

Tagungsauswertung von Tina Störmer und Angela Zeier

## Neue Kunden, neue Märkte, neue Risiken – Weichenstellung für die Zukunft

Insurance Forum 2011 vom 17. und 18. November in Rüslikon



Tina Störmer



Angela Zeier

*Zunehmende Digitalisierung, Klimawandel und Naturkatastrophen, Globalisierung, demografische Entwicklung und staatliche Regulierung sind nur einige Herausforderungen, denen die Assekuranz gegenübersteht. Diese haben Einfluss auf die zukünftigen Geschäftsmodelle der Versicherer. Unter der Leitung von Prof. Dr. Hato Schmeiser, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW-HSG), diskutierten Führungskräfte der Assekuranz beim Insurance Forum 2011, das in diesem Jahr sein zehnjähriges Jubiläum feierte, an zwei Tagen, welche Fragestellungen die Versicherungswirtschaft bewegen, welche Trends sich daraus bereits heute ableiten lassen und welche Zukunftschancen nachhaltig für die Assekuranz entwickelt werden können.*

Schmeiser sprach in seiner Begrüßung die wesentlichsten Herausforderungen und Probleme der Versicherungswirtschaft an: Trends und Zukunftschancen, die Vorgaben der Aufsicht und der Prozess der Regulierung, das Risiko der Langlebigkeit sowie die Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle mit Fokus auf Transparenz und Kundenzufriedenheit.

### Trends und Zukunftschancen – Mit Kontinuität zum Erfolg

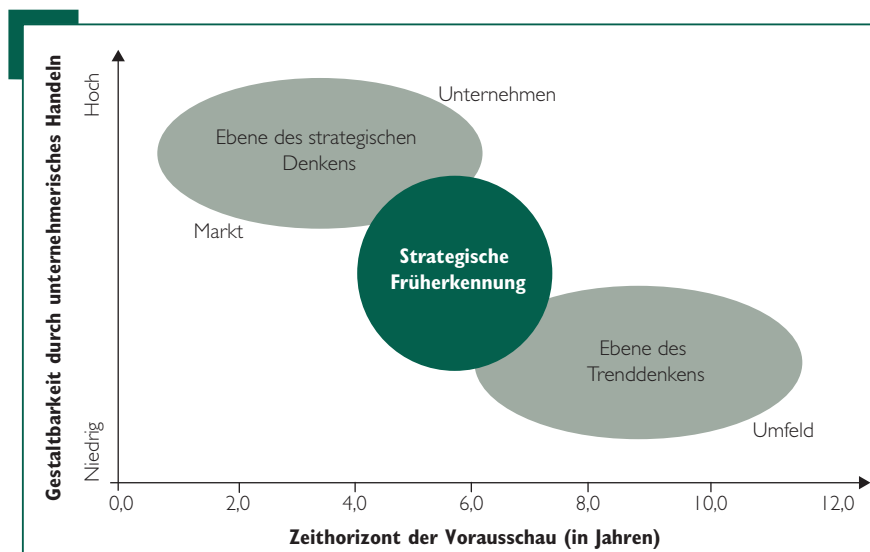
Prof. Dr. Walter Ackermann, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen (I-VW-HSG), widmete sich in seinem Eröffnungsreferat der Zukunftsforschung in der Assekuranz. Er erklärte, dass zukünftige Entwicklungen stets auf Erfahrungen der Vergangenheit beruhen und somit durch persönliche Lebenserfahrungen geprägt sind. Oftmals ist die Zukunft aufgrund von linearen Ursachen-Wirkungs-Ketten auf Stabilität ausgerichtet. Ackermann verdeutlicht,

dass Erfahrungen nur dann wertvoll sind, wenn die Zukunft mehr oder weniger der Vergangenheit entspricht.

