

Nieuwe concurrentieverhoudingen in pensioenveld

De PPI: het beloofde land?

De PPI (Premiepensioeninstelling) wetgeving heeft met veel bombarie zijn entree gemaakt in het Nederlandse pensioenlandschap. Een turbulente omgeving die momenteel vooral in het teken staat van het pensioenakkoord. De eerste PPI-vergunningen zijn afgegeven, een mooi moment om te bekijken of de PPI zijn belofte echt kan inlossen.

Frans Liem

Partner IG&H Consulting

Arian Eland

Senior manager IG&H Consulting

Stijn Kroonen

Senior consultant IG&H Consulting

Eerst kijken we naar de PPI vanuit internationaal perspectief. Vervolgens laten we zien waarom de PPI zo'n enorme magneetwerking heeft op het commerciële aanbiedersveld. Op basis hiervan kijken we hoe – in een druk speelveld – de PPI een echt onderscheidende positie kan innemen.

Internationale ontwikkelingen

De timing van de PPI-wetgeving is op zich al bijzonder.

De PPI landt in een wereldwijd woelig pensioenlandschap met de hoge levensverwachting en lage rente die voor gaten in de pensioenbuffers zorgen. Met daarbij de financiële crisis als katalysator. Pensioenstelsels staan dus onder druk, wat tot maatschappelijke onrust leidt.

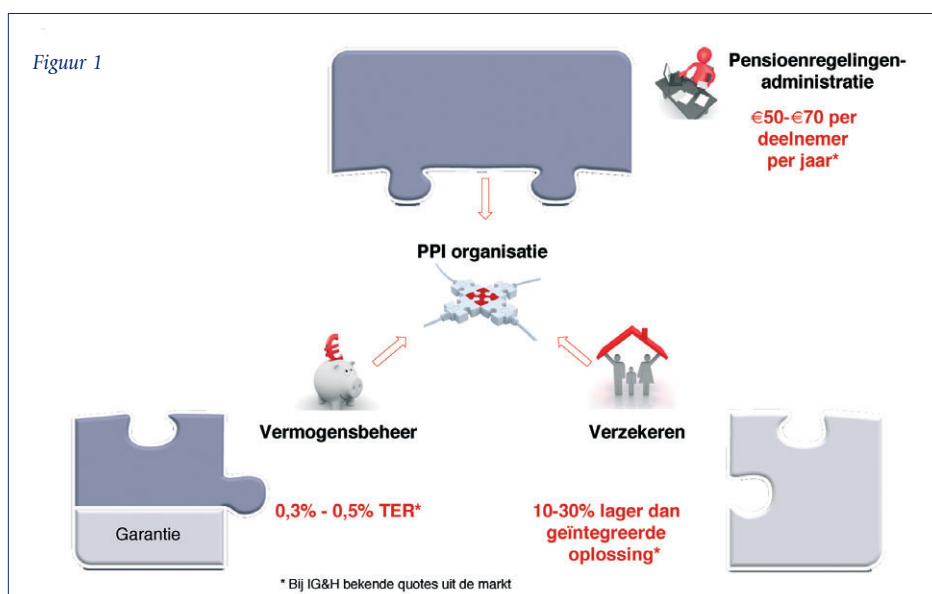
Inzoomend op de Europese regelgeving, specifiek de IORP-richtlijn uit 2003, valt op dat het aantal grensoverschrijdende pensioeninstellingen op ongeveer 80 ligt. Het loopt dus nog geen storm met het grensoverschrijdend pensioenaanbod in Europa. Er wordt daarom gewerkt

aan een aanpassing van deze IORP-richtlijn, die pan-Europees pensioen echt van de grond moet krijgen.

