

Bestandsmanagement – auch und gerade im Going Concern

q_x-Club Berlin
02.03.2015



Gliederung

Definition Bestands- bzw. In Force Management	3
Strategische Option und Ziele	11
Ausgewählte Rahmenbedingungen	19
Handlungsfelder und Beispiel	21
Schlussbemerkung	27

Gliederung

Definition Bestands- bzw. In Force Management	3
Strategische Option und Ziele	11
Ausgewählte Rahmenbedingungen	19
Handlungsfelder und Beispiel	21
Schlussbemerkung	27

Ein Blick vorab in andere Branchen



Typische Assoziationen im produzierenden Gewerbe:

- Überproduktion verhindern
- Lagerbestände optimieren – „Lager auf der Autobahn“
- Engpässe bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen vermeiden
- Fehler in der Produktion vermeiden – Fehlerbeseitigung beschleunigen
- Leerlaufzeiten reduzieren
- ...

Und bei uns – in unserer Branche?



Bestandsmanagement - eine Annäherung 1/3

„Bestandsübertragung

1. *Begriff:* ein Versicherungsbestand ist die Gesamtheit aller Versicherungsverträge eines Versicherers. Dieser Bestand kann von dem Versicherer ganz oder teilweise auf ein anderes Versicherungsunternehmen übertragen werden. Entgegen der allgemeinen Vorschrift des § 415 BGB (Schuldübernahme nur mit Genehmigung des Gläubigers) besteht hier kein Mitspracherecht des Versicherungsnehmers. Für ihn handelt die Aufsichtsbehörde. Jede Bestandsübertragung bedarf der Genehmigung der Aufsichtsbehörden, die für die beteiligten Unternehmen zuständig ist ...“

Ein Versicherungsbestand ist die Gesamtheit aller Versicherungsverträge eines Versicherers

Gablers Versicherungslexikon,

<http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/32194/bestandsuebertragung.html>

Aufruf 26.02.2015

„Run off

I. Aufgabe des Neugeschäfts: Zustand, dass ein Erstversicherer oder Rückversicherer kein Neugeschäft mehr zeichnet (Discontinued Business) und den Bestand lediglich abwickelt. Der R. kann auch Teile des Geschäfts erfassen ...“

Zustand, dass ein Erstversicherer ... den Bestand lediglich abwickelt

Gablers Versicherungslexikon,

<http://www.versicherungsmagazin.de/Definition/34717/run-off.html>

Aufruf 27.02.2015

Bestandsmanagement - eine Annäherung 2/3

Bestandsmanagement – ein Kapitel im Bestandsportal der Allianz

- Übersicht über die vom Makler vermittelten Verträge
- Übersicht über den Stand der aktuellen Anträge des Vermittlers
- Möglichkeit des GDV-Daten Downloads zur Erstellung von Auswertung bspw. für Kundenaktionen
- Fondsportal mit Informationen zu den Investmentfonds zur entsprechenden Beratung von Kunden mit fondsorientierten Verträgen
- ...

https://makler.allianz.de/res/verwaltung/bestand_schaden/bestandsdaten/index.html Aufruf 26.02.2015

Tagesaktuelles Management bei der Gothaer

- Anzeige auch historischer Vertragsstände – Erleichterung bei der Bewertung aktueller Bedarfe und Möglichkeiten des Kunden
- Tägliche Ereignis-Informationen:
 - Policierung
 - Vertragsänderungen
 - Stornierungen
 - Kündigungen
 - Mahninformationen
- ...

Broschüre Gothaer: Das Profi-Werkzeug für Ihren Geschäftserfolg – Die Vertriebs-systeme im Gothaer Makler-Portal 113406–09.2011, <http://www.makler.gothaer.de/media/newsletter/technikbroschuere.pdf>
Aufruf 19.6.14

Bestandsmanagement - eine Annäherung 3/3

„Vertriebsleiter Makler/ Maklerbetreuer (m/w)

Das bringen Sie mit:

- ...

Das werden Ihre Aufgaben sein:

- ...
- ... mit tiefem Verständnis für die Geschäftsmodelle und Prozesse der Makler
- Effektives Bestandsmanagement der Maklerverbindungen (Überwachung der Ertragssituation, Neugeschäftspotenziale etc.)