Nur wenige Unternehmen nutzen bisher die Möglichkeit von Früherkennungssystemen zur Identifikation aufkommender Chancen und Risiken zur Vermeidung von Überraschungen im unternehmerischen Alltag. Eine weltweite Untersuchung von 150 Seniormanagern verdeutlicht jedoch, dass aufgrund der Ergebnisse der Einsatz eines solchen Systems hilfreich wäre. Die Befragten gaben an, innerhalb der letzten fünf Jahre von circa drei Ereignissen mit einer grossen Auswirkung überrascht worden zu sein. Dennoch haben lediglich drei Prozent aller Befragten ein Früherkennungssystem in ihrem Unternehmen installiert. Mit Hilfe der gewonnenen Ergebnisse aus diesem System kann eine effiziente Früherkennung als Kombination aus Trenddenken und Strategiearbeit erfolgen (Abbildung 1).

Sicherlich ist ein Unternehmen dadurch nicht vor Irrtümern gefeit, von Irrtümern können wir jedoch lernen, von Zufällen nicht, so Ackermann. Neben den Früherkennungssystemen ist es für die Assekuranz entscheidend, sich strategisch zu differenzieren. Grundlage hierfür ist eine umfassende Umweltanalyse mit einer fundierten Branchenanalyse.

Als Markttreiber identifiziert Ackermann die Veränderung gesellschaftlicher Werte, ökonomische Bedingungen, die Entwicklung der Informationstechnologie sowie neue gesetzliche Regulierungen. Die Trends und Treiber der Assekuranz 2020 definiert er daraus abgeleitet: die Zunahme der Polarisierung zwischen Arm und Reich, den demografischen Wandel, ein tiefes Zinsniveau und volatile Märkte, neue Technologien als wichtige Innovationsfelder, die Vernetzung von Mensch



**Abb. 1: Früherkennung von Chancen und Risiken: Strategische Früherkennung verknüpft Trenddenken und Strategiearbeit** (Quelle: GDI Impuls, 4/06)

und Maschine, die laufende Abnahme von Transformationskosten, die Veränderung der Grundlage der Versicherungsfähigkeit durch pervasives Computing sowie die sich veränderte Aufsichtsphilosophie. Bereits heute gibt es Unternehmen, die ihre strategische Ausrichtung, aufgrund des sich ändernden Kaufverhaltens, neu definieren und innovative Geschäftsmodelle hervorbringen. Dadurch verlieren über Jahrzehnte vorherrschende Erfolgsmuster ihre Gültigkeit und bedrohen etablierte Anbieter. Bei der strategischen Ausrichtung des Unternehmens sind diese Faktoren zu berücksichtigen.

Neue Geschäftschancen entstehen heutzutage zwischen den etablierten Branchengrenzen. Zur Erreichung innovativer Geschäftsmodelle und der Wertsteigerung bedarf es der Realisierung von Innovationen, der Steigerung der Kundenbindung, der Schaffung von Zusatznutzen sowie der Verbesserung der Effizienz. Um nachhaltig auf den Märkten der Zukunft zu bestehen, ist eine Evolution und Revolution der Wertschöpfung erforderlich. Mit Best Practice gilt es die Wertschöpfung zu optimieren und mit Next Practice innovative Erfindungen zu tätigen.

In seinem Innovationsvortrag stellte Dr. David Bosshart, Gottlieb Duttweiler In-

stitute, die These auf, dass Vernetzung Verwurzelung schlägt. Dies geschieht unter Herausforderung der Menschen und ihrem bestehenden Wertesystem durch die Digitalisierung und die neuen Medien. Die heutige Welt ist geprägt von einer rasant steigenden Vernetzung, der Zunahme von Mobilität, Flexibilität und Stress. Geschwindigkeit scheint über allem zu stehen, Megacities treiben das Volumen der Geschäftstätigkeit. Je abstrakter die Themen, desto höher die Gefahr, die Dinge nicht mehr im Griff zu haben. Bosshart verdeutlicht, dass die exponentielle Entwicklung in der Zukunft nicht so weitergehen wird. Die Gesellschaft wird in das «age of less» mit einer asymptotischen Kurve hineinsteuern und die flache Welt der Vernetzung wird sich zu einer vertikalen Welt der Transmission entwickeln.

