

Bestandsmanagement in der Lebensversicherung - ein Praxisbericht

Zürich, 01.06.2015

René Knapp

Head of Group Actuarial & Risk Management



- 1. UNIQA und die Notwendigkeit des In-Force Management**
- 2. Bestandsanalyse als Ausgangspunkt**
- 3. Maßnahmen aus der Praxis**
- 4. Erfolge und Misserfolge**

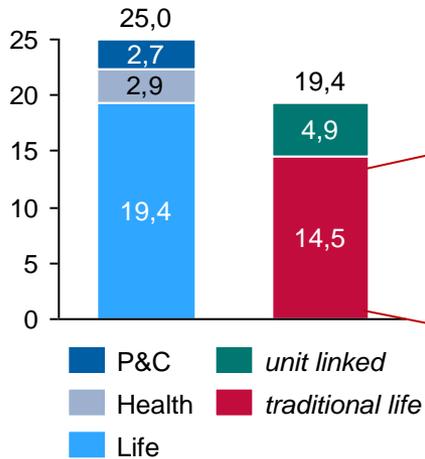
- 1. UNIQA und die Notwendigkeit des In-Force Management**
2. Bestandsanalyse als Ausgangspunkt
3. Maßnahmen aus der Praxis
4. Erfolge und Misserfolge

Portfolio wird bestimmt durch den Bestand in AT (1/2)

~ 80% der klassischen LV Rückstellung in Österreich

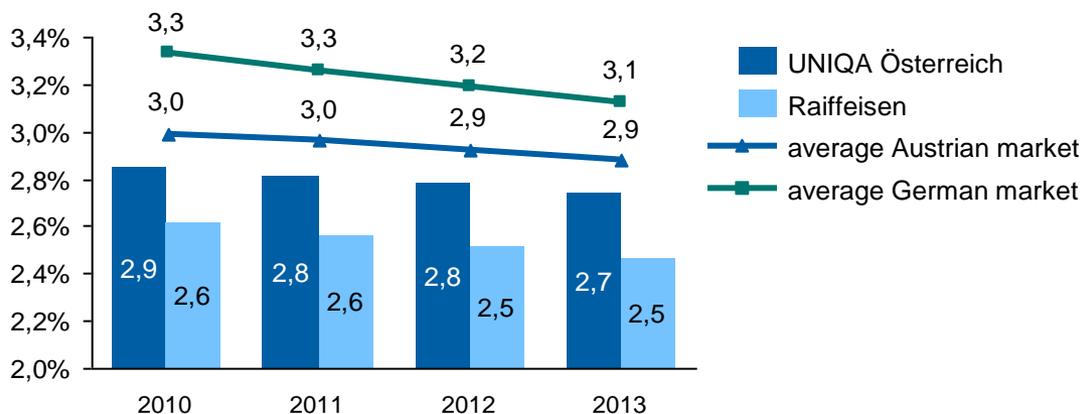
UNIQA Gruppe – Rückstellungen im Überblick

in EUR Mrd



	Duration Passiva	Ø Garantie	Rückstellung (EUR Mrd)
UNIQA AT	12	2,7%	4,5
Raiffeisen	9	2,4%	6,9
Italy	7	1,5%	2,3
CZ	10	3,3%	0,1
HU	5	3,8%	0,1
PL	2	0,6%	0,1
SK	13	3,6%	0,1
SEE (EUR)	17	3,0%	0,4

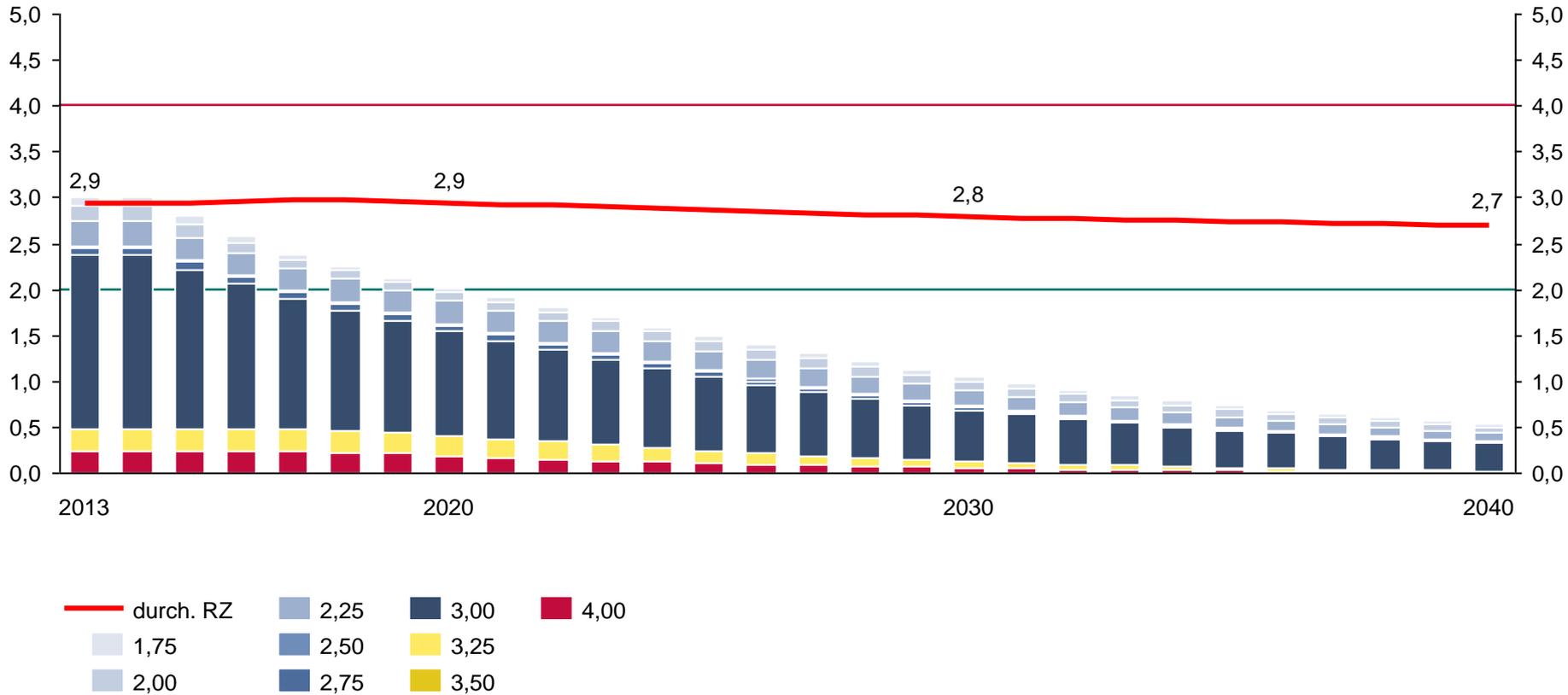
Durchschnittliche Garantiezinssätze des österr. Portfolios



