

Versicherungen.

8. Handelsblatt Jahrestagung „Kapitalanlagestrategien für Versicherungen“
13. Handelsblatt Jahrestagung „IT für Versicherungen“



Weitere Informationen erhalten Sie unter:

<http://vhb.handelsblatt.com/kapitalanlage>

<http://vhb.handelsblatt.com/it-versicherung>

Rückblick

8. Handelsblatt Jahrestagung „Assekuranz im Aufbruch 2008“

Fred Wagner

Lehrstuhl für Versicherungsbetriebslehre, Universität Leipzig

Auch im achten Jahr in Folge hat sich die Assekuranz auf der wohl bedeutendsten Branchentagung im Aufbruch präsentiert. Anlässe dafür gab es nach wie vor genug:

Die Rahmenbedingungen verändern sich mit einer Geschwindigkeit, die beträchtliche Anforderungen an die Anpassungsfähigkeit der Versicherungsunternehmen stellt. Allein die rechtliche Dynamik verursacht einen bislang unbekanntem Compliance-Druck, der teils grundlegend an den überkommenen Struktur- und Prozesslandschaften rüttelt, und damit auch etablierte Produkt- und Vertriebsmodelle in Frage stellt. Verschiedene Offenlegungspflichten schaffen eine ganz neue Transparenz in der Versicherungswirtschaft, die letzten Endes auch die künftigen Margen und deren Verteilungsmodelle zwischen den Unternehmenseigentümern, den Versicherungsnehmern, den Vermittlern und den Versicherern selbst – im Sinne der Eigenkapitalstärkung – beeinflussen werden. Mit all diesen Wirkungen können die EU-Vermittlerrichtlinie, die VVG-Reform, die Internationale Rechnungslegung (IAS/IFRS), das Bilanzrechtsmodernisierungsgesetz (BilMoG), Solvency II und MaRisk im Versicherungsunternehmen, um nur einige Beispiele für Fortentwicklungen gesetzlicher und aufsichtsrechtlicher Normen mit großer Tragweite zu nennen, nicht isoliert voneinander betrachtet werden. Und die Marktveränderungen in der Personenversicherung, insbesondere in der Lebens- und Krankenversicherung, die u.a. im Gefolge des Alterseinkünftegesetzes und des Gesundheitsmodernisierungsgesetzes bereits eingetreten sind und sich noch weiter entfalten werden, kommen zu alledem noch hinzu.

Die Diskussion darüber, ob die rechtlichen Entwicklungen und faktischen Zwänge tatsächlich zu mehr Anleger- und/oder Verbraucherschutz führen, ist müßig. Eine Umkehr wird es nicht geben. Tatsache ist, dass sich die Branche und die einzelnen Marktakteure mit neuen Verhältnissen auseinandersetzen und sich positionieren müssen. Nur punktuell sei auf einige Marktmechanismen hingewiesen, die künftig im Zusammenhang mit neuen Rechtsverhältnissen wirken und die Versicherungsunternehmen vor Herausforderungen stellen:

■ In der Finanzaufsicht unter Solvency II werden in Zukunft für alle Versicherer Rechnungsgrundlagen maßgeblich sein, die sich an der internationalen Rechnungslegung orientieren und deutlich zeitwertricher als nach dem HGB sind. Damit werden die „Soll-Solvabilität“ (Solvency Capital Requirement) als Maß für die tatsächliche Risikolage und die „Ist-Solvabilität“ (Available Solvency Margin) als Maß für die Risikodeckung mit Haftkapital auf volatileren Kenngrößen als bisher basieren.

■ Mit der höheren Ergebnisvolatilität und der größeren Schwankung der Solvabilitätsausstattung, die künftig auch publiziert werden muss, könnten die Kapitalkosten von Versicherungsunternehmen steigen.

Inhaltsverzeichnis

Seite 2	Rückblick: Assekuranz im Aufbruch 2008 Prof. Dr. Fred Wagner	Seite 8	8. Handelsblatt Jahrestagung „Kapitalanlagestrategien für Versicherungen“
Seite 4	Ertragreiches Wachstum in gesättigten und aufstrebenden Märkten Martin Strobel	Seite 9	Wetterfeste Versicherungsportfolios in volatilen Zeiten Hartmut Wagener
Seite 6	Von der Unter- in die Überdiversifikation der Portfolios? Dr. Uwe Siegmund	Seite 10	Chancen im aktuellen Marktumfeld erkennen Dr. Axel Wachsmann Marie Keil

■ Der Zwang zu wertorientierter Steuerung in den Versicherungsunternehmen wird sich in der Konsequenz maßgeblich verstärken. Damit werden die Preise, die Produkte (z.B. in der Lebensversicherung: Garantiezins, Laufzeiten), das Produktportefeuille, die Anreizsysteme im Vertrieb und viele weitere Gestaltungsparameter der Unternehmenspolitik je nach der Kapitalkraft des Versicherers und der Risiko/Rendite-Wirkungen auf den Prüfstand gestellt.

■ Im Ergebnis wird sich die Marktpositionierung verschiedener Versicherungsunternehmen in Zukunft viel deutlicher als bisher differenzieren.

Die letzte Handelsblatt Jahrestagung hat in diesem Sinne bereits viel Aufschluss gegeben. Renommiertere Unternehmenslenker haben ihre verschiedenen Positionierungsstrategien vorgestellt und die Herausforderungen offen gelegt, vor denen sie sich und ihre Häuser sehen. Dabei war es besonders interessant, die unterschiedlichen Ansätze von Versicherern mit divergierender Unternehmensgröße, Rechtsform, Spartenorientierung und mit verschiedenen Vertriebsmodellen zu verfolgen.

Bis zur neunten „Assekuranz im Aufbruch“ wird es keinen Stillstand geben. Sicher wird es auch dann, am 4. und 5. März 2009, wieder genug Anlass für ein Branchentreffen auf der Handelsblatt Jahrestagung mit herausfordernden Themen und entsprechendem Diskussionsbedarf geben.



9. Handelsblatt Jahrestagung

Assekuranz im Aufbruch

4. und 5. März 2009 in München

Seite 12 **Industrialisierung der IT auf Basis einer Prozessorganisation**
Ralf Stankat

Seite 14 **Online-Verkauf in der Versicherungswirtschaft – kein Selbstläufer!**
Dr. Jürgen Cramer

Seite 16 **Make or Buy: Die strategische Herausforderung**
Frank Neuroth

Seite 17 **Weitere Veranstaltungen 2008**

Seite 18 **Status quo der D&O: Aktuelle Trends und Erkenntnisse aus der Erneuerungsrunde 2007/2008**
Daniel Messmer

Seite 19 **Weitere Informationen**

Seite 20 **Anmeldemöglichkeiten**

Ertragreiches Wachstum in gesättigten und aufstrebenden Märkten

Martin Strobel

CEO Schweiz, Basler Versicherungen

Management Summary

Die Baloise, ein Versicherer Schweizer Ursprungs, der in mehreren europäischen Ländern erfolgreich tätig ist, verfolgt eine Doppelstrategie zur Erzielung ertragreichen Wachstums: In gesättigten Märkten wird über das Zielkundenmanagement eine konsequente Kundenorientierung in die Tat umgesetzt. Zur Erschließung zusätzlicher Wachstumsquellen tritt die Baloise mit einem fokussierten Ansatz in aufstrebende Märkte Osteuropas ein.

Ertragreich wachsen – aber wie?

Die Baloise-Gruppe gehört mit Prämieinnahmen von rund 7 Mrd. CHF (entspricht ca. 4.5 Mrd. €) zu den mittelständischen europäischen Versicherungsgesellschaften. Sie ist neben ihrem Heim- und Stamm-Markt Schweiz – der rund 50% der Prämieinnahmen ausmacht – in Deutschland, Belgien, Luxemburg, Österreich, Liechtenstein, Kroatien und Serbien tätig. Dank dem Fokus auf operative Exzellenz (OPEX) konnte die Ertragskraft der Baloise-Gruppe in den letzten Jahren markant gesteigert werden. Eine weitere Steigerung des Unternehmenswertes ist vor allem durch ertragreiches Wachstum möglich. Wie aber kann das realisiert werden?

Die Baloise hat auf diese Frage zwei Antworten entwickelt: In gesättigten Märkten kann über ein konsequentes Zielkundenmanagement ein überdurch-

schnittliches, ertragreiches Wachstum in ausgewählten Kundensegmenten erzielt werden. Um zusätzliches Wachstum zu generieren, tritt die Baloise in aufstrebende Märkte Osteuropas ein. Um auch hier schnell ertragreiche Wachstumspotenziale zu erschließen, fokussiert sich die Baloise in der Marktbearbeitung auf ausgewählte Zielkundensegmente.

Zielkundenmanagement in gesättigten Märkten

Ausgangspunkt für das Zielkundenmanagement ist ein vertieftes Verständnis für die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden. Zu diesem Zweck entwickelten wir bei der Baloise eine Kundensegmentierung in die Klassen A, B, C und D. „A“-Kunden sind Kunden mit einer hohen Beziehungsintensität zur Baloise; mit anderen Worten: „Baloise-Fans“. Sie nutzen viele Produkte der Baloise und legen Wert auf intensive, persönliche Betreuung durch den Kundenberater. „C“-Kunden dagegen sind typischerweise Einprodukt-Kunden, die an günstigen Prämien und effizienten Prozessen interessiert sind. Interessant ist die Segmentierung auch von einem Wertgesichtspunkt: So ist der Lebenszyklus-Ertragswert eines A-Kunden ca. 70 (!) mal größer, als der eines „C“-Kunden. „D“-Kunden sind Kunden, die sogar einen negativen Lebenszyklus-Ertragswert aufweisen.

