

Welches bAV-Geschäftsmodell wählen?

Anforderungen an ein professionelles Geschäftssystem in einem Markt mit Zukunftspotenzial

Dr. Rudolf Lürzer, Dr. Lukas Hagen, beide Bregenz

Die Möglichkeiten zur privaten Altersvorsorge sind naturgemäß sehr vielfältig, alle Formen des Einkommenstransfers in die Zukunft der arbeitsfreien Zeit sind möglich und denkbar. Allerdings gibt es Faktoren gesetzgeberischer Art, die bestimmte Formen der Altersversorgung fördern und sie somit im Vergleich zu anderen Formen attraktiver machen. Während dies lange auch für die private Kapitallebensversicherung der Fall war, verlagert sich diese Bevorzugung nach Abschaffung des Steuerprivilegs zu anderen Formen der Altersversorgung. Insbesondere die betriebliche Altersversorgung in Form einer über die Lohn-einkommen finanzierten Rentenversicherung genießt eine Reihe von gesetzlichen Privilegien, die die Attraktivität dieser Sparform erhöhen. Neben der Steuerfreistellung der Einzahlungen – vor dem Hintergrund einer Umgestaltung des Steuersystems hin zu einer nachgelagerten Besteuerung der Rentenzahlungen – wird dem angesparten Kapital ein besonderer Status zuerkannt. Das Ansparkapital im Rahmen einer betrieblichen Altersversorgung ist beispielsweise dem Zugriff unter Hartz IV Bedingungen entzogen, es ist somit „Hartz IV-sicher“.

Auch der gesetzliche Rechtsanspruch von Arbeitnehmern auf das Angebot einer Möglichkeit zur betrieblichen Altersversorgung in Form von Umwandlung eines Teils des Lohns (Entgeltumwandlung) stellt eine gesetzgeberische Förderung dieser Altersversorgungsform dar. In Diskussion sind noch weitergehende gesetzliche Regelungen zur Förderung dieser Sparform für

das Alter. Neben einer Opting-out Lösung wird auch ein Obligatorium diskutiert. Beim Opting-out Modell wird der Spieß sozusagen umgedreht. Einen Teil des Arbeitslohns in ein kapitalgedecktes, betriebliches Altersversorgungssystem einzuzahlen würde zum gesetzten Normalfall, wer dies nicht will, muss sich bewusst dagegen entscheiden. Dies wäre eine weitere Steigerung der staatlichen Förderung und Akzentuierung der betrieblichen Altersversorgung. Bei der Einführung eines bAV-Obligatoriums würde auch die Abwahlmöglichkeit nicht mehr gegeben sein, ein bestimmter Lohnanteil müsste verpflichtend in eine – nichtstaatliche bzw. kapitalgedeckte – Altersversorgungseinrichtung einbezahlt werden.

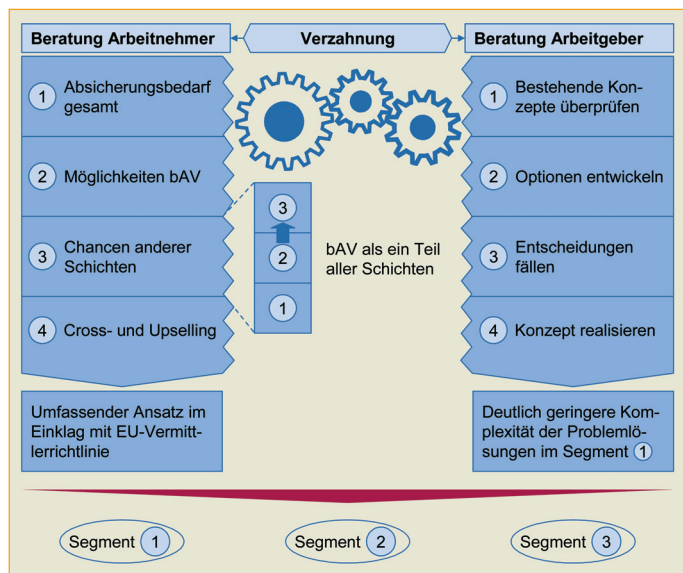
Der Staat als Outsourcer

Aus den bestehenden und politisch diskutierten staatlichen Fördermaßnahmen einer betrieblichen Altersversorgung zeichnet sich ab, dass der Gesetzgeber das schwächelnde staatliche Rentensystem über den Weg „Firmen“ entlasten will, in dem er eine direkte Koppelung von Altersvorsorge und Lohnzahlung fördert, wenn nicht sogar fordert. Nachdem diese Art des Outsourcings bereits – aus Sicht des Staats erfolgreich – bei Sozialversicherung und Steuer-verrechnung praktiziert wird, würde eine weitere traditionell staatliche Funktion tendenziell in den Bereich der Firmen ausgelagert.

