Digitalisierung in der Assekuranz: Eine Auslegeordnung



Martin Eling

Während die Digitalisierung bereits viele Branchen grundlegend verändert hat, erfolgt der digitale Wandel in der Versicherungswirtschaft relativ langsam. Das Potenzial digitaler Technologien wird bei Weitem noch nicht ausgeschöpft. Dennoch glauben die meisten Marktteilnehmer, dass die Digitalisierung auch die Wertschöpfung der Versicherungswirtschaft grundlegend verändern wird. Im Fokus der momentanen Diskussion stehen die vielfältigen neuen Formen der Kundeninteraktion, die Verbesserung von Geschäftsprozessen sowie neue Risiken und Veränderungen in den Produkten. Darüber hinaus haben die jüngsten Entwicklungen im Bereich Insurtech ein grosses Interesse bei Praktikern weltweit ausgelöst. Angesichts dieser Transformation und des grossen Interesses erscheint es erstaunlich, dass die akademische Diskussion über die Digitalisierung bislang praktisch ausgeblieben ist.

Auf der Grundlage einer aktuellen Studie des Instituts für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen[1] erstellt dieser Beitrag eine Übersicht zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf die Versicherungswirtschaft. Dabei wird versucht, den Stand der Digitalisierung in der Assekuranz anhand von fünf Kernfragen in einer sehr komprimierten Form aufzubereiten. Anschliessend wird ein Blick in die Zukunft gewagt und drei Schlüsselfragen zur Entwicklung der Branche abgeleitet.

Aufgrund der Komplexität der Thematik hat die Analyse keinen Anspruch auf Vollständigkeit; sie soll aber einen Beitrag dazu leisten, die komplexe Diskussion auf einige Schlüsselfragen und Kernpunkte zu fokussieren. Der Fokus der Analyse ist die betriebswirtschaftliche Perspektive, während wichtige juristische oder technologische Fragen nur am Rande angesprochen werden. Da Aussagen über die Zukunft mit dem wissenschaftlichen Instrumentarium nur eingeschränkt möglich sind, handelt es sich auch eher um einen Meinungsbeitrag des Autors als um die Zusammenstellung wissenschaftlicher Erkenntnisse.

Digitalisierung in der Assekuranz: Status quo

1. Welche Technologien sind für die Assekuranz relevant?

Digitalisierung beschreibt die Integration der analogen und digitalen Welt durch neue Technologien, die die Kundeninteraktion, Datenverfügbarkeit und Geschäftsprozesse erheblich verbessern. Die für die Assekuranz relevanten Technologien liegen in den drei Bereichen Datenerfassung und -analyse (künstliche Intelligenz, Big Data, Internet der Dinge), Datenspeicherung (Blockchain, Cloud Computing) und Kommunikation (Apps, Chatbots, Roboadvisor, soziale Netzwerke, Messenger, Videoanrufe, Videoplattformen).

2. Welche Auswirkungen haben diese Technologien auf die Wertschöpfung der Versicherer?

Die Digitalisierung bewirkt eine fundamentale Transformation der Versicherungsbranche und berührt sämtliche Elemente der Wertschöpfungskette. Im Fokus der momentanen Diskussion stehen drei Handlungsbereiche. Erstens beeinflussen neue Technologien die Art und Weise, wie Versicherer und Kunden interagieren, etwa im Verkauf oder Kundendienst. Zweitens bewirkt Digitalisierung die Automatisierung bestehender Geschäftsprozesse, so zum Beispiel die Vertragsabwicklung, sowie Entscheidungsprozesse, einschließlich der Risiko-

Der Autor

Prof. Dr. Martin Eling ist Direktor des Instituts für Versicherungswirtschaft und Inhaber des Lehrstuhls für Versicherungsmanagement an der Univesität St Gallen.

bewertung durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz und Big Data im Underwriting. Drittens verändert die Digitalisierung bestehende Produkte (z. B. Telematikversicherung) und ermöglicht neue Produktangebote (z. B. Cyberrisikoversicherung).

