

# Behavioral Insurance als Chance für die Assekuranz



Patrick Mäder



Jürgen Schatz

*Bis zur Mitte des 20. Jahrhunderts galten Ökonomie und Psychologie als getrennte Disziplinen. Ab den 70er-Jahren des besagten Jahrhunderts zeigten Daniel Kahneman und Amos Tversky durch Experimente und darauf aufbauende Theorien, dass die Entscheidungen von Individuen nicht nur rational, sondern auch basierend auf vereinfachten Faustregeln und bereits vorhandener persönlicher Präferenzen getroffen werden. Das von den beiden Psychologen begründete Feld der Verhaltensökonomie (engl. Behavioral Economics) setzt sich mit wirtschaftlichem Verhalten von Individuen auseinander und greift Situationen auf, in denen sich Menschen teilweise nicht wie rationale, nutzenmaximierende Homines oeconomici, sondern irrational verhalten. Für seine Arbeiten wurde Kahneman 2002 der Wirtschaftsnobelpreis verliehen. Die Erkenntnisse aus dem Feld der Verhaltensökonomie können auch auf vielfältige Weise für die Versicherungspraxis von Nutzen sein. Der vorliegende Artikel stellt konkrete Anwendungen im Versicherungsdirektvertrieb sowie in der Schadenbearbeitung vor.*

## Verhaltensökonomie

Eine Verknüpfung zwischen Psychologie und klassischer Nationalökonomie wurde schon von ökonomischen Vordenkern im 18. und 19. Jahrhundert vorgenommen (z.B., Smith, 1759), jedoch ab dem 20. Jahrhundert von der neoklassischen Wirtschaftstheorie sukzessive vernachlässigt. Diese operierte fortan ausschliesslich mit der Modellannahme des Homo oeconomicus, eines rationalen Nutzenmaximierers. Erst die experimentellen Studien von Daniel Kahneman und Amos Tversky nahmen die Thematik menschlichen Verhaltens, das im Widerspruch zur rationalen Nutzenmaximierung steht, wieder auf (Kahneman und Tversky, 2013). Das Teilgebiet der

Wirtschaftswissenschaften, das sich mit menschlichen Entscheidungen in ökonomischen Situationen befasst, ist als *Verhaltenökonomie* (engl. Behavioral Economics) bekannt.

Die Verhaltensökonomie befasst sich hauptsächlich mit drei verschiedenen Forschungsfeldern: Erstens mit der *Heuristik*, der Veranlagung des Menschen, Entscheidungen nicht aufgrund fundierter Analysen, sondern mithilfe einfacher, schneller und stabiler Faustregeln zu treffen.

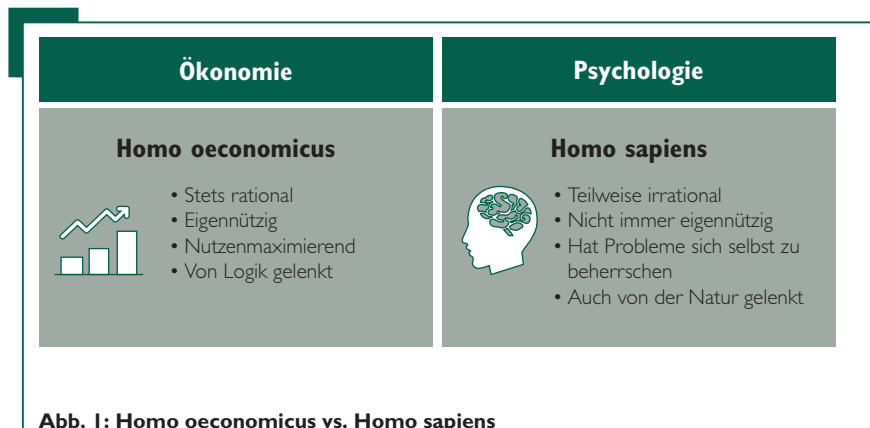
Zweitens mit dem *Framing*, dem Phänomen, das den Einfluss der Präsentation der Entscheidungssituation auf die Entscheidungsfindung beschreibt. Ein Sonderfall von Framing ist das sogenannte *Priming*, ein grösstenteils unbewusst auftretender Effekt. Priming ist die Beeinflussung der Aufnahme einer Information durch Vorerfahrungen oder Assoziationen, die durch einen der Entscheidungssituation vorangegangenen Reiz hervorgerufen werden.