Zurzeit heisst die Antwort auf viele Lösungen stets noch ansteigende Komplexität, doch bereits jetzt sind in den gesättigten Teilen der Welt Gegenrends zu erkennen: Globalisierung versus Regionalisierung, Effizienz versus Robustheit, Technologie versus Handwerk, Individualismus versus Tribalismus. Bis diese zu einem Wegweiser werden, wird es weiterhin Normalität bleiben, dass das sich veränderte Kundenverhalten im Zusammenspiel mit den Märkten sich auf unsere Wertvorstellungen auswirkt. Ni-

schonunternehmen sind zu Global Playern aufgestiegen und deren entwickelte Technologien beeinflussen uns nachhaltig. Märkte sind Gespräche, so Bosshart. Virtuelle Kanäle schaffen sehr schnell Vertrauen und eine soziale Ansteckung mittels Informationen, Erfolg, Emotionen und Reichtum. Einerseits schafft die Social-data-Revolution mehr Transparenz und Nachvollziehbarkeit, andererseits resultieren aus ihr Ängste, manipuliert und diskriminiert zu werden sowie der völlige Verlust der Privatsphäre.

Wie sieht unsere Zukunft aus? Sind wir bereits Informationsgiganten und Wissenszwerge zugleich? Schafft jede Antwort lediglich zehn neue Fragen? Bosshart resümiert, dass in der begonnenen Medienrevolution sowohl Chancen als auch Gefahren stecken. Die Kommerzialisierung wird steigen. Für Unternehmen wird es entscheidend sein, auf diese Herausforderungen zu reagieren und sich vom Gedanken der Kundenbindung zu verabschieden und an den Gedanken zur Kundenbefreiung zu gewöhnen und in ihrer strategischen Ausrichtung zu berücksichtigen. Worte wie «overreaction», «overcustomization» und «overconfidence» werden häufiger zu lesen sein. Zugleich werden jedoch aus den Erfahrungen der Vergangenheit Lehren gezogen, beispielsweise sich nicht ausschliesslich auf Zahlen und Formeln zu verlassen, sondern den Menschen wieder mehr in die Entscheidungen einzubeziehen. Der voranschreitende demografische Wandel wird der Entschleunigung entgegenkommen.

### **Aufsicht und Regulierung – Die angemessene Geschwindigkeit finden**

Zu den Auswirkungen der Regulierung auf die Versicherungsunternehmen ging Matthias Henny, AXA Versicherungen, in seinem Referat ein. Er zeigte den aktuellen Stand des Swiss Solvency Tests (SST) seit seiner Einführung, als Antwort auf die Volatilität der Finanzmärkte und die ungenügende Abbildung der eingegangenen Risiken durch Solvenz I, auf. Im SST werden die Markt-, Kredit- und Versicherungsrisiken eines Unter-

nehmens umfassend abgebildet und eine Kapitalallokation zwischen Kapitalanlagen und der Sach- sowie der Lebensversicherung vorgenommen. Doch der SST birgt auch Schwierigkeiten. Die einzelnen unternehmensinternen Modelle sind bisher kaum von der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA genehmigt. Von insgesamt 70 Modellen sind lediglich sechs Modelle und zehn mit Auflage bewilligt worden. Zusätzlich gestaltet sich die Kalibrierung zu Solvency II deutlich schwieriger als erwartet, da die Einführung in der Europäischen Union (EU) später und mit längeren Übergangsfristen erfolgt. Weiterhin sind die Kapitalanforderungen zu denen der EU höher, was einen Wettbewerbsnachteil für Schweizer Unternehmensgruppen mit Tochtergesellschaften in der EU darstellt.

Für die erfolgreiche Implementierung der Anforderungen des SST bedarf es neuer Indikatoren für die Geschäftssteuerung mit Fokus auf die Risikoadjustierung und die Kapitalanforderungen. Das Kapitalmanagement ist neu zu definieren und bei der Gestaltung der Anlagekategorien gilt es ein höheres Augenmerk auf mehr Diversifikation zu legen, die zu einem tieferen Kapitalbedarf bei gleichem Renditepotenzial führt. Die Beurteilung der Anlagekategorien erfolgt nach der risikoadjustierten Rendite, die im Portfoliomanagement stärker zu berücksichtigen ist. In den einzelnen Produktparten führt dies zu Änderungen bei der Kalku-

lation. In der Sachversicherung ist eine stärkere Preisdifferenzierung – basierend auf den Kapitalkosten – die Folge. Rückversicherungsprogramme werden unter Berücksichtigung von Rückversicherungskosten versus Kapitaleinsparung optimiert. In der Lebensversicherung sind tiefe Garantien die Folge und es findet ein Transfer der Anlagerisiken zum Kapitalmarkt statt.