← Auszüge aus einer Stellenausschreibung

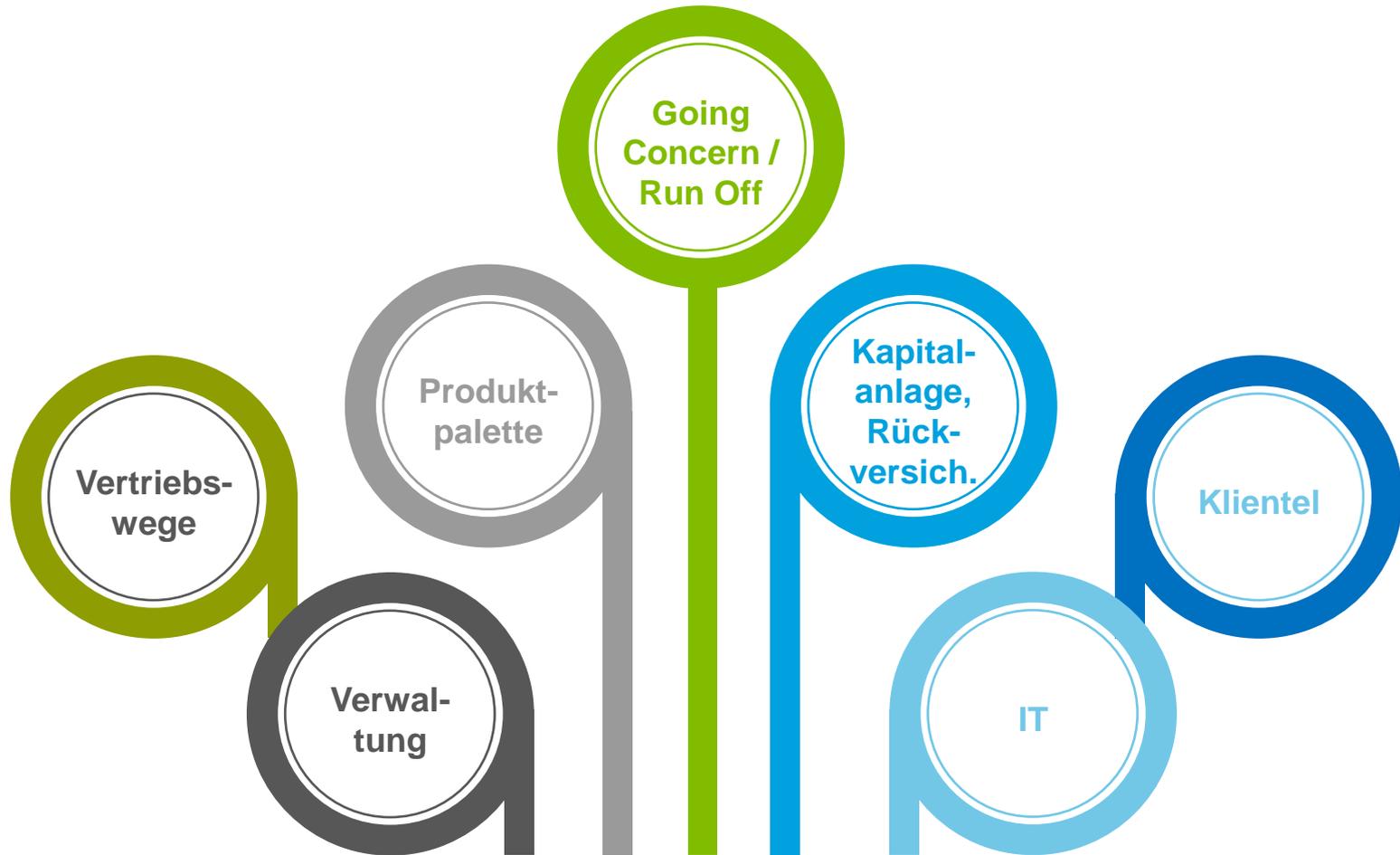
Effektives Bestandsmanagement der Maklerverbindungen (Überwachung der Ertragssituation, Neugeschäftspotenziale etc.)

Stellenausschreibung der Provinzial Rheinland,
http://www.provinzial.com/web/html/privat/provinzial/karriere/angebote_im_innendienst/aktuelle_stelle/maklerbetreuer/index.html, Aufruf 19.06.2014

Bestandsmanagement – Definition

Das Bestandsmanagement in der Lebensversicherung ist die Gesamtheit aller systematischen Maßnahmen des Versicherungsunternehmens zur Stabilisierung der Profitabilität des bestehenden Portfolios an Verträgen bei gleichzeitiger Stabilisierung des Kundennutzens sowie – bei einem Going Concern Ansatz – auch zur Unterstützung des Neugeschäfts.

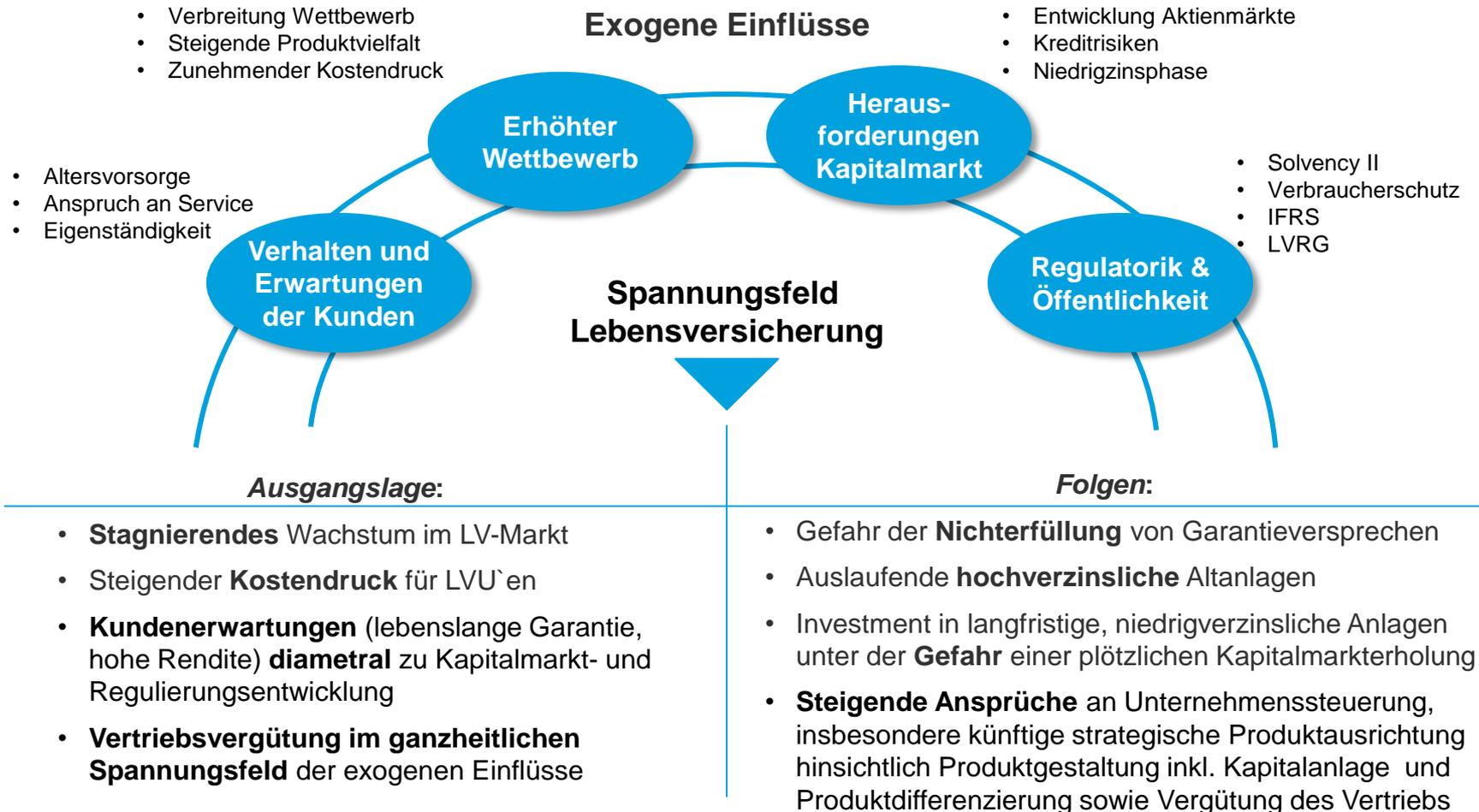
Bestandsmanagement – immer unternehmensindividuell