Mit diesem vertieften Verständnis der Kundenstruktur wurde die gesamte Baloise-Gruppe auf die Bedürfnisse der Zielkunden ausgerichtet. Zielsetzung ist es, ein überdurchschnittliches Wachstum in den A- und B-Segmenten zu erzielen. Das kann über entsprechende Cross- und Up-Selling-Maßnahmen erreicht werden. Auch diese werden bei der Baloise mit analytischen Methoden unterstützt. Der Außendienst erhält Informationen über die Cross-Selling-Wahrscheinlichkeit jedes einzelnen Kunden. Diese Strategie des Zielkundenmanagements wurde auch in die Vertriebssteuerung integriert; so sind ca. 30% des Einkommens eines Kundenberaters des Schweizer Geschäfts der Baloise von seinen Erfolgen im Zielkundenmanagement abhängig.

Vier Jahre nach der Entwicklung und Umsetzung dieses Ansatzes kann ein positives Fazit gezogen werden: In den Zielkundensegmenten wachsen wir schneller als der Markt und realisieren damit einen erheblichen Mehrwert für die Baloise.

Der Fokussierte Finanzdienstleister

In der Schweiz ergänzt die Baloise diesen Ansatz des Zielkundenmanagements durch den fokussierten Finanzdienstleister. Im Jahr 2000 erwarb die Baloise eine regionale Universalbank, die Baloise Bank SoBa. Zielsetzung ist es, dem eigenen Außendienst den Verkauf von einfachen Bankprodukten, wie



z.B. Spar- und Anlagekonti aber auch Hypotheken für selbstgenutztes Wohnen zu ermöglichen.

Dieses Modell der gezielten Anbündelung von Bankprodukten an bestehende (Versicherungs-) Kundenbeziehungen entwickelt sich äußerst erfreulich: Die Baloise Bank SoBa gehört heute zu den am schnellsten wachsenden Retailbanken der Schweiz – und das in einem hochgesättigten Markt.

Fokussierter Wachstumsansatz in aufstrebenden Märkten

Zur Erschließung weiterer Wachstumsquellen trat die Baloise im Jahr 2000 in den kroatischen Markt ein. Um schnellstmöglich ertragreiches Wachstum in diesem stark aufsteigenden Markt zu erzielen, wählten wir einen fokussierten Ansatz. Für die Kundengruppen „Ärzte“ und „Zahnärzte“ wurden spezielle Rundum-Lösungen geschaffen. Diese Rund-

um-Lösungen decken die typischen Versicherungs- (z.B. Sach-, Haft- und Vermögensdeckungen) und Vorsorgefragen (z.B. Lebensversicherungen) der Kundenzielgruppe ab. Dieser Zielkunden-Ansatz wurde gemeinsam mit den Ärzte- und Zahnärztekammern entwickelt. Über diese beiden Kammern konnte auch der Vertrieb so organisiert werden, dass eine enge Vernetzung zwischen dem eigenen Außendienst und der Ärzteschaft entstand.

Ergebnis dieses hochfokussierten, kundenorientierten Ansatzes ist, dass die Baloise heute im Segment der kroatischen Ärzte und Zahnärzte über einen Marktanteil von deutlich mehr als 30% verfügt und diesen stetig weiter ausbaut. Basierend auf diesen guten Erfahrungen erfolgte 2007 der Markteintritt in Serbien.

Lessons learned: Fokus und Kundenorientierung sind wichtig

In gesättigten Märkten ist es möglich, Marktanteile in attraktiven Segmenten zu gewinnen. Voraussetzung ist ein fokussierter, kundenorientierter Ansatz, wie ihn die Baloise verfolgt. Nach unserer Erfahrung ist die Etablierung eines solchen Ansatzes aber ein aufwändiges Unterfangen: Es gilt, Systeme, Prozesse und nicht zuletzt Kulturen auf das neue Ziel auszurichten. Leichter ist ein fokussierter Ansatz in einem neuen Markt umzusetzen; innerhalb nur eines Jahres kann man „auf der grünen Wiese“ ein rentables, stark wachsendes Geschäftsmodell etablieren, wenn man den Fokus richtig setzt.

Wir lieben Oldtimer - aber nicht im Rechenzentrum! Zeit für eine moderne Versicherungssoftware.

Jede Technologie hat ihre Zeit. Was früher gut funktionierte, entspricht heute nicht mehr den Anforderungen. Eine zukunftsfähige und flexible Software-Lösung hilft Ihnen, auf neue Markterfordernisse schnell reagieren zu können und Risiken zu minimieren.

lifestream.

Modulare Software für Versicherungen.



intersoft:
AKTIENGESELLSCHAFT

www.intersoft.de/oldtimer

Von der Unter- in die Überdiversifikation der Portfolios?

Dr. Uwe Siegmund

Chief Investment Strategist, R+V Versicherung

„Die deutschen Versicherer sind unterdiversifiziert“ lautet ein immer wieder vorgetragener Vorwurf. Durch größere Diversifikation könne entweder eine höhere Rendite für die Kunden oder die gleiche Rendite bei niedrigeren Risiken erwirtschaftet werden. Damit ist nicht nur der Kauf von Aktien und Immobilien, von Unternehmens- und Bankenanleihen gemeint, sondern auch – und vor allem – von Engagements in allen Arten alternativer Investments, von Hedge Fonds bis zu Rohstoffen.

In der Tat gibt es dafür gute Gründe. Man schaue in jedes gängige Lehrbuch zum Portfoliomanagement: Die Diversifikation eines Portfolios über verschiedene Regionen oder Assetklassen ist der Königsweg des natürlichen Risikomanagements. Im Idealfall werden vollkommen unkorrelierte Vermögenswerte so gemixt, dass der Portfoliomanager zuerst auf die Effizienzkurve zwischen Rendite und Risiko und dort angelangt dann auf die Position seiner gewünschten Strategie wandert. Doch wie sieht es in der Wirklichkeit aus?

Zunehmende Korrelationen

Die Diversifikation ist immer schwieriger geworden. Dies soll am Beispiel der Aktienmärkte demonstriert werden. In Bild 1 sind die Korrelationen von sechs Aktienmärkten zum MSCI Europe über 35 Jahre abgebildet. Mit Ausnahme von Japan fällt auf:

Erstens gibt es seit mindestens 20 Jahren einen Trend zunehmender Korrelation, vereinfacht von 0,6 auf 0,9 (großer Pfeil). Zweitens gibt es seit den 1990er Jahren einen ruhigen Gleichlauf der Korrelation großer Märkte in den USA, in Euroland und in Deutschland. Drittens gibt es in turbulenten Zeiten – also gerade dann, wenn die Diversifikation am meisten benötigt wird – eine starke und springende Hochkorrelation. Man schaue auf die Jahre 1987 oder 2001-03 (kleine Pfeile).

Zu genau den gleichen Ergebnissen kommt die Europäische Zentralbank in ihrem Monatsbericht von Februar 2008 unter Einbezug der jüngsten Kreditkrise. Nicht nur innerhalb einer Assetklasse nimmt die Korrelation zu, auch zwischen ihnen. Korrelationsmatrizen verschiedener Assetklassen, Regionen, Laufzeiten, Stile, Ratingkategorien etc. sehen nicht besser aus.

Zunehmende Kosten und neue Risiken

Es zeigt sich, dass es immer schwerer ist, ein wohl diversifiziertes Portfolio zu erzeugen. Das kann so weit gehen, dass sich der Nutzen der Diversifikation in sein Gegenteil verkehrt. Zunehmende Diversifikation erzeugt dann auf einmal Verluste und führt zu Portfolioinstabilität. Als hauptsächliche Gründe dafür sind zu nennen

– Zunehmende Transaktionskosten:

Dazu gehören nicht nur die hohen Management- und Performancegebühren der Spezialanbieter, die Gebühren aller dazwischen geschalteten Anwälte oder Berater, sondern auch die internen Aufwendungen für Controlling, Vermögensverwaltung und Technik.

– Neue Risiken:

Die auffälligsten sind natürlich die Währungsrisiken. Es gehören aber auch Managerrisiken, Austrittsrisiken und insbesondere juristische und steuerliche Risiken dazu. Haben Sie schon einmal parallele Gerichtsprozesse auf Bermuda, in Großbritannien und Luxemburg geführt?

– Mentale Erschöpfung:

Die Bewältigung von vielleicht mehr als 20 Märkten, 50 Subportfolien, 100 Mandaten und 500 Verpackungen in all ihren Dimensionen und zeitlichem Verlauf führt schnell zu mentaler Erschöpfung, oder aber Modellgläubigkeit.

Diversifikation ist eben kein „free lunch“ wie die Theorie und die Vertreter der neuen Assetklassen immer wieder glauben machen wollen.

Nicht nur Alternative Investments

Hinzu kommt, dass das Ausgangsbild nicht stimmt. Die deutschen Versicherer sind gar nicht so wenig diversifiziert, wie allgemein angenommen wird. Die Lebensversicherer mögen zwar eine Aktienquote von nur ca. 10% haben, doch verglichen mit 1985 liegt sie deutlich höher. Sie haben innerhalb der Aktien stark diversifiziert, gut ablesbar an den allgemein verwendeten Benchmarks wie etwa MSCI World.

Und sie sind innerhalb der Renten stark diversifiziert. Dazu hatte ich beispielsweise eine Kreditquote für die Branche berechnet, die in Analogie zur Aktienquote das Kreditrisiko vereinfacht misst (siehe Zeitschrift für Versicherungswesen 18/2007). Ich kam auf etwa 15%, wenn man Nachranganleihen, Genussrechte, ABS/CLN, Hochzinsanleihen sowie (indirekt ermittelt) Unternehmens-, Banken- und Emerging Market-Anleihen zusammen zählt. Natürlich sind Lebensversicherer auch über Emittenten, Laufzeiten etc. diversifiziert.