Nederland klaar voor inhaalrace

Sinds 1 januari jl. is de PPI-wetgeving een feit en daarmee is Nederland vrij laat met de implementatie van de IORP-richtlijn. Er zijn tegelijkertijd een paar zaken in de Nederlandse versie die opvallen en die de PPI net anders maken dan zijn buitenlandse evenknieën. De verschillen zijn, naast de lage solvabiliteitseisen, de eenvoudige governance en het feit dat in beginsel iedereen een PPI kan oprichten. Vooral dit laatste punt maakt dat de PPI in de smaak valt bij binnenlandse commerciële aanbieders. Met in Nederland opgedane ervaring kan later bovendien het Europese avontuur worden aangegaan.

Figuur 1



In tegenstelling tot een verzekerde pensioenregeling, die bestaat uit een geïntegreerd aanbod van alle pensioenonderdelen, is de PPI juist 'ontbundeld' in meerdere componenten. Deze ontbundeling werkt transparantie en specialisatie in de pensioenketen in de hand, waardoor druk op de kosten ontstaat. Dit kunnen we zien in de informatie die verschillende PPI's naar buiten hebben gebracht (zie fig 1 op blz. 53)

Wie zit nu te wachten op deze PPI? Uit onderzoek onder 400 werkgevers blijkt dat het merendeel van hen niet van plan is te switchen van pensioenaanbieder, bij gebrek aan een goed alternatief. Wanneer zich wel een écht aantrekkelijk alternatief aanbiedt, is switchen voor 70% van de ondervraagde werkgevers wel degelijk een reële optie. In volgorde van belangrijkheid geven zij aan te letten op: een hoger rendement, lagere kosten, meer begrijpelijkheid, een soepele administratie en een brandschone reputatie.

Hoe zit de deelnemer erin?

Lagere kosten is voor het uiteindelijke pensioengeld van de deelnemer een goede ontwikkeling. Een simpele rekensom laat op basis van informatie uit de markt zien dat het verschil in kosten al gauw leidt tot 20% meer pensioen, uitgaande van gelijkblijvend beleggingsrendement. Dit laatste is echter precies het heikele punt. De onzekerheid over de hoogte van de pensioenuitkering is iets waar Nederland nog aan moet wennen. Begrijpelijk ook aangezien dit tot een paar jaar terug totaal niet aan de orde was. Dit zal eerst moeten worden geaccepteerd, voordat de potentiële kostenvoordelen van de PPI de aandacht van de deelnemer gaan trekken.

Niemand lijkt de boot te willen missen

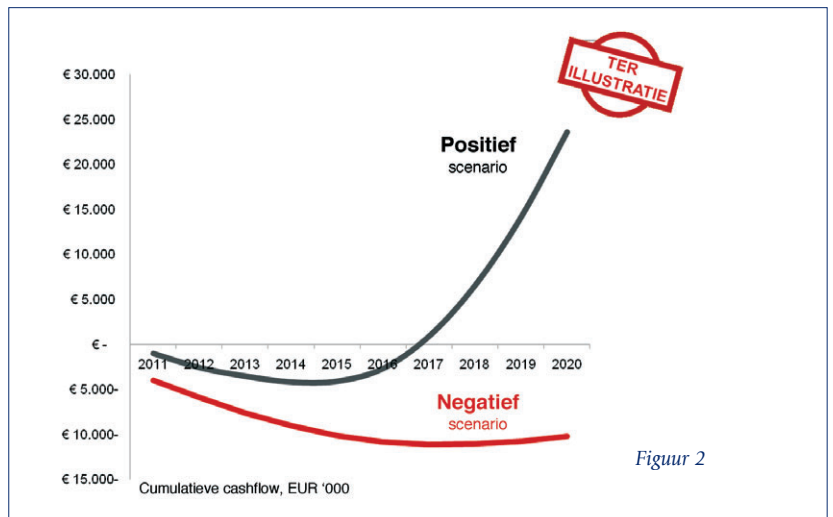
Gezien het voorgaande lijkt de PPI momentum te hebben. Het regent dan ook officiële aankondigingen en geruchten over nieuwe PPI's. We kunnen vaststellen dat er nog nooit zoveel marktdynamiek in zo'n korte tijd is ontstaan in de van oorsprong zeer overzichtelijke pensioensector. Gevestigde partijen gebruiken de PPI uit retentieoverwegingen. Maar er spelen ook andere zaken. Het is een manier om de complexe en te dure

legacy portefeuilles en systemen overboord te gooien en over te stappen op een nieuw businessmodel. Ook anticipeert men op het pensioenakkoord en de overgang naar een meer flexibel contract.

