

Tagungsauswertung von Martin Lehmann / Werner Schnell / Jiahua Xu

Versicherung im Widerspruch – Widersprüche der Versicherung

I.VW Jahrestagung vom 7. und 8. September 2016 im FIFA World Football Museum, Zürich, und in der Giesserei Oerlikon



Martin Lehmann



Werner Schnell



Jiahua Xu

In einer Branche, die sich dem «Risiko» verschrieben hat, kommen Widersprüche, die immerfort und unweigerlich dem gesellschaftlichen Wandel entspringen und oftmals ein Spannungsfeld zwischen Für und Wider erzeugen, besonders zum Tragen. Für das Management von Versicherern gilt es in solchen Spannungsfeldern nicht selten, wegweisende Entscheidungen zu treffen. Grund genug im Zuge der I.VW Jahrestagung 2016 aktuellste Widersprüche aufzugreifen, um so eine Diskussion anzustoßen, wie das «Management von Widersprüchen» in einem anspruchsvollen und fordernden Stakeholder-Umfeld optimal gelingen kann.

Vortages-Workshop

Entsprechend fand am Vortag der Jahrestagung im FIFA World Football Museum in Zürich ein Workshop statt, der darauf abzielte, konkrete Widersprüche im Rahmen einer audiovisuellen Gruppenarbeit näher zu beleuchten. Nach der Begrüssung durch Prof. Dr. Hato Schmeiser, Geschäftsführender Direktor des I.VW-HSG, und einer kurzen Einführung zum Museum durch Stefan Jost, FIFA Mu-

seum, wurden die Teilnehmer in acht Gruppen aufgeteilt. Vier Spannungsfelder wurden durch jeweils zwei Teams mit den zugeteilten gegensätzlichen Facetten «Online vs. Offline», «Transparenz vs. Datenschutz», «Nachhaltigkeit vs. Profitstreben» und «Konsum heute vs. Vorsorge für morgen» bearbeitet. Aufgabe war es, durch Sequenzen aus spontan auf der Strasse durchgeführten Interviews ein zweiminütiges Video zusammenzustellen, das das jeweilige Meinungsbild der Menschen auf der Strasse widerspiegeln sollte. Im Anschluss folgten Gruppenpräsentationen und Repliken im Plenum.

Online vs. Offline

Die Digitalisierung verlagert Wertschöpfung vom analogen, regional eingeschränkten Bereich in das digitale Ökosystem mit grosser überregionaler Flexibilität. In vielen Industrien geraten hierdurch traditionelle Geschäftsmodelle unter Druck. So wird auch in der Assekuranz kaum etwas beim Alten bleiben können. Gleich die erste Frage der Gruppe «Pro Online» bekräftigte dies eindrucksvoll. Die Frage «Kennen Sie Ihren Versicherungsvertreter?», wurde durch acht von



Hato Schmeiser bei der Begrüssung zum Vortages-Workshop

neun Befragten verneint. Die deutliche Mehrheit dieser Befragten informiere sich bereits heute fast nur noch online zu Versicherungsthemen. Auf die Frage nach dem Grund für die hohe Onlineaffinität nannten die Befragten vor allem die Bequemlichkeit von Geschäften und Recherchen via Internet sowie die Zeitersparnis gegenüber dem traditionellen Gang zum Versicherungsvertreter.

Trotz alledem, Betrug und Kriminalität sind in der Onlinewelt allgegenwärtig. Bei Geschäften, die ein gewisses Vertrauen voraussetzen, wolle man seinem Gegenüber in die Augen sehen können. Diese Aussage fand Zuspruch bei vielen durch die Gruppe «Pro Offline» Befragten, die unter anderem auf das Beispiel hochwertiger Uhren verwiesen: Nur wenn ein Kunde in den Laden gehe, könne er die Uhr in den Händen halten, anprobieren und adäquate sowie personalisierte Beratung erhalten. Gleichermassen ist die Assekuranz historisch durch persönliche Kontakte entstanden und gewachsen. Traditionelle Geschäftsmodelle generieren bis heute beträchtliche Renditen. Die Bedeutung qualitativ hochwertiger Offlinekontakte mit persönlicher, naher Kommunikation werde daher nicht notwendigerweise abnehmen.

Datenschutz vs. Transparenz

«Wissen wir, wer unser Kunde ist, so können wir ihm auch bedarfsgerechte Marktleistungen anbieten.» Mit dieser Aussage konfrontiert, waren einige Befragte der Meinung, dass personalisierte Angebote – basierend auf persönlichen Daten – sehr praktisch und manchmal sogar notwendig seien. Technologieunternehmen, wie Google, generieren beispielsweise immensen Wert durch Personalisierung und passgenaue Produkte beziehungsweise Dienstleistungen, die auf Transparenz und Analytik beruhen; der offene Umgang mit ehemals privaten Daten sei ohnehin ein gesellschaftlicher Trend, der unumkehrbar erscheint. Nutzt die Assekuranz diesen Trend, so könne sich der Gruppe «Pro Transparenz» zufolge für beide Seiten – Versicherer und Kunden – ein signifikanter Mehrwert ergeben.