In Alternativen Investments sind die Lebensversicherer in der Tat wenig investiert, bei allen Ungenauigkeiten der Erfassung. Weniger als 2% in Immobilien, weniger als 1% in Private Equity, Hedge Fonds oder Rohstoffe. Allerdings vermute ich, dass Versicherer mindestens 5% in Währungen investiert sind. Diese haben sich eben so im ganzen Portfolio angesammelt und bedürften wohl als Erstes des Managements.

Und Versicherer sind diversifiziert über verschiedene Instrumente: Sie verwenden viel mehr externe Manager als früher; sie investieren in fundamentale und quantitative Stile; sie nutzen verschiedene Strukturierungen und Verpackungen; sie sind dem Experimentieren mit Innovationen nicht abgeneigt.

Insofern darf man nicht nur die Menge an Kapitalanlagevolumen in Alternativen Investments als alleiniges Maß der Diversifikation nehmen.

Begrenzte Diversifikation

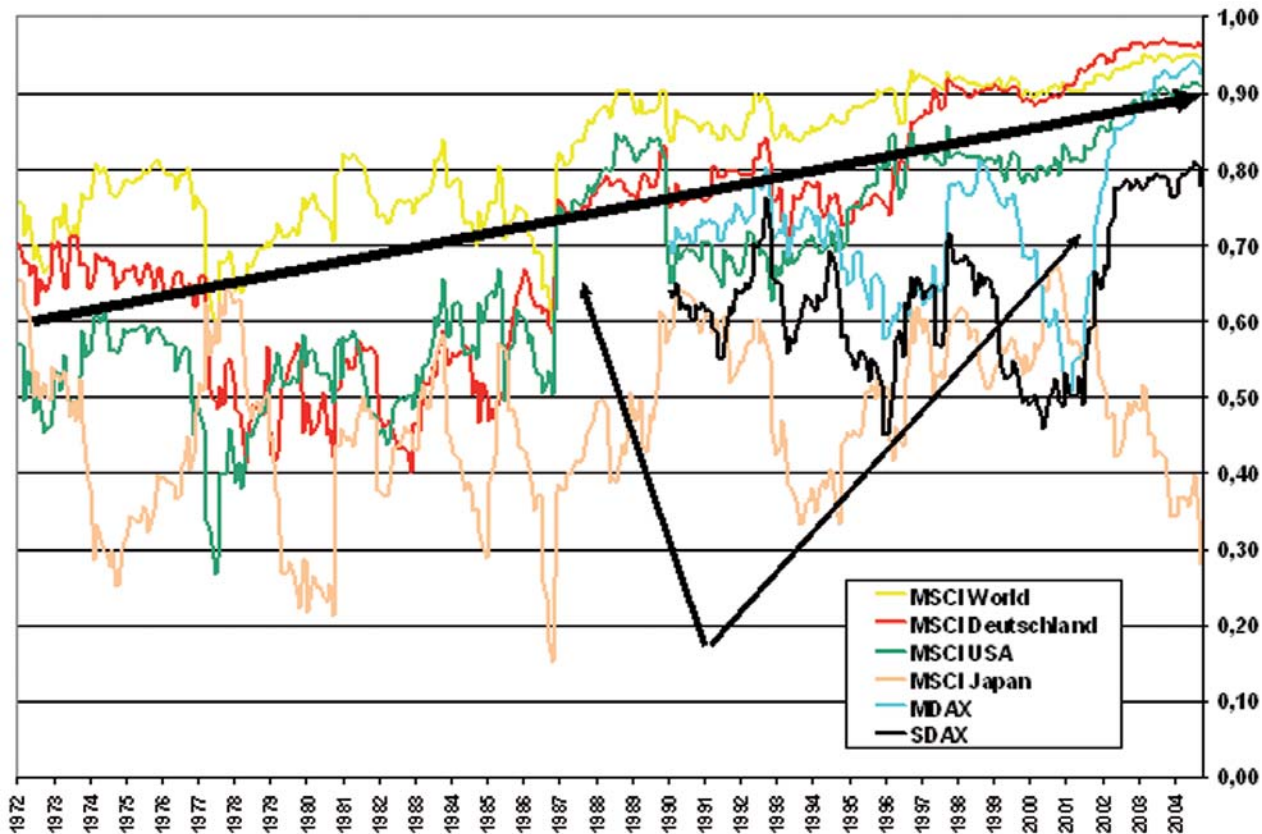
Die Kritiker der Asset Allokation der deutschen Versicherer haben insofern Recht, dass diese sicherlich aus einer Phase der Unterdiversifikation kommen.

Investments nur in deutsche Pfandbriefe und wenige DAX-Aktien sind nicht effizient. Die Kritiker unterschätzen jedoch die Probleme der Diversifikation.

Vielleicht sollten Versicherer in Zeiten zunehmender Korrelation und rascher Globalisierung gerade nicht stark diversifizieren und dem allgemeinen Herdentrieb in einige Alternative Investments

folgen. Vielleicht sollten sie sich auf wenige Märkte konzentrieren und diese tiefer durchdringen. Um mit David F. Swensen, dem CIO des Yale Stiftungsfonds und einem der bekanntesten Diversifizierungsbefürworter zu sprechen: „Concentrated portfolios benefit from focused attention.“

Bild 1:
Korrelation Aktienmärkte 1970-2005



Hinweis: Rollierende Korrelation über 3 Jahre, monatliche Daten, in EUR. MDAX und SDAX seit 1987.

Quelle: Datastream.

1. und 2. Juli 2008, München

8. Handelsblatt Jahrestagung

Kapitalanlagestrategien für Versicherungen

Auswirkungen der Krise auf die Finanzmärkte



Hermann Aukamp,
Nordrheinische Ärzteversorgung,
Einrichtung der Ärztekammer
Nordrhein



Uwe Bärenz,
P+P Pöllath & Partners



Michael Busack,
Absolut Research/
Absolut|report



Dr. Wolfram Gerdes,
Württembergische
Lebensversicherung/
Württembergische Versicherung



Volker Greve,
Bundesanstalt für
Finanzdienstleistungsaufsicht



Dr. Stefan Heinemann,
AmpegaGerling Asset
Management



Dr. Volker G. Heinke,
VERSORGUNGSKASSEN
KZVK/VKPB



Dr. Robert Helm,
MEAG MUNICH ERGO
Kapitalanlagegesellschaft



Marcel Kaufmann,
Swiss Reinsurance Company



Dr. Michael Korn,
Allianz Global Investors



Hans Lauber,
ARECON Independent
Asset Managers



Andrea Piatti,
Swiss Re Capital Markets



Dr. Dirk Rogowski,
Pall Mall Investment
Management



Hubertus Theile-Ochel,
Golding Capital Partners



Dr. Axel Wachsmann,
Société Générale



Uwe Wewel,
Bundesfinanzministerium



Dr. Klaus Wiener,
Generali Investments
Deutschland Kapitalanlage-
gesellschaft



Unter Vorsitz von:
Bastian Schmedding,
Bundesverband
Alternative Investments



Handelsblatt

Substanz entscheidet.

Mit freundlicher Unterstützung von:

GOLDING
CAPITAL PARTNERS

Weitere Informationen finden Sie unter:

<http://vhb.handelsblatt.com/kapitalanlage>

Wetterfeste Versicherungsportfolios in volatilen Zeiten

Hartmut Wagener

Chief Investment Officer, Generali Investments Deutschland, Köln und Mitglied des Vorstandes, Generali Investments S.p.A., Triest.

In den derzeit turbulenten Zeiten an den Kapitalmärkten ist es gerade für die Verwalter von Versicherungsportfolios wichtig, sich gut zu positionieren. Es gilt, die Allokation anzupassen und sich bietende Gelegenheiten zu nutzen. Generali Investments Deutschland ist mit einem verwalteten Vermögen von rund 76 Milliarden Euro einer der größten Asset Manager in Deutschland. Neben dem Publikumsfondsgeschäft und der Verwaltung von Drittmandaten ist das Management der Finanzanlagen für die Versicherungsunternehmen der Generali Gruppe in Deutschland, Österreich, der Schweiz und den Niederlanden Hauptgeschäftsfeld des Unternehmens.

Keine signifikante Reduktion der Aktienquote

Das Wachstum der vergangenen Jahre wird sich wohl 2008 nicht wiederholen. Regelmäßige Negativmeldungen über Konjunktur und Unternehmen sorgen für anhaltend volatile Kapitalmärkte. Besonders die Aktienmärkte stehen derzeit im Blickpunkt. Bei den deutschen Lebensversicherungsportfolios der Generali Gruppe ist die Aktienquote auf maximal 10 bis 12 Prozent limitiert. Das Maximum bei den SUHK-Portfolios liegt etwa doppelt so hoch. Generali Investments hat diese Quoten auch im derzeitigen Umfeld nicht drastisch reduziert. Gegen die Volatilität werden Absicherungen in Form von Optionen eingesetzt, aber: Auch wenn das Jahr 2008 weiterhin ein schwieriges Jahr bleiben wird, gilt es, den Renditetreiber Aktien nicht aus den Portfolios zu verbannen. Sollten die USA

tatsächlich in eine Rezession driften, dürften europäische Aktien auf Jahres-sicht besser abschneiden als die US-Märkte. Dennoch sind amerikanische Aktien aus taktischen Gesichtspunkten ebenfalls interessant – vorausgesetzt, eine tiefgehende Rezession bleibt aus.