Neben der gesetzlichen Förderung gibt es aber auch noch weitere Trends, die Modellen einer betrieblichen Altersversorgung zugute kom-

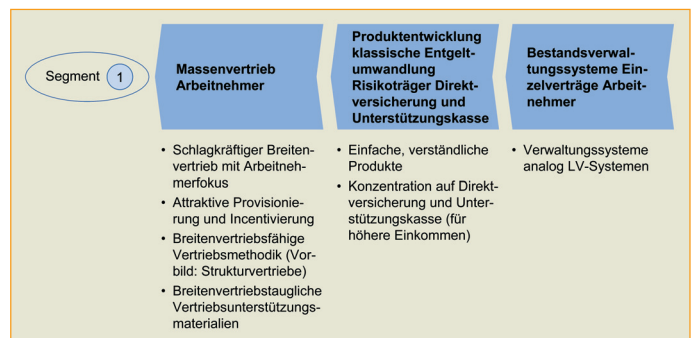
men. Die Tendenz zu einer ganzheitlicheren Perspektive auf Arbeit und Freizeit über den gesamten Lebenszyklus ist ein aktuelles gesellschaftliches Phänomen, das neue Ansprüche an die Gestaltung von Lebensarbeitszeit und Lebens-einkommen stellt. In diesem Zusammenhang entsteht ein Bedarf nach immer flexibleren und komplexeren Lebensarbeitszeitmodellen und Gesamtvergütungssystemen. Arbeitszeitkonten, Altersteilzeitmodelle, Total Compensation Systeme usw. sind aktuelle Begriffe dieser Entwicklung. Flexible Transfers zwischen Gegenwarts- und Zukunftseinkommen, größere Flexibilität in der Substitution von Arbeitszeit und Freizeit sowie die Absicherung von arbeitsfreien Lebensabschnitten sind komplexe Aufgabenstellungen für Entlohnungs- und Vorsorgemodelle. Einzelne Firmen haben weder großes Interesse noch das Know-how, entsprechende Modelle selbst zu entwickeln, gleichwohl hat das Vorhandensein solcher Modelle eine zunehmende Attraktivität für bestehende und potenzielle Arbeitnehmer. Deshalb entsteht an dieser Stelle ein Potenzial für spezialisierte Finanzdienstleister, die über Firmen abgewickelte Versorgungssysteme entwickeln und anbieten können. Dazu bedarf es umfangreicher Kompetenz bei der Produktentwicklung und der Verwaltung der Versorgungseinrichtungen. Diese Fähigkeiten gehören zur Kernkompetenz von Lebensversicherern. Die Bandbreite der möglichen Produkte ist groß, die Kombinationsmöglichkeiten der Einkommenstransfer- und Altersvorsorgeprodukte mit anderen Versicherungsleistungen wie Berufsunfähigkeitsversicherung und Hinterbliebenenschutz kann die Attraktivität der angebotenen Lösungen noch erhöhen. Lebensversicherer mit ihrer umfangreichen Erfahrung in der Entwicklung und Verwaltung von Rentenprodukten hätten deshalb einen Startvorteil auf diesem Gebiet, auf dem sich auch Banken und Fondsanbieter zukünftiges Geschäft erhoffen.

