

Aktuelle strategische Herausforderungen der Versicherungswirtschaft

Martin ELING¹

Institut für Versicherungswirtschaft, Universität St. Gallen
martin.eling@unisg.ch

***In Kürze:** Ziel dieses Beitrags ist es ausgehend von sogenannten Megatrends zentrale strategische Herausforderungen der Versicherungswirtschaft zu identifizieren und zu diskutieren. Im Fokus stehen die fünf Themenbereiche Niedrigzins, Digitalisierung, Regulierung, demographischer Wandel und Kundenorientierung. Zeithorizont sind die nächsten fünf bis zehn Jahre. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Versicherungswirtschaft in einem sich dynamisch wandelnden Umfeld aktiv ist, welches erhebliche Veränderungen für das Geschäftsmodell, die Produktgestaltung und die Risikostruktur mit sich bringen wird.*

Inhalt

1	Motivation.....	2
2	Megatrends und ihre Implikationen für die Assekuranz.....	3
3	Fünf strategische Herausforderungen.....	5
3.1	Schuldenkrise und Niedrigzins.....	6
3.2	Regulierung.....	7
3.3	Demographischer Wandel.....	8
3.4	Technologie-basierte Innovationen.....	8
3.5	Kundenorientierung.....	9
4	Fazit.....	9
	Literatur.....	10

¹ Martin Eling ist Inhaber des Lehrstuhls für Versicherungsmanagement und Direktor des Instituts für Versicherungswirtschaft an der Universität St. Gallen. Er ist laut Handelsblattranking einer der forschungsstärksten Professoren der Betriebswirtschaftslehre im deutschsprachigen Raum. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in den Bereichen Regulierung, Performancemessung, Versicherungsmärkte, Asset Management sowie die Gestaltung zukunftsfähiger Sozialversicherungssysteme.

1 Motivation

Die Assekuranz befindet sich im Jahr 2016 in einem relativ guten Zustand. So haben sämtliche Versicherer im deutschsprachigen Raum die Finanzkrise – welche von vielen Ökonomen als größter Einbruch seit der Weltwirtschaftskrise der 1930er Jahre bezeichnet wurde – ohne große Turbulenzen überstanden. Auch die jüngsten Regulierungsentwicklungen (etwa Einführung Solvency II) und das aktuelle Kapitalmarktumfeld geben in der Branche Anlass für zahlreiche Diskussionen. Dennoch befindet sich die Branche auf einem soliden Wachstumspfad, mit guten Kapitalquoten und akzeptablen Eigenkapitalrenditen im Bereich von 8 bis 10 Prozent.

Tabelle 1 zeigt anhand einiger Statistiken den Status Quo der Assekuranz im deutschsprachigen Raum. Auffällig ist die überdurchschnittliche Höhe der Versicherungsdurchdringung und Versicherungsdichte in der Schweiz. Dies unterstreicht die Tatsache, dass die Schweiz einer der am weitesten entwickelten Versicherungsmärkte weltweit ist. Zugleich zeigt es mögliche Wachstumspotentiale für Versicherer aus Österreich und Deutschland auf. Das tatsächliche Prämienwachstum der Nichtlebensversicherung entwickelt sich dabei in der Regel parallel zum Bruttosozialprodukt, während das Prämienvolumen in der Lebensversicherung derzeit stagniert und zum Teil sogar sinkt. Dennoch befindet sich die Branche insgesamt in einem guten Zustand.

Tabelle 1: Kennzahlen zur Assekuranz im deutschsprachigen Raum

	Schweiz	Österreich	Deutschland
Bevölkerung (in Mio.)	8.3	8.6	81.7
Bruttosozialprodukt (Mrd. US-\$)	665	374	3354
Prämien Lebensversicherung (Mrd. US-\$)	33.9	7.5	96.7
Prämien Nicht-Lebensversicherung (Mrd. US-\$)	27.4	11.9	116.5
Versicherungsdurchdringung (Prämien/Bruttosozialprodukt)	9.2%	5.2%	6.3%
Versicherungsdichte (US-\$) (Prämien/Bevölkerung)	7400	2300	2600
Prämienwachstum 2015 Lebensversicherung (in Landeswährung)	0.0%	0.2%	-2.3%
Prämienwachstum 2015 Nicht-Lebensversicherung (in Landeswährung)	0.5%	3.2%	2.2%

Quelle: Swiss Re, 2016, Zahlen für das Jahr 2015.

Was sind aber die Themen, mit denen sich die Versicherer heute befassen sollten, damit wir auch im Jahr 2020 oder 2025 noch sagen können, dass sich die Branche in einem guten Zustand befindet? Die Idee dieses Beitrags ist es – ausgehend von sogenannten Megatrends – anhand einer PESTEL-Analyse zentrale strategische Herausforderungen der Versicherungswirtschaft zu identifizieren und zu diskutieren. Im Fokus stehen die fünf Themenbereiche Niedrigzins, Digitalisierung, Regulierung, demographischer Wandel und Kundenorientierung. Diese großen Themen stellen die Versicherer im gesamten deutschsprachigen Raum vor ähnliche Herausforderungen.

Im nachfolgenden Abschnitt werden zunächst breite gesellschaftliche Megatrends in Bezug zur Versicherungswirtschaft gesetzt. Dann werden fünf konkrete Herausforderungen der Versicherungswirtschaft jeweils anhand einer These diskutiert. Der Beitrag schließt mit einem kurzen Fazit.

