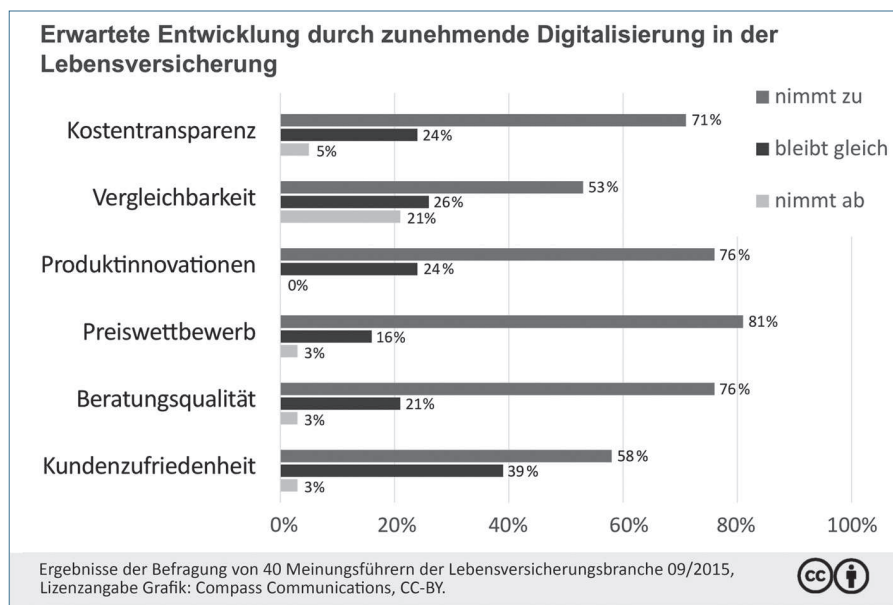
„Die Digitalisierung ist eine unglaubliche Chance für die Versicherungsbranche. Die neuen Technologien verbessern Transparenz und vereinfachen die Produktgestaltung“ erklärt Swiss Re-Vorstand Thierry Leger. Der Rückversicherer will gemeinsam mit seinen Erstversicherungskunden verstärkt digitale Angebote entwickeln. „Insgesamt werden wir eine Entwicklung zu mehr Kundenorientierung spüren, auch durch die Tatsache, dass die Markteintrittsbarrieren niedriger werden.“

Die neuen Technologien sorgen also einerseits für eine neue Vergleichbarkeit der Produkte. Gleichzeitig vervielfältigen sie die Möglichkeiten der Produktgestaltung und der Kundenbindung. Der Wandel eröffnet ein nie dagewesenes Spektrum an Optionen. Allein mit der Fokussierung auf „mehr IT“ werden Versicherer der Komplexität der Veränderungen aber nicht gerecht werden.

### Mit Big Data vom punktuellen Abschluss zur persönlichen Kundenbeziehung

Digitalisierung ist weder rein technische Aufrüstung noch zusätzliche Social Media

Abbildung 5



Beratung oder Online Vertrieb. Sie beschreibt einen systematischen Wandel quer zu bestehenden Strukturen. „Digitalisierung betrifft die gesamte Wertschöpfungskette“, so AXA-Vorstand Dr. Patrick Dahmen. „Das bedeutet differenzierende Services, die Weiterentwicklung von Produkten und Vertrieb sowie eine entsprechende Innovationskultur im Unternehmen.“ Vor allem geht es darum, das Big-Data-Potenzial zur Lebensweise der Kunden sinnvoll auszuwerten und zu nutzen. Dabei denken viele Versicherer deutlich weiter als bis zur klassischen Risikobewertung. „Den wesentlichen Mehrwert von Big-Data für unser Geschäft sehen wir in verbesserten Interaktionsformen mit dem Kunden und bedarfsgerechteren Lösungen“, erklärt Dahmen. Noch sind Anbieter dabei, Daten zu sammeln und die Chancen der Datenauswertung zu analysieren und zu bewerten. Wer schneller ist als andere, hat einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.