Dieser Sichtweise entgegnete die Gruppe «Pro Datenschutz», dass der Schutz persönlicher Daten nach wie vor als hohes Gut gewertet wird, das nicht umsonst rechtlich besonders geschützt ist. Gerade in der Versicherungsindustrie, in der Vertrauen enorm wichtig ist, sei zu verhindern, dass Daten missbräuchlich verwendet werden. Laut Aussagen der Befragten sollten heutzutage sensitive Daten in einem regulierten Umfeld gesichert werden. Vor allem in der Assekuranz fühlen sich die Kunden erst dann wirklich versichert, wenn auch ihre Daten sicher seien. Privatsphäre ebenso wie die persönliche Freiheit können bei einem Aufweichen des Datenschutzes schnell verloren gehen.

Nachhaltigkeit vs. Profitstreben

«Nachhaltig ist das, was erhalten bleibt, damit auch die nächsten Generationen etwas davon haben können», sagten Zürcher Passanten beim Interview mit der Gruppe, die für das Thema «Nachhaltigkeit» eintrat. Nachhaltigkeit als Konzept, so die Kernaussage des Gruppenergebnisses, habe in den vergangenen Jahren stark an Bedeutung gewonnen. Besonders die Assekuranz ist eine inhärent langfristig orientierte Branche, für die nicht selten die Frage aufgeworfen wird, ob ihr Geschäftsmodell mit Profitstreben überhaupt vereinbar sei. Durch nachhaltiges, lokales Wirtschaften könne man sich überdies im Markt differenzieren; die Gier nach schnellen Profiten ende bekanntermassen ohnehin oft in einer Sackgasse. Und so

wünscht sich der achtsame Kunde von heute nachhaltige Unternehmen, für die Profite nicht an erster Stelle stehen.

Nachhaltigkeit hin oder her: Am Ende verlangt der Verbraucher gleichwohl ein günstiges Produkt und der Aktionär eine adäquate Rendite. Basis der Privatwirtschaft sei das Profitstreben, was in keiner Weise verwerflich sei. Nachhaltigkeit dagegen sei mit Kosten verbunden und werde teils nur als Verkaufsargument verwendet. Versicherer müssen in einem kompetitiven Umfeld Geld verdienen, um längerfristig bestehen zu können. Solange gewisse Grenzen nicht überschritten würden, sei Profitstreben auch für die Verbraucher akzeptabel, wenn nicht sogar dienlich, wie das zuständige Team in seiner Videopräsentation darstellte.

Konsum heute vs. Vorsorge für morgen

Um die Argumente für «Konsum heute» zu unterstreichen, befragten die Teilnehmer dieser Gruppe junge Menschen, die grösstenteils der Meinung waren, das Leben im Hier und Jetzt geniessen zu müssen, um sich so schöne, unvergessliche Momente zu schaffen, anstatt unermüdlich Geld für eine unvorhersehbare Zukunft zu sparen. Niemand weiss, was diese Zukunft bringen wird oder wie viel davon überhaupt noch erlebt werden kann. Konsum heute entspricht ganz grundsätzlich der aktuellen Werthaltung und generiert für die meisten Menschen mehr Nutzen



Gruppenarbeit während des Vortages-Workshops im FIFA-Museum

als der aufgeschobene Konsum von morgen. Hinzu kommt, dass im Niedrigzinsumfeld Sparen ohnedies unattraktiver wird, sodass Konsum heute noch mehr Sinn mache. Dessen muss sich auch die Assekuranz bewusst werden und entsprechende Leistungen anbieten.

Die Gruppe «Vorsorge für morgen» entgegnete, dass die Aussage «Wer weiss, was morgen kommt» auch anders betrachtet werden kann: Gerade wegen dieser Ungewissheiten, die unsere Zukunft bietet, lasse es sich doch mit ausreichenden Rücklagen deutlich besser schlafen. Eine ältere Dame unter den Befragten bekräftigte, dass sie vom ersparten Geld heute profitiere und ihr Leben damit deutlich erleichtert werde. Unbestritten wird private Altersvorsorge auch durch eine veränderte gesellschaftliche Altersstruktur immer wichtiger werden. In einem Niedrigzinsumfeld sei es zugleich umso relevanter, Rücklagen für die Zukunft zu schaffen. Die Assekuranz könne durch ihre historischen Stärken insbesondere hier Wert generieren.

