

Versicherungs wirtschaft

Magazin für Führungskräfte und Entscheider

75. Jahrgang | NOVEMBER 2020 | 22,- €

Höchste Zeit zu handeln

*Von Ralph Hientzsch, Dr. Peter v. Koppenfels
und Dr. Jürgen Stanowsky*

Sonderdruck

Höchste Zeit zu handeln

Wie die Steigerung des Ergebnisbeitrags aus geschlossenen Lebensversicherungsbeständen gelingt

Von Ralph Hientzsch, Dr. Peter v. Koppenfels und Dr. Jürgen Stanowsky

Nach Corona wird vieles nicht mehr so sein wie zuvor. Noch lassen sich nicht alle Folgen absehen, aber einige Lehren können schon jetzt gezogen werden. Egal ob Homeoffice oder Online-Einkauf während der Krise hat sich die Akzeptanz digitaler Interaktion spürbar erhöht (siehe Artikel „Näher am Kunden“, Versicherungswirtschaft 7/2020, S. 24). Zusätzlich leiden die Lebensversicherungsunternehmen nach wie vor unter den anhaltend niedrigen Zinsen. Die hohen Garantien, die man vor Jahren den Kunden versprach, lassen sich kaum noch erwirtschaften. Schon lange wird kein Neugeschäft mehr mit den alten Garantieprodukten gemacht, die Bücher sind größtenteils geschlossen. Heute hängen diese Altbestände vielen Lebensversicherern wie Mühlsteine um den Hals. Kein Wunder also, dass immer mehr Versicherer planen, sich von diesen alten Beständen zu trennen.

Mitte August hat die Allianz einen solchen Bestand von rund 95.000 Policen in Belgien an Monument Re verkauft. Der Verkauf von „Closed Life Books“ ist im angelsächsischen Raum schon länger verbreitet und nimmt nun auch auf dem europäischen Festland Fahrt auf. Eine Reihe von Private Equity Investoren, wie z.B. Cinven, Oaktree oder Apollo Group, haben den Markt im Auge und agieren in der Regel durch spezialisierte Tochterunternehmen, die auf Skalenerträge setzen. So hat z.B. Viridium, Beteiligung von Cinven, 2019 den Lebensversicherungsbestand der Generali Leben übernommen. Aus Sicht der Lebensversicherungsunternehmen sind die aktuelle Zinslandschaft und die hohen Garantiezinsen der Altbestände nur zwei der Probleme mit Altbeständen und nicht unbedingt die größten. Denn die Zinsrisiken solcher Bücher können über Rückversicherungsverträge gemanagt werden. Gegen einen Versicherungsbeitrag sind dann Risiken aus Zinsänderungen abgesichert.

VOLLAUTOMATISCHE KUNDENANSPRACHE

Wesentlicher ist, dass der Bestand und damit die Erträge durch Ablauf und vorzeitige Kündigung schrumpfen, während die Kosten für die Bestandsführung (IT-Systeme und Administration) bis zur Auszahlung der letzten Police weitgehend unverändert hoch bleiben. D.h. die Kosten pro Police

steigen über die Zeit signifikant an. Darüber hinaus sind die Bestandsführungssysteme dieser Altbestände in aller Regel nicht mehr auf dem neuesten Stand und binden deshalb überproportional viele Ressourcen (z.B. für Aktualisierung und Implementierung neuer Regulatorik). Welche Möglichkeiten bestehen nun für Versicherer, diese Last mit den Altbeständen in der Lebensversicherung zu reduzieren und den Ergebnisbeitrag der Altbestände zu erhöhen? Consileon sieht dafür grundsätzlich zwei Ansätze, die alternativ oder in Kombination angewandt werden können: Kostensenkung bzw. Effizienzsteigerung auf der einen Seite und Ertragssteigerung auf der anderen Seite.

Ansätze für Effizienzsteigerungen: Die klassische Methode zur Steigerung des Ergebnisbeitrags von Altbeständen ist die Senkung der Kosten in der Bestandsführung durch Effizienzsteigerungsmaßnahmen. Dazu gibt es verschiedene Möglichkeiten. Eine vergleichbar elegante Lösung wie bei der Absicherung der Zinsrisiken ist aber leider nicht dabei. Wichtig ist es daher, die Ziele klar zu formulieren und bei verschiedenen Möglichkeiten für jede Option einen Business Case zu erstellen.

