

# Studie 2020 / 21

Geschäftsmodell-Transformation  
im Schweizer Versicherungsmarkt –  
Die Rolle des Risikomanagements

mazars

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

zhaw

School of  
Management and Law



## **Die Erweiterung des Kerngeschäfts um Dienstleistungen, der Verkauf über Plattformen, die operative Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Netzwerk sowie die Verfügbarkeit und Nutzung von Daten verändern das Geschäftsmodell der Versicherer. Was bedeuten diese Entwicklungen für die Prioritäten, die Rolle und das Kompetenzprofil der zukünftigen Risikomanagementfunktion? Wir haben den Schweizer Versicherungsmarkt befragt.**

Nicht überraschend wird die Bedeutung von Cyber- sowie Datenrisiken stark zunehmen. Dazu kommen weitere Risiken, welche die Befragten abhängig vom Geschäftsfeld leicht unterschiedlich beurteilen: Compliance-, Outsourcing-, Reputationsrisiken, externe Risiken sowie Risiken aus Akquisitionen und Beteiligungen werden eher zunehmen.

Die Kernthemen in der Risikomanagementfunktion sind, die strategischen Planungs- und Risikomanagement-Prozesse noch besser zu integrieren, früher in Veränderungsprozesse und -entscheidungen eingebunden zu sein sowie Kontrollen vermehrt zu automatisieren. Dafür muss allerdings die Datenaufbereitung beschleunigt werden. Eine weitere Herausforderung stellen für die meisten Befragten die knappen Ressourcen dar und dass viele Aufgaben bei denselben Personen landen. Dies zwingt zu einem pragmatischen Ansatz. Auch steigende Ad-hoc-Anfragen des Regulators führen zu Engpässen. Eine mangelnde oder abnehmende Attraktivität des Jobs sieht die Mehrheit der Befragten aber nicht. Eher wird der Bedarf gesehen, das Mandat weiterzuentwickeln, sei es in Bezug auf die Handhabung von Cyber- und Datenrisiken oder im Sinne einer Weiterentwicklung des Mandats vom Experten zum Netzwerker.

Die Zusammenarbeit mit Start-ups und Insurtechs sehen Versicherer als grosse Chance. Kooperationen bergen aber auch Risiken. Insbesondere die hohe Änderungsgeschwindigkeit wird von den befragten Risikomanagerinnen und -managern als Gefahr gesehen, Risiken nicht (rechtzeitig) zu identifizieren. Die Einbindung in die eigenen Systeme sowie unterschiedliche Mentalitäten verursachen hohe Komplexität. Demgegenüber schätzen viele Reputationsrisiken zwar generell als steigend ein, sehen diese aber nicht als grösste Herausforderung in der Zusammenarbeit mit Jungunternehmen. Auch das Fehlen von Risikomanagement-Expertise in neuen Geschäftsfeldern beschäftigt im Vergleich weniger.

Der Ausgleich von Risiko und Rendite steht auch weiterhin im Zentrum der Tätigkeit. Ein weiteres Spannungsfeld ist ferner, Kontrolle und Sicherheit gegenüber Kosten und Effizienz abzuwägen. Relevant zu sein, um Prozesse und Entscheide frühzeitig mitzugestalten, fordert von der Risikomanagementfunktion, genug nah und involviert und doch unabhängig zu sein sowie schnelle und gleichzeitig fundierte Entscheidungen zu treffen. Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass Risikomanagerinnen und -manager der Zukunft ein breites Kompetenzspektrum mitbringen sollten. Neben analytischen Fähigkeiten sind es vor allem auch die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, die das Profil in Zukunft prägen.

Die Rolle bleibt anspruchsvoll und vielseitig, darin sind sich die Befragten einig. Wir schlussfolgern, dass auch in der Risikomanagementfunktion Innovation gefragt ist. Sei dies bei der Automatisierung von beispielsweise Kontrollen, Schnelligkeit bei der Einbindung von Kooperationspartnern, bei der Erhöhung der Agilität des Handelns oder der Weiterentwicklung des Mandats zu einem Risiko- und Chancenmanagement.