Der Tag endete in den Räumen des FIFA Museums mit einem gemeinsamen Apéro und Networking-Dinner, was ausreichend Gelegenheit bot, die Erkenntnisse des Workshops und andere Eindrücke des ersten Veranstaltungstages Revue passieren zu lassen.

Drucken Sie noch oder tippen Sie schon? Die Assekuranz im Wandel

Am darauffolgenden Tag trafen sich die Teilnehmenden der Jahrestagung in der Giesserei in Oerlikon. Nach der Begrüssung und einer kurzen Einführung in die Widersprüche und Herausforderungen der Versicherungswirtschaft durch Schmeiser, kam der erste Gastredner zu Wort. Markus Hongler, Mobiliar, erläuterte anhand des eigenen Unternehmens die Auswirkungen, welche die Digitalisierung auf die Arbeitsplatzgestaltung hat. Unter dem Arbeitstitel Work@Mobi machte sich das Unternehmen vor einiger Zeit daran, die Arbeitsplätze völlig neu zu gestalten: Trennwände wurden entfernt, kleinteilige Büros zu grossen Einheiten

zusammengelegt, Arbeitsplätze flexibilisiert und physische Dokumente konsequent digitalisiert. Mit gutem Beispiel vorangehend verzichtet Hongler selbst auf einen festen und abgegrenzten Arbeitsplatz, was seiner Meinung nach den Bedeutungsverlust hierarchischer Strukturen widerspiegelt. Das Ziel dieser neuen Arbeitswelt ist es, die Kommunikationswege zu verkürzen und neue Begegnungsmöglichkeiten sowie Kooperationsformen zwischen den Mitarbeitenden zu kreieren. Zudem soll es das interdisziplinäre Denken anregen und den Mitarbeitenden mehr Freiraum ermöglichen. Die Mobiliar erhofft sich davon nicht nur zufriedener Mitarbeitende, sondern letzten Endes auch eine Produktivitätssteigerung.

Gleichwohl wies Hongler darauf hin, dass es sehr schwierig sei, den Erfolg solcher Umstrukturierungen in Zahlen zu messen. Zudem sind die organisatorischen Veränderungen in der Anfangsphase auf Widerstände gestossen – sind sie doch auf erstarrte Strukturen sowie träge Gewohnheiten geprallt. Beispielsweise werden durch das Digitalisieren von physischen Dokumenten und Informationen, die sich bisher im Besitz einzelner zuständiger Mitarbeitenden befunden haben, diese Daten nun zentral abgelegt und somit allen Berechtigten zugänglich gemacht. Private Informationen werden so zum Gemeingut, was vielen Mitarbeitenden einem Kontrollverlust gleichkommt und Widerstände begründen kann. Eine weitere Herausforderung sind die IT-Systeme, die in eine bestehende IT-Landschaft integriert werden müssen und permanent neu zu evaluieren sind.

Hongler erwähnte auch die Anekdote eines Mitarbeiters, der sich bei Bekanntgabe der geplanten Umstrukturierungen bei ihm meldete und zum Ausdruck brachte, dass seine Arbeit nicht mit der neuen Arbeitsumgebung vereinbar sei. Hongler zeigte Verständnis und der Mitarbeiter konnte sein Einzelbüro behalten. Zu seinem Erstaunen stellte Hongler jedoch kurze Zeit später fest, dass derselbe Mitarbeiter plötzlich aus eigenen Stücken sein Büro verlassen hatte und seither in den gemeinschaftlichen Bereichen aktiv teilnimmt. Er meinte sogar feststellen zu kön-

nen, dass sich der Mitarbeiter nun anders kleide und sein Verhalten verändert habe.

Hongler wies darauf hin, wie wichtig es sei, auf Widerstände, die aus Veränderungsmassnahmen hervorgehen, einzugehen, sodass die Mitarbeitenden mit den Veränderungen nicht alleine gelassen werden. Als Mittel, um das Vertrauen der Mitarbeitenden zu erhalten, nutzt die Mobiliar – wie sollte es anders sein – die Errungenschaften der Digitalisierung, nämlich kurze Videosequenzen, in denen sich der CEO regelmässig persönlich an die Belegschaft richtet und aktuelle Entwicklungen aus seiner Sicht kommentiert.

Modernes Pricing – ein Widerspruch zum Versicherungsprinzip?