Das dritte Feld umfasst *unvollkommene Märkte*. Die Verhaltensökonomie sucht diesbezüglich psychologische Erklärungen für Markthandlungen, die der Theorie von Markteffizienz zuwiderlaufen (Kahneman et al., 1991). Eine entscheidende Rolle spielen hierbei sogenannte *Biases*, unbewusste, mit Fehlern behaftete Neigungen und Vorlieben von Individuen, die zu irrationalen Entscheidungen führen. Dieses menschliche Phänomen lässt an der Grundannahme des vollkommenen Marktes zweifeln. Wichtige Biases im Kontext von Versicherungsmärkten sind der *Social Norms Bias*, die Tendenz von Individuen, sich gemäss den Normen ihres sozialen Umfelds zu verhalten, sowie der *Ambiguity Aversion Bias*, die Tendenz, bekannte Risiken den unbekannteren vorzuzie-

### Die Autoren

Patrick Mäder ist Partner und Financial Service Leader bei PwC Schweiz.

Dr. Jürgen Schatz ist Senior Manager im Insurance Consulting bei PwC Schweiz.



hen. Auch der *Status Quo Bias*, die individuelle Tendenz, den Status quo einer Veränderung gegenüber übermäßig zu bevorzugen, spielt eine wichtige Rolle, genauso wie der *Reciprocity Bias*, die Tendenz, ihnen entgegengebrachte Gefälligkeiten, Geschenke oder anderweitiges Entgegenkommen zu erwidern. Zudem sind das *Future Discounting*, die Tendenz von Individuen, sofortigen Nutzen dem Nutzen in der Zukunft zu bevorzugen, und der *Loss Aversion Bias*, die Tendenz, Verluste höher zu gewichten als Gewinne, typisch für menschliche Entscheidungen.

### Behavioral Insurance

Im Forschungsfeld Behavioral Insurance werden die Entscheidungen im Versicherungsmarkt mit Hilfe der Methoden der Verhaltensökonomie erforscht. In Bezug auf den Versicherungsmarkt können drei wichtige Anwendungsfelder für die Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie hervorgehoben werden.

Der erste Bereich umfasst die Kaufentscheidungen von Versicherungskunden. Hier lässt sich klar erkennen, dass diese nicht nur auf einer rationalen Abwägung von Risiken beruhen, sondern durch Heuristiken, Emotionen, Intuition und Vorlieben der Versicherungskunden geprägt sind. Dadurch lassen sich beispielsweise die Verhaltensunterschiede verschiedener Kundengruppen in Bezug auf gleichartige Risiken erklären. Zudem entstehen durch eine Diskrepanz zwischen den objektiven

Risiken und den subjektiven, von den Individuen angenommenen Risiken starke Verzerrungen bei der Preisbildung im Versicherungsmarkt. Diese führen, gepaart mit einer nicht adäquaten Gewichtung der subjektiven Wahrscheinlichkeiten, zu einer irrationalen Risiko- beurteilung und Entscheidungsfindung (Wang et al., 1997).

Ein zweites Themenfeld stellt die Bereitschaft, Risiken einzugehen, zu mindern, zu vermeiden oder zu übertragen, dar. Eine grundsätzliche Risikoaversion von Individuen – und damit auch von Versicherungskunden – lässt sich hierbei nicht ausmachen. Viel eher überwiegt eine von Kahneman und Tversky empirisch festgestellte Risikoaversion, wenn es um die Entscheidung zwischen potenziellen Gewinnen geht (Kahneman und Tversky, 2013). Bei der Wahl zwischen potenziellen Verlusten sind Individuen hingegen risikofreudig. Da viele Entscheidungen, je nach Darstellungsweise, als Entscheidungen zwischen Gewinnen und Verlusten dargestellt werden können, variieren, abhängig von der Darstellungsweise, auch die Verhaltenstendenzen. So können Versicherungsprämien als «sicherer, kleiner Verlust» oder als «Preis» für eine Risikoübertragung dargestellt werden.

Ein drittes Feld sind die Zukunftsorientierung und Vorsorgebereitschaft. Durch Vorsorge, also eine Investition in zukünftige Auszahlungen, verzichten Individuen auf Konsum in der Gegenwart. Eine Reihe von Studien zeigt, dass es In-

dividuen sehr schwer fällt, in der Gegenwart zu verzichten, um in der Zukunft belohnt zu werden (Metcalf und Mischel, 1999). Dieses Verhalten stellt ein wichtiges Hindernis für Versicherungsverkäufe dar.

### Anwendungen von Behavioral Insurance bei PwC

Im folgenden Abschnitt werden drei Anwendungsbereiche und Lösungsansätze aus der PwC-Beratungspraxis vorgestellt, für die die Erkenntnisse aus der Forschung im Bereich Behavioral Insurance eine Rolle spielen.

