

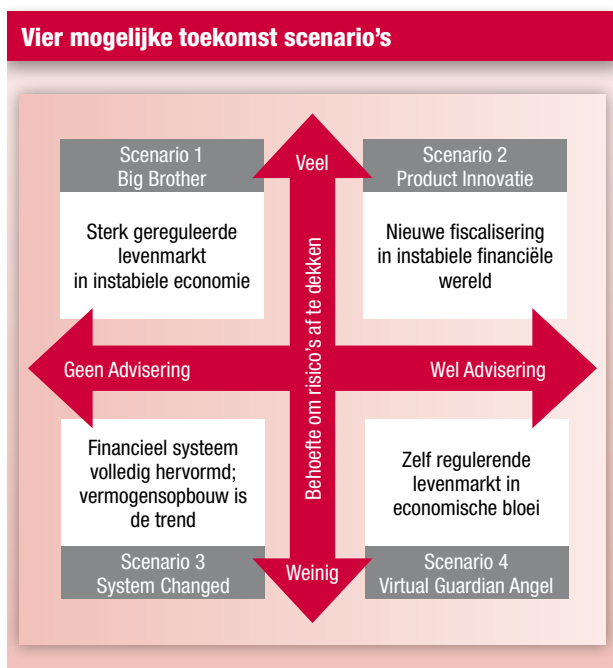


## “CREATIVE DESTRUCTION<sup>1</sup>” IN DE LEVENMARKT

### Update van de scenario analyse “De Levenmarkt in 2020”

Eind 2009 heeft Atos Consulting de scenario analyse “De levenmarkt in 2020”<sup>2</sup> gepubliceerd. Nu, iets meer dan één jaar later, is het tijd voor een update. Zetten de gesignaleerde trends en ontwikkelingen zich door en is er een scenario dat waarheid lijkt te worden?

In onze scenario analyse van 2009 zijn vier mogelijke toekomst scenario's geschetst die afhankelijk zijn van de richting waarin een aantal trends zich ontwikkelen.



De twee belangrijkste trends die de basis vormden voor de scenario's zijn:

1. De behoefte c.q. noodzaak om risico's af te dekken met een levensverzekering
  2. De behoefte aan persoonlijk advies
- Deze twee trends die de basis vormen zijn niet veranderd.

Met deze trends in het achterhoofd kijken we naar een aantal belangrijke ontwikkelingen in de Levenmarkt in 2011. Levensverzekeraars hebben een zware tijd achter de rug die nog niet voorbij is want opnieuw staan Levensverzekeraars voor boeiende uitdagingen. Wij gaan hier per onderwerp op in om aan het einde van dit artikel te concluderen wat dit alles betekent voor de neergezette scenario's.

## “CREATIVE DESTRUCTION” IN DE LEVENMARKT

### **Bankspaarproducten drukken de verkoop van levensverzekeringen steeds verder omlaag**

In 2009 daalde de verkoop van het aantal verzekeringspolissen met 15%. Deze trend lijkt te continueren nu blijkt dat in 2010 het aantal verkochte levensverzekeringopolissen terug is gelopen met 19% naar 750.000 (CVS, februari 2011). De inkomsten van de markt zijn gedaald van 5,3 miljard euro naar 4,5 miljard euro. Het overgrote deel van de productie is verschoven naar bankspaarproducten en in 2010 is nagenoeg iedere verzekeraar met een eigen bankspaarproduct (via een eigen bank of bankpartner) op de markt gekomen. De markt voor beleggingsverzekeringen is in 2010 net als in 2009 de grootste daler, deze daalde van 168.700 afgesloten polissen in 2008 naar 77.328 polissen in 2009 tot slechts 55.000 polissen in 2010.

De spaarhypothek als levensverzekeringsproduct is nog steeds populair bij de Nederlandse consument maar ook hier hebben de banken een goed bankspaar alternatief voor ontwikkeld. Tevens is als gevolg van de crisis het aantal verkochte hypotheke in Nederland gedaald.

### **Overlijdensrisicoverzekeringen zijn de enige groei-markt voor levensverzekeraars**

Na een daling van 9% in 2009 steeg het aantal verkochte overlijdensrisicoverzekeringen in 2010 met 21%. Dit is mede het gevolg van de opkomst van banksparen waarbij losse overlijdensrisicoverzekeringen worden gesloten. In deze markt is door de toetreding van buitenlandse prijsvechters als TAF en Cardiff een prijzenoorlog uitgebroken waardoor de marges zwaar onder druk staan. Dit blijkt onder andere uit het feit dat de stijging van 21% in het aantal verkochte overlijdensrisicopolissen resulteert in een omzetstijging van iets minder dan 8%.

