

Kühl | Roemer

# Trendsetting-Phänomene und innovatives Versicherer-Pricing

Illustrationsfelder in der Versicherungswirtschaft:  
Digitalisierung | Demografie | Kundenagilität



Ralf Kühl | Daniel Roemer

Trendsetting-Phänomene und innovatives Versicherer-Pricing

Illustrationsfelder in der Versicherungswirtschaft:

Digitalisierung | Demografie | Kundenagilität



Ralf Kühl | Daniel Roemer

# Trendsetting-Phänomene und innovatives Versicherer- Pricing

Illustrationsfelder in der Versicherungs-  
wirtschaft: Digitalisierung | Demografie |  
Kundenagilität



## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2016 Verlag Versicherungswirtschaft GmbH Karlsruhe

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urhebergesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe. Jegliche unzulässige Nutzung des Werkes berechtigt den Verlag Versicherungswirtschaft GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer. Bei jeder autorisierten Nutzung des Werkes ist die folgende Quellenangabe an branchenüblicher Stelle vorzunehmen:

© 2016 Verlag Versicherungswirtschaft GmbH, Karlsruhe

Jegliche Nutzung ohne die Quellenangabe in der vorstehenden Form berechtigt den Verlag Versicherungswirtschaft GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.

Beachten Sie bitte stets unseren Aktualisierungsservice auf unserer Homepage unter [vww.de](http://vww.de) → **Service** → **Ergänzungen/Aktualisierungen**. Dort halten wir für Sie wichtige und relevante Änderungen und Ergänzungen zum Download bereit.



## Gleichstellungshinweis

Zur besseren Lesbarkeit wird auf geschlechtsspezifische Doppelnennungen verzichtet.

ISBN 978-3-89952-888-6

## Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

die Versicherungsbranche charakterisiert sich über ein seit mehreren Jahrhunderten nahezu unverändertes Geschäftsmodell: Risiken privater und gewerblicher Wirtschaftssubjekte werden gegen eine kalkulatorische Prämie auf Versicherungsgesellschaften übertragen. Dieses zugegebenermaßen stark vereinfachte Geschäftsbeziehungsmodell, das nicht nur die deutsche Versicherungswirtschaft auszeichnet, besticht indes aber durch sehr hohe gesamtwirtschaftliche Bedeutung und ermöglicht dabei überhaupt erst reale Innovationsprinzipien.

Mit dem vorliegenden Fachbuch wollen wir als Autoren, die selbst langjährig in der Versicherungsbranche aktiv strategische und operative Funktionen begleiten, Ihnen als Leser einen qualifizierten Überblick zu branchenorientierten Zukunftstrends ermöglichen und dabei ganz bewusst bekannte, abstrakte Ansätze zu Leitthemen wie ‚Digitalisierung | Demografie | Kundenagilität‘ mit unmittelbaren Auswirkungen auf bislang etablierte Geschäftsmodelle in der deutschen Versicherungswirtschaft inhaltlich detailliert auflösen.

Hierzu gehört an oberer Stelle auch eine kritische Perspektive auf zeitgemäße Pricing-Ansätze, die geeignet und belastbar genug sind, um die anvisierten Zukunftstrends innerhalb des Geschäftsmodells ‚Versicherung‘ auch tatsächlich repräsentieren zu können.

Wenn es uns zudem gelingt, mithilfe unserer Fachbeiträge dafür zu sensibilisieren, dass bislang statisch geführte Geschäftsmodellansätze mehr Agilität vertragen und hierbei bereits konkret bestehende Branchenherausforderungen bereitwillig anzunehmen, so haben wir unsere Arbeit gut gemacht.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre!

Prof. Dr. Ralf Kühl

Daniel Roemer, B.A.