# Inhaltsverzeichnis

<b>03</b>	Management Summary
<b>06</b>	Hintergrund zur Transformation in der Versicherungsindustrie
<b>07</b>	Interviewpartner
<b>08</b>	Studiendesign
	<b>Transformation des Geschäftsmodells</b>
<b>10</b>	Bedeutung für Versicherer
<b>12</b>	Treiber der Veränderungen
	<b>Auswirkung der Transformation</b>
<b>15</b>	Entwicklung ausgewählter Risiken
<b>18</b>	Aktuelle Herausforderungen
<b>20</b>	Zusammenarbeit mit Jungunternehmen
	<b>Entwicklung der Risikofunktion</b>
<b>22</b>	Spannungsfelder
<b>22</b>	Aktuelle Zielsetzungen im Risikomanagement
<b>26</b>	Zukünftiges Kompetenzprofil
<b>27</b>	Fazit
<b>28</b>	Verweise
<b>29</b>	Autoren

# Hintergrund zur Transformation in der Versicherungsindustrie

**Technologischer Wandel, die Alterung der Gesellschaft, Klimawandel sowie die Megatrends Globalisierung, Individualisierung, Mobilität, Digitalisierung und Konnektivität beschäftigen die Versicherungsindustrie als Risikoträger in besonderem Mass. Die Folge ist ein tiefgreifender Wandel, der Veränderungen am gesamten Geschäftsmodell der Versicherer mit sich bringt, sowohl am Kundenversprechen, der Art und Weise der Wertschöpfung als auch am Ertragsmodell.**

Treiber der Transformation sind ändernde und neu auftretende Risiken, Erwartungen und Anforderungen der Kunden an die Interaktion mit Versicherern, die Verfügbarkeit von Daten und die Fähigkeit, diese zu nutzen (vgl. EIOPA, 2017), agile Technologieunternehmen und Start-ups mit neuen Lösungsansätzen und das Entstehen von Ökosystemen (vgl. Braun & Schreiber, 2017) sowie nicht zuletzt politische und regulatorische Anforderungen (vgl. Capiello, 2020).

Im Fokus der Diskussion steht oft die digitale Transformation (Capiello, 2018), welche die Versicherungsindustrie nach Ansicht vieler Experten eher verzögert erfasst hat (Eling & Lehmann, 2018). Dabei stehen die Versicherungsunternehmen vor der Herausforderung mit teils sehr alten, über die letzten Jahrzehnte gewachsenen Systemen und Prozessen den Transformationsprozess zu gestalten. Während zu Beginn die administrativen Prozesse im Fokus standen, hat die Transformation längst die gesamte Wertschöpfungskette der Versicherungsunternehmen erfasst (vgl. Albrecher et al, 2019; EIOPA, 2017).

Die verschiedenen Funktionen und Bereiche im Versicherungsunternehmen sind gefordert, Veränderungen voranzutreiben, zu begleiten und umzusetzen. Mit dieser Studie beleuchten wir dabei die Rolle und Funktion des Risikomanagements. Als Funktion und Bereich, der sich ganzheitlich und systematisch mit der Ausgestaltung und Organisation eines verbesserten Risiko-Rendite-Ausgleichs beschäftigt, kann das Risikomanagement zur optimalen Struktur des Transformationsprozesses beitragen. Denn ein Transformationsprozess erfordert ein stetiges Abwägen von Rendite und Sicherheit, von Agilität und Stabilität, von Effizienz und Effektivität.

Wir wünschen Ihnen viel Spass und interessante Erkenntnisse bei der Lektüre.

Die Autoren

## Interviewpartner

Doris Andres  
Chief Risk and Legal & Compliance Officer  
Dextra Versicherung, Zürich

Marlene Arnold  
Mitglied der Geschäftsleitung  
Leitung Finanzen & Services  
Coop Rechtsschutz, Aarau

Olivier Aubry  
Chief Risk Officer  
AXA Schweiz, Winterthur

Peter Bamert  
Group Chief Risk Officer  
Helvetia, St. Gallen

Dr. Christian Dahmen  
Chief Risk Officer  
New Reinsurance, Zürich

Dr. Peter Giger  
Group Chief Risk Officer  
Zurich Insurance Group, Zürich

Marco Häfliger  
Leiter Risk & Compliance Management  
Sympany, Basel

Dr. Jan Küpfer  
Head Governance,  
Security & Compliance (Schweiz)  
Swiss Life, Zürich

Matthias Kuss  
Risk Governance  
AXA Schweiz, Winterthur

Stefan Ostermeier  
Leiter Controlling,  
Risiko- und Systemmanagement  
Deutsche Rück, Düsseldorf

Norbert Reisinger  
Chief Financial Officer  
SWICA, Winterthur

Bertrand Volken  
Leiter Risiko- und Qualitätsmanagement  
Visana Services AG, Bern

## Die Erkenntnisse dieser Studie basieren auf persönlichen Interviews mit 12 Expertinnen und Experten und einer Online-Befragung von 31 Versicherern. Wir bedanken uns bei allen, die mit ihrer Teilnahme an der Befragung und an den Gesprächen zu dieser Studie beigetragen haben.