2 Megatrends und ihre Implikationen für die Assekuranz

Megatrends lassen sich als langfristige, globale Trends mit einem nachhaltigen Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft definieren (Vgl. Naisbitt, 1982). Diese Definition verdeutlicht drei wesentliche Eigenschaften von Megatrends: Sie haben einen langen Zeithorizont (in der Regel grösser als 15 Jahre), sind von globaler Relevanz und können nicht von einem Individuum oder einem einzelnen Unternehmen beeinflusst werden. Megatrends sind folglich langfristige und übergreifende Transformationsprozesse, welche Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig prägen.

Zur Analyse von Megatrends wird häufig das sogenannte PESTEL-Modell eingesetzt. Das PESTEL-Modell bietet eine strukturierte Analyse politischer, ökonomischer, sozialer, technologischer, ökologischer und rechtlicher Entwicklungen. Ziel des Modells ist die Identifikation relevanter Trends aus unterschiedlichen Entwicklungsströmungen heraus (Vgl. Müller-Stewens/Lechner, 2011, S. 188f.; Lombriser/Abplanalp, 2010, S. 100f., für weitere Informationen).

Viele Megatrends beeinflussen auch die Entwicklung der Versicherungswirtschaft. Die nachfolgende Auflistung zeigt neun Megatrends, die regelmäßig diskutiert werden (Vgl. für die Megatrends z. B. Heß, 2008; Grömling/Haß, 2009):

1. Demografischer Wandel
2. Geschwindigkeit des technologischen Wandels
3. Etablierung internationaler Standards
4. Signifikanz ethischer Werte
5. Zunehmende Transparenzanforderungen
6. Urbanisierung
7. Globalisierung
8. Shift to Asia
9. Klimawandel

Manche der Megatrends sind dabei sehr unmittelbar auf die Versicherungswirtschaft anwendbar, während andere Aspekte keinen unmittelbaren, intuitiven Bezug zu Fragen der Assekuranz aufweisen. Dennoch lassen sich in allen neun Feldern konkrete Bezüge aufzeigen.

Ad 1: Aufgrund einer anhaltend geringen Geburtenrate und einer zunehmenden Langlebigkeit wird die Zahl junger Menschen relativ gesehen kontinuierlich kleiner, demgegenüber wächst der Anteil der älteren Menschen. Mit längerer Lebensdauer häufen sich typische Alterskrankheiten wie etwa Alzheimer. Zudem nimmt der Pflegebedarf zu.

Ad 2: Zahlreiche Beispiele können aufgezeigt werden, wie der technologische Wandel die Versicherungswirtschaft prägt. Am deutlichsten ist der Einfluss neuer Technologien heute im Bereich der Krankenversicherung (etwa automatisierte Erfassung der Millionenzahl an Belegen) und der Motorfahrzeugversicherung (etwa in Form von Telematiktarifen) zu erkennen. Auch in der Interaktion mit dem Kunden bieten neue Technologien eine Vielzahl neuer Kontakt- und Abschlussmöglichkeiten.

Ad 3: Die Versicherer sehen sich im Bereich der Regulierung mit internationalen Standards (z. B. Corporate Governance, Solvenz, Rechnungslegung etc.) konfrontiert. Auch in anderen Bereichen der Versicherungswirtschaft nehmen internationale Standards eine wichtige Rolle ein (etwa in den Bereichen eHealth oder Datenschutz).

Ad 4: Die Signifikanz ethischer Werte hat in den vergangenen Jahrzehnten deutlich zugenommen. In der Versicherungswirtschaft zeigt sich dieser Trend z. B. in der Diskussion um die Notwendigkeit bestimmter medizinischer Operationen (z. B. Hüft-Operationen im hohen Alter) oder dem Einsatz von Pflegerobotern. Ein anderer Aspekt, mit dem sich die Versicherer in ihrem Tagesgeschäft konfrontiert sehen, sind die zunehmenden Anforderungen im Bereich Corporate Governance (etwa in Hinblick auf Vergütung, Vertrieb von Produkten).

Ad 5: Zunehmende Transparenzanforderungen finden sich in der Versicherungswirtschaft etwa in der Bewertung von Versicherungsvertretern, Produkten und Arbeitgebern. Die enorme

Verfügbarkeit von Wissen bewirkt mitunter, dass der Kunde den Versicherungsagenten mit mehreren alternativen Offerten konfrontiert und dieser seine Einschätzung begründet darlegen soll. Die enorme Verfügbarkeit von Wissen ist aber zugleich auch gefährlich, da sich sehr viel ungeprüfte Informationen im Internet finden, welche die Konsumenten eher verwirren als unterstützen.

Ad 6: Moderne Städte weisen eine hohe Bevölkerungsdichte, einen hektischen Lebensstil, eine starke Mobilität und hohe Bildungschancen auf (Vgl. etwa Marti, 2013). Der Versicherungssektor profitiert von diesem Umfeld, da Menschen in einem urbanen Umfeld im Durchschnitt ein relativ hohes Risikobewusstsein und tendenziell eine höhere Nachfrage nach Versicherungen aufweisen. In einem urbanen Umfeld wird die Versicherung auch wichtiger, weil die ältere Bevölkerung weniger auf die Unterstützung der jüngeren Generation zählen kann (Vgl. etwa Marti, 2013).

