



# Eine Botschaft des EY Insurance Leadership Teams

Zu Beginn des Jahres 2025 ist die globale Versicherungswirtschaft mit bekannten Vektoren der Veränderung konfrontiert, die sich jedoch ständig weiterentwickeln. Klima und Cybersicherheit stehen zwar weiterhin ganz oben auf der Agenda von leitenden Führungskräften, aber es ist unübersehbar, dass andere Kräfte die Landschaft umgestalten werden.

Das Tempo der technologischen Veränderung hat sich mit dem Aufkommen von generativer künstlicher Intelligenz (GenAI) und dem schnellen Aufstieg der agentischen KI weiter beschleunigt. Geo- und handelspolitische Spannungen sowie die anhaltende makroökonomische Turbulenz und politische Polarisierung stellen neue komplexe Herausforderungen dar, die sich zu grösseren Barrieren der Veränderung entwickeln könnten. Neuer Wettbewerb, vermehrte aufsichtsbehördliche Kontrollen und die laufende Veränderung des Kundenverhaltens erfordern ebenfalls die Aufmerksamkeit der Vorstandsetagen.

Trotzdem sehen wir die kurz- und langfristigen Aussichten der Branche optimistisch. Es besteht eindeutiger Bedarf an Kernversicherungsschutz und eine starke Nachfrage nach eher ganzheitlichen Lösungen und Nebenleistungen. Neue Geschäftsmodelle gewinnen an Zugkraft. Höhere Datenvolumen eröffnen neue Möglichkeiten bei Risikobewertung, Tarifgestaltung und Partnerschaften. Noch nie gab es für Versicherer so viele Chancen oder Anreize für die Einführung von Neuerungen. Und noch nie brauchte die Welt dringender eine hochleistungsfähige Versicherungswirtschaft.

Neben der Darstellung der aktuellen Risikolandschaft nimmt der Global Insurance Outlook spezifische Wachstumschancen in den Sektoren und Regionen in den Fokus. Ausserdem untersuchen wir, welche Schlüsselrolle erweiterte Datenstrategien und -funktionen spielen, damit diese Chancen genutzt werden und auf der starken Dynamik der letzten Jahre aufgebaut werden kann.

Wie die früheren Ausgaben soll auch unser Bericht 2025 leitenden Führungskräften adäquate Informationen zur Verfügung stellen und ihnen helfen, auf einem turbulenten Markt den zukünftigen Kurs abzustecken. Wir hoffen, dass die auf den folgenden Seiten dargestellten Erkenntnisse und Empfehlungen für Sie hilfreich sind und sie rechtzeitig kommen. Sehr gern würden wir mit Ihnen diskutieren, welche Auffassungen Ihre Organisation in Bezug auf die angesprochenen Themenkomplexe, Möglichkeiten und Notwendigkeiten vertritt.



**Isabelle Santenac**  
EY Global Insurance Leader



**Jeff Gill**  
EY Americas Insurance Leader



**Anita Sun-Young Bong**  
EY Asia-Pacific Insurance Leader



**Philip Vermeulen**  
EY EMEIA Insurance Leader

# Executive Summary

## 1

### Orientierung in einer volatilen und komplexen Marktlandschaft

- ▶ **Veränderung der globalen Dynamik:** Die USA sind gut aufgestellt für starkes Wachstum, weil ihr günstiges wirtschaftliches Umfeld Kapital anzieht. Die fragmentierte politische Landschaft Europas und der wachsende Schuldendruck belasten dagegen die wirtschaftliche Stabilität und vergrössern die Spar- und Schutzlücken.
- ▶ **Entstehende gesellschaftliche und strukturelle Veränderungen:** Polarisierung, wirtschaftliche Ungleichheit und wachsende Lücken bei der Altersvorsorge verschärfen gesellschaftliche Spannungen. Die Versicherer werden verstärkten Prüfungen unterzogen, damit sie ihren Zweck erfüllen und mehr Bürgerinnen und Bürger bei der Erreichung von Wohlergehen und Sicherheit unterstützen.
- ▶ **Regulatorischer Ausblick:** Die strafferen regulatorischen Vorgaben in Europa erhöhen die Compliance-Kosten, während die lockerere Aufsicht Vorteile für US-Versicherer bringt. Dadurch verschiebt sich die M&A-Aktivität in Richtung Nord- und Südamerika sowie den asiatisch-pazifischen Raum.

## 2

### Mehrere Wachstumspfade beschreiben

- ▶ **Transformatives Wachstum voranbringen:** Unabhängig von der Sparte oder Region können Versicherer ihre Leistung mit gezielter Produktinnovation, technologieorientiertem Vertrieb, Ökosystem-Partnerschaften, strategischem Cross-Selling und Skalierung erfolgreicher Angebote steigern.
- ▶ **Grossgewerbe und Rückversicherung:** Bei den Wachstumsstrategien werden die erheblichen Auswirkungen von Cyber- und Klimarisiken sowie geopolitischen Risiken berücksichtigt. Öffentlich-private Partnerschaften, alternative Strategien für den Risikotransfer und parametrische Lösungen werden sich verbreiten, wobei weiterhin in komplexere Dienstleistungen in den Bereichen Underwriting und Risikominimierung investiert wird.
- ▶ **Personenversicherungen:** Die Zunahme autonomer Fahrzeuge, entstehende Mobilitätsökosysteme und Smart Homes zwingen die Versicherer zur Innovation mit stärker personalisierten und flexibleren Lösungen, einschliesslich eines nutzungsbasierten Versicherungsschutzes, Produktbündelung und Embedded Offerings.
- ▶ **Lebensversicherung:** Private Rentenversicherungen und betriebliche Altersvorsorge, Produktinnovation (z. B. massgeschneiderte Rentenversicherungen, hybride Angebote) und die Diversifizierung des Vertriebs stellen eindrucksvolle Wachstumschancen dar.

## 3

### Das Unternehmen neu aufstellen mit einem umfassenderen Datenbestand, modernisierter Technologie und neuen Talenten

- ▶ **Strategische Ausrichtung des Unternehmens auf Daten:** Daten und KI müssen ganz oben auf der Agenda der CEOs stehen. Schwerpunkte müssen intelligenter, schlankere Prozesse für die strategische Planung und Entscheidungsfindung und nicht allein höhere Effizienz sein.
- ▶ **Transformation der Geschäftstätigkeit mit Technologie und Daten:** Automatisierung und Digitalisierung sind entscheidend für die Schaffung schlanker, flexibler und agil operierender Umgebungen, die Steigerung der Effizienz, die Senkung der Kosten und die schnellere Erzielung guter Kundenergebnisse in der gesamten Wertschöpfungskette.
- ▶ **Vorbereitung der Mitarbeitenden und der Unternehmenskultur auf das Zeitalter der KI:** Die Stärkung von Talenten mit KI, die Aktualisierung des Talentpools und die Förderung einer Kultur der Innovation und Anpassungsfähigkeit sind entscheidend für die Erzielung von Produktivitätszuwächsen, die Steigerung der Mitarbeiterbindung und die Unterstützung einer nachhaltigen Transformation.

# 1

# Orientierung in einer volatilen und komplexen Marktlandschaft

Angesichts von geopolitischen Risiken, Handelsspannungen und regulatorischen Veränderungen kommt strategischer und operativer Flexibilität eine besondere Bedeutung zu.

Volatilität und Unsicherheit – sowohl innerhalb einzelner Märkte als auch regionsübergreifend – kennzeichnen die globale Versicherungswirtschaft in einem seit Jahrzehnten nicht gekannten Ausmass. Die internationale Stabilität, an die sich die Versicherer bis in die 1990er Jahre gewöhnt hatten, erscheint auf absehbare Zeit unerreichbar und kommt vielleicht nicht wieder.

Stattdessen haben die Versicherer zu kämpfen mit:

- einer Veränderung der globalen Dynamik mit deutlich unterschiedlichen wirtschaftlichen Aussichten, die die Wachstumsagenda in den verschiedenen Regionen prägen
- veränderten gesellschaftlichen Bedürfnissen und Herausforderungen, wobei politische Spannungen, gesamtwirtschaftliche Unsicherheit und demografische Veränderungen die Aufstellung strategischer Pläne kompliziert gestalten, aber auch Nachfrage entfachen
- regulatorischen Veränderungen, die das Wettbewerbsumfeld, die Prioritäten bei Innovationen und die Investitionen in Transformation beeinflussen

98%

der CEOs planen eine Veränderung der strategischen Investitionspläne aufgrund geopolitischer Herausforderungen

Quelle: EY CEO Outlook Pulse Survey, 2024

56%

der CROs nennen die Geopolitik als eines der drei Hauptrisiken in den nächsten drei Jahren

Quelle: EY Insurance CRO Survey

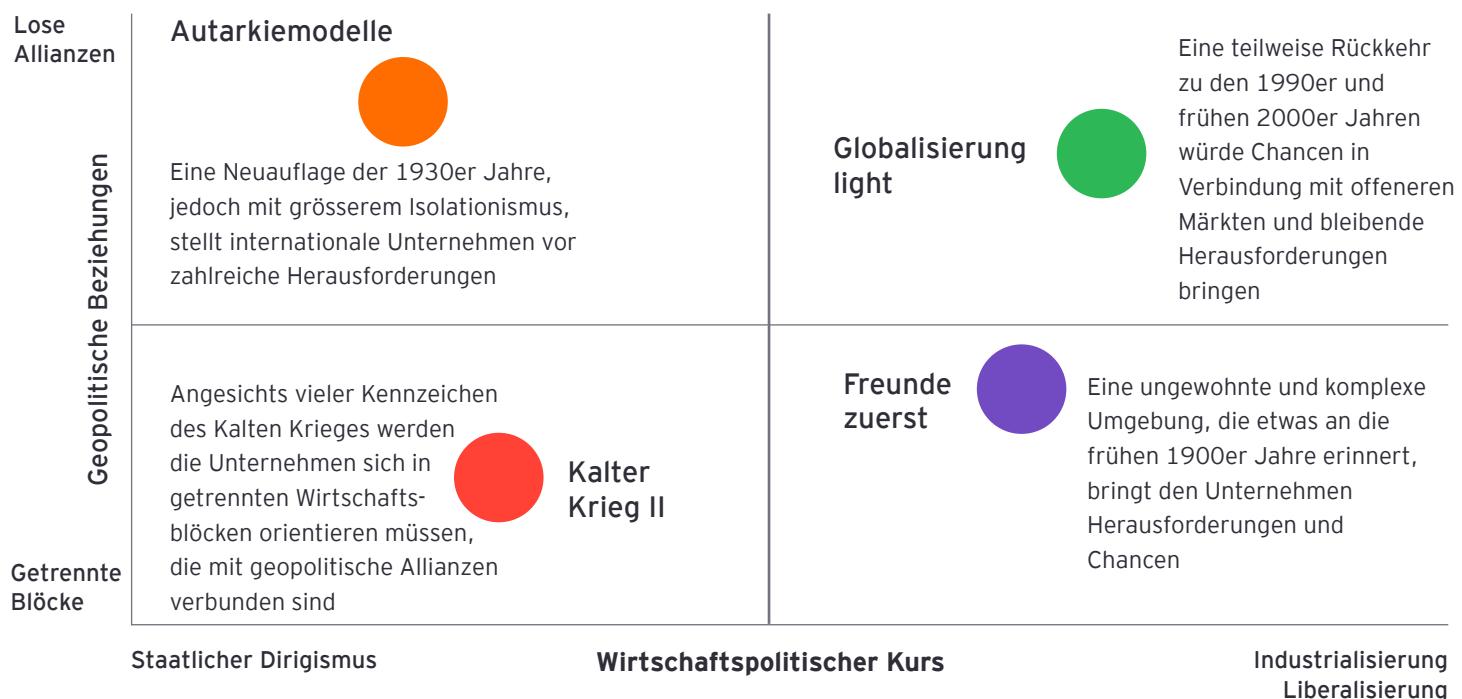
## Veränderung der globalen Dynamik

Kriege und bewaffnete Konflikte bedrohen die Marktstabilität insgesamt, unterbrechen Lieferketten und gefährden die Geschäftstätigkeit in betroffenen Regionen. Zunehmende Handelsspannungen zwingen die Träger zur Anpassung regionsspezifischer Strategien, um das Risiko von Unterbrechungen soweit wie möglich zu senken. Langsameres Wirtschaftswachstum, eine Verschiebung der Kapitalströme, Beschränkungen des Risikotransfers und weniger Zugang zu Technologie werden erhebliche Auswirkungen auf Wachstumsstrategien, Transformationspläne und regulatorische Angelegenheiten haben. Weniger weltweiter Handel bedeutet weniger Nachfrage nach See- und Ausfuhrkreditversicherungen sowie anderen Versicherungsarten, da multinationale Unternehmen ihr Auslandsgeschäft zurückfahren. Die Investmentportfolios der Versicherer, insbesondere im Bereich der internationalen Assets, werden möglicherweise niedrigere Renditen erzielen und einige Versicherer zwingen, sich

alternative Investitionen mit höheren Erträgen zu suchen, um ihre langfristigen Verpflichtungen zu erfüllen.