Die Methodik der vorliegenden Studie basiert auf einer Kombination aus qualitativer und quantitativer Befragung (Abbildung 1). Die Autoren haben mit 12 Vertreterinnen und Vertretern des Risikomanagements verschiedener Versicherungsgesellschaften ein Expertengespräch geführt (vgl. Interviewpartner S. 7). Aussagen aus diesen Gesprächen finden sich als Zitate hervorgehoben und im Text integriert. Die Aussagen der Interviewten wurden anonymisiert und möglichst wortgetreu aufgeführt. Die quantitative Befragung auf Basis eines Online-Survey fand zwischen dem 26. August und dem 29. September 2020 statt.

Die Studie ist wie folgt organisiert (Abbildung 2). Das Kapitel Studiendesign gibt Aufschluss über das Studiendesign und die Stichprobe. Im Kapitel Transformation des Geschäftsmodells geben wir eine Übersicht über die Bedeutung der Transformation und der zugrundeliegenden Treiber. Daran anschliessend beleuchtet das folgende Kapitel die Auswirkungen der Transformation, indem die Entwicklung ausgewählter Risiken, aktuelle Herausforderungen und die Zusammenarbeit mit Jungunternehmen aufgezeigt und analysiert werden. Abschliessend diskutieren wir im letzten Kapitel die Entwicklung der Risikofunktion, indem Spannungsfelder, aktuelle Zielsetzungen im Risikomanagement und das zukünftige Kompetenzprofil der Risikofunktion aufgezeigt werden. Ein Verzeichnis der befragten Personen findet sich zu Beginn der Studie.

Insgesamt haben 31 Versicherungsunternehmen an der Online-Befragung teilgenommen, die befragten Unternehmensvertreter lassen sich überwiegend den folgenden Funktionen zuordnen:

- Risikomanagement / CRO (15),
- Finanzen / Rechnungswesen / CFO (8) und
- Qualitatives Risikomanagement / Interne Kontrolle (5)
- Andere (3)

Die befragten Unternehmen lassen sich anhand ihrer Geschäftstätigkeit in Lebens- und Sachversicherer, Rückversicherer und Krankenversicherer kategorisieren (Abbildung 3). Die Studienteilnehmer lassen sich den FINMA-Aufsichtskategorien 2 bis 5 zuordnen. Die Kategorie dient im Rahmen dieser Studie als Indikator für die Unternehmensgrösse, wobei Kategorie 2 grossen und Kategorie 5 kleineren Unternehmen entspricht. Im Rahmen dieser Studie wurden die Kategorien 2 und 3 sowie die Kategorien 4 und 5 zusammengefasst und gemeinsam ausgewertet. Innerhalb der Aufsichtskategorie 2 und 3 haben 18 Versicherer, innerhalb der Aufsichtskategorie 4 und 5 13 Versicherer an der Befragung teilgenommen (Abbildung 3). Prozentangaben beziehen sich immer auf die Gesamtzahl der Antworten, die bei der jeweiligen Frage abgegeben wurden. Abweichungen von 100 % resultieren aus Rundungsdifferenzen.

Des Weiteren wurden Korrelationen zwischen einzelnen Antworten und zwischen Variablen verschiedener Themenblöcke untersucht. Dazu wurde der Pearson-Korrelationskoeffizient verwendet, um zu analysieren, inwieweit zwischen zwei Datensätzen eine lineare Abhängigkeit besteht.

Darüber hinaus wurden die Ergebnisse in sogenannten Box-Plot Grafiken dargestellt. Ein Boxplot ist die grafische Darstellung von Lage, Konzentration und der Variation einer oder mehrerer Datensätze. Dieser eignet sich zudem sehr gut für den Vergleich von Datensätzen und die Darstellung der Streuung innerhalb eines Datensatzes. Des Weiteren handelt es sich um eine Fünf-Punkte-Zusammenfassung, das heisst der Median, die zwei Quartile und die beiden Extremwerte, werden ebenfalls als Punkte dargestellt.

