

der Gesamtverband der deutschen Versicherungswirtschaft e.V. (GDV) und der Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute e. V. (BVK) erheblich für den Erhalt einer Verbotsregelung eingesetzt. Dies ist beispielsweise anhand verschiedener Stellungnahmen des GDV und des BVK belegbar. Im Vorwort des BVK-Geschäftsberichts 2017 wird die gesetzliche Neuregelung schließlich als Ergebnis erfolgreicher Lobbyarbeit dargestellt.²⁴

Die ursprünglichen Verordnungen zur Regelung des Sondervergütungsverbots wurden mit Wirkung zum 1. Juli 2017 aufgehoben. Am 29. Juli 2017 ist § 48b VAG in Kraft getreten. Das neue Verbot hat die Vorgängerregelung zeitlich nahezu lückenlos abgelöst und beruht ebenfalls auf intensiven Lobbybemühungen bedeutender Teile der Versicherungsbranche. Es lässt sich daher vertreten, dass sich auch § 48b VAG auf die ursprünglichen Kartellabsprachen zurückführen lässt und daher im Lebensversicherungsbereich gegen europäisches Kartellrecht verstößt.

¹ Brand, *VersR* 2019, 725 – 736 (728).

² VG Frankfurt/Main, 05.11.2020 - 7 K 2581/19.F.

³ Ausführlich zur Nichtanwendbarkeit auf Unternehmen: Caracas, *CCZ* 2019, 39 – 45 (39 ff.).

⁴ BaFin, Merkblatt zur Auslegung des Sondervergütungsverbot vom 21.10.2020, Rn. 15.

⁵ Boslak/Kliesch, *VersR* 2021, 228 – 235 (233).

⁶ BaFin, a.a.O., Rn. 26.

⁷ BaFin, a.a.O., Rn. 10 f.

⁸ Kindervater, *ZfV* 2/2021, 51 – 55 (52).

⁹ Vgl. LG München I, *Urt. v. 04.02.2020*, Az. 33 O 3124/19, Rn. 43.

¹⁰ Boslak/Kliesch, a.a.O., (231).

¹¹ BaFin, a.a.O., Rn. 17.

¹² Boslak/Kliesch, a.a.O., (232).

¹³ BaFin, a.a.O., Rn. 15.

¹⁴ Kindervater, *ZfV* 2/2021, 51 – 55 (54).

¹⁵ Vgl. OLG Frankfurt a.M., *Urt. vom 27. Mai 2021*, Az. 6 U 81/20, Rn. 40 f..

¹⁶ BaFin, a.a.O., Rn. 23.

¹⁷ Bürkle, *VersR* 2021, 1201 – 1206 (1202).

¹⁸ BaFin, a.a.O., Rn. 29 f..

¹⁹ Bürkle, *VersR* 2021, 1201 – 1206 (1205).

²⁰ EuGH, *Urt. v. 17.11.1993 – Rs. C-2/91, „Meng“*, Rn. 14, *VersR* 1994, 161.

²¹ Saller, *VersR* 2010, 1249 – 1253 (1252 f.).

²² Schlussanträge des Generalanwalts Tesauro vom 14. Juli 1993 in der Rechtsache Meng, *Slg.* 1993 I-05751, Rn. 3.

²³ VG Frankfurt a.M., *Urt. v. 24.10.2011*, Az. 9 K 105/11.F.

²⁴ BVK, *Geschäftsbericht* 2017, S. 6.

Florian Bohl / Paul Schankweiler / Onnen Siems

„Daten sind das neue Öl“

Die Bedeutung einer durchdachten Datenstrategie für die Versicherungsbranche

„The world’s most valuable resource is no longer oil, but data“ (The Economist, 2017) – dieser viel zitierte Satz von Kiran Bhageshpur hat seit 2017 in der Wirtschaftswelt großen Anklang gefunden. Daten gelten heute als die wertvollste Ressource des 21. Jahrhunderts, ähnlich wie es Öl im 20. Jahrhundert war, als fossile Brennstoffe noch weitgehend unhinterfragt waren. Ursprünglich zielte Bhageshpurs Analogie auf den Machtfaktor ab: Wer die Daten zuerst besitzt, hat die besten Chancen am Markt. Doch diese Interpretation hat sich mittlerweile weiterentwickelt.

