

SEEING THINGS DIFFERENTLY



## **DE LEVENMARKT IN 2020**

**Onderzoek naar de toekomst van de levenmarkt**

Scenario Planning

# INHOUD

<b>VOORWOORD</b>	<b>3</b>
<b>INLEIDING</b>	<b>4</b>
<b>DE LEVENMARKT 2009</b>	<b>5</b>
<b>SCENARIO PLANNING</b>	<b>9</b>
<b>KORTE UITLEG OVER SCENARIO PLANNING</b>	<b>9</b>
<b>VERANTWOORDING METHODE</b>	<b>9</b>
<b>TRENDS EN ONTWIKKELINGEN</b>	<b>10</b>
<b>PRIORITEITEN TRENDS EN ONTWIKKELINGEN</b>	<b>11</b>
<b>SCENARIOMATRIX</b>	<b>11</b>
<b>DE VIER SCENARIO'S</b>	<b>12</b>
<b>SCENARIO 1: BIG BROTHER</b>	<b>12</b>
<b>SCENARIO 2: PRODUCT INNOVATION</b>	<b>13</b>
<b>SCENARIO 3: SYSTEM CHANGED - LEVENSLOOPREGISTER</b>	<b>15</b>
<b>SCENARIO 4: VIRTUAL GUARDIAN ANGEL</b>	<b>16</b>
<b>STRATEGISCHE MOGELIJKHEDEN</b>	<b>18</b>
<b>SCENARIO 1: BIG BROTHER</b>	<b>18</b>
<b>SCENARIO 2: PRODUCT INNOVATION</b>	<b>18</b>
<b>SCENARIO 3: SYSTEM CHANGED - LEVENSLOOPREGISTER</b>	<b>18</b>
<b>SCENARIO 4: VIRTUAL GUARDIAN ANGEL</b>	<b>19</b>
<b>SAMENVATTING</b>	<b>20</b>
<b>CONCLUSIE</b>	<b>21</b>
<b>DANKBETUIGING</b>	<b>22</b>
<b>LITERATUURLIJST</b>	<b>22</b>
<b>OVER ATOS CONSULTING</b>	<b>23</b>



# VOORWOORD

**Kranten staan er dagelijks vol van, het achtuurjournaal besteedt er per definitie aandacht aan en bijna elk bedrijf merkt er wel iets van... de kredietcrisis! Maar hadden we het kunnen verwachten of beter gezegd, had u er op kunnen anticiperen? In deze onzekere levenmarkt heeft Atos Consulting een onderzoek uitgevoerd waaruit een aantal toekomstscenario's resulteert.**

Visievorming, strategiebepaling en midden lange termijn planning behoren tot de reguliere methodieken en tools om een organisatie richting te geven, maar het bereidt ons niet voor op het onverwachte of het ondenkbare. Met de in deze white paper geschetste toekomstscenario's kunnen partijen op de Nederlandse levenmarkt (deze omvat alle levenproducten zoals deze in de markt worden aangeboden door levensverzekeraars en het intermediair) hun huidige strategie en visie toetsen en kan er geanticipeerd worden op de toekomst. Dit is in een onzekere markt van grote waarde!

Het onderzoek is uitgevoerd met het jaar 2020 als tijdshorizon. Met deze scenarioanalyse willen wij de partijen op de Nederlandse levenmarkt niets voorschrijven, maar wel de verschillende partijen prikkelen en uitdagen om buiten de vaste herkenbare kaders te denken en zichzelf een voorstelling te maken van wat er mogelijk gaat komen.

Een groot aantal experts en consultants uit de levenmarkt heeft aan dit onderzoek een bijdrage geleverd. Wij zijn alle partijen die aan dit onderzoek hebben meegewerkt bijzonder dankbaar. Daarbij willen wij u als lezer attenderen op de andere Scenario Planning white papers van Atos Consulting, die in dezelfde reeks voor de financiële markt zijn verschenen en zijn te vinden op [www.scenario-planning.nl](http://www.scenario-planning.nl).

# INLEIDING

De Nederlandse levenmarkt heeft een aantal bewogen jaren achter de rug. De verzadigde markt, toenemende wet- en regelgeving, de woekerpolisaffaire en de kredietcrisis hebben grote invloed (gehad) op de levensverzekeraars, maar ook op de intermediair en natuurlijk de consument. Deze gebeurtenissen hebben de spelers in de levenmarkt gedwongen tot verandering. Strategieën uit het verleden zullen plaats moeten maken voor nieuwe strategieën, die effectief zijn in de snel veranderende levenmarkt. Maar de onbeantwoorde vraag blijft hoe de toekomstige levenmarkt er uit zal zien.

Om een idee te krijgen hoe de levenmarkt er in 2020 uit kan zien en hoe marktpartijen kunnen anticiperen op deze toekomstige markt, is het van belang trends in kaart te brengen en te analyseren. Scenario planning is een uitstekende methodiek om de bepaling van de strategie voor te bereiden. Onze aanpak voor scenario planning levert vier verschillende toekomstbeelden en strategieën op als basis om slagvaardig te kunnen reageren wanneer één van deze scenario's werkelijkheid wordt.

In dit rapport gaan we allereerst kort in op de stappen van de scenariomethodiek die door Atos Consulting wordt gebruikt. Vervolgens geven we de verschillende trends en ontwikkelingen in de levensverzekeringsmarkt weer, waarna we door middel van een trendimpactmatrix de twee kernonzekerheden uitzetten om de scenariomatrix te vormen. De vier scenario's worden verder ingevuld, zodat er vier mogelijke en waarschijnlijke werelden ontstaan. Voor ieder scenario worden de *early warning indicatoren* geïdentificeerd. Tot slot gaan we in op de manier waarop een levensverzekeraar een strategie kan ontwikkelen in een dynamische omgeving en wat onze visie daarop is.

# DE LEVENMARKT 2009

De afgelopen jaren heeft er een enorme consolidatieslag plaatsgevonden onder de levensverzekeraars naar een beperkt aantal concerns met een beperkt aantal labels. Mede hierdoor wordt de Nederlandse markt gekenmerkt als een aanbodgedreven markt die bepaald wordt door enkele grote spelers met een stevige controle over de distributiekanaalen.

Daarnaast werken de levensverzekeraars hard aan het verhogen van de transparantie op het gebied van kosten en belonen om het vertrouwen van de consument, dat tegenwoordig tot een dieptepunt is gezakt, terug te winnen. Ook zien we dat de maatschappijen zich richten op efficiëntie in hun bedrijfsprocessen en met behulp van nieuwe technologieën en businessmodellen hun winst proberen te verhogen in de verzadigde markt. Echter, ontwikkelingen als nieuwe substitutieproducten en veranderingen in de eerste en tweede pijler maken het speelveld onzeker. Er vinden veel ontwikkelingen plaats die de behoefte van de consument om risico's af te dekken door middel van een levensverzekering enorm beïnvloeden. Daarnaast wordt die onzekerheid nog eens versterkt doordat onbekend is wat met de behoefte aan advies gebeurt, verdwijnt dat door de introductie van simpele producten? Het zijn onzekerheden die het voor een levensverzekeraar niet eenvoudig maken om de eigen strategie te bepalen. Het toepassen van een scenariomethodiek kan houvast bieden in de transformerende markt.

## LEVENSVZERKERAARS

De Nederlandse levensverzekeringsindustrie wordt geconfronteerd met een verzadigde markt. De top vijf levensverzekeraars domineren ruim de helft van de markt in termen van bruto premie-inkomen, dat kan duiden op een consoliderende markt. Uit onderzoek van de Digital Boardroom<sup>1</sup> blijkt dat 63% van de managers in de verzekeringsbranche denkt dat de groei doelenstellingen van de eigen organisatie niet alleen met autonome groei gerealiseerd kunnen worden. In de levenmarkt is consolidatie de afgelopen jaren in de lijn der verwach-

tingen ook toegenomen; in 1999 waren er 109 levensverzekeraars actief op de Nederlandse markt in 2007 waren dit er nog 69<sup>2</sup>.

Wanneer er ingezoomd wordt op de spelers in de huidige levenmarkt is ING groep op dit moment verreweg de grootste levensverzekeraar in de Nederlandse markt, gevolgd door Eureko. De grootte van de rest van de – meest geconsolideerde – levensverzekeraars is in figuur 1 weergegeven op basis van bruto premie-inkomen. De labels gaan zich daarbij vanuit kostenoverweging steeds meer op specifieke klantgroepen richten (Figuur 2).