Zahlreiche Problemzonen bis 2011

- Signifikanter Duration Gap und AL-Mismatch
- Signifikante Abschlusskostenverluste
- Kein Neugeschäftsmanagement
- Höhe der Gewinnbeteiligung ausschließlich durch Markt bestimmt

Typisches Bild eines österr. LV Versicherungsunternehmens



UNIQA's Strategie im Segment Leben fußt auf drei Säulen

In-Force Management wird derzeit institutionalisiert

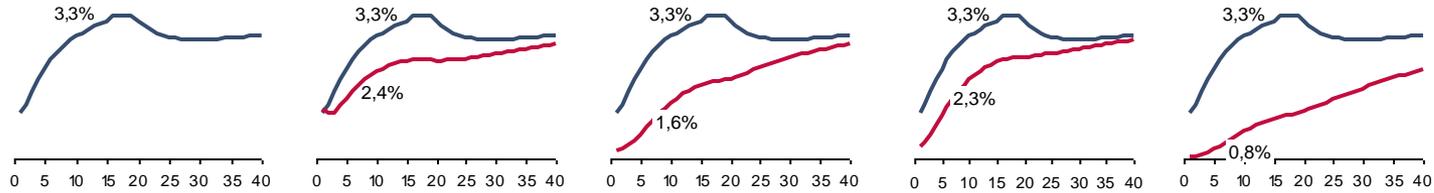


InForce Management mit Gesamtziel der Sicherung & Stärkung von Umsatz & Profitabilität im Bereich Leben

Notwendigkeit des In-Force Management

Frage der Dringlichkeit

External



12/2011 Historical loss
due to write-off on greek bonds

04/2013 MCEV results
Traditional life businesses strongly under pressure

10/2013 Re-IPO
Change in shareholder structure (~35% free float)

06/2014 External communication on In-Force

2010

2011

2012

2013

2014

2015

07/2011 New Governance Setup

- New management board installed
- CRO member of the Group's board
- Definition of risk and life strategy

05/2013 Board approves In-Force initiative

- Sponsored and steered by Holding company, no use of external support
- Focus on AT

03/2014 Strengthen In-Force activities

- Temporary external support to speed up implementation status
- Build professional portfolio analysis

In-Force management excluded in the first set of measures for life business

Monthly workshops establish to define first measures

Weekly working group meetings
Sense of urgency settled

Internal

1. UNIQA und die Notwendigkeit des In-Force Management

2. Bestandsanalyse als Ausgangspunkt

3. Maßnahmen aus der Praxis

4. Erfolge und Misserfolge

Vollständige ökonomische Sicht

- Mehrperioden-Sicht
- Stabilität über Zeit
- Berücksichtigung Kapitalkosten
- Berücksichtigung TVFOG
- Basis für MCEV Ermittlung

*Anforderungen
an absolute und
relative
Profitabilitäts-
maße*

Praktikabilität

- Eindeutige Definition
- Einfache Berechnung
- Hohe Verfügbarkeit
- Einfache Segmentierung
 - Segmentierung nach RZ-Kohorten möglich
 - Segmentierung nach Produktgruppen möglich

Das Maß sollte ein gutes Bild der ökonomischen Profitabilität liefern und in ausreichender Granularität / Frequenz errechnet werden können – keine „richtige“ Auswahl möglich