Es geht nicht nur darum, möglichst schnell an Daten zu gelangen, sondern vor allem darum, überhaupt über die richtigen Daten zu verfügen und diese gezielt zu nutzen. Genau wie Öl müssen Daten „gefördert“, verarbeitet und rechtzeitig verfügbar gemacht werden, damit sie ihren wahren Wert entfalten können – ohne die richtige Infrastruktur sind sie kaum zu gebrauchen.

Diese Parallelen führen zu zentralen Fragen: Woher können relevante Daten gewonnen werden? Welche Quellen sind besonders wertvoll? Wie lässt sich schon bei der Erhebung die Qualität der Daten sicherstellen, um sie im weiteren Prozess weiter veredeln zu können? Wie kommen die Rohdaten beim Anwender an? Ähnlich wie bei Öl braucht es bei Daten eine durchdachte „Pipeline“, um die benötigte Qualität jederzeit bereitzustellen.

Doch die beste technische Infrastruktur ist ohne Wert, wenn das notwendige Know-how fehlt. Daten entfalten ihren Wert nur dann, wenn Fachleute sie korrekt ver- und bearbeiten, interpretieren und die Daten transparent allen Adressaten zur Verfügung stellen. Hochwertige Daten allein reichen also nicht aus – die Techniken zur Analyse und Nutzung sind ebenso entscheidend. Auch wer die Daten am Ende abnimmt, spielt eine Schlüsselrolle: Nur wer weiß, wie man mit den vorliegenden Daten umgeht, kann daraus wertvolle Erkenntnisse ziehen.

Keine Daten, kein Fortschritt: Der Wandel in der Versicherungswirtschaft

Für Versicherer sind diese Überlegungen keineswegs neu. Schon lange war eine signifikante Datenbasis ein Schlüsselfaktor für die Einführung neuer Tarife oder die Optimierung bestehender Angebote. Doch die Bedeutung von Daten und der Umgang damit haben sich in den letzten Jahren drastisch verändert. KI, maschinelles Lernen, ChatGPT und Data Science sind heute allgegenwärtig, und Diskussionen über Datenqualität sind längst gesellschaftsfähig geworden.

Eine erfolgreiche Datenstrategie setzt sich aus unserer Erfahrung aus verschiedenen Aspekten zusammen. Der erste entscheidende Aspekt ist das Zusammenbringen verschiedener Daten(quellen) und das Erschaffen von Mehrwerten, die vorher nicht bekannt waren. Mit der rasanten Entwicklung neuer Technologien wachsen auch die verfügbaren Datenquellen.

Durch die kluge Verknüpfung dieser entstehen fortlaufend neue Erkenntnisse und innovative Ansätze, die vor wenigen Jahren noch undenkbar gewesen wären. Dabei ist nicht nur die Verquickung der hauseigenen Datenquellen wichtig, sondern auch die Anreicherung der selbst erhobenen Daten durch externe Quellen entscheidend. Angefangen von soziodemographischen Daten, über die Geokodierung des Bestandes zur Suche nach Kumulen und die Anreicherung der äußerst wertvollen, unverbindlichen Tarif-

Florian Bohl

Der Autor ist leitender Berater bei Meyerthole Siems Kohlruss (MSK) und verantwortet diverse Pricing- sowie NatCat-Projekte

Paul Schankweiler

Der Autor ist leitender Berater bei MSK und führt das Data-Excellence-Team

Onnen Siems

Der Autor ist Mitgründer und Geschäftsführer von MSK. Gemeinsam koordinieren die Autoren sämtliche Datenpoolaktivitäten des Unternehmens

empfehlung des Versicherungsverbandes bis zum Einbinden externer Scorings. Beispielsweise führt die Verbindung von Bestands- und Schadendaten mit Wetter- oder topografischen Daten von hoher Granularität zu innovativen Ansätzen in der Naturgefahrenmodellierung.

Mensch und Maschine

Die Voraussetzungen, um überhaupt in die Lage versetzt zu werden, verschiedenste Daten sinnvoll zu verarbeiten, lassen sich auf zwei einfache Faktoren herunterbrechen: Mensch und Maschine.