Sollten protektionistische Massnahmen umgesetzt werden, sind die Versicherer in mehrfacher – und manchmal widersprüchlicher – Weise herausgefordert. Die Steuerpolitik, einschliesslich der Koordination der geplanten weltweiten Mindeststeuersätze durch die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), muss ebenfalls in den Blick genommen werden. Spannungen aufgrund der wirtschaftlichen Ungleichheit, des stagnierenden Lohnwachstums (die durch steigende Kosten der medizinischen Versorgung und die Inflation verschärft werden) und die riesige Lücke bei der Altersvorsorge können die Innovationsagenda im Hinblick auf die Bezahlbarkeit und Zugänglichkeit von Versicherungsprodukten (insbesondere in den Lebensversicherungssparten) beeinflussen.

### Vier plausible globale Szenarien für 2027



Quelle: EY-Parthenon

“

Die Geopolitik hat sich dramatisch verändert, mit divergierenden Wegen und sehr unterschiedlichen Ergebnissen in den einzelnen Regionen und Märkten.



**Gregory Daco**

EY-Parthenon Chief Economist

## USA führend beim ungleichen weltweiten Wachstum

Mit einem über dem Trend liegenden BIP-Wachstum von annähernd 2.1% bleibt die US-Wirtschaft 2025 der globale Wachstumsführer. Dies wird unterstützt durch solide Einkommenszuwächse, eine prozyklische Produktivität und eine expansive Politik. Der US-Exceptionalismus wird die Kapitalströme weiter zu Dollar-Vermögenswerten lenken, den Dollar stärken und potenziell die Investitionsströme zu Schwellenmärkten unterbrechen und gleichzeitig den Inflationsdruck in der übrigen Welt verschärfen.

Die Weltwirtschaft wird 2025 vermutlich ihre moderate Dynamik beibehalten, wobei das reale BIP-Wachstum ähnlich wie 2024 bei 3.2% liegen wird, aber die regionalen Wachstumsmuster werden stark desynchronisiert sein. Die wirtschaftliche Dynamik wird sich 2026 aufgrund von Handelsspannungen und schwächerem Wachstum in den USA und China wahrscheinlich verlangsamen. Die globale Inflation dürfte stetig von 4.5% im Jahr 2024 auf rund 3.4% im Jahr 2025 sinken, obgleich die hochentwickelten Volkswirtschaften wahrscheinlich schneller Preisstabilität erreichen werden als die Schwellenmärkte. Die anhaltende Inflation bei Löhnen und Dienstleistungen könnte zu uneinheitlichen geldpolitischen Antworten mit aufwärtsgerichteten Inflationsrisiken inmitten von zunehmendem Protektionismus, geopolitischen Spannungen und demografischen Einschränkungen führen.

### Globales BIP:

<b>3.2%</b>	<b>3.2%</b>
2024	2025 (Prognose)

### Globale Inflation:

<b>5.4%</b>	<b>3.8%</b>
2024	2025 (Prognose)

Quelle: OECD

## Regulatorischer Ausblick

Der allgemeine Trend geht zu strengerer Regulierungsaufsicht und ausführlicheren Berichtspflichten. Allerdings besteht Unsicherheit über die Entwicklungen auf den verschiedenen Märkten. Fragmentierung ist ein deutliches Risiko für multinationale Unternehmen, da in den Rechtssystemen unterschiedliche Vorschriften und Standards im Einklang mit ihren jeweiligen Prioritäten erlassen werden. Es stellt sich die Frage, ob und wie mehr Regulierung in Europa die Compliance-Kosten in die Höhe treiben und potenziell die Profitabilität gefährden könnte. Einer Lockerung der Vorschriften auf Bundesebene in den USA, die nach Ansicht einiger Analysten einen möglichen Wettbewerbsvorteil bieten würde, kann eine Verschärfung der Aufsicht in den Bundesstaaten entgegenstehen.

Insgesamt sehen Führungskräfte weltweit die USA als sicheren Hafen mit einem günstigeren wirtschaftlichen Umfeld, während die fragmentierte politische Landschaft in Europa eine Herausforderung für Investitionspläne und Innovationsprogramme darstellt. Die erwarteten höheren Renditen bei einigen europäischen Ländern mit ungewisser politischer Lage wird deren Verschuldung erhöhen und könnte den Druck auf die staatliche Altersversorgung noch verstärken und die Spar- und Schutzlücken vergrößern. Aufgrund der allgemeinen Trends wird erwartet, dass es in den USA und in den Wachstumsmärkten im asiatisch-pazifischen Raum weiterhin eine starke M&A-Aktivität geben wird.

**61 %**

der Versicherer nennen veränderte regulatorische Anforderungen als wichtigste operative Herausforderung für das vor uns liegende Jahr

Quelle: Mercer

Die Regulierungsbehörden in Europa und dem Vereinigten Königreich räumen der Finanzstabilität und einer ausführlicheren und transparenten Berichterstattung für Versicherer sowie dem Verbraucherschutz und Datenschutzstandards Vorrang ein. Die Versicherer stellen sich bereits auf die Anforderungen des KI-Gesetzes und des Digital Operational Resilience Act (DORA) ein. Sie müssen sich außerdem auf die Rechtsvorschriften der Financial-Data-Access-Verordnung (FIDA) – oder Open Insurance – vorbereiten, die vermutlich 2025 bestätigt und dann phasenweise eingeführt wird. Diese Rechtsvorschriften ebnen den Weg für den Datenaustausch zwischen Renten-, Spar- und Sachversicherungsprodukten auf der Basis der erteilten Zustimmung. Da FIDA den Übergang zu Open Finance und einer neuen Datenökonomie einleitet, hat sie Auswirkungen auf das Wachstum von Versicherern, die ihr Leistungsangebot erweitern möchten.

## Vom Kompromiss zum Wettbewerb: Wird CRR3 einen unfairen Vorteil für Banken schaffen, die Eigentümer von Versicherungen sind?

Die Kapitaladäquanzverordnung 3 (Capital Requirements Regulation 3, CRR3) ist im Januar 2025 in Europa in Kraft getreten und legt den Aufsichtsrahmen für Banken und bankgeführte Finanzkonglomerate fest. Ähnlich wie bei der Entwicklung von Solvency II erlebt, ist sie ein Ergebnis von technischer Beratung, ausführlicher Konsultation und letztendlich politischem Kompromiss. Die CRR3 gewährt Versicherungsunternehmen im Eigentum von Banken Vorteile in zwei bestimmten Bereichen:

- ▶ Vorteilhafte Kapitalbehandlung, weil die Vollkonsolidierung der Investition in Versicherungsunternehmen mit Ausweis auf der Aktivseite erlaubt wird, wie vorübergehend gemäss dem dänischen Kompromiss vereinbart
- ▶ Klarstellung in neuen Anforderungen, dass der Goodwill bei Erwerbungen durch Versicherungs-Teilkonzerne in Konzernbewertungen als Abführung an die Kapitalposition der konsolidierenden Bank einbezogen wird

Was bedeutet das nun für die Versicherer? Es besteht jetzt ein klarer und erweiterter Vorteil für Banken, denen Versicherungsvermögen gehört. Für einige Analysten sieht das nach unausgeglichenen Wettbewerbsbedingungen aus. Betrachtet man die operative Performance von Versicherungsunternehmen im Vergleich zu Banken, spricht für Banken potenziell vieles dafür, Versicherungsunternehmen im Rahmen einer breiter angelegten Strategie zu erwerben, um die Bankenbewertung zu verbessern.

Es liegt auf der Hand, dass als kurzfristige Auswirkung ein Umdenken bei strategischen Partnerschaften zwischen Banken und Versicherern erforderlich ist. Die Banken sondieren möglicherweise die vertikale Integration durch Aufkauf von JV-Partnern, Unternehmenszukäufe oder Neugründungen von Gesellschaften. Eine vollständige Bewertung der mit diesen Optionen verbundenen Chancen und Risiken erfordert die Aufmerksamkeit der Führungskräfte von Versicherungen in Europa. Während der Kapitalvorteil bei der Gestaltung von Finanzkonglomeraten klar ist, muss die Verknüpfung der Risiken zwischen Versicherungs- und Bankunternehmen im Hinblick auf ihre Auswirkungen auf das allgemeine systemische Risiko und die möglichen Marktverzerrungen im gesamten Finanzsystem noch beurteilt werden.

Besuchen Sie [Ey.com](#) und erfahren Sie mehr:  
[Towards a revival of bancassurance in Europe? >](#)

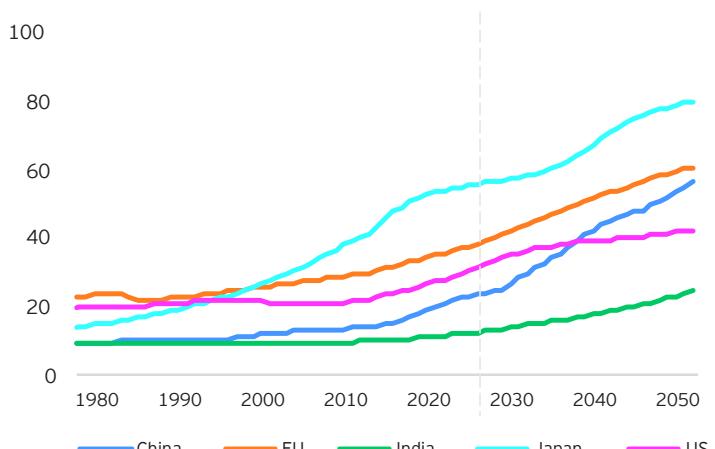
## Veränderte gesellschaftliche Bedürfnisse

In vielen Märkten haben die Führungskräfte von Versicherungen die gesellschaftlichen und politischen Spannungen ebenfalls im Blick. Polarisierung bleibt eine mächtige Kraft, wobei Politik zunehmend von extremen Splittergruppen und nicht von konsensorientierten Moderaten betrieben wird. Die kürzliche Tötung des CEO einer Krankenversicherung in den USA hat Schockwellen durch die Vorstands- und Führungsetagen der gesamten Branche gesandt. Die massiven Spar- und Rentenlücken könnten den Gegensatz bei der Einkommensungleichheit weiter verstärken und die Regierungen zum Handeln zwingen.

Der demografische Wandel könnte bestehende Spannungen verschärfen. Die zunehmende Langlebigkeit – der so genannte Silber-Tsunami – wird die riesigen Spar-, Renten- und Schutzlücken weiter wachsen lassen und die begrenzten Staatshaushalte weiter belasten. Wachsende Defizite bei Unternehmen und staatlichen Stellen werden wahrscheinlich durch mehr Transfers von Pensionsrisiken gelöst werden.

