

# „Für Kunden und Makler wird

**Für rund 3,2 Milliarden Pfund hat die britische Phoenix-Gruppe den Versicherungsbestand von Standard Life in Höhe von 166 Milliarden Pfund übernommen. Unter dem Namen Standard Life Assurance will deren CEO Susan McInnes auch künftig weiter neues Geschäft schreiben. Ein Interview zu den Hintergründen.**

**N**ach rund 200 Jahren kündigte die britische Standard Life Anfang des Jahres an, bald sei Schluss mit Versicherungen, man werde das Geschäft an die in Edinburgh ansässige Phoenix-Gruppe verkaufen. Inzwischen ist der Deal unter Dach und Fach, die mittlerweile als Standard Life Aberdeen firmierende Gesellschaft agiert künftig als selbstständiger Asset Manager, die Phoenix-Gruppe wird das übernommene Versicherungsgeschäft unter Standard Life Assurance aber weiterführen, auch im Neugeschäft. Anlass genug für die Redaktion, das Gespräch mit Susan McInnes zu suchen. Die Schottin steht seit fast zehn Jahren auf der Payroll der auf das Run-off-Geschäft spezialisierten Phoenix und wird künftig als CEO die Geschicke von Standard Life Assurance unter dem Phoenix-Dach verantworten. Sie ist zudem als Director Open Business bei Phoenix und Mitglied des Phoenix Executive Committee. Wir haben sie am Stammsitz von Phoenix in Edinburgh besucht.

**Die Übernahme der Standard Life Assurance durch die Phoenix-Gruppe wurde erst vor wenigen Wochen abgeschlossen. Der Name Standard Life ist in der Versicherungsbranche in Deutschland und Österreich bereits seit langem gut bekannt. Der Name Phoenix wird für viele Marktteilnehmer eher neu sein. Klären Sie uns ein wenig auf.**

*Susan McInnes:* Die Geschichte der Phoenix-Gruppe reicht im Grunde schon sehr weit zurück bis ins Jahr 1782. Die moderne Phoenix, wie ich es nenne, gibt es seit 2008. Seitdem hat sich das Unternehmen zu einem der führenden Aufkäufer von Lebensversicherungsbeständen entwickelt. Phoenix hat in den vergangenen rund zehn Jahren eine ganze Reihe von geschlossenen Beständen anderer Versicherer aufgekauft und betreut heute, nach dem Kauf der Standard Life Assurance über zehn Millionen Endkunden mit einem verwalteten Vermögen von rund 240 Milliarden Pfund.

**» Wir bleiben offen für neue und interessante Produktideen, die zum Geschäft von Standard Life sowie zu unseren Vertriebspartnern und Kunden passen. «**

*Susan McInnes, Standard Life Assurance*

Eine Besonderheit von Phoenix ist, dass das Unternehmen zwar in erster Linie als Aufkäufer von geschlossenen Beständen wahrgenommen werden, es in der Phoenix-Gruppe aber auch Unternehmen gibt, die Neugeschäft schreiben.

**Können Sie uns einige Namen nennen?**

Ein bekanntes Beispiel ist die Sunlife, die Versicherungsprodukte im Bereich der über 50-jährigen Kunden in Großbritannien verkauft und hier einer der Marktführer ist. Und Phoenix schreibt zudem noch eigenes Rentenversicherungsgeschäft für die eigenen Kunden. Von daher können wir Erfahrungen in beiden Bereichen, geschlossene wie auch offene Bestände, vorweisen. Die meisten unserer rund 4.500 Mitarbeiter arbeiten hier in Großbritannien, aber wir unterhalten darüber hinaus auch Niederlassungen in Deutschland und Österreich wie auch im irischen Dublin.