Rein ökonomische Sicht

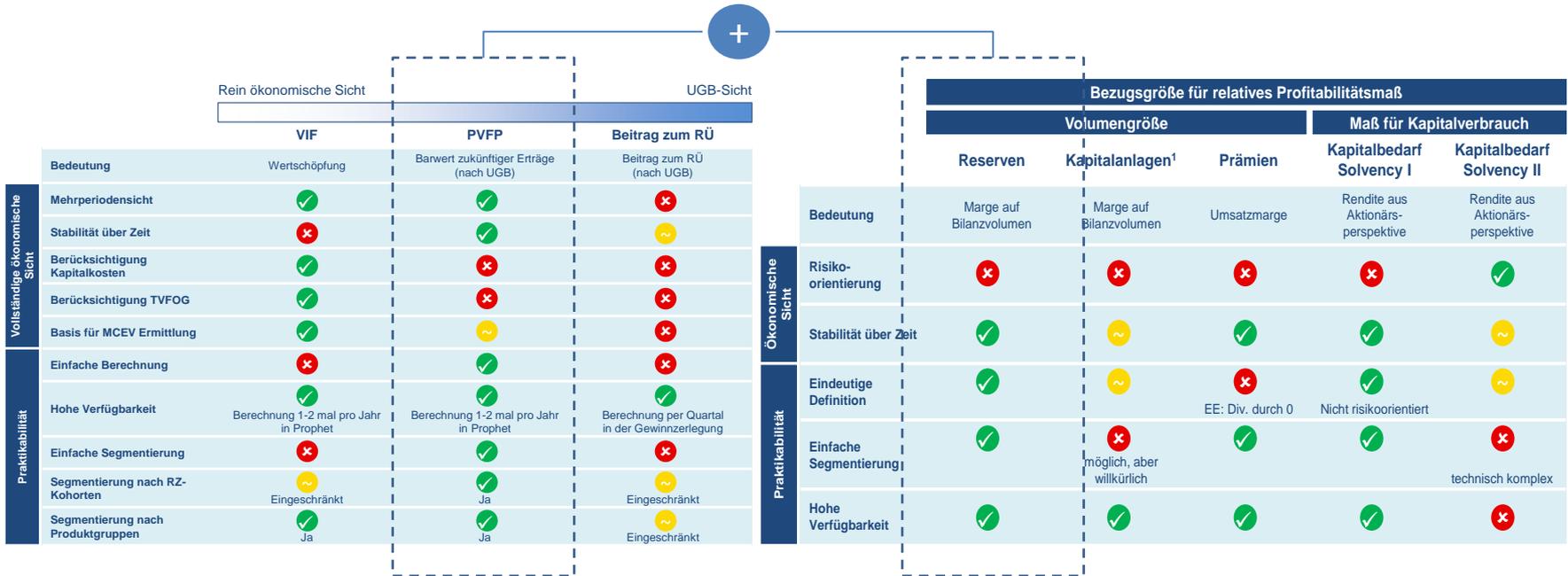
UGB-Sicht

		VIF	PVFP	Beitrag zum RÜ
		Wertschöpfung	Barwert zukünftiger Erträge (nach UGB)	Beitrag zum RÜ (nach UGB)
Vollständige ökonomische Sicht	Mehrperiodensicht	✓	✓	✗
	Stabilität über Zeit	✗	✓	~
	Berücksichtigung Kapitalkosten	✓	✗	✗
	Berücksichtigung TVFOG	✓	✗	✗
	Basis für MCEV Ermittlung	✓	~	✗
Praktikabilität	Einfache Berechnung	✗	✓	✗
	Hohe Verfügbarkeit	✓ Berechnung 1-2 mal pro Jahr in Prophet	✓ Berechnung 1-2 mal pro Jahr in Prophet	✓ Berechnung per Quartal in der Gewinnzerlegung
	Einfache Segmentierung	✗	✓	✗
	Segmentierung nach RZ-Kohorten	~ Eingeschränkt	✓ Ja	~ Eingeschränkt
	Segmentierung nach Produktgruppen	✓ Ja	✓ Ja	~ Eingeschränkt

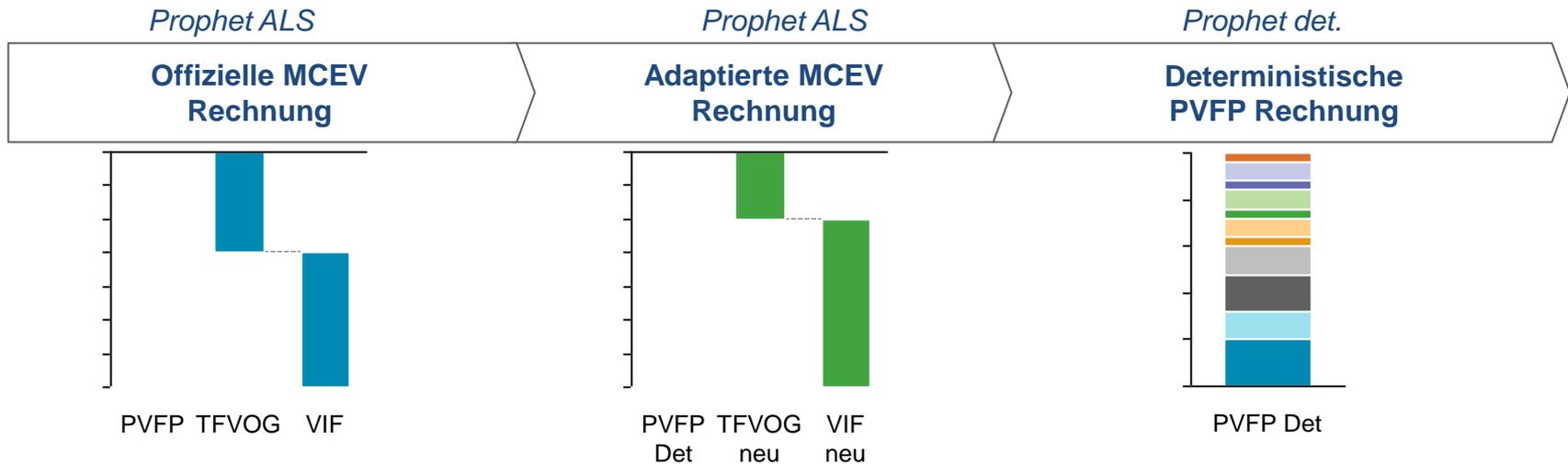
		Bezugsgröße für relatives Profitabilitätsmaß				
		Volumengröße			Maß für Kapitalverbrauch	
		Reserven	Kapitalanlagen ¹	Prämien	Kapitalbedarf Solvency I	Kapitalbedarf Solvency II
Bedeutung		Marge auf Bilanzvolumen	Marge auf Bilanzvolumen	Umsatzmarge	Rendite aus Aktionärs-perspektive	Rendite aus Aktionärs-perspektive
Ökonomische Sicht	Risiko-orientierung	✗	✗	✗	✗	✓
	Stabilität über Zeit	✓	~	✓	✓	~
Praktikabilität	Eindeutige Definition	✓	~	✗ EE: Div. durch 0	✓ Nicht risikoorientiert	~
	Einfache Segmentierung	✓	✗ möglich, aber willkürlich	✓	✓	✗ technisch komplex
	Hohe Verfügbarkeit	✓	✓	✓	✓	✗

Profitabilitätsmaß

Normierungsmaß



- VIF als Mehrperiodenmaß bedingt ein Mehrperiodenmaß als Normierungsmaß: Barwert der Reserven
- Maß der Profitabilitätsmessung mit intuitiver Interpretation als „Marge auf die Bilanz der UNIQA“



- Ausgangsbasis: bestehende, publizierte PVFP Rechnung
- Hypothese: Kostenallokation und einzelne andere Annahmen bilden die Realität nicht angemessen ab, um Entscheidungen zur „Desinvestition“ aus Beständen zu unterstützen

- Überarbeitung der Annahmen hinter dem „offiziellen“ MCEV
 1. Anpassung der Kostenallokation analog zum Profittesting
 2. Anpassung der „Bestand als Teil des Kollektivs“ Annahme: keine Allokation der freien RfB, keine Allokation der stillen Reserven

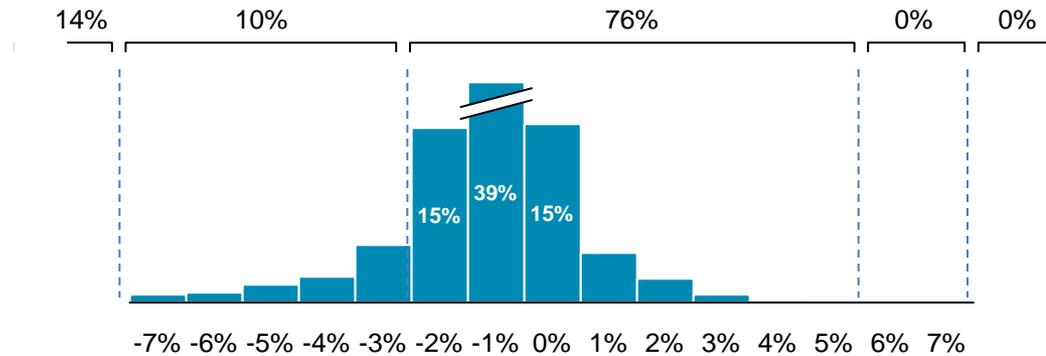
- Deterministische Rechnung des PVFP auf Einzel-vertragsebene mit Gesamtzinsvektor und Kapitalbindung aus adaptierter MCEV Rechnung
- Grundlage des Übergangs- Profitabilitätsmaßes der Bestandsanalyse (PVFP / Barwert der Reserven)