**Figuur 1: Grootste levensverzekeraar in de Nederlandse markt<sup>3</sup>**

	Bruto premie-inkomen (€ mln)		Marktaandeel (%)	
	2006	2007	2006	2007
ING	5.226	5.007	20,7	19,5
SNS REAAL	2.827	4.336	11,2	16,8
Eureko	3.894	3.932	15,4	15,3
AEGON	3.147	3.297	12,5	12,8
Delta Lloyd Groep	2.631	3.291	10,4	12,8
Fortis	3.557	3.192	14,1	12,4

**Figuur 2: De verschillende labels per Nederlandse verzekeraar<sup>3</sup>**

ING	Nationale-Nederlanden, RVS, Postbank
SNS REAAL	REAAL, Zwitsersleven, DBV, AXA, Winterthur, Proteq
Eureko	Interpolis, Achmea, RoZeker
AEGON	AEGON, AEGON Spaarkas, Optas Pensioenen, AEGON Nabestaandenzorg
Delta Lloyd Groep	Delta Lloyd, ABN Amro, OHRA, Nationaal Spaarfonds, Erasmus
Fortis	Fortis ASR, De Amersfoortse, ABC, Falcon, Interlloyd, Ardanta, VSB

## INTERMEDIAIRS

Niet alleen het aantal levensverzekerders is afgenomen, maar ook het aantal intermediairs in de Nederlandse levenmarkt is dalende. In 2007 waren er 11.000 intermediairs actief op de verzekeringsmarkt en eind 2008 waren dit er nog 10.000. IG&H<sup>4</sup> verwacht dat het aantal intermediairs verder zal dalen met 2.700 à 3.300 intermediairs. De getroffen intermediairs verkochten voornamelijk hypotheek en levensverzekeringen (beleggingsverzekeringen). De daling wordt veroorzaakt door de huidige recessie en door de ontwikkelingen rond de beloningstructuur, zoals de woekerpolisaffaire. 56% van de intermediairs die voornamelijk beleggingsverzekeringen verkopen gaan in 2009 hun provisie combineren met een uurtarief. Slechts 8% kiest op dit moment voor een uurtarief of een vaste prijs<sup>5</sup>.

## PRODUCTIE

In het jaar 2004 zijn er 1,3 miljoen levenspolissen verkocht. Vanaf 2005 is er een daling zichtbaar in het aantal individuele verkochte levensverzekeringen (Figuur 3). In het jaar 2007 is het aantal gedaald naar 1,1 miljoen verkochte polissen. Vooral de verkoop van de beleggingsverzekeringen is gedaald, mede door de woekerpolisaffaire. In 2005 betrof 29% van de afgesloten levensverzekeringen een beleggingsverzekering, terwijl in 2007 21% van de levensverzekeringen een beleggingsverzekering betrof.

**Figuur 3: Binnenlandse productie nieuwe individuele levensverzekeringen<sup>3</sup>**

		2004	2005	2006	2007	2008
<b>Aantal polissen</b>	dzd	1.284	1.268	1.174	1.088	1.071
Verzekeringen in beleggingseenheden		360	373	386	232	169
- tegen periodieke premie		340	351	362	216	159
- tegen eenmalige premie		21	22	24	16	10
Verzekeringen in geld		924	895	788	856	903
- tegen periodieke premie		776	736	619	684	742
- tegen eenmalige premie		148	159	169	172	161
<b>Verzekerd kapitaal</b>	€ mln	50.629	55.212	58.417	56.554	61.276
Verzekeringen in beleggingseenheden		18.656	21.638	24.875	19.290	16.529
- tegen periodieke premie		17.929	20.838	24.053	18.655	16.183
- tegen eenmalige premie		727	800	821	635	346
Verzekeringen in geld		31.973	33.574	33.542	37.264	44.747
- tegen periodieke premie		23.914	25.297	25.565	29.648	36.986
- tegen eenmalige premie		8.060	8.278	7.997	7.616	7.761
<b>Premie</b>	€ mln	6.978	7.535	7.977	7.164	7.183
Verzekeringen in beleggingseenheden		1.603	1.649	1.994	1.318	1.160
- tegen periodieke premie		961	941	1.215	535	769
- tegen eenmalige premie		642	707	780	783	391
Verzekeringen in geld		5.375	5.886	5.983	5.846	6.023
- tegen periodieke premie		576	681	627	698	691
- tegen eenmalige premie		4.799	5.205	5.356	5.148	5.332

**Figuur 4: Distributieontwikkelingen levenmarkt<sup>6</sup>**



## DISTRIBUTIE

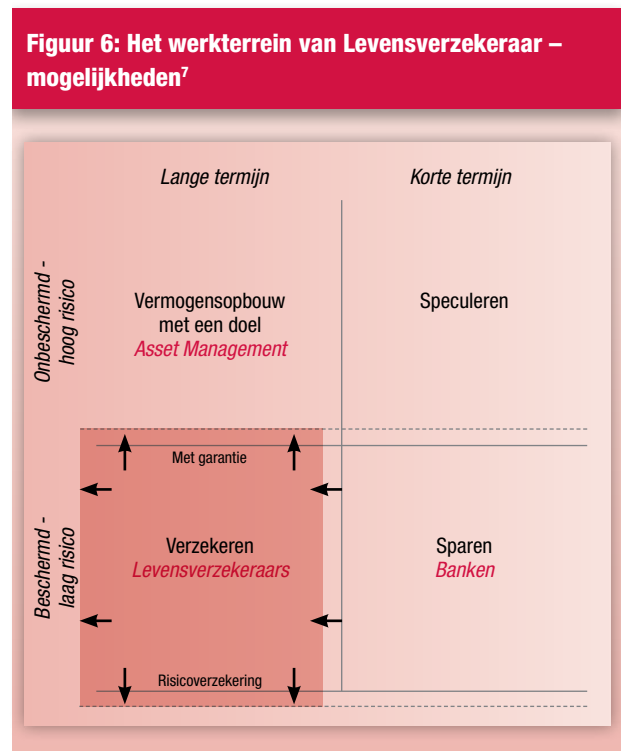
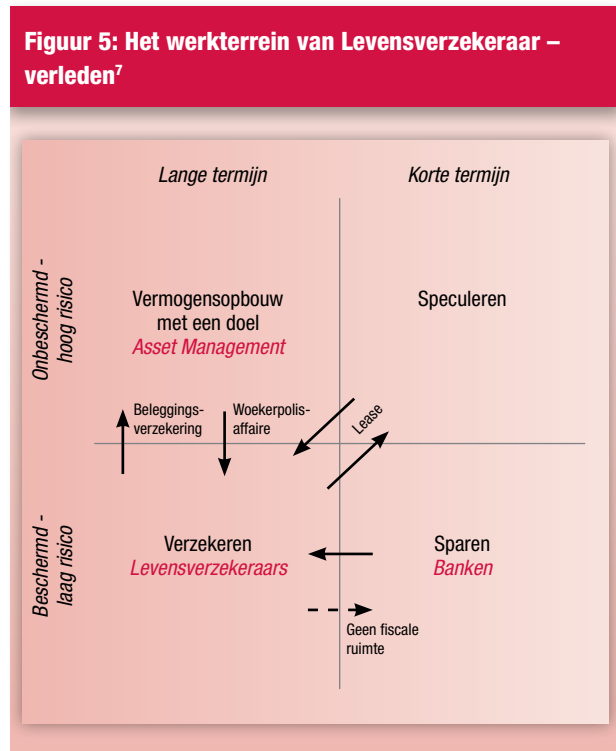
In 1996 vond 24,3% van de distributie van het aantal levensverzekeringen plaats via directe kanalen, 9,2% via bank en 66,5% via de intermediair (figuur 4). In 2008 vond 27,4% van deze distributie plaats via de directe kanalen, 11,6% via het bankkanaal, 61,1% via de intermediair. De toename van het aantal verzekeringen dat via internet wordt afgesloten is in deze cijfers niet meegenomen. De cijfers geven weer dat er een langzame verschuiving plaatsvindt in de distributie van (voornamelijk individuele) levensverzekeringen richting bank en direct writers.

## VERMOGENSOPBOUW EN RISICODEKKING

De afgelopen jaren hebben de levensverzekeraars getracht aan terrein te winnen door zich vanuit de kernactiviteiten die zich richten op de lange termijn en een laag risico (beschermd) hebben, meerdere richtingen op te bewegen (Figuur 5). Door van een laag risico richting een hoog risico te bewegen komt de verzekeraar in het gebied van de asset managers terecht. Echter, de afgesloten beleggingsverzekeringen die slechts beperkte bescherming bieden en een hoog risico met zich meebrengen, hebben tot affaires als de woekerpolisaffaire geleid.

Voor de verzekeraars is het ook lastig gebleken zich richting het werkgebied van de banken te bewegen omdat hier geen fiscale ruimte is. Echter de bank wint terrein op het gebied van de levensverzekeraar door de verkoop van producten als het banksparen. De levensverzekeraar wordt dus steeds meer teruggeduwd richting de kernactiviteiten (lange termijn en laag risico).

Er blijken echter nog wel mogelijkheden te bestaan voor de levensverzekeraars door onder andere meer risico te nemen met het bieden van een garantie aan de klanten of het uitbreiden van de activiteiten naar de aanpalende gebieden (Figuur 6). Deze mogelijkheden zullen terugkomen in de in deze white paper besproken scenario's.





# SCENARIO PLANNING

## KORTE UITLEG OVER SCENARIO PLANNING

Scenario planning is een methodiek die ontwikkeld is in de jaren '60. De methodiek focust zich op het beter kunnen omgaan met een onzekere toekomst en hier vervolgens op in te kunnen spelen. Deze methodiek is steeds verder ontwikkeld van een theoretisch 'denkinstrument' tot een praktische 'toepassingstechniek' om kennis binnen organisaties te vergroten, strategieën te ontwikkelen en risico's te managen. Scenario planning biedt perspectief als strategische tool voor beslissers binnen organisaties, door om te leren gaan met onzekerheden in de markt en externe veranderingen beter te begrijpen. Door middel van scenario planning wordt een aantal scenario's ontwikkeld. Deze scenario's bestaan uit samenhangende en geloofwaardige beschrijvingen van mogelijke en waarschijnlijke toekomst en de weg hier naartoe. Ze moeten realistisch zijn, maar behouden altijd enige onzekerheid. Het accent ligt bij scenario planning op het verkennen van mogelijke toekomst. Een belangrijke aanname bij scenario-ontwikkeling is dat de toekomst onvoorspelbaar en onzeker is. Voorspellen met behulp van extrapolaties en kwantitatieve analyses is daarom onmogelijk. Dit betekent overigens niet dat kwantitatieve modellen geen rol kunnen spelen bij het opstellen en/of onderbouwen van de scenario's. Het doel van scenario planning is het onderzoeken van mogelijke toekomst, om de impact van deze toekomst op (in dit onderzoek) de levenmarkt in te schatten.