3. Wird die Versicherungswirtschaft Teile ihrer Wertschöpfung an andere Branchen verlieren?

Unternehmen aus anderen Branchen haben möglicherweise einen besseren Zugang zum Kunden und die dafür notwendigen Daten. Dennoch erscheint es momentan unwahrscheinlich, dass branchenfremde Anbieter wesentliche Teile der Versicherungswertschöpfungskette übernehmen werden. Dafür gibt es folgende Argumente: Die im Versicherungsgeschäft realisierbare Eigenkapitalrendite erscheint zu gering, um die enorm hohen Anfangsinvestitionen, die für einen Einstieg in die Versicherungsbranche erforderlich sind, zu rechtfertigen; dies auch, weil für branchenfremde Anbieter attraktivere Alternativen existieren. So ist für Google etwa die bestehende Zusammenarbeit mit Versicherern über das Werbegeschäft ohnedies sehr rentabel und zugleich kann das Unternehmen leicht in andere Branchen investieren, die weitaus höhere Renditen versprechen als das Versicherungsgeschäft. Als erhebliche Eintrittbarrieren für den Versicherungsmarkt sind in diesem Zusammenhang auch hohe Regulierungsanforderungen sowie fehlende Expertise zu nennen. Die Aussage, dass Versicherer ihren Stand im Markt behaupten können, gilt gleichwohl für heute, möglicherweise aber nicht für die Zukunft. Beispielhaft sei auf die jüngsten Diskussionen um einen Markteintritt von Amazon verwiesen.

4. Können Insurtechs die Versicherungsbranche erheblich verändern?

Es ist eher unwahrscheinlich, dass Insurtechs die Assekuranz erheblich verändern werden. Dies hat vier Gründe: Das Geschäftsmodell von Insurtechs kann in den meisten Fällen relativ leicht kopiert werden. Zudem sind grosse Versicherer womöglich finanzstark genug, um kleine Insurtechs problemlos aufzukaufen, falls ihnen deren Modell attraktiv erscheint. Insurtechs konzentrieren sich heute mehr auf eine Kooperation mit traditionellen Versicherern, anstatt sie als Rivalen herauszufordern. Und zu guter Letzt gilt für Insurtechs das Gleiche wie für branchenfremde Grossunternehmen – Regulierung und mangelndes Know-how sind erhebliche Eintrittsbarrieren, insbesondere wenn Insurtechs das Geschäft ausbauen und als Risikoträger aktiv werden wollen.

5. Wie verändert sich die Versicherbarkeit von Risiken?

Es lassen sich drei Auswirkungen auf die Versicherbarkeit von Risiken aufzeigen: Neue Informationen, hervorgerufen durch digitale Technologien, beeinflussen einerseits die Informationsasymmetrie (je nachdem, wer Zugriff auf die Kundendaten hat), andererseits die Zusammensetzung der Risikopools, die kleiner und homogener werden. Neue Technologien verändern Verlusthäufigkeit und –umfang; die Produktions- und Verwaltungskosten könnten sinken, aber die versicherten Werte und Schäden nehmen wegen der kostspieligen Technologie tendenziell zu. Und zudem könnten neue Technologien Abhängigkeiten durch eine technologische Konnektivität verstärken (Stichwort Cyberrisiken). Auch ergeben sich vielfältige rechtliche und ethische Fragen, etwa im Hinblick auf die Frage, welche Informationen verwendet werden dürfen oder wer für Schäden haftbar gemacht werden kann.