Ein bAV-Anbieter, der in einem komplexen Umfeld von unterschiedlichen Trends und zum Teil wechselnden politischen Rahmenbedingungen erfolgreich sein will, muss flexibel und zeitnah gleichzeitig sowohl der individuellen Perspektive der Arbeitnehmer als auch der Perspektive der Unternehmen gerecht werden. Nur



◀ Beratungsansatz

▼ Geschäftsmodell Anbieter einfaches Geschäft



durch eine konstante synchrone Abdeckung individueller und unternehmerischer Interessen durch die angebotenen Produkte und Problemlösungen ist im bAV-Markt langfristiger Erfolg möglich. Dies macht jedoch auch die Marktbeurteilung im bAV-Bereich besonders schwierig, da sozusagen zweidimensional gedacht und gearbeitet werden muss, sowohl bei der Produktentwicklung als auch im Vertrieb und bei der Verwaltung des Bestands. Alle Teile des Geschäftssystems müssen – je nach Produkt – mehr oder weniger parallel Arbeitnehmer- und Unternehmensinteressen ins Visier nehmen und zufrieden stellend bedienen können. Verschärfend kommen noch andere Beteiligte hinzu, die – wie beispielsweise Tarifpartner – ebenfalls Einfluss auf die Rahmenbedingungen nehmen, aber gleichzeitig auch als Vertragspartner für Rahmenvereinbarungen von Bedeutung sind. Daneben treten in diesem Markt im Bereich der mittleren und größeren Unternehmen sehr intensiv Makler als Vertriebsmittler auf, deren Verhalten und Bedürfnissen von den Produktanbietern ebenfalls hohe Beachtung zukommen muss.

In Anbetracht der je nach Unternehmensgröße und Ausgangslage der betroffenen Unternehmen stark unterschiedlichen Interessenslage hat sich unter dem Oberbegriff betriebliche Altersversorgung ein stark differenzierter Markt entwickelt.

Klare Entscheidung für ein bestimmtes Geschäftsmodell nötig

Der Gesamtmarkt bAV lässt sich im Wesentlichen als dreigeteilt darstellen. Die Segmente unterscheiden sich vor allem hinsichtlich Komplexität der Produkte und Problemlösungen, Schwierigkeitsgrad des Vertriebs auf Stufe der Arbeitgeber und Arbeitnehmer und Komplexität der erforderlichen IT- und Verwaltungssysteme:

1. Das einfache, arbeitnehmerfinanzierte Geschäft (klassische Entgeltumwandlung) erfordert seitens des Versicherers lediglich eine geringe Produktkomplexität, was dazu führt, dass die Anforderungen an die Verwaltungs- und IT-Systeme ebenfalls nicht besonders hoch sind. Die einzelnen Arbeitnehmer sind über die eindeutigen Steuervorteile vergleichsweise leicht davon zu überzeugen, dass der Abschluss einer Direktversicherung oder eines entsprechenden Pensionskassenprodukts zweckmäßig ist. Das Segment unterscheidet sich im Vertrieb lediglich dadurch von den klassischen Lebensversicherungsprodukten, dass ein Rahmenvertrag mit dem Arbeitgeber notwendig dafür ist, dass der einzelne Versicherungsnehmer die Steuervorteile realisieren kann.

2. Das qualifizierte arbeitgeber- und mischfinanzierte Geschäft und das Geschäft

über Rahmenverträge mit den Tarifpartnern stellt an den Anbieter deutlich höhere Anforderungen im Hinblick auf Produktkomplexität, Vertrieb und Verwaltungssysteme. Ein Versicherungsunternehmen kann in diesem Kundensegment lediglich dann erfolgreich agieren, wenn es alle möglichen Durchführungswege anbietet und über IT-Systeme verfügt, die einerseits die gesamte Produktpalette verwalten können und andererseits so flexibel und modular aufgebaut sind, dass sie alle Veränderungen im gesetzlichen und/oder steuerlichen Umfeld rasch abbilden können.

3. Das komplexe Spezialgeschäft, vor allem im Zusammenhang mit der Umwandlung von bestehenden Versorgungswerken, bietet Erfolgchancen nur für Anbieter, die neben der kompletten klassischen Produktpalette aus Versicherungs- und Pensionskassenlösungen auch über Pensionsfonds sowie weitere Fonds- und Bankprodukte, wie z.B. CTAs (Contractual Trust Agreements) verfügen. Dieses Segment ist einerseits hoch interessant, weil viele Unternehmen aufgrund neuer Rechnungslegungsvorschriften versuchen, Pensionsverpflichtungen aus ihren Büchern zu nehmen, andererseits sind derzeit nur wenige Versicherungsgesellschaften – in Zusammenarbeit mit einem Bank- und Fondspartner – in der Lage, es erfolgreich zu bearbeiten, da dazu sehr hohe Investitionen in Know-how und Technologie erforderlich sind.