Hiermee kunnen vervolgens strategische opties worden gedefinieerd om zodoende voorbereid te zijn op wat mogelijk komen gaat.

## VERANTWOORDING METHODE

In deze scenario planning white paper wordt aan de hand van de methodiek van Atos Consulting een beeld geschetst van de Nederlandse levenmarkt in het jaar 2020. Hierbij worden zes stappen onderscheiden (Figuur 7). Deze methodiek is gebaseerd op de scenario planningmethodiek van Kees van der Heijden<sup>8</sup>. Als eerste stap is de scenarioagenda vastgesteld. Dit wil zeggen dat de scope voor de scenarioplanning is bepaald en vastgesteld. Als tweede stap zijn door middel van veertien interviews met verschillende experts uit de levenmarkt; levensverzekeraars, intermediairs en belangenorganisaties, de belangrijkste trends in kaart gebracht die van invloed zijn op de levenmarkt. Deze trends zijn vervolgens op basis van het waardeoordeel van diverse geïnterviewden geplot in de trendimpactmatrix, waarbij de trends beoordeeld zijn op impact en onzekerheid. De twee trends met de grootste impact en grootste onzekerheid vormen de assen van het scenarioraamwerk. Met behulp van het scenarioraamwerk, kunnen de twee assen in de vierde stap vertaald worden naar vier scenario's. De werelden vormen ieder een kwadrant. In stap vijf worden de verschillende samen-

hangende en geloofwaardige beschrijvingen van mogelijke en waarschijnlijke toekomst getoetst bij verschillende partijen. De *early warning indicators* worden in stap zes bepaald. Dit zijn de symptomen waar op gelet moet worden om te anticiperen op de richting waar de markt zich in ontwikkelt. Met behulp van deze symptomen kan vastgesteld worden welke strategie gewenst is.

**Figuur 7: De scenario planning methodiek van Atos Consulting**

1	Scenario agenda	<b>Stel de scenario vast</b> > Wat is de aanleiding, doel en scope?
2	Identificatie trends	<b>Identificeren van de belangrijkste trends</b> > Identificeer de relevante trends die de industrie beïnvloeden
3	Trendimpactmatrix	<b>Stel de trendimpactmatrix vast</b> > Wat is de impact en de waarschijnlijkheid van de trends?
4	Scenario framework	<b>Definieer de scenario framework</b> > Bepalen assenstelsel en vormgeven scenario's
5	Scenario logica	<b>Definieer de scenario logica</b> > Toets door deskundigen op consistentie van de scenario's
6	Finaliseren scenario's	<b>Finaliseer de scenario's</b> > Bepaal early warning indicators
7	Vaststellen strategie	<b>Vaststellen van de strategie</b> > Vind de strategie die robuust is bij de meeste scenario's

# TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

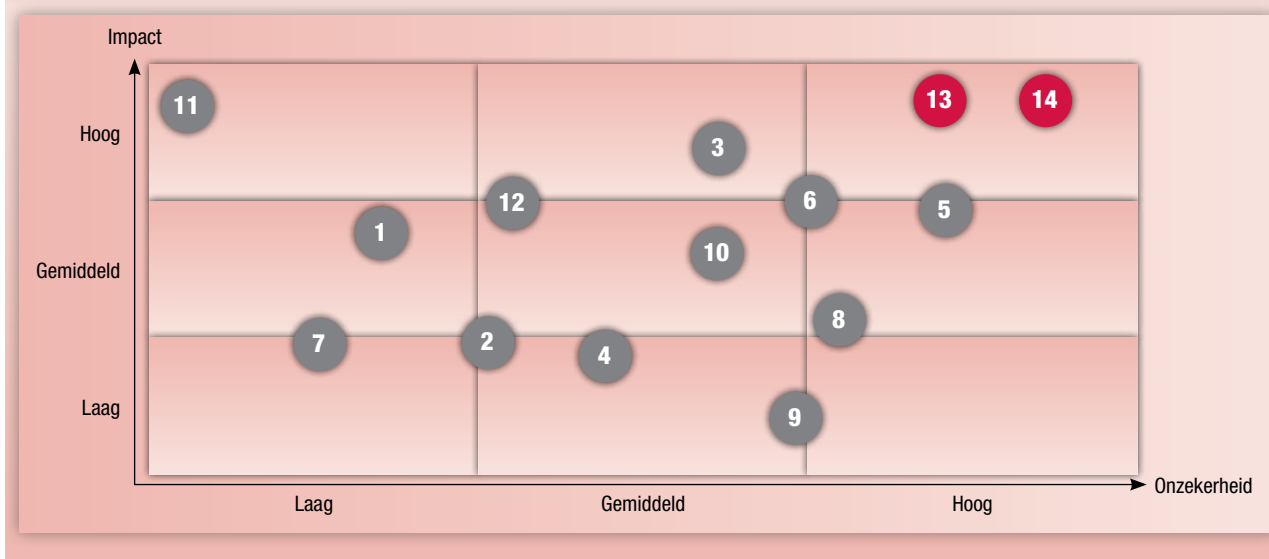
Uit deskresearch en interviews met levenexperts is een groot aantal ontwikkelingen en trends naar voren gekomen. Deze ontwikkelingen en trends zijn door ons samengevoegd en teruggebracht tot veertien trends. Hieronder worden deze geclusterde trends toegelicht.

Doel van het overzicht van trends is niet om volledig en correct te zijn; de trends zijn immers opinies van experts uit verschillende invalshoeken van het vakgebied. Gezamenlijk geven de trends echter wel een richting van de ontwikkeling in de levenmarkt in 2009.

## Trends

1. Transparantie in productkosten; als gevolg van de woekerpolisaffaire is er in toenemende mate vraag naar openheid over de kostenstructuur van levenproducten.
2. Adviesmatch en beloningstransparantie; de beloningsstructuur gaat stapsgewijs over naar een meer doorlopende provisieform of een vooraf vastgestelde beloning (customer agreed remuneration). Daarnaast wordt er meer openheid gegeven en geëist in de omvang van de beloning.
3. Druk op eerste en tweede pijler; de vergrijzing van de Nederlandse maatschappij zet zowel de AOW-voorziening als de pensioenfondsen onder druk. Daarnaast hebben de pensioenfondsen door de huidige kredietcrisis een deuk opgelopen in hun solvabiliteit.
4. Consolidatie onder de levensverzekeraars; de continue noodzaak tot kostenbesparing zal leiden tot consolidatie onder de levensverzekeraars en waarschijnlijk ook onder de labels.
5. Substitutieproducten; een substitutieproduct als banksparen veroverd marktaandeel ten nadele van de kapitaalverzekering. Andere concurrerende producten ter vervanging van pensioenfondsen kunnen worden verwacht.
6. Multi channel klantcontact; klanten verwachten dat ze op meerdere manieren met de levensverzekeraar kunnen schakelen. Internet zal daarin een steeds belangrijkere rol gaan vervullen. Het is onduidelijk of het face-to-face kanaal volledig zal verdwijnen.
7. Mondige zelfbewuste consument; de consument wordt door onder andere de media en belangenorganisaties als de Consumentenbond steeds kritischer, prijsbewuster en veeleisender met betrekking tot levensverzekeringen.
8. Toezicht, wet- en regelgeving; commissie De Ruiter, adviesmatch en solvency II zijn richtlijnen, die al zijn vormgegeven. Onduidelijk is in welke vorm en in welke mate toezicht en wet- en regelgeving zich in de toekomst zullen manifesteren net als de handhaving van fiscalisering.
9. Individualisering maatschappij; de consument is meer als individu in plaats van als groep in de samenleving komen te staan. De vraag is in hoeverre individualisme samen gaat met de collectieve verzorgingsstaat en de risicodeling.
10. Vertrouwen financiële sector; de kredietcrisis en ook de woekerpolisaffaire hebben het vertrouwen in de financiële sector ernstig geschaad. Zal de overheid of de markt zelf het vertrouwen van de consument kunnen terugwinnen.
11. De demografische leeftijdsontwikkeling; gestaag groeit de gemiddelde levensverwachting van zowel mannen als vrouwen. Echter, zowel in positieve zin door doorbraken op medisch vlak als in negatieve zin door pandemieën kan deze stabiele trend worden doorbroken.
12. ICT; de component ICT heeft in de leventak enorm aan gewicht gewonnen in zowel de frontoffice als de backoffice. Verwacht wordt dat dit nog exponentieel zal toenemen, maar in welke hoedanigheid is de vraag.
13. Behoeftte aan advies; momenteel is er nog een grote behoefte aan advies over het aanschaffen van levensverzekeringen. Maar door verschillende ontwikkelingen op het gebied van product, distributie, consument is het onduidelijk of daar nog behoefte aan blijft.
14. Behoeftte om risico's af te dekken met een levensverzekering; er spelen veel ontwikkelingen die de behoefte aan levensverzekeringen beïnvloeden, ontwikkelingen (bijvoorbeeld de woekerpolisaffaire) die erg onvoorspelbaar zijn.