Gliederung

Definition Bestands- bzw. In Force Management	3
Strategische Option und Ziele	11
Ausgewählte Rahmenbedingungen	19
Handlungsfelder und Beispiel	21
Schlussbemerkung	27

Herausforderungen auf dem Versicherungsmarkt nehmen direkt Einfluss auf die Unternehmenssteuerung, insb. die Produktstrategie



- Verbreitung Wettbewerb
- Steigende Produktvielfalt
- Zunehmender Kostendruck

- Entwicklung Aktienmärkte
- Kreditrisiken
- Niedrigzinsphase

- Altersvorsorge
- Anspruch an Service
- Eigenständigkeit

- Solvency II
- Verbraucherschutz
- IFRS
- LVRG

Verwaltungsplattformen: (k)ein Tabuthema (mehr)

„Run-Off-Spezialisten können als Investoren, aufnehmende Versicherungsunternehmen oder Dienstleister agieren. Sie schaffen daher zusätzliche Möglichkeiten für Versicherungsunternehmen, ihre Strategie zu ändern oder auf schwierige wirtschaftliche Situationen zu reagieren. Sie können daher, wenn alle Regeln eingehalten werden, in solchen Fällen eine positive Rolle spielen.“

Run-Off: Aufsicht über Versicherungsunternehmen, die Bestände abwickeln,
Dr. Kay Schaumlöffel, BaFin, 4. März 2014, BaFin-Website

„Wir wollen somit den Paradigmenwechsel begleiten, wonach die Bedeutung des Neugeschäfts hinter die des Bestandsmanagements zurück tritt. Das ist die nachhaltigere Perspektive.“

Stephan Gawrecki, Dr. Klein in Cash Online, Juni.2014

„Geschlossene Bestände weisen ein geringeres Risiko und Ertragspotenzial für Versicherungsnehmer sowie Aktionäre aus und erfordern einen Managementansatz, der von kontinuierlichem Kostenmanagement bei gleichbleibend gutem Kundenservice geprägt ist. Eine effiziente IT, konsequente Kostenanpassung, gezielte Stornoverhütung und ein hochqualifizierter Kunden-service können als Säulen des Erfolgs dienen.“

Exklusiv: Skandia-CFO Deimel zu einem Jahr im Run-off,
Versicherungswirtschaft-heute vom 28.05.2014

„Es geht nicht um Unternehmen, die schon an die Wand gefahren sind. Es geht um professionelles Eigenkapitalmanagement. Und in Zukunft wird Kapitalmanagement stärker betrieben werden müssen als in der Vergangenheit.“

Was Versicherer motivieren könnte, Geschäft einzustellen,
Versicherungsjournal vom 20.01.2015, Interview mit Arndt Gossmann

„König zeigt sich kritisch gegenüber der Haltung der Versicherer zur Abwicklungsplänen. Zwar standen Banken in der Finanzkrise im Fokus, aber der Fall AIG ... habe gezeigt, dass auch Versicherer eine Gefahr für das System sein könnten, meinte König. „Grund genug, um über eine geordnete Abwicklung auch für Versicherungs-Unternehmen nachzudenken“, bekräftigte die künftige Chefin der europäischen Abwicklungsanstalt ... „Dabei will König „keine erstklassige Beerdigung organisieren.“ Aber: „Nur wenn vernünftige Abwicklungspläne vorliegen, Schaffe ich Vertrauen und Stabilität. Das ist unverzichtbar.““

Abwicklungspläne auch für Versicherer,
Versicherungsjournal 29.01.2015, Rezitat Dr. Elke König