Die Stärkung des eigenen Teams ist dabei vielleicht der schwierigste, aber auch wichtigste Schritt. Daten lassen sich heute nicht mehr „nebenbei“ verwalten – es braucht Datenmanager, Data Scientists, Programmierer und Business-Analysten, die für die neuen Herausforderungen das nötige Rüstzeug besitzen und sich rund um die Uhr um den Datenhaushalt kümmern. Dies führt zu einer ganzheitlichen Datenstrategie, die von der Unternehmensspitze gelebt und sämtliche Mitarbeitenden einbindet, von der Führungsbis hin zur Sachbearbeitungsebene.

Diese wichtigen Mitarbeitenden brauchen aber auch die richtigen Voraussetzungen für ihre Arbeit, für den Erfolg müssen Versicherungsunternehmen aktiv an der Gestaltung dieses Wandels der technischen Architektur der Datensysteme mitarbeiten: Die internen Systeme müssen auf den neuesten Stand gebracht, moderne Bestandsführungssysteme implementiert und Data Warehouses erweitert werden. Das Leid ist hier teilweise groß: Systeme aus den 80er Jahren laufen zwar oft stabil und zuverlässig, doch einige neue Anforderungen lassen diese nicht zu – daneben werden die Cobol-Programmierer „alter Schule“ immer rarer.

Der Weg zur erfolgreichen Datenstrategie

Eine erfolgreiche Datenstrategie zeichnet sich dadurch aus, dass sie klar definiert und unternehmensweit verankert ist. Einzelne Projekte oder punktuelle Initiativen reichen nicht aus. Stattdessen ist eine langfristige Vision erforderlich, die operative und strategische Ansätze miteinander vereint.

Eine starke Datenkultur kann nicht erzwungen werden. Aufgebracht werden

müssen Zeit, Geduld und ein tiefergehendes Verständnis, weshalb das Unternehmen hiervon nachhaltig profitieren kann. Das Ziel ist nicht das Sammeln von Daten als Selbstzweck, sondern ihre gezielte Nutzung, um so einen Mehrwert zu schaffen. Wer KI effektiv einsetzen will, muss bei allen Beteiligten ein Bewusstsein für die Bedeutung guter Daten schaffen – von der Führungsebene bis zur Entwicklungsabteilung. Datenpflege ist keine lästige Pflicht, sondern die Grundlage für kluge Entscheidungen.

Neben einem etablierten Datenmanagement, das die operative Verwaltung der Daten organisiert, Datenintegrität und -konsistenz sicherstellt und die Qualität in jedem Verarbeitungsschritt optimiert, braucht es zudem einen unternehmensweiten rechtlichen und organisatorischen Rahmen, der den Umgang aller mit den Daten regelt. Data Management und Data Governance gehen Hand in Hand.

Konkret bedeutet das: Das Ziel muss sein, dass alle relevanten Daten zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort und in der für den Verwendungszweck erforderlichen Qualität zur Verfügung stehen. Diese vier Aspekte muss jedes Unternehmen durchexerzieren und für sich definieren. So müssen beispielsweise nicht alle Daten, die im Rahmen der Antragsstellung oder Schadenverarbeitung erhoben werden, auch später ihren Weg in ein Dashboard zum Controlling des neuen Tarifes finden. Das wäre zu viel des Guten.

Klare Anforderungen – klare Abstimmung

Die Anforderung, welche Daten benötigt werden, sollte aber klar überlegt und mit allen Prozessbeteiligten abgestimmt werden. Es muss technisch möglich sein, alle Informationen, die von Interesse sind, am Ende auch auswerten zu können. Ebenso sollten Zeit und Ort stimmen: Wer zur morgigen Vorstandssitzung eine Vertriebsanalyse benötigt, kann nicht auf den nächsten Datenabzug in der nächsten Woche warten. Neben der Verknüpfung von Datenquellen ist das ein weiterer wichtiger Aspekt in einer Datenstrategie: Die Datenverfügbarkeit muss durchgängig mitgedacht und geplant werden. Insbesondere die auswertenden Personen müssen in die Lage versetzt werden, ad hoc Analysen interaktiv durchzuführen.