### **Er dreigt een nieuw schandaal met compensatiebetalingen in de levenmarkt**

Net nu (bijna) alle verzekeraars een schikking dachten te hebben getroffen en in 2011 de eerste klanten hun compensatiebrieven zouden krijgen voor hun woekerpolissen is de levensverzekeraar van ASR Nederland veroordeeld voor het offeren met nettorendementen. Als deze rechterlijke uitspraak ook in hoger beroep stand houdt zal deze grote gevolgen hebben voor de Nederlandse levensverzekeraars. De compensaties die dan door de Nederlandse verzekeraars moeten worden betaald zullen vele malen hoger zijn dan de eerdere schikkingen. Dit gecombineerd met ‘no cure, no pay’ rechtszaken kan mogelijk zelfs leiden tot faillissement van levensverzekeraars.

### **Closed Book Consolidators oriënteren zich op de Nederlandse markt**

Eind 2010 werd bekend dat er een Nederlandse partij (Certens) is opgestaan die zich wil gaan specialiseren in het opkopen en afhandelen van gesloten portefeuilles van levensverzekeraars. Tegelijkertijd maakte De Nederlandsche Bank (DNB) bekend in haar kwartaalbericht dat verschillende buitenlandse Closed Book Consolidators (zoals Resolution uit de UK) zich hebben gemeld met interesse voor de Nederlandse Markt. DNB is positief over deze ontwikkeling omdat verkoop van gesloten portefeuilles en het afstoten van legacy systemen verzekeraars kan ontlasten en hun financiële positie kan verbeteren.

### **Overcapaciteit in de levensverzekeringmarkt**

In februari 2011 waarschuwde DNB voor overcapaciteit op de levenmarkt: “Onder deze marktomstandigheden bestaat het risico dat verlieslatende producten in de markt worden gezet, hetgeen de levensvatbaarheid van verzekeraars op termijn kan bedreigen”. DNB verwacht dat levensverzekeraars hun bedrijfsmodel moeten aanpassen om in deze markt te kunnen overleven.

### **Solvency II brengt voor kleinere en middelgrote levensverzekeraars hoge kosten met zich mee**

Solvency II zal een aanzienlijke invloed hebben op de financiële positie van vooral kleinere en middelgrote levensverzekeraars:

- > Sommige portefeuilles en verzekeraars zullen moeten voldoen aan hogere kapitaaleisen.
- > Legacy systemen zullen in sommige gevallen moeten worden vervangen of tegen hoge kosten aangepast.
- > Vooral bij de kleine en middelgrote verzekeraars kan het nodig zijn om te investeren in de verbetering van Asset-Liability Management (ALM) en het risicobeheer.

### **Levensverzekeraars moeten alle premies van levensverzekeringen gaan herberekenen en aanpassen**

Dat is de consequentie van een uitspraak van het Europees Hof van Justitie. Het hof legde verzekeraars op 1 maart 2011 een verbod op om onderscheid te maken tussen mannen en vrouwen bij het vaststellen van premies. Het verbod gaat in per december 2012 en zal de komende anderhalf jaar resulteren in een forse administratieve last voor levensverzekeraars, vanwege onder andere het wijzigen van producten, het opnieuw bepalen van premies en het omzetten van polissen.

### **Het verbod op provisie brengt een nieuwe wereld**

Minister van Financiën De Jager verbiedt provisie voor complexe producten per 1 januari 2013. Hierdoor zal er een splitsing ontstaan tussen advies en bemiddelen (verkoop). Intermediairs schuiven op van een verkoopkanaal voor de levensverzekeraar naar een vertrouwde adviseur van de klant. De intermediair zal met nieuwe businessmodellen moeten komen om te overleven. We zullen binnen de intermediaire markt schaalvergroting en consolidatie gaan zien en de opkomst van discountformules. De relatie tussen verzekeraar en intermediair zal zakelijker worden en de intermediair zal eisen dat de verzekeraar zijn zaken administratief op orde heeft. Ook zal de intermediair te allen tijde een breder assortiment hebben dan alleen verzekeringsproducten. Bankproducten zullen mee worden genomen in het adviestraject. Voor verzekeraars zal het noodzakelijk worden om een multichannel distributiestrategie te ontwikkelen en niet langer te vertrouwen op het intermediaire kanaal voor hun omzet.

### **Vertrouwen van de consument in verzekeraars is nog altijd laag**

Het vertrouwen van de consument in de verzekeringsbranche is nog altijd negatief (CVS, februari 2011). Enig positieve lichtpunt is dat er een opgaande trend is in het consumentenvertrouwen. De indicator voor consumentenvertrouwen van het CVS is gestegen van -36 in het tweede kwartaal van 2009 naar -23 in het laatste kwartaal van 2010. In een jaarlijks onderzoek van de Rijksuniversiteit Groningen naar Customer Performance van 100 grote Nederlandse bedrijven komen de grote Nederlandse intermediairverzekeraars er slecht vanaf. Zij bezetten vier van de zes laatste posities op deze top-100: Aegon (99), Nationale Nederlanden (97), Reaal (95) en Delta Lloyd (94). Alleen verzekeraar ASR heeft zich als intermediaire verzekeraar het afgelopen jaar weten te verbeteren en steeg met vier plaatsen naar positie 85.