Ad 7: Die Schweiz ist generell eine erfolgreiche Exportwirtschaft. So wird etwa 70% des Prämienvolumens der Schweizer Versicherer im Ausland generiert. Aufgrund einer Vielzahl lokaler Regulierungen sind viele Versicherungsmärkte allerdings auch 22 Jahre nach der EU-weiten Deregulierung der Finanzdienstleistungsmärkte relativ lokal geprägt.

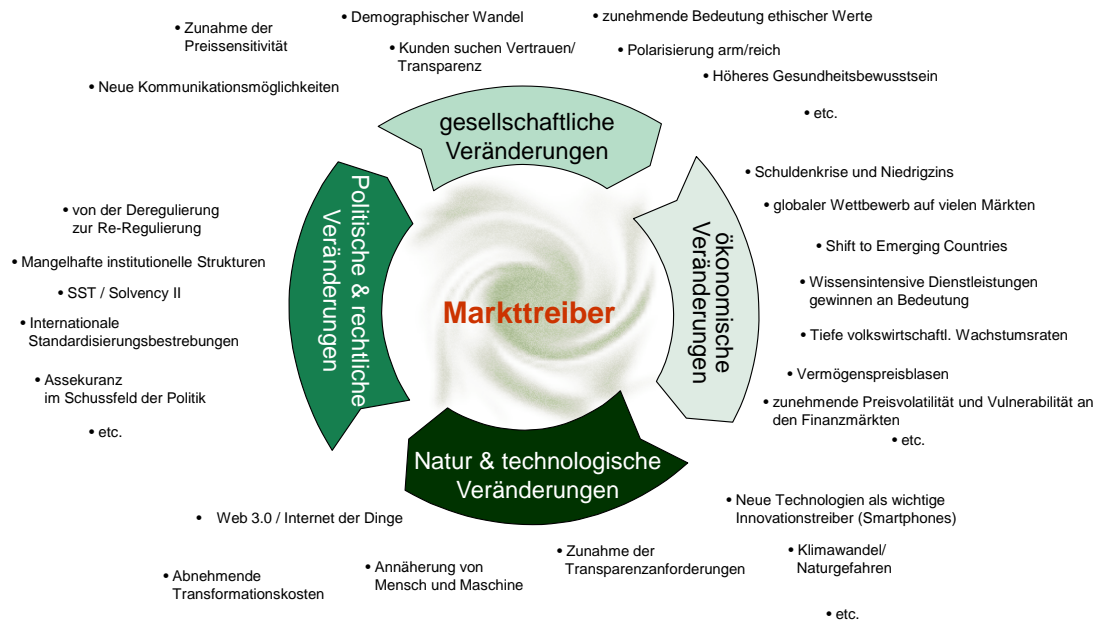
Ad 8: Asien macht bereits heute mehr als 50 % der Weltbevölkerung aus, mit zunehmender Tendenz. Die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit der asiatischen Länder wird in den kommenden Jahrzehnten weiter zunehmen, dies insbesondere getrieben von China und Indien. Mit einer zunehmenden Mittelschicht gibt es in diesen Ländern zunehmend viele zahlungskräftige Kunden im Versicherungsmarkt (Vgl. Kharas, 2010). Viele Länder experimentieren dabei mit Versicherungsmodellen unterschiedlicher Ausgestaltung, die regelmäßig als Referenzen angeführt werden (z.B. Sicherungssysteme in Singapur, China; Vgl. etwa Lagomarsino et al., 2012).

Ad 9: Die zunehmende Anzahl und Intensität von Extremwetterereignissen stellt ein erhebliches Änderungsrisiko im Bereich Schadenversicherung dar. Die Auswirkungen sind aber nicht auf die Schadenversicherung beschränkt. Ein Beispiel hierfür ist die Zunahme extremer Hitzeperioden, die insbesondere für alte und gesundheitlich geschwächte Menschen eine enorme Belastung darstellt (Vgl. etwa Braun-Fahrländer/Thommen Dombois, 2004).

Die Megatrends sind noch relativ abstrakt gehalten und lassen keine direkten Schlüsse oder Handlungsanleitungen für den Versicherungsmarkt zu. Um solche konkreten Handlungsanleitungen zu entwickeln, ist es notwendig, von der Ebene der Megatrends einen Schritt weiterzugehen und die Ebene der Markt- und Mikrotrends zu betrachten. Welche Markttrends sind also relevant für die Versicherung? Abbildung 1 zeigt eine beispielhafte Auflistung, wieder gegliedert anhand des zuvor eingeführten PESTEL-Modells.

Im Rahmen dieses Beitrags sollen nicht alle 25 in Abbildung 1 aufgeführten Punkte diskutiert werden. Vielmehr wird eine Fokussierung auf fünf zentrale strategische Herausforderungen gelegt. Die Selektion der fünf Herausforderungen ist dabei das Resultat einer Vielzahl von Workshops und Seminaren, in denen die Relevanz strategischer Herausforderungen mit Führungskräften der Versicherungswirtschaft diskutiert und bewertet wurde.

Abbildung 1: Markttreiber in der Versicherung



Quelle: Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen.

3 Fünf strategische Herausforderungen

Tabelle 2 gibt einen Überblick über fünf zentrale Herausforderungen, jeweils verbunden mit einer These und einer Zuordnung zum PESTEL-Modell.