Ein verlangsamtes Wachstum in den Industrienationen wird sich auch auf die so genannten Emerging Markets auswirken. Länder wie Brasilien, Russland, Indien und China dürften einen Teil des gebremsten Wachstums abfedern, können aber nicht komplett losgelöst von den USA und Europa betrachtet werden. Langfristig ist der Ausblick für diese Staaten aber weiter positiv.

Anleihemärkte bieten interessante Möglichkeiten

Interessant ist die derzeitige Situation an den Anleihemärkten. Das herrschende Risiko ist mittlerweile eingepreist und insbesondere Unternehmensanleihen bieten interessante Spreads. In den vergangenen Jahren hat Generali Investments die Investitionen in „Non-Financials“, also Anleihen von Unternehmen, die nicht aus dem Finanzsektor stammen, aufgrund niedriger Margen stark reduziert. Jetzt bieten sowohl „Financials“, als auch „Non-Financials“ interessante Risiko-/Ertragsprofile, so dass die Quote der Unternehmensanleihen in den kommenden Monaten deutlich erhöht werden wird. Hier ist jedoch behutsames Vorgehen nötig, denn die Liquidität ist zurzeit speziell bei „Non-Financials“ so gering, dass jede größere

Transaktion erhebliche Auswirkungen hätte. Da die Probleme im Bankensektor wohl ohnehin noch einige Zeit anhalten werden, ist keine Eile geboten. Im Laufe der nächsten Monate werden sich genügend Möglichkeiten für Investitionen bieten.

Auch der Anteil von Hochzinsanleihen (High Yields) in den Versicherungsportfolios soll kontinuierlich steigen. Das Generali Investments Kompetenzcenter in Triest (Italien) managt bereits einen Fonds auf der europäischen Produktplattform Generali Investments SICAV, der in europäischen High Yields anlegt. Der US-Markt ist zwar vergleichbar mit Europa, bietet aber eine höhere Liquidität und breitere Diversifikationsmöglichkeiten. Aus diesem Grund bestehen enge Kooperationen mit externen Managern, um auch in amerikanische Hochzinsanleihen investieren zu können. Denkbar ist, dass sich die Quote der Hochzinsanleihen in den Versicherungsportfolios längerfristig auf mehr als 2 Prozent erhöht.

Im Fokus stehen aber selbstverständlich Staatsanleihen und Pfandbriefe hoher Bonität. Sie bilden die unerlässliche Basis aller Versicherungsportfolios, da sie die entsprechende Sicherheit und Liquidität bieten. Trotzdem ist es speziell in Zeiten abschwächenden Wachstums wichtig, die richtigen Gelegenheiten zu erwischen, um sich erfolgreich für die Zukunft zu positionieren.



Chancen im aktuellen Marktumfeld erkennen

Dr. Axel Wachsmann, Director Institutional Business

Marie Keil, Leiterin Institutionelles Marketing, Société Générale

Die aktuelle Krise im Finanzsektor eröffnet auch neue Chancen für die Anlage von Versicherern. Denn der derzeit wenig verlockende Markttrend bestimmt nicht allein die Performance. Die aktuell zu beobachtenden Konstellationen aus hoher Volatilität und mäßig gestiegener Korrelation bergen Potenzial für zusätzliche Renditen und Portfoliodiversifikation. In einem durch relativ niedrige Zinsen gekennzeichneten Umfeld bieten sich jetzt gute Einstiegschancen für ausgewählte Strategien als Alternative zu Aktien oder Hedgefonds Investments.

Finanzmärkte in Bedrängnis

Nach dem turbulenten Jahresstart sind die Stimmen zum zukünftigen Marktgeschehen auf den Aktienmärkten deutlich vorsichtiger geworden. Trotz der Zinssenkungen der FED ist die Nervosi-

tät weiterhin hoch und nur noch wenige wagen zu behaupten, dass die Märkte bereits Boden gefunden haben. Nach einer Reihe von Negativschlagzeilen bei den Finanztiteln erreichte ausgerechnet Siemens einen traurigen Höhepunkt. Das größte deutsche Industrieunternehmen musste am 17.03.08 einen Tagesverlust von schwindelerregenden 17% verkraften und verlor seit Jahresbeginn über 37% seines Werts.

Die Möglichkeiten sind vielfältig

Viele Portfolien von Versicherern leiden derzeit gleich doppelt. Zum einen sind die Renditen von Aktien massiv eingebrochen und das Risiko hat sich teilweise dramatisch erhöht, so dass es nicht mehr im Verhältnis zu den Renditechancen steht. Zum anderen lohnen sich Neueinstiege in Anleihen aufgrund der

relativ niedrigen Zinsen momentan nur begrenzt. Aus diesen Gründen ließ sich zuletzt eine gewisse Zurückhaltung bei Investitionsentscheidungen beobachten. Nun sind Alternativen gefragt, die die risiko-bereinigte Rendite eines Portfolios erhöhen. Dabei kann es sich für Versicherer als professionelle Investoren lohnen, auf weitere Marktparameter, wie die Volatilität und die Korrelation, einzugehen. Und zwar sowohl um längerfristige Markterwartungen umzusetzen als auch um aktuelle Gegebenheiten und kurzfristige Trends zu nutzen.

Die Herausforderung aus Volatilität und Korrelation

Neben den Aussichten pro Assetklasse sollten die Volatilität und die Korrelation im Markt bewertet werden. Diese beiden Parameter sind essentieller Bestandteil

Besser aufgestellt

Kapitalanlage-Management

Another Dimension



Im Asset-Management ist ein Steuermann gefragt, der vorausschauend agiert und die Risiken des gesamten Bestands im Blick hat. Die Software SimCorp Dimension bietet Ihnen die Bordmittel, um Ihre Kapitalanlagen sicher durch die turbulenten Märkte zu bringen.

Interessiert, wieso sich immer mehr Versicherungen und Versorgungseinrichtungen für unsere durchgängige Software-Lösung entscheiden?

Informieren Sie sich jetzt.

 **SimCorp**
Dimension

SIMCORP GMBH
Industriestraße 1, D-61352 Bad Homburg.
www.simcorp.com

Kontakt:
Frank Häusgen, Sales Manager
frank.haeusgen@simcorp.com

vieler erfolgreicher Hedgefonds-Strategien und können auch in separaten Investitionslösungen genutzt werden. Ihr großer Vorteil liegt in ihrer geringen Korrelation zu den traditionellen Assetklassen. Dies bedeutet, dass sie sich unabhängig von diesen entwickeln und daher Diversifizierungspotenzial haben.

Volatilität nutzen

Die Volatilität steht bildlich gesprochen für das Ausmaß der Kursschwankungen. Empirisch betrachtet, nimmt diese immer dann zu, wenn es an den Märkten zu Korrekturen oder Einbrüchen kommt. Zu Beginn dieses Jahres stieg die Volatilität stark, so dass Produkte, die „long“ in Volatilität waren, den Anleger besser stellten. Als einfaches Beispiel kann man sich eine Kaufoption vorstellen, dessen Ausübungswahrscheinlichkeit

bei höheren Schwankungen steigt und deshalb an Wert gewinnt. Bei fallenden Märkten leidet der Investor beim Erwerb einer Kaufoption aber gerade aufgrund des Delta. Um marktunabhängig von der Volatilität zu partizipieren, benötigt man andere Instrumente. Geeignet ist z.B. der investierbare SGI Vol Premium Index, der aufgrund seiner Volatilitäts-Strategie hohe Performancezahlen bei sehr niedrigem Risiko erreicht hat.