UNIQA Ansatz: PVFP-basierte Entscheidung zu Transformationsbeständen

Wichtigkeit	Kriterium	Beschreibung & mögliche Segmentierungstiefe
Priorität 1: zwingend erforderlich	Produktgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Vorsorge <ul style="list-style-type: none"> • Klassische Produkte vs. FLV • Rente vs. Kapital • Risikoprodukte: Zusatz- vs Hauptversicherung? <ul style="list-style-type: none"> • Todesfall • Pflege • BU • Unfall
	Rechnungszins	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung nach Rechnungszinsgeneration • Mindestens Differenzierung nach Rechnungszinsgruppen
Priorität 2: mögliche Profitabilitäts- treiber	Vertragslaufzeit	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung nach Laufzeitbändern
	Vertragsgröße	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung ggf. sinnvoll, falls cost-loadings relativ gestaltet sind und nicht als Stückkosten angesetzt sind
	Vertriebsweg	<ul style="list-style-type: none"> • Differenzierung ggf. sinnvoll, falls Vertriebsweg zu Kostentreibern gehört
	Kundengruppen	<ul style="list-style-type: none"> • Ggf. Differenzierung nach bAV vs. pAV wegen strukturell unterschiedlicher Profitabilität
Priorität 3	Zahlungsweise	<ul style="list-style-type: none"> • Einmalerlag vs. laufende Prämie
	Status des Vertrages	<ul style="list-style-type: none"> • Beitragsfreie Verträge vs. aktive Verträge