**Figuur 8: Trendimpactmatrix levensverzekeringenmarkt**



**PRIORITEITEN TRENDS EN ONTWIKKELINGEN**

De trends zijn tijdens interviews en gedurende werksessies met levensverzekeraars, belangenorganisaties en intermediairs gewaardeerd op hun relatieve voorspelbaarheid en impact. Met “onzekerheid” bedoelen we de mate waarin we momenteel kunnen vaststellen of een trend in de toekomst zal doorzetten en welk effect de trend op de levenmarkt in 2020 heeft. Met “impact” bedoelen we de mate van verandering in de levenmarkt in 2020 als gevolg van de trend. Het resultaat is weergegeven in bovenstaande trendimpactmatrix (figuur 8). De cijfers in de matrix verwijzen naar het overzicht van de trends op pagina 9.

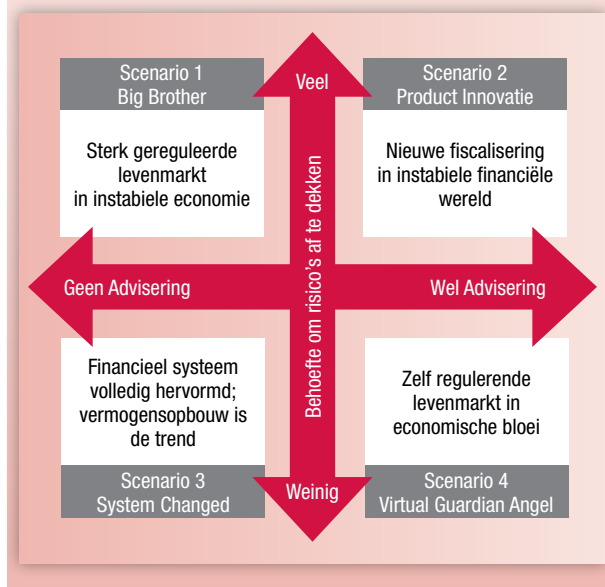
**SCENARIOMATRIX**

De twee belangrijkste trends, die volgens de geïnterviewden een hoge impact en grote mate van onzekerheid voor 2020 hebben zijn:

1. De behoefte om risico's af te dekken met een levensverzekering (nummer 14).
2. De behoefte aan advies bij aankoop van een levensproduct (nummer 13).

De scenario's voor de levenmarkt in 2020 zijn gebaseerd op deze twee trends; risico's afdekken en de vraag naar advies. Hieronder wordt de scenario-matrix van de levenmarkt in 2020 weergegeven. De scenario's zullen uitgebreid worden beschreven in deze white paper.

**Figuur 9: Het scenarioraamwerk**



# DE VIER SCENARIO'S

In dit hoofdstuk worden vier toekomstscenario's voor 2020 toegelicht. Bij elk scenario worden early warning indicators gegeven, dit zijn (markt)gebeurtenissen die vroegtijdig "waarschuwen" dat een betreffende scenario aan het ontstaan is ofwel werkelijkheid wordt.

Daarnaast wordt er in ieder scenario aandacht besteed aan de wereld om ons heen, de rol van de overheid en de consument, de producten zoals ze in de markt herkend worden en bijbehorende technologische ontwikkelingen, de concurrentie en de distributie.

## SCENARIO 1: BIG BROTHER

### Assenstelsel

- > Grote behoefte om risico's af te dekken door middel van levensverzekering.
- > Geen behoefte aan advies.

### Wereld

De wereld is na 2009 niet meer teruggekeerd naar de stabiele wereld zoals het ooit was. Wereldhandel wordt bemoeilijkt door frictie tussen de VS en China en de sociale onrust in Rusland. Azië is in 2020 het centrum van de financiële wereld geworden door toedoen van het hoge opleiding- en kennisniveau in India. Europa heeft een slechtere concurrentiepositie gekregen en heeft kracht verloren aan Azië.

### Overheid

Door de verslechterde positie van Nederland kampt de overheid met een afnemend werkaanbod en extreme financiële tekorten. Daarnaast lopen de kosten voor de gezondheidszorg dramatisch op door de toenemende pandemieën. De overheid heeft het sociale stelsel snel uit moeten kleden. AOW en de sociale voorzieningen als werkloosheidsuitkering (WW) en bijstand zijn sterk versoberd. Er heeft een toename van de staatsparticipaties in levensverzekeraars plaatsgevonden en de fiscale mogelijkheden voor vermogensopbouw zijn zeer beperkt.

### Consument

De consument ziet het sociale vangnet snel verdwijnen en als gevolg hiervan neemt de behoefte om zelf risico's af te dekken snel toe. Daarnaast is het vertrouwen in de levensverzekeraars na de woekerpolisaffaire niet meer hersteld. Om de burgers niet in de kou te laten staan en

het vertrouwen in de financiële sector toe te laten nemen heeft de overheid de levenmarkt sterk gereguleerd. De consument vindt inzicht in de opbouw van de verzekeringsproducten en de bijbehorende kosten erg belangrijk. Het vertrouwen in de basisproducten is groot aangezien deze vrijwel dezelfde opbouw hebben bij alle (ook white label) aanbieders. In de opbouw, de kosten en het advies over de aanvullende producten bestaan nog wel veel verschillen. Echter, de nieuwe internetcommunities bieden de consument veel mogelijkheden om de aanvullende producten te vergelijken. Hierdoor heeft de consument geen advies meer nodig over de basisverzekeringen en wordt de positie van de levensverzekeraars en intermediairs kwetsbaarder. Daarnaast is de keuze aan de consument of deze de verzekeringsproducten bij een verzekeraar of een bank afneemt.

### Product

Naast de basiszorgverzekering bestaat er een basislevensverzekering en zijn private levensverzekeraars verplicht een basis kapitaal- en overlijdensrisicoverzekering aan te bieden tegen een maximale prijs. De producten zijn sterk versimpeld en transparant en de verzekeraar is verplicht elke consument te accepteren.

Aanvullende producten als vervroegd pensioen en de levensloopregeling zijn luxe producten geworden. Partijen als banken en de intermediairs leveren deze producten altijd in combinatie met financial planning. De producten die hier op in spelen worden door een beperkt aantal nicheverzekeraars geleverd. Bij deze nicheproducten zien we dat een deel van de aanbieders uit het buitenland afkomstig is en dat het merk van de aanbieders erg belangrijk is. De consumentenbond bekrachtigt dit belang.

Er ontstaan steeds meer white label verzekeraars die de basisproducten verkopen waarbij de polisadministratie en de productontwikkeling gecentraliseerd plaatsvinden. Aan de verzekeraars is het de vraag of zij hierin mee willen gaan.

### Technologie

Om de basisverzekering tegen standaardprijs aan te kunnen bieden hebben de verzekeraars hoge investeringen moeten doen in het optimaliseren van de bedrijfsvoering. Als gevolg van deze investeringen kon er echter flink gesneden worden in de kosten en hebben de verzekeraars zowel de producten als de verzekeringsadministraties sterk kunnen vereenvoudigen. Daarnaast zijn zij volledig STP en Lean ingericht.

## Concurrentie

Outsourcing en/of offshoring van voornamelijk de backoffice zorgt er voor dat er een ware ‘prijzenoorlog’ losbarst voor de basisverzekeringen. De concurrentie voor de aanvullende verzekeringen vindt puur plaats op basis van bediening en status.

Voor de levensverzekeraars met een sterke naam en met een grote staatsparticipatie zijn in trek bij de consument. Alleen voor de aanvullende verzekering kan de verzekeraar nog differentiëren op specifieke productkenmerken.

De klanten van de levensverzekeraars zijn in het ‘Big Brother’ scenario aandeelhouders geworden omdat de naamloze vennootschappen omgezet zijn in onderlinge waarborgmaatschappijen (of coöperaties) zodat de winst deels weer terugvloeit naar de klanten (leden). Hierdoor kunnen de risico’s die verzekeraars nemen beperkt worden en sluiten de belangen van de verzekeraars aan bij die van de polishouders.

## Distributie

De bediening van de klanten door de levensverzekeraars vindt volledig via internet plaats. Hierbij gaat het zowel om de maandelijks statusoverzichten als ook om de interactie met de klant. Als de klant mutaties schriftelijk of telefonisch door wil geven moet de klant daarvoor betalen. Alleen voor advisering van de aanvullende complexe producten bestaan er nog gebonden tussenpersonen.

De rol van prijsvergelijkers als Independer neemt toe omdat deze de kostenbewuste consument een goed overzicht kunnen geven welke verzekeraar de basisproducten voor de beste prijs aanbiedt.

Een groot aantal merken uit 2009 bestaat niet meer. Een deel van de portefeuilles is overgenomen door andere verzekeraars. Daarnaast heeft er een consolidatie van de labels plaatsgevonden en heeft iedere levensverzekeraar nog slechts één levenlabel.

Het aantal white label basisverzekeringen dat door nieuwe (vaak branchevreemde) toetreders wordt geleverd neemt snel toe. Deze verzekeringen worden onder andere door partijen als FNV, de consumentenbond en supermarkten aangeboden. De prijsvergelijkers hebben een belangrijke rol in het steeds populairder worden van deze nieuwe aanbieders.

### Early warning indicatoren scenario 1

- > Afnemend vertrouwen.
- > Inkrimping sociale stelsel.
- > Toenemen overheidsregulering/staatsparticipaties.
- > Snelle toename internet-communities en prijsvergelijkers.

## SCENARIO 2: PRODUCT INNOVATION

### Assenstelsel

- > Grote behoefte om risico's af te dekken door middel van levensverzekering.
- > Veel behoefte aan advies.