Dr. Monika Sebold-Bender, Generali Deutschland, diskutierte in ihrem Referat neueste Entwicklungen im Pricing, die durch Big Data und andere Technologien ermöglicht werden. Umfangreichere Datensätze, meist aggregierte Informationen aus einer Vielzahl von unterschiedlichen Quellen, und neue Analysemethoden erlauben es, die Prämien an die Risikoexposition exakt anzupassen. Dabei unterscheidet die Referentin zwei Begriffe, nämlich einerseits Behavioral Pricing, bei welchem Versicherungsnehmer in Gruppen mit ähnlichem Verhalten kategorisiert werden, und andererseits Individual Pricing, welches anstrebt, die Risikoexposition jedes einzelnen Versicherten zu evaluieren und zu bewerten. Solche umfangreichen Auswertungen verlangen meist, dass vorhandene Datenbestände vereinheitlicht, zusammengeführt und durch weitere Informationsquellen, wie zum Beispiel soziale Netzwerke, Wetterdaten, Webseiten, Karten oder Sensoren, ergänzt werden.

Sebold-Bender veranschaulichte dieses Prinzip anhand der Autoversicherungen, die Generali durch Telematik-Systeme ergänzt hat. Dabei wird das Fahrverhalten, wie zum Beispiel Geschwindigkeit, Bremsverhalten und Beschleunigung, fortlaufend aufgezeichnet und dem Versicherer anonymisiert übermittelt. Daraus wird mit ausgefeilten Algorithmen eine Risiko-

bewertung vorgenommen, mithilfe derer dann Zu- und Abschläge auf eine Basisprämie berechnet werden können. Die Vorteile einer Ausdifferenzierung der Prämien sind offensichtlich: Risikoadäquate Prämien setzen die notwendigen Anreize für den Versicherungsnehmer, seine Risikoexposition tief zu halten, und können zugleich das Problem des moralischen Risikos reduzieren – unabdingbare Voraussetzungen für das effiziente Funktionieren von Versicherungsmärkten. Weitere Vorteile, die angeführt wurden, sind eine bessere Kapitalallokation, höhere Transparenz, Reduktion der adversen Selektion und bessere Steuerung der Risikoakkumulation. Das System ermöglicht es auch, weitere zusätzliche Dienstleistungen anzubieten. So erhält der Kunde auf der MyDrive-App von Generali beispielsweise ein Feedback zu seinem Fahrverhalten, das ihm ermöglicht, sein Fahrverhalten zu verbessern und so in Zukunft Unfälle im besten Fall zu vermeiden. Weitere Dienstleistungen könnten eine CO₂-Optimierung, Angaben zur günstigsten Tankstelle in der näheren Umgebung oder auch eine optimierte Schadenabwicklung umfassen. Zudem bietet diese Technologie die Möglichkeit, in Zukunft nur einzelne Fahrten zu versichern – ein Kundenbedürfnis, das in Zeiten der Sharing Economy zunehmend an Bedeutung gewinnen könnte.

Neben all diesen positiven Aspekten des Individual Pricings befasste sich die Referentin auch mit der durchaus kritischen Sichtweise, ob ein solcher Ansatz nicht womöglich das Versicherungsprinzip untergräbt. Sie widerspricht diesem Punkt und weist darauf hin, dass auch im Fall individualisierter Prämien die Schadenlast nach wie vor durch das Kollektiv getragen wird – lediglich die Finanzierung der zu tragenden Schadenlast wird unter den Versicherten neu aufgeteilt. Das Versicherungsprinzip, einzelne Risiken in einem genügend grossen Risikopool zu diversifizieren, bleibt hiervon unberührt. Sebold-Bender sieht die Grenzen der individuellen Preisfestlegung im Übergang von der privaten Versicherung zur Sozialversicherung, das heisst, dort, wo seit jeher auf risikoadäquate Prämien zugunsten einer gesellschaftlich gewollten Umverteilung verzichtet wird. Ausserdem

wäre es gesellschaftlich kaum akzeptabel, wenn jemand mit einer genetischen Prädisposition oder aufgrund des Geschlechts eine höhere Krankenkassenprämie bezahlen müsste. Zugleich ist die Referentin der Meinung, dass es möglich und zulässig sein müsse, einen gesunden Lebensstil in Zukunft bei den Krankenkassenprämien zu belohnen. Bleibt die Frage, inwiefern der Kunde überhaupt bereit sein wird, seine sensiblen Daten mit dem Versicherer zu teilen und wie die politischen Rahmenbedingungen in Zukunft aussehen werden – die Angst vor Indiskretion und Missbrauch persönlicher Daten scheint allgegenwärtig zu sein.

Workshop-Runde

Im Anschluss wurden in drei Workshops einzelne Widersprüche der Versicherungswirtschaft vertieft behandelt und diskutiert.

Workshop 1: Profitstreben vs. Gemeinwohl

In diesem Workshop sollte von den Teilnehmern die Frage beantwortet werden, ob gewinnorientierte Aktiengesellschaften in der Sozialversicherung aktiv sein sollen. Immerhin haben diese – gemessen an der Anzahl der aktiv Versicherten – in der beruflichen Altersvorsorge einen Marktanteil von circa 37 Prozent (Stand 2014, Quelle: BFS, FINMA, SVV).