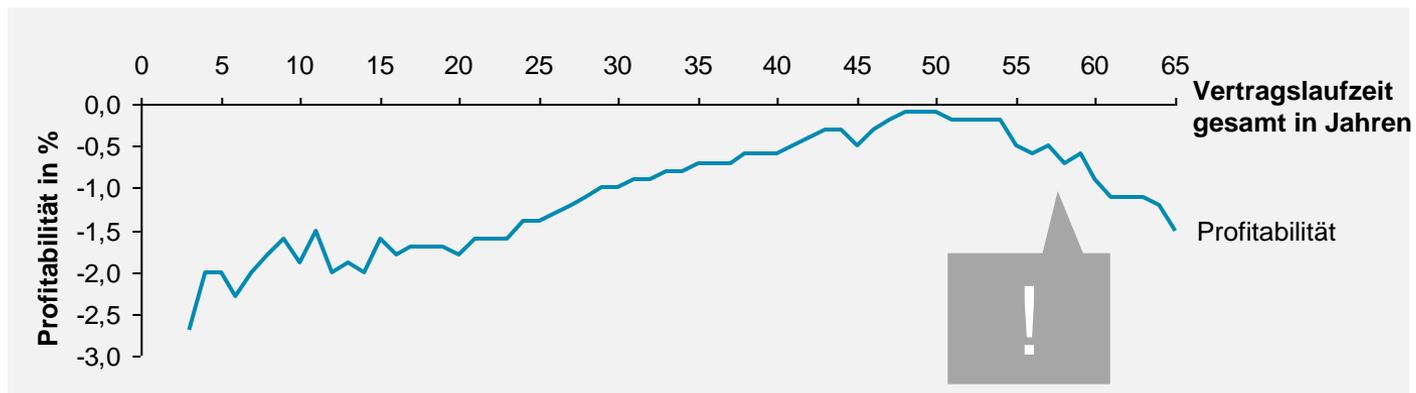
Verteilung Profitabilität

Anzahl Verträge exkl. Risikoprodukte



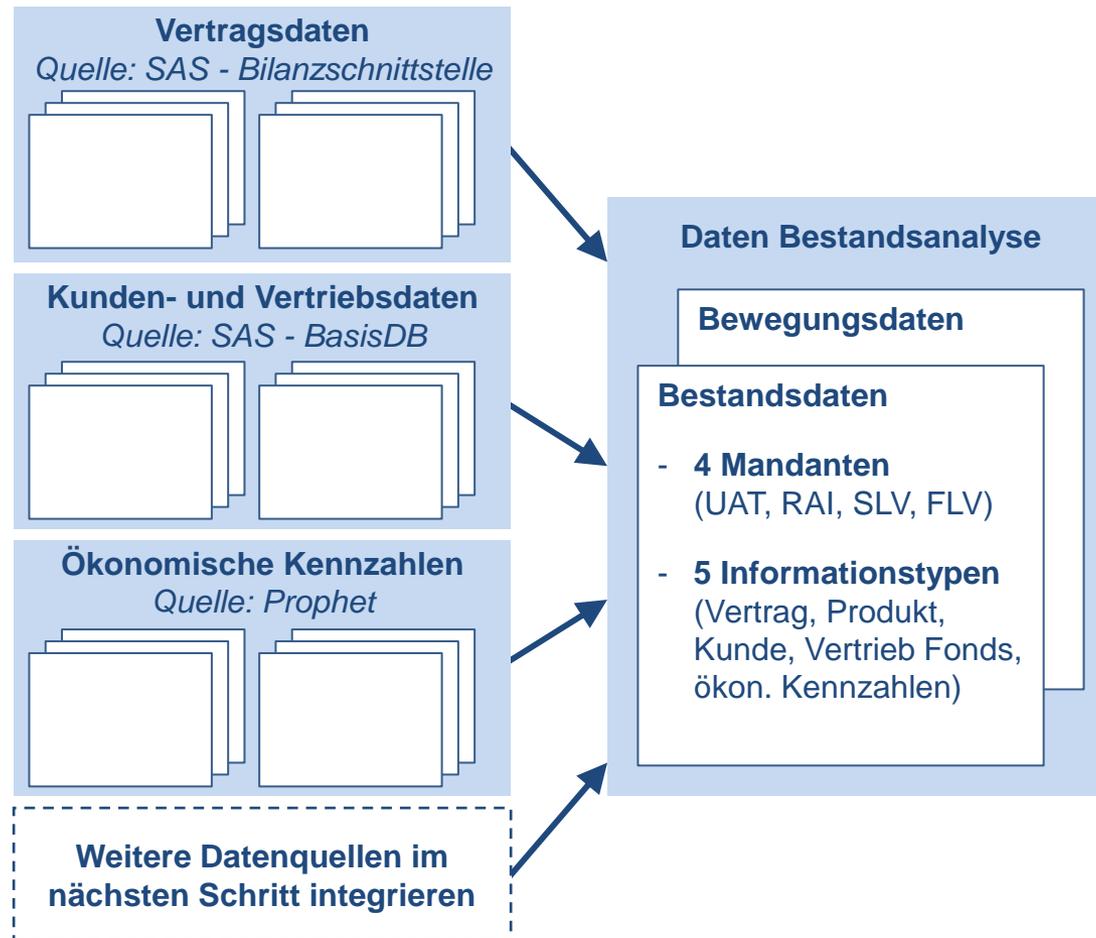
Kapitalbildende Produkte mit RZ = 3,00%

Profitabilität nach Vertragslaufzeit



Quelldaten

Zieldatensystem

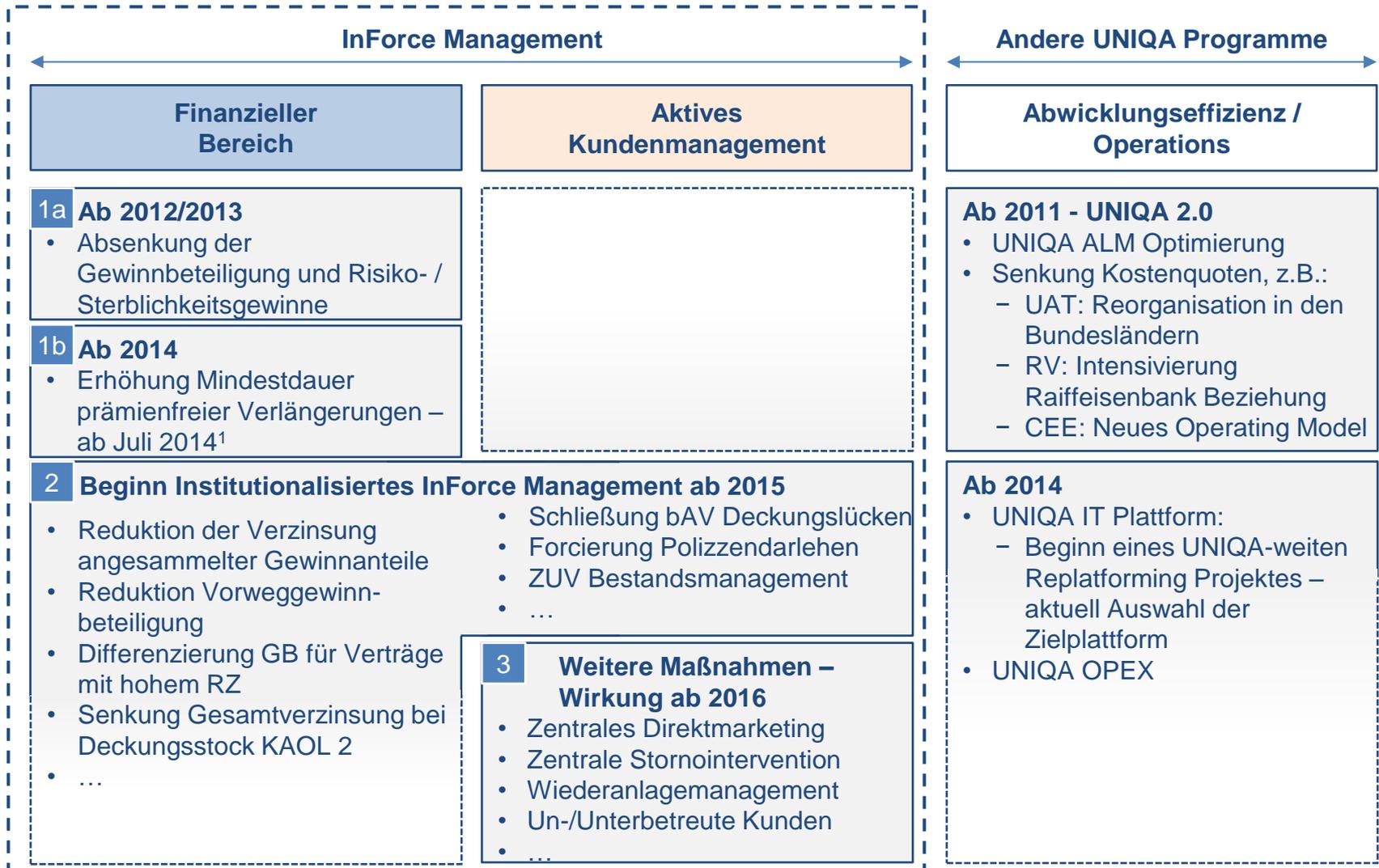


- **Separater Datenhaushalt** mit dem ausschließlichen Zweck der Bestandsanalyse
- **Selektion** der Originalbestände nach relevanten Datentypen
- **Kombination** von >10 Quelltabellen über Mandanten und Informationstypen zu 2 Datensätzen in der Zielarchitektur
- Bilanzdaten als **Basisdaten**, die mit weiteren Informationen angereichert werden
- Übersetzung von Datenfeldern in **sprechende Bezeichnungen** (z.B. „beitragsfrei“ und „beitragspflichtig“ statt „3“ und „5“)
- **Anreicherung** mit weiteren Daten möglich