### Wereld

De wereldeconomie is in een stroomversnelling geraakt. In plaats van een uitgerekte conjunctuur, volgen laag en hoog conjunctuur elkaar iedere drie jaar op. Dit houdt in dat eind 2020 de overgang van hoogconjunctuur naar laagconjunctuur in zal zijn gegaan. Tussen de economische grootmachten heerst een felle concurrentiestrijd, een strijd dat tegenwoordig wordt gevoerd door grootmachten van alle continenten. De Europese Unie heeft na jaren van reorganiseren en bezuinigen haar zinnen gezet op een best-in-class onderwijsstelsel om tegenwicht te bieden tegen de Harvards van China en India.

### Overheid

De Europese overheden bouwen in tijden van hoogconjunctuur reserves op om deze vervolgens te gebruiken in tijden van laagconjunctuur.

Door het toewerken naar een best-in-class onderwijsstelsel zijn de kosten hiervoor sterk toegenomen. Daarnaast zijn de kosten voor het zorgstelsel exponentieel gegroeid door de ouder wordende babyboomers. Om enigszins het sociale stelsel betaalbaar te houden is de AOW aanzienlijk verminderd en is de AOW leeftijd opgetrokken naar 70 jaar. Daarnaast is iedereen zelf verantwoordelijk geworden voor het opvangen van tijdelijke arbeidsongeschiktheid en tijdelijke werkloosheid. De overheid heeft ter compensatie de levensloopregeling versoepeld. Men kan tegenwoordig fiscaal aantrekkelijk meer vermogen opbouwen voor alle type verlof; sabbatical, zwangerschapsverlof, vervroegd pensioen. Maar ook om zelf tijdelijke arbeidsongeschiktheid en werkloosheid op te vangen.

## Consument

Bedrijven hanteren een grote flexibele arbeidskrachtenpool en nemen alleen nog mensen aan met tijdelijke contracten, zodat ze in laag conjunctuur weer snel kunnen krimpen. De wederzijdse binding met deze groep werknemers (zzp'ers) is nihil en ook de financiële zorg vanuit de bedrijven laat te wensen over. De zzp'ers verenigen zich in zogenaamde virtuele netwerkorganisaties, maar ieder is zelf verantwoordelijk voor zijn oude-dagvoorziening. De gewone loondienstmedewerker heeft ook zijn pensioenzekerheid zien teruglopen door continue tegenvallende resultaten van de pensioenfondsen en de verschillende indexatiestops en premieverhogingen.

De consument staat open voor de mogelijkheden van nieuwe verzekeringsproducten maar heeft uit het verleden geleerd dat hier behoorlijke risico's aan verbonden kunnen zijn. Om deze reden zijn de nieuwe producten waarbij de risico's goed afgedekt worden erg in trek. Hierbij vertrouwt de consument op merken die vanwege hun hoogwaardig advies hoog aangeschreven staan in de markt.

## Product

De verzekeraars hebben de nieuwe fiscale mogelijkheden aangegrepen om nieuwe modulair opgebouwde producten te ontwikkelen. Producten met flexibele inleg voor vermogensopbouw worden aangepast naargelang de leefsituatie op dat moment, maar zijn ook flexibel in doelbestemming. De modulaire opbouw zorgt er voor dat het de kosten van het verzekeringsproduct voor zowel de consument als de verzekeraar beperkt kunnen worden. Daarnaast geeft de verzekeraar een garantie met de kans op meer rendement, een garantie waar banken zich niet aan branden. De verzekeraar geeft de klant ook de mogelijkheid om zich voor overlijden, arbeidsongeschiktheid, werkloosheid en additionele vermogensopbouw, extra en flexibel te verzekeren. De consument kan ook kiezen om geld te laten uitkeren in natura. Verzekeraars hebben luxe verzorgingshuizen in eigendom waar senioren hun laatste jaren kunnen verblijven in plaats van gebruik te maken van de uitbetaling van een lijfrente.

## Concurrentie

De concurrentie onder de verzekeraars is hevig. Door middel van de modulaire flexibele producten proberen ze zo goed mogelijk aan de behoefte van de klant te voldoen. Daarnaast proberen ze door winkels in de ste-

den en 'nearfield communication spam' rond de winkels dagelijks op het netvlies van de consument te staan. De concurrentie vanuit het buitenland is enorm toegenomen, vooral vanuit Azië zijn er levensverzekeraars die met nieuwe producten de verzekeringsmarkt bestormen. Met grote investeringen in productontwikkeling, verwerking vanuit één locatie en 'local adapted marketing' proberen zij vele delen van de wereld te veroveren. Voor alle partijen is het behalen van schaalvoordelen om zo de prijs in verhouding laag te kunnen houden erg belangrijk.

Er vindt concurrentie plaats tussen de intermediairs en de private banken op het leveren van hoogwaardig advies op het gebied van Financial life planning aan de klant. De vergoeding die de partijen voor dit advies ontvangen bestaat uit een fee. Indien de hoogte van de fee niet in lijn is met de kwaliteit van het advies kan hierover een klacht worden ingediend.

## Distributie

Adviseurs of tegenwoordig genaamd; liaisons, proberen uit de wirwar van aanbieders en type producten een compleet advies te geven aan de klant. Rekeninghoudend met pensioenopbouw, AOW, eigen vermogen en natuurlijk de wensen van de klant stippelt hij een financieel plan uit en zorgt hij in frequent contact (onder andere video conferences) dat de financiële doelen van de klant worden behaald. De consument betaalt hiervoor jaarlijks voor een abonnement. De liaison richt zich echt op de relatie en kent de klant goed (Customer Intimacy). Hij is lid van een liaisonnetwerk dat wordt ondersteund door experts uit de verschillende expertises; beleggen, private equity, hypotheek, etc.

De (internationale) concerns die schaalvoordelen willen behalen, centraliseren de backoffices en frontoffices waar mogelijk. Daarnaast neemt het aantal afdelingen dat wordt ge-outsourced of ge-offshored naar landen als India toe.

### Early warning indicatoren scenario 2

- > Wisselende conjunctuur.
- > Eigen verantwoordelijkheid consument neemt toe.
- > Toename productaanbod (vanuit het buitenland).
- > Verdere fiscalisering vermogensopbouw.



## SCENARIO 3: SYSTEM CHANGED - LEVENSLIOP-REGISTER

### Assenstelsel

- > Lage behoefte om risico's af te dekken door middel van levensverzekering.
- > Er is geen adviesmarkt.

### Wereld

Europa en niet de Verenigde Staten wordt het hardst getroffen door de kredietcrisis. Enorme werkloosheidscijfers, het in elkaar vallen van de systeembanken en grote sociale onrust onder de Zuid-Europese staten. Beperkte veerkracht en flexibiliteit van het systeem heeft er voor gezorgd dat de EU te laat en niet daadkrachtig genoeg heeft gereageerd. De Europese Unie heeft de crisis aangegrepen om het hele financiële systeem volledig te hervormen. In 2020 is zichtbaar dat deze hervorming met succes heeft plaatsgevonden.

### Overheid

Een wijze les die de Europese commissie heeft getrokken uit de kredietcrisis is dat bedrijven en consumenten te snel grote risico's nemen. De Europese commissie heeft gezorgd dat consumenten en bedrijven bewuster zijn van de risico's die ze lopen en hoe ze dat door middel van vermogensopbouw kunnen opvangen. Het thema wat centraal staat is: sparen voor nu en later!

### Consument

Het pensioenregister evolueert zich tot het levenslooppregister. Het levenslooppregister geeft van een consument weer wat ze momenteel aan kapitaal hebben opgebouwd, wat ze verdienen of verwachten te ontvangen (pensioen/AOW) en wat dat op basis van verschillende risicoprofielen betekent voor de toekomstige geldstromen en verplichtingen. Hoeveel en hoe ze moeten sparen is de uitkomst van het register.

Elke consument heeft net als een bank een solvabiliteits opgelegd gekregen. Consumenten zijn verplicht om geld vast te leggen op een spaarrekening bij een bank, zodoende de consument voor zes maanden in zijn eigen welvaart kan voorzien. Als ze onder het percentage komen wordt de consument onder toezicht gesteld. Door het basisadvies dat de overheid geeft over het levenslooppregister heeft de consument zelf de beschikking over veel informatie voor het verkrijgen van het beste advies bij de eigen levensloop. Het beperkte advies dat de consument daarnaast nog nodig heeft,

kan verkregen worden via het internet of het advies over bancaire oplossingen van banken. De consument heeft een steeds grotere behoefte aan in naturaverzekeringen waarbij de risico's voor de consument grotendeels afgedekt zijn.

### Product

De consument is gewend te sparen en te beleggen bij banken of asset managers, die een beperkt aantal en controleerbare fondsen aanbieden. Een andere mogelijkheid die de banken aanbieden is dat de bank het huis van de klant koopt en de klant het vervolgens weer huurt en de klant het verkoopbedrag langzaam opeet. De levensverzekeraar verkoopt alleen nog overlijdensrisicoverzekering (ORV's). ORV's worden net als een ongevalverzekering verkocht onder de noemer schadeproducten, die als een commodity product en zware prijsconcurrentie via het internet worden verkocht. Bij de producten die op de markt worden gezet ligt de nadruk op kostenbesparing (Cost Leadership) en Operational Excellence.