Für die Box-Plot-Auswertungen wurden alle Werte verwendet, ausser den Antworten zu «Weiss nicht / nicht beurteilbar». Für jede Antwort wurde der Median ermittelt. Um diesen herum werden das 1. und das 3. Quantil gelegt und durch Striche verbunden mit dem Maximum und Minimum.



Abbildung 1: Methodik



Abbildung 2: Organisation der Studie

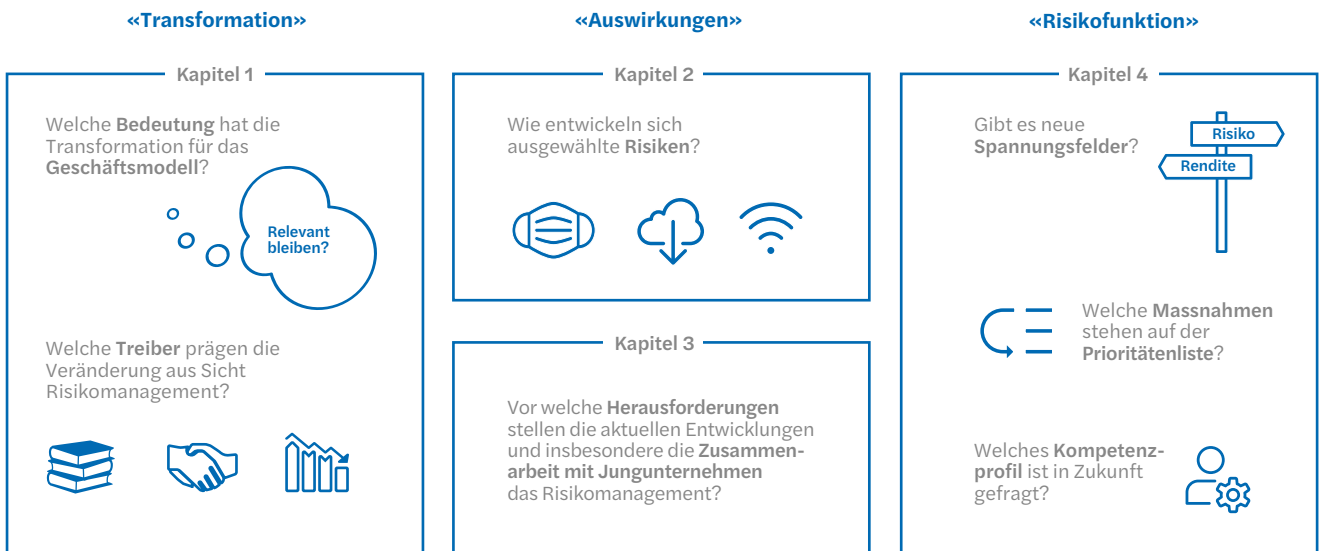


Abbildung 3: Betriebenes Geschäft der Umfrageteilnehmer (n=31)



# Transformation des Geschäftsmodells

## Bedeutung für Versicherer

**Wollen Versicherer relevant bleiben, müssen sie ihr Geschäftsmodell anpassen, darin sind sich die Befragten einig (Abbildung 4). Im Fokus stehen dabei die Erweiterung des Kerngeschäfts um Dienstleistungen, der Verkauf über Plattformen sowie die operative Fähigkeit zur Zusammenarbeit im Netzwerk.**

Dazu gehört auch, in Zukunft noch viel bewusster «make or buy»-Entscheidungen zu treffen.

Kleinere Versicherer messen im Vergleich zu grösseren Versicherern dem Vertrieb über Plattformen eine höhere Bedeutung zu. Bei den Rückversicherern finden neben diesen Themen auch die bewussteren «make or buy»-Entscheidungen und operative Fähigkeiten zur Zusammenarbeit mit Start-ups nahezu vollständige Zustimmung. Ob andere Unternehmen den «Verkauf» übernehmen werden, darüber sind Lebens- und Sachversicherer und die Krankenversicherer derzeit sehr geteilter Meinung, während sich dies die Rückversicherer eher vorstellen können (Abbildung 5).