Sinkende Geburtenraten werden einen starken Anstieg der Abhängigkeitsverhältnisse zur Folge haben, da die Zahl der nicht Erwerbstätigen deutlich höher liegen wird als die Zahl der Personen im Erwerbsalter. In der EU liegt das Verhältnis der Ruheständler zur Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bei 1:3 und wird bis 2050 auf mehr als 1:2 ansteigen. Das Verhältnis liegt in China derzeit bei 1:5, wird nach Angaben von Oxford Economics und der UNO bis 2050 aber 1:2 betragen und bis 2080 den Wert von 1:1 überschreiten.

Altersabhängigkeitsverhältnisse, global  
Anteil der Bürger im Alter von 65+ / Bürger im Alter von 20–64



Quelle: Oxford Economics/UN World Population Prospects, 2024

### Handlungsansätze für Unternehmen:

- Aufbau von operativer Agilität und Resilienz im Unternehmen, um weiter flexibel auf unvorhersehbare Entwicklungen, ungewisse Auswirkungen von gesamtwirtschaftlichen und geopolitischen Veränderungen und sonstige Formen der Volatilität reagieren zu können
- Entwicklung neuer prädiktiver Modelle zur Berücksichtigung entstehender Risiken, einschliesslich häufiger und schwerer Naturkatastrophen, mehr Cyberangriffen und extremer Szenarien
- Förderung einer Test- und Lernkultur ausgehend von der Geschäftsleitung, um Sondierungen neuer Möglichkeiten zu erleichtern, die sich durch fluktuierende Marktbedingungen bieten
- Beteiligung an Dialogen zu Regulierungsfragen, um sich auf zukünftige Veränderungen einzustellen und der zunehmenden Fragmentierung in den einzelnen Rechtssystemen zu begegnen
- Laufende Bewertung von Strategien zur Kapitaloptimierung, um sicherzustellen, dass sie die unterschiedlichen Anforderungen auf den einzelnen Märkten erfüllen und langfristige Stabilität auch bei Wirtschaftsschocks garantieren können

# 2

## Mehrere Wachstumspfade beschreiten

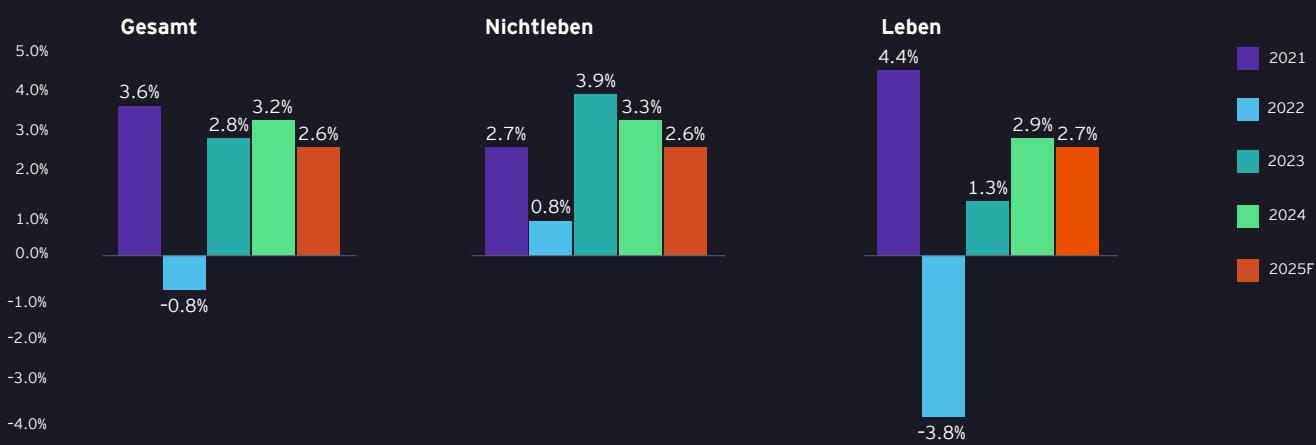
Versicherer erkennen zunehmend: Wo sich eine Schutzlücke auftut, bestehen potenziell riesige Wachstumschancen.

Trotz zahlreicher Herausforderungen hat die globale Versicherungswirtschaft in den letzten Jahren eine relativ starke Performance erbracht und wird den Erwartungen zufolge sowohl in den reifen als auch in den aufstrebenden Volkswirtschaften ein stetiges Wachstum verzeichnen. Dieser Optimismus herrscht in der gesamten Branche vor, trotz der Wahrscheinlichkeit von mehr Disruptionen und unerwarteten Ereignissen wie den jüngsten Waldbränden und den Überschwemmungen im letzten Jahr.

Nach Auffassung vieler Analysten werden die günstigen Bedingungen für die Preisgestaltung zumindest kurzfristig

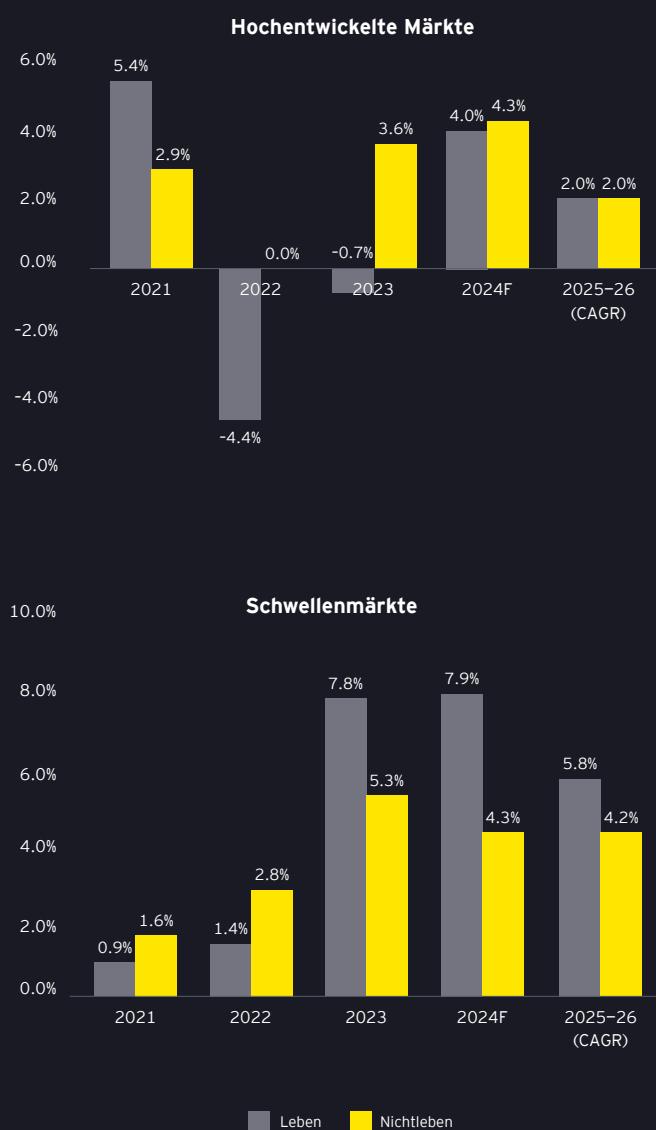
bestehen bleiben. Die rückläufige Inflation und die Stabilisierung der Zinssätze tragen ebenfalls zu den generell positiven Aussichten bei. Den Prognosen zufolge wird der Lebensversicherungsmarkt stetig wachsen. In der Nichtlebenssparte wird dagegen aufgrund der allgemeinen Marktaufweichung und langsamerer Zinserhöhungen ein eher moderates Wachstum erwartet. In allen Sparten muss die Versicherungswirtschaft der Resilienz Vorrang einräumen, um veränderlichen Risiken zu begegnen, langfristige Stabilität zu gewährleisten und die Chancen zu ergreifen, die in einem sich stetig wandelnden Umfeld bestehen.

### Reales Prämienwachstum, gesamt, Nichtleben und Leben, 2021–2025F



Quelle: Swiss Re Sigma, EY Insights

## Reales Prämienwachstum, gesamt, Nichtleben und Leben, 2021-2026F



Quelle: Swiss Re Sigma, EY Insights

## Die Chance für transformatives Wachstum ergreifen

Führungskräfte wissen, dass mutiges, kreatives und entschlossenes Handeln erforderlich ist, um die positive Dynamik der letzten Jahre aufrechtzuerhalten und transformatives Wachstum zu erreichen. Unabhängig von der Region, der Sparte oder dem Wachstumsziel müssen die Versicherer ihre Kernangebot aktualisieren und das Produkt- und Dienstleistungsportfolio im Einklang mit dem veränderten Kundenverhalten und der sich entwickelnden Marktnachfrage erweitern.

Gezielte Produktinnovation bedeutet, traditionelle Strukturen und Grenzen hinter sich zu lassen und Angebote (z. B. Präventionsleistungen, Altersvorsorge) zu priorisieren, die von den Verbrauchern gewünschten Ergebnisse hervorbringen (z. B. gesündere Lebensweise, finanzielles Wohlbefinden). Nutzungsbasierte Produkte, modulare Bündelung und massgeschneiderte Tarifgestaltung können die Treue und Kundenbindung fördern. Versicherer können KI und erweiterte Analysen nutzen, um gezielte Empfehlungen für zusätzliche Komponenten abzugeben und den Versicherungsschutz an ihre veränderten Bedürfnisse anzupassen. Stärker personalisierte Angebote und intelligenteren Kundenbindungsstrategien tragen dazu bei, die Spar- und Schutzlücken durch verbesserten Schutz für alle Arten von Kunden zu verkleinern. Sie bringen den Kunden ausserdem einen höheren Nutzen – eine erfolgreiche Wachstumsstrategie.

Transformatives Wachstum erfordert erhebliche Arbeit «am Geschäft», während die Versicherer neue Kompetenzen entwickeln und Wege finden, um in ihrer gesamten Geschäftstätigkeit effizienter und effektiver zu werden. Für die erfolgreiche Skalierung ihrer Innovationen brauchen die Versicherer schlank, flexible und hochautomatisierte operative Umgebungen. Solche Modelle tragen zur Kostensenkung bei. Noch wichtiger: Sie erleichtern die Skalierung margenschwacher Produkte, die Verbindung mit Partnern und Ökosystemen und die Integration von Zukäufen. Dies alles ist entscheidend für die Umsetzung ambitionierter Wachstumsstrategien auf den heutigen Wachstumsmärkten.

Im Vertrieb wird es weiterhin Innovation im Dienste des Wachstums geben. Die Träger müssen sicherstellen, dass ihre technische Umgebung ausreichend modernisiert wird, um sich leicht an Ökosystemen zu beteiligen und Embedded-Produkte über bestehende Partnerschaften oder neue Kanäle anzubieten. Auf diese Weise erhalten die Versicherer Zugang zu neuen Kundensegmenten und erweitern das Angebotsportfolio für Bestandskunden. Integrierte Bancassurance-Modelle, Pensions-Dashboards und arbeitgeberbasierte Programme bieten alle ein hohes Wachstumspotenzial für Träger, die ihre internen Systeme vorbereiten und die richtigen Kompetenzen entwickeln (z. B. Datenverwaltung, strategische Partnerschaften).

# Die Wachstumsagenda der Nichtlebenssparte: Innovation als Lösung für veränderliche Risiken

Die wichtigsten Prioritäten für Nichtlebensversicherer sind untrennbar mit den komplexesten Herausforderungen, der höchsten Marktnachfrage und den dringlichsten gesellschaftlichen Bedürfnissen verbunden. Für Gewerbeversicherer sind Schutzlücken bei Cyber- und Klimarisiken eine Aufforderung zur Entwicklung von eher ganzheitlichen Lösungen. Bei den Personenversicherungen liegt der Schwerpunkt auf flexibleren, personalisierten Angeboten, die der heutigen Lebens- und Arbeitsweise der Menschen entsprechen.

**Technologierisiken:** Technologische Fortschritte wie KI verändern die Branche, bergen aber weiterhin neue Risiken. Aufgrund von Daten- und KI-Risiken müssen die Versicherer sich Herausforderungen wie der algorithmischen Voreingenommenheit, dem Datenschutz und aufsichtsbehördlichen Kontrollen stellen. Gleichzeitig ist eine starke Governance erforderlich, um die ethische Verwendung und Compliance zu gewährleisten.