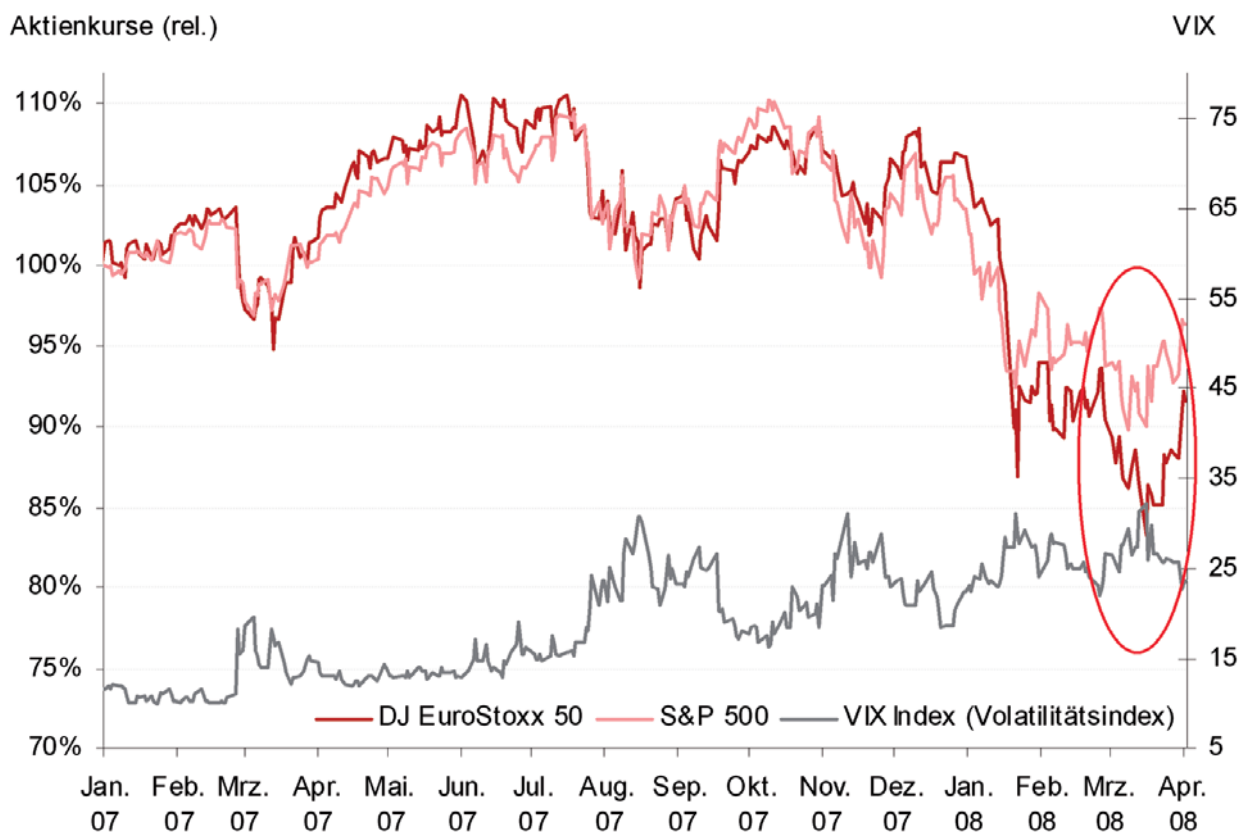
Korrelation nutzen

Die Korrelation gibt an, wie stark der Zusammenhang zwischen den Entwicklungen unterschiedlicher Finanzinstrumente ist. Chancen eröffnet die Korrelation, weil sie sich empirisch gesehen – wie die Volatilität – gegen den Markttrend verhält. Zugänglich wird die Korrelation beispielsweise durch den Bezug auf ei-

nen Korb aus Aktien oder Indizes. Dieses Vorgehen ist aus der Dispersionsstrategie bekannt, bei der der Investor davon profitiert, dass sich die Titel unterschiedlich entwickeln – unabhängig von der generellen Marktentwicklung.

Renditechancen und Diversifikation

Gerade im aktuellen Marktumfeld sollte die Berücksichtigung von Volatilität und Korrelation bei der Einschätzung der Marktentwicklung nicht fehlen, damit das passende Investment gefunden werden kann. Aufgrund ihrer Bedeutung werden Volatilität und Korrelation zu Recht auch als eigene Anlageklasse bezeichnet; sie können Versicherern helfen, die Rendite der Eigenanlage deutlich zu erhöhen.



Industrialisierung der IT auf Basis einer Prozessorganisation

Ralf Stankat

Mitglied der Geschäftsführung, W&W Informatik GmbH

Steigende Kundenanforderungen

Die W&W-Gruppe ist in den beiden vergangenen Jahren durch einen intensiven Prozess der Neuausrichtung gegangen und hat ihren Weg hin zu einem Vorsorge-Spezialisten, der alles rund um die Themen Vermögensbildung, Wohneigentum, Absicherung und Risikoschutz aus einer Hand bietet, konsequent weiter verfolgt und die Geschäftsfelder BausparBank und Versicherungen zusammenführt. Dieser Positionierung am Markt folgend, stellt sich auch für die W&W Informatik GmbH als eigenständigem Konzerndienstleister, eine anspruchsvolle Aufgabe: Sie muss den daraus folgenden, gestiegenen Kundenanforderungen gerecht werden. Dazu bedarf es einer hohen Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit bei gleichzeitiger Verlässlichkeit und Kosteneffizienz. Aber wie sind diese scheinbar konträren Ziele zu erreichen? Ein erfolgversprechender Ansatz ist aus der Fertigungsindustrie bekannt und kommt in zunehmenden Maße auch bei Dienstleistungsunternehmen zur Anwendung.

Prinzipien der Industrialisierung

In der Fertigungsindustrie sind Gestaltungselemente für effiziente Abläufe bereits üblich: der Plattformgedanke, standardisierte Abläufe zwischen spezialisierten Einheiten, klare Regelungen für die Eingangs- und Ausgangslogistik sowie eine übergreifende Steuerung aller Kernelemente des gesamten Fertigungssystems. Mit diesen Instrumenten lassen sich flexible und stabile Prozesse gestalten. Diese Prinzipien finden ihre Anwendung auch in der W&W Informatik. Die Herausforderung: eine kontinuierliche Optimierung für die zentrale Bereitstellung von IT-Dienstleistungen in der W&W-Gruppe.

Herausforderungen auf dem Weg

Das Ziel der W&W Informatik ist die industrielle Bereitstellung von IT-Dienstleistungen [Folie 1]. Viele andere Dienstleister beschreiten denselben Weg. Die besondere Ausgangssituation der W&W Informatik hat zu einer hohen Sensibili-

tät gegenüber den typischen Herausforderungen einer so einschneidenden Veränderung von Strukturen und Prozessen geführt. Die W&W Informatik ist ein relativ junges Unternehmen. Sie wurde im Jahr 2002 aus den internen IT-Abteilungen der Einzelunternehmen geformt. Waren zunächst noch viele individuelle Beziehungen zu den Einzelunternehmen die Basis der Zusammenarbeit, wurde durch den neuen, partnerschaftlichen Gesamtmarkenauftritt ein übergreifenderes Verständnis des Zusammenspiels erforderlich. Es galt also gemeinsam mit dem Konzern die Veränderung zu vollziehen.

Von den Prozessen zur Struktur

Vier Merkmale prägen die Vorgehensweise bei der Neuausrichtung der W&W Informatik: Eine klare Orientierung an Kernprozessen und deren Optimierungspotenzial; die konsequente Verfolgung einer begrenzten Zahl von Organisationsprinzipien; eine schrittweise Optimierung ausgehend von den Querschnittsfunktionen hin zu den eigentlichen Kernleistungsfunktionen sowie eine eindeutige Verantwortlichkeit der internen Prozesseigner für die konkrete Ausgestaltung der optimierten Abläufe. Letzteres unterstützt durch eine professionelle Methoden- und Prozessberatung und eine enge Change Management-Begleitung.

Auf dieser Basis wurde zunächst eine Bestandsaufnahme der Querschnittsfunktionen durchgeführt, die die Optimierungspotenziale der IT und den entsprechenden Veränderungsbedarf transparent machte. Die Potenziale wurden mit sieben grundlegenden Organisationsprinzipien kombiniert. Darauf aufbauend wurde ein sogenanntes Funktionsmodell entwickelt. Dieses legt die Regeln der Zusammenarbeit zwischen den Governance-, Unterstützungs- und Kernleistungsfunktionen fest. Erst danach erfolgte die Ausgestaltung der Organisationsstrukturen. Dieses Funktionsmodell war die Grundlage, an der sich spätere Strukturoptionen messen

lassen mussten und die eine verfrühte Diskussion über organisatorische "Kästchen" vermied [Folie 2].

Das Ergebnis ist eine seit Anfang 2008 etablierte neue Organisationsstruktur [Folie 3], die zwischen Steuerungs- (i.e. Kundenmanagement und übergreifende Leistungssteuerung), Support- (i.e. Architektur- und Testmanagement) und Kernleistungsfunktionen (i.e. Anwendungsentwicklung und Betrieb) trennt und den oben skizzierten Prinzipien der Industrialisierung folgt. Eine klare Regelung der Eingangs- und Ausgangslogistik wurde durch eine zentralisierte Einheit für ein professionelles Kundenmanagement sowie durch kundenorientierte Produkte etabliert. Eine Zusammenfassung gleichartiger Funktionen gewährleistet die Strukturierung nach Kernaufgaben. Die Grundlage zur Variabilisierung der Wertschöpfungstiefe wurde durch eine zentrale Steuerung von Projekten und Services geschaffen. Die Standardisierung von Prozessen und Produkten erfolgt über die Etablierung einer übergreifenden Richtlinienkompetenz. Gleichzeitig wird die Gesamtsteuerung über ein Kennzahlensystem sichergestellt und der eingeschlagene Weg mit der weiteren Optimierung der Kernleistungsfunktionen fortgesetzt.

Erfolgsfaktoren

Stufenkonzept: Organisatorische Veränderungen dürfen die Leistungsfähigkeit eines zentralen Dienstleisters auch während der Neuausrichtung nicht beeinträchtigen und müssen schrittweise, auf Basis eines abgestimmten Gesamtkonzeptes erfolgen.

Verantwortlichkeit: Die frühzeitige Einbeziehung der später Verantwortlichen führte zu einer hohen und bisher nachhaltigen Akzeptanz des Gesamtkonzeptes. So wurde direkt nach Festlegung des Funktionsmodells der Kreis der am Projekt Beteiligten stark ausgeweitet.

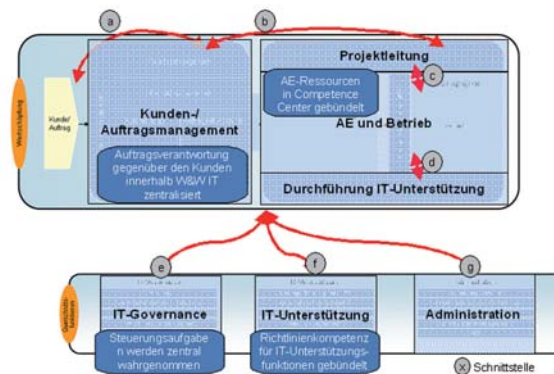
Kommunikation: Informationen über Vorgehensweise im Projekt und Eckpfeiler der organisatorischen Neuaufstellung wurden zum frühestmöglichen Zeitpunkt und in der größtmöglichen Breite den Mitarbeitern kommuniziert. Die wahrnehmbare Verunsicherung innerhalb der Organisation konnte so auf ein Minimum reduziert werden.