„Eine starke Datenkultur kann nicht erzwungen werden. Aufgebracht werden müssen Zeit, Geduld und ein tiefergehendes Verständnis, weshalb das Unternehmen hiervon nachhaltig profitieren kann. Das Ziel ist nicht das Sammeln von Daten als Selbstzweck, sondern ihre gezielte Nutzung, um so einen Mehrwert zu schaffen“

Die ersten Schritte der Veränderung sind oft besonders herausfordernd. Häufig scheitern datengetriebene Projekte an internen Vorbehalten oder fehlendem Verständnis für den Wert von Daten. Nutzen und Nutzung muss dabei allen Beteiligten klar aufgezeigt werden. Hierbei kann eine externe Expertise sehr wertvolle Unterstützung bieten, erste Widerstände zu überwinden, unabhängig zu vermitteln, relevante Daten zu identifizieren, ein passendes Zielbild der Daten zu entwickeln und die Mitarbeitenden zu sensibilisieren.

Wenn beispielsweise der Schadenabteilung nicht klar ist, warum es – ganz aktuell – wichtig ist, zwischen einem Starkregen- und einem Überschwemmungsschaden zu unterscheiden, muss punk-

und adressatengenau platziert werden, welche Effekte fehlerhafte Daten zur Folge haben können. Andersherum ist es für alle Datenanalysten wichtig, Vertrauen in die Daten zu haben. Wer einmal auf fehlerhaften Daten arbeiten musste, kennt das Gefühl des Vertrauensverlusts. Das wird man so schnell nicht los und führt dazu, dass man sich von der gemeinsamen Datenstrategie abwendet. Erreicht man diesen Punkt, findet man nur schwer an den gemeinsamen Tisch zurück. Denn im besten Fall merkt man diese Probleme rechtzeitig – im worst case geht man mit einem solchen Modell an die Adressaten und der Schaden ist nur schwer zu reparieren. Langwierige Diskussionen über die Richtigkeit von Daten in Managementmeetings sind ein No-Go und sollten im Vorfeld im Rahmen einer sorgfältigen Vorbereitung UND kontinuierlichen Qualitätssicherung ausgeräumt werden.

Die Herstellung einer signifikanten Datenqualität ist ein Marathon, kein Sprint

Signifikante Daten und eine hohe Qualität fallen allerdings nicht vom Himmel, man muss dafür einiges tun. Eine erste Bestandsaufnahme zu Beginn ist zwingend notwendig und hilft, die Grundstrukturen aufzubauen und zu verstehen. Aber nur durch einen kontinuierlichen Weiterentwicklungsprozess kann man die Datenqualität auf Dauer hochhalten. Und dabei muss man sich wie bei einem Marathon auf jedem Kilometer Mühe geben. Durchatmen ist natürlich mal erlaubt, ste-

henbleiben aber nicht. Oder um in unserer eingangs aufgeführten Analogie zu bleiben: Um einsetzbar zu sein, muss das Öl zu Kraftstoff veredelt werden und dauerhaft eine bestimmte Qualität aufweisen – sonst geht der Motor daran kaputt.

In allen datengetriebenen Projekten, sowohl intern als auch extern, spielt die Datenqualität eine zentrale Rolle. Beispielsweise auch bei unternehmensübergreifenden Statistiken, wie sie von Versichererverbänden (GDV o. VÖV), Rückversicherern oder Unternehmensberatungen als Dienstleistungen angeboten werden. Der Umfang solcher externen Zusammenschlüsse oder Datenpools ist dabei sehr unterschiedlich und unterscheidet sich stark hinsichtlich der Anforderungen an die Datenqualität, Granularität der notwendigen Daten und den daraus resultierenden Ergebnissen und Erkenntnissen. Teilweise umfassen die gemeldeten Daten nur wenige Attribute und sind bereits hochaggregiert, im besten Fall werden die Daten auf Einzelrisikoebene und mit hunderten, relevanten Attributen zur Verfügung gestellt.

Um die Herausforderungen zu meistern, die ein für solche Unternehmungen erforderliches Datenmanagement von heterogenen Daten mit sich bringt, braucht es viel Erfahrung und größten Einsatz. Die Vielfalt der Datenlandschaft der verschiedenen Erstversicherer ist groß und damit auch die Herausforderungen: Daten in unterschiedlichen Qualitäten aus ver-