**Klimarisiko:** Die zunehmende Häufigkeit schwerer Wetterereignisse wird die Versicherer zwingen, die Risikoprognose zu verbessern und die Underwriting-Modelle anzupassen. Die Versicherer müssen die Preisstrategien angeleichen, innovative Technologien nutzen und mit Stakeholdern der Branche zusammenarbeiten, um Resilienz zu entwickeln und besser auf unvorhergesehene Klimaereignisse zu reagieren.

Diese und andere Risiken zeigen deutlich, dass die Versicherer proaktive Risikomanagementstrategien einführen, in Technologie und Innovation investieren und mit Regulierungsbehörden und Stakeholdern ins Gespräch kommen müssen, um sich 2025 wirksam auf die veränderliche Risikolandschaft einzustellen. Auf ihrem Innovations- und Expansionskurs wird es entscheidend sein, dass die Branche einen Ausgleich zwischen dem Wachstumsstreben und effektivem Risikomanagement findet und gleichzeitig ihre Resilienz gegenüber diesen Risiken erhält.

## Aussichten für Grossgewerbe und Rückversicherung

Wechselnde Risiken, technologische Fortschritte und eine veränderliche Marktdynamik bestimmen die Wachstumsagenda für Grossgewerbeversicherer und Rückversicherer. Mit der zunehmenden Versicherungsdurchdringung in den Schwellenmärkten in Asien, Lateinamerika und Afrika sehen die Versicherer einen entsprechenden Anstieg der Nachfrage. Die Risikohaftung verschiebt sich weiter zwischen Trägern, Maklern und Captives. Alle Beteiligten sind besorgt über die Aufweichung des Marktes, denn dadurch lässt die unlängst erreichte Profitabilität schwerer aufrechterhalten. Es gibt jedoch Anzeichen, dass Träger und Rückversicherer ihre in Vorbereitung befindlichen Preisstrategien verbessern sowie der Kostenoptimierung Priorität einräumen.

**Cyber – ein Milliarden-Dollar-Problem und eine Chance:** Viele sehr ernste Prognosen zu Cyber-Bedrohungen bewahrheiten sich: Verstärkte und zunehmende Angriffe sind ein erhebliches Problem für alle Größen und Arten von Unternehmen weltweit. Laut Untersuchungen der Allianz bereitet der Bereich Cyber Unternehmensleitern heute die grösste Sorge und liegt damit erstmals seit Jahren vor der Angst vor Betriebsunterbrechung. Hiscox hat festgestellt, dass kleine und mittelgrosse Unternehmen (KMU) sich mehr Sorgen über Cyberrisiken als über die Wirtschaft oder den Wettbewerb machen. Angesichts des zunehmenden Umfangs der Angriffe auf solche Firmen ist ihre Sorge mehr als berechtigt.

Die Bedrohungen werden nur noch ernster werden. Die Täter (einschliesslich staatlich geförderter Gruppen) nutzen KI zur Anwendung äusserst raffinierter Techniken, mit denen die meisten IT-Abteilungen nur mühsam Schritt halten können. Die Einführung von Partnerschaften und Ökosystemen, Cloud-basierten Systemen und GenAI vergrössern die Angriffsfläche und lassen neue Vulnerabilitäten für Versicherer entstehen. Das Management von Ökosystem-Risiken steht tatsächlich zunehmend im Zentrum von Cybersicherheitsprogrammen. Die Täter nutzen Vulnerabilitäten, die mit mangelnder Kenntnis der Sicherheitsinfrastruktur und der Datenströme von Dritten verbunden sind.

### Anteil von Kleinunternehmen, die Cyberangriffe erleben



87%

Anteil globaler Entscheider, die sagen, dass ihren Unternehmen ein angemessener Cyberschutz vor Cyberangriffen fehlt

Quelle: Munich Re Cyber Survey 2024

Laut Recherche von Munich Re bietet der Bereich Cyber für Versicherer erhebliche Wachstumschancen. Dies belegt das Wachstum, das sich in den vergangenen fünf Jahren fast verdreifacht hat. In jüngster Zeit wurden enorme Wachstumsraten erzielt. Nach Angaben von Swiss Re hat sich das Gesamtmarktvolumen von 2017 bis 2020 und von 2020 bis 2022 jeweils verdoppelt.

Trotz der komplexen Herausforderungen beim Umgang mit den Cyberrisiken sind die Nachfragesignale und der Marktbedarf so gross, dass sie nicht ignoriert werden können. Einer überwältigenden Mehrzahl der Unternehmen fehlt der benötigte Versicherungsschutz (und sie wissen, dass sie ihn brauchen). Das aktuelle Angebot passt aber nicht unbedingt zum Bedarf der meisten Unternehmen. Grössere Firmen mit hoher Sicherheitskompetenz und genauer Kenntnis der eigenen Risiken sehen häufig keinen Nutzen in einer Cyberversicherung. Viele KMU sind der Meinung, dass sie über den Preis aus dem Markt gedrängt werden.

Wegen des Kumulapotenzials und der Risiken des staatlich geförderten Cyberkriegs bezweifeln einige Versicherer, dass Cyberrisiken überhaupt versicherbar sind. Die jüngsten Verbesserungen bei der Modellierung und Preisgestaltung geben jedoch Anlass zu Optimismus. Regulatorische Initiativen wie die europäische Richtlinie zur Netzwerk- und Informationssicherheit (NIS2) und der Digital Operational Resilience Act (DORA) können auch bewirken, dass Cyberpolicen von den Kunden besser angenommen werden, vorausgesetzt, dass die Versicherer neue Lösungen auf der Grundlage bewährter Methoden und neu entstehender Standards entwickeln.

Aus Wachstumsperspektive sollte der unversicherte KMU-Markt Priorität geniessen. Zu einem klareren Wertangebot gehören bezahlbare Produkte, die auf Präventionsleistungen ausgerichtet sind. Partnerschaften mit Tech- und Sicherheitsfirmen können die Modellierungs-, Präventions- und Erkennungsmöglichkeiten verbessern und gleichzeitig Support durch Recovery Services bieten. Die Schliessung der Cyberschutzlücke wird nicht einfach, aber sie bietet der Branche die grössten Gewinnchancen seit Jahrzehnten.

“

Während einige Analysten sich Gedanken über die Versicherbarkeit von Cyberrisiken machen, steigen die Marktnachfrage und die Wachstumschancen weiter.

20%

prognostizierte CAGR des globalen Cyberversicherungsmarktes bis 2027

Quelle: *Munich Re Cyber Survey 2024*

32%

jährliche Wachstumsrate des Cyberversicherungsmarktes, 2017-2022

Quelle: *Swiss Re*



## Wachstumspotenzial durch häufigere und schwere NatKat-Ereignisse freisetzen

Schäden aufgrund von Naturkatastrophen (NatKat) von mindestens 100 Milliarden USD jährlich gehören inzwischen zur Lebensrealität der Versicherungswirtschaft. Das letzte Jahr hat gezeigt, dass nur sehr wenige Regionen vor Klimarisiken gefeit sind; Grossschadensereignisse in Spanien, auf den griechischen Inseln und im Südosten der USA haben deutlich gemacht, dass vermeintlich risikoarme Orte gefährdet sind. Die Waldbrände in Los Angeles könnten sich als teuerste Katastrophe erweisen, die die Branche jemals erlebt hat. Mittelschwere Schadensereignisse treten jedoch häufiger auf und verursachen schwerere finanzielle Schäden. Aus den genannten Gründen steigt bei Versicherern, die häufigere und schwerere Katastrophenereignisse bewältigen müssen, die Nachfrage nach Rückversicherungskapazität.

Die NatKat-Prämien steigen. In Frankreich sollen 2025 deutlich höhere Tarife wirksam werden. Die Versicherer in Deutschland, Italien, Österreich und den USA haben ähnlich hohe Steigerungen verzeichnet. Die höheren Tarife werfen ein Schlaglicht auf die harte finanzielle Realität von Klimarisiken unabhängig davon, ob sie auf staatliche Massnahmen oder Marktkräfte zurückzuführen sind.

Generell erfordert das Klimarisiko ein Umdenken bei den traditionellen Ansätzen für Risikomanagement, Tarif- und Schadenmodellierung. Darüber hinaus müssen die Versicherer sich auf mögliche behördliche oder staatliche Anordnungen wie z. B. in Italien einstellen, die sie dazu zwingen könnten, Hochrisikogebiete und -ereignisse zu versichern. Dies sollte ein ausreichender Anlass sein, um nachhaltige Lösungen und Deckungsoptionen anzubieten.

## CAGR bei versicherten NatKat-Schäden, global, 1994-2023

<b>7.1 %</b>	<b>4.1 %</b>
mittelschwere Ereignisse (1–5 Mrd. USD)	schwerwiegende Ereignisse (> 5 Mrd. USD)

**> 40 %**  
Anteil der Weltbevölkerung, der an klimavulnerablen Orten lebt  
Quelle: Geneva Association

**~ 20 %**  
der Global Corporates werden bis 2035 Rating-Abstufungen aufgrund von Klimavulnerabilitäten hinnehmen müssen  
Quelle: Fitch

## NatKat-Schutzlücke nach Region, 2014-2023

Global

**2'349 Mrd. USD**

Wirtschaftliche Schäden

**944 Mrd. USD**

Versicherte Schäden

**1'405 Mrd. USD/60 %**

Schutzlücke

Nord- und Südamerika

**1'297 Mrd. USD**

Wirtschaftliche Schäden

**706 Mrd. USD**

Versicherte Schäden

**592 Mrd. USD/46 %**

Schutzlücke

Quelle: Swiss Re

EMEA

**357 Mrd. USD**

Wirtschaftliche Schäden

**106 Mrd. USD**

Versicherte Schäden

**250 Mrd. USD/70 %**

Schutzlücke

Asien

**639 Mrd. USD**

Wirtschaftliche Schäden

**99 Mrd. USD**

Versicherte Schäden

**540 Mrd. USD/85 %**

Schutzlücke

Ozeanien

**56 Mrd. USD**

Wirtschaftliche Schäden

**33 Mrd. USD**

Versicherte Schäden

**23 Mrd. USD/41 %**

Schutzlücke

**Das Versprechen parametrischer Lösungen:** Gewerbeversicherer und Rückversicherer setzen auf parametrische Versicherungslösungen, um mehr Kunden mehr Schutz zu bieten. Durch Fernerkundungsplattformen und -instrumente wie Satelliten sind jetzt Verbesserungen der Genauigkeit und Aktualität von «Erdbeobachtungsdaten» (z. B. Informationen über atmosphärische Bedingungen und Wasserverhältnisse) möglich.

Das Anwendungsspektrum parametrischer Lösungen wird breiter. Kleinbauern nutzen parametrische Lösungen für ihre Ernteversicherung und die Anbieter von erneuerbarer Energie zum Schutz vor geringer Sonnenstrahlung und unterdurchschnittlichen Windgeschwindigkeiten. Die Weltbank verwendet parametrische Trigger, um Entwicklungsländern Mittel für die Reaktion auf Naturkatastrophen sowie Krankheitsausbrüche oder Pandemien bereitzustellen. The Nature Conservancy und Swiss Re kooperieren bei der Finanzierung der Wiederherstellung von Korallenriffen in Mexiko. Die Auszahlungen sind jeweils an die Sturmstärke geknüpft.

**Praktische Umsetzung von öffentlich-privaten Partnerschaften:** Unabhängig davon, ob sie auf die Anordnung staatlicher Stellen oder industriegeführte Initiativen zurückgehen, sind gemeinsame öffentlich-private Programme facettenreich und umfassen Präventionsleistungen, frühzeitige Meldungen, vorgeschriebene Prämienhöhen und neue Sicherheitsstandards für Versicherungsnehmer in vulnerablen Regionen.