Gezielte Unterstützung: Da Restrukturierungen nicht zum Regelgeschäft gehören (sollten), wurde das W&W IT-Projektteam gezielt extern unterstützt. Einerseits durch eine professionelle Methoden- und Prozessbegleitung, die eine effiziente und zielgerichtete Arbeitsweise sicherte. Andererseits durch eine intensive Change Management-Begleitung, die Unsicherheit aus der Organisation eliminierte und die Akzeptanz des Projektergebnisses sicherstellte.

Um den wachsenden Erwartungen der Kunden genügen zu können, muss die „IT Fabrik“ über sieben Kerneigenschaften verfügen

- Professionelles Kundenmanagement
- Kundenorientierte Produkte
- Standardisierungsstrategie für Produkte und Plattformen
- Industrielle Fertigung nach einheitlichen Prozessen
- Variabilisierte Fertigungstiefe
- Organisatorische Strukturierung nach Kernaufgaben
- Leistungsfähige Unternehmenssteuerung und Managementkultur

Funktionsmodell beschreibt das grundsätzliche Zusammenspiel innerhalb einer optimierten W&W IT



Die neue Struktur bildet die Grundlage für eine industrialisierte Erbringung der IT-Dienstleistungen



Online-Verkauf in der Versicherungswirtschaft – kein Selbstläufer!

Dr. Jürgen Cramer

Mitglied des Vorstandes, Sparkassen Direktversicherung

In Großbritannien spielt das Internet im Versicherungsabsatz inzwischen eine bedeutende Rolle – namentlich in der Kfz-Versicherung. 60% aller Kfz werden dort heute per Internet versichert, etwa 40% davon über Vergleichsportale.

In Deutschland sieht das Bild anders aus. Die Firma psychonomics stellt im Vorwort zum Kundenmonitor e-Assekuranz 2007 fest: „Als Vertriebskanal bleibt es (das Internet) eine Randerscheinung. Nur drei Prozent der Neuabschlüsse im Versicherungsbereich werden online getätigt.“ Bei Kfz-Versicherungen beläuft sich der Wert immerhin auf 6%.

Eine weitere Zahl: Trotz gestiegener Nutzerzahlen ist die Zahl der Internetabschlüsse über alle Sparten gemessen im Jahr 2007 in Deutschland sogar zum ersten Mal wieder rückläufig. Gemäß psychonomics-Hochrechnung wurden 2006 noch knapp 2 Mio. Verträge über das Internet abgeschlossen, diese Zahl ist in 2007 auf knapp 1,8 Mio. Verträge gesunken.

Die Bedeutung des Internets nimmt aber dennoch weiter zu: Während im Jahr 2000 nur 4% der Kunden schon einmal im Internet auf Informationen oder Angebote einer Versicherung zugegriffen haben, ist dieser Wert im Jahr 2007 auf 19% gestiegen.

Online-Verkauf ist kein Selbstläufer

Eine automatische Erfolgsgarantie gibt es im Internet jedenfalls nicht – dies hat der ein oder andere Versicherer inzwischen schmerzhaft erfahren. Dennoch kann sich natürlich kein Versicherungsunternehmen dem Thema Internet verschließen. Es ist aber notwendig, mit einigen Thesen bzw. Irrtümern aufzuräumen:

1. These: Das Internet stellt einen Paradigmenwechsel im Vertrieb dar!

Eine prinzipiell richtige These: Das Internet mit seinen vom Kunden selbst erstellten One-to-One-Angeboten ohne Berateraufwand eröffnet neue Kunden-

schichten und Verkaufspotenziale. Aber: Dies gilt im Wesentlichen nur für Pflicht- oder „Muss“-Versicherungen (wie die Kfz-Versicherung), vielleicht auch für „billige“ Mitnahmeversicherungen (wie die Reiserücktrittskostenversicherung) – also „Pull-Versicherungen“. Die meisten Versicherungen sind jedoch nach wie vor Push-Produkte, deren Vertrieb ohne gute und kompetente Verkäufer nicht denkbar ist.

2. These: Es muss immer billig sein!

Dass sich das billigste Produkt im Internet grundsätzlich am besten verkauft, ist zwar vordergründig richtig. Aber: Der Kunde ist nicht nur auf „billig“ ausgerichtet; Vertrauen, Convenience etc. spielen auch eine wichtige Rolle. Und: Viele Beispiele zeigen, dass ungenügende Margen schnell zu erheblichen Ertragsproblemen beim Anbieter führen. So zeigen Kalkulationen, dass beispielsweise in der Kfz-Versicherung vor dem Hintergrund der hohen Akquisitionskosten im Internet und der notwendigen Preiszugeständnisse eine Combined Ratio von weit über 100% quasi unausweichlich ist. Der wichtigste Erfolgsfaktor für dauerhaft profitables Geschäft ist damit eine auskömmliche Preispositionierung – auch um die Gefahr eines niedrigeren Absatzvolumens.

3. These: Internet bedeutet nicht nur billig, sondern der Auftritt muss auch als Billigmarke erfolgen!

Eine falsche These: Billigmarken oder No-Name-Marken sind im Internet ein erheblicher Response- und Absatzhemmer. Insbesondere im Internet gilt: „Brand is everything“! Dies zeigen nicht nur diverse Marktforschungen, sondern auch das faktische Verhalten der Nutzer: Suchmaschinen und Mund-zu-Mund-Propaganda sind die wichtigsten Zuträger zu Internetseiten. Und hier spielt die Marke eine erhebliche Rolle, stärkt sie doch die Anklick-Bereitschaft im Suchmaschinenergebnis oder die Weiterempfehlungsbereitschaft in der Mund-zu-Mund-Propaganda.

4. These: Die Akquisition im Internet ist einfach und kostengünstig!

Völlig falsch! Die Akquisitionskosten im Internet liegen häufig bei über 200,- Euro, wenn man mit einer Billigmarke im Netz auftritt. Bannerwerbung oder Search Engine Marketing ist ausgesprochen teuer – wenn nicht zielgenau und kostenorientiert eingesetzt. Vorteilhaft ist die Nutzung guter Domain-Namen (z.B. www.autoversicherung.de) und darauf aufbauende Suchmaschinenoptimierung. Welche Rolle Affiliate-Programme zukünftig einnehmen werden, ist noch zu beobachten. Vergleichsportale sind auf Dauer aus dem Markt nicht wegzudenken; ihre Kosten und die Umschlagshäufigkeit der über sie akquirierten Verträge sind allerdings signifikant.

5. These: Ein zusätzlicher Auftritt im Internet kannibalisiert nur das Kerngeschäft!

Vielleicht die mit Abstand am häufigsten vorgetragene These – was diese These nicht richtiger macht! Denn wenn man nicht selbst reagiert, reagiert die Konkurrenz und der Kunde ist ohnehin weg. („Wer nicht treibt, wird getrieben.“ – Prof. Busch). Gegen Markttrends kann man sich nicht stemmen, man muss sie nutzen. Selbst der „klassische“ nicht-direktvertriebs-affine Kunde erwartet inzwischen ein Multikanalangebot, das selbstverständlich auch das Internet als Kommunikationsweg einschließt. Für den direktvertriebs-affinen Kunden gilt dies umso mehr. (Die Kannibalisierungsquote bei der Sparkassen Direktversicherung liegt im übrigen im einstelligen Prozentbereich und damit deutlich unter den Erwartungen.)

6. These: Wenn alles schief geht: Kostenprobleme bei der Erstakquisition können durch Cross-Selling oder Erträge aus der Nichtversicherungstechnik kompensiert werden.

Auch ein Trugschluss: Die Kfz-Versicherung, hier als der typische Internetvertrag herausgegriffen, war nie das Einstiegsprodukt und wird dieses auch nie werden. Tägliche Praxis, Empirie

und Marktforschung belegen dies sehr eindeutig. Cross-Selling findet bei vielen Direktversicherungen im Wesentlichen nicht statt (und ist ja sogar häufig im klassischen Außendienstvertrieb nur schwer zu erreichen).

Und die Nichtversicherungstechnik? Bei einer Combined Ratio von bis zu 110% kann sie vielleicht kompensieren – aber bei darüber liegenden Quoten? Und wo bleibt die Gewinnanforderung?

Fazit: Preisdisziplin + Marke + zielgenaue Werbung = Erfolg

Unser Fazit ist: Das Internet stellt keine Revolution dar, ist aber inzwischen unverzichtbarer Bestandteil im Kanalangebot jedes Versicherers – natürlich insbesondere jedes Direktversicherers. Billigpreise jenseits der betriebswirtschaftlichen Ratio werden jedoch zu erheblichen Problemen führen – vor allem dann, wenn sie über Billigmarken angeboten werden, denn diese verteuern die Akquisition zusätzlich.

Direktversicherer, die in besonderem Maße vom Online-Verkauf abhängig sind, haben damit nur dann eine Chance in Deutschland, wenn die betriebswirtschaftliche Vernunft wieder siegt. Prämien müssen dauerhaft auskömmlich sein, um adäquate Gewinne und damit das wirtschaftliche Überleben sicherzustellen. Werbung muss zielgerichtet sein, um die Akquisitionskosten pro Vertrag auf ein tragfähiges Niveau zu reduzieren, das nicht im dreistelligen Euro-Bereich liegen darf. Bei Beachtung dieser Regeln wird die mittel- bis langfristige Marktentwicklung (Kunden- und Vertriebspräferenzen) den Direktversicherern grundsätzlich in die Hände spielen.

Handelsblatt Veranstaltungen

Der Treffpunkt für IT-Entscheider in der Versicherungswirtschaft!

13. Handelsblatt Jahrestagung

IT für Versicherungen

16. und 17. September in München

Themen u.a.