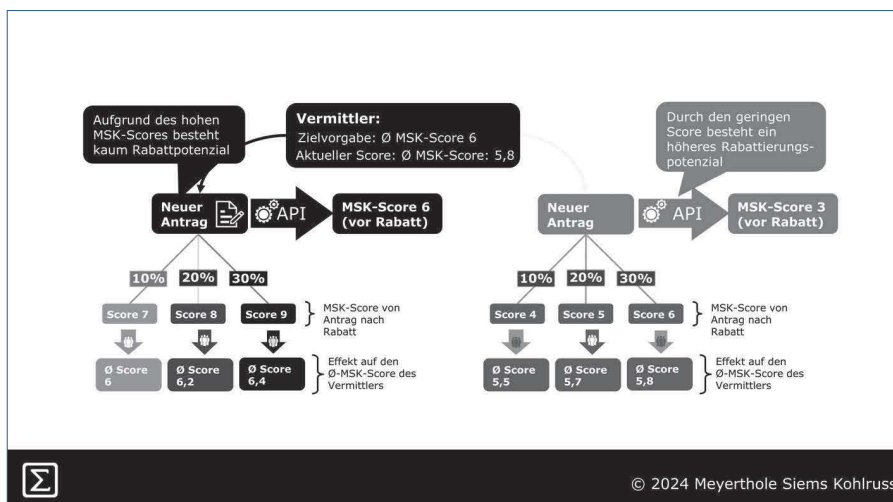
schiedenen Systemen von diversen Erstversicherern müssen hochwertig validiert, zusammengeführt und homogenisiert werden, um den Erstversicherern letztendlich in verschiedensten Formen, z.B. durch Risikomodelle oder versicherungstechnischer Auswertungstools, zurückgespielt zu werden. Der Erfolg steht und fällt mit der Datenqualität.

Datenpools bringen hier viele Vorteile und – wenn man es richtig angeht – großes Potenzial mit: Langfristig angelegt mit einer idealerweise über viele Jahre perfektionierten Prozessstrecke sorgen diese für eine hohe Qualität und eine stetige Weiterentwicklung, die aus sich selbst getrieben wird. Die tausendfache Validierung von theoretisch ähnlichen, aber faktisch im Detail doch unterschiedlichen Daten, schult alle involvierten Personen und ist Basis für die kontinuierliche Verbesserung des Validierungsprozesses. Sind Daten widersprüchlich, unvollständig oder nur in unzureichender Qualität vorliegend, muss dies konsequent und nachvollziehbar dokumentiert und kommuniziert werden. Nicht zu vergessen: auch Fortschritte sollten dokumentiert und kommuniziert werden.

Die Hürde, eigene Daten in einer bestimmten Qualität herauszugeben, ist dabei nur die erste Herausforderung: Zurückgespielte Daten und Erkenntnisse müssen mit der eigenen Datenlandschaft anschließend wieder zusammengeführt werden. Tarifempfehlungen, entwickelte Risikomodelle, Starkregengefährdungsklassen, Profitabilitäts-Scorings auf Einzelrisikoebene sowie Gebäudebewertungen und spartenübergreifende Steuereckenzahlen können von manchen Datenpools zur Verfügung gestellt, mit den eigenen Daten verknüpft und im Idealfall direkt in den Antragsprozess integriert werden.

Dies kann über moderne API-Schnittstellen oder lokale, maßgeschneiderte Risikoscore-Rechenkerne erfolgen. Live bei Antragsstellung findet über diese Schnittstelle ein Abgleich statt, und prämierelevante Informationen können direkt berücksichtigt werden. Der Wert dieser zusätzlich eingebundenen Daten ist kaum zu bemessen und sorgt für so manchen Wow-Effekt. So hebt eine auf Datenpool-, und damit auf Markt-Daten verprobte Starkregenzonierung den neuen Wohngebäudetarif direkt auf ein neues

Abbildung: Mittels Steuerung der Rabattvergabe können profitablen Kundengruppen höhere Rabatte gewährt werden



Niveau und sorgt für ertragsoptimierende Selektionseffekte.

Damit dies aus technischer Sicht reibungslos funktioniert, ist eine leistungsfähige und moderne Hardware- und Softwarearchitektur nötig. Vor einigen Jahren wäre eine direkte Schnittstelle bei Antragsstellung nicht denkbar gewesen, heute ist sie gefühlt ein Kinderspiel. Hierbei immer „state of the art“ zu bleiben, ist eine Herausforderung – aber eine, die Spaß macht und alle Mitarbeitenden zusätzlich motiviert. So kann das Zurückspielen der Daten eines Pools ebenfalls direkt in dafür entwickelter und optimierter Software erfolgen, die zur Analyse und Auswertung der eigenen und externen Datenbestände geeignet und individuell auf die Bedürfnisse der jeweiligen Sparte und des Unternehmens zugeschnitten ist.