Drei Schlüsselfragen für die Zukunft

Die Digitalisierung hat enormes Potenzial, den Kundennutzen durch bessere Produkte zu niedrigeren Preisen zu erhöhen. Ebenso ist offensichtlich, dass die traditionelle Versicherungsidee nicht in Frage gestellt wird, da die Bündelung der Risiken und die Realisierung von Diversifizierung im Rahmen des Poolings durch die digitale Transformation nicht grundlegend verändert wird. Die relevante Frage ist vielmehr, wie dieses Risikopooling organisiert werden soll. Sollte dies ein integriertes Dienstleistungsunternehmen übernehmen oder gibt es in einer digitalen Welt andere, vielleicht weniger zentralisierte Wege, die eine höhere Effizienz zur Folge haben? Es lassen sich drei Schlüsselfragen für die Zukunft aufzeigen.

1. Was ist die genaue Rolle der traditionellen Versicherer in einer digitalen Welt?

Das Risiko, wesentliche Teile der Wertschöpfungskette an andere Branchen zu verlieren, ist momentan eher gering. Dies kann sich mit neuen Technologien jedoch schnell ändern. Wenn zum Beispiel mobile Geräte jeden Aspekt des täglichen Lebens durchdringen, könnten Unternehmen wie Apple Kundeninformationen verwenden, um das Leben der Kunden zu organisieren und zu optimieren. In diesem Fall werden Siri, Alexa oder andere virtuelle Assistenten auf mich zukommen und fragen, ob ich nicht eine bessere Motorfahrzeugversicherung abschliessen möchte. Oder Siri wird mich fragen, ob ich nach der Geburt meines Kindes nicht besser eine Risikolebensversicherung erwerben sollte. In einem solchen Szenario könnte das mobile Gerät relevante Daten Dritten anbieten, um optimierte Angebote zu identifizieren. Wenn dies zum Beispiel gegen eine kleine Gebühr nach objektiven und transparenten Kriterien erfolgt, kann so auf sehr bequeme Art und Weise der Kundennutzen deutlich gesteigert werden. Die Auswirkungen auf Produktvielfalt, Wettbewerb und Vertrieb sind jedoch in einem solchen Szenario höchst unklar. Denn es ginge in dieser Welt ja nur noch darum, in einer Anbieterliste von Siri zu landen, was zu einer erheblichen Zunahme der Wettbewerbsintensität führen könnte. Auch bleibt der personelle Vertrieb in dieser Welt aussen vor. Zwar wird es auch in Zukunft Bedarf an einem (digital unterstützten) personellen Vertrieb

geben. Aber es ist durchaus vorstellbar, dass sich eine wachsende Zahl an Kunden für die Abwicklung über einen virtuellen Assistenten entscheiden wird.

Neben der Abgrenzung gegenüber den grossen Technologiekonzernen steht die Ausgestaltung von Ökosystemen und damit die Auflösung von Branchengrenzen im Fokus der Zukunftsdiskussion. Die Versicherer sind hier als nachgelagerter Intermediär im Nachteil und stehen in Gefahr, die Kundenschnittstelle zu verlieren. Aus diesem Grund erscheint das Szenario, dass Versicherer zu reinen Risikolagerhäusern degenerieren, welche nur noch das Kapital für das Risikopooling bereitstellen, sehr naheliegend. In einem solchen Szenario würden sämtliche andere Elemente der Wertschöpfungskette durch branchenfremde Anbieter geleistet werden, die dann zugleich den allergrössten Teil der Marge abschöpfen. In bestimmten Bereichen kann die Frage gestellt werden, ob die Assekuranz den Wettbewerb um die Ausgestaltung der Ökosysteme nicht bereits verloren hat. So greifen mehr und mehr Lifestyle-Unternehmen das Thema Gesundheit auf und das Thema Mobilität ist ohnehin schon von den Automobilkonzernen seit geraumer Zeit vereinnahmt. Andere Ökosysteme wie etwa beim Thema Wohnen scheinen hingegen noch nicht derart stark besetzt.