Hannover | im Juni 2016



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> .....	<b>5</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>2 Aktuelle Trends mit Einflüssen auf die Versicherungswirtschaft</b> .....	<b>15</b>
2.1 Megatrend Digitalisierung – Digitaler Wandel .....	20
2.2 Megatrend Mobilität – Grenzenlose Lebensformen .....	24
2.3 Megatrend New Work – Arbeit der Zukunft .....	25
2.4 Megatrend Alterung – Silver Society .....	29
<b>3 Einflüsse aktueller Trends auf das Geschäftsmodell Versicherung</b> .....	<b>33</b>
3.1 Einflüsse auf Versicherungsvertrieb   Kundenkommunikation .....	33
3.2 Einflüsse auf Unternehmensprozesse und IT .....	41
3.3 Einflüsse auf Personalmanagement .....	45
3.4 Einflüsse auf Produktgestaltung .....	47
<b>4 Trendrelevanz für Pricing-Ansätze der Versicherungswirtschaft</b> .....	<b>53</b>
4.1 Allgemeine Charakterisierung von Pricing-Ansätzen .....	53
4.2 Spezielle Pricing-Ansätze für ausgewählte Geschäftsmodelle .....	56
4.2.1 Interdisziplinäre Ansätze: Big Data   Kunden- Mass-Customization .....	63
4.2.2 Spartenansatz KFZ: Pay-As-You-Drive   Telematik .....	71
<b>5 Implementierung der Pricing-Ansätze im Geschäftsmodell Versicherung</b> .....	<b>79</b>
5.1 Pricing-Ansätze   Fokus: Kompositversicherung .....	88
5.2 Pricing-Ansätze   Fokus: Personenversicherung .....	100

<b>6</b>	<b>Fazit   Aktivitätsspektrum im Versicherungs-</b>	
	<b>unternehmen . . . . .</b>	<b>111</b>
<b>7</b>	<b>Abbildungsverzeichnis . . . . .</b>	<b>117</b>
<b>8</b>	<b>Abkürzungsverzeichnis . . . . .</b>	<b>119</b>
<b>9</b>	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>121</b>

# 1 Einleitung

Dienstleistungen und Servicekomponenten sind zunehmend in immer kleinere Funktionsprinzipien gespalten; ihre Belastbarkeit im Sinne einer digitalen Darstellbarkeit ist regelmäßig Umsetzungsprüfungen unterworfen. Dieses gilt auch oder vielleicht sogar insbesondere für die Versicherungswirtschaft in Deutschland.

Der digitale Wandel repräsentiert bereits zum jetzigen Zeitpunkt zweifelsfrei das Phänomen eines Megatrends, der sich durch potentialreiche, tief greifende Veränderungen in diversen Lebensbereichen mit traditionellen Regeln auszeichnet.<sup>1</sup>

Begleitet durch eine zunehmend technologische Entwicklung in Form hoher Nutzungsquoten mobiler Endgeräte wie Smartphones und Tablets, räumlich unabhängiger 24/7-Internetzugänge, Verfügbarkeit höchster Datenspeicher in physischer (Server) und virtueller Form (Cloud), sowie hohes Interesse und freiwillige Bereitschaft in Teilen der Gesellschaft, Zeit auf digitalen Plattformen und in sozialen Netzwerken zu verbringen und dabei aktive Rollen zu übernehmen, erfahren klassische Geschäftsprozesse zunehmend eine neue, digital getriebene Neubewertung. Aus einer schnellen, jederzeit realisierbaren Kommunikationsbasis wird folgerichtig zunehmend Konsumverhalten abgeleitet. Digitale Informationsverteilung als Grundlage ermöglicht somit den Aufbau entsprechender Vertriebskanäle, die einen komfortablen ‚One Click Buy‘ Kaufabschluss für Nachfrager ermöglichen. Mit Blick auf Umsatzveränderungen innerhalb des Onlinesgeschäftes in Deutschland verdoppelte sich das Volumen vom Jahr 2006 bis 2013 innerhalb von acht Jahren auf bemerkenswerte 33 Milliarden Euro.<sup>2</sup>

Weitere bemerkenswerte Erhebungsergebnisse zum Themenkontext „Digitalisierungspotentiale“ und „Digitalisierungsstrategien“ weist die nachstehende Abbildung aus:

*Digitalisierungsprinzipien und Konsumentenverhalten zwingen Versicherungswirtschaft zum Umdenken*