### Concurrentie

De concurrentie is onder de verzekeraars enorm toegenomen. Verzekeraars die schade en leven hebben weten te integreren en daar zowel administratief als systeemtechnisch schaalgrootte mee hebben weten te behalen, zijn het meest succesvol in deze markt. We zien hierdoor de ontwikkeling dat risicoverzekeringen ook verkocht worden door schadeverzekeraars. Deze markt wordt voornamelijk gedomineerd door partijen die het concept van Cost Leadership goed hebben weten door te voeren. Deze organisaties richten zich naast het behalen van kostenbesparingen door schaalgrote en het efficiënter inrichten van de organisatiestructuur vaak ook op het optimaal inrichten van de processen door Operational Excellence (hoge efficiency en kwaliteitsniveaus van de processen, geringe uitval, lage productiekosten, volledige controle over de processen, innovatieve en flexibele organisatie en voldoen aan klantwensen) na te streven. Door de krappere wordende markt voor levensverzekeraars is een groot aantal verzekeraars verdwenen. Een deel van deze verzekeraars heeft zich en masse op de collectieve pensioenmarkt gestort.

### Distributie

Door verzekeraars kan er op een virtuele marktplaats geboden worden op persoonlijke ORV's. Door deze

virtuele marktplaats komen de marges sterk onder druk te staan. De klant geeft zijn persoonlijke gegevens op, zoals leefsituatie, opleiding, sportgedrag waarna de verzekeraar een bod kan doen voor het aanbieden van de ORV.

De intermediair is vervangen door het levensloopregister en komt alleen nog in beeld bij de vermogende klanten, soortgelijk als de private bankier.

Het advies over het levensloopregister wordt door de overheid gegeven. De consument kan hierbij veel informatie terugvinden op het internet. Voor het aanvullende advies dat de consument nog nodig heeft, kan deze terecht bij banken die zich blijven richten op de bancaire oplossingen. Door de toename van het gebruik van internet neemt ook de rol van de prijsvergelijkers toe.

### Overig

Door de schandalen van begin 21ste eeuw heeft de overheid de fiscale voorzieningen voor verzekeringen met vermogensopbouwcomponenten geschrapt. Omdat dit nog wel mogelijk is via het pensioen geeft dit de consument nog enige gefiscaliseerde mogelijkheden.

#### Early warning indicatoren scenario 3

- > Stijgende werkloosheidscijfers, het in elkaar vallen van de systeembanken en grote sociale onrust.
- > Financieel systeem volledig hervormd.
- > De opkomst van een levensloopregister.
- > Vermogensopbouw is de trend.

## SCENARIO 4: VIRTUAL GUARDIAN ANGEL<sup>9</sup>

### Assenstelsel

- > Lage behoefte om risico's af te dekken door middel van levensverzekering.
- > Er is een grote adviesmarkt.

### Wereld

De markt en gemeenschap floreren als nooit tevoren, na de kredietcrisis is de samenleving structureel hersteld. De financiële instellingen hebben als reactie op de kredietcrisis en verschillende schandalen als de woekerpolisaffaire en de Madoff-fraude, grondig het financiële systeem geschoond. Zelfregulering staat hoog op de agenda in 2020 en heeft het maatschappelijk verantwoordelijkheidsgevoel onder verzekeraars versterkt.

### Overheid

De overheid heeft hierdoor geen actieve rol meer. Toezicht beperkt zich alleen nog maar tot behouden van een 'fair playing field' tussen de verschillende aanbieders en de bescherming van de consument voor 'push marketing' en keuzevrijheid.

### Consument

De consument is in deze florerende tijd op zoek naar gemak en is bereid daarvoor te betalen. In product- en dienstkeuze, hoeft hij zelf geen selectie meer te maken, dat gebeurt voor hem. Zo ook bij verzekeringen. Verzekeraars die zich ontwikkelen tot 'Virtual Guardian Angel' proberen de relatie met de klant te verlengen en te versterken en een soort 'customer lock-in' te creëren om de afname van producten te garanderen. Indien de verzekeraar niet voor deze positie heeft gekozen, concurreert de verzekeraar op het gebied van producteigenschappen en naamsbekendheid.

De consument heeft veel vertrouwen in de 'Virtual Guardian Angels' omdat deze de gewenste producten en diensten rondom de klant vaststellen waarbij de klant centraal staat. Omdat de consument weet dat het advies van de 'Virtual Guardian Angels' vaak goed aansluit op de behoeften maakt de consument hier graag gebruik van.

### Product

De verzekeraar heeft de behoefte van de klant centraal gesteld en probeert op alle manieren aan de wensen van de consument te voldoen. Omdat er geen mogelijkheden meer zijn om vermogen op te bouwen via verzekeringsproducten kiest de klant er vaak voor om dit te doen via zijn/haar pensioen waar nog wel fiscale mogelijkheden zijn.

Om als verzekeraar aan de wensen van de klant te voldoen, heeft een deel van de verzekeraars zich ontwikkeld tot 'Virtual Guardian Angel'. Deze verzekeraars kunnen de klant helpen het opgebouwde kapitaal optimaal te benutten of bij het selecteren van een passende in natura verzekering. De verzekeraar is hierbij het eerste aanspreekpunt voor het selecteren, organiseren en coördineren van alledaagse activiteiten als: verzorgen inkoopboodschappen, onderhandelen bij ziekenhuizen en het regelen van een loodgieter. De diensten van de 'Virtual Guardian Angel' hebben een modulaire opbouw waarbij de klant aan kan geven van welke diensten hij/zij gebruik wil maken. Door de modulaire opbouw van de producten kan er ook hergebruik plaatsvinden van de



concepten op zowel processen, ICT en productniveau voor andere klanten.

De 'Virtual Guardian Angel' maakt gebruik van netwerken en allianties waarbij gegevens uit databases met elkaar worden uitgewisseld (na toestemming van de consument). Doordat de verzekeraar weet hoe de klant leeft en wat hij/zij wil, kan hij de klant onafhankelijk adviseren in bijvoorbeeld de aanschaf van een auto of de vakantiekeuze. Het vertrouwen van de consument in de verzekeraar is hierbij erg belangrijk.

### **Concurrentie**

Behalve verzekeraars hebben ook organisaties uit andere branches zich de rol als 'Virtual Guardian Angel' toegeëigend zoals bedrijven als de ANWB, Vodafone en Google. Daarnaast zijn er ook onverwachte concurrenten uit binnen- en buitenland die gebruik weten te maken van een netwerk en het vertrouwen van de consument.

Er zijn persoonlijke adviseurs ('Virtual butlers') op de markt gekomen. Deze onafhankelijke adviseurs kopen, met toestemming van de klant, klanttransactie-informatie in bij bijvoorbeeld Albert Heijn (AH) en de bank, om vervolgens op basis van modellen inzicht te krijgen in de mogelijke toekomst voor de klant zodat de klant daarop kan anticiperen. De adviezen van de 'Virtual butler' gaan veel verder dan de adviezen van de intermediair en/of de financial planner.

Door de grote toegankelijkheid van de modulaair opgebouwde producten komen er veel nieuwe toetreders in de markt die White label producten kunnen leveren. Behalve banken mogen alle bedrijven, die financieel gezond zijn (een bepaald solvabiliteitsniveau hebben) vermogen opbouwen voor de consument. Vaak branchevreemde partijen als FNV, de consumentenbond en supermarkten treden toe tot deze markt. Zo kan je met je bonuskaart van de AH geld storten op je AH-rekening. Met het inzicht dat AH heeft in het consumptiegedrag adviseren zij naargelang verschillende generieke profielen hoeveel je moet sparen en/of moet beleggen.

### **Distributie**

De traditionele levensverzekeraars zijn uit de markt verdwenen en hebben plaatsgemaakt voor 'Virtual Guardian Angels', schadeverzekeraars die ook risicoverzekeringen verkopen, verzekeraars die zich richten op de natura uitvaartverzekeringen en verzekeraars die zich zijn gaan richten op de collectieve pensioenmarkt.

Bij de rol als 'Virtual Guardian Angel' is de verzekeraar in de keten naar voren geschoven en heeft hij een directe en hechte band met de klant opgebouwd. Klantbediening gebeurt op Multi-access basis en 24-7; winkel, internet, PDA, navigatie, etc. Alle access-punten zijn volledig up-to-date en voorzien van real-time klant informatie.

#### **Early warning indicatoren scenario 4**

- > Markt en gemeenschap floreren.
- > Overheid beperkte rol (toezicht fair-playing-field).
- > Zelfregulerende levenmarkt.
- > Verzekeraar als 'Virtual Guardian Angel' pakt ook 'alledaagse' activiteiten op.

# STRATEGISCHE MOGELIJK- HEDEN

In dit hoofdstuk wordt stilgestaan bij de strategische mogelijkheden voor de levensverzekeraar en de intermediair in 2020 zoals hiervoor beschreven in de scenario's. De beschreven strategische mogelijkheden geven aan hoe de partijen zich zouden kunnen ontwikkelen om de mogelijkheden binnen de scenario's vol te benutten.

## SCENARIO 1: BIG BROTHER

Binnen het 'Big Brother' scenario zullen Cost Leadership en Operational Excellence van groot belang zijn. Door onder andere de woekerpolisaffaire en de kredietcrisis wil de consument inzicht hebben in de opbouw van de verzekeringsproducten en de bijbehorende kosten. Om als speler in de levenmarkt een concurrentiepositie te behouden wordt de druk om de kosten van zowel de basisproducten de aanvullende producten als het bijbehorende advies te verlagen steeds sterker.