Nieuwe toetreders zien kans om de – qua schaal – veelbelovende pensioenmarkt te betreden. Een markt die vastzat en gedomineerd werd door een beperkt aantal partijen. Het feit dat zij 'legacy vrij' zijn en weinig pensioenhistorie hebben, wordt gezien als voordeel ten opzichte van de gevestigde partijen, die recent met veel negatieve publiciteit te kampen hebben gehad. Bovendien wordt de PPI gezien als een springplank naar de rest van Europa.

PPI vraagt om een lange adem

Hoe ziet die nieuwe pensioenwereld er nu in de komende jaren uit? De huidige verwachting is dat het aantal spelers in de markt door de PPI flink zal toenemen. Bij een druk aanbiedersveld van bijvoorbeeld 20 relevante DC-aanbieders in 2015 en uitgaande van een aanvalbare markt van ca 1,2 mld. euro, blijft er gemiddeld 60 miljoen euro jaarpremie per aanbieder over. Uiteraard ligt de ambitie hoger en denkt iedereen die naar het beloofde land vertrekt betere papieren te hebben dan zijn medepassagier. Maar wat is realistisch? Elke businesscase voor een PPI laat zien dat het geen kwestie is van een snelle race. In het hieronder geschetste positieve scenario met lage opstart- en operationele kosten en snelle opbouw naar substantieel volume, is de terugverdientermin vijf jaar. Maar het kan ook helemaal mis gaan zoals het scenario met hoge opstartkosten en lage volumes laat zien (fig 2). Kortom ook in het beloofde land is er voorlopig plek voor een beperkt aantal nieuwe spelers die van goede huize moeten komen.



Figuur 2

Succes vraagt om duidelijke keuzes

Een goede voorbereiding start met een fundamentele keuze vooraf hoe de PPI wordt gepositioneerd. Dit leidt tot drie mogelijke PPI-modellen, de Budget PPI, de Value PPI en de Focus PPI (fig 3). Het is belangrijk om te beseffen vanuit welke insteek de PPI wordt opgericht en hoe dit consequent wordt doorvertaald naar alle propositiekenmerken van de PPI.

Budget PPI: rücksichtslose keuzes

De Budget PPI gaat continu voor de allerlaagste kosten. Deze PPI's zullen de nieuwe benchmark zetten in de kosten van pensioenuitvoering. De Budget PPI kenmerkt zich door minimaal maatwerk, geen individuele beleggingsvrijheid door één life cycle aan te bieden en maximale zelfbediening door online-dienstverlening en volledig digitale processen. Het operatingmodel gaat er vanuit dat alles wordt uitbesteed wat niet tot de kernactiviteiten behoort en dat schaal en inkoopmacht worden gebruikt om de laagste prijs af te dwingen.