1 Vgl. Birnbach, K. et al (2011), S. 275.

2 Vgl. Müller-Gora, S. et al (2014), S. 2–3.

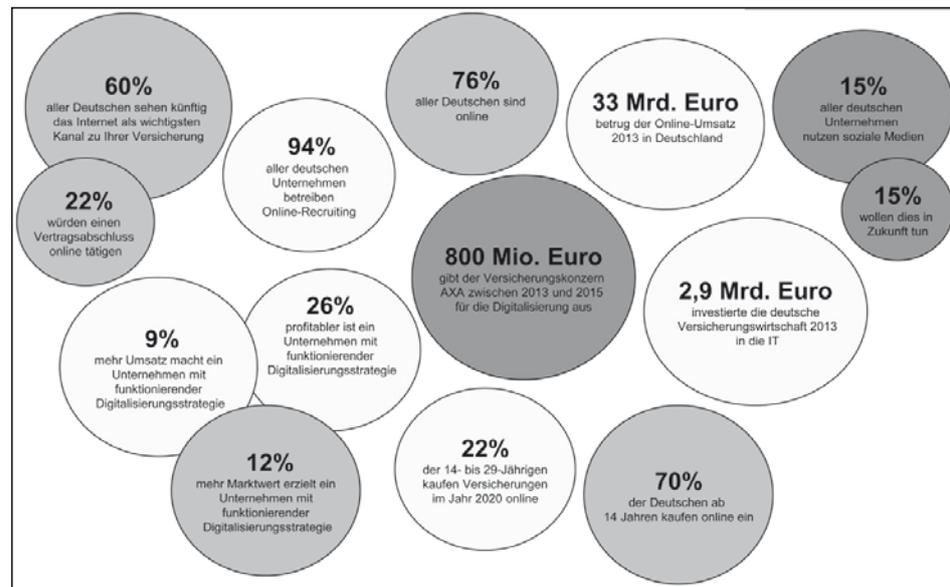


Abbildung 1: Zahlen | Daten | Fakten zur Digitalisierung<sup>3</sup>

Ein offenkundiges Geschäftspotential stellt sich demzufolge auch für die Finanzdienstleistungsbranche, hier konkret den privaten und gewerblichen Versicherungsmarkt im deutschsprachigen Raum.

Spannend und herausfordernd stellt sich für diese Branche dar, wie deren abstraktes Kernleistungsversprechen – Übernahme eines skalierten Risikos gegen Prämieinnahme – über digitale Verteilströme konsumentenseitig grundsätzlich verstanden und als Geschäftsprinzip angenommen wird.

*Geschäftsmodelle der Versicherungsgesellschaften folgen Wertbildungsfunktionen*

Ein vertiefter Blick in die Wertbildungsfunktionen bei Versicherungsunternehmen führt zu drei wechselseitig kombinierten elementaren Einflussfaktoren: Prognostizierte Überschüsse aus Kapitalanlagen, intern ermittelte Kosten des eingesetzten Eigenkapitals nach Anlagepolitik für Geschäftsaktivitäten und der abzusichernden Risikolagen. Letztere sind primär über aufsichtsrechtlich reglementierte Risikokapitalerfordernisse<sup>4</sup> und verfügbare, bereitgestellte Eigenmittel determiniert und aufgrund vielfältiger Investitionsaktivitäten des Versicherungsunternehmens per se limitiert.<sup>5</sup>

Anders als physische Produkte des Handels, die Konsumenten selbstbestimmt auswählen und ihnen ein positives Gefühl | Er-

3 Eigene Darstellung: Vgl. Naujoks, H. et al. (2013), Gutsche, R. (2013), Engeser, M. (2014), Raake, S. (2010), Wagenknecht, K. (2014), Müller-Gora, S. et al. (2014), Schuldt, K. (2013).

4 Vertiefte Ausführungen zu Solvency II sind der Webseite der BaFin zu entnehmen: [http://www.bafin.de/DE/Internationales/Regelungsvorhaben/Solvency2/solvency2\\_node.html](http://www.bafin.de/DE/Internationales/Regelungsvorhaben/Solvency2/solvency2_node.html), Abruf 7.12.2015.