Tabelle 2: Aktuelle strategische Herausforderungen

Bereich	Trend	Einordnung PESTEL-Modell
1 Schuldenkrise und Niedrigzins	Die Schuldenkrise (USA, EU) ist nicht ausgestanden. Es ist mit einer längeren Niedrigzinsphase zu rechnen. Dies stellt auch die Versicherer vor fundamentale Herausforderungen.	Ökonomisch
2 Regulierung	Die Regulierung wird sich noch weiter verschärfen (Governance, Risikomanagement/Solvenz, Konsumentenschutz etc.).	Politisch / Rechtlich
3 Demografischer Wandel	Der demografische Wandel stellt die Versicherer vor große Herausforderungen (steigende Gesundheitskosten, Pflege, Generationengerechtigkeit etc.).	Gesellschaftlich / Ökonomisch
4 Technologiebasierte Innovationen	Technologiebasierte Innovationen (Digitalisierung, Social Media) verändern die Assekuranz in sämtlichen Bereichen nachhaltig (Verarbeitung, Produkt/Pricing, Kundenkommunikation).	Technologisch
5 Kundenorientierung	Die Kundenloyalität nimmt weiter ab. Die Reduktion von Storno und die Gestaltung der Customer Journey werden zur zentralen Managementaufgabe	Gesellschaftlich / Ökonomisch

3.1 Schuldenkrise und Niedrigzins

Trend: Die Schuldenkrise (USA, EU) ist nicht ausgestanden. Es ist mit einer längeren Niedrigzinsphase zu rechnen. Dies stellt auch die Versicherer vor fundamentale Herausforderungen.

Die Schuldenkrise ist keine Versicherungskrise, aber sie hat einen starken Einfluss auf das kapitalintensive Geschäftsmodell der Versicherungswirtschaft. Dies gilt etwa in ihrer Rolle als Investoren auf den Kapitalmärkten. Etwa 80 % der Bilanzsumme der Versicherer sind in Kapitalanlagen gebunden (weitere etwa 10 % sind flüssige Mittel, 10 % sind andere Posten, wie Sachanlagen und Forderungen). Das versicherungstechnische Ergebnis ist dabei bei vielen Versicherern negativ, sodass nur durch den Erfolg aus Kapitalanlagen ein positives Gesamtergebnis erwirtschaftet werden kann.

Was sind die konkreten Auswirkungen der Schuldenkrise auf die Versicherung? An erster Stelle ist das Niedrigzinsumfeld zu nennen. Investoren können heute bei der Neuanlage in festverzinslichen Wertpapieren je nach Laufzeit kaum noch eine positive Verzinsung erwirtschaften. Aktien oder Immobilien sind mit erheblichen Abwärtsrisiken verbunden, denn ihr Wert wird durch die expansive Geldpolitik der Notenbanken in die Höhe getrieben. Auch bei alternativen Anlagen, wie Infrastrukturinvestments oder Private Equity, sind die meisten Versicherer zurückhaltend. Dies auch, weil sie von der regulatorischen Seite nicht oder nur in geringem Umfang anerkannt werden. Weitere alternative Anlagen wie etwa Gold oder ein großer Bargeldbestand sind nur bedingt durchführbare Anlagestrategien. Was bleibt ist die Empfehlung ein möglichst breit diversifiziertes Portfolio über verschiedene Anlageklassen, Länder und Risikoklassen zu wählen. Die traditionelle Anlagestrategie der Versicherer einer weitgehenden Investition in wenig risikobehaftete festverzinsliche Wertpapiere ist damit heute nicht mehr durchführbar.

Hinzuweisen ist auch auf erhebliche Währungsrisiken. So investieren beispielsweise die Schweizer Versicherer etwa ein Viertel ihrer Kapitalanlagen außerhalb des eigenen Währungsraums. Eine entsprechende Absicherung im Rahmen des unternehmerischen Risikomanagements erscheint zwingend geboten, allerdings sind derartige Absicherungsmaßnahmen sehr teuer. Dennoch erscheint eine Anlage außerhalb des Schweizer Währungsraums aus Diversifikationsgründen unverzichtbar. Auch die Versicherer stecken damit wie andere institutionelle Investoren an den Kapitalmärkten in einem Dilemma. Dieser wird von vielen auch als Anlagenotstand bezeichnet.

Trotz des Niedrigzinsumfelds und deflationärer Tendenzen dürfen auch Inflationsgefahren nicht übersehen werden. Inflation sehen wir heute nicht in Konsumentenpreisen, sondern in Vermögenspreisblasen. Häufig diskutiert wird etwa eine mögliche Blasenbildung im Immobilienmarkt. Auch die Aktienkurse werden durch die expansive Geldpolitik der Notenbanken angetrieben. Eine wichtige Frage ist aber, was passiert, wenn das viele Geld einen Weg in die Realwirtschaft findet. Dann könnte ein sprunghafter Anstieg der Zinsen und der Inflation die Folge sein.