Martin Wenk, Baloise Group, thematisierte regulatorische Änderungen in der Lebensversicherung. Der SST berücksichtigt die langfristige Natur der Lebensversicherer nicht. Der Anlagehorizont der Versicherer bestimmt in dieser Produktparte die Anlagezusammensetzung. Die risikoadjustierte Rendite entspricht nicht der ökonomisch optimalen Rendite, die risikominimale Aktienquote zur Erreichung des Garantiezinses hängt von der beobachteten Periode ab (Abbildung 2). In der 1-Jahresbetrachtung, analog dem SST, hat ein Aktienanteil zwischen null und fünf Prozent das geringste Risiko, in der 20-Jahresbetrachtung der gleiche Aktienanteil das grösste Risiko. Zusätzlich weist Wenk darauf hin, dass aufgrund der Kapitalunterlegungsanforderungen der Grossteil der Versicherer durch den SST eine ähnliche Assetallokation aufweisen und für diese durch den SST der Anleihemarkt attraktiv wird. Inwiefern dies in der derzeitigen Marktlage vorteilhaft ist, bleibt abzuwarten. Im SST wird der Fokus verstärkt auf

das Risiko und den Return on Capital gelegt.

### Das Risiko der Langlebigkeit

Die steigende Lebenserwartung und sinkende Geburtenraten führen zur Alterung der Gesellschaft. Über die Folgen, die sich für die Volkswirtschaft und die Versicherungsbranche ergeben und welche Politikreformen es zur Umsetzung dieser Herausforderungen bedarf, referierte Dr. Jérôme Cosandey, Avenir Suisse. Die Lebenserwartung im Alter von 65 Jahren stieg seit 1948 um mehr als 50 Prozent. Der Anstieg der Lebenserwartung wurde stets unterschätzt. Eine Folge der zunehmenden Lebenserwartung ist, dass es immer weniger Erwerbstätige pro Rentner gibt. Die Alterung ist ein globales Phänomen und beeinflusst die Wirtschaftskraft der Länder nachhaltig. Es gibt weltweit weniger Käufer von Assets, die Nachfrage nach arbeitsintensiven Dienstleistungen nimmt zu, das Entsparen reduziert das verfügbare Kapital für Investitionen und die Vorsorge ist in etlichen Ländern nicht nachhaltig finanziert. Jedoch gibt es auch Aspekte, die diese Auswirkungen der zunehmenden Alterung relativieren. Der medizinische Fortschritt ermöglicht eine Erwerbsfähigkeit im Alter, bei arbeitsintensiven Dienstleistungen besteht Rationalisierungspotenzial, sodass das Alter neue Innovations- und Businessmöglichkeiten