Auch in der Ausgestaltung der Ökosysteme stellt sich die Frage, ob Technologiekonzerne, die über Siri, Alexa oder andere virtuelle Assistenten das Leben organisieren und optimieren, über einen uneinholbaren Vorsprung verfügen. Entscheidend erscheint in diesem Zusammenhang die Frage, welche Szenarien zum zukünftigen Umgang mit Daten realistisch sind. Denkbar ist, dass ein Technologieunternehmen sämtliche Daten besitzt und diese für ein Brokerage-Modell nutzt (wie in dem zuvor angedeuteten «Siri-Szenario»). Denkbar ist aber auch eine exklusive Kooperation eines Technologieunternehmens mit einem Versicherer. Hier stellen sich dann weiterführende Fragen im Hinblick auf mögliche staatliche Eingriffe, auch zur Vermeidung einer Monopolbildung.

2. Wie kann die Transformation der traditionellen Versicherer in die digitale Welt gelingen?

Gibt es in zehn Jahren noch die Assekuranz heutiger Prägung? Ja, aber die Wertschöpfung wird vermutlich schon etwas anders aussehen. Auch ist wahrscheinlich, dass die seit vielen Jahren anhaltende Marktkonsolidierung weitergehen und durch die Digitalisierung womöglich noch beschleunigt wird. Vor diesem Hintergrund erscheint es für Versicherer unerlässlich, die Technologieentwicklung genau zu verfolgen und eine Zusammenarbeit anzustreben, um von Technologieunternehmen zu lernen. Denn die Versicherer müssen neue Fähigkeiten aufbauen.

Die meisten Versicherungsunternehmen arbeiten weiterhin mit veralteten IT-Systemen und benötigen hohe Investitionen, um Menschen und Systeme auf die digitale Welt vorzubereiten. Darüber hinaus müssen Versicherer das zukünftige Arbeitsumfeld für ihre Mitarbeiter bis hin zum Vertrieb definieren (Verkaufsprozess, Verkaufstools etc.). Die digitale Revolution ist längst Realität, die soziale Transformation erscheint hingegen zeitkritisch. Wichtig ist hier der Hinweis, dass es nicht darum geht, Menschen durch Maschinen zu ersetzen. So wird beispielsweise der personelle Vertrieb in den kommenden Jahren weiterhin eine hohe Bedeutung haben. Dies ist kein Widerspruch zum erwähnten «Siri-Szenario». Denn wenn es gelingt, den personellen Vertrieb durch neue Tools für die digitale Welt fit zu machen, kann durch das Zusammenspiel von persönlicher Nähe und elektronischer Unterstützung ein wettbewerbsfähiger Kundennutzen generiert werden. Insofern ist das Ziel der Digitalisierung, den Menschen zu unterstützen und ihm Freiräume zu schaffen, die es ihm erlauben, seine Stärken, wie Kreativität und soziale Intelligenz, besser zu nutzen.

Angesichts der komplexen technologischen Entwicklung ist es aber unklar, welche Technologien einen echten Impact haben und von den Versicherern genutzt werden müssen. So mag die Blockchain-Technologie insbesondere im Zusammenspiel mit dem Internet der Dinge sehr interessante Anwendungsfelder eröffnen. Allerdings geht die Entwicklung des Internets der Dinge, sprich die Vernetzung von physischen und virtuellen Gegenständen, vergleichsweise langsam voran. Es werden noch einige Jahre vergehen, bis Dinge der realen Welt derart umfassend vernetzt sind, dass sie sich für so genannte Smart Contracts (vollständig automatisierte Verträge) eignen werden, wie es sich heute bereits in der Transportversicherung andeutet. Aus Perspektive des Versicherers stellt sich indessen die Frage, ob der Erkenntnisgewinn aus dem digitalen Monitoring die jahrzehntelange Erfahrung aus dem klassischen Underwriting überwiegt und die damit verbundenen Kosten rechtfertigt. Ganz konkret: Wenn wir heute schon zu 95 Prozent das Risiko des Kunden abschätzen können, rechtfertigt dann der Erkenntnisgewinn über die fehlenden 5 Prozent die mit dem Monitoring verbundenen Kosten, die nicht nur monetärer Art sind, sondern auch Einschnitte in die Privatsphäre beinhalten. Der Einsatz künstlicher Intelligenz (KI) erscheint in verschiedenen Geschäftsprozessen höchst attraktiv, es dürfen aber auch hier nicht die damit verbundenen Probleme oder Gefahren übersehen werden. Denn es gibt kaum etwas Schlimmeres als ein schlecht programmiertes KI-System, das automatisch schlechte Entscheidungen trifft. Insofern ist dies sicherlich ein Feld, in dem sorgfältig geplant und getestet werden muss.