#### Direktvertrieb von Lebensversicherungen

Im Vertrieb von Lebensversicherungen stellt der Direktvertrieb an Kunden eine grosse Herausforderung dar, da potenzielle Versicherungskunden, trotz oftmals grosser Investitionen in Digitalisierungsprojekte, den Online-Vertriebskanal für Lebensversicherungen kaum nutzen.

Eine Lebensversicherung stellt eine langfristige finanzielle Verpflichtung dar, die ein Kunde nur dann bereit ist einzugehen, wenn er dem Anbieter vertraut. In der Praxis zeigt sich, dass es besonders im Online-Direktvertriebskanal schwierig ist, dieses Vertrauensverhältnis aufzubauen. Dies kann nur dann gelingen, wenn das Leistungsversprechen, also Produkteigenschaften und -vorteile, auch online so klar dargestellt wird, dass der potenzielle Kunde ausreichend motiviert wird, letzteres zu diesem und nicht etwa einem späteren Zeitpunkt anzunehmen. Ein klares Leistungsversprechen beinhaltet hohe Preis- und Leistungstransparenz und muss durch einen einfachen Abschlussprozess und ein optimiertes Kundenerlebnis im Onlinekanal unterstützt werden.

Unsere Erfahrung aus der Analyse von Online-Nutzerverhalten zeigt, dass das zuvor erwähnte Priming entscheidend für die Abschlussquote ist. Damit werden dem potenziellen Kunden die notwendigen Informationen leicht verständ-

liche vermittelt. Ausserdem wird auf unnötige Informationen und Komplexität verzichtet. Nur so kann der potenzielle Kunde das Leistungsversprechen der Versicherung gut verstehen und ist geneigt den Versicherungsvertrag unverzüglich abzuschliessen.

### **Verhandlungen bei der Schadensregulierung**

Schadenregulierer sind ein wichtiges Instrument, um die Schadenkosten zu optimieren, insbesondere für Kfz-Versicherungen. Um wirklich alle Einsparpotenziale adressieren zu können, müssen den Schadenregulierern geeignete Werkzeuge und Hilfsmittel zur Verfügung gestellt werden. Sie erleichtern das Verständnis der Bedürfnisse des Geschädigten und des vollständigen Schadenkontextes.

Regelmässig befindet sich ein Schadenregulierer in einer Verhandlungssituation mit dem Geschädigten, in der er im persönlichen Kontakt mit dem Geschädigten die beste Regulierungsoption mit diesem abstimmt. Der Geschädigte befindet sich in einer Ausnahmesituation und muss durch geeignete Gesprächsführung davon überzeugt werden, dass die Schadenregulierung fair und zu seiner Zufriedenheit durchgeführt wird. Nur so können Schadenregulierer und Geschädigte schnell zu einer guten und dennoch kosteneffizienten Lösung kommen und unnötige Gerichtsprozesse vermeiden werden.

Aufgrund einer Vielzahl von Kundenprojekten verfügt PwC über eine detaillierte Einsicht in die Schaden- und Regulierungsprozesse von Versicherungen. Insbesondere durch die Erkenntnisse aus Stakeholderinterviews, dem Shadowing von Schadenregulierern und Kundenworkshops konnte PwC nicht nur rein schadenfachliche Optimierungsansätze entwickeln, sondern auch die menschliche, behavioristische Komponente des Schadenregulierungsprozesses berücksichtigen.

Hierbei ist es empfehlenswert, Schadenregulierern eine Sammlung mögli-

cher Lösungen für das erste Gespräch mit den Anspruchsstellenden und einen Guide zum Schadensvergleich sowie Ansprechpartner bereitzustellen und eine Schritt-für-Schritt Anleitung mit möglichen Fragen und Antworten zur Schadensabwicklung zu erarbeiten.

Analog zum vorher beschriebenen Online-Direktvertriebsprozess, ist es auch im Schadenregulierungsprozess essentiell, dass der Geschädigte den Regulierungsprozess leicht versteht und die einzelnen Prozessschritte nachvollziehen kann. Der Schadenregulierer kann im persönlichen Kontakt mit dem Geschädigten dieses Verständnis herstellen und Vertrauen aufbauen. Um dies dem Schadenregulierer zu erleichtern, können Versicherungen, auch basierend auf den Erkenntnissen aus der Verhaltensökonomie, kontextsensitive Gesprächsleitfäden und Schritt-für-Schritt-Anleitungen basierend auf *Künstlicher Intelligenz* zur Verfügung stellen. In konkreten Umsetzungsprojekten konnte so zum Beispiel die Rate der erfolgreichen frühzeitigen Einigungen mit dem Kunden um 17 Prozent gesteigert und eine höhere Kundenzufriedenheit erreicht werden.