➤ Komplexitätsreduktion und Vermeidung von Expertenbedarf für weitere Analysen

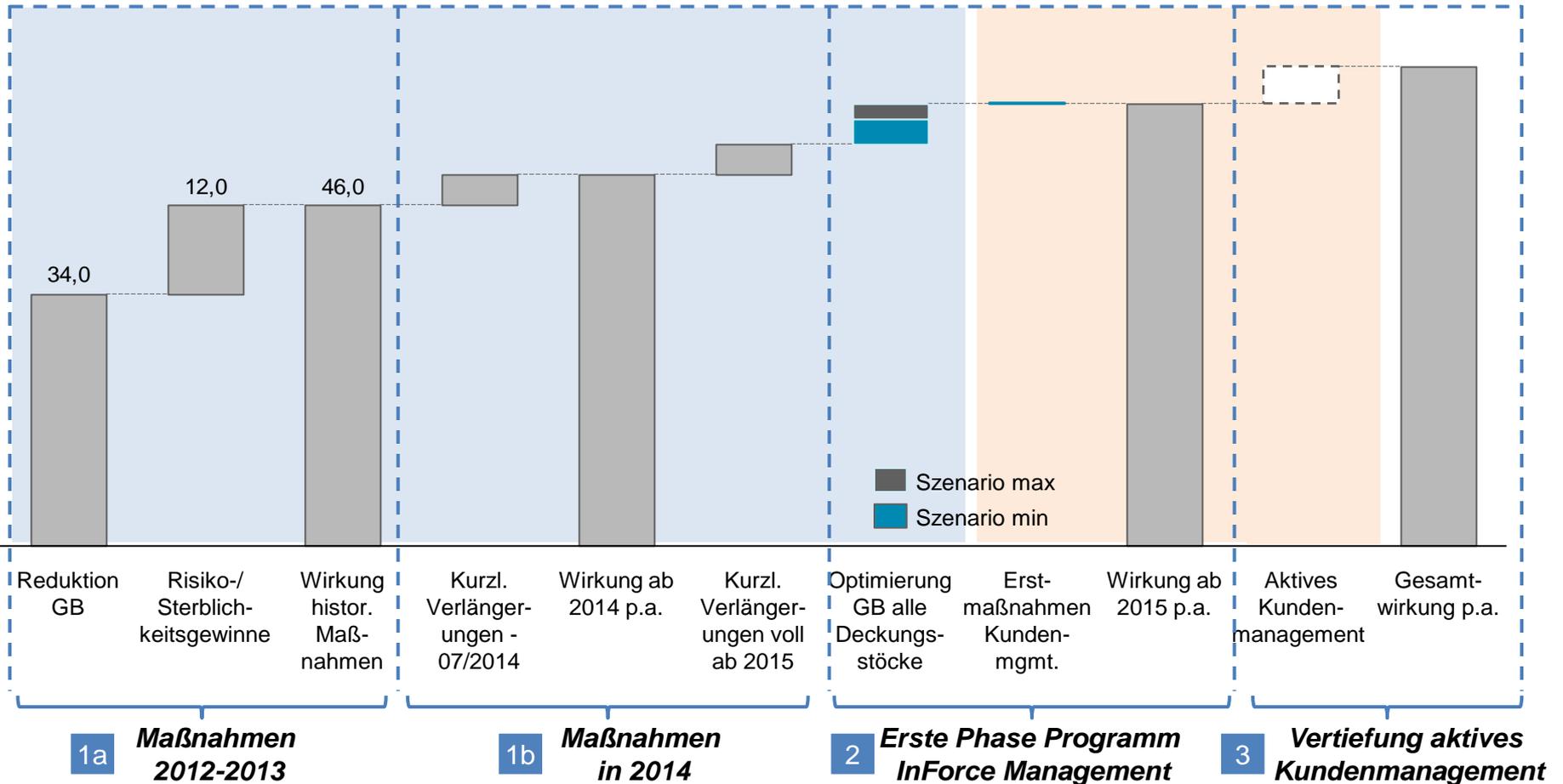
1. UNIQA und die Notwendigkeit des In-Force Management
2. Bestandsanalyse als Ausgangspunkt
- 3. Maßnahmen aus der Praxis**
4. Erfolge und Misserfolge

Optimierungsbereiche	Themen im Optimierungsbereich	Liste möglicher Hebel
1 Finanzieller Bereich	<ul style="list-style-type: none"> Optimierung ALM Steuerung Gewinnbeteiligung Fee Struktur nachverhandeln 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Reduktion des Zinsänderungsrisikos 2. Reduktion der Anlagen in riskante Anlageklassen 3. Absicherung der Verlustrisiken / Hedging 4. Restriktive Gewinnbeteiligungspolitik 5. Nachverhandlung der Vertriebsvereinbarungen mit den KAGs (FLV) zwecks Erhöhung der Kickbacks
2 Abwicklungseffizienz/ Operations	<ul style="list-style-type: none"> Reduktion von Kosten Hebung von Effizienzpotentialen 	<ul style="list-style-type: none"> 6. Reduktion von Kosten 7. Aufhören unprofitables Geschäft in einer Niedrigzinsphase zu schreiben 8. Reduktion von Service Standards auf ein minimales Maß (in Run-Off Beständen)
3 Aktives Vertrags- und Kundenmanagement	<ul style="list-style-type: none"> Ertragspotentiale aus Verträgen heben Beziehung zu gewollten Bestandskunden halten und ausbauen 	<ul style="list-style-type: none"> 9. Gebühren erhöhen / einführen 10. Kommutation / Umwandlung in neue Tarife 11. Reklassifizierung der Bestandsverträge / Kohorten Management 12. Steuerung des Stornoverhalten 13. Gezieltes „Cross-Selling“ und „Up-Selling“ 14. Reinvestition auslaufender Policen (Verl.) 15. Polizzendarlehen optimieren 16. Adaption existierender Informationsschreiben 17. Bestandsabsicherungen / Run-off (Rückvers.) 18. Zuzahlungen in neue Produkte



1: Vermeidung eines negativen Wertbeitrages durch Abschaffung kurzläufiger Verlängerungen ab Juli 2014 - bewertet unter Annahme vollständig fristenkongruenter Veranlagung