Nach einer Runde «Wer wird Bibernär?», bei der die Teilnehmer des Workshops ihr Wissen zum Schweizer Kranken- und Lebensversicherungsmarkt unter Beweis stellen konnten, präsentierte Prof. Dr. Martin Eling, I.VW-HSG, kurz die wichtigsten Fakten des Sozialversicherungssystems in der Schweiz und führte den Teilnehmern vor Augen, dass nach der breiten öffentlichen Meinung Aktiengesellschaften mit Angeboten in der Sozialversicherung keine Gewinne machen sollten.¹ Anschliessend waren die Teilnehmer gefragt, Vor- und Nachteile der Aktiengesellschaften in der beruflichen Altersvorsorge in zwei Gruppen zu erörtern und den öffentlichen Diskurs bildhaft darzustellen. Beide Gruppen waren sich darüber einig, dass Aktiengesellschaften in der Sozialversicherung aktiv sein sollten, da die Vorteile für das Sozialversicherungssystem, die sich in einem Mehr an Wettbewerb und Innovation, einer höheren Sicherheit aufgrund strikter Regulierung privater Versicherungsgesellschaften sowie im sehr gut ausgebildeten Personal widerspiegeln, überwiegen.

Workshop 2: Transformation vs. Tradition

In diesem Workshop, der von Prof. Dr. Peter Maas, I.VW-HSG, betreut wurde, erörterten die Teilnehmer die Frage, wie in einer digitalen Welt organisiert, gearbeitet und geführt werden soll. Im Zentrum stand dabei die Erkenntnis, dass die digitale Transformation die Geschäftsmodelle der Versicherer sowie die Bedürf-



Der Workshop «Transformation vs. Tradition» in der Giesserei

nisse von Kunden, aber auch von Mitarbeitenden stark verändern wird. Folglich bedeutet die Digitalisierung nicht nur eine technologische Herausforderung, sondern vor allem auch eine organisatorische. Darauf müssen Unternehmen reagieren, um die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit nicht zu gefährden.

So beeinflussen technologische Möglichkeiten beispielsweise die Kommunikation mit dem Kunden. Onlinekanäle vermögen in diesem Zusammenhang einerseits die Kommunikation zu vereinfachen, andererseits ist dieser digitale Kommunikationsweg zugleich viel unpersönlicher als der traditionelle analoge Kommunikationsweg über den Vertreter des Versicherers. Ein weiteres Beispiel ist die Wertschöpfungsstruktur, die sich im Rahmen der Digitalisierung komplett verändern wird. Neue Technologien ermöglichen, dass Wertschöpfungsketten in Zukunft stärker desintegriert werden. Anstatt alle Arbeitsschritte selber durchzuführen, werden einzelne Aufgaben zu spezialisierten Unternehmen ausgelagert. Beispielsweise bieten Uber, Facebook, Alibaba oder Airbnb keine eigenen Produkte an, sondern nur die Vertriebsplattformen dazu. Die Aufgabe der Workshopteilnehmer war es nun, als Erstes den Ist-Zustand des eigenen Versicherungsunternehmens anhand solcher organisatorischen Gestaltungsdimensionen zu analysieren. Anschliessend wurde dieser Ist-Zustand im Sinne eines Benchmarks mit Google als führendes Technologieunternehmen verglichen und allfälliger Handlungsbedarf identifiziert. Zu guter Letzt wurden Massnahmen hergeleitet, mit denen die Transformation zur Soll-Organisation erreicht werden könnte. Der Workshop zeigte, dass Versicherungsunternehmen durchaus von führenden Unternehmen ausserhalb der eigenen Branche lernen können.

Workshop 3: Risikoausgleich und Solidarität in der Digitalisierung

Schmeiser stellte in seinem Workshop Überlegungen zu möglichen Effekten der Digitalisierung auf die Versicherungsindustrie an. Heutzutage sind Mobile Apps, wie Driver Feedback™ von State Farm®, in der Lage, Daten vom Fahrverhalten der

Nutzer zu sammeln und zu analysieren. Die resultierende Datenauswertung weist den Nutzer der App darauf hin, wie sein Fahrverhalten verbessert werden kann. Schon lange gibt es bei Versicherungsunternehmen Bestrebungen, eben solche Daten für eine personalisierte Preisgestaltung zu nutzen. «Die guten ins Töpfchen, die schlechten ins Kröpfchen» – durch individuelle Tarife, die das tradierte, undifferenzierte kollektive Modell ersetzen, würden «gute» Fahrer durch tiefere Versicherungsprämien belohnt, während «schlechte» Fahrer angesichts drohender Strafprämien zu einem sichereren Fahrverhalten motiviert werden.² Ganz ähnlich beabsichtigt Generali Deutschland, Kunden mit Rabatten auf Fitness-Trackern sowie gesunden Nahrungsmitteln zu einem gesundheitsbewussten Lebensstil zu bewegen.³ Mit der Schaffung solcher Anreize erlangen Versicherungsunternehmen auf der einen Seite mehr Informationen über ihre Kunden, auf der anderen Seite können diese von einem verbesserten Gesundheitszustand profitieren – sozusagen eine Win-win-Situation.