### **Telefonische Schadenmeldung für die Kompositversicherung**

Der Zeitpunkt der Schadenmeldung (engl. First Notice of Loss) ist entscheidend, um einen Schaden im Sinne der Versicherung steuern und, wenn möglich, direkt fallabschliessend bearbeiten zu können. Bei der telefonischen Schadenmeldung im Kundenservicecenter kommt daher der Gesprächsführung durch den Sachbearbeiter eine wichtige Rolle zu. Wie bereits ausgeführt, ist auch hier der Aufbau eines Vertrauensverhältnisses von entscheidender Bedeutung für die Umsetzung der Ziele der Schadenstrategie.

Genauso wichtig ist es, dem Kunden die Sicherheit zu vermitteln, dass ihm in dieser Ausnahmesituation fair und angemessen geholfen wird. Selbst wenn es nicht gelingt, den Schaden fallabschliessend im Erstkontakt zu bearbeiten, ist das Schaffen dieses Vertrauens die Grundlage für

die weitere effiziente Schadenbearbeitung und das Erreichen einer hohen Kundenzufriedenheit. Auch hier wirken die aus der Behavioral Insurance Forschung bekannten Mechanismen. Grundsätzlich ist die Situation der Schadenmeldung für den Geschädigten eine emotionale Ausnahmesituation, die für ihn zu einem *Tunneling* führen kann. Unter Tunneling versteht man eine Situation, in der die Geschädigten nicht mehr das grosse Ganze wahrnehmen, sondern sich auf eine spezifische Handlungsweise versteifen. Aus diesem Grund kommt es vor, dass Geschädigte qualitativ schlechte Information zur Verfügung stellen, übertreiben oder Informationen von Drittparteien auslassen.

Daher ist es bei der telefonischen Schadenmeldung im Schadenregulierungsprozess wichtig, dem Geschädigten die notwendigen Schritte des Prozesses leicht verständlich aufzuzeigen und ihn während des gesamten Prozesses transparent über den Bearbeitungsstand seines Versicherungsfalles zu informieren. Um die Interaktion mit dem Kunden im Sinne der Schadenstrategie zu optimieren, hat es sich bewährt, auch die Erkenntnisse aus der Verhaltensökonomie (Social Norms Bias, Reciprocity Bias und Loss Aversion Bias) in die Telefontrainings der Sachbearbeiter für die Gesprächsführung sowie in die Softwareguides zur dynamischen Gesprächsführung einzubauen.

PwC-Projekte zeigen, dass bei einer gelungenen Umsetzung der Aspekte von Behavioral Insurance in dynamische, softwaregestützte Gesprächsleitfäden die Rate der Folgeanrufe im Call Center nach der telefonischen Schadenserstmeldung um bis zu 98 Prozent reduziert werden kann. Dies senkt die Regulierungskosten signifikant und verbessert die Kundenzufriedenheit spürbar.

### **Zusammenfassung**

Wie die Experimente von Kahneman und Tversky sowie diverse darauffolgende Studien zeigen, spielen Ansätze aus der Verhaltensökonomie für die Entscheidungsfindung und das Handeln von Ak-

teuren im wirtschaftlichen Umfeld eine wichtige Rolle; dies gilt auch im Versicherungsmarkt. Das Übertragen der Erkenntnisse aus der Behavioral Insurance Forschung in die Praxis ermöglicht Versicherungsunternehmen, sowohl kosteneffizienter zu operieren als auch die Kundenzufriedenheit zu erhöhen.

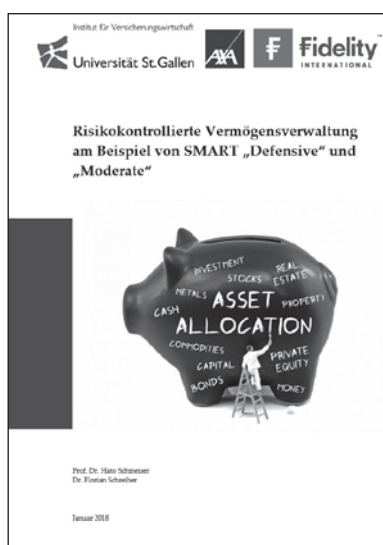
Die Versicherungsbranche, die auf eine vielhundertjährige Geschichte zurückblickt, ist eine, aus betriebswirtschaftlicher Sicht, sehr weit optimierte und reife Branche. Der Einsatz von Ansätzen aus dem Forschungsfeld Behavioral Insurance eröffnet neue Dimensionen zur Ergänzung und Erweiterung bestehender Prozesse. Gerade in Zeiten der Digitalisierung der Geschäftsprozesse und der Kosteneinsparungen in vielen Geschäftsbereichen ermöglichen Ansätze aus dem Bereich Behavioral Insurance, trotz Rationalisierung von Vertriebswegen und der Kundenbetreuung, die Kundennähe