- Strategische Positionierung der Versicherungs-IT
- Vertriebsweg Internet und intelligente Portallösungen
- Bankassurance – Herausforderung für die IT

Handelsblatt

Substanz entscheidet.

Info-Telefon: 02 11.96 86-34 24
verena.beckmann@euroforum.com

Weitere Informationen erhalten Sie unter:
<http://vhb.handelsblatt.com/it-versicherung>

Make or Buy: Die strategische Herausforderung

Frank Neuroth

Mitglied der Vorstände, VICTORIA Lebensversicherung AG und Vorsorge Lebensversicherung AG

Gehört die Zukunft der fondsgebundenen Versicherung?

Welche Bedeutung hat sie für die Versicherungsunternehmen in Bezug auf Prozesse und Systeme?

Welche Chancen bieten sich durch ein Outsourcing?

Im Gegensatz zu klassischen Lebensversicherungen, deren Neuzugänge im vergangenen Jahr zurückgegangen sind, steigerte sich das Neugeschäft fondsgebundener Versicherungen im Vergleich zum Vorjahr erneut deutlich. Der Trend geht dabei eindeutig in Richtung komplexer Produkte wie „Variable Annuities“ und „Dynamischen Hybridprodukten“ mit vielfältigen Garantien und flexiblen Gestaltungsmöglichkeiten für den Kunden (Universal-Life Prinzip). Aufgrund dieser rasanten und einschneidenden Produktentwicklung sind Anbieter gezwungen, in höchstem Maße flexibel und schnell zu reagieren.

Dabei stellen sich Herausforderungen: Es muss festgelegt werden, ob und welche Art von Garantie abgebildet werden soll. Wer wird Garantiegeber, welche Tarife und welche Fondsauswahl sollen hinterlegt werden? Um Fondspolizen zudem für alle drei Schichten der Altersvorsorge anzubieten, sind erhebliche Aufwände notwendig – sowohl in der IT als auch in der fachlichen Hinsicht.

Die Markteinführung neuer, innovativer Produkte birgt sowohl dann Verlustrisiken, wenn nicht schnell genug auf neue Herausforderungen reagiert werden konnte als auch dann, wenn die

Produktion nach eingegangenen hohen Investitionen hinter den Erwartungen zurückbleibt. Andererseits gibt es die Gefahr hoher Opportunitätskosten durch Verpassen wichtiger Markttrends.

Spätestens an diesem Punkt stellt sich die Frage: „make or buy?“

Folgende Punkte für den Erfolg neuer Produkte sind bei der Entscheidung „make or buy“ zu beachten:

- schnelle Markteinführung
- geringes monetäres Risiko
- geringe eigene Aufwände – Personal- und IT-bezogen
- rasche Durchführung von Produktneuerungen und -einführungen

Mit der Gründung der Vorsorge 1996 verfolgte ERGO das Ziel, ein Unternehmen mit unabhängiger IT zur schnellen Reaktion und Entwicklung individueller Fondsprodukte zu schaffen. Ihre große Erfolgsstory schrieb die Vorsorge vor allem im Third Party Administration (TPA-) Geschäft. Bis heute verwaltet sie mehr als 100.000 TPA-Verträge für fremde Rechnung. Die jahrelangen Partnerschaften mit Unternehmen und die zahlreichen Produkteinführungen zeigen deutlich, dass erfolgreiches Outsourcen ganzer Produktions- und Verwaltungsprozesse erfolgreich gemanaged werden kann.

Dem Markt immer einen Schritt voraus sein und schnell zu reagieren – diesem Anspruch stellt sich die Vorsorge mit flexiblen und unabhängigen IT- und Verwaltungssystemen. Die auf Fondskon-

zepte spezialisierte IT wird außerhalb der Systeme der anderen Konzerngesellschaften mit eigenen Mitarbeitern entwickelt und betrieben.

So kann, ganz nach Wunsch, sowohl die Verwaltung als auch die Risikoträgerschaft für fondsgebundene Produkte übernommen werden – in der privaten wie auch in der betrieblichen Altersversorgung. Die genaue Ausgestaltung sowie das Look&Feel können individuell vereinbart werden.

Eine Auslagerung mittels TPA durch die Vorsorge bietet klare Vorteile:

- Time to market in 3 – 6 Monaten, je nach Produkteigenschaften
- Festlegung von Servicelevels
- Kostenführerschaft
- Know How und Marktkenntnisse
- Eigenständige und flexible Systemlandschaft
- Skalierbare Investitionsentscheidung, weil die TPA-Partnerschaft je nach Markterfolg überdacht werden kann.

Fazit:

Der Markt bietet ein enormes Potenzial für die fondsgebundene Altersvorsorge. Dabei wird die Zukunft durch variable Fondspolizen mit individuellen Garantiekonzepten und der Möglichkeit zu schnellen Produktänderungen geprägt. Die Antwort auf die Frage „make or buy“ stellt eine sichere Möglichkeit dar, an dieser Zukunft profitabel zu partizipieren.

ERFAHRUNG

- 130 hochqualifizierte Mitarbeiter
- 10 Jahre Erfahrung als Spezialist für fondsgebundene Altersvorsorge
- 1 Mrd. verwaltetes Fondsvermögen
- Bruttobeiträge 2006: 306 Mio.

FLEXIBILITÄT

- Toptarife
- Schnelle Markteinführung
- Innovative Produkte
- Ausgereifte Verwaltungssysteme und Bestandsauskunft

SICHERHEIT

- Fitch Rating: A+
- Teil des ERGÖ-Konzerns und Münchener Rück Gruppe

Ein Unternehmen der
ERGO Versicherungsgruppe.

Weitere Veranstaltungen

- | | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> EUROFORUM-Konferenz
Versicherungsvertrieb: Vertriebsweg Banken
26. – 27. Mai 2008, Hamburg (P1102737) | <input type="checkbox"/> EUROFORUM-Seminar
D&O-Versicherung
29. – 30. Juli 2008, Freising bei München (P1103026)
3. – 4. September 2008, Köln (P1103027) |
| <input type="checkbox"/> EUROFORUM-Konferenz
Kundenorientierte Prozessoptimierung in der Assekuranz
27. – 28. Mai 2008, München (P1102829) | <input type="checkbox"/> EUROFORUM-Konferenz
Zeitwertkonten - Stand des aktuellen Reformvorhabens und Herausforderungen für die Praxis
19. – 20. August 2008, Berlin (P1102982) |
| <input type="checkbox"/> EUROFORUM-Konferenz
Industrierisiken: selbst tragen – versichern – finanzieren
27. – 28. Mai 2008, Düsseldorf (P1102743) | <input type="checkbox"/> EUROFORUM-Konferenz
Private Altersvorsorge
20. – 21. August 2008, Düsseldorf (P1103090) |
| <input type="checkbox"/> EUROFORUM-Konferenz
Outsourcing von Pensionsrückstellungen
12. – 13. Juni 2008, Köln (P1102902) | <input type="checkbox"/> EUROFORUM-Konferenz
Strukturierte Produkte und Alternative Anlagekonzepte für Versicherungen
1. – 2. September 2008, Bergisch-Gladbach (P1103062) |
| <input type="checkbox"/> EUROFORUM-Seminar
Rechtliche Grundlagen für den Versicherungsvertrieb
19. – 20. Juni 2008, Köln (P1102965)
23. – 24. Juli 2008, München (P1102966) | <input type="checkbox"/> 6. Handelsblatt Jahrestagung
Solvency II und Risikomanagement
10. und 11. November 2008 (P1200190) |
| <input type="checkbox"/> EUROFORUM-Konferenz
MaRisk und Interne Modelle
23. – 24. Juni 2008, Köln (P1102964) | <input type="checkbox"/> 7. Handelsblatt Jahrestagung
Industrieversicherung
27. und 28. November 2008 in Köln (P1200212) |
| <input type="checkbox"/> EUROFORUM-Konferenz
Vertriebsweg Makler 2008
24. – 25. Juni 2008, Frankfurt/Main (P1102945) | <input type="checkbox"/> 9. Handelsblatt Jahrestagung
Assekuranz im Aufbruch
4. – 5. März 2009, München (P1200191) |

Name	
Vorname	
Funktion	
Abteilung	
Telefon	Telefax
E-Mail	
Firma	
Straße	
PLZ/Ort	
Branche	
Unterschrift	Datum

NLV208

Status quo der D&O: Aktuelle Trends und Erkenntnisse aus der Erneuerungsrunde 2007/2008

Daniel Messmer

Direktor, Leiter Vermögensschadenhaftpflicht und D&O, Swiss Re Germany AG

Um den Status quo der deutschen D&O (Directors and Officers) Versicherungslandschaft verstehen zu können, muss man einen Rückblick auf das Jahr 2007 und die zum ersten Januar dieses Jahres erfolgte Erneuerungsrunde werfen.

Das Jahr 2007 und die Erneuerungsrunde 2008 waren geprägt durch einen sich stetig verschärfenden Wettbewerb sämtlicher am Markt beteiligter Akteure, auf Vertriebs- und Versichererseite. Die Zahl der Anbieter im Erstversicherungsbereich hat einen neuen Höchststand erreicht. Die Phalanx der Erstversicherer deckt zwischenzeitlich nahezu das gesamte deutsche Alphabet ab, wobei für den Bereich der Versicherung industrieller D&O Risiken die führenden Anbieter – ausgehend von ihrem Anfangsbuchstaben – eindeutig im ersten Drittel des Alphabetes angesiedelt sind. Eine vergleichbare Schwerpunktbildung der Anbieter im Bereich der gewerblichen D&O Versicherung lässt sich hingegen nicht feststellen. Anders als im Segment der Großrisiken sind alle im deutschen Markt aktiven Anbieter, teilweise auch nur regional beschränkt, im Bereich der mittelständischen Risiken tätig.