Eine Effizienzsteigerung kann primär durch Verbesserung der Prozesse in den bestehenden Verwaltungssystemen erreicht werden. Hier bieten sich Methoden zur Verbesserung der Datenqualität, Lean Management, Prozessstandardisierung oder auch Robotic Process Automation an. Gerade letzteres Vorgehen bietet durch die Automatisierung manueller Tätigkeiten große Potenziale bei älteren Systemen.

Eine Alternative ist die Migration auf ein neues einfaches Bestandsführungssystem. Hier sind in den letzten Jahren in der Insurtechszene einige Innovationen entwickelt worden. Unsere Erfahrungen zeigen, dass es häufig lohnender sein kann, bestehende Altsysteme zu verbessern, statt die Daten auf ein neues System zu migrieren. Welcher Weg der Beste ist, bedarf einer individuellen Analyse und Gesamtbetrachtung.

Wenn die Möglichkeiten zur Effizienzsteigerung der Verwaltung ausgeschöpft sind, so ist die nächste Möglichkeit das Outsourcing der kompletten Bestandsführung der Altbestände. Je nach Vertragsgestaltung können so fixe in variable

Kosten überführt werden sowie Budget- und Managementkapazitäten besser allokiert werden. Dabei bleibt die Kundenbeziehung unverändert bestehen.

Als finale Möglichkeit verbleibt, last, but not least der Verkauf der Altbestände. Viele Versicherungen haben in den vergangenen Jahren diesen Weg gewählt, wie z.B. die Allianz, Generali Deutschland oder auch die Protektor-Lebensversicherungs AG. Allerdings geht bei diesem Vorgehen in der Regel die Kundenbeziehung verloren.

„Immer noch behandeln viele Versicherer ihre Bestandskunden recht stiefmütterlich.“

Ansätze für Ertragssteigerungen: Vielversprechender ist das Bestreben, die Erträge aus geschlossenen Altbeständen zu erhöhen. Es bieten sich eine Reihe von Möglichkeiten zur signifikanten Ertragssteigerung an, die oft mit vergleichsweise geringen Investitionen erzielt werden können. Immer noch behandeln viele Versicherungsunternehmen ihre Bestandskunden recht stiefmütterlich. Eine jährliche Statusmitteilung ist oft der einzige Kontakt zwischen Kunden und Unternehmen.

Der Entwicklung automatisierter kundespezifischer und ereignisgesteuerter Ansprachekonzepte für Cross Selling oder Wiederanlage kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Triggerbased Messages, mit denen kaufaffine Kunden in vorab analysierten kaufrelevanten Situationen vollautomatisch digital per E-Mail oder Push Notification über alle relevanten Kanäle angesprochen werden, stellen eine vergleichsweise schnell implementierbare Methode dar, um sowohl das Cross Selling als auch die Wiederanlage von Lebensversicherungen zu steigern. Voraussetzung für eine gezielte, individualisierte und vollautomatische Kundenansprache sind umfangreiche Kundendaten, die z.B. das Gesamtengagement des Kunden widerspiegeln, ein Analytiktool zur Analyse der kundenbezogenen Daten und zur Identifikation kaufrelevanter Ereignisse sowie die konsequente digitale Aktivierung der Kunden. Unter digitaler Aktivierung verstehen wir die Einwilligung und Bereitschaft der Kunden, auf digitalen Kanälen mit dem Versicherungsunternehmen zu kommunizieren und interagieren. Für diesen Zweck hat Consileon praxistaugliche Konzepte entwickelt, denn ohne entsprechende Aktivierung der Kunden versanden die Vorteile der Digitalisierung. Die Erfahrung zeigt aber auch, dass es immer auch Kundengruppen

gibt, die analoge Wege zum Austausch bevorzugen. Ob per Brief, telefonisch oder ganz klassisch durch Besuch am Wohnort, auch bei diesen Kunden steigt die Abschlussquote durch die richtige Ansprache und das passende Angebot.