Die Versicherer stehen damit vor der Wahl zwischen zwei möglichen Szenarien: Dem „Japan-Szenario“, also einer lang anhaltenden Niedrigzinsphase. Oder dem „Argentinien-Szenario“, verbunden mit einem sprunghaften Anstieg der Zinsen. Es ist schwer zu sagen, welches Szenario für die Versicherer das schwierigere darstellt. Denn beide sind mit erheblichen Risiken verbunden: Im Japan-Szenario wird es schwierig, die bisher übliche Verzinsung der Kapitalanlagen zu erwirtschaften. Das Argentinien-Szenario mit einer hohen Inflation wäre verbunden mit einer erheblichen Kosteninflation. Zudem birgt sie erhebliche Stornorisiken im Lebensversicherungsbereich, wenn die Kunden auf besser verzinsten Alternativen wechseln. Die meisten Marktteilnehmer hoffen dementsprechend, dass weder das eine noch das andere Szenario eintritt. Ein behutsamer Anstieg der Zinsen wäre hingegen wünschenswert. Ob aber dieses Wunschscenario oder eines der beiden Extremszenarien eintritt, ist ungewiss.

3.2 Regulierung

Trend: Die Regulierung wird sich noch weiter verschärfen (Governance, Risikomanagement/Solvenz, Konsumentenschutz etc.).

Tabelle 3 zeigt das Ranking der größten Risiken der Assekuranz. Gezeigt werden die Resultate des Insurance Banana Skins Report von PwC (2013), in dem Führungskräfte der Versicherungswirtschaft zu ihrer Einschätzung in Hinblick auf die größten „Bananenschalen“ der Branche befragt werden. Demzufolge ist Regulierung das größte Risiko der Assekuranz.

Wenngleich auch das Ranking vor dem Hintergrund der Teilnehmerauswahl reflektiert werden muss, ist das Ergebnis doch diskussionswürdig. Dies insbesondere, wenn man sich die Ziele der Regulierung verdeutlicht. Ziel der Regulierung ist die Herstellung von Sicherheit (Schutz der Versicherungsnehmer und Sicherstellung der Funktionsfähigkeit der Märkte). Auf der anderen Seite wird Regulierung hier als das größte Risiko bezeichnet. Offensichtlich gibt es folglich eine große Diskrepanz zwischen den Zielen der Regulierung und der Wahrnehmung von Führungskräften der Versicherungsbranche.

Tabelle 3: Größte Risiken in der Assekuranz

Rang	Schweiz 2013	Global 2013	Global 2011
1	Regulierung	Regulierung	Regulierung
2	Garantieprodukte	Kapitalanlage Performance	Verfügbarkeit von Kapital
3	Kapitalanlage Performance	Makroökonomische Trends	Makroökonomische Trends
4	Makroökonomische Trends	Business-Praktiken	Kapitalanlage Performance
5	Change Management	Naturkatastrophen	Naturkatastrophen
6	Qualität des Managements	Garantieprodukte	Verfügbarkeit von Ressourcen
7	Klimawandel	Qualität des Risk Managements	Long Tail Liabilities
8	Corporate Governance	Qualität des Managements	Corporate Governance
9	Komplexe Instrumente	Long Tail Liabilities	Vertriebskanäle
10	Politische Einflussnahmen	Politische Einflussnahmen	Zinsniveau

Die Versicherungsbranche sieht sich auch speziell im Nachgang zur Finanzkrise einem zunehmenden Regulierungsdruck ausgesetzt. So ist beispielhaft die zunehmende Bedeutung internationaler Standards in der Versicherungsregulierung anzuführen. Dies etwa im Bereich der Eigenkapitalanforderungen Solvency II, die derzeit europaweit harmonisiert werden. Ein zweiter wichtiger Trend im Nachgang zur Finanzkrise ist die Tendenz zu Sektor übergreifender Regulierung. Hier können beispielhaft die Themenbereich „Too-Big-to-Fail“ oder Liquiditätsrisiken angeführt werden.

Eine dritte Konsequenz aus der Finanzkrise ist eine Vielzahl neuer Regulierungen im Bereich Konsumentenschutz. So wird in der Schweiz mit der anstehenden Revision des Versicherungsvertragsgesetzes (VVG) ein großes Projekt angegangen, welches für die Versicherer erhebliche Auswirkungen bezüglich Transparenz, Offenlegung und Aufklärung haben wird. Entsprechende Regulierungen wurden auf Ebene der Europäischen Union mit den beiden Direktiven zum Versicherungsvertrieb (Insurance Mediation Directive IMD und Insurance Distribution Directive IDD) bereits verabschiedet.

3.3 Demographischer Wandel

Trend: Der demografische Wandel stellt die Versicherer vor große Herausforderungen (steigende Gesundheitskosten, Pflege, Generationengerechtigkeit etc.).

Neben der Erhöhung der Lebensdauer ist die anhaltend niedrige Geburtenrate seit Ende der 1960er-Jahre das zweite konstituierende Merkmal des demografischen Wandels. Die geringe Geburtenrate ist auch deswegen sehr relevant, da in den kommenden Jahren die letzte Generation mit einer hohen Geburtenrate (die Baby-Boomer-Generation) in das Rentenalter eintritt und damit die Sozialwerke vor erhebliche Herausforderungen stellt.