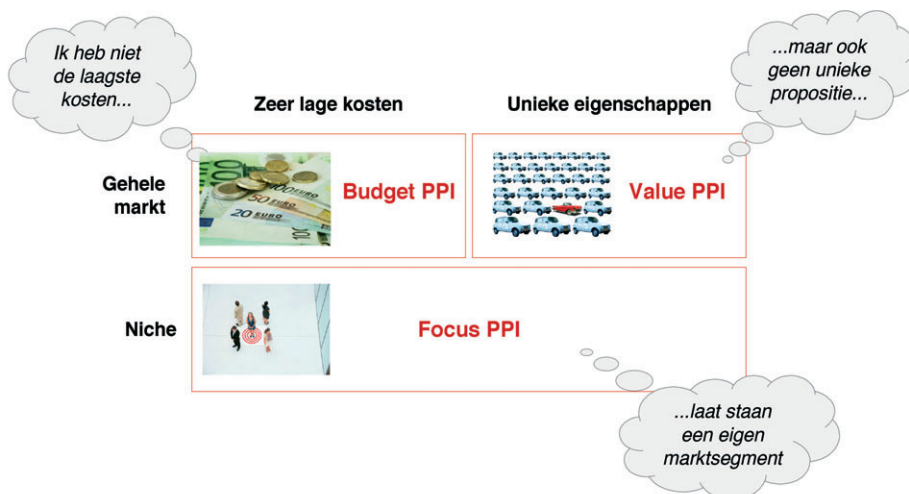
Value PPI: waardevol onderscheid

Er zal ook ruimte zijn voor de Value PPI. Dat zijn PPI's die zich onderscheiden door toegevoegde waarde te leveren. Hier geldt dat er wel echt meerwaarde voor de klant gerealiseerd moet worden om de (merk)belofte waar te maken. Bovendien zal ook het kostenniveau concurrerend moeten zijn met dat van een Budget PPI.

De Value PPI acteert in het segment, waar maatwerk wordt gevraagd. Dit zal op een zeer kostenefficiënte manier moeten worden gedaan. Beleggingsoplossingen zullen hoogwaardig moeten zijn. Bijvoorbeeld door tailormade-oplossingen, zoals de inbreng van DB-achtige componenten dan wel professioneel fiduciair management. Qua pensioencommunicatie is een onderscheidend concept nodig met eenvoudige en interactieve planningtools. Er wordt in dit model samengewerkt met hoogwaardige partners die passen bij deze propositie met toegevoegde waarde.

Focus PPI: voor spelers met netwerk

Dit model gaat uit van een keuze voor een specifieke doelgroep met voldoende markt bereik. Zonder markt bereik en voldoende schaal is deze vorm bij voorbaat kansloos. Ook geldt dat de gevraagde meerprijs ten opzichte



Figuur 3

Op basis van Porter Concurrentiestrategieënmodel

van een Budget PPI echt verdiend moet worden, door echt contact te maken met de doelgroep. In de pensioencommunicatie gaat het dan om de beleving die hoort bij de identiteit van de doelgroep. Qua partnerships luistert de duurzaamheid en geloofwaardigheid van de samenwerking voor de langere termijn nauw. Voor de distributie wordt gebruik gemaakt van het bestaande netwerk of van koepelorganisaties waar de doelgroep bekend mee is.

Ongrensde mogelijkheden?

Er zijn meerdere wegen die naar het beloofde land kunnen leiden. Goede keuzevorming vooraf voorkomt dat de gloednieuwe PPI's ongebruikt op 'Marktplaats' eindigen. Uiteindelijk zullen de intrinsieke beloftes die de PPI met zich meebrengt ook echt waargemaakt moeten worden. Belangrijk is om goed te beseffen waar de echte onderscheidende waarde zit, hoe die succesvol vertaald wordt naar een goede PPI-propositie en hoe voldoende markt bereik gerealiseerd wordt. Hierbij speelt ook de internationale dimensie een belangrijke rol. Daarnaast is langetermijnfocus en doorzettingsvermogen noodzakelijk om de businesscase succesvol te maken in een drukke markt. Succes in pensioenland is dus vooraf niet gegarandeerd, maar is dat niet inherent aan elke vorm van ondernemerschap? Het feit dat er op dit moment op een ondernemende en frisse manier naar pensioenuitvoering 'nieuwe stijl' wordt gekeken, door zowel nieuwe als gevestigde pensioenaanbieders, is op zich al een eerste verdienste van de nieuwe PPI-wetgeving. ■