Neben der Notwendigkeit, sich allen Anforderungen in den einzelnen Segmenten zu stellen, müssen von einem bAV-Anbieter generell immer zwei systematische Beratungsprozesse umgesetzt werden:

- Im Unterschied zur klassischen Lebensversicherung ist es erforderlich, dass beim jeweiligen Arbeitgeber bzw. Tarifpartner eine qualifizierte Beratung mit Verkauf stattfindet, bevor bAV-Produkte an den einzelnen Arbeitnehmer vertrieben werden können. Dabei geht es vor allem darum, dass allenfalls bestehende Versorgungswerke überprüft werden (insbesondere im Segment drei), Optionen ausgearbeitet, entsprechend ihrer Vor- und Nachteile überprüft und realisiert werden.
- Beim einzelnen Arbeitnehmer ist auf der Grundlage der EU-Vermittlerrichtlinie der Absicherungsbedarf gesamthaft zu analysieren. Darauf aufbauend sind die Möglichkeiten der bAV einerseits und anderer Lebensversicherungsprodukte andererseits zu überprüfen, wobei auch mögliche Cross- und Upsellingchancen berücksichtigt werden sollten.

Die Realisierung dieser beiden Beratungsprozesse in allen drei genannten Kundensegmenten macht vielen Versicherern Probleme. Nur die wenigsten schaffen es, das qualifizierte Know-how aufzubauen, das für die Beratung

der Arbeitgeber erforderlich ist und parallel dazu die Vertriebskraft aufzubringen, um die abgeschlossenen Rahmenverträge mit Einzelpolen zu „füllen“. Oft fehlt Versicherern entweder das Know-how für die Entwicklung umfassender Versorgungswerke und die anspruchsvolle Arbeitgeberberatung oder – auf der anderen Seite – die bundesweit flächendeckende Vertriebskraft zur Befüllung vorhandener Rahmenverträge. Aus diesem Grunde steht jede Geschäftsleitung vor einer Grundentscheidung, nämlich ob sie nur im einfachen, arbeitnehmerfinanzierten Massengeschäft tätig werden will oder ob sie das eigene Unternehmen zum integrierten bAV-Anbieter entwickeln möchte. Die Anforderungen an das Geschäftssystem sind bei den beiden Optionen deutlich unterschiedlich.

Segment eins: Minimalstrategie setzt schlagkräftigen Massenvertrieb voraus

Der Einstieg in dieses bAV-Segment ist für Versicherer mit einem flächendeckenden Massenvertriebsnetz relativ einfach möglich, die Kosten für den erforderlichen Kompetenzaufbau und die Realisierung der Verwaltungssysteme sind relativ gering. Fehlt das eigene Vertriebsnetz, dann sind Kooperationen mit Strukturvertrieben und Maklern erforderlich, was unter Kostengesichtspunkten im Einzelfall allerdings kritisch zu hinterfragen ist, da die Marktmacht der Vertriebsorganisationen in diesem Spiel gegenüber jener eines einzelnen Versicherers überwiegt. Unabhängig von der Wahl der Vertriebspartner ist ein systematisches, standardisiertes Akquisekonzept, unterstützt durch zielgerichtete Kampagnen und Aktionen, erforderlich. Die Schattenseite dieser Strategie liegt darin, dass sie von vertrieblich positionierten Mitbewerbern leicht kopierbar ist. Zudem ist das Marktpotenzial begrenzt, weil von zunehmend komplexeren Marktbedingungen auszugehen ist, die durch den Gesetzgeber geschaffen und durch anspruchsvollere Arbeitgeber und Arbeitnehmer gefordert werden. Das Geschäftsmodell ist im Folgenden nochmals im Überblick dargestellt.