**Was waren die wesentlichen Hintergründe für die Übernahme der Versicherungsaktivitäten von Standard Life?**

Lassen Sie mich die Frage zunächst aus der Perspektive von Phoenix beantworten. In Anbetracht der Tatsache, dass Phoenix bis dahin

wie gesagt eher ein Spezialist für geschlossene Bestände gewesen ist, stellt die Übernahme der Standard Life Assurance eine große Chance für die Phoenix Group dar. Das Wachstum war bisher im Grunde ausschließlich anorganisch, das heißt, es wurden von Zeit zu Zeit immer wieder Run-off-Bestände aufgekauft, wodurch das Geschäftsvolumen dann jeweils weiter gewachsen ist. Die Übernahme von Standard Life erlaubt es Phoenix nun, auch stärker organisch zu wachsen, indem wir neues Geschäft mit neuen Kunden schreiben, was bisher einen kleinen Teil am Gesamtgeschäft ausgemacht hat. Jetzt kann Phoenix beides, organisch und weiterhin anorganisch wachsen. Aus der Perspektive der Standard Life Aberdeen plc. ist das Ganze ebenfalls eine wichtige Station in einem großen Transformationsprozess.

Das Unternehmen hatte sich dafür entschieden, sich auf das Investment Management zu konzentrieren, und das Versicherungsgeschäft auf Phoenix zu übertragen. Im Endeffekt können sich künftig beide Parteien auf ihr eigentliches Stammgeschäft konzentrieren.

**Unsere Leser in Deutschland und Österreich stellen sich natürlich die Frage, welche Veränderungen damit für einen Versicherungsmakler und dessen Kunden verbunden sein werden.**

Wir waren von Anfang an davon überzeugt, dass wir in dieser neuen Konstellation nur dann erfolgreich sein werden, wenn wir sicherstellen, dass sich für unsere Kunden und Partner im Prinzip nichts ändern wird. Also werden wir mit dem gleichen Service und mit dem gleichen Mitarbeiter-Team am Markt aktiv sein. Für unsere Kunden und Makler bedeutet das, dass diese auch künftig mit den gleichen Kontaktpersonen sprechen und arbeiten werden wie zuvor. Die Marke Standard Life ist in Großbritannien, aber auch in den kontinentaleuropäischen Märkten in Deutschland und Österreich sehr gut positioniert. Diese jeweils erreichte Stärke wollen wir auf je-

# sich nichts ändern“

»Ich würde gern sehen, dass wir im Rückblick aus der Zukunft sagen können, dass es uns in Bezug auf die Ergebnisse für unsere Kunden wirklich gelungen ist, einen sichtbar positiven Unterschied im Vergleich zu Wettbewerbern gemacht zu haben.«

Susan McInnes,  
Standard Life Assurance



den Fall behalten und weiter ausbauen. Die meisten unserer Kunden und Vertriebspartner werden im Übrigen gar nicht wahrnehmen, dass es eine wesentliche Veränderung gegeben hat, weil wir nach wie vor mit den bewährten Produkten, Investments, Prozessen und Systemen weiterarbeiten wie zuvor.

## **Bedeutet das auch, dass es keine Änderung in der Produkt- und Vertriebsstrategie in Deutschland und Österreich geben wird?**

Absolut richtig. Wir werden auch künftig profitables Neugeschäft mit den vorhandenen und neuen Produkten schreiben. Das heißt, unser Fokus wird auch künftig auf dem Lebens- und Rentenversicherungsgeschäft über Fondspolizen ohne Garantien liegen. Und das werden wir weiter über die schon bestehenden

Vertriebsverbindungen im Maklermarkt beider Länder fortsetzen. Von daher auch hier im Prinzip: keine Veränderung. Darüber hinaus werden wir an der kontinuierlichen Verbesserung unserer Prozesse arbeiten und auch künftig offen bleiben für neue und interessante Produktideen, die zum Geschäft von Standard Life sowie unseren Vertriebspartnern und Kundensegmenten passen.