„Wir schaffen Wachstum durch Konsolidierung, indem wir ganze Portfolios übernehmen, diese auswählen, bewerten, integrieren und hoch effizient managen. Dabei generieren wir sehr viel Neues ... Ich schätze, wir werden in diesem Zeitraum die jetzige Aufstellung nach vorne gebracht und das eine oder andere weitere Unternehmen auf der neuen Plattform integriert haben. Wir werden bis dahin gezeigt haben, dass Kostensenkungen möglich sind und unseren Versicherungsnehmern zugute kommen.“

Abwicklungsplattform Heidelberger Leben schafft Werte, Frau Dr. Vettel
im Interview, Versicherungswirtschaft-heute vom 2.5.2014

„Athene wird die Delta Lloyd in Übereinstimmung mit dem aktuellen Geschäftsmodell betreiben“, kündigt der US-Versicherer an. Die Übernahme bietet für Athene eine hervorragende Möglichkeit, in den deutschen Markt einzutreten. Es ist anzunehmen, dass der US-Versicherer Wiesbaden zu einer neuen Abwicklungsplattform für Lebensversicherer ausbauen will..“

Delta Lloyd verkauft Deutschland-Tochter, Versicherungswirtschaft-heute
vom 16.01.2015

Entwicklungen in der Branche

Aus einer Präsentation der Zurich, 2013

„Cornerstones of our strategy ...

Managing other businesses for value →

Building global capabilities for
In-force Management and turnaround /
exiting businesses where appropriate“

Investor Day 2013, Zurich, 5 December 2013,
<http://www.zurich.com/internet/main/sitecollectiondocuments/presentations/investor-day-presentation-2013-en.pdf>, Aufruf 09.07.2014

Aus einer Stellenanzeige der AXA, 2014

„réinventons / notre métier ...

Stellenbezeichnung:

Inhouse Consultant Inforce Management

...

Stellenbeschreibung

- Mitarbeit im weltweiten Programm ... zum Bestandsmanagement ...
- Analyse von Vertragsbeständen sowie Ableitungen von Handlungsoptionen und Standards für das Management
- Durchführung konkreter Projekte, ... u.a. zum Re-Design der Geschäftsmodelle für das Management geschlossener Lebensversicherungsbestände“

Stellenanzeige AXA,
<http://www.axa.com/fr/carrieres/nous-rejoindre/?s=country&job=23944>,
Aufruf 09.07.2014

Ziele und Nutzen aus Sicht des Versicherers – bislang typische Antworten aus der Praxis

Going Concern		Run Off/ Plattform
<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Vermittlerbindung u.a. zum <ul style="list-style-type: none"> • Cross-Selling • Pushen von Neu-Produkten • Professionellere Gesundheitsprüfung zwecks Vermeidung von Antiselektion 	<ul style="list-style-type: none"> • Verbesserung des Services und Ausbau der Kundenbindung und damit Ertragsstabilisierung z. B: durch <ul style="list-style-type: none"> • geringeren Stornoquoten • Up-Selling • Effiziente Verwaltung, Prozess- und Technologieverbesserungen u.a. zwecks <ul style="list-style-type: none"> • Kosteneinsparungen • Leistungsfall-Controllings • Stärkung der finanziellen Position u.a. <ul style="list-style-type: none"> • wettbewerbsfähigere Renditen 	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Vermittlerbindung u.a. • Zur Vermeidung initialen Bestandsabriebs
<p align="center">Bestandsmanagement i. W. zur Stornovermeidung und Kostensenkung</p>		

Bestandsmanagement – ein Nutzen-Blick in die USA

„Managing Inforce in a Low Interest Environment

...

To tackle the low interest rate challenge, insurers must take real and tangible actions

1 Active Inforce Management

...

Companies have lowered dividends and credited rates, and increased charges, fees and COIs

...“

„In-Force Management – Using Predictive Analytics to Enhance Profitability and Grow Sales

...

Predictive Analytics Potentially Grows Sales Through Informed Cross-Selling / Up-Selling

...

By using a „Likely to Buy“ Algorithm with a „Likely to Qualify“ Algorithm a company optimizes its ability to identify new sales from its in-force customers.“

