

Der Preis ist heiß

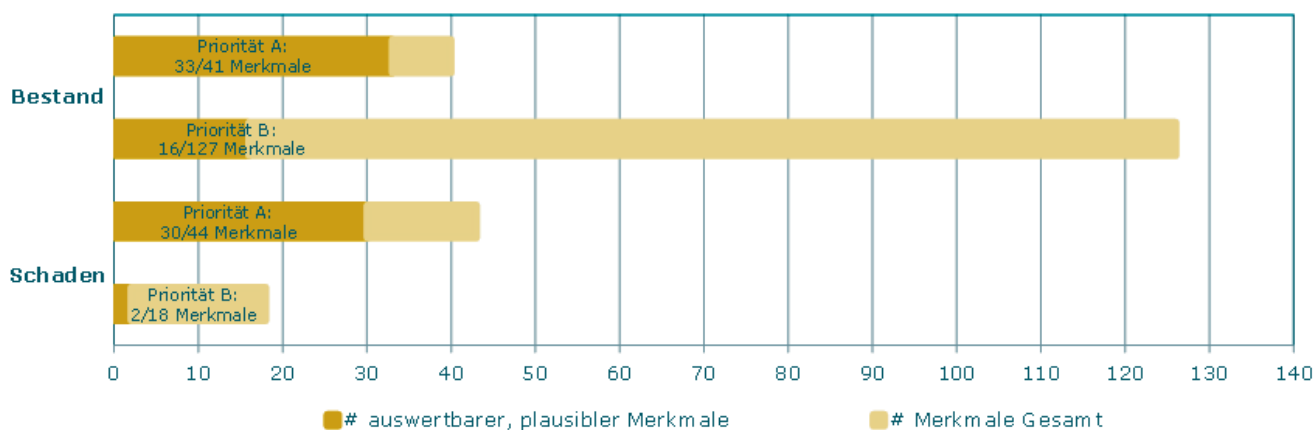
In Zeiten der Zinskrise gilt die Tarifierung als wichtiger denn je. Ihre Entwicklung scheitert jedoch häufig an mangelnden Daten. Welche Schritte nötig sind, um modernes Pricing umzusetzen

Von Thomas Budzyn, Carina Götzen und Onnen Siems

Jeder Versicherer gibt heute vor, irgendwie „digital“ zu sein – auch in der Tarifierung. Dies spiegelt sich in einer wahren Flut von Begriffen, die den Anschein erwecken, moderne Methoden seien längst gang und gäbe. Ein Eindruck, den die immer häufiger eingerichtete Position des „CDO, Chief Digital Officer“ noch verstärkt. Doch in der Realität läuft Tarifierung heute nicht anders als vor 20 Jahren. Die Prämien für neue Produkte werden meist auf Basis recht schmaler Statistiken und durch den Blick nach rechts und links auf die Wettbewerber ermittelt – seit Beginn des Zeitalters für Tarifvergleiche und -ratings jedoch mit einem signifikanten Unterschied: Es werden Leistungen ergänzt, um die volle Punktzahl im Rating zu erreichen. Die Prämie allerdings bleibt häufig unverändert. Ist die Prämie falsch ermittelt, bleibt der Ausweg der Sanierung.

Die Entwicklung eines Tarifes mit einer modernen Datenanalyse scheitert häufig an mangelnden oder mangelhaften Daten. Der Grund: eine systematische Datenerfassung und Zusammenfassung in entsprechenden Data Warehouses wurde in der Regel stiefmütterlich behandelt. Mit dieser „intuiti-