Dies betrifft in erster Linie und unmittelbar die umlagefinanzierte Altersvorsorge; während beispielsweise in der Schweiz heute noch etwa drei Erwerbstätige einen Rentner finanzieren, muss dies bereits im Jahr 2040 von nur noch zwei Erwerbstätigen geleistet werden. In der Schweiz sind auch die Krankenversicherer betroffen, denn in der heutigen Ausgestaltung des Versicherungssystems mit einer weitgehend altersunabhängigen Einheitsprämie besteht eine Umverteilung zwischen jungen und alten Menschen. Dies insbesondere, weil ältere Menschen im Durchschnitt höhere Kosten verursachen als jüngere Menschen (vgl. etwa Bundesamt für Statistik, 2011). Dies zeigt sich zum Beispiel darin, dass die über 70-Jährigen derzeit 11,9 % der Gesamtbevölkerung ausmachen, aber 29,4 % der Behandlungen in Anspruch nehmen (vgl. BFS, 2012).

Der Einfluss des demografischen Wandels auf die Gesundheitskosten wird dabei in der gesundheitsökonomischen Literatur sehr kontrovers diskutiert (vgl. etwa Steinmann, Telser und Zweifel, 2007; Colombier und Weber, 2011). Einige Autoren argumentieren, dass der tatsächliche Anteil der demografischen Alterung an der Steigerung der Gesundheitskosten niedriger als 16% oder 19% ausfallen dürfte, denn ein wichtiger Teil der Gesundheitskosten fällt als sogenannte Sterbekosten unabhängig vom Lebensalter im letzten Lebensjahr an (vgl. Zweifel et al. 1999, Werblow et al. 2007, Breyer und Felder 2006). Allerdings können Aspekte wie Multimorbidität oder eine zunehmende Nachfrage nach kostenintensiver Pflege in einer alternden Gesellschaft als Argumente für einen Zusammenhang zwischen Alterung und Gesundheitskosten angeführt werden.

3.4 Technologie-basierte Innovationen

Trend: Technologie-basierte Innovationen (Digitalisierung, Social Media) verändern die Assekuranz in sämtlichen Bereichen nachhaltig (Verarbeitung, Produkt/Pricing, Kundenkommunikation).

Die Digitalisierung und damit einhergehende technologiebasierte Innovationen bieten erhebliche Produktivitätsfortschritte und verändern die Gesellschaft in vielen Bereichen. Der Audi CEO Rupert Stadler hat in dem Zusammenhang die These aufgestellt, dass Auswirkungen der Digitalisierung noch weitreichender sind als die Auswirkungen der industriellen Revolution Ende des 19. Jahrhunderts. Die Digitalisierung werde die Welt „schneller und tiefgreifender als die industrielle Revolution in Europa vor 150 Jahren“ verändern (Vgl. Trisko, 2015).

Vergleichen wir die Welt heute mit der Welt vor z.B. 20 Jahren, so ist insbesondere die Geschwindigkeit des technologischen Wandels in den letzten Jahrzehnten bemerkenswert. Dies lässt sich gut am Beispiel von Innovationen im Bereich der Informationsmedien verdeutlichen. So hat das Telefon 110 Jahre benötigt, um eine Milliarde Anwender zu erreichen. Der Fernseher hatte nach 49 Jahren eine Milliarde Anwender. Smartphone und Facebook haben dies jeweils binnen acht Jahren geschafft.

Viele Beispiele lassen sich anführen, um den enormen Einfluss von Digitalisierung und technologie-basierten Innovationen auf die Versicherungsbranche aufzuzeigen. Die Digitalisierung stellt eine fundamentale Transformation der Versicherungsbranche und ihrer gesamten Wertschöpfungskette dar. Sie verändert Produkte (z. B. pay as you live in der

Versicherung); Risiken (z. B. Verlust elektronisch erfasster Gesundheitsdaten) und Prozesse (z. B. automatisierte Abrechnung von Belegen).

Trotz dieser enormen Potenziale sind die meisten Versicherer noch relativ zurückhaltend in Hinblick auf das Thema Digitalisierung. Mögliche Gründe können eine hohe Dominanz des klassischen Vertriebs und eine vergleichsweise geringe Rolle von Aggregatoren sein. In bestimmten Versicherungsbranchen kommen noch institutionelle Besonderheiten, wie beispielsweise ein fixierter Leistungskatalog, hinzu, der die Differenzierungsmöglichkeiten gegenüber den Wettbewerbern beschränkt. So sind beispielsweise pay-as-you-live-Konzepte derzeit nur in der Zusatzversicherung, aber nicht in der Grundversicherung denkbar.

3.5 Kundenorientierung

Trend: Die Kundenloyalität nimmt weiter ab. Die Reduktion von Storno und die Gestaltung der Customer Journey werden zur zentralen Managementaufgabe.

Im Fokus des betriebswirtschaftlichen Denkens stand viele Jahre lang die Produkt- und Angebotsorientierung. Dies gilt insbesondere im Versicherungsbereich, wo die Kundenperspektive viele Jahrzehnte nur eine untergeordnete Rolle spielte. Dies auch wegen einem stark regulierten Umfeld, der echten Wettbewerb zwischen Anbieter und echte Produktdifferenzierung kaum ermöglicht.

In jüngerer Zeit lässt sich aber ein deutlicher Trend hin zu mehr Kundenorientierung feststellen. So wurden in einer Umfrage jüngst der Aufbau einer stärkeren Kundenbeziehung als wichtigste strategische Herausforderung der Versicherungswirtschaft bezeichnet (Maas/Bühler, 2015). Dies ist auch deswegen sehr bedeutsam, da in einem Geschäftsmodell, in dem über 90% des Umsatzes durch Bestandskunden generiert wird, der Kundenloyalität und der Reduktion von Storno eine sehr große Bedeutung zukommen. Hinzu kommt, dass europaweit eine abnehmende Kundenloyalität festzustellen ist (Vgl. Bieck et al., 2010).