Die Digitalisierung ist allerdings ein zweischneidiges Schwert. Mit den vielseitigen Vorteilen gehen gleichermassen Herausforderungen einher. So sind die notwendigen technischen Möglichkeiten lange noch nicht an jeder Stelle ausgereift. Das betrifft sowohl die Genauigkeit der gesammelten Daten als auch die Verhinderung eventueller Datenmanipulationen durch die Kunden. Neue Regulierungen zum Datenschutz und deren Einhaltung sind dringend erforderlich. Hierbei liegen rechtliche, moralische, wirtschaftliche, technische und faktische Grenzen vor. Eine vollständige Digitalisierung von Versicherungsmodellen erfordert daher eine weitere gründliche Abwägung von damit einhergehenden Risiken und Chancen.

Versicherung im Widerspruch: Herausforderungen der Assekuranz

Nach der Präsentation der Ergebnisse aus den Workshops stellten die drei Professoren Eling, Schmeiser und Maas aktuelle Themen aus ihren Forschungsgebieten vor.

Global Protection Gap

In seinem Vortrag «Global Protection Gap – relevante Risiken werden nicht versichert» ging Eling auf drei weltweite Risiken ein, die entweder gar nicht oder nur unzureichend versichert werden. Als Beispiele nannte er: Katastrophenrisiken, Cyberrisiken sowie politische Risiken. Überdies verwies er auf den Markt für Mikroversicherungen, der trotz eines grossen Potenzials nach wie vor ein Nischendasein fristet.

Mit Blick auf die Katastrophenrisiken lässt sich feststellen, dass in den letzten 20 Jahren Schäden und Exponierung durch Naturkatastrophen deutlich gestiegen sind, die Versicherungsdeckung jedoch geringe Wachstumsraten aufweist. Folglich bleiben heutzutage Katastrophenrisiken oftmals unversichert. Ähnlich prekär ist auch die Versicherungssituation bei Cyberrisiken. Obwohl circa 90 Prozent der deutschen Unternehmer 2015 Opfer von Cyberattacken waren (Cyber Security Report, 2015), weltweit jährliche Kosten in Höhe von 450 Mrd. USD entstehen (Schätzung Allianz 2015) und laut World Economic Forum Cyberrisiken zu den Top-10-Risiken weltweit gehören, ist nur ein geringer Teil der Unternehmen gegen diese Risiken versichert. Überwiegend fehlen im europäischen Markt auch die geeigneten Produkte. Mithilfe von Mikroversicherungen wird versucht, Menschen mit einem Einkommen unterhalb der Armutsgrenze zu versichern. Dies würde einen Gesamtmarkt von vier Milliarden Menschen ergeben, auf dem bis heute gerade einmal jeder Zwanzigste über Versicherungsschutz verfügt. Dementsprechend bietet sich hier vielen Unternehmen noch ein deutliches Marktpotenzial – ebenso wie im Markt für Versicherungsprodukte, die politische Risiken abdecken.

Gründe für Deckungslücken liegen auf der Nachfrageseite nicht selten am verzerrten Risikobewusstsein beziehungsweise an der sonderbaren Risikokultur der Menschen – so nehmen Menschen auf den Philippinen beispielsweise bestimmte Katastrophen als gottgewollt hin – oder ganz einfach auch an der ausgeprägten Preissensitivität der Kundschaft. Zugleich tut sich die Angebotsseite oftmals nicht leicht,

regulatorischen Anforderungen gerecht zu werden und mit innovativen Produkten schwer versicherbaren Risiken beizukommen. Zum Abschluss seiner Präsentation verwies Eling auf den Multi-Stakeholder-Ansatz, der eine gemeinsame Datensammlung, Financial Literacy, Public-Private-Partnerships, Produktinnovationen, Risikoberatung, sinnvolle Pflichtversicherungen sowie eine unterstützende Regulierung umfasst und als vielversprechender Weg aus dem «Protection Gap» verstanden werden kann.

Solidarität vs. Individualität

Aufbauend auf seinem Workshop am Vormittag stellte Schmeiser dem Plenum seine Sichtweise zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Versicherungswirtschaft dar. Die Individualisierung ist ein Megatrend der heutigen Zeit und auch Versicherungsunternehmen können durch das zunehmende digitale Monitoring den Kunden ein stark individualisiertes Angebot machen und ihre Risikopools neu aufstellen – was, so stimmt Schmeiser mit dem Vortrag von Sebold-Bender überein, nicht dem Risikoausgleich widerspricht, gleichwohl dazu führen wird, dass gute Risiken eine geringere und schlechte Risiken eine höhere Prämie bezahlen werden. Dies wirft sodann die Frage auf, was mit den schlechten Risiken geschehen wird: Werden diese keine Versicherung mehr nachfragen oder wird der Staat eingreifen und den Versicherungsmarkt weiter regulieren?