zu intensivieren. Die Digitalisierung stellt auch hierfür neue und geeignete Werkzeuge zur Verfügung – zum Beispiel solche, die auf Künstlicher Intelligenz basieren.

### Referenzen

- Camerer, C. F., Loewenstein, G., und Rabin, M. (Eds.). (2011). *Advances in behavioral economics*. Princeton university press.
- Johnson, E. J., Hershey, J., Meszaros, J., und Kunreuther, H. (1993). Framing, probability distortions, and insurance decisions. *Journal of Risk and Uncertainty*, 7(1), 35–51.
- Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American Economic Review*, 93(5), 1449–1475.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., und Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206.
- Kahneman, D., und Tversky, A. (2013). Prospect theory: An analysis of decision under risk. In *Handbook of the Fundamentals of Financial Decision Making: Part I* (pp. 99–127).
- Kunreuther, H. C., Pauly, M. V., und McMorro, S. (2013). *Insurance and behavioral economics: Improving decisions in the most misunderstood industry*. Cambridge University Press.
- Metcalf, J., und Mischel, W. (1999). A hot/cool-system analysis of delay of gratification: dynamics of willpower. *Psychological Review*, 106(1), 3.
- Mossin, J. (1968). Aspects of rational insurance purchasing. *Journal of Political Economy*, 76(4, Part 1), 553–568.
- Richter, A., Schiller, J., und Schlesinger, H. (2014). Behavioral insurance: Theory and experiments. *Journal of Risk and Uncertainty*, 48(2), 85–96.
- Samuell, D. Why use independent medical examiners?. *Journal (Australian and New Zealand Institute of Insurance and Finance)*, 27(1), 18.
- Shanteau, J. (1992). Decision making under risk: applications to insurance purchasing. *ACR North American Advances*.
- Smith, Adam. «The theory of moral sentiments, ed.» DD Raphael & AL Macfie. Liberty Fund. (ursprüngliche Arbeit veröffentlicht in 1759.) [ELK] (1759).
- Thaler, R. (1980). Toward a positive theory of consumer choice. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 1(1), 39–60.
- Tversky, A., und Kahneman, D. (1971). Belief in the law of small numbers. *Psychological Bulletin*, 76(2), 105.
- Wang, S. S., Young, V. R., und Panjer, H. H. (1997). Axiomatic characterization of insurance prices. *Insurance: Mathematics and Economics*, 21(2), 173–183.

## Aktuelle Studie



### Risikokontrollierte Vermögensverwaltung am Beispiel von SMART «Defensive» und «Moderate»

Hato Schmeiser / Florian Schreiber

Niedrige Zinsen und volatile Kapitalmärkte führen zu hohen Preisen für Investmentgarantien in Altersvorsorgeprodukten. Für Kunden, die zwar eine gewisse Sicherheit schätzen, aber in der langfristigen Anlage keine grossen Performanceverluste erleiden wollen, kann das Konzept der risikokontrollierten Vermögensverwaltung eine interessante Alternative zu gemischten Kapitallebensversicherungsprodukten und klassischen Fondsanlagenformen sein.

Zum Download auf [www.ivw.unisg.ch](http://www.ivw.unisg.ch)



Institut für Versicherungswirtschaft

Universität St.Gallen

**Impressum**

**41. Jahrgang I • 2019**

**Herausgeber:**

Institut für Versicherungswirtschaft  
der Universität St.Gallen  
Tannenstrasse 19  
9000 St.Gallen  
Schweiz  
E-Mail: [ivwhsg@unisg.ch](mailto:ivwhsg@unisg.ch)  
[www.ivw.unisg.ch](http://www.ivw.unisg.ch)

**Redaktionsteam:**

Jan-Christian Fey  
Florian Klein  
Andreina Zink  
Telefon +41 71 224 36 55

**Satz und Druck:**

Cavelti AG, Marken. Digital und gedruckt.