### Parametrische Versicherung

Marktgrösse 2023

14.8 Mrd. USD

CAGR 2024-2032 (Prognose)

11.5%

Quelle: Global Market Insights

## Öffentlich-private Zusammenarbeit bei Klimarisiken in den Niederlanden

In Anbetracht der Geschichte und Geografie der Niederlande überrascht es vielleicht nicht, dass der niederländische Versicherungsverband «Verbond van Verzekeraars» (VVV) mehrere Stakeholder einbindet, um die Resilienz des Landes gegen Klimarisiken wie Hochwasser zu verbessern. «Proaktive Massnahmen zur Minderung dieser Risiken sind zwingend geboten, denn wenn wir nichts tun, könnten sich die Kosten klimabedingter Schäden in den nächsten Jahrzehnten verdoppeln», erklärt der geschäftsführende Direktor des VVV, Richard Weurding.

Die niederländischen Versicherer arbeiten auf mehreren Feldern, um diese enormen und wachsenden Risiken zu bewältigen. Ihr Engagement reicht von öffentlicher Aufklärung über Risikoprävention und Frühwarnsysteme bis hin zu effizienten Schadenbearbeitungs- und Anpassungsstrategien. Nach Angaben von Weurding haben sich öffentlich-private Partnerschaften entwickelt, um Hochwasserrisiken zu beherrschen. Nach der Nordsee-Sturmflut im Jahr 1953, einer der grössten Katastrophen in der Geschichte der Niederlande, waren Versicherungen gegen Hochwasser von Flüssen, Seen oder dem Meer verboten. Mit der Zeit begannen private Versicherer jedoch, Überschwemmungen durch Starkregen zu versichern.

Im Zentrum der Gespräche zwischen den Versicherern und der Regierung steht die Ausweitung des Versicherungsschutzes. «Das gegenwärtige System ist nicht ideal, aber die Branche

verfügt über die Erfahrung und das Instrumentarium, um mehr Sicherheit zu bieten, proaktive Massnahmen zu fördern und wirksame Schadenbearbeitung im Katastrophenfall anzubieten», meint Weurding. Eine wirksame Rückversicherung wäre ebenfalls wichtig, um angemessene Deckung aufgrund der hohen Gefährdung in den Niederlanden zu bieten.

Die Branche hat ein gemeinsames Front-Office für die Schadenbearbeitung vorgeschlagen, in dem staatliche Entschädigungen mit privaten Versicherungsansprüchen zusammengeführt werden, um den Gesamtprozess zu rationalisieren und bei Naturkatastrophen höhere Effizienz zu erreichen. Die Versicherer sind an einer gemeinsamen nationalen Plattform mit der niederländischen Regierung und Banken beteiligt, um Anpassungsmassnahmen zu untersuchen, die finanzielle Überlegungen in die Hochwasser-Resilienzplanung einbinden. Für bestimmte Präventionsmassnahmen, wie z. B. Vorschriften für die Verwendung resilenter Materialien oder die Regulierung von Bautätigkeiten in hochwassergefährdeten Gebieten, ist eventuell gesetzgeberisches Handeln erforderlich.

Technologiegestützte und datenbasierte Innovation in der Wasserwirtschaft ist entscheidend, um Schutz vor steigenden Meeresspiegeln, Starkregen, Hagel und anderen Klimabedrohungen zu bieten. Der VVV fördert die Zusammenarbeit mit dem niederländischen meteorologischen Institut zur Verbesserung der Warnsysteme. «Technologien, die präzisere Daten liefern, führen zu leistungsfähigeren Klimarisikomodellen und besserer Vorhersage und Vorsorge», erklärt Weurding.

### **Etablierung alternativer Risikotransfer-Strategien:**

Versicherungsgebundene Wertpapiere und NatCat-Bonds und andere unkonventionelle Ansätze bei den Risikotransfer-Strategien sind eine weitere Möglichkeit, wie gewerbliche Träger Wachstum generieren können. Die eindrucksvolle Expansion von Captives und MGAs wird sich wahrscheinlich fortsetzen,

denn sie erfüllen wesentliche Marktbedürfnisse. Außerdem sind diese wenig kapitalintensiven Unternehmen attraktiv für externe Investoren. M&A (insbesondere Geschäfte unter Beteiligung von aussichtsreichen InsurTechs) sind eine weitere häufige Wachstumsstrategie.

## **Daten- und erkenntnisbasierte Zusammenarbeit sorgt für Innovation und dynamisches Wachstum bei Swiss Re**

Die neu entstehenden Risiken, mit denen Unternehmen heutzutage konfrontiert sind, sind so komplex und vielfältig, dass zu ihrer Bewältigung ein systematischer Ansatz erforderlich ist. Aus diesem Grund gewinnen Captives, einschließlich virtueller Captives, an Zugkraft. Risikotransfer- und Risikominderungsstrategien sind nach Aussage von Ole Ohlmeyer, Global Head Customer & Distribution Management & Alternative Risk Transfer (ART) bei Swiss Re, jedoch nur ein Erfolgselement. Kooperation und Co-Creation mit Kunden, hohe Datenkompetenzen und Talente sind ebenfalls entscheidend.

«Angesichts der aktuellen Marktbedingungen sind die Firmen offener dafür, über alternative Strukturen zu diskutieren», erklärt Ohlmeyer. «Es ist ein einmaliger Moment, um diese neuen, innovativen Möglichkeiten zum Schutz vor aufkommenden Risiken einzusetzen und anzupassen.» Aus diesem Grund ist Zusammenarbeit jetzt entscheidend. Swiss Re arbeitet aktiv mit Kunden, Maklern und anderen Stakeholdern der Branche zusammen, um gemeinsam die richtigen Lösungen zu entwickeln. Im Bereich alternativer Risikotransfer (ART) versuchen Unternehmen, ein breiteres Spektrum von Risiken zu steuern. Normalerweise weisen sie aufkommende Risiken ihren eigenen Captives zu und sondieren dann Möglichkeiten, diese Risiken zu reduzieren und zu übertragen (z. B. durch traditionelle Stop-Loss-Szenarien). Diese Schritte stellen eine deutliche Veränderung gegenüber der einfachen Erweiterung bestehender Versicherungsverträge um neue Deckungen dar.

Swiss Re hat das Ziel, ein breiteres Portfolio von ART-Angeboten zu schaffen, und beginnt dazu mit der datengestützten Analyse der aktuellen und neu entstehenden Risiken jedes Kunden. «Die Schwere und Häufigkeit der Risiken verändert sich. Dies führt zur Neubewertung traditioneller Modelle und zur Entwicklung ganzheitlicher Risikomanagement- und Schutzstrategien», erklärt Ohlmeyer.

Neu aufkommende Technologien wie autonome Fahrzeuge und intelligente Stromnetze sowie zunehmende Cyber- und Klimarisiken unterstreichen die Notwendigkeit hoher Datenkompetenzen. «Wir konkurrieren eher bei den Datenverarbeitungs- und -analysek Kompetenzen als beim Dateneigentum», beobachtet Ohlmeyer. «Wir wollen ausgezeichnete Leistungen bei schlanker Datenintegration erreichen und so mehr Wert durch Risikoberatung bieten.»

«Trotz der Fortschritte bei KI bleibt das menschliche Element wichtig», erklärt Ohlmeyer, der den intensiven Wettbewerb um datenversierte Arbeitskräfte anerkennt. «Obwohl wir eine interessante Arbeit bieten, muss die Branche ihre Entwicklung und die zukünftige Richtung besser präsentieren, um Talente zu gewinnen.»



## Personalisierung: der Schlüssel zum Wachstum bei Privatversicherungen

Für viele Sach- und Unfallversicherer beginnt der Wachstumspfad mit einfacheren und flexibleren Produkten, mehr Erfahrungswissen und stärkerer Personalisierung. Durch operative Exzellenz – mit schlanken, kostengünstigen und hoch automatisierten Prozessen – können die Träger bei veränderten Marktbedingungen schnell umdenken und mit neuen Angeboten experimentieren. Bei der Digitalisierung der Kundenreise müssen die Träger der Versuchung widerstehen, Kosteneinsparungen den Vorrang vor Leistungsverbesserungen zu geben.

Für eine echte digitale Führungsposition müssen die Versicherer ihr zentrales Wertversprechen durch Nebenleistungen ergänzen. Sie können auch ihr Expertenwissen und ihre Kompetenzen erweitern, um neue Angebote zu unterstützen. Betrachten Sie:

- ▶ Wie regionale Träger in Europa jüngeren Fahrern massgeschneiderte Autoversicherungslösungen mit Sicherheitstrainings und Schulungskomponenten anbieten.
- ▶ Wie gebündelte und flexible Lifestyle-Pakete Cyberschutz, Datensicherheit und den Schutz der digitalen Identität kombinieren können.
- ▶ Wie Standard-Sachversicherungen durch Klimaschutz, einschliesslich Benachrichtigungen und Sicherheitstipps für Versicherungsnehmer in Hochrisikogebieten, ergänzt werden können.
- ▶ Wie nachhaltige Dienstleistungen auch zur Reduzierung zukünftiger Risiken beitragen können. Zum Beispiel könnten

Schadenzahlungen Optionen zum besseren Wiederaufbau mit Materialien bieten, die die Hochwasser- oder Brandrisiken senken.

- ▶ Wie die laufende Weiterentwicklung der nutzungsbasierten Versicherung (UBI) auch mit einem weiteren Wachstum von Abonnementmodellen parallel zum zunehmenden Einsatz von Elektroautos und autonomen Fahrzeugen verbunden sein wird.
- ▶ Mit der wachsenden Beliebtheit von Smart-Home-Services werden auch intelligenteren Versicherungspolicen populärer, einschliesslich Verträgen mit IoT-verbundenen Sensoren, die Echtzeit-Datenströme liefern und die Kunden und Versicherer so auf veränderte Bedingungen hinweisen, die zu Schadenforderungen führen könnten.

Firmen, die ihren Kunden dort begegnen, wo sie sind, werden am besten für bahnbrechendes Wachstum aufgestellt sein, müssen aber ihre Wertversprechen und ihre Vertriebsnetze überdenken. Die Embedded Insurance wird bei den Privatversicherungen ebenfalls weiterhin an Boden gewinnen, da mehr Käufe für den täglichen Bedarf und teure Aufwendungen (z. B. Reisen, Urlaube) automatisch versichert sind. Bancassurance-Kanäle sind in Europa auf Wachstumskurs, nachdem der dänische Kompromiss den Weg für CRR3 geebnet hat. Ebenso bedeutet die Entwicklung der Datenweitergabe und Kundenkontrolle im Rahmen der Open-Finance-Vorschriften (z. B. FIDA), dass die Regeln für die Kundenbindung neu geschrieben werden.

# Lebensversicherung: Wachstum durch flexible Produkte und erweiterten Vertrieb

Das facettenreiche Lebensversicherungsgeschäft umfasst viele verschiedene Geschäftsarten und -segmente. Sie reichen von traditionellen Schutz- und Sparprodukten bis zu fondsbasierten und plattformorientierten Angeboten, sowie von Angeboten für Privatkunden und Verbraucher (und die entsprechenden Vermögensverwaltungs- und Finanzplanungsleistungen) bis zu Gruppenversicherungen für Unternehmen, einschliesslich Schutz- und Altersvorsorgeprodukten und -leistungen. Produkte, die im Todes- und Invaliditätsfall greifen, gehören ebenso zum Portfolio vieler Lebensversicherer wie Erlebensfall- und Wellness-Leistungen.

Angesichts des Umfangs der Branche und der verschwimmenden traditionellen Grenzen ist es kein Wunder, dass so viele verschiedene Arten von Unternehmen um dieselben Kunden streiten. Ruhestandsleistungen, die die Renten- und Sparlücken schliessen sollen, sorgen für Impulse auf der Wachstumsagenda vieler Träger, wobei attraktive Zinssätze die Nachfrage zusätzlich anheizen. Die USA zeigen, wie hoch das Wachstumspotenzial ist. Laut Recherche von [LIMRA](#) stellen neue annualisierte Prämien im dritten Jahr in Folge einen Rekord auf.