ZENTRALE ERFOLGSFAKTOREN FÜR DAS ERGEBNISORIENTIERTE MANAGEMENT VON ALTBESTÄNDEN

Für die Wahl der richtigen Strategie beim Umgang mit Altbeständen (Effizienz- oder Ertragssteigerung) ist es wichtig, die Gesamtsituation des Versicherers zu betrachten. So bietet sich z.B. die Migration von Altsystemen auf eine neue Plattform dann eher an, wenn ohnehin im Unternehmen im Rahmen der IT-Strategie auf neue Plattformen umgestellt wird. Unsere Erfahrungen, dass der Erfolg zur Verbesserung des Ergebnisbeitrags von Altbeständen im Wesentlichen von fünf Faktoren abhängt:

- **Klarer Business Case für das Projekt**
- **Konsequente Digitalisierungsstrategie:** Jede IT-Investition sollte dazu dienen, die End-to-End-Digitalisierung aller Prozesse konsequent voranzutreiben.
- Bei der Entscheidung für eine neue Plattform ist die **Migrationsstrategie von großer Bedeutung.** Im Rahmen der Migration sollte die Kundensicht stets im Fokus stehen. Da immer Fehler passieren können, sollte ein effizientes Beschwerdemanagement von Anfang an mitgedacht und -konzipiert werden.
- **Umfassender Skill Transfer:** Das Wissen zu alten Verträgen und Systemen ist oft nur noch bei einer kleinen Anzahl von Mitarbeitern vorhanden. Dieses Wissen sollte in das neue Set-up integriert werden. Die Erstellung einer Skill Matrix strukturiert und erleichtert diesen Prozess deutlich.
- **Fokussiertes Change Management:** Projekte, die mit neuer Technologie einhergehen und neue Ansätze in eine Unternehmung bringen, sind häufig disruptiv und verunsichern die Mitarbeiter. Damit sind sämtliche Maßnahmen und Tätigkeiten gemeint, die zur Transformation der „lebendigen Organisation“ Versicherung beitragen; Betroffene werden dabei zu Beteiligten.

Die größte Chance besteht darin, den Kunden stärker in den Fokus zu rücken. Unser Ansatz „Wachstum durch Kundenfokus“ ist daher darauf angelegt, Versicherungen für Kunden einfach, bequem und attraktiv zu machen und die Effizienz der Organisation signifikant zu steigern. Dabei unterstützt Consileon sowohl bei der Entwicklung der Strategie als auch bei der notwendigen Implementierung in den Systemen und Prozessen.

Ralph Hientzsch, geschäftsführender Gesellschafter,
Dr. Peter v. Koppenfels, Associate Partner, und
Dr. Jürgen Stanowsky, Senior Advisor,
 Consileon Frankfurt GmbH



• Konzipieren, Initiieren und implementieren – wir können alle diese Disziplinen. Denn wir haben Consileon 200,1 mit dem Anspruch gegründet, nachhaltige Strategien für Unternehmen nicht nur zu definieren, sondern auch gemeinsam mit dem Auftraggeber umzusetzen. Damit stellen wir sicher, dass zukunftsweisende Ansätze nicht auf dem Weg von der Vorstandsetage in die Abteilungen versanden. Wir sind an Ihrer Seite, um richtige Strategien in passende Maßnahmen zu überführen.

Die Basis für unsere exzellenten Projektergebnisse sind unsere Werte gepaart mit Methodik, Fach-Know-How und unsere Change-Management-Kompetenz.

Consileon verfügt über zahlreiche erfolgreiche nationale und internationale Referenzen im Rahmen der Transformation zur Digitalisierung in der Assekuranz. Mit 430 Mitarbeitern und Standorten in Deutschland und Europa gehören wir zu den wachstumsstärksten Beratungshäusern Deutschlands und werden wir seit 2015 kontinuierlich als „Beste Berater“ vom Wirtschaftsmagazin „brand eins“ ausgezeichnet. Nehmen Sie uns in die Pflicht!



Consileon im Ranking »Beste Berater« 2015–2020
des Wirtschaftsmagazins »brand eins«

Ihre Ansprechpartner



Ralph Hientzsch | Geschäftsführender Gesellschafter
Consileon Frankfurt und Schweiz
+49 173 6540128
ralph.hientzsch@consileon.de
www.consileon.com



Dr. Peter von Koppenfels | Associate Partner
Consileon Frankfurt
+49 176 23282005
peter.vonkoppenfels@consileon.de
www.consileon.com