5 Vgl. Benedikt, V. (2010), S. 1–6.

lebnis vermitteln, charakterisieren sich Dienstleistungsprodukte der Versicherungswirtschaft zunächst über hohe Abstraktion, beschränkte fachinhaltliche Verständlichkeit, hohen administrativen Beigleitaufwand über Beratungsprotokolle, Versicherungsbedingungen, Schwierigkeiten einer objektiven Preis-|Leistungsabschätzung sowie einer niedrigen Reizschwelle für Kaufabsichten.<sup>6</sup> Folglich scheint ein Transfer nachweislich funktionsfähiger, betriebswirtschaftlich tragbarer digitaler Geschäftsmodelle anderer Branchen nicht ohne weiteres möglich.

Gleichwohl kursiert ein Branchenrisiko, dass branchenfremde Anbieter mit hoher Marktdurchdringung, gutem Vernetzungsgrad in Richtung aller Marktteilnehmer, reaktionsschnellen digitalen Geschäftsmodellmodulen und ausreichend Investitionskapital hier marktkonforme Lösungen anbieten.<sup>7</sup>

Unternehmen aus dem Silicon Valley wie ‚Google Inc.‘ oder ‚Amazon.com Inc.‘ können auf Basis umfangreicher Nutzerdaten, ihres digitalen Know-how und ihrer Finanzkraft durchaus auch Zugänge zu weltweiten Finanzdienstleistungsmärkten erlangen.<sup>8 9</sup> Erste Aktionen – wie beispielsweise über bewusst eingesetzte Vergleichsportale in europäischen Ländern seitens des Internetdienstleisters Google Inc. – illustrieren deutlich, dass reale Optionen vorliegen, etablierte Märkte und deren Marktteilnehmer partiell zu beeinflussen.<sup>10</sup>

*Versicherungslösungen können zukünftig auch branchenfremd generiert werden*

In Teilen undefinierte Geschäftsmodellprinzipien, zunehmend unbekannte, unbewertete Lebensrends und -phänomene, eine anhaltende Niedrigzinsphase am europäischen Kapitalmarkt sowie verschärfte regulatorische Rahmenbedingungen der BaFin und EIOPA sorgen in Summe für eine durchaus angespannte Lage innerhalb der Branche.

Offene Bekenntnisse zur gegenwärtigen Ausgangssituation hinsichtlich digitaler Geschäftsprozesse konstatieren keine idealen Zustände. So weist der Deutschland-Chef des Versicherungskonzerns AXA darauf hin, dass die deutsche Versicherungswirtschaft hinsichtlich ihres Digitalisierungsgrades mit anderen Branchen nicht Schritt halten könne.<sup>11</sup> Untersuchungsergebnisse einer fundierten Studie der Versicherungsforen Leipzig bescheinigen der Versicherungswirtschaft eine nur geringe Innovationsfähigkeit gegenüber anderen Branchen

6 In Anlehnung an Solomon (2012).

7 Vgl. Wagenknecht, K. (2014), S. 11.

8 Vgl. ebenda, S. 13.

9 Vgl. Kühner, A. (2014), S. 18.

10 Vgl. PwC (2013), S. 11 und 13.

11 Vgl. Versicherungswirtschaft (2013), S. 43.

und vermuten darin einen ernstzunehmenden Hinderungsgrund für überzeugend implementierte, wertorientiert attraktive Geschäftsmodelle auf digitaler Basis.<sup>12</sup>

Ausgehend von der vorab skizzierten Ausgangslage hinsichtlich zunehmend gestaltender Einflussparameter in analogen und digitalen Geschäftsmodellen interessiert aus Anbietersicht unmittelbar die zentrale Frage nach Chancen und Umsetzungsoptionen aus bestehenden Geschäftsbeziehungen heraus. Kein Anbieter im Versicherungsmarkt wird das Risiko eingehen wollen, durch eine radikale Geschäftsmodellmodifikation bestehende Kundenbeziehungen zu gefährden oder gar zur Wechselwilligkeit in Richtung des Wettbewerbs zu animieren. Somit ist ein neuer Lösungsansatz über alternative Wege zu suchen.