ven“ Tarifierung ging es jahrzehntelang gut. Doch nun ist die Branche unter Druck. Zinskrise und steigende Kosten für die zunehmende Regulierung (Solvency II, EU-DSGVO, IDD, ...) erzwingen, die anstehende Modernisierung, die im Lippenbekenntnis zu „Data Science“ ja anklingt, nun endlich umsetzen. Die Werkzeuge liegen schon bereit. Entwickelt wurden die nötigen aktuariellen Methoden in Deutschland seit der Deregulierung Mitte der 90er Jahre – zunächst in Kraftfahrt. Anschließend wurden sie nach und nach auf die anderen Sparten übertragen. Ein fortwährender Prozess, der noch nicht abgeschlossen ist. So weist das Know-how im Pricing in einzelnen Sparten oder Kundensegmenten unterschiedliche Reifegrade auf. Große Häuser sind im Pricing meist professioneller aufgestellt als kleine und mittlere Unternehmen. Grundsätzlich kann festgehalten werden: Die Kenntnis über den erwarteten Schadenaufwand des versicherten Risikos ist der Schlüssel zum wirtschaftlichen Erfolg. Auch die Kenntnis über die Wettbewerber in Form des Marktpricings ist ein entscheidendes Geschäftspotenzial. Wer seine Quersubventionierung identifiziert und Differenzialrendite nutzt, hat die



Beispielhafte Darstellung zur Bewertung der Datenqualität (getrennt nach Art und Relevanz von Merkmalen im System):

Wie viele Merkmale sollten insgesamt vorliegen? Wie viele davon können wirklich mit plausiblen Ergebnissen ausgewertet werden?

Nase vorn und kann Wettbewerber ausstechen. Doch auch wenn Marktpricing ein essenzieller Bestandteil einer professionellen Tarifierung ist, gilt: Wer sich nur darauf verlässt, hat keine ausreichende Orientierung. Denn nur, wer den tatsächlichen technisch notwendigen Schadenerwartungswert kennt, kann beurteilen, ob beispielsweise ein Tarif bedarfsgerecht, unter- oder übertarifiert ist; dies gilt für eigene Tarife ebenso wie für auch für Tarife von Wettbewerbern.

Die Bedenken gegen Risikodifferenzierung sind so alt wie die Methodik selbst. Ein häufig genanntes Argument: Ausdifferenzierte Tarife führen zur Erosion der versicherungstechnischen Ergebnisse. Eine Sorge, die aus der Zeit der Deregulierung in den 90er Jahren stammt. Damals kam es zu Verlusten durch hohen Wettbewerbsdruck und einen noch nicht hinreichenden Reifegrad in der Versicherungsmathematik. Kompensiert wurde dies seinerseits mit Hilfe von hohen Kapitalerträgen, die die schlechten Ergebnisse in der Versicherungstechnik kaschiert haben. Hierbei handelt es sich um eine Schlacht, die in der Vergangenheit geschlagen wurde. Die Uhren haben sich in mehr als 20 Jahren weitergedreht. Die Versicherungsmathematik ist heute leistungstark und präzise.

VERSICHERER OHNE DATEN IM BLINDFLUG

Eine weitere, sehr zentrale Sorge, die oft gegen Risikotransparenz ins Feld geführt wird: Ausdifferenzierte Tarife sind dem Vertrieb nicht zuzumuten. Das Gleiche gilt für Beitragsanpassungen oder Kündigungen, die manchmal bei immens untertarifierten Risiken sogar nötig sind, selbst wenn der Versicherungsnehmer noch keinen Schaden hatte. Dass der Vertrieb eine wichtige Stimme darstellt, ist verständlich. Produkte sind nur gut, wenn sie sich auch verkaufen. Aber wenn dies so weit geht, dass Neugeschäft ungesteuert gezeichnet wird und das Portefeuille durch Negativselektion eine Schlagseite bekommt, kann etwas nicht stimmen.