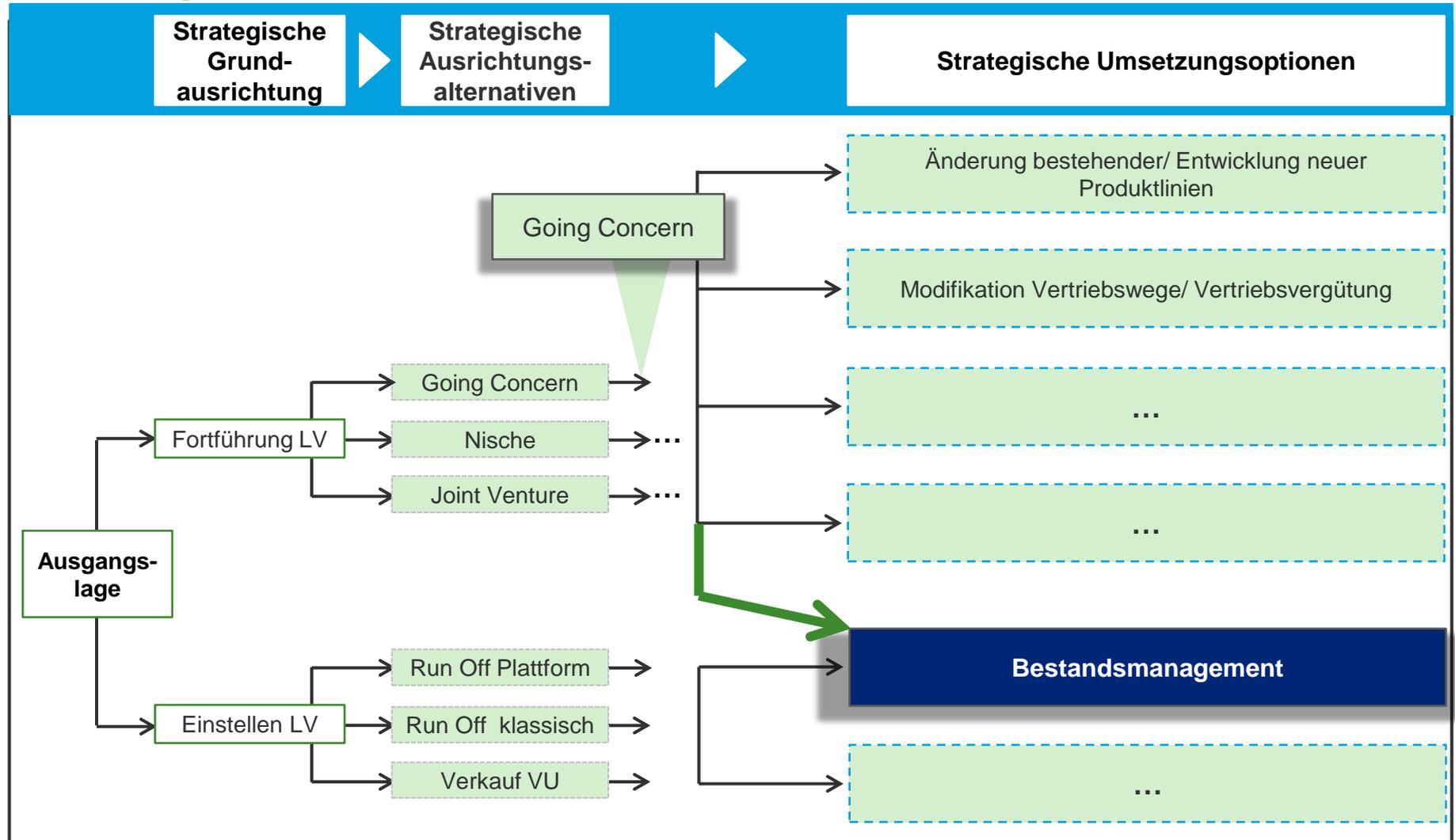
...“

Bestandsmanagement als Reaktion auf das lang andauernde Niedrigzinsumfeld und zur messbaren Erhöhung der Profitabilität

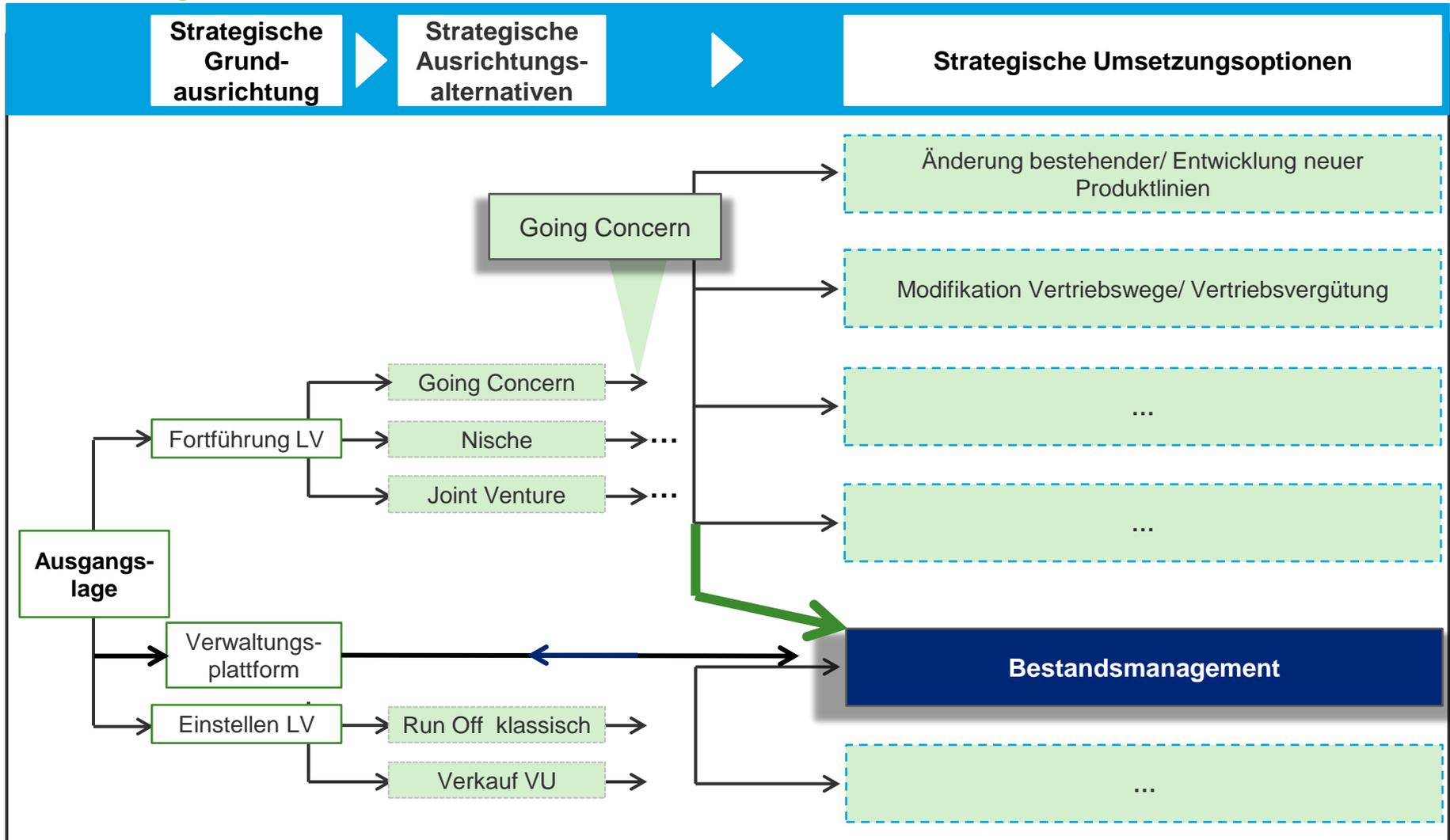
Quelle: SOA 2012 Annual Meeting & Exhibit, October 14-17,2012, Session 102 PD, In-force Product Management
Managing Inforce in a Low Interest Rate Environment, David J. Weinsier, Oliver Wyman