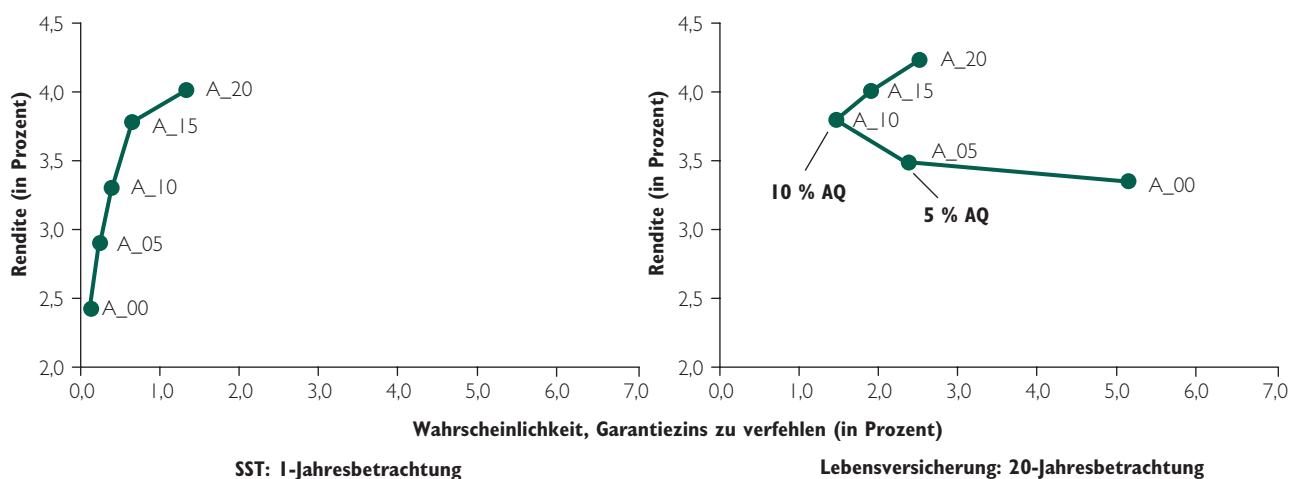


Abb. 2: Betrachtung des Anlagehorizonts (Quelle: Baloise Group, 2011)

bietet. Effiziente Märkte preisen bereits heute Alterungseffekte ein, sodass der Einfluss auf die Marktpreise weniger hoch sein wird. Jedoch wirkt sich die Alterung auf die Renditeentwicklung aus und eine noch breitere strategische Diversifikation der Unternehmen wird vonnöten sein.

Die Folgen für die berufliche Vorsorge sind weitreichend. Es bedarf des verstärkten Managements des Langlebigkeitsrisikos beispielsweise durch Inhouse-Hedging und der Berücksichtigung bei der Rückversicherung. Bereits heute wird von der sogenannten «4. Säule» gesprochen. Damit ist die Verlängerung des Arbeitslebens über die Pensionierung hinaus gemeint. Die sinkende Geburtenrate führt zu einer steigenden Umverteilung in der 2. Säule, sowohl im Spar- als auch im Risikoprozess und hat zusätzlich durch das Fehlen von Fachkräften Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt.

In der politischen Diskussion herrscht Handlungsbedarf zur Umsetzung der bestehenden Herausforderungen. Für erfolgreiche Reformen sind Automatismen, Opfersymmetrien, die Besitzstandswahrung der älteren Generation sowie wirtschaftliche Handlungsweisen essenziell. Unter Automatismen sind beispielsweise die indexierte Erhöhung des Rentenalters sowie die formelbasierte Festlegung des Umwandlungssatzes zu verstehen. Die Opfersymmetrie definiert die Solidarität zwischen Erwerbstätigen und Rentnern, die es nicht überstrapazieren gilt, sowie die ausgewogene Opferverteilung beispielsweise die moderate Reduktion des Umwandlungssatzes bei gleichzeitiger Erhöhung des Rentenalters. Bei der Besitzstandswahrung sind Rentenkategorien zu bilden und je Kohorte abgestuft Reformen einzuführen. Seitens der Wirtschaft besteht Handlungsdruck, zum Beispiel bei der Schaffung von Transparenz bei der aktuell stattfindenden Querfinanzierung sowie der finanziellen Situation der Vorsorgeeinrichtungen, so Cosandey.

### **Regulatorischer Wandel – Chancen und Risiken**

Nach einer kurzen Einführung durch Dr. Frank Ellenbürger, KPMG, stellen Prof. Dr. Christoph Lechner, Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen, und Hieronymus Dormann, KPMG, die aktuelle Studie «Regulatorischer Wandel – Chancen und Risiken für die Versicherungsbranche» vor. Die Studie befasste sich mit der Frage, welche Auswirkungen aktuelle Regulierungsbestrebungen auf die Geschäftsmodelle der Versicherungsgesellschaften haben. Dormann fasste zusammen, dass die Effekte des SST als mehrheitlich positiv angesehen werden. Er folgerte, dass die Industrie aus der Krise gelernt habe und zuversichtlich sei, die Anforderungen erfüllen zu können. Die Schweizer Assekuranz scheint durch die frühe Einführung des SST gut vorbereitet zu sein. Demgegenüber äusserten Studienteilnehmer aus Deutschland und Österreich Vorbehalte gegenüber der Einführung der Solvency-II-Regeln, die sich vor allem in der hohen Einführungsgeschwindigkeit begründen lassen.