## **Es war bisher ein großer Vorteil von Standard Life, auf einen hauseigenen Asset Manager zugreifen zu können. In der neuen Konstellation der Gesellschaften ist das nicht mehr der Fall. Wie wird sich das auf Ihr Geschäft auswirken?**

Uns ist natürlich bewusst, wie wichtig es ist, auf einen starken Asset Manager zugreifen zu können. Aber in der Konstellation, die wir

jetzt haben, mit Phoenix als neuem Eigentümer der Standard Life Assurance und Aberdeen Standard Investments als dem bevorzugten Investment Manager wird sich im Grunde gar nicht viel ändern, denn unsere Makler können auch künftig auf die gleiche Produktpalette mit den gleichen Investmentmöglichkeiten zurückgreifen wie das schon bisher der Fall war. Uns war von Anfang an sehr wichtig, dass sich für unsere Vertriebspartner auch in dieser Hinsicht durch die neue Unternehmenskonstellation im Grunde nichts verändern würde. Ich glaube sogar, dass uns mit der künftig bestehenden Spezialisierung die Chance eröffnet wird, noch besser zu werden in dem jeweiligen Segment, das einerseits Phoenix und andererseits Aberdeen Standard Investments künftig bearbeiten wird. Gerade in einer Zeit extrem niedriger Zinsen wird es in



Susan McInnes: „Gerade in einer Zeit extrem niedriger Zinsen wird es in unserem Geschäftsfeld erfolgsentscheidend sein, ein wirklich attraktives Angebot in Bezug auf die Ertragsaussichten unserer Produkte unterbreiten zu können.“

unserem Geschäftsfeld erfolgsentscheidend sein, ein wirklich attraktives Angebot in Bezug auf die Ertragsaussichten unserer Produkte unterbreiten zu können. Hier sind wir auch in der neuen Konstellation mit unserem Investmentpartner Aberdeen Standard Investments sehr gut aufgestellt.

**In Bezug auf das Stammgeschäft der Phoenix-Gruppe, den Kauf und die Verwaltung von Run-off-Beständen anderer Versicherer, herrscht durchaus eine ausgeprägte Skepsis in Deutschland. Nicht nur Verbraucherschützer, auch Regulierer zeigen sich besorgt über die zum Teil deutlich zunehmenden Volumina in diesem Bereich. Wie ist Ihre Erfahrung hier in Großbritannien?**

Grundsätzlich beobachten wir auch hier in Großbritannien wie auch in anderen europäischen Märkten seit einigen Jahren, dass sich die Versicherungsindustrie in einer Art Teilungsprozess befindet. Viele Marktteilnehmer orientieren sich gerade um, was die künftige Ausrichtung ihres Geschäfts angeht. Auf der einen Seite stehen Unternehmen wie Phoenix, die sich mit entsprechend hohem Eigenkapital im Hintergrund auf die Bereitstellung und Verwaltung von Versicherungsprodukten konzentrieren. Auf der anderen Seite

**»Ich glaube, dass es sinnvoll und im Sinne der Kunden ist, wenn alternde Versicherungsbestände nicht gezwungenermaßen vom ursprünglichen Initiator weitergeführt werden müssen.«**

*Susan McInnes, Standard Life Assurance*

entscheiden sich mehr und mehr Unternehmen wie auch Standard Life Aberdeen dafür, sich mit entsprechend geringerem Eigenkapitaleinsatz auf das Asset Management zu spezialisieren. Historisch betrachtet waren das eben Geschäftsbereiche, die unter einer einzelnen Gesellschaft zusammengeführt waren und geführt wurden, jetzt aber im Zuge der Spezialisierung aufgesplittet werden.

**Aber was sind aus Ihrer Sicht die tatsächlichen Hintergründe des Trends zum Run-off, und ist die zum Teil damit verbundene Sorge mancher Marktteilnehmer nicht gerechtfertigt?**