Das Geschäftsmodell „integrierter bAV-Anbieter“ komplex, aber schwer zu kopieren

Der wesentliche Unterschied zu Segment eins besteht darin, dass für die Marktbearbeitung in den Segmenten zwei und drei neben der entsprechenden Vertriebskraft zur Befüllung von Rahmenvereinbarungen deutlich mehr Know-how in den einzelnen Elementen des Geschäftssystems aufgebaut werden muss:

Im Vertrieb reicht die Konzentration auf die Arbeitnehmer bei weitem nicht aus. In den Segmenten zwei und drei, in denen es darum geht, für Arbeitgeber oder Tarifpartner arbeitgeber- und mischfinanzierte Modelle zu entwickeln sowie zum Teil bereits bestehende umfassende Versorgungswerke neu zu gestalten bzw. abzulösen, ist der Aufbau eines entsprechenden Know-how-Zentrums erforderlich, in dem Spezialwissen in den Bereichen Recht, Steuern, Betriebswirtschaft, Finanzierung, Gutachtererstellung nach unterschiedlichen Rechnungslegungsvorschriften etc. entwickelt werden muss. Zudem sollte ein derartiges Know-how-Zentrum alle Vertriebsaktivitäten gegenüber den Arbeitgebern und Tarifpartnern bündeln und systematisch Lobbyarbeit betreiben. Auch wenn ein derartiges Zentrum realisiert ist, wird es von Fall zu Fall noch zusätzlich erforderlich sein, mit externen bAV-Spezialisten oder Spezialmaklern zusammenzuarbeiten.

Da in den genannten Segmenten zum Teil sehr komplexe Produkte und Problemlösungen (beispielsweise Arbeitszeitkonten, Fondslösungen, Ausfinanzierungen, etc.) erforderlich sind, ist es zweckmäßig, die Produktentwicklung bAV völlig eigenständig und unabhängig von der Produktentwicklung in den klassischen Lebensversicherungssegmenten zu organisieren. Dadurch wird gewährleistet, dass entsprechend rasch auf veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen reagiert wird und innovative Lösungen zeitnah ausgearbeitet werden. Alle Gesellschaften, die im bAV-Segment überdurchschnittlich erfolgreich sind, verfügen über derartige eigenständige Organisationseinheiten. Andernfalls besteht die akute Gefahr, im Rahmen der klassischen Lebensversicherungsumgebung eine deutlich zu niedrige Priorität zu erhalten.

Neben einem kompetenten Vertrieb und innovativen Problemlösungen sind für den Erfolg in den letzten Jahren immer mehr umfassende

Serviceleistungen ausschlaggebend geworden. Diese richten sich sowohl an die Arbeitgeber als auch an die Arbeitnehmer. Neben den bereits erwähnten Gutachten finden Plattformkonzepte zunehmend Eingang in die Zusammenarbeit zwischen Versicherern, Unternehmen und Arbeitnehmern. Diese erleichtern einerseits die Abwicklung mit den Personalabteilungen und können andererseits als Auskunftssysteme auch den einzelnen Mitarbeitern über Internet zur Verfügung stehen. Durch die dadurch mögliche teilweise Auslagerung der Verwaltung hin zu den Unternehmen können Verwaltungskosten gespart werden. Es versteht sich von selbst, dass entsprechende Weiterbildungsveranstaltungen für die Arbeitgeberkunden in den Segmenten zwei und drei unverzichtbar geworden sind.

Ein bAV-Komplettanbieter muss neben Versicherungs-, Pensionskassen-, Pensionsfonds- und Unterstützungskassenlösungen insbesondere für die Bearbeitung des Segments drei wie erwähnt auch über Fonds- und Banklösungen verfügen, d. h. zwingend die gesamte Palette der Durchführungswege inklusive „exotischer“ Problemlösungen abdecken können, um überhaupt als Anbieter auf dem Markt ernsthaft wahrgenommen zu werden. Obwohl rein rechtlich die einzelnen Durchführungswege in getrennten Organisationseinheiten zu führen sind, macht es aus der Managementperspektive großen Sinn, diese aus einer Hand und auf der Grundlage eines konsistenten Ansatzes zu gestalten, damit Doppelarbeiten vermieden werden.

Im Hinblick auf die erforderlichen IT-Systeme zeigen erfolgreiche Anbieter, dass sie diese – analog zur Versicherungsmathematik – völlig getrennt von den klassischen Leben-Bestandführungssystemen aufbauen, um die entsprechenden Prioritäten bei Änderungen und Weiterentwicklungen eingeräumt zu bekommen.