Mit dem Trend zu fondsgebundenen Produkten und einem zunehmenden Risikotransfer zum Kunden spüren die Lebensversicherer die Auswirkungen auf das Geschäftsmodell als Folge von SST respektive Solvency II am deutlichsten. Aus Sicht der verschiedenen Unternehmensbereiche ergeben sich die grössten Änderungen für das Risikomanagement, das an Bedeutung zunimmt. Dies wird unter anderem an der vermehrten Vertretung des Chief Risk Officers in der Geschäftsleitung deutlich. Dormann betonte in diesem Zusammenhang die steigenden fachlichen Anforderungen an die Verwaltungsräte.

Ein von der Industrie unterschätztes Thema ist – gemäss den Resultaten der Studie – der US-amerikanische Foreign Account Tax Compliance Act (FATCA), der am 01.01.2013 in Kraft tritt. Betroffen sind Lebensversicherer, die ohne Abschluss eines «Disclosure Agreement» mit der amerikanischen Steuerbehörde eine

Auferlegung einer 30-prozentigen Quellensteuer riskieren.

Zusammenfassend sieht Lechner infolge von SST und Solvency II Fortschritte im Risiko- und Kapitalmanagement der Versicherungsgesellschaften, mahnt aber auch vor der Gefahr einer Übersteuerung und Modellgläubigkeit. Wichtige offene Fragen ergeben sich hinsichtlich der Entwicklung der Zinsstrukturkurve, der Frage der aggregierten versus singulären Behandlung von Risikoszenarien sowie der Bewertung von Immobilien. Die Schweizer Assekuranz wünscht eine rasche Anpassung an Solvency II.

### **Innovative Geschäftsmodelle – Mit Transparenz zu Kundenzufriedenheit**

Chris Dunkel, Zurich Schweiz, hinterfragte in seinem Referat, wie Kunden begeistert werden können. Vor dem Hintergrund von ähnlichen und schwierig zu differenzierenden Produkten ist das Erzeugen eines «guten Gefühls» beim Kunden der Schlüssel zu einer erfolgreichen Beziehung. Obwohl Dunkel diese Erkenntnis als allgemein bekannte Weisheit bezeichnete, bauen die wenigsten Strategien systematisch darauf auf. Änderungsbedarf besteht vor allem bei sogenannten weichen Kriterien, wie aktives Zuhören oder Verhandlungstechnik. Diese müssen einen höheren Stellenwert in der Ausbildung sowie der Auswahl von Kundenberatern erhalten. Des Weiteren sollten Aspekte des organisationalen Lernens, der Austausch von Best Practice und Feedback-Prozesse zwischen Front- und Backoffice vermehrt gefördert werden.

Neben dem vorausgesetzten Fachwissen muss der Berater die Emotionen des Kunden lesen, interpretieren und transformieren können. Letzteres gelingt gemäss Lothar Arnold, Helvetia Versicherungen, umso besser, je mehr Zeit der Berater beim Kunden vor Ort ist. Zwar werde immer wieder betont, wie wichtig der eigene Aussendienst sei, viele der aktuellen (Kosten-)Optimierungsprojekte förderten diesen Vertriebskanal jedoch nicht. Arnold kritisierte, dass der Haupt-

effekt solcher Projekte meist eine Verlagerung von Backoffice-Tätigkeiten zu den Beratern sei und in der Konsequenz zu einem Produktivitätsverlust führe.

Remo Weibel, AWD, übersetzte die Erkenntnisse aus anderen Industrien in Erfolgsrezepte für den Vertrieb im Versicherungsmarkt. In Anlehnung an die Erfolgsgeheimnisse von Apple formulierte er Anforderungen an die Assekuranz zur Entwicklung einer lebensbegleitenden Beratung, die Begeisterung weckt (Abbildung 3).