In allen Untersegmenten der Lebensversicherung versuchen Träger, Plattformen zu konsolidieren, für reibungslose Kundenerlebnisse zu sorgen und Kosten zu optimieren. Die Verfügbarkeit von zweckdienlichen Lösungen (z. B. neue Business Engines, Underwriting Workbenches, Policenverwaltungssysteme) macht die Modernisierung etwas einfacher. Mit der Verbreitung von Fremdvertriebskanälen ist es wichtiger geworden, für verschiedene Produkte und Leistungen nahtlose, einheitliche Kundenerlebnisse anbieten zu können, um dynamisches, profitables Wachstum zu erreichen.

## 400 Mrd. USD

Umsätze bei Einzelrentenversicherungen in den USA, 2024

Quelle: Swiss Re

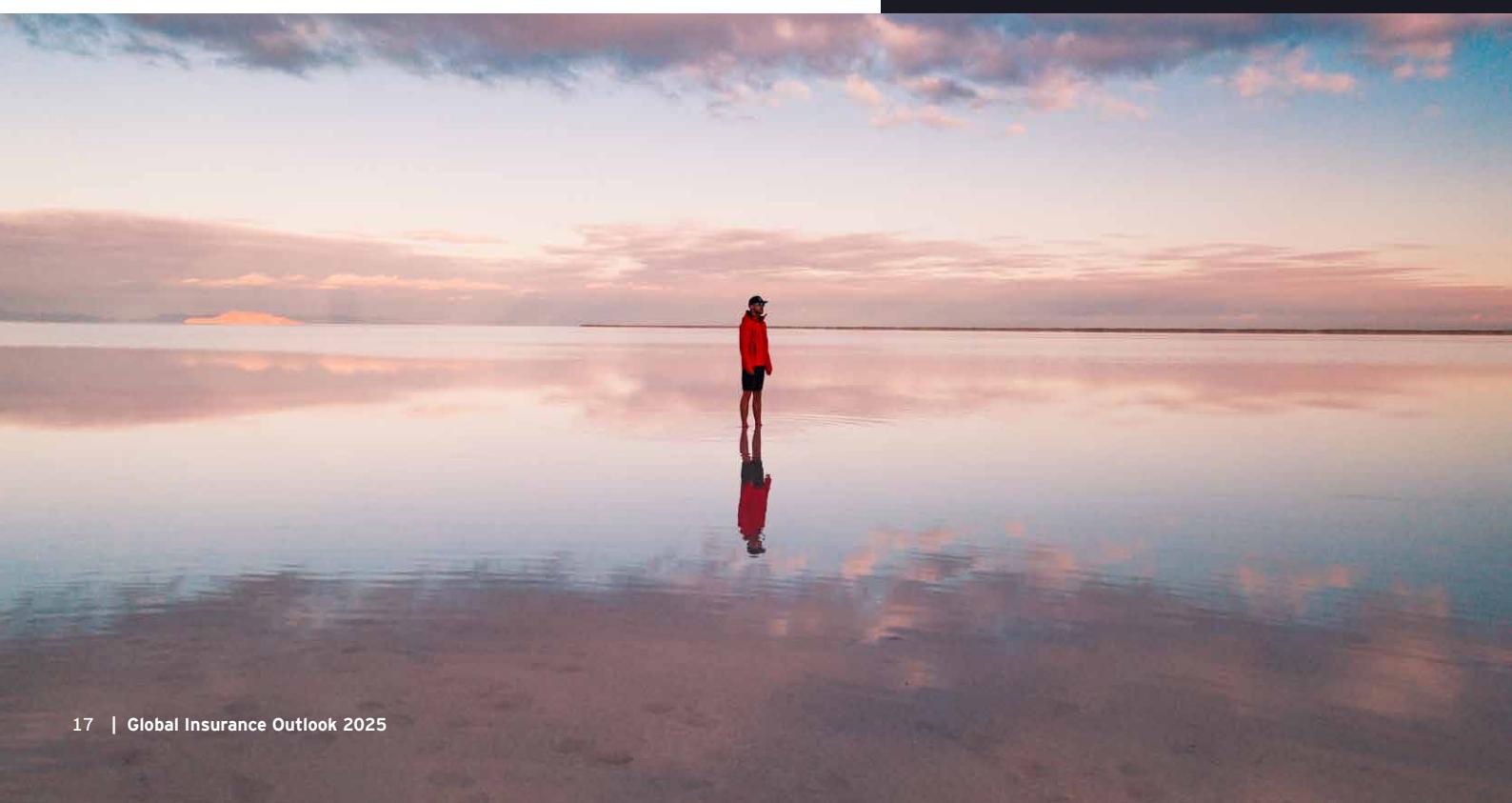
## 106 Mrd. USD

Umsätze bei Einzelrentenversicherungen in den USA im 1. Quartal 2024, 13% höher als das Vorjahresergebnis und das höchste Ergebnis für das 1. Quartal seit den 1980er Jahren

## 15.7 Mrd. USD

neue annualisierte Prämien bei US-Lebensversicherungen im Jahr 2023; dies bedeutet eine jährliche Steigerung von 1%; damit wird im dritten Jahr in Folge ein Allzeitrekord aufgestellt

Quelle: LIMRA



**Einzelrentenversicherung:** Die Altersversorgungslücke und die Defizite der staatlichen Rentenkassen erhöhen die Dringlichkeit, mit der Träger neue Lösungen entwickeln müssen. Das Gleiche gilt für die steigende Lebenserwartung und die alternden Bevölkerungen in Ländern weltweit. Die Ersparnisse – ob auf Privatkonten oder im öffentlichen Rentensystem – müssen länger und weiter reichen, weil die Menschen länger leben und weil ein anhaltender Inflationsdruck und Unsicherheit herrschen.

Zwar weisen einige Branchenbeobachter auf eine entstehende Krise hin, aber es gibt für die Versicherer genügend Möglichkeiten, auf dem Fundament der sozialen Sicherungsnetze aufzubauen und Lösungen anzubieten, mit denen Menschen ihren Wohlstand bewahren und ihren Lebensstil erhalten können. Darüber hinaus sind zahlreiche Kunden auf der Suche nach Hilfe bei der Durchführung grosser Vermögensübertragungen von den älteren Generationen.

Die Produkte müssen die Kunden in beiden Phasen unterstützen: in der Ansparphase, in der sie ihre Töpfe aufbauen und ihnen Leistungen erwachsen, und in der Auszahlungsphase, in der sie aufhören zu arbeiten (und anzusparen) und beginnen, ihre Ersparnisse in Anspruch zu nehmen. Die Angebote müssen flexibel und auf die verschiedenen Ziele, Einkommen und Arten von Arbeitnehmern zugeschnitten sein (einschliesslich Gig-Arbeitern und anderen Personen in neuartigen Beschäftigungsverhältnissen). Sie müssen auch berücksichtigen, dass der Übergang von der Anspar- in die Auszahlungsphase selten zu einem bestimmten Zeitpunkt erfolgt. Viele Personen gehen in Altersteilzeit. In dieser Phase finden Arbeiten, Ansparen und Inanspruchnahme parallel statt. Gebührenpflichtige Produkte, fondsgebundene Wertpapiere und hybride Produkte werden grössere Teile der Portfolios der meisten Träger einnehmen.

Es bestehen riesige Chancen und Gewinnpotenziale für Versicherer, die Lösungen für die wachsende Finanzkraft des Mass-Affluent-Segments entwickeln können. Angesichts der finanziellen Bedeutung dieser Investitionen für die Kunden ist erreichbare, bezahlbare und hochwertige Beratung entscheidend für die Freisetzung des Wachstumspotenzials. Beratung

sowie massgeschneiderte und flexible Produkte sind ebenfalls entscheidend, um den wachsenden Markt der vermögenden Privatpersonen und der vielen anderen zu bedienen, die mit der generationsübergreifenden Vermögensübertragung und Vererbung befasst sind.

Es besteht ein hohes Interesse daran, die Investitionsmöglichkeiten über Indexfonds und Anlagen auf öffentlichen Märkten hinaus auf private und alternative Anlageklassen zu erweitern. Eine solche Innovation kann den Schutz der Kundenergebnisse sowie Zusicherungen erfordern, dass die Produkte geeignet sind und ein gutes Preis-Leistungs-Verhältnis bieten.

**Betriebliche Altersversorgung:** Durch die langfristige Umstellung von Optionen mit Leistungszusagen auf Produkte mit Festbeiträgen tragen die Einzelnen weiterhin eine grössere Verantwortung für ihr langfristiges finanzielles Wohlergehen. Die geltenden Verpflichtungen, die (direkt oder indirekt) in den Unternehmensbilanzen enthalten sind, bieten Versicherern eine Chance auf dem Pensionsrisikotransfer-Markt. Die Möglichkeit solcher Transfers ist durch Zinsänderungen, den Zugang zu neuen Anlageklassen und die Nutzung der Rückversicherung für die internationale Risikostrukturierung erweitert worden. Zudem bieten sich auf reifen Märkten erhebliche Chancen.

Demografische Faktoren prägen den Gruppenversicherungsmarkt ebenfalls. Dies gilt insbesondere für die USA, wo die Millennials jetzt mehr als die Hälfte der Arbeitskräfte darstellen. Sie suchen nach Lösungen, die auf Wohlbefinden und ihre Lebenssituation ausgerichtet sind. Häufig haben sie kleine Kinder und die älter werdenden Eltern zu versorgen. Führende Gruppenversicherer und Leistungsanbieter werden wahrscheinlich eine Vorreiterrolle bei der Einführung von generativer KI (GenAI) spielen, um den verschiedenen Mitarbeitersegmenten flexiblere, massgeschneiderte Angebote zu machen. Die Träger werden ausserdem versuchen, ihre Angebote in Abrechnungssysteme und Systeme von Third-Party Administrators (Fremdverwaltern) zu integrieren und so die Erfahrung für die Planteilnehmer und Sponsoren zu verbessern.

“

Sparlücken, demografische Trends und Produktinnovation tragen zu positiven Wachstumsaussichten für Lebensversicherer bei.

49–61 Mrd. USD

BPA-Umsätze im Vereinigten Königreich, 2024

Quelle: Pension Insurance Corporation (PIC)

## Athene reitet auf der «Silber-Tsunami»-Welle und setzt auf Sieg

Das nicht so geheime Rezept für die beeindruckende Erfolgsgeschichte von Athene beruht auf einer einzigartigen, aber schwer erreichbaren Kombination von strategischem Fokus, Produktinnovation, effizienter Betriebsstruktur, hervorragenden Asset-Management-Kompetenzen durch Apollo und einer Hochleistungskultur. Schwerpunkt der Unternehmensaktivität ist der Markt der Rentenleistungen, der ein langfristiges Wachstumspotenzial durch den anhaltenden «Silber-Tsunami» von Ruheständlern aufweist.

«Die Menschen machen sich zunehmend Sorgen darüber, dass sie länger leben als ihre Einkünfte reichen, insbesondere wenn sie beobachten, wie ihre älter werdenden Eltern vor finanziellen Herausforderungen stehen», erklärt der CFO von Athene, Martin P. Klein. «Die Gesellschaft hat schlecht für den Ruhestand gespart. Dies führt zu einem grundlegenden Bedarf an einem garantierten Einkommen. Etwa 11'000 Amerikaner werden jeden Tag 65, der adressierbare Markt ist also riesig.»

Im Bereich der Beitragszusagen startet Athene die Zusammenarbeit mit Partnern, um den Planteilnehmern ein lebenslanges garantiertes Einkommen in einem Zieldatumsfonds anzubieten. Der Wert für die Kunden ist klar: «Ein garantiertes Einkommen lässt Sie ruhiger schlafen», meint Klein.

Athene hat eines der innovativsten Produktangebote auf dem Markt mit einem breiten Spektrum von Optionen, einschließlich Festrenten, fester indexierter Renten, registrierter indexgebundener Renten und Auszahlungsrenten. «Bei Athene entwickeln wir unsere Produktangebote laufend weiter, um unseren Kunden weitere Leistungen zu bieten», erklärt Klein. Langfristig sieht Athene Chancen für die Erschließung weiterer Märkte mit massgeschneiderten Produkten, die für verschiedene Kanäle und Kunden optimiert sind.