Darüber hinaus stellt sich die Frage, wem die Daten eines digitalen Monitorings gehören und wer darüber verfügen darf. Technologieentwickler sind heute nämlich nicht die Versicherer, sondern Drittanbieter wie beispielsweise Autohersteller. Laut Schmeiser müssen sich die Versicherer hier Gedanken machen und bestenfalls ebenso zu Technologieentwicklern werden, oder, falls keine andere Möglichkeit bleibt, die Technologie von Dritten einkaufen. Wenngleich diese Entwicklung Versicherungskonzerne vor grosse Herausforderungen stellen wird, zeigt sich Schmeiser optimistischer als anders lautende Prognosen, die davon ausgehen, dass der Versicherungsmarkt in den nächsten Dekaden erodieren könnte und etliche Akteure verschwinden werden. Bedenklicher erscheint ihm ein Szenario, in dem es der technische Fortschritt ermöglichen wird, Schadenverläufe präzise vorherzusagen. Ebendies könnte das Versicherungsprinzip zerstören, Versicherer überflüssig machen und zugleich unsere Gesellschaft sowie unser Leben viel stärker umwälzen als es die digitale Transformation zum heutigen Zeitpunkt vermuten lässt.

Analog vs. Digital

Wie sieht die Zukunft der Versicherungswirtschaft aus? Auch Maas ging in seinem Vortrag dieser Frage nach. Anhand von Beispielen entlang der Wertschöpfungskette zeigte er Themen auf, über die nachgedacht werden muss, sowohl prozessual wie auch sozial. Brynjolfsson und McAfee

beschreiben in ihrem Bestseller «The Second Machine Age», dass Computer und Roboter bessere Fähigkeiten entwickeln werden als «ordinary» Arbeitnehmer und diese damit ablösen werden. Im Kundenservice kommuniziert der Kunde dann in Zukunft mit Robotern und im Vertrieb mit Chatbots. Heute kann schon beobachtet werden, wie sich die Customer Journey immer mehr in den Onlinebereich verschiebt. Ebenfalls wird sich das Management durch die Digitalisierung verändern: Mehr Selbstorganisation, mehr Freiheiten, mehr Eigenverantwortung. Maas betonte, dass durchaus experimentiert werden darf und nicht alles innerhalb einer Organisation geplant werden kann. Es ist beispielsweise wichtig, schnelle Entscheidungsprozesse zu etablieren, Verantwortung an Mitarbeiter zu übertragen und Transparenz zu leben.

Widersprüche der Versicherung – ein Ex-Regulierer packt aus

Den Schlusspunkt der Veranstaltung setzte der Vortrag von Prof. Karel Van Hulle, der an der KU Leuven in Belgien sowie an der Goethe-Universität in Frankfurt lehrt und ehemals das Referat «Versicherungen und Altersvorsorge» der Europäischen Kommission leitete. In seiner Einleitung beschrieb Van Hulle die Herausforderungen der Versicherungsregulierung. Er warf die Frage auf, ob die Risikoübernahme überhaupt ex ante reguliert werden könnte, da die tatsächliche Schwere von Risiken häufig erst nach eingetretener Realisation offensichtlich wird. Dementsprechend wird der Markt nach einer Krise oft zu stark reguliert, während in Boom-Zeiten die Regulierung vernachlässigt beziehungsweise in Zeiten geringen Wachstums aus konjunkturellen Gründen reduziert wird. Hinzu kommt, dass es im Versicherungsbereich an geeigneter Literatur mangelt, da sich die Studien zur Regulierungspraxis zumeist nur mit dem Bankensektor oder dem Wertpapierhandel auseinandersetzen. Vorsichtig müsse man ausserdem mit den Ergebnissen mathematischer Modelle umgehen und sich von der vermeintlichen quantitativen Vorhersehbarkeit von Risiken nicht allzu sehr blenden lassen.