3. Welche Anpassungen in den Rahmenbedingungen sind notwendig, um insgesamt die Wohlfahrt zu maximieren?

Der Ruf nach dem Staat mag an letzter Stelle nicht überraschen, denn das Internet erscheint an vielen Tagen wie der Wilde Westen des 21. Jahrhunderts, das heisst, ein weitgehend rechtsfreier Raum, dem Unternehmen wie Privatpersonen

relativ hilflos ausgesetzt sind. Auch die in diesem Beitrag angesprochenen offenen Fragen zeigen sehr deutlich einen gewissen Regelungsbedarf seitens des Staates. Dazu gehört die Frage, welche Daten zukünftig nutzbar gemacht werden sollten. Was sind etwa die Möglichkeiten und Grenzen des digitalen Monitorings in der Assekuranz? Zum einen steht die Gefahr einer Diskriminierung im Raum, wenn schlechte Risiken oder Risiken, die die Daten nicht teilen wollen, höhere Prämien zu zahlen haben. Zum anderen steht das Recht auf informationelle Selbstbestimmung zur Disposition. Die in der EU mit der Datenschutzgrundverordnung angedachten Schutzrechte im Hinblick auf Daten, auch verbunden mit der Frage nach der Daten-Portabilität, bietet einen ersten rechtlichen Rahmen, der weiter zu diskutieren ist.

Aus wissenschaftlicher Sicht sind hier insbesondere die Veränderungen in der Informationsasymmetrie und damit verbunden die ökonomischen Wohlfahrteffekte interessant. Damit geht auch die Frage nach dem Wert von Daten aus Kunden- und Anbietersicht einher. So ist angesichts eines zum Teil latenten Fatalismus im Umgang mit Daten (nach dem Motto «mir wird schon nichts passieren») nicht ganz klar, was die Privatsphäre aus Kundenperspektive eigentlich wert ist. Positive Auswirkungen der Digitalisierung auf die ökonomische Wohlfahrt können auf kollektiver Ebene auch im Themenfeld der Prävention liegen, wenn es darum geht, grosse Datenmengen besser zu verstehen und zum Wohle der Kunden einzusetzen. Auf individueller Ebene sind die Wohlfahrtseffekte hingegen nicht trivial, denn es mag wie zuvor angedeutet auch Verlierer des digitalen Monitorings geben.

Ein weiteres Diskussionsfeld ist die Frage, wie die Regulierung der Assekuranz in einer digitalen Welt aussehen soll. Dies betrifft unter anderem das zu revidierende Versicherungsvertragsgesetz, das weiterhin die Rahmenbedingungen einer nicht-digitalen Welt widerspiegelt. So ist es in vielen Ländern heute kaum noch vorstellbar, dass für die Kündigung einer Police ein Brief aufgesetzt, gedruckt, unterschrieben, frankiert und zur Post gebracht werden muss. Darüber hinaus stellt sich die Frage, in welcher Form Insurtechs einer Regulierung bedürfen. Es ist zu vermuten, dass der Spass der jungen, innovativen Gründer schnell vorbei ist, wenn es um die Regulierung ihrer Aktivitäten geht. Hier sollte sorgfältig abgewogen werden, um die Innovationskraft der jungen Technologiefirmen über die Regulierung nicht gänzlich abzudrehen.

Anmerkungen

1 Eling, M. und Lehmann, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. The Geneva Papers on Risk and Insurance, 41(3). 359-396. Die Studie ist auf Anfrage bei den Autoren erhältlich.