Auch auf der Vertriebsseite zeigte sich – gegenüber den Vorjahren – ein noch verstärkter Konkurrenzkampf. Hier kann ebenso eine Segmentierung vorgenommen werden: So sind im Bereich der Industrierisiken, neben den deutschen Niederlassungen der internationalen Großmakler wie beispielsweise Aon, Marsh und Willis, auch bekannte deutsche Spezialmakler aktiv, die sich im Wettbewerb um die Betreuung der Risikoschwere Gefechte bieten.

An Unübersichtlichkeit jedoch nicht zu überbieten ist die Situation im Vertrieb des D&O Produktes im mittelständischen Bereich. Neben den haus-eigenen Außendienstorganisationen der „Vollsortimenter“ gibt es unter den Versicherungsanbietern eine Reihe mehr oder weniger spezialisierter Ver-

sicherungsmakler, die sich – gerade im letzten Falle – gerne weiterer Co-Makler oder Kooperationspartner bedienen. Teilweise wird sogar versucht über entsprechende Internetportale den Vertriebspartnern die Möglichkeit zu geben, möglichst „schlank“ D&O Deckungen mit limitierten Versicherungssummen in die Bücher zu nehmen.

Diese Umstände mussten sich im Rahmen der Erneuerung natürlich auf die Originalkonditionen auswirken. Retrospektiv ist festzuhalten, dass seit der Aufnahme des D&O Geschäftes durch die deutschen Versicherer in 1996 und des sich seitdem immer stärker etablierenden Marktes keine Erneuerung mit derart dramatisch vielen „Baustellen“ zu beobachten war.

Neben den Prämiendiskussionen die zumeist nur eine Richtung, nämlich die nach unten, kannten, gab es auf Bedingungsseite einen Wust an Themen, die die tägliche Diskussion bestimmen haben. Dies stand im diametralen Gegensatz zu den Vorjahren, in denen immer wieder einzelne Punkte in den Bedingungswerken Anlass zu Diskussionen boten. In der vergangenen Erneuerung wurden jedoch neben den Ausschlusslisten, dem Umfang der Innenverhältnisdeckung, der Ausweitung der Nachmeldefristen, den ausufernden Fremdmandatsregelungen, den territorialen Geltungsbereichen der Policen sowie weiteren Deckungserweiterungen nicht zuletzt auch die Fragen der Umsetzung der VVG Reform und die damit auftretenden Probleme wie dem Wegfall des Anerkenntnis- und Abtretungsverbot oder die Konstruktion eines Direktanspruches regelmäßig zum Gegenstand der Erneuerungsverhandlungen.

Eine detaillierte Auseinandersetzung mit jedem der angesprochenen Punkte sprengt den Rahmen dieser Abhandlung. Beispielhaft sei hier nur auf das Thema der Nachmeldefristen eingegangen: Während in der Vergangenheit die

im Rahmen des der D&O Police zugrunde liegenden claims made Prinzips standardisiert gebotenen Nachmeldefristen in der Regel mit einer Laufzeit von ein bis zwei Jahren, unter Umständen sogar versehen mit einem Zusatzbeitrag und einer so genannten Verfallsklausel ausgestattet waren, wonach bei Abschluss einer Folgeversicherung die Nachmeldefrist entfiel, hat sich dies nunmehr stark gewandelt. Ausweitungen der Nachmeldezeiträume auf bis zu fünf Jahre, ergänzt um Sonderregelungen für gesundheits- oder altersbedingt ausgeschiedene Organmitglieder die noch längere Fristen vorsehen, stellen das claims made Prinzip immer weiter in Frage. Zuletzt wurden Versicherungsbedingungen diskutiert, die nach Ablauf einer gewissen „Treuefrist“ beim Versicherer sogar eine unbegrenzte Nachmeldefrist im Falle der Beendigung des Versicherungsvertrages vorsahen.

Darüber hinaus sind eine Reihe von Versicherungsgesellschaften durchaus bereit, trotz deutlich verlängerter Nachmeldefristen sogar auf eine Verfallsklausel zu verzichten. Dies kann im Falle des Abschlusses einer Folgeversicherung zu einer Mehrfachversicherung führen, ein Szenario, dass zwar in § 78 VVG vorgesehen und geregelt ist, das aber die potenzielle Schadenregulierung nicht vereinfacht.

Wenn man sich somit den Status quo vor Augen halten will, muss man eine Kombination aus Prämien- und Bedingungsentwicklung betrachten. Sicherlich gehen die Einschätzungen der Marktteilnehmer hier auseinander. Wenn man sich jedoch einen Prämienindex vor Augen hält und die letzten zehn bis zwölf Jahre Revue passieren lässt, ist festzustellen, dass im industriellen D&O Versicherungssegment zu Beginn, d.h. seit 1996 bis zu den Marktverhärtungen in den Jahren 2002 bis 2004 eine deutliche Abwärtsbewegung festzustellen war.

Verleihen Sie Ihrem Unternehmen Präsenz und Kompetenz

und treffen Sie potenzielle Kunden im Rahmen unserer
Veranstaltungen durch:

Sponsoring

Als Sponsor positionieren Sie Ihr Unternehmen mit deutlicher Logopräsenz in einem hochwertigen, ausgesuchten Umfeld, zum Beispiel auf unseren Werbebroschüren, in Anzeigen sowie auf unseren Webseiten. Weiterhin ist ein Sponsoring des Rahmenprogramms – beispielsweise eines Abendessens – möglich. Sponsoring verstärkt Ihr Image und steigert Ihren Bekanntheitsgrad als innovatives und zukunftsweisendes Unternehmen.

Ausstellung

Direkte und intensive Kommunikation mit Ihrer Zielgruppe in angenehmer und exklusiver Atmosphäre und professionelle Betreuung durch einen der größten Konferenzveranstalter. Exakte Positionierung in einem für Sie passenden Umfeld. Zielgruppenspezifische Ansprache Ihrer „Business Community“ durch geringe Streuverluste.

Auch im Rahmen unserer Jahrestagungen

Assekuranz im Aufbruch

Industrieversicherung

Haftpflicht

IT für Versicherungen

Kapitalanlagestrategien für Versicherungen

Solvency II und Risikomanagement

besteht die Möglichkeit, dem exklusiven Teilnehmerkreis Ihr Unternehmen und Ihre Produkte oder Dienstleistungen zu präsentieren. Ihre Fragen zu Sponsoring- und Ausstellungsmöglichkeiten sowie zur Zielgruppe beantwortet Ihnen gerne:



Anja Wittke-Malik

Senior-Sales-Managerin

Telefon: 0211.9686-3711, Telefax: 0211.96 86-4711

E-Mail: anja.wittke-malik@euroforum.com

Sie haben Themenvorschläge?

Ihre Ansprechpartner bei EUROFORUM:



Christina Sternitzke

Mitglied der Geschäftsleitung

Telefon: 02 11. 96 86-34 00

E-Mail: christina.sternitzke@euroforum.com



Oliver Wichert

Fachgruppenleiter

Banken/Versicherungen

Telefon: 02 11. 96 86-34 40

E-Mail: oliver.wichert@euroforum.com

Impressum

Handelsblatt Veranstaltungen
c/o EUROFORUM Deutschland GmbH
Prinzenallee 3, 40549 Düsseldorf

V.i.S.d.P.

Christina Sternitzke, Mitglied der Geschäftsleitung, EUROFORUM Deutschland GmbH
Telefon: +49.(0) 2 11. 96 86 - 34 00

[Kenn-Nummer]

8. Handelsblatt Jahrestagung

Kapitalanlagestrategien für Versicherungen

Auswirkungen der Krise auf die Finanzmärkte

1. und 2. Juli 2008, München

13. Handelsblatt Jahrestagung

IT für Versicherungen

16. und 17. September in München

Ja, ich nehme/wir nehmen teil am 1. und 2. Juli 2008 in München
zum Preis von € 1.999,- zzgl. MwSt. p. P. [P1200144M012]

Leider kann ich nicht teilnehmen und bestelle die **Tagungsunterlagen**
zum Preis von € 299,- zzgl. MwSt.
[Lieferbar etwa 2 Wochen nach der Veranstaltung.]

Ich interessiere mich für **Ausstellungs- und Sponsoringmöglichkeiten.**

Ja, ich möchte als Dankeschön für meine Teilnahme
das Handelsblatt kostenlos für zwei Monate erhalten.

Ja, ich nehme/wir nehmen teil am 16. und 17. Juli 2008
in München zum Preis von € 1.949,- zzgl. MwSt. p. P.
[P1200166M012]

Leider kann ich nicht teilnehmen und bestelle die **Tagungsunterlagen**
zum Preis von € 299,- zzgl. MwSt.
[Lieferbar etwa 2 Wochen nach der Veranstaltung.]

Ich interessiere mich für **Ausstellungs- und Sponsoringmöglichkeiten.**

Ja, ich möchte als Dankeschön für meine Teilnahme
das Handelsblatt kostenlos für zwei Monate erhalten.

Bitte korrigieren Sie meine Adresse wie angegeben. Wir nehmen Ihre **Adressänderung** auch gerne telefonisch auf: 02 11. 96 86 – 33 33

Bitte schicken Sie mir kostenlos und unverbindlich weitere Ausgaben des **Newsletters Versicherungen.**

Name

Vorname

Funktion

Abteilung

Telefon Telefax

E-Mail

Firma

Straße

PLZ/Ort

Branche

Unterschrift Datum

NLV208

Bitte per Telefax an: 02 11.96 86-44 53