Innovative Produkte sind nicht das einzige Element der Erfolgsgeschichte von Athene. Das Unternehmen vertreibt seine Angebote über mehrere Kanäle, darunter Broker-Dealer und Banken. «Wir haben in weniger als 24 Monaten Geschäftsbeziehungen zu fünf grossen Finanzinstituten aufgenommen und bereiten uns auf weitere Markteinführungen mit noch mehr Partnern vor», sagt Klein.

Dass die Menschen inzwischen besser über Renten Bescheid wissen, betrachtet Klein als weiteren Schlüssel für Wachstum, denn mehr Kunden erkennen die Stabilität, die sie der Altersversorgung geben. Aufgrund seiner Kostenstruktur und Grösse zeichnet sich das Unternehmen durch seine hohe operative Effizienz aus. Die Kombination von Effizienz und attraktiven Produkten trägt zur Erreichung seiner starken Finanzergebnisse bei.

### Handlungsansätze für Unternehmen:

- ▶ Gezielte Innovationen mit Fokus auf den Ergebnissen der Zielkunden, Angebot von unkonventionellen Produkten und Leistungen, die das finanzielle Wohlergehen fördern, eine gesündere Lebensweise unterstützen und Schutzlücken verkleinern
- ▶ Auswahl von Partnern, die unsere Hauptstärken durch zusätzliche Kompetenzen ergänzen (einschließlich moderner Technik und besonderer Talente)
- ▶ Entwicklung der Kompetenzen und Neuausrichtung der Kultur an den Erwartungen für kontinuierliche Innovation und schnellere Produktentwicklung, häufigere Aktualisierungen und regelmässige Veröffentlichung neuer Produktmerkmale und Erweiterungen
- ▶ Verbesserung des strategischen Vertriebs und der Cross-Selling-Kompetenzen, um Marktanteile zu gewinnen und den reibungslosen Eintritt in neue Märkte zu gewährleisten; Grundlage hierfür sind tiefere Erkenntnisse über Kunden und KI-generierte Empfehlungen, die zur Maximierung des Kundennutzens beitragen

# 3

## Das Unternehmen neu aufstellen mit einem umfassenderen Datenbestand, modernisierter Technologie und neuen Talenten

Die Beschleunigung und Skalierung von Transformationsprogrammen kann die Grundlage für operative Exzellenz, wiederholbare Innovation und anhaltende Profitabilität legen.

Um in den heutigen komplexen Märkten zu bestehen und die enormen Wachstumschancen zu nutzen, müssen die Förderung der Technologie und die Datenorientierung von der Vorstandsetage ausgehen. Aufgrund von Bedrohungen durch den Wettbewerb, regulatorischen Veränderungen und steigenden Kundenerwartungen müssen hochentwickelte Werkzeuge und umfangreiche Datenbestände jeden Aspekt des Geschäfts unterstützen.

Daten und Technologie sind nicht mehr allein die Domäne der IT-Abteilungen. Sie müssen vielmehr in die Haupttätigkeiten im Tagesgeschäft der Unternehmen und in die Entscheidungsprozesse an der Spitze der Organisation auf der Vorstands- und Führungsebene eingebunden werden. Die Auswirkungen und die Möglichkeiten der Wertschöpfung betreffen Produktportfolios, Go-to-Market-Strategien und Dienstleistungsmodelle sowie Anpassungen an Organigramme, Berichtslinien und externe Partnerschaften. Mit KI werden morgen die Versicherer gewinnen, die sie heute nutzen, um ihre Kernstrategien neu aufzustellen und ihre Geschäftstätigkeiten umzustrukturieren.

Damit ihre Investitionen in KI maximalen Nutzen bringen, müssen die Versicherer schnell von strategischer Planung zur skalierbaren Implementierungen übergehen. Die vollständige Integration dieser Ressourcen in das Tagesgeschäft erfordert einen umfassenden und koordinierten Plan. Im Fokus stehen Underwriting und Risikobewertung. Dies bietet grosse Möglichkeiten für Innovationen. Aus Angst vor regulatorischen Rückschlägen zögern einige Versicherer und wollen nicht zu schnell oder zu mutig vorangehen. Wird jedoch gezögert, besteht die Gefahr, dass erhebliche Potenziale ungenutzt bleiben, während die Wettbewerber voranschreiten.

**Prioritäten der Sach- und Unfallversicherer bei Investitionen in generative KI**

54%

prädiktive Risikobewertungen

51%

erweitertes Underwriting

*Quelle: EY Survey, 2024*

---

99%

der Versicherer investieren bereits in GenAI oder planen solche Investitionen

*Quelle: EY-Parthenon*

## Strategische Ausrichtung des Unternehmens auf Daten

Datenstrategien werden eindeutig mit Geschäftsstrategien verknüpft sein und die Schaffung der notwendigen Grundlagen (z. B. Infrastruktur, Governance, Qualitätsstandards) und die Entwicklung der Kompetenzen und Anwendungsfälle, die kurzfristig Wert für das Unternehmen generieren, in einen sinnvollen Einklang bringen. Bei der Planung müssen ausserdem folgende Punkte berücksichtigt werden:

- Vorbereitung der Organisation auf die Nutzung der Möglichkeiten von KI und anderen modernen Technologien
- Aufbau einer robusten, flexiblen IT-Umgebung und einer zukunftsfähigen Dateninfrastruktur
- Entwicklung von adäquaten Governance-Modellen und Kontrollumgebungen für vollautomatisierte Prozesse, um die Qualität zu gewährleisten und Vertrauen aufzubauen
- Veränderung der Einstellung der Geschäftsleitung, sodass Daten als zentrale Faktoren behandelt werden, die Geschäftswert ermöglichen
- Nutzung regulatorischer Impulse für einen effektiveren Geschäftsbetrieb

Wenn die obersten Unternehmensebenen die Führung übernehmen, kann sichergestellt werden, dass KI-Investitionen und -Piloten strategisch priorisiert werden und dass erfolgreiche Experimente schnell skaliert und industrialisiert werden können. Einige Funktionen (z. B. Governance, Beschaffung) werden am besten zentral für das gesamte Unternehmen erfüllt. Dies trägt auch dazu bei, die strategische Abstimmung zwischen den in verschiedenen Geschäftseinheiten und Funktionsbereichen durchgeführten KI-Initiativen zu gewährleisten. Neue Datenbestände und Tools sollten wesentliche Elemente der strategischen Planung sein. Entscheidungen mit umfassenden Auswirkungen sollten nicht mehr innerhalb einzelner Funktionen getroffen, sondern abgestimmt werden, um unbeabsichtigte Konsequenzen im gesamten Unternehmen auf ein Mindestmass zu beschränken.

## Umbau der Geschäftstätigkeit mit Technologie und Daten

Datenstrategien der Führungsebene werden durch Digitalisierung und Automatisierung in das Tagesgeschäft übertragen. Dort findet die datengestützte operative Transformation in erster Linie statt. Die Marktführer der Nichtlebenssparte in den USA und im Vereinigten Königreich haben ihre Wertschöpfungsketten und alle Interaktionen mit Kunden vom Einkauf und Verkauf bis zu Vertragsverlängerung und laufender Unterstützung bereits digitalisiert. Bei einigen Schadenforderungen sind manuelle Eingriffe erforderlich, auch wenn Straight-Through-Processing für die grosse Mehrzahl das Ziel bleibt. Digitale Portale ermöglichen eine rationelle Antragsbearbeitung mit direkten Links auf Preisvergleichsseiten. Die Kunden erhalten Angebote und Kaufoptionen fast unmittelbar nach der Eingabe ihrer Daten. Im Bereich der

Lebensversicherung haben einige Träger signifikantes Wachstum von Neukunden durch Digitalisierung der Antragsverfahren und/ oder den Beitritt zu Ökosystemen (z. B. Pensions-Dashboards im Vereinigten Königreich) verzeichnet.

Enge Margen bei den Privatversicherungen erfordern eine solche Effizienz, doch auch im eher beziehungsorientierten Grossgewerbe- und Rückversicherungsgeschäft werden die Prozesse digitalisiert. Die automatisierte Quotierung hat für grosse Träger und Makler gleichermaßen erhebliche Effizienzgewinne erbracht. Auf zentralisierten Underwriting-Plattformen – oder Workbenches – finden Underwriter alles, was sie brauchen, an einer Stelle – mit integrierten Workflows für die Erfassung von Daten, die Bewertung von Risiken, die Festlegung von Tarifen, den Einblick in Portfolio-Positionen, die Ausstellung von Policien und die Erstellung der Dokumentation.

Viele Firmen nutzen APIs und GenAI vermehrt für die manuellen Workarounds, die weiterhin erforderlich sind (z. B. Berichte an die Geschäftsleitungen, Meldungen an Aufsichtsbehörden). Data Ingestion (für Slip-Daten und Schadensdaten) und Post-Binding-Prozesse sind Kandidaten für die weitere Automatisierung (insbesondere angesichts der enormen Steigerungen der Datenvolumen). Bei KI-gestützter Datenaufnahme sind gegebenenfalls weniger OCR-Tools und Offshoring erforderlich.

Während das grosse Potenzial von GenAI bei der Optimierung von Routineaufgaben und der Effizienzsteigerung für Wissensarbeiter bereits nachgewiesen ist, soll in den kommenden Jahren vermehrt agentische KI eingeführt werden. Hierbei handelt es sich um eine charakteristische neue KI-Version für komplexere Entscheidungen und Aufgaben. Versicherer, die diese verschiedenen Formen der KI wirksam kombinieren, werden einen Wettbewerbsvorteil erzielen, ihre Tätigkeiten rationalisieren, mehr personalisierte Dienstleistungen erbringen und die Kundenbindung stärken.

Über die Effizienzgewinne der Automatisierung hinaus wird KI zu Leistungsverbesserungen bei der dynamischen Risikomodellierung, der Betrugserkennung und prädiktiven Analysen für das Schadenmanagement führen – alles Bereiche, die Versicherern kurzfristig erheblichen Nutzen bringen. Sie wird Versicherern ausserdem die Möglichkeit bieten, schneller auf Marktveränderungen und veränderliche Kundenbedürfnisse zu reagieren. Fazit: Vollständige Automatisierung ist lange Zeit ein ambitioniertes Ziel für Versicherer gewesen, aber mit KI ist es für die meisten Versicherer durchaus erreichbar.

35%

mögliche Steigerung der Underwriting-Kapazität von Mitarbeitenden durch GenAI-gestützte Automatisierung

Quelle: Willis Towers Watson

## Vorbereitung der Mitarbeitenden und der Unternehmenskultur auf das KI-Zeitalter

Es ist eine Ironie des modernen Versicherungsgeschäfts, dass menschliches Talent den Unterschied zwischen hervorragenden und mittelmässigen Renditen auf Investitionen in Technologie macht. Dies gilt nicht nur wegen der Bedeutung von Human-in-the-loop-Anwendungen, sondern auch wegen der Auswirkungen dieser disruptiven Technologie auf den Menschen.

Denken Sie daran, wie sich die Rollen und Verantwortlichkeiten der Underwriter verändern werden. Sie werden nicht mehr Zahlen in Tabellenkalkulationen bearbeiten, sondern Algorithmen verbessern. Statt der Beurteilung individueller Risiken und Kunden werden sie mehr Zeit mit der allgemeinen Portfoliobewertung verbringen. Eventuell sind nicht alle zufrieden mit dieser Umstellung, aber viele werden froh über die Möglichkeit sein, mit umfangreicher Datenbeständen und einem modernen Instrumentarium zu arbeiten.

Einige Underwriter könnten durch KI ersetzt werden, aber ein hoher Prozentsatz wird ohnehin aus dem Beruf aussteigen. Stärker wird sich der exponentiell höhere Wert auswirken, den qualifizierte Underwriter generieren können, wenn sie zur Entscheidungsunterstützung mit KI-Tools auf Real-Time Insights zugreifen. Und wie die Untersuchung von EY zeigt, haben viele Mitarbeitende eine positive Einstellung nur Nutzung von GenAI bei der Arbeit. Für sie könnten Versicherer attraktiv sein, die bei ihrer Nutzung von KI vorausschauend handeln.