Karel Van Hulle spricht über seine Erfahrungen als Regulierer

Ein weiteres zu beobachtendes Phänomen sei derzeit laut Van Hulle das «Regulatory Capture», das heisst, die Vereinnahmung der Regulierungsbehörden durch die Interessen der Industrie, wodurch die Interessen der Versicherungsnehmer häufig zu kurz kommen. So werden wichtige Positionen in Regulierungsbehörden oftmals von ehemaligen Mitarbeitern der Industrie besetzt. Gleichzeitig verrichten Lobbyverbände «hervorragende» Arbeit, indem sie die Regulierungsbehörden in den meisten Fällen von ihrer Sichtweise überzeugen können. Demgegenüber sind Verbraucherschützer wenig bis gar nicht in die Entscheidungsprozesse eingebunden. Um diesen Interessenkonflikt aufzulösen, sollte die Arbeit transparenter gestaltet und stärker überwacht werden. Auch muss die Unabhängigkeit der Regulierungsbehörden durch eine bessere Finanzierung und qualifizierte Mitarbeiter mit diversen beruflichen Hintergründen und

unterschiedlichen Erfahrungen gestärkt werden. In diesem Zusammenhang sei es wichtig, dass die Regulierungsbehörden und Versicherungsunternehmen in einem engen Vertrauensverhältnis zusammenarbeiten.

Zum Abschluss seines Vortrags formulierte Van Hulle eine Handvoll Schlussfolgerungen, die er den Teilnehmern mit auf den Weg gab:

- Versicherung muss als Service und nicht als Produkt verstanden werden; Kosten dieses Services müssen allseits transparent nachvollziehbar sein.
- Die Kommunikation gilt es zu verbessern; dies schliesst ein, Versicherungsangebote in einer verständlichen Sprache zu erklären und im Schadenfall dem Versicherungsnehmer sofort zur Seite zu stehen. Gleichwohl muss der Verbraucher auch verstehen, dass die Deckung von Risiken eine Prämienzahlung erforderlich macht.

- In Anlehnung an den Vortrag von Eling müssen neue, innovative Deckungslösungen entwickelt werden.

Im Anschluss an diese zentralen Botschaften Van Hulle bedankte sich Schmeiser bei allen Vortragenden und Teilnehmenden für ihr Mitwirken an der Jahrestagung 2016 und lud zugleich zur I.VW Jahrestagung 2017 ein, die gewiss wieder verspricht, eine «andere» Tagung zu werden.

Anmerkungen

- 1 Siehe beispielsweise «Die Sozialversicherungen sind nicht dafür da, dass mit ihnen Profite gemacht werden können.» (Paul Rechsteiner, SGB-Präsident, 2010).
- 2 <https://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article157508357/Raser-werden-vom-Versicherer-kuenftig-sofort-bestaft.html>
- 3 <http://www.computerwoche.de/a/generali-vitality-durch-anreize-zum-glaesernen-versicherten,3312807>



St.Galler AssekuranzForum[•]

Teilnehmerkreis

Nachwuchsführungskräfte des Innen- und Aussendienstes (z. B. Team- / Gruppenleiter, jüngere Generalagenten) und Fachspezialisten, die einen vertieften Einblick in die Funktionsweise eines Versicherungsunternehmens gewinnen wollen.

Ihr Nutzen

Im Rahmen einer international zusammengesetzten Lerngruppe werden Sie in die Lage versetzt, die Merkmale, Treiber und Konsequenzen des aktuellen Markturnbruchs besser zu verstehen. Sie erwerben ein ganzheitliches Verständnis für die Funktionsweise und die Managementherausforderungen eines Versicherungsunternehmens. Das Gelernte wird im Rahmen eines mehrtägigen Simulationsspiels angewendet. Über interessierte Kolleginnen und Kollegen sowie über den Zugang zur Wissensbasis des I-VW-HSG schaffen Sie sich ein stabiles berufliches Netzwerk (Follow-up-Veranstaltungen).

Daten und Durchführungsorte

Modul 1: 19. – 24. März 2017 in Bezaú (AT)

Modul 2: 04. – 08. September 2017 in St. Gallen (CH)

Teilnehmer

max. 30 Teilnehmende aus unterschiedlichen Ländern und Branchen

Leitung

Dr. Marco Allenspach

Kontakt

Monika Lutz, Tel. +41 71 224 79 44
www.cim-hsg.ch

Preis

CHF 9.400.–

Modul 1

- Versicherungsmärkte kennenlernen und wesentliche Entwicklungen beurteilen
- Funktion und Bedeutung der Assekuranz in Wirtschaft und Gesellschaft
 - Perspektiven im Privatkundengeschäft
 - Herausforderungen der Industrie- und Rückversicherungsmärkte
 - Entwicklung alternativer Risikofinanzierung

Modul 2

- Versicherungsunternehmen kunden- und wettbewerbsorientiert führen
- Geschäftsprozess-Landschaft und Instrumentarium des Versicherungsmanagements
 - Innovative Produktentwicklung und Schadenmanagement
 - Wertorientierte Distributionsgestaltung
 - Wertorientierte Führung eines Versicherungsunternehmens



CIM-HSG

Die Weiterbildungsplattform des Instituts für Versicherungswirtschaft