SOA 2012 Annual Meeting & Exhibit, October 14-17,2012, Session 102 PD, In-force Product Management
In-Force Management – Using Predictive Analytics to Enhance Profitability and Grow Sales, Mitchell R. Katcher, Deloitte

Bestandsmanagement als wesentlicher Bestandteil strategischer Optionen



Bestandsmanagement als wesentlicher Bestandteil strategischer Optionen



Ausgewählter Nutzen aus Sicht des Versicherungsnehmers



Gliederung

Definition Bestands- bzw. In Force Management	3
Strategische Option und Ziele	11
Ausgewählte Rahmenbedingungen	19
Handlungsfelder und Beispiel	21
Schlussbemerkung	27

Ausgewählte Rahmenbedingungen

Rechtlicher Rahmen	Branchen-Standards	Kunde und Vermittler	Administrative Fähigkeiten	Motivation spez. im Run Off	Bestandsstruktur
<ul style="list-style-type: none"> • Transparenz beim Zugehen auf den Kunden • Vielzahl von AVBs • (Un-)Freiheiten bei der Kapitalanlage • Novation • Besonderheiten in der bAV • Arbeitsrecht • Datenschutz • Auslandsberührung • Produkteigenschaften • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Kodices • (Kosten-) Darstellungen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen • Zusammenspiel Versicherer und Vermittler • Überzeugungsarbeit im Run Off-Business • Kein Verbauen eines evtl. späteren Re-Openings • Change Management • Konsistenz der Maßnahmen mit Neugeschäft und aktueller Verkaufsstory • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • IT • Verwaltungskapazitäten • Schnelligkeit • Gebündeltes Bearbeiten bei gebündelten Anfragen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • In House Change Management • Werblicher Auftritt im Run Off • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammensetzung Produkte/ Kunden-gruppen • ...

Kostenrahmen --- Relation Aufwand und Ertrag

Langfristige Lösungen --- Quick Wins

Gliederung

Definition Bestands- bzw. In Force Management	3
Strategische Option und Ziele	11
Ausgewählte Rahmenbedingungen	19
Handlungsfelder und Beispiel	21
Schlussbemerkung	27

Drei Handlungsfelder und diverse Dimensionen des Bestandsmanagements

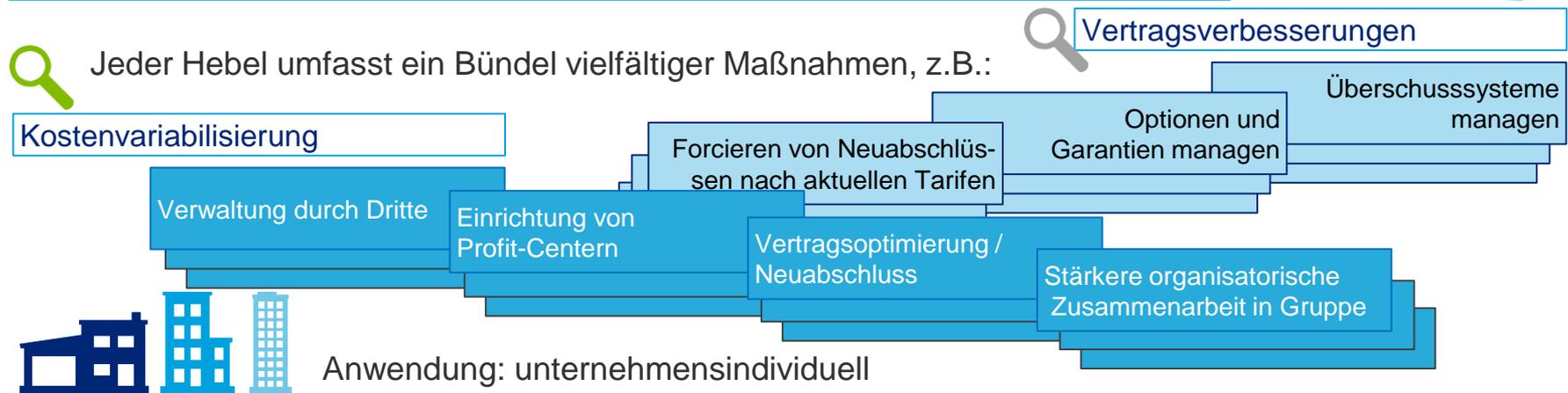


Pro Handlungsfeld sind

- **Treiber** zu identifizieren – z.B. ALM Optimierungen, Solvency II-Belastbarkeit in der finanziellen Steuerung
- **Showstopper** (frühzeitig) zu entdecken –z.B. Hindernisse in IT-Altsystemen in der Betriebsorganisation
- **Grundvoraussetzungen** zu gewährleisten – z.B. Kundenanalyse inkl. erwarteter Leistungsentwicklung inkl. Storni
- **Marktmöglichkeiten** konsequent zu **nutzen** – z.B. Identifikation und Managen von unbetreuten Kunden (Doing)
- **Neuerungen** umzusetzen – z.B. IT-Umstellung zur erhöhten Automatisierung in der Betriebsorga