Wer aus Angst vor dem Vertrieb auf Risikofragebögen verzichtet, bekommt eher früher als später ernste Schwierigkeiten. Denn ohne Daten ist ein Versicherer im Blindflug. Oft genannt wird das Argument, dass die Umsetzung in der IT zu aufwändig oder erst gar nicht möglich sei. Wahr ist, dass es ohne Investitionen nicht gehen wird. Andererseits: Wie passt es zusammen, sich neuer Technik zu versperrern – und gleichzeitig Big Data als Allheilmittel zu preisen, das ohne Rechenkapazität nun einmal nicht funktioniert? Wahr ist: Datenmanagement, insbesondere für statistische Zwecke, ist eine unliebsame Aufgabe. So kommt es dazu, dass sie nur selten die nötige Wertschätzung erfährt. Stattdessen meckert jeder gerne, wenn ein analysiertes Merkmal in 90 Prozent der Fälle „unbekannt“ ist. Obwohl jeder zustimmt, dass Daten das Gold der Zukunft seien, wird dem Thema

nicht genügend Aufmerksamkeit geschenkt – geschweige denn ein professionelles Datenmanagement bzw. ein eigenes Vorstandsressort. Um die gelebte Praxis der Tarifierung in einem Unternehmen wirklich zu verändern, muss auf mehreren Ebenen angesetzt werden. Entscheidend ist zunächst die Verantwortlichkeit. Datenmanagement muss Chefsache sein. Dieses Feld bloß einzelnen Mitarbeitern als zusätzliche Aufgabe zu übertragen, reicht nicht aus.

Die nötigen fachlichen Strukturen, die aufgebaut werden müssen, betreffen das Erheben und Nachhalten von Daten. Wichtig ist, möglichst viele Daten nutzbar zu machen. Relevant sind sämtliche Antrags-, Vertrags-, Bedingungs-, Klausel-, Schaden- und Stornodaten. Unternehmen, die mit 20 Jahre alten Systemen arbeiten, bei denen die Implementierung eines neuen Merkmals oder eine Änderung der Struktur für die Datenmeldung an den GDV ein IT-Großprojekt ist, sind noch nicht im digitalen Zeitalter angekommen. Der Hinweis auf die seit der EU-Datenschutzgrundverordnung geltende Datensparsamkeit greift nur bedingt. Liefert ein Merkmal keine Differenzierung der Risiken, kann es aus dem System entfernt werden. Auch Daten des GDV sowie Daten aus Gemeinschaftsstatistiken mit anderen Versicherern (Datenpools) sollten dringend einbezogen werden. Doch allein Daten zu sammeln, reicht nicht aus.

Ein weiterer, unablässiger Schritt ist die Einführung eines Prozesses zur kontinuierlichen Verbesserung der Datenhygiene. Hierfür macht sich der Einsatz leistungsfähiger Tools zur Datenvalidierung schnell bezahlt. Daneben sollten dringend KPIs zur Messung der Datenqualität eingeführt werden. Wichtig ist gerade hier ein Benchmark mit anderen Unternehmen und ein Austausch von Best-Practices. Die eingangs genannten modernen Tarifierungsmethoden schaffen gegenüber klassischen Verfahren für die meisten Pricing-Fragestellungen keinen zusätzlichen Nutzen. Der größere Stellhebel für eine höhere Modellgüte ist eine valide Datenbasis, getreu dem Motto „Garbage In – Garbage Out“. Dies alles sind Grundlagen und Werkzeuge. Sind sie einmal installiert, kann die inhaltliche Arbeit beginnen. Folgende Projekte können aus der Erfahrung heraus empfohlen werden und sollten für jede Sparte sowie auch spartenübergreifend vorhanden sein: Risikomodelle, Storno- und Neugeschäftsmodelle sowie Sanierungsmodelle. Ohne Arbeit ist dies nicht zu haben. Hier setzt sich keine „Wissenschaft im Elfenbeinturm“ in Szene. Es geht um Grundfragen. Wer die Versicherungstechnik klug nutzt, bringt den Rubel zum Rollen. Wer den Kopf in den Sand steckt, verliert den Anschluss.

Thomas Budzyn und **Carina Götzen** sind Leitende Berater, **Onnen Siems** Geschäftsführender Gesellschafter von Meyerthole Siems Kohlross.