Viele verfolgen in diesem Zusammenhang die Kooperation der Generali Group mit dem südafrikanischen Anbieter Discovery. Der Versicherer will ab 2016 in der Risikolebensversicherung und der Berufsunfähigkeitsversicherung Vitality-Tarife anbieten, die eine nachweislich gesunde Lebensführung, z. B. den regelmäßigen Besuch in einem Fitness-Studio, mit Prämienvorteilen oder Nachlässen beim Kauf von Sportartikeln oder gesunden Lebensmitteln belohnen.

Manche Verbraucherorganisationen sehen das allerdings kritisch. „Die Entwicklung ist fatal, der Kollektivgedanke wird mit Füßen getreten“, meint Axel Kleinlein, Vorstandschef der Verbraucherorganisation Bund der Versicherten. Bestraft würden langfristig diejenigen, die ihre Daten nicht teilen wollten. Andere sehen die Privatsphäre der Kunden massiv bedroht. Aufhalten werden Kritiker die Entwicklung rund um die Digitalisierung aber kaum. „Die Nachfrage ist definitiv da“, so Generali-Vorstand Utecht. „Es wird aber immer nur einen gewissen Anteil von Kunden geben, die Interesse daran haben und bereit sind, persönliche Informationen online zur Verfügung zu stellen.“

Die Verbindung des Versicherungsprodukts mit der Lebensweise der Kunden würde das Geschäftsmodell Lebensversicherung fundamental verändern. Tarife, die abschlussorientiert verkauft werden und

## „Das Bewusstsein für den Wandel ist überall präsent, die konkreten Konsequenzen, vor allem aber die vielfältigen Möglichkeiten, sind für viele jedoch noch diffus“

an die sich Kunden nur wegen der jährlichen Wasserstandsmeldungen erinnern, könnten bald der Vergangenheit angehören. „Versicherer können interaktive Gesundheits- und Lebensbegleiter werden“, meint Herbert Fromme, Versicherungskorrespondent der Süddeutschen Zeitung und Herausgeber des Online-Branchenmagazins Versicherungsmonitor. „Ob das gelingt, hängt aber davon ab, ob Kunden glauben, dass ihre Daten geschützt sind.“

Zeit lassen dürfen sich die Anbieter nicht. „Es gilt, jetzt die digitale Infrastruktur zur smarten, verantwortungsvollen und für den Verbraucher Mehrwert stiftenden Sammlung, Analyse und Verwertung der relevanten Daten aufzubauen. Das ist eine strategische Anforderung, und zwar entgegen der herkömmlichen Betrachtung nicht nur für die IT Departments, sondern genauso sehr auch für die Produktentwicklung, den Vertrieb und das Marketing sowie den Kundenservice. Kurzum: Es geht um eine überaus strategische Chefsache“, so Kotalakidis von Google.

Gelingt der digitale Wandel in den Unternehmen, könnte die Branche ihr angestaubtes Image hinter sich lassen und zu einem neuen Serviceverständnis finden. Langfristig würde sich die Lebensversicherung in ihrem Kern verändern: vom vertriebsgesteuerten Push- zum eigenständig nachgefragten Pull-Produkt.

### Fazit: Von der Risiko- zur Chancensperspektive

Versicherungsvorstände, Verbraucherschützer, Journalisten, Verbandsvertreter, Analysten, Berater, Gründer und Wissen-

schaftler sind sich in ihrer Sicht auf die Branchenzukunft in Vielem erstaunlich einig. Das Bewusstsein für den Wandel ist überall präsent, die konkreten Konsequenzen, vor allem aber die vielfältigen Möglichkeiten, sind für viele jedoch noch diffus. Möglicherweise auch, weil der Branchenfokus traditionell eher auf Risiken denn auf Chancen gerichtet ist. „Es geht vor allem um die Beweglichkeit im Kopf“, so Michael Franke, Gründer des Analysehauses Franke und Bornberg. „Manchen Entscheidern fehlt die Bereitschaft, sich mit herausfordernden Entwicklungen zeitnah auseinanderzusetzen. Das gilt für Altlasten der Vergangenheit ebenso wie für die neuen Herausforderungen der Digitalisierung.“

Weiterer wesentlicher Grund scheint die Mehrdimensionalität des Veränderungsdrucks zu sein: Neben reinen IT- und Technikfragen geht es um profitable, zukunftsfähige Produkte, den zeitgemäßen, qualifizierten Vertrieb und eine neue, interaktivere und langfristig ausgerichtete Kundenbeziehung. Auch die Unternehmenskultur wird mittelfristig von diesem Wandel erfasst werden, weil sich neuer Wein nicht in alten Schläuchen servieren lässt – weil der Change-of-Thought, das neue Denken innerhalb der Branche, eine Grundvoraussetzung für die Weiterentwicklung des „Systems Versicherung“ ist.