Eine wichtige Herausforderung in dem Zusammenhang ist die Gestaltung der sogenannten Customer Journey. Die Customer Journey beschreibt sämtliche Berührungspunkte mit dem Kunden auf allen Ebenen der Wertschöpfungsstufen (von der Informationssuche bis zur Schadenabwicklung). Die Herausforderung in dem Zusammenhang besteht darin, dem Kunden kanalunabhängig (Telefon, Online, Agentur) einheitliche Informationen in einer einheitlichen Qualität liefern zu können. Um die Customer Journey zu optimieren, müssen allerdings zunächst der Kunde und seine Bedürfnisse verstanden werden. Jeder Kundentypus hat dabei unterschiedliche Bedürfnisse hinsichtlich Produkten, Dienstleistungen und Beziehungen. Wichtige Erfolgsfaktoren in dem Zusammenhang sind Vertrauen, Transparenz und der Einsatz moderner Technologien (Vgl. Maas, Graf, Bieck, 2008).

4 Fazit

Die Versicherungswirtschaft sieht sich derzeit mit zahlreichen Herausforderungen konfrontiert, welche die Entwicklung der Branche in den kommenden Jahren stark prägen wird. Dies geht von der demografischen Alterung mit erheblichen Implikationen in den Bereichen Altersvorsorge, Pflege und chronische Krankheiten bis hin zum technologischen Fortschritt, der ein enormes Produktivitätswachstum ermöglicht, zugleich aber manche Tätigkeit in der Assekuranz obsolet macht.

Neben diesen allgemeinen Entwicklungen sehen sich die Versicherer mit einem sehr dynamischen Geschäftsumfeld konfrontiert. Zunehmender Wettbewerb, geringere Renditen auf der Kapitalanlageseite, zunehmender Regulierungsdruck sowie neue Formen der Kundeninteraktion stellt das Management vor besondere Herausforderungen.

Über welche Kanäle beeinflussen die in diesem Beitrag angeführten Trends die Profitabilität und das Wachstum der Versicherungswirtschaft? Das Wachstum der Versicherungswirtschaft hängt sehr von der allgemeinen Wirtschaftsentwicklung (siehe Abschnitt 3.1) und den politischen sowie regulatorischen Rahmenbedingungen (Abschnitt 3.2) ab. So sehen wir derzeit z.B. deutliche

Veränderungen in der deutschen und österreichischen Produktlandschaft für Lebensversicherungen. Hier werden die klassischen Lebensversicherungen mit Garantien zunehmend durch fondsgebundene Produkte, in denen der Kunde das Anlagerisiko trägt, ersetzt. Diese Transformation der Produktlandschaft ist neben dem Niedrigzinsumfeld insbesondere auch mit der Einführung neuer aufsichtsrechtlicher Eigenkapitalvorschriften (Solvency II) im Jahr 2016 zu erklären. In der Schweiz wurde dies bereits mit dem Swiss Solvency Test vor einigen Jahren vollzogen. Dafür stehen aber mit der aktuellen Reformdebatte Vorsorge 2020 Richtungsentscheidungen an, welche die Weiterentwicklung der kollektiven Lebensversicherung (in der Schweiz mehr als 2/3 des Gesamtgeschäfts) stark prägen wird. Zu nennen sind insbesondere die Ertragsmöglichkeiten der Lebensversicherer, welche über die sogenannte „Legal Quote“ reguliert werden. Je nach Positionierung wachsen derzeit einige Marktteilnehmer sehr deutlich, während andere Gesellschaften sich zunehmend aus dem Geschäft zurückziehen.

Gerade die technologische Entwicklung (Abschnitt 3.4) gibt in der Assekuranz viel Anlass zur Diskussion. Dies nicht nur in Bezug auf Kosten und Profitabilität, sondern auch verbunden mit der Frage, inwieweit diese das Geschäftsmodell der Assekuranz verändert. So ist gut vorstellbar, dass mit einem besseren Monitoring und einem passgenauen Pricing die klassische Quersubventionierung zwischen guten und schlechten Risiken ein Stück weit aufgelöst wird. Aber der Eintritt eines Schadens wird auch in Zukunft weiter stochastisch sein. Damit gilt: Die Kernaufgabe von Versicherungen - die risikogerechte Kalkulation und der Kollektivgedanke - bleibt (Kurz, 2016). Alles andere steht zur Disposition.