Was die Hintergründe angeht, die zu dieser Entwicklung geführt haben, spielen verschiedene Aspekte eine Rolle. Zum einen ist es ein ganz natürlicher Vorgang, dass bestehende Versicherungsbestände sozusagen altern, weil

es für neue Kunden unter Umständen keinen Sinn mehr macht, in diese Produkte einzusteigen, da es inzwischen attraktivere Angebote am Markt gibt. Zum anderen kann es sein, dass die Versicherungsgesellschaft selbst ein in einem noch günstigeren Umfeld gegebenes Leistungsversprechen angesichts nach wie vor extrem niedriger Zinsen nicht mehr aufrechterhalten kann oder will. Hinzu kommen deutlich gestiegene Anforderungen an die Solvabilität von Versicherungsunternehmen, was ein Betreiben des Geschäfts nach altem Muster aufgrund gestiegener Kapitalanforderungen immer teurer gemacht hat. Aus meiner Sicht besteht aber kein Grund zur Sorge in Bezug auf diese Entwicklung, im Gegenteil: Ich glaube, dass es sogar sinnvoll und im Sinne von Kunden ist, wenn alternde Versicherungsbestände nicht sozusagen gezwungenermaßen von dem ursprünglichen Initiator weitergeführt werden müssen, sondern bei einem spezialisierten Konsolidierer in der Regel sehr viel besser aufgehoben sind.

**Aber wenn Sie gerade die Spezialisierung betont haben, widerspricht es sich dann nicht eigentlich, dass ein Unternehmen wie die Phoenix-Gruppe beide Geschäftsbereiche verfolgt, das Run-off wie auch das Neugeschäft? Sind Sie damit nicht automatisch in so etwas wie der „alten Welt“?**

Aus meiner Sicht ist das keineswegs ungewöhnlich oder widersprüchlich. Wir betreiben wie gesagt beides schon seit einiger Zeit nebeneinander, auch wenn das Geschäft mit geschlossenen Beständen den Großteil darstellt. Aber auch wenn wir künftig sicher noch weitere entsprechende Bestände von anderen Versicherern hinzukaufen werden, dann liegt es in der Natur der Sache, dass diese Bestände nicht weiter wachsen, sondern im Gegenteil mit der Zeit immer kleiner werden. Denn zum einen kommen in diesem Bereich ja keine neuen Kunden hinzu, der Bestand wird auch deshalb kontinuierlich kleiner werden, weil immer mehr Verträge auslaufen oder Kunden versterben. Von daher ist es unser Vorteil, dass wir auf der anderen Seite schon vor der Übernahme von Standard Life einen kleineren Anteil an offenem Neugeschäft betrieben haben und jetzt mit Standard Life ein weiteres größeres Neugeschäft hinzukommt. Nicht nur, dass wir dadurch wie gesagt in der Lage sind, organisch weiter zu wachsen. Wir sind auch angehalten, den Service für all unsere Kunden auf einem zeitgemäßen Niveau zu halten, das diese von

uns erwarten dürfen. Von daher sehe ich das Betreiben beider Geschäftsbereiche für uns nicht nur als komplementär an, sondern es ist auch ein Vorteil, den wir gegenüber Wettbewerbern vorweisen können.

**Versicherer, die Altbestände an einen Run-off-Provider veräußern, werben damit, dass die Übertragung Vorteile für die Kunden bringt. Manch einer zweifelt daran. Was sind Ihre Argumente?**

Es trifft sicher nicht auf jeden Altbestand zu, aber nicht selten wurde in solche Altbestände kaum investiert in Bezug auf die entsprechenden Systeme und Prozesse. Wir tun das durchaus. Unser Fokus bei der Übernahme eines Bestands liegt in jedem Fall auf einem möglichst guten Ergebnis, das wir für unsere Kunden erzielen möchten. Von daher ist es nicht nur im Interesse des abgehenden Unternehmens, seine Altbestände sozusagen in gute Hände zu geben. Es ist auch in unserem ureigenen Interesse, die übernommenen Kunden möglichst zufriedenzustellen. Sonst würden wir unserem Anspruch, ein Übernehmer der ersten Wahl zu sein, nicht gerecht werden. Wir wollen bewusst innerhalb unserer Branche als Unternehmen wahrgenommen werden, das sich wirklich gut um seine Kunden kümmert und möglichst die Ergebnisse für neu hinzukommende Kunden verbessert. Und ich glaube, dieses Image haben wir uns über die Jahre hinweg durchaus aufbauen können.