### Levensverzekeraar

Doordat de druk op de verzekeraars toeneemt als gevolg van de vele nieuwe (buitenlandse) toetreders die onder andere white label basisproducten verkopen, zal een deel van de verzekeraars zich steeds meer moeten richten op de aanvullende nicheproducten. Als gevolg van het toenemende belang van transparantie en Cost Leadership zullen levensverzekeraars zich verenigen in coöperaties of onderlinge waarborgmaatschappijen waarin Straight Through Processing (STP) en het LEAN-produceren (elimeren van zaken die geen toegevoegde waarde leveren) hoog op de agenda staan. Een verzekeringsconcern zal zich nog maar met één levenlabel in de markt zetten ten behoeve van het hebben van "één gezicht" naar de klant met een sterkte en heldere visie. De backoffices van deze verzekeraars zullen zoveel mogelijk gecentraliseerd worden met mogelijkheden tot 'outsourcing' en/of 'offshoring'.

### Intermediair

De rol van de intermediair zal zich steeds verder beperken tot het geven van financieel advies over de aanvullende verzekeringsproducten. Dit advies zal altijd samengaan met financial planning waarbij de klant de mogelijkheden van de verzekeringsoplossingen en bancaire oplossingen af wil wegen.

## SCENARIO 2: PRODUCT INNOVATION

Binnen het 'Product Innovation' scenario wordt het over de huidige grenzen naar mogelijkheden voor nieuwe innovatieve producten kijken steeds belangrijker.

### Levensverzekeraar

Om nieuwe verzekeringsproducten in de markt aan te kunnen bieden is het behalen van schaalvoordeel van belang. Voor dit schaalvoordeel blijkt de Nederlandse levenmarkt te klein te zijn. Daarom is het voor levensverzekeraars van belang om uit te breiden naar het buitenland. Hierbij treedt ook een verschuiving van gecentraliseerde backoffices naar het buitenland op, eventueel in combinatie met outsourcing en/of offshoring. De internationale concerns breiden zich onder andere uit naar het vakgebied van de asset managers waarbij ze door het aanbieden van garanties bij deze producten de risico's relatief laag kunnen houden. Aangezien de consument het merk en een hoogwaardig advies erg belangrijk vinden is 'Customer Excellence' onderdeel van de strategie van de levensverzekeraars.

### Intermediair

Het advies van de intermediair zal zich steeds verder vormgeven tot hoogwaardig advies waarbij financial planning een belangrijke rol zal innemen. Dit advies wordt ook door de private banken aangeboden. Hierdoor neemt de noodzaak om een stabiel netwerk op te bouwen toe.

## SCENARIO 3: SYSTEM CHANGED - LEVENSLIOP-REGISTER

In het 'System Changed' scenario is de rol van de levensverzekeraar en de intermediair grotendeels vervangen door het levensloopregister.

### Levensverzekeraar

De rol van de levensverzekeraars op het gebied van vermogensopbouw en het verzekeren van het lang leven risico is overgenomen door andere partijen (vooral banken). De traditionele levensverzekeraar is uit de markt verdwenen doordat schadeverzekeraars ook risicoverzekeringen zijn gaan verkopen. De voormalige levensverzekeraars hebben zich massaal op de collec-

tieve pensioenmarkt gericht omdat dit segment zich aan het uitbreiden is. Alleen de naturaitvaartverzekeraars hebben zich nog goed staande weten te houden.

#### **Intermediair**

Samen met de levensverzekeraars hebben de intermediairs de particuliere markt verlaten. De overheid heeft in dit scenario voor een groot deel de rol van de intermediair overgenomen. Een deel van de adviseurs zal een baan zoeken bij de schadeverzekeraars of de banken om hier klanten te voorzien van specialistisch advies.

### **SCENARIO 4: VIRTUAL GUARDIAN ANGEL**

In het 'Virtual Guardian Angel' scenario heeft de levensmarkt zich uitgebreid op een nog enigszins onbekend terrein waarbij onder andere in natura producten en diensten er voor moeten zorgen dat de consument het opgebouwde vermogen optimaal kan benutten.

#### **Levensverzekeraar**

De rol van de levensverzekeraar als vermogensopbouwer is verdwenen en verzekeren van risico op overlijden is één geworden met de schadetak. De verzekeraar ziet zijn rol meer uit maatschappelijk oogpunt en dat is de consument bewust maken van risico's en het bieden van mogelijkheden om risico's af te dekken, zoals de ORV en schadeverzekeringen. De vraag van de consument naar natura verzekeringen (onder andere naturaitvaartverzekeringen) is gegroeid.

Net als in het 'System Changed' scenario is de rol van de levensverzekeraar overgenomen door andere partijen. De oorspronkelijke levensverzekeraar is uit de markt verdwenen omdat schadeverzekeraars ook risicoverzekeringen zijn gaan verkopen. De voormalige levensverzekeraars hebben zich massaal op de collectieve pensioenmarkt gericht omdat dit segment zich aan het uitbreiden is.

De verzekeraars die zich ontwikkelen tot 'Virtual Guardian Angel' hebben de keuze om 'Customer Excellence' te bereiken door of 'Customer Intimacy' aan de voorkant en/of 'Operational Excellence' aan de achterkant.

#### **Intermediair**

De intermediair zal zich van het geven van traditioneel advies ontwikkelen tot een expert die weet hoe de consumenten het opgebouwde vermogen optimaal kunnen benutten. Hiervoor is een hechte band met de consument (Customer Intimacy) van belang. Door 'Mass Customization', 'Multi-channel Management' en het leveren van aanvullende diensten kan de intermediair een unieke positie in de markt verkrijgen.

# SAMENVATTING

In onderstaand schema wordt kort de Scenario Planning white paper samengevat. Zo wordt vanuit de huidige situatie, via de early warning indicators, elk scenario voor 2020 samengevat. Vervolgens worden de

consequenties voor de levensverzekeraars en intermediairs gegeven voor elk scenario. Ten slotte zijn de strategieën voor de levensverzekeraars en intermediairs in elk scenario weergegeven.

	Assen	Assen	Assen	Assen
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Geen advisering</li> <li>&gt; Behoeftte om risico's af te dekken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wel advisering</li> <li>&gt; Behoeftte om risico's af te dekken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Geen advisering</li> <li>&gt; Geen behoefte om risico's af te dekken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wel advisering</li> <li>&gt; Geen behoefte om risico's af te dekken</li> </ul>
	<b>Early Warning Indicatoren</b>	<b>Early Warning Indicatoren</b>	<b>Early Warning Indicatoren</b>	<b>Early Warning Indicatoren</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Afnemend vertrouwen</li> <li>&gt; Inkrimping sociale stelsel</li> <li>&gt; Toenemen overheidsregulering/ staatparticipaties</li> <li>&gt; Snelle toename internet-communites en prijsvergelijkers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Wisselende conjunctuur</li> <li>&gt; Eigen verantwoordelijkheid consument neemt toe</li> <li>&gt; Toename productaanbod (vanuit het buitenland)</li> <li>&gt; Verdere fiscalisering vermogensopbouw</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Stijgende werkloosheids-cijfers, het in elkaar vallen van de systeembanken en grote sociale onrust</li> <li>&gt; Financieel systeem volledig hervormd</li> <li>&gt; De opkomst van een levensloopregister</li> <li>&gt; Vermogensopbouw is de trend</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Markt en gemeenschap floreren</li> <li>&gt; Overheid beperkte rol (toezicht fair-playing-field)</li> <li>&gt; Zelfregulerende levensmarkt</li> <li>&gt; Verzekeraar als 'Virtual Guardian Angel' pakt ook "alledaagse" activiteiten op</li> </ul>
	<b>Big Brother</b>	<b>Product Innovation</b>	<b>System Changed</b>	<b>Virtual Guardian Angel</b>
<b>Nu</b>	<b>Kenmerken</b>	<b>Kenmerken</b>	<b>Kenmerken</b>	<b>Kenmerken</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Grote onzekerheid in de levenmarkt</li> <li>&gt; Consolidatieslag onder verzekeraars en labels</li> <li>&gt; Afname van het aantal intermediairs</li> <li>&gt; Nieuwe substitutie-producten</li> <li>&gt; Distributie verschuift richting bank, Direct Writers en het internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Verdergaande consolidatieslag</li> <li>&gt; Toename white label basisproducten</li> <li>&gt; Toename aanbieders niche verzekeringen</li> <li>&gt; Toename (internationale) coöperaties en communites</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Schaalvoordelen belangrijk</li> <li>&gt; Specifieke klantbenadering</li> <li>&gt; Verzekeringsproducten krijgen modulaire opbouw</li> <li>&gt; Toename nieuwe innovatieve producten</li> <li>&gt; Toename specifieke doelgroep producten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Schaalvoordelen belangrijk</li> <li>&gt; Basisadvies overheid over levensloopregister</li> <li>&gt; Aanvullend advies m.n. door banken</li> <li>&gt; Toename natura uitvaartverzekeringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Specifieke klantbenadering (Customer Intelligence)</li> <li>&gt; Verzekeraar als regisseur en integrator</li> <li>&gt; Toename natura producten en diensten</li> </ul>
	<b>Consequenties</b>	<b>Consequenties</b>	<b>Consequenties</b>	<b>Consequenties</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Een beperkt aantal leveranciers en labels</li> <li>&gt; Noodzaak voor transparantie neemt toe</li> <li>&gt; Kostenbesparing op basisverzekering</li> <li>&gt; Merk wordt steeds belangrijker voor aanvullende verzekeringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Toename internationale concerns</li> <li>&gt; Veel aandacht besteed aan productontwikkeling</li> <li>&gt; Behoeftte aan hoogwaardig advies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Toename grote (internationale) concerns</li> <li>&gt; Risicoverz. ook verkocht door schadeverzekeraars</li> <li>&gt; Toename verkoop via internet (en prijsvergelijkers)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Vaak branchevreemde aanbieders</li> <li>&gt; Mass customization</li> <li>&gt; Ontstaan 'Virtual Guardian Angels' die "alles" regelen</li> </ul>
	<b>Strategieën (keuzes)</b>	<b>Strategieën (keuzes)</b>	<b>Strategieën (keuzes)</b>	<b>Strategieën (keuzes)</b>
	<p><b>Verzekeraar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; White label, niche verzekeraar of de markt verlaten</li> <li>&gt; Cost leadership of Customer Excellence</li> <li>&gt; Product-rationalisatie of verkopen (volledige) portefeuille</li> </ul> <p><b>Intermediar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; In de markt blijven door investering of markt verlaten</li> </ul>	<p><b>Verzekeraar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Innovatieve modulaire opbouw producten of de markt verlaten</li> <li>&gt; Customer Excellence</li> <li>&gt; Internationalisering</li> </ul> <p><b>Intermediar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; In de markt blijven als liaison door investering of markt verlaten</li> </ul>	<p><b>Verzekeraar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Verschuiven naar de collectieve pensioenmarkt, opgaan in schadeverzekeraar of markt verlaten</li> <li>&gt; Cost Leadership of Customer Excellence</li> </ul> <p><b>Intermediar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; In dienst treden bij bank of schadeverzekeraar of markt verlaten</li> </ul>	<p><b>Verzekeraar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Customer Excellence</li> <li>&gt; Ontwikkelen tot Virtual Guardian Angel</li> <li>&gt; Toetreden collectieve pensioenmarkt</li> <li>&gt; Zelf op pakken of allianties sluiten</li> </ul> <p><b>Intermediar:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Ontwikkelen tot 'Virtual Butler' of markt verlaten</li> </ul>