Hebel der Handlungsfelder

Kundenbeziehung	Betriebsorganisation	Finanzielle Steuerung
Stärkung der Kundenbindung	Geschäftsmodell	Vertragsverbesserungen
Gezielte Wachstumsorientierung	Verbesserung der Prozesse	ALM und Investmentstrategie
Optimierung der Vertriebswege	Technische Veränderung	Rückversicherung
Produktoptimierung	Mitarbeiterentwicklung	Unternehmerisches Handeln
Analytische Möglichkeiten	Kostenvariabilisierung	Alternative Assetklassen
...



Handlungsempfehlung

Verständnis herstellen:

1

Wesentliche Voraussetzungen schaffen und Festlegungen treffen

Ziele abstimmen --- Leistungsspektrum festlegen --- KPIs identifizieren --- Vorgehensweise planen --- Teams zusammenstellen --- ... und bestätigen

2

Bündel priorisierter Maßnahmen abstimmen

Erste Bewertung von Maßnahmen --- Überprüfung der initialen Bewertung --- Priorisierung der Maßnahmen

Umsetzung:

3

Definition des Optimierungs-Programms

Detailanalyse durchführen --- Business Case aufstellen --- Ganzheitliche Strukturierung vornehmen --- Herunterbrechen in Teilprojekt-Pakete

4

Ausführung des Optimierungs-Programms

Kick-Off und Mobilisierung der Teilprojekt-Teams inkl. Verantwortlichkeiten --- Installieren und Leben von Projektgovernance- und controlling inkl. regelmäßiger Berichterstattungen