### **Resultante van de ontwikkelingen is een shake-out onder levensverzekeraars**

Als gevolg van de bovengenoemde ontwikkelingen merken wij in onze adviespraktijk dat veel bestuurders zich afvragen of men nog wel actief wil blijven in de levensverzekeringsmarkt. En zo ja, op wat voor manier. De levensverzekeringsmarkt is voor veel van de gevestigde partijen onaantrekkelijk geworden.

Levensverzekeraars zullen in hoog tempo hun business model moeten aanpassen om de ontwikkelingen het hoofd te bieden en een grote reductie in kosten te realiseren. Strategieën die wij daarbij tegen komen zijn:

- > Afstoten van de gesloten levenportefeuilles naar een Closed Book Consolidator en alleen nog focussen op nieuwe, transparante producten en overlijdensrisico-verzekeringen.
- > Afstoten van de levensverzekeraar en de markt verlaten.
- > Consolideren van de levensverzekeraars in het concern onder één label en verzekeringsvergunning (voorbeelden zijn onder andere Allianz en ASR).
- > Outsourcen van delen van het administratieve proces naar lagelonenlanden (zo is één van grote Nederlandse levensverzekeraars bezig met een pilot om een deel van de back office processen naar India te verplaatsen).
- > Business Process Outsourcing (het uitbesteden van het volledige backoffice en (eventueel) klantenservice proces inclusief systemen en medewerkers). Dit heeft vooral in de UK de afgelopen jaren een grote vlucht genomen. De marktleider in de UK, Capita, heeft aangekondigd de komende jaren zijn groei op het Europese vasteland te zoeken en daarbij sterk naar Nederland te kijken.

Dit zal betekenen dat de markt in Nederland de komende jaren een stuk overzichtelijker wordt. De meerderheid van de huidige labels en verzekeraars (we hebben er nu nog bijna zestig) zal de komende vijf tot tien jaar van de markt verdwijnen en degenen die overblijven, zullen hun kosten continue moeten blijven verlagen om de concurrentie aan te kunnen.

### **Wat betekent dit alles voor de levenmarkt en de scenario's?**

Kijkend naar de vier scenario's<sup>3</sup> lijken we af te stevenen op het derde scenario 'system changed'. Als gevolg van het op handen zijnde pensioenakkoord zal er meer individueel voor later worden gespaard waar verzekeraars nauwelijks van zullen profiteren. Een groot aantal van de levensverzekeraars zal de komende jaren uit de markt verdwijnen en er zullen low cost en mogelijk white label verzekeraars ontstaan die tegen lage operationele kosten hun producten aan distributiepartijen aanbieden. Daarnaast zal er een klein aantal Closed Book Consolidators in de markt actief zijn die de gesloten levenportefeuilles opkopen en afhandelen.

## “CREATIVE DESTRUCTION” IN DE LEVENMARKT

Het consumentenvertrouwen zal zich de komende jaren naar onze mening blijven herstellen maar of dat ook geld voor de levensverzekeraars valt te bezien. Zeker nu het er op lijkt dat het woekerpolisschandaal nog niet opgelost/beëindigd is.

Wat we momenteel meemaken is een volledige verandering van de levenmarkt. Daarom is de titel van deze update “Creative Destruction” in de Levenmarkt. Met de opkomst van nieuwe producten (banksparen), technologieën (internet, business process modelling) en nieuwe businessmodellen (business process outsourcing, verplaatsen naar lage lonen landen) in de levenmarkt zien we verdringing van de oude orde. Nieuwe (buitenlandse) toetreders zonder legacy verleden en een low cost business model plus banken met hun substituuat producten zullen een groot deel van de markt overnemen. Alleen levensverzekeraars die hun businessmodel kunnen aanpassen en de kosten drastisch reduceren zullen dit naar onze mening overleven. Echter, de meeste levensverzekeraars zullen uiteindelijk ten onder gaan in een proces van creatieve vernietiging en vernieuwing.

Voor meer informatie, kunt u contact opnemen met Stephan Linnenbank RM, partner Atos Consulting.

Atos Consulting  
Papendorpseweg 93  
3528 BJ Utrecht  
Telefoon 088 265 88 88  
info.consulting@atosorigin.com  
www.atosconsulting.nl

1. Creative Destruction is een concept van Joseph Schumpeter (1883-1950). Onder “creative destruction” verstaat Schumpeter een proces van voortdurende innovatie, waarbij succesvolle toepassingen van nieuwe technieken de oude vernietigen. Schumpeter houdt (technische) innovatie voor de enige werkelijke bron van economische groei. Succesvolle innovatie verschaft tijdelijke marktmacht, die de winsten en marktaandeelen van op voorgaande technieken gevestigde bedrijven aantast. In een nooit eindigend proces van opkomst en ondergang worden oude bedrijven vernietigd door nieuwe.
2. Scenario Planning ‘De Levenmarkt in 2020’, [www.scenario-planning.nl](http://www.scenario-planning.nl)  
Atos Consulting Trends Institute
3. Scenario Planning ‘De Levenmarkt in 2020’, [www.scenario-planning.nl](http://www.scenario-planning.nl)  
Atos Consulting Trends Institute