„Die Digitalisierung wird die Kultur in den Versicherungsunternehmen auf den Kopf stellen“, so Prof. Dr. Fred Wagner, Vorstand im Institut für Versicherungswissenschaften an der Universität Leipzig. Insbesondere wenn es um den Nachwuchs geht, werden Unternehmen sich umstellen müssen. „Die jungen Digitalen suchen ein modernes Klima und flache Hierarchien. Sie brauchen die Möglichkeit zu gestalten und auf Augenhöhe zu agieren. Da hat die Branche Nachholbedarf.“

Nicht alle Lebensversicherer werden und müssen alles ändern. Die neue Vielfalt eines komplexeren Marktes eröffnet genügend Möglichkeiten für unterschiedliche Interpretationen des Wandels und neue geschäftliche Nischen. Sie schafft auf der Produkt-, Vertriebs- und Kundenseite genügend Spielraum für veränderte traditionelle Geschäftsmodelle ebenso wie für Versicherungsmodelle der Zukunft.

In diesem neuen Biotop der vielfältigen Geschäftsmodelle wird es allerdings mehr denn je notwendig sein, sich unterscheidbar zu ma-

chen. Marke und Profil werden an Bedeutung gewinnen und für den Kunden einen wirklichen Unterschied machen – weit mehr als Preis- oder Garantieverprechen. Mit der Mehrdimensionalität des Wandels werden auch die Karten im Verhältnis zwischen Risiken und Chancen neu gemischt.

Auch hier lohnt ein Blick in andere Branchen, beispielsweise den Handel: Die Digi-

talisierung und verwandte Veränderungsprozesse schufen neue Marktteilnehmer wie eBay und Amazon, lieferten Unternehmen wie Otto oder Rewe neue Marketing- und Vertriebskanäle und ließen andere, wie Neckermann und Quelle, vom Markt verschwinden. Wenn sich die Lebensversicherungsbranche ähnlich entwickelt, wäre die wichtigste Einsicht zum Wandel, dass das größte Zukunftsrisiko darin besteht, die

Chancen für die eigene Weiterentwicklung nicht rechtzeitig zu erkennen und in der Folge hinter anderen, schnelleren Playern zurückzubleiben.

(Text und Grafiken stehen unter <http://www.compass-communication.de/publikationen.html> zum Download bereit)

## Lebensversicherung und Politik

Die Politik greift erneut in das Geschäftsmodell der Lebensversicherung ein – aber anders, als die deutschen Versicherer es sich gewünscht haben. Bei der Zinszusatzreserve wird es nur kleine Erleichterungen geben; das Grundprinzip der Zuführung bleibt bestehen. Dagegen will das Finanzministerium den Höchstrechnungszins abschaffen. Schon ab 2016 sollen die Lebensversicherer unter den Vorgaben von Solvency II selbst darüber entscheiden, wie sie ihre Garantien für klassische Produkte gestalten.

Der neue BaFin-Exekutivdirektor Dr. Frank Grund sieht die Lasten, die sich aus dem ZZR-System für die Lebensversicherer ergeben. Eine große Lösung kann es aber offenbar nicht geben, weil die Politik sie nicht will. In der großen Koalition ist man gern der Auffassung, dass die Branche durch das LVRG ausreichend stabilisiert

sei. „Nach einer solch schwierigen Operation brauchen wir Ruhe. Nichts ist schädlicher, also nun schon wieder mit neuen Forderungen an die Öffentlichkeit zu gehen“, sagte der SPD-Finanzpolitiker Manfred Zöllmer auf der diesjährigen GDV-Konferenz zur Versicherungsaufsicht Mitte Oktober in Berlin. Michael Meister, Staatssekretär im Finanzministerium, warnte sogar davor, die Lasten zur Stabilisierung der Zinsversprechen (etwa durch eine zeitlich gestreckte Zuführung) in die Zukunft zu verlagern. Bei weiter sinkenden Zinsen wäre das eine gefährliche Strategie.