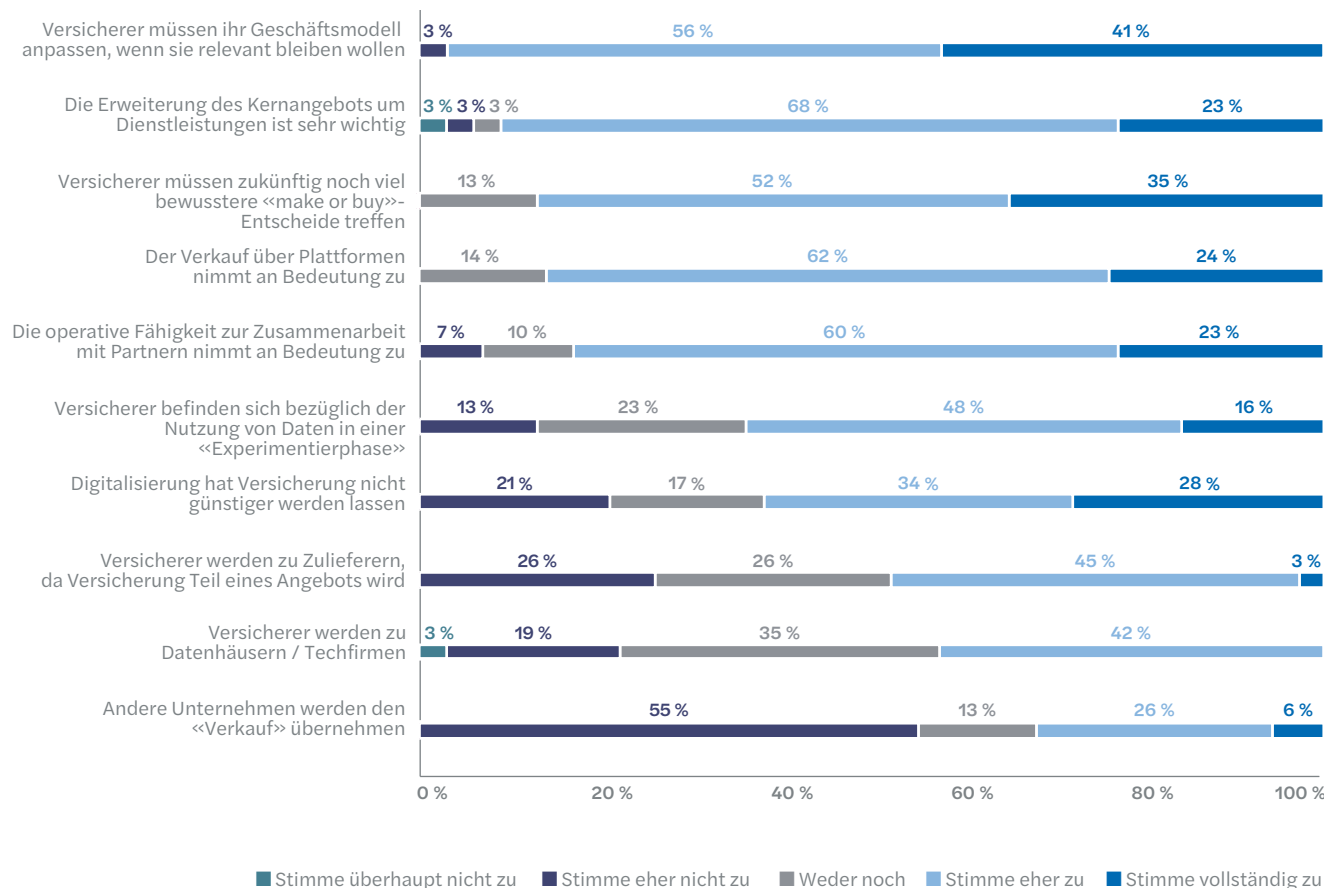
Der Aussage, dass Versicherer zu Datenhäusern / Techfirmen werden, stimmen kleinere gegenüber

grösseren Versicherern eher zu. In den geführten Interviews zeichnet sich ab, dass die Nutzung von Daten für die Angebotsentwicklung eine zentrale Stellung einnimmt.

Zustimmung zur Aussage «Digitalisierung hat Versicherungen nicht günstiger werden lassen» haben in erster Linie die Kranken- und Rückversicherer gegeben, während dies die Lebens- und Sachversicherer eher neutral beurteilen.