**Hat bei der Übernahme von Standard Life auch eine Rolle gespielt, dass das Unternehmen bereits eine lange Historie und einen bedeutenden Bestand in Deutschland und Österreich hat?**

Phoenix konnte vor der Übernahme tatsächlich nur eine relativ geringe Erfahrung in Kontinentaleuropa aufweisen und profitiert von dem Wissen der deutschen und österreichischen Standard Life-Kollegen. Von daher eröffnet uns die Tatsache, dass wir nun ein eigenes Standbein in Deutschland und Österreich haben, natürlich ganz neue Möglichkeiten. Phoenix kann heute schon sagen, Europas größter Konsolidierer von geschlossenen Lebensversicherungsbeständen zu sein. Aber Phoenix will natürlich gerade auch in Europa weiter wachsen. Unser vorderstes Ziel in den nächsten Monaten ist sicher zunächst so etwas wie „Business as usual“, denn wir müssen uns fürs Erste auf die möglichst reibungslose Integration der neuen Gesellschaft in die Phoenix-Gruppe kümmern. Auf längere Sicht aber



Susan McInnes: „Auf das Thema Brexit sind wir vorbereitet, und wir werden die gesamte Verantwortung für unser Europageschäft außerhalb von Großbritannien auf unsere Niederlassung in Dublin übertragen.“

**» Wir wollen bewusst als Unternehmen wahrgenommen werden, das sich wirklich gut um seine Kunden kümmert und möglichst die Ergebnisse für neu hinzukommende Kunden verbessert. «**

*Susan McInnes, Standard Life Assurance*

wird Phoenix sicher Ausschau halten nach interessanten und aussichtsreichen Möglichkeiten, weitere Gesellschaften oder Versicherungsbestände in Europa zu übernehmen.

**Ein bedeutendes Thema auch für Ihre Gesellschaft ist natürlich der für 2019 bevorstehende Austritt Großbritanniens aus der Europäischen Union.**

Phoenix hat das Thema Brexit schon im Vorfeld der Übernahme sehr ernst genommen und war mit den bereits bestehenden Plänen

von Standard Life sehr zufrieden. Standard Life ist sehr gut vorbereitet. Wir werden die gesamte Verantwortung für unser Europageschäft außerhalb von Großbritannien auf Standard Life International in Dublin übertragen und haben dadurch die Möglichkeit, weiter in Deutschland und Österreich aktiv sein zu können. Wir sind gerade dabei, alle notwendigen Voraussetzungen zu schaffen und die Genehmigungen einzuholen.

**Ein weiter Blick nach vorn: Wo will eine Gesellschaft wie die Phoenix-Gruppe in drei Jahren stehen?**

Standard Life möchte weiterhin ein erstklassiger Partner für unsere Kunden und Makler zu sein. Ich würde gerne sehen, dass wir rückblickend sagen können, dass es uns in Bezug auf die Ergebnisse für unsere Kunden wirklich gelungen ist, einen sichtbar positiven Unterschied im Vergleich zu Wettbewerbern gemacht zu haben und wir Kunden beim Erreichen ihrer Ziele unterstützt haben. Natürlich haben wir auch das Ziel, unsere Kundenbasis weiter auszubauen und in Deutschland und Österreich weiter zu wachsen. Was die Aktivitäten von Phoenix insgesamt angeht, gehe ich davon aus, dass wir unser Geschäft in den nächsten drei Jahren deutlich ausbauen können, nicht nur in Großbritannien, sondern auch auf dem Kontinent.

**Vielen Dank für das Gespräch.**

HANS HEUSER | FP

**Susan McInnes**

Susan McInnes ist seit über 30 Jahren für verschiedene Lebens- und Rentenversicherer in Großbritannien aktiv. Vor rund zehn Jahren heuerte sie bei der britischen Phoenix-Gruppe an und war dort in verschiedenen leitenden Positionen tätig, unter anderem als Customer Director der Lebensversicherungsaktivitäten sowie später als Chief Risk Officer der gesamten Phoenix Group. Im September 2018 übernahm sie ihre neue Rolle als Chief Executive Officer der neuen Standard Life Assurance, in der das frühere Versicherungsgeschäft von Standard Life weitergeführt werden soll.