Indikation jährliche Wirkung auf den Jahresüberschuss (in Mio. €)¹

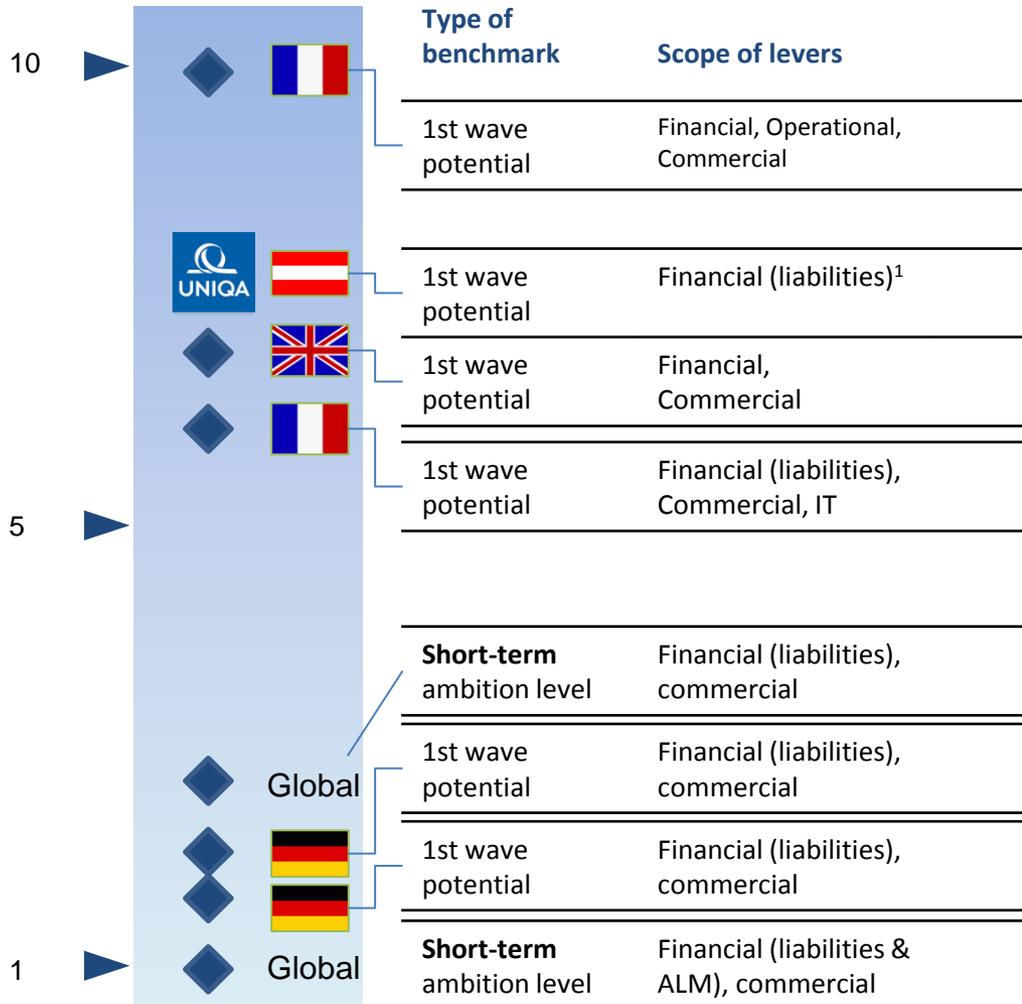


InForce Management mit starken Ergebnisbeiträgen – Optimierung aus aktuellem Projekt

1: vor Steuern; Wirkung auf den JÜ ggf. indirekt über Nutzung von Anrechnungsbeträgen aus der Überdotierung der freien RfG aus vergangenen Jahren; Werte für Inforce Management entsprechen den Durchschnittswerten der Jahre 2015 / 2016; basierend auf Annahme zu einem stabilen Zinsumfeld

1. UNIQA und die Notwendigkeit des In-Force Management
2. Bestandsanalyse als Ausgangspunkt
3. Maßnahmen aus der Praxis
- 4. Erfolge und Misserfolge**

Increase in Earnings p.a./ Insurance Liabilities in bps



- Short-term ambition levels communicated prior program implementation relatively low
- Impact of 1st wave of measures in Continental Europe (Germany, Austria) often limited due to
 - Mandatory profit sharing
 - Tight contractual and regulatory constraints
- Significantly larger impact observed in the UK and France
- Scope of programs often limited to financial (liabilities only) and commercial levers only
- Total impact assessment often not yet available. Total impact usually expected to be **>5bps** (in Austria and Germany sometimes referring to gross surplus)

Source: Investor presentations, Oliver Wyman analysis
 1: excluding the "across the board" reduction of profit participation

Konsequente Umsetzung der bereits eingeschlagenen Maßnahmen

1	Governance		<ul style="list-style-type: none"> • In-Force Management ist kein Projekt sondern eine langfristige Aufgabe • Verankerung der Bedeutung im Top Management der operativen Einheiten • Klare Allokation von Ressourcen, klare Leitung des In-Force • Klare Governance ermöglicht schnelle Umsetzungszeiträume
2	Bestandsanalyse		<ul style="list-style-type: none"> • Tiefgehende Analysen – und damit verbundene Maßnahmen – nur möglich auf Basis einer soliden und regelmäßigen Bestandsanalyse • Kerninstrument zur Messung des Erfolgs der gesetzten Maßnahmen
3	Quick Wins		<ul style="list-style-type: none"> • Abhängig vom Reifegrade der ökonomischen Steuerungskultur, sind speziell im Bereich der finanziellen Hebel Potentiale leicht zu heben • Erste Schritte sind ohne großen Aufwand möglich
4	Einbindung des Vertriebs		<ul style="list-style-type: none"> • Ursprünglich als kritische Entscheidungsträger wahrgenommen, letztendlich die effizientesten in der Umsetzung • Transparenz und Einbindung sichert Unterstützung
5	Steuerungskultur		<ul style="list-style-type: none"> • In-Force Aktivitäten bei UNIQA ein weiteres Element um von einer ‚top-line driven‘ zu einer ‚bottom-line driven‘ Gesellschaft zu werden • ‚Sense of urgency‘ und Bekenntnis zu Maßnahmen nicht durchgehend vorhanden

Thank you for your interest!

Today's presenter



René Knapp
Group Chief Actuary
Head of Group Actuarial & Risk Management

rene.knapp@uniqa.at
+43 1 21175 / 3314

Auszug Thema

Lessons learned - Produktgestaltung

Vorteilhaftere Gewinnpläne

Aufstellung vorteilhafter Gewinnpläne – Beschreibung der Verzinsungsverpflichtung ausschließlich nach Rechnungszins (dieser kann auch mit 0 definiert werden) – Interpretation zum Vorteil des Kunden mit Gesamtverzinsung je nach wirtschaftlicher Lage

Festlegung einer Gebührenordnung

Verweis auf eine separate Gebührenordnung in den AVB's – Umfassende Bepreisung von nicht gesetzlich vorgeschriebenen Leistungen analog zu Wettbewerbern

AVB's bzgl. Dynamik, Index, Wertsicherungsklausel

Heutige AVB gehen von einem automatischen Kundenrecht aus, das rechtlich unumkehrbar ist - künftig ggf. Kodifizierung als jährliches, optionales Wahlrecht des Kunden, sodass sowohl automatische Umsetzung zugunsten des Kunden als auch Prozessumkehr (Umsetzung nur bei aktiver Entscheidung) möglich ist