# CONCLUSIE

De woekerpolisaffaire en de kredietcrisis hebben er voor gezorgd dat het vertrouwen van de consument in de levenmarkt is afgenomen. Door dit geschade vertrouwen is het aantal afgesloten levensverzekeringen en het aantal intermediairs de afgelopen jaren gedaald. Hierbij ging het vooral om een daling van het aantal beleggingsverzekeringen. Om het vertrouwen van de consument terug te winnen, dient de transparantie in de kosten en de beloningsstructuur in de nabije toekomst sterk toe te nemen.

De vier mogelijke scenario's uit deze white paper geven grote verschillen voor 2020 ten opzichte van elkaar weer. Echter, op een aantal onderdelen zijn er overeenkomsten tussen de scenario's. Het belang van Cost Leadership en Operational Excellence komt in alle scenario's naar voren. Hierbij zal de beweging ingezet worden van een toename van de outsourcing van polisadministraties en het offshoren van internationale shared service centers. In het 'Product Innovation' scenario en het 'Virtual Guardian Angel' scenario zien we dat de frontoffices zich veel meer richten op de relatie (Customer Intimacy) en de specifieke bediening van de klant met een gelijktijdige focus op Operational Excellence in de backoffice. Omdat het vertrouwen van de consument in verzekeringsproducten is beschadigd dienen de verzekeringsproducten in 2020 veel transparanter te worden. De consument heeft in 2020 meer inzicht in de kosten en de beloningsstructuur die een verzekeringsproduct met zich meebrengt. Enkel in het 'Product Innovation' scenario is er nog ruimte voor de levensverzekeraar zoals wij die nu kennen. In de andere scenario's is de verwachting dat de behoefte van de consument zich zal gaan beperken tot de risicoverzekeringen en veel verzekeraars zullen opgaan in grote internationale partijen. De distributie zal zich gaan verschuiven van lokaal specialistisch advies naar internationale financial planning.

De bovengenoemde ontwikkelingen kunnen allen de komende tien jaar een aanzienlijke impact hebben op de werkgelegenheid binnen de levensverzekeringsmarkt. Aan de ene kant zullen we zien dat er banen zullen verdwijnen als gevolg van een continue focus op efficiëntere processen, het verdwijnen van verzekeringslabels, het optreden van verschuivingen richting de pensioenmarkt en een toename van nieuwe en/ of buitenlandse spelers. Daarnaast zal er een verschuiving plaatsvinden naar de specifieke expertises waar behoefte aan zal zijn. Het complete advies dat een financial planner, liaisons en/of 'Virtual butler' de consument zal moeten geven, zorgt er voor dat er geïnvesteerd wordt in opleidingen. "Levenbedrijven die in 2020 succesvol willen zijn zullen de komende jaren moeten werken aan het inrichten van een zeer klantgerichte, flexibele, voorkant in combinatie met een sterk gestandaardiseerde efficiënte 'polisfabriek' die modulair opgebouwde producten en diensten levert.", aldus Stephan Linnenbank, Partner Atos Consulting. "Deze ontwikkeling noemen we Customer Excellence, wat een samenvoeging is van Customer Intimacy en Operational Excellence".

Welke van de in deze white paper beschreven scenario's uiteindelijk zal ontstaan, is niet te voorspellen. Om klaar te zijn voor de toekomst kunnen marktpartijen zich wel voorbereiden door hun strategie af te stemmen op de overeenkomsten in de scenario's waarbij een strategie gebaseerd op Customer Excellence een randvoorwaarde is in alle scenario's. Zodra de *early warning indicators* hier aanleiding toe geven moet men de strategieën herijken op basis van deze nieuwe informatie.

# DANKBETUIGING

Dit onderzoek naar toekomstscenario's in de levenmarkt is tot stand gekomen met de hulp van een groot aantal experts in de levenmarkt bij verschillende marktpartijen. Hierbij willen we graag in het bijzonder onderstaande personen hartelijk danken voor hun bijdrage aan het onderzoek Scenario Planning van Atos Consulting.

- > De heer A. Lapidaire, FlorisHand
- > De heer J. van den Berg, ASR Verzekeringen
- > De heer R. Baarda, Legal & General
- > De heer P. G. Lijesen, Nationale Hypotheekpas
- > De heer R. Dalhuijsen, OHRA
- > De heer R. Engering, Nationale Nederlanden
- > De heer T. de Bruin, Verbond van Verzekeraars

## AUTEURS

De volgende auteurs hebben bijgedragen aan de totstandkoming van deze white paper:

- > Stephan Linnenbank – Partner Financial Sector, verantwoordelijk voor de verzekeringsmarkt
- > Frederik Everaars – Principal Business Consultant
- > Miranda van Eckeveld – Executive Business Consultant
- > Job Dijkstra – Business Consultant

# LITERATUURLIJST

1. Bruggeman, et al, "Digital Boardroom. Groeien in een volwassen markt. De industrialisatie van de Nederlandse verzekeringssector", 2006.
2. Centraal bureau statistiek StatLine, "Aantal verzekeringsmaatschappijen einde jaar 2008", <http://statline.cbs.nl/>, geraadpleegd op 10 augustus 2009.
3. Verbond van Verzekeraars, "Verzekerd van Cijfers", Tabel 10.4: grootste levenconcerns in Nederland, 2009.
4. Tamboer & Van de Helm, "Ingrijpende verandering intermediaire landschap 2009-2012", IG&H, mei 2009.
5. "Intermediair ziet groei lastenpolis", Assurantie Magazine, nummer 04, 2009.
6. GfK, "TOF Particulier 2008", augustus 2008.
7. Atos Consulting, 2009.
8. Van der Heijden, K., *The Art of Strategic Conversation*, John Wiley and Sons Ltd, 2004.
9. Poiesz, Theo B. C. & Van Raaij, W. Fred, *Strategic Marketing and the Future of Consumer Behaviour. Introducing the Virtual Guardian Angel*, Edward Elgar Pub, 2008.

# OVER ATOS CONSULTING

Atos Consulting is een toonaangevende, internationale business- en IT-consultancy organisatie met wereldwijd meer dan 2.500 gedreven professionals, van wie er circa 950 in Nederland werken. Atos Consulting is de partner voor klanten die zoeken naar effectieve oplossingen op het gebied van rendement, organisatie, processen en control. Zij biedt diepgaande kennis van branchespecifieke, primaire processen én van ondersteunende processen, zoals Finance, HRM en IT. Indien nodig biedt Atos Consulting ook interim management of neemt zij processen over. Daarbij neemt Atos Consulting een onafhankelijke positie in, adviseert zij deskundig en werkt nauw samen - voor en mét klanten.

Atos Consulting is een zelfstandig onderdeel van Atos Origin, de grootste beursgenoteerde Europese IT-dienstverlener (omzet ruim 5,4 miljard euro), waar ruim 50.000 mensen werken, van wie circa 9.000 in Nederland. Atos Origin stelt haar klanten - top 500-ondernemingen - in staat hun visie om te zetten in resultaten door strategische advisering, systeemintegratie en managed operations.

Bezoek voor meer informatie over onze werkwijze, klanten en resultaten: [www.atosconsulting.nl](http://www.atosconsulting.nl)

Atos Consulting  
Papendorpseweg 93  
3528 BJ Utrecht

Tel: +31 (0)88 265 88 88

[info.consulting@atosorigin.com](mailto:info.consulting@atosorigin.com)  
[www.atosconsulting.nl](http://www.atosconsulting.nl)  
[www.scenario-planning.nl](http://www.scenario-planning.nl)

Atos, Atos inclusief het symbool met de vis, Atos Origin  
inclusief het symbool met de vis, Atos Consulting en  
het symbool met de vis op zichzelf zijn geregistreerde  
handelsmerken van Atos Origin S.A. September 2009.