Neben den genannten Know-how-Voraussetzungen in den einzelnen Elementen des Ge-

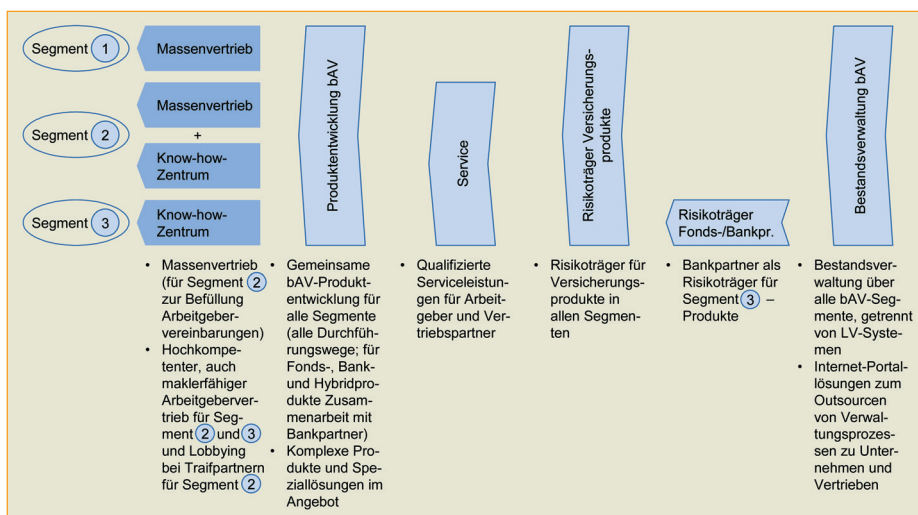
schaftssystems bildet eine ausreichende Finanzkraft, dokumentiert durch anerkannte Ratings, die Grundlage für den Einstieg in dieses Geschäft.

Was bringt nun aber ein derart hohes Investment in eine bAV-Komplettanbieter-Strategie? Es ermöglicht einerseits den Aufbau eines starken zweiten Standbeins in Ergänzung zum klassischen Lebensversicherungsgeschäft und damit die Chance, Einbrüche im Segment der privaten Altersversorgung entsprechend aufzufangen. Insbesondere im Geschäftsjahr 2005 konnte beobachtet werden, dass Gesellschaften mit einem professionellen bAV-Standbein deutlich weniger Wachstumsprobleme hatten als andere. Diesen Vorteilen stehen ein hohes politisches Änderungsrisiko sowie relativ geringe Margen und somit eine unterdurchschnittliche Attraktivität für die Vertriebe entgegen.

Resümee

Zusammenfassend stellt sich für jeden Lebensversicherer, der sich im Geschäftsgebiet der betrieblichen Altersversorgung noch nicht eindeutig positioniert hat, eine Grundsatzfrage. Soll er sich auf den langen und kostspieligen Weg machen, sich als integrierter bAV-Komplettanbieter zu positionieren – alleine oder mit Kooperationspartnern, oder soll er große Teile dieses Geschäfts anderen überlassen und bAV lediglich im Sinne eines „me too“-Produkts im wenig komplexen Segment eins neben dem klassischen Leben-Geschäft anbieten. Diese Entscheidung hängt wesentlich von der eigenen Einschätzung hinsichtlich des noch erschließbaren Zukunftspotenzials des bAV-Markts in Deutschland ab. Der bAV-Markt ist bereits jetzt von einer überschaubaren Anzahl von bAV-Spezialisten unter den Lebensversicherern geprägt. Da der Aufbau eines Komplettanbieter-Geschäftssystems je nach Ausgangslage einiges an Zeit und Ausdauer benötigt, ist das Zeitfenster für eine Entscheidung hin zum Komplettanbieter relativ klein, um noch ausreichend an der Aufteilung des vorhandenen bAV-Potenzials beteiligt zu sein, die für die nächsten Jahre zu erwarten ist. Andererseits hat ein gut aufgestellter Markteintriter mit ausgereiften Produkten, leistungsfähigen Verwaltungssystemen, kundenorientierten Serviceleistungen, hoher Fach- und Beratungskompetenz und entsprechender Vertriebsstärke in einem stark maklerdominierten Markt und in einem dynamischen Marktumfeld eine realistische Chance, sich relativ rasch eine hinreichende Marktposition zu sichern und sich im Kreis der führenden bAV-Anbieter erfolgreich zu etablieren.

Die Autoren: Rudolf Lürzer ist geschäftsführender Partner, Lukas Hagen ist Senior Consultant bei GCN General Consulting Network GmbH (www.gcn.at) in Bregenz.



Geschäftsmodell „Integrierter Anbieter“