Literatur

- Bieck, C., Bodderas, M., Maas, P., & Schlager, T. (2010), *Powerful interaction points: Saying goodbye to the channel*, IBM Global Services.
- Braun-Fahrländer, C. und Thommen Dombois, O. (2004), *Gesundheitliche Auswirkungen der Klimaänderung mit Relevanz für die Schweiz. Literaturstudie im Auftrag der Bundesämter für Umwelt, Wald und Landschaft (BUWAL) und für Gesundheit (BAG)*, Institut für Sozial- und Präventivmedizin der Universität Basel.
- Breyer, F. und Ulrich, S. (2000), Gesundheitsausgaben, Alter und medizinischer Fortschritt: eine Regressionsanalyse, *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik* 220, 1–17.
- Breyer F. und Felder S. (2006), Life expectancy and health care expenditures in the 21st Century: A new calculation for Germany using the costs of dying, *Health Policy, Volume 75, No. 2*, 178–186.
- Bundesamt für Statistik BFS (2011), *Kosten und Finanzierung des Gesundheitswesens*, März 2011.
- Bundesamt für Statistik BFS (2012), *Medizinische Statistik der Krankenhäuser 2010 – Standardtabellen*, März 2012.
- Colombier, C. und Weber, W. (2011), Projecting health-care expenditure for Switzerland: further evidence against the ‘red-herring’ hypothesis, *The International Journal of Health Planning and Management, Volume 26, No. 3*, 246–263.
- Grömling, Michael und Haß, H.-J. (2009), *Globale Megatrends und Perspektiven der deutschen Industrie*, Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Heß, W. (2008), *Ein Blick in die Zukunft - acht Megatrends, die Wirtschaft und Gesellschaft verändern*; URL: https://www.allianz.com/v_1339508238000/media/current/de/images/ein_blick_in_die_zukunft_acht_megatrends.pdf.
- Kurz, R. (2016), *Kernaufgabe von Versicherungen bleibt*, URL: <http://versicherungswirtschaft-heute.de/dossier/kernaufgabe-von-versicherungen-bleibt>.

- Lagomarsino, G., Garabrant, A., Adyas, A., Muga, R. und Otoo, N. (2012), Moving towards universal health coverage: health insurance reforms in nine developing countries in Africa and Asia, *The Lancet*, 380(9845), 933-943.
- Lombriser, R. und Abplanalp, P. A. (2010), *Strategisches Management*, 5. Auflage, Zürich: Versus.
- Maas, P., Graf, A., & Bieck, C. (2008), *Trust, transparency and technology. European Customers' Perspectives on Insurance and Innovation*, IBM und Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen.
- Maas, P. und Bühler, P. (2015), *Industrialization of the insurance industry in a digital world*, Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen & Adcubum.
- Marti, P. (2013), *Belastung nimmt zu*, URL: <http://www.schweizerversicherung.ch/de/artikelanzeige/artikelanzeige.asp?pkBerichtNr=186755>.
- Müller-Stewens, G. und Lechner, C. (2011), *Strategisches Management*, 4. Auflage, Stuttgart: Gabler.
- Naisbitt, J. (1982), *Ten new directions transforming our lives*, New York: Warner, 63-65.
- PricewaterhouseCoopers PWC (2013), *Insurance Banana Skins 2013, Studie*, URL: https://www.pwc.se/sv_SE/se/forsakring/assets/insurance-banana-skins-2013.pdf.
- Steinmann, L., Telser, H. und Zweifel, P. (2007), Aging and Future Healthcare Expenditure: A Consistent Approach, *Forum for Health Economics & Policy*, Volume 10, Issue 2.
- Swiss Re (2016), World insurance in 2015: steady growth amid regional disparities, *sigma No 3 /2016*.
- Trisko, A. (2015), *Audi-Chef betrachtet die Digitalisierung als weitreichender als die industrielle Revolution*, URL: <http://www.trendsderzukunft.de/ces-asia-audi-chef-betrachtet-die-digitalisierung-als-weitreichender-als-die-industrielle-revolution/2015/05/25/>.
- Werblow A., Felder S. und Zweifel P. (2005), *Population ageing and health care expenditure: A school of red herrings?*, FEMM Discussion Paper 11/05.
- Zweifel P., Felder S. und Meier M. (1999), Ageing of population and health care expenditure: A red herring? *Health Economics* 8, 485-496.

Wirtschaftspolitisches Zentrum WPZ

Forschung und Kommunikation auf Spitzenniveau für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft

Das Wirtschaftspolitische Zentrum (WPZ) ist eine Initiative der Forschungsgemeinschaft für Nationalökonomie (FGN-HSG) an der Universität St. Gallen und ist folgenden Aufgaben gewidmet:

- Spitzenforschung mit Anwendungsbezug
- Wissenstransfer in die wirtschaftspolitische Praxis
- Förderung der wissenschaftlichen Nachwuchstalente
- Information der Öffentlichkeit

Unsere Aktivitäten in der Forschung reichen von wegweisenden Studien in Kooperation mit international führenden Wissenschaftlern bis hin zu fortlaufenden wirtschaftspolitischen Kommentaren. Damit wollen wir die wirtschaftspolitische Diskussion mit grundlegenden Denkanstößen beleben und eine konsequente Reformagenda für Österreich entwickeln, um die großen Herausforderungen besser zu lösen. Die Erkenntnisse und Ergebnisse der modernen Theorie und empirischen Forschung sollen zugänglich aufbereitet und kommuniziert werden, damit sie von Entscheidungsträgern und der Öffentlichkeit wahrgenommen und genutzt werden können und für die politische Entscheidungsfindung Relevanz entwickeln.

Wir freuen uns, wenn Sie unsere Initiativen unterstützen und das WPZ weiterempfehlen. Informieren Sie sich auf www.wpz-fgn.com über unsere Aktivitäten und kontaktieren Sie uns unter office@wpz-fgn.com.

Wirtschaftspolitisches Zentrum | www.wpz-fgn.com | office@wpz-fgn.com