Thomas Bahc, Swiss Life, konzentrierte sich in seinem Referat auf die Erkenntnis, dass die Kunden 2.0 Lösungen und nicht Produkte wünschen. Das Verhalten der Kunden 2.0 ist getrieben durch die zunehmende Nutzung elektronischer Medien und bedingt ein Multikanalmanagement. «Der Kunde will selber wählen, wo, wie und wann er sich informieren und beraten lässt», so Bahc. Folglich heisst Multikanalmanagement, die Kunden über den von ihnen gewählten Kanal zu begleiten. Für den Kunden ist die Unterschrift nicht der Abschluss, sondern der Beginn einer Entscheidung für die Zukunft.

Johann Burkhard, comparis.ch, ging der Frage nach: «Warum schwärmen die Interessenten nicht auf die Websites der Versicherungen?». Als Hauptgrund nennt Burkhard, dass Konsumenten aktiv den Vergleich und nicht nur die Information eines einzelnen Anbieters suchen. Des Weiteren folgt der Entscheid für eine Gesellschaft respektive eines «Brands» erst nach der Informationssuche und dem Vergleich. Burkhard stellte die Thesen auf, dass zum einen Auswahl gut sei, eine zu grosse jedoch paralisieren kann,

| Geheimnisse des Apple-Erfolges     | Was heisst das für die Assekuranz?  |
|------------------------------------|---|
| Erst das Design, dann die Technik  | Es sind Lebenswünsche wie Sorglosigkeit, Glück, Freiheit, die in Versicherungslösungen übersetzt werden müssen.   |
| Weniger ist mehr                   | Die Komplexität muss reduziert werden.  |
| Das Produkt muss ein Erlebnis sein | Der Kunde muss den Mehrwert der Beratung, Deckung und Betreuung im Sinne von Sicherheit und Sorglosigkeit erleben.  |
| Nur das Produkt zählt              | Der Kunde interessiert sich nicht für interne Strukturen des Versicherungsunternehmens, der Kunde setzt diese voraus.   |
| High-End bringt mehr Marge         | Kunden wollen das beste Produkt, nicht das Billigste. Die Kundenberater müssen nachhaltig entlohnt werden, um sie für langfristige Beratungsdienstleistungen zu motivieren. |
| Alte Zöpfe gehören abgeschnitten   | Weg von der Vielfalt von Tarifen, die nur eine Minderheit von Kunden anspricht – hin zu standardisierten, einfachen, aber guten Lösungen.                                   |
| Der Name zählt                     | Menschen kaufen ein Gefühl, folglich muss dieses im Produktnamen enthalten sein.  |
| Apple-User sind Alpha-Tiere        | Ziel muss es ein, dass die Versicherungsprodukte weiterempfohlen werden, weil sie sich «gut anfühlen».  |

Abb. 3: Erfolgsgeheimnisse für eine begeisternde Versicherungsberatung

und dass zum anderen die Aufmerksamkeit der Konsumenten ein immer knapperes Gut werde. Vor diesem Hintergrund leisten Vergleichsdienste als Konsumentenvertreter die wichtigen Aufgaben der Bestätigung, Lenkung von Aufmerksamkeit sowie der Schaffung von Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Burkhard fasste zusammen, dass die Websites der Anbieter hervorragende Instrumente für die Kundeninformation und -bindung sind, die Ansprache von Neukunden über Vergleichsdienste aber effizienter ist.

Martin B. Fricker, Allianz Suisse, betonte in seinem Vortrag, dass die Entschei-

dung der Kunden für einen Kanal ein wichtiges Signal ist, das ernst genommen werden muss. Als Beispiel führte Fricker aus, dass die Kanalpräferenz nach dem Kauf nur teilweise erfüllt werde. Warum sollte der Kunde, der über den Aussendienst einkauft, seine Anliegen nicht an den Aussendienstmitarbeiter richten? Fricker stellte die Hypothese auf, dass die Kanalwahl beim Kauf auch für die nachgelagerten Bereiche Service und Schaden gelten soll. Das heisst, Produkte, Prozesse und Preise werden auf den jeweiligen Kanal ausgerichtet. In der Konsequenz müsste das heutige Multikanalangebot eine kostenpflichtige Zusatzleistung sein.