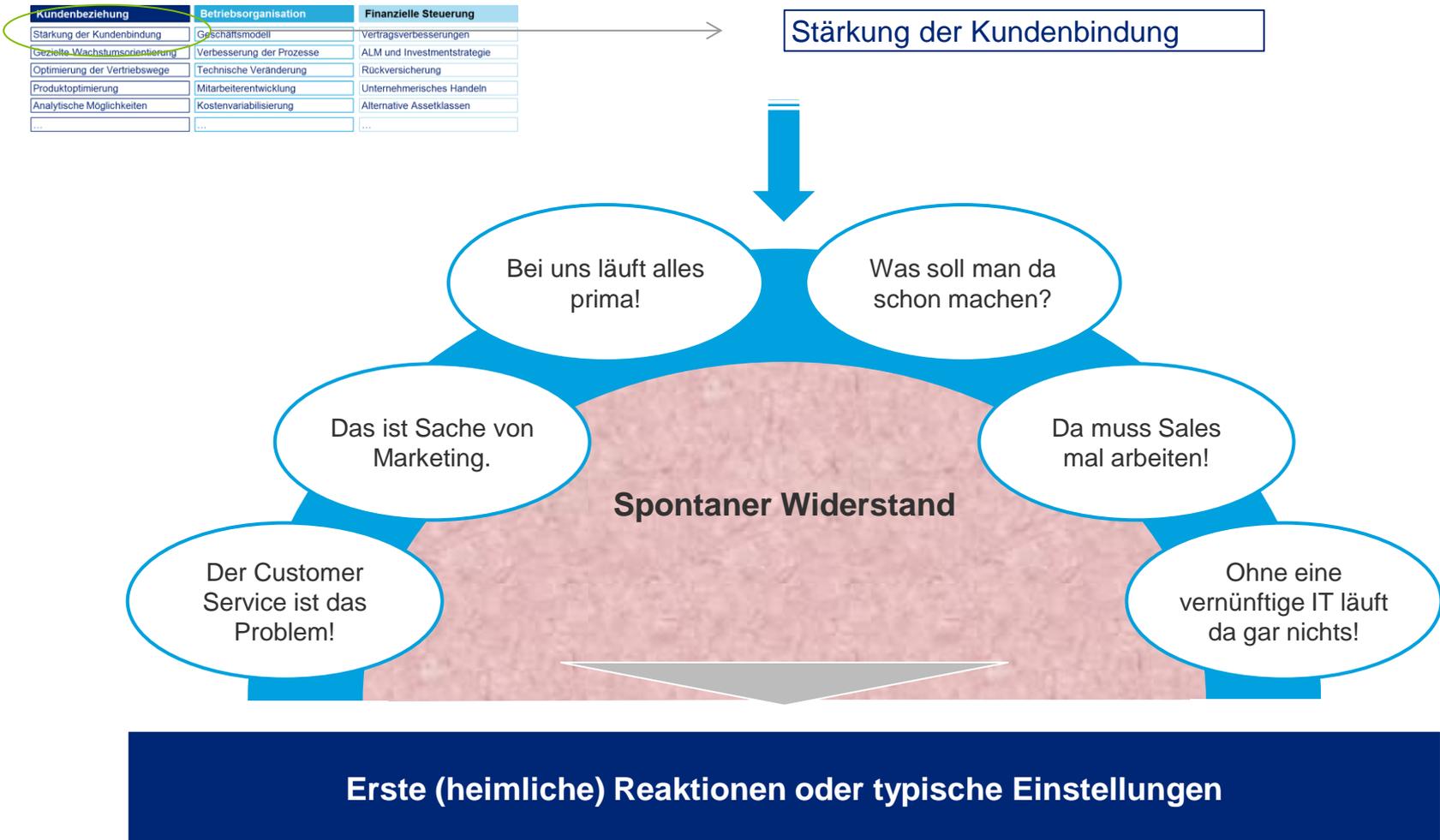
5

Überwachung der Erfolge des Programms im laufenden Geschäft

Enge Ergebnisüberwachung --- Regelmäßige und systematische Bewertung der Ergebnisse nach geordnetem System und definierten Bewertungsmaßstäben

Ein Teilprojekt: Stärkung der Kundenbindung

Typische Erstreaktionen



Ein Vorgehen in vier Phasen

Kundenverhalten, Kundenerwartung, Kundenwert, Kundenverständnis

Schaffung von Transparenz und Bewusstsein

- Kundendaten systematisch aufbereiten
- Kundenfeedback sammeln
- Kundenwert visualisieren
- Stornoquoten zusammentragen
- Identifizieren von Kundensegmenten

Wertsteigernde

Wertneutrale

Wertbelastende

- Bewusstsein schaffen:
 - Storno kostet uns Geld
 - Maßnahmen müssen vor Storni greifen

Stornowahrsch., Erkennen von Gefahrenquellen

- Stornowahrscheinlichkeit. ermitteln und bewerten
- Identifikation von Phasen in Kundenbeziehung mit (größter) Stornogefahr



- Früherkennungssystem für Kunden im Risiko entwickeln

Aufbau von Gegenmaßnahmen

- Identifikation von Kundengruppen, die man binden will
- Entwicklung von an Kundenerwartung orientierten Maßnahmen
- Systematisierung und Bündelung dieser Maßnahmen, u.a.



Außenauftritt



Vertragsabschluss



Verbindung halten



Servicequalität inkl. Leistungsabwicklung

- Bekenntnis zu dem Maßnahmenbündel

Umsetzung im alltäglichen Geschäftsbetrieb

- Implementierung in Ziele und Herunterbrechen für relevante Abteilungen
- Verantwortlichkeiten und nachhaltiges Commitment der Abteilungen erzeugen
- Zielgerichtete Trainings
- Systematische, regelmäßige Erfolgskontrolle, u.a.



Zur Kundengruppe passende Maßnahme



Finanzielle Effekte



Regelmäßiger Austausch (im Haus)



Fort-/Neuentwicklung von Maßnahmen

Gliederung

Definition Bestands- bzw. In Force Management	3
Strategische Option und Ziele	11
Ausgewählte Rahmenbedingungen	19
Handlungsfelder und Beispiel	21
Schlussbemerkung	27

Schlussbemerkung



- Bestandsmanagement ist nicht nur etwas für den Run-Off oder Run-Off-Verwaltungsplattformen
- Es ist kein neues Phänomen – aber es ist aufgrund der aktuellen Rahmenbedingungen stärker ins Bewusstsein gerückt – auch und insbesondere beim Going Concern Ansatz
- Maßnahmen des Bestandsmanagement gehen weit über eine bloße Verwaltung hinaus
- Sie erfordern ein hohes Maß an Kundenverständnis
- Sie sind stets unternehmensindividuell zu gestalten
- Sie erfordern ein von gegenseitigem Verständnis geprägtes Zusammenspiel diverser Fachlichkeiten und *Fakultäten*
- Sie sind sowohl im Run-Off als auch im Going Concern wertstabilisierend – und das ist in Zeiten wie diesen besonders wichtig



Deloitte.

B&W Deloitte GmbH
Magnusstraße 11
50672 Köln
Deutschland

Dr. Klaus Friedrich
Director
Dipl.-Math., Aktuar DAV

Telefon: +49 (0) 221 97324 58
Mobil: +49 (0) 151 58005819
kfriedrich@deloitte.de
www.deloitte.com/de

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), eine „private company limited by guarantee“ (Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach britischem Recht), ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen. DTTL und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sind rechtlich selbstständig und unabhängig. DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Mandanten. Eine detailliertere Beschreibung von DTTL und ihren Mitgliedsunternehmen finden Sie auf www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte erbringt Dienstleistungen aus den Bereichen Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Consulting und Corporate Finance für Unternehmen und Institutionen aus allen Wirtschaftszweigen; Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Mit einem weltweiten Netzwerk von Mitgliedsgesellschaften in mehr als 150 Ländern und Gebieten verbindet Deloitte herausragende Kompetenz mit erstklassigen Leistungen und steht Kunden so bei der Bewältigung ihrer komplexen unternehmerischen Herausforderungen zur Seite. „To be the Standard of Excellence“ – für mehr als 200.000 Mitarbeiter von Deloitte ist dies gemeinsame Vision und individueller Anspruch zugleich.

Diese Veröffentlichung dient ausschließlich der Information der Mitarbeiter von Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ihrer Mitgliedsunternehmen und deren verbundenen Unternehmen (insgesamt das „Deloitte Netzwerk“). Die Unternehmen des Deloitte Netzwerks übernehmen keinerlei Garantie oder Gewährleistung, noch haften sie in irgendeiner anderen Weise für den Inhalt dieser Veröffentlichung.