*Herausforderung zur Transformation des Geschäftsmodells*

Konkret steht die Branche vor der herausfordernden Aufgabenstellung, eine Transformation bestehender analoger Elemente einer Geschäftsbeziehung 1.0 mit technisch automatisierbaren, unternehmensinternen Prozessen zu koppeln, zu festigen und idealerweise über komfortable Nutzungseigenschaften loyale Kunden mit ansprechender Bonität und hoher Passgenauigkeit für das Geschäftsmodell 2.0 gesteuert auszubauen. Nicht schon ausreichend komplex, so bedingen derartige fundamentale Neukonfigurationen die Aufnahme modellier- und kalkulationsfähiger Trends und Phänomene der Gesellschaft, die zu erweiterten Pricing-Prinzipien auf Anbieterseite führen werden.<sup>13</sup>

Zur Verdeutlichung dieser neuen Dimensionen innerhalb der Versicherungswirtschaft stellen sich gänzlich neue Risikoanlässe, bei denen die Frage nach Versicherbarkeit und marktadäquatem Pricing bislang nicht im Zentrum strategischer und ökonomischer Bewertung stand. Konkret wird zu beantworten sein, wie beispielsweise Unternehmen mobile Endgeräte ihrer Außendienstmitarbeiter angemessen gegen Sachschäden und Verlust versichern können oder wie auf einem virtuellen, externen Server befindliche Daten einer Cloud monetär bewertet und im zu definierenden Schadenereignisfall wiederhergestellt werden können.

*Zukunftssicherheit für Versicherer*

Ein modernes Ansatzprinzip – das Internet der Dinge – umschreibt dabei eine komplexe, weitreichende Vernetzung ausgewählter Gegenstände aller Art, die aus ihrer Kombination heraus neue Risiken hervorbringen.<sup>14</sup> Auch hier soll ein konkretes Alltagsbeispiel zur Verdeutlichung dienen: Aktivitäten in der Automobilindustrie führen in

---

12 Vgl. Zwack, T. (2014), S. 7.

13 Vgl. Naujoks, H. et al. (2014), S. 16–17.

14 Vgl. Andelfinger, V. P. et al. (2015), S. 9.

absehbarer Zeit zum autonomen Fahren, begleitet über Assistenz- und Telematiksysteme. Autofahren auf zunehmend überfrequentierten Verkehrsflächen – speziell in Ballungsgebieten – und zugleich regulärer Fahrbetrieb über selbst gelenkte Fahrzeuge wird unweigerlich zu einer Phase erhöhter Risikolagen und Schadenereignisse führen. Auch hier steht das Versicherungsprinzip – gerade in der Kfz-Haftpflichtversicherung auf Kontrahierungszwang und Pflichtversicherung basierend – vor durchaus bewegenden Veränderungen im größeren Stil.<sup>15</sup>

Es wird demnach eine Ära eingeläutet, in der die Versicherungswirtschaft ihre Zukunftssicherheit zu verifizieren hat.

Dieses Fachbuch beabsichtigt im Kern, positiv auf die Vielfalt der Gestaltungsoptionen aufmerksam zu machen. Es fokussiert darauf, Unternehmen professioneller in die Lage zu versetzen, vielfältige Einflussparameter aus Kundenverhalten | Trendsetting | Risikoidentifikation | Pricing zunächst zu erkennen, auf Abhängigkeit zueinander hin zu bewerten und auf ihre produkt- und vertriebsorientierte Branchenspezialisierung zu verifizieren. Alle unternehmerischen Aktivitäten verstehen sich hierbei nicht als singuläre Entscheidungen unter hypothetischen Laborbedingungen, sondern sind als Entscheidungsprinzip im vollständigen Unternehmenskontext anzuwenden. Diese Erkenntnis und deren Zielerreichung soll nunmehr über Veränderungen innerhalb der Denkweise über Wertbildung und -haltung sowie mittels einer konsequenten Geschäftssteuerung im Unternehmen Bestätigung finden.

---

15 Vgl. Wagenknecht, K. et al. (2015), S. 26.