Um maximalen Nutzen aus dem Einsatz von GenAI im gesamten Unternehmen zu ziehen, müssen die allgemeine technische Agilität und die digitale Kompetenz besser werden. Die

gefragten Fachleute für Datenwissenschaft und Datenanalyse, Prompt Engineers, Customer Experience Designer und Beta Underwriter zu finden, ist – und bleibt – schwierig (und teuer). Über Ökosysteme, Partnerschaften und andere Formen der Zusammenarbeit kann leichter auf diese seltenen Qualifikationen zurückgegriffen werden. Diese Engagements erfordern jedoch neue Kompetenzen, insbesondere strategische Partnerwahl und Beziehungsmanagement. Die Marktführer werden Design Thinking, Rapid Prototyping und agile Arbeitsweisen perfekt beherrschen.

Veränderungen der Kultur und der Führungsstile werden ebenfalls erforderlich sein. Die Investitionen in Technologie werden deutlich höhere Renditen erbringen, wenn Menschen und Teams im gesamten Unternehmen zum Experimentieren mit generativer KI (innerhalb genau festgelegter Parameter) ermächtigt und zu offenerer Zusammenarbeit ermutigt werden.

Der erfolgreiche Einsatz von KI und die digitale Transformation erfordern wiederum menschliche Qualifikationen, Talent und Urteilsvermögen. Die Versicherer können generative KI nutzen, um technisch versierte Mitarbeitende zu gewinnen. Und sie können kommunizieren, wie sie mithilfe von KI einen gesellschaftlichen Nutzen in Form eines stärkeren Schutzes vor ernsten Risiken erbringen. Trotz der Schlagzeilen über die Vernichtung von Arbeitsplätzen durch KI beobachten viele Unternehmen, dass moderne Technologie die Mitarbeiterbindung stärkt und gleichzeitig dazu beiträgt, steigende Arbeitskosten und Löhne zu bewältigen.

**27%**

der Versicherer haben Trainingsprogramme für generative KI eingerichtet

**53%**

der Mitarbeitenden erklären, dass sich GenAI positiv auf ihre Produktivität auswirken wird

**77%**

der Führungskräfte von Versicherungen sind der Meinung, dass ihre Mitarbeitenden nicht über hohe Kompetenzen für die Implementierung von GenAI-Anwendungen verfügen

**52%**

der Mitarbeitenden erklären, dass GenAI sich positiv auf ihre Fähigkeit auswirken wird, hochwertige Arbeit zu leisten

Quelle: EY European Financial Services AI Survey

## Markel treibt die Transformation mit einer einheitlichen Datenstrategie voran

Markel ist als führender globaler Spezialversicherer in den Sparten Personenversicherungen, Gross- und Kleingewerbe tätig. Bei Innovation und Transformation wählt das Unternehmen einen datengesteuerten Ansatz. Es modernisiert Altsysteme und entwickelt eine einheitliche Datenstrategie, um seine Ziele zu verfolgen. Erreicht werden sollen eine bessere Entscheidungsfindung, effizientes Reporting und solidere Underwriting-Ergebnisse.

Im Bereich Daten steht das Unternehmen vor besonderen Herausforderungen. Seine Wachstumsgeschichte ist durch M&A geprägt. Dadurch sind im Unternehmen mehrere Datenplattformen und Altsysteme vorhanden, was die Datenextraktion, die Konformität und die Weitergabe zwischen Systemen erschwert. Aufgrund ihres Tätigkeitsbereichs hat jede Sparte ihren eigenen Datenbedarf. «Eine Universalstrategie funktioniert nicht», erklärt der Chief Underwriting Officer von Markel, Guenter Kryszon. «Jede Geschäftseinheit braucht einen massgeschneiderten Datenmanagement-Ansatz in Abhängigkeit von ihren spezifischen Produkten und Risiken.»

Das Unternehmen definiert die Schlüsseldaten für jede Sparte und richtet durchgängige Datenströme im gesamten Geschäft von der Dateneingabe und -aufnahme über die Schadenbearbeitung bis hin zu Backend-Systemen wie Underwriting- und Finanzsystemen ein. «Unser Ziel ist eine Single Source of Truth für Daten, damit dieselbe Anfrage nicht mehrfach unterschiedlich beantwortet wird», ergänzt Kryszon. Eine präzise Datenerfassung ist auch entscheidend für Rückversicherungsverträge und die Finanzberichterstattung.

Die grössten positiven Auswirkungen sind bislang im Bereich Underwriting festgestellt worden. Die Digitalisierung der Antrags- und Underwriting-Prozesse in der International

Division hat hier zu erheblichen Effizienzgewinnen geführt. Das Unternehmen hat den Durchsatz beim Underwriting um 113% gesteigert. KI-Tools helfen ebenfalls bei der Rationalisierung des Datenprüfverfahrens, sodass Underwriter sich auf hochwertige Aufgaben (z. B. präzisere Risikoselektion) konzentrieren können. «Wir haben eine positive Einstellung zu KI, insbesondere im Underwriting», erklärt Kryszon.

Durch kürzere Antwortzeiten bei Antragstellungen und die höhere Genauigkeit von Risikobewertungen hat die Digitalisierung der Underwriting-Prozesse Kunden, Maklern und anderen Partnern Vorteile gebracht. In der Praxis stellen mehr grosse Makler auf komplett digitale Antragsverfahren um.

Der kulturelle Wandel hat den Weg für die erfolgreiche Einführung neuer Technologien geebnet und die Skepsis bei Underwritern ausgeräumt. Die Underwriter haben für die Risikobewertung zwar seit jeher Informationen herangezogen, aber es braucht Zeit, Vertrauen in neue Algorithmen und Modelle aufzubauen. Da diese Tools ergänzend zur Fachkompetenz der Underwriter eingesetzt werden, können sie die Vorteile aus erster Hand sehen. Sie reichen von der Reduzierung manueller Prozesse und der Erhöhung der Geschwindigkeit bis zu verbesserter Risikoselektion und Profitabilität.

Kryszon bemerkt, dass die Rolle der Underwriter in Zukunft weniger in der Bearbeitung von Anträgen und mehr im Schliessen von strategischen Vereinbarungen und im Beziehungsaufbau bestehen wird. «Mithilfe der neuen Daten und moderner Technik können wir fundiertere Entscheidungen über Abschlüsse treffen», ergänzt Kryszon. «Letztendlich erzielen wir damit einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt.»

### Handlungsansätze für Unternehmen:

- ▶ Sicherstellen, dass die Daten-Roadmap des Unternehmens sowohl strategische Geschäftsziele als auch Standards für Qualität, Zugang und Governance umfasst
- ▶ Auswahl einer bestimmten Produktsparte oder Region, um die Vollautomatisierung der gesamten Wertschöpfungskette und des Kundenerlebnisses voranzutreiben
- ▶ Entwicklung gestufter Business Cases für KI- und Datenlösungen für Marktseite und Back-Office, die Kostensenkungen, Produktivitätszuwächse und neue Erträge aus Innovation umfassen
- ▶ Einbettung umfangreicherer Datensätze, um die Entscheidungsprozesse auf jeder Ebene des Geschäfts neu zu gestalten
- ▶ Priorisierung von KI-Anwendungsfällen, die Human-in-the-loop-Prozesse hervorbringen und bestimmte Jobs aufwerten
- ▶ Ermittlung von Altsystemen, in denen API-Wrapper verwendet werden können, um sichere Echtzeitverbindungen zu externen Partnern und dynamische Datenströme im gesamten Unternehmen zu ermöglichen
- ▶ Den regulatorischen Entwicklungen im Bereich Datenschutz und KI immer einen Schritt voraus sein, dazu Markttrends beobachten und sich in Branchengruppen und bei Behörden engagieren, um bei der Ausgestaltung möglicher Standards mitzuwirken

# Autoren

Isabelle Santenac  
EY Global Insurance Leader



Jeff Gill  
EY Americas Insurance Leader



Anna Hurynovich  
EY Global Senior Insurance Analyst



Anita Sun-Young Bong  
EY Asia-Pacific Insurance Leader



Philip Vermeulen  
EY EMEA Insurance Leader



## Key Contributors

Doug Plenty  
EY UK Insurance Transformation Leader



James Maher  
EY EMEA Life Insurance Leader



Loes Andringa  
EY EMEA Personal lines Insurance Leader



Patricia Davies  
EY Global Insurance Lead Analyst



Ein besonderer Dank gilt den folgenden Experten von EY für ihre wertvollen Erkenntnisse:

Abhishek Madhok  
Alok Bhargava  
Benedict Reid  
Chris Morbelli  
Chris Raimondo  
Doru Pantea  
Ed Majkowski

Fabian Seul  
Federico Guerreri  
Guillaume Fontaine  
Hanif Sidi  
James Littlewood  
Jennifer Baziuk

Julie Eichenseer  
Joel Junkans  
Jonathan Zhao  
Lars Weimer  
Nimna Varghese  
Olivia McTavish

Rodney Bonnard  
Simon Burtwell  
Sophia Yen  
Stefano Battista  
Walter Poetscher

Ihr Kontakt in Deutschland



### Thomas Korte

Partner, Insurance Sector Leader EY Germany  
Strategy and Transactions Insurance Leader, EMEA  
Telefon: +49 89 14331 15166  
thomas.korte@de.ey.com



Mit unserer Arbeit setzen wir uns für eine besser funktionierende Welt ein. Wir helfen unseren Kunden, Mitarbeitenden, der Gesellschaft und dem Planeten, Wert zu schaffen und das Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken.

Unterstützt durch Daten, KI und modernste Technologien helfen wir unseren Kunden, die Zukunft mit Zuversicht zu gestalten, und finden Antworten auf die drängendsten Fragen von heute und morgen.

Die Teams von EY bieten ein breites Portfolio von Dienstleistungen an, das die Bereiche Assurance, Consulting, Steuerberatung und Strategy and Transactions umfasst. Branchenspezifische Einblicke, ein global vernetztes, multidisziplinäres Netzwerk und vielfältige Ökosystem-Partner ermöglichen es den Teams von EY, ihre Dienstleistungen in mehr als 150 Ländern und Gebieten zu erbringen.

### **Zusammen die Zukunft mit Zuversicht gestalten.**

«EY» bezieht sich auf die globale Organisation der Mitgliedsfirmen von Ernst & Young Global Limited, von denen jede eine separate juristische Person ist, oder auf eine oder mehrere dieser Mitgliedsfirmen. Ernst & Young Global Limited ist eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung nach englischem Recht und erbringt keine Leistungen für Mandanten. Informationen darüber, wie EY personenbezogene Daten erhebt und nutzt, sowie eine Beschreibung der Rechte von Einzelpersonen im Rahmen der Datenschutzgesetze stehen unter [ey.com/privacy](http://ey.com/privacy) zur Verfügung. Die EY-Mitgliedsfirmen üben keine Rechtstätigkeiten in Ländern aus, in denen dies gemäss lokalem Recht untersagt ist. Weitere Informationen über unsere Organisation erhalten Sie unter [ey.com](http://ey.com).

© 2025 EY GmbH & Co. KG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Alle Rechte vorbehalten.

EYG Nr. 000582-25Gbl

ED Kein

Dieses Material wurde ausschliesslich zu allgemeinen Informationszwecken erstellt und ist nicht als Buchhaltungs-, Steuer-, Rechts- oder sonstige professionelle Beratung auszulegen. Für spezifische Ratschläge wenden Sie sich bitte an Ihre Berater.

Die in dieser Publikation zum Ausdruck gebrachten Ansichten entsprechen nicht unbedingt den Auffassungen der globalen EY-Organisation oder ihrer Mitgliedsfirmen. Ausserdem sollten sie im Kontext der Zeit gesehen werden, in der sie geäussert wurden.