Die Hürde sollte hier möglichst gering sein: Ohne spezielle Programmier- oder Datenkenntnisse sollte man direkt auf Ergebnisse und Analysen zugreifen können – in der im Aufbereitungsprozess erreichten hohen Datenqualität. Handelt es sich bei einem beobachteten Effekt um ein Markt- oder um ein unternehmensindividuelles Phänomen? Um solche Fragen schnell zu beantworten, sollte die Risiko-selektionen im eigenen Bestand auf Knopfdruck mit dem eines Datenpools verglichen werden können. Eine schnelle Ableitung von Steuerungsmaßnahmen führt zu Wettbewerbsvorteilen. Auch eigene, nicht um externe Daten erweiterte Bestände und Tarife können und sollten ständig überwacht werden können.

Datenprojekte langfristig verankern

Sobald die Datenstrategie anfängt, Früchte zu tragen und eine verbesserte Datenlage erreicht wurde, fängt die eigentliche Arbeit erst an. Jetzt heißt es dranbleiben, Prozesse verankern, den Nutzen der Daten in alle Abteilungen tragen. Um langfristigen Erfolg zu sichern, müssen alle im Unternehmen sicherstellen, dass die gewonnenen Erkenntnisse kontinuierlich in die Geschäftsprozesse einfließen – beispielsweise in die Entwicklung und Tarifierung neuer Produkte oder in den Vertrieb. Daten müssen regelmäßig ausgewertet und strategisch genutzt werden. Nach Ausgabe eines neuen Tarifes sollte man diesen beispielsweise intensiv und dauerhaft prüfen, nicht erst nach einem Jahr.

Data-Essentials

- Daten sind die wertvollste Ressource des 21. Jahrhunderts; für Versicherer ist eine durchdachte Datenstrategie entscheidend, um wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Daten müssen klug verarbeitet werden, um ihr Potential zu entfalten
 - wie beim Rohöl, mit dem keine Maschinen angetrieben werden, es muss zunächst veredelt werden.
- Daten und Versicherungsfachleute sind gleichermaßen wichtig: eine Schlüsselrolle ist das Zusammenspiel von Fach- und Führungspersonal sowie von Datenmanagern und Aktuarinnen und Aktuaren.
- Datenstrategie ist Chefsache: Wer die Datenverantwortung wie ein ungeliebtes Kind nur von Abteilung zu Abteilung verschiebt, wird der Aufgabe nicht gerecht.

Fehleinschätzungen, ein verändertes Marktumfeld, unterschätzte Negativselektionen und vieles mehr müssen aufgespürt und entsprechend reagiert werden. Hier kommt die Datenverfügbarkeit wieder ins Spiel. Durch die in allen Prozessschritten gewonnenen Erkenntnisse kann ein effizientes Tarifcontrolling aufgebaut werden, sodass Produkte auch langfristig profitabel bleiben. Hier helfen wieder alle

datengetriebenen Erkenntnisse: Durch Scores zur Bewertung der erwarteten Profitabilität jedes einzelnen Risikos, welches aber auf eine gute Datenqualität angewiesen ist.

Fazit: Der Wettlauf um die Daten hat längst begonnen

Die Zukunft der Versicherungswirtschaft wird maßgeblich von Daten bestimmt, eine Prognose lässt sich bereits heute stellen: Daten sind unverzichtbar! Während der Umstieg auf erneuerbare Energien kann, ist für Daten kein Substitut vorstellbar. Unsere Analogie endet hier. Unternehmen, die heute nicht in ihre Daten und Datenstrategie investieren, setzen ihre Zukunft aufs Spiel. Je länger der Wandel aufgeschoben wird, desto größer wird der Wettbewerbsnachteil – und die Herausforderungen, den Anschluss wiederherzustellen, werden mit der Zeit nur schwieriger.

„Unternehmen, die heute nicht in ihre Daten und Datenstrategie investieren, setzen ihre Zukunft aufs Spiel. Je länger der Wandel aufgeschoben wird, desto größer wird der Wettbewerbsnachteil“