Kleinstrenten

Derzeit geringes Problem, jedoch aus ZUV möglicherweise steigende Problematik – aktive Steuerung der Umsetzung von Aufstockungen als Teil des Originalvertrages zur Vermeidung von Minimalstauszahlungen mit hohen Prozesskosten

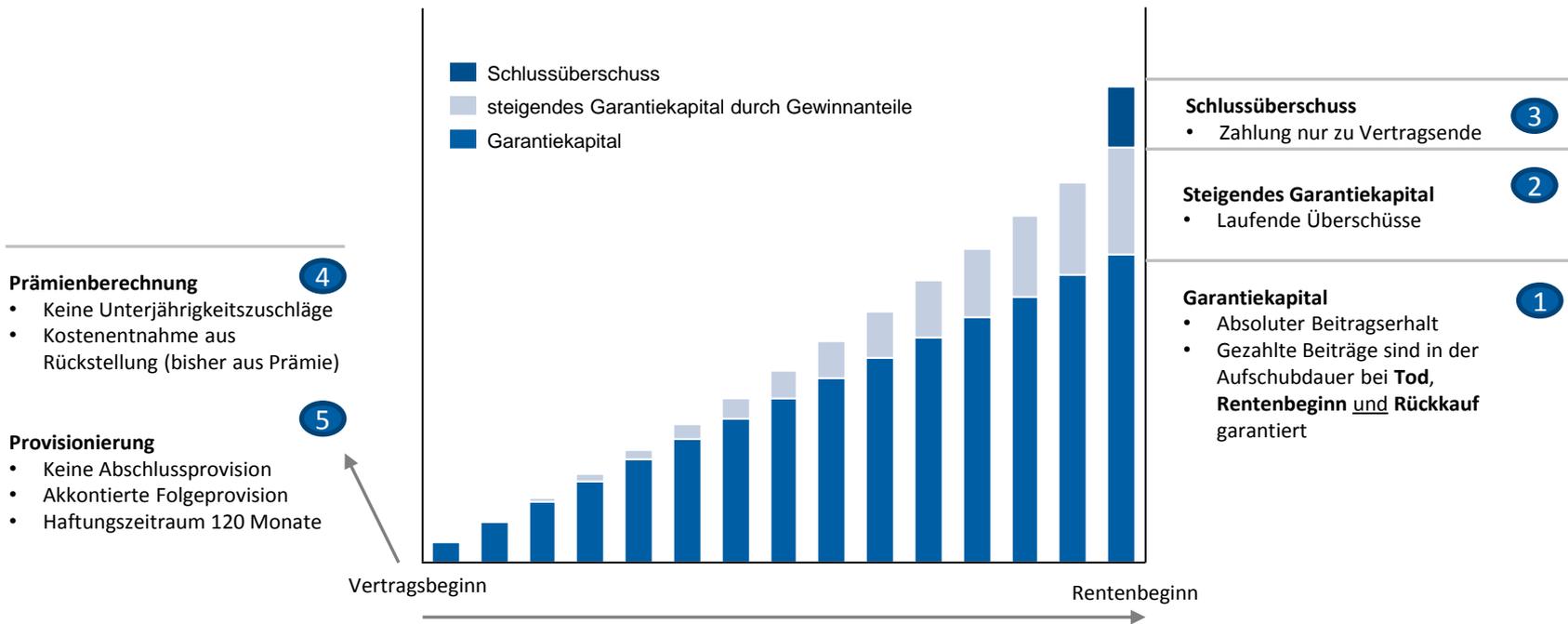
Entscheidung über systematische Forcierung von vertrieblichen Maßnahmen

Einzelne Maßnahmen (Polizzendarlehen, Stornointervention) in der Bestandsarbeit theoretisch bereits implementiert, jedoch ohne echte Forcierung (z.B. Training, aktive Vermarktung, ...), daher mit historisch geringem Erfolg – künftig aktive, nachgehaltene Forcierung aller vertrieblichen Maßnahmen sinnvoll

Unterstützung künftiger Maßnahmen des InForce Managements durch Verringerung von beschränkenden Faktoren

Produkt Design

- Klassische Lebensversicherung mit reduzierten Garantien und innovativer Kostenverrechnung
- Eigenmittelschonend durch Ansammlung von Schlussüberschüssen
- Attraktive Darstellung für Kunden durch gesteigerte Rückkaufswerte und verbesserte Vertragsoptionen



Optionen des VN sind VKI konform

- Höhere Rückkaufswerte als bisher da Prämie abzüglich Versicherungssteuer garantiert
- Aufstockungen jederzeit möglich (bisher nur zur Hauptfälligkeit)
- Zuzahlungen jederzeit möglich (bisher nicht möglich)
- Entnahmen möglich

Auswirkung auf Kundensicht und Aktionärsicht

im Vergleich zu den aktuell bestehenden klassischen Produkten

Thema	Kundensicht	Aktionärsicht
1 Garantie	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der endfälligen Garantie für längere Laufzeiten • Erhöhung der garantierten Rückkaufswerte bei kurzen Laufzeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Tausch der Zinsgarantie gegen eine implizite Kostengarantie (bei Gesamtzins 0% können keine Kosten durch VU entnommen werden) • In Summe Reduktion der Garantiekosten ggü 1,75%
2 Steigendes Garantiekapital	<ul style="list-style-type: none"> • Grundsätzlich wie bisher 	<ul style="list-style-type: none"> • Wegfall des Zinseszins-Effektes weil zugeteilte Gewinnanteile nur mit 0% statt 1,75% verzinst werden • Reduktion der Garantiekosten
3 Schlussüberschuss	<ul style="list-style-type: none"> • Möglichkeit auf Zusatzgewinn bei Erleben 	<ul style="list-style-type: none"> • Finanzierung durch Reduktion der laufenden Überschüsse • Gebildete Rückstellung anrechenbar als Eigenmittel • Reduktion der Garantiekosten
4 Prämienberechnung	<ul style="list-style-type: none"> • Transparente und nachvollziehbare Darstellung • „Kostenoption“ des Kunden (bei 0% Gesamtzins darf VU keine Kosten entnehmen) führt zu attraktiver Garantiedarstellung am Offert 	
5 Provisionierung	<ul style="list-style-type: none"> • Geringere Kostenbelastung 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduktion der überrechnungsmäßigen Kosten • Schritt zu laufender Provisionierung