Grund will nun Spielräume auf untergesetzlicher Ebene nutzen, um für Erleichterungen zu sorgen. Auf Antrag können Lebensversicherer schon für 2015 die Storno- und Kapitalwahl-Wahrscheinlichkeiten neu berechnen und gegebenenfalls Puffer

auflösen. Über den möglichen Umfang dieser Erleichterungen konnte die BaFin keine Angaben machen, da sie sich auf die unternehmensindividuelle Kalkulation beziehen. In der Branche geht man von einer Erleichterung im Umfang von 10-15% der ZZR-Zuführung aus.

Die geplante Abschaffung des Höchstrechnungszinses hat in der Öffentlichkeit für große Aufmerksamkeit gesorgt. Wieder einmal konnte in den Medien der „Tod der Lebensversicherung“ besungen werden. Selbst der Bund der Versicherten outet sich plötzlich als Anhänger der klassischen Lebensversicherung, bislang doch gern als „legaler Betrug“ geschmäht. „Die Bundesregierung spielt mit dem Vertrauen der Bürger in Lebensversicherungen“, sagte der Vorsitzende Axel Kleinlein. Sie würden nun noch stärker in intransparente alternative Produkte getrieben, bei denen die Kunden das Kapitalanlagerisiko zu tragen hätten. (Offenbar war die gute alte Lebensversicherung doch nicht so schlecht!)

Dabei ist die Abschaffung des Höchstrechnungszinses eigentlich nur die logische Konsequenz aus der Entwicklung der Kapitalmärkte. Auch ein staatlich vorgegebener Wert von 1,25% kann angesichts der Zinssituation heute nicht mehr als brancheneinheitliche Kalkulationsvorgabe dienen, denn niemand weiß, ob er langfristig auch tatsächlich zu erwirtschaften ist, wenn die Zinsen weiter so niedrig bleiben. Solvency II legt zudem fest, mit wieviel Kapital eine Garantieleistung künftig hinterlegt werden muss. Damit wird die Frage der Garantie zu einer unternehmensindividuellen Entscheidung.

Das könnte den Markt bei klassischen Produkten in den nächsten Jahren stark

### Ausstieg aus der Klassik, Befreiung vom Bestand?

Etlche große Lebensversicherer vollziehen momentan den Ausstieg aus der Klassik. Die Frage ist, was mit den großen Altbeständen geschieht. Bislang steht bei Allianz & Co. kein Run-off an, auch wenn es darüber beim Marktführer vor Kurzem öffentliche Irritationen gab. Nun hat die deutsche Generali in dieser Sache Bewegung angekündigt: Sie will nach einem Bericht des Versicherungsmonitors die Verwaltung von Altbeständen mit hohen Zinsgarantien vom aktuellen Neugeschäft trennen. Konzernchef Giovanni Liverani schließt nicht aus, diesen Altbestand künftig formal in den Run-off zu versetzen. Das könne durchaus auch ein externer Run-off sein. Es sei in jedem Fall wichtig, die Kosten für die Verwaltung der Bestände zu senken. In nächster Zeit könnte also im deutschen Markt erstmals ein großer Altbestand in die externe Abwicklung gehen. Wer kein Kapital mehr für die hohen Garantien im Bestand vorhalten muss, kann bei der Kalkulation des Neugeschäfts freier agieren und in der Kapitalanlage offensiver auftreten und so die Grundlagen für neues Wachstum legen. Gerade die Generali Leben hat schwere Lasten aus der Vergangenheit zu tragen. Ihre Kennzahlen sind unterdurchschnittlich, ihr Neugeschäft schwach. Eine Trennung vom Altbestand könnte zum Befreiungsschlag für den Konzern werden.