Die Wichtigkeit der Erweiterung des Kernangebots um Dienstleistungen wurde korreliert mit den operativen Fähigkeiten zur Zusammenarbeit mit Start-ups, Insurtechs und anderen Partner beantwortet. Die Frage nach möglichen Formen der Zusammenarbeit war nicht Gegenstand der Studie.

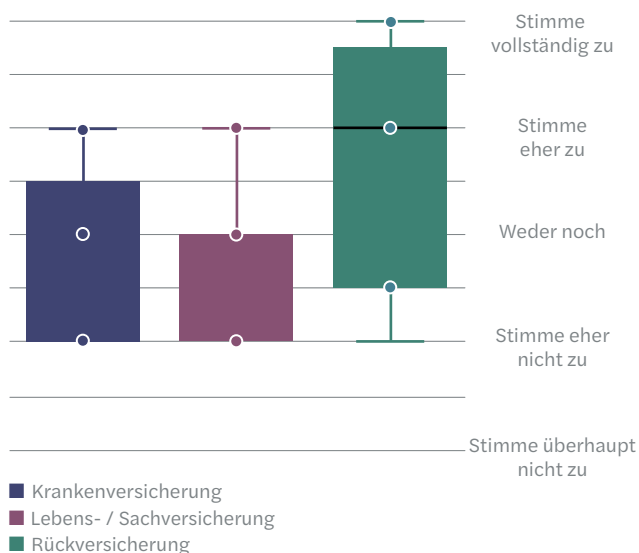
Abbildung 4: Zustimmung zu Aussagen der Transformation (n=31)



«Wir werden immer mehr zu Datenunternehmen.»

«Wandel ist konstant. Wir müssen uns konstant neu erfinden.»

Abbildung 5: Differenzierte Zustimmung zu «Andere Unternehmen werden den Verkauf übernehmen» (n=31)



«Digitalisierung selbst ist gar nicht der stärkste Treiber. Für mich ist der stärkste Treiber, dass wir zwölf gute Jahre hinter uns haben.»

# Treiber der Veränderungen

Nicht überraschend nennen die meisten befragten Risikoexpertinnen und -experten als Veränderungstreiber den Druck auf Kosten, aus Tiefzinsumfeld und Wettbewerb sowie die steigenden aufsichtsrechtlichen Anforderungen (Abbildung 6). Darüber hinaus prägen aber vermehrt auch neue Risiken, die Verfügbarkeit neuer Technologien, «Big Data» sowie veränderte Kundenwünsche das Geschäftsmodell der Versicherer. Die Zusammenarbeit mit Start-ups und Insurtechs sowie der Eintritt neuer Marktteilnehmer – Themen, welche im Rahmen von Innovation und Transformation viel Beachtung finden – spielen gemäss den Befragten eine weniger grosse Rolle (Abbildung 7).

Bezüglich der Treiber für die Veränderung unterscheiden sich die Sichtweisen nach Geschäftsfeld und Grösse leicht (Abbildung 8). Bei den Krankenversicherern herrscht Einigkeit über einen eher starken Wettbewerbsdruck während unter den Lebens- und Sachversicherern Einigkeit in den Antworten zum starken Kostendruck vorherrscht. Die Ansprüche von

Aktionären und Analysten beeinflussen die Krankenversicherer und kleine Versicherungsunternehmen der Aufsichtskategorien 4 und 5 eher nicht, während diese bei der Mehrheit der befragten Rückversicherer eine eher starke Rolle spielen. Das Tiefzinsumfeld und die Anlagemöglichkeiten sind neben dem Regulator der stärkste Treiber für die Lebens- und Sachversicherer. Dabei nimmt der Regulator bei kleineren Unternehmen die am meisten treibende Rolle ein.

Die aktuelle Situation um die Covid-19-Krise nimmt im Vergleich zu anderen Treibern wenig Einfluss auf das Geschäftsmodell, wirkt aber in Sachen Digitalisierung als Katalysator (vgl. Bruer & Zeier Röschmann, 2020). In den geführten Interviews wurde allerdings deutlich, dass die Folgen in die Meinungsbildung einfließen.

Die Ansprüche an Nachhaltigkeit und das Aufkommen neuer Risiken oder Veränderung bestehender Risiken wurde in Verbindung mit Jungunternehmen und neuen Marktteilnehmern beantwortet. Diese Korrelation wäre im Hinblick auf mögliche und neue Zusammenarbeiten interessant zu verfolgen.

Abbildung 6: Welche Treiber verändern das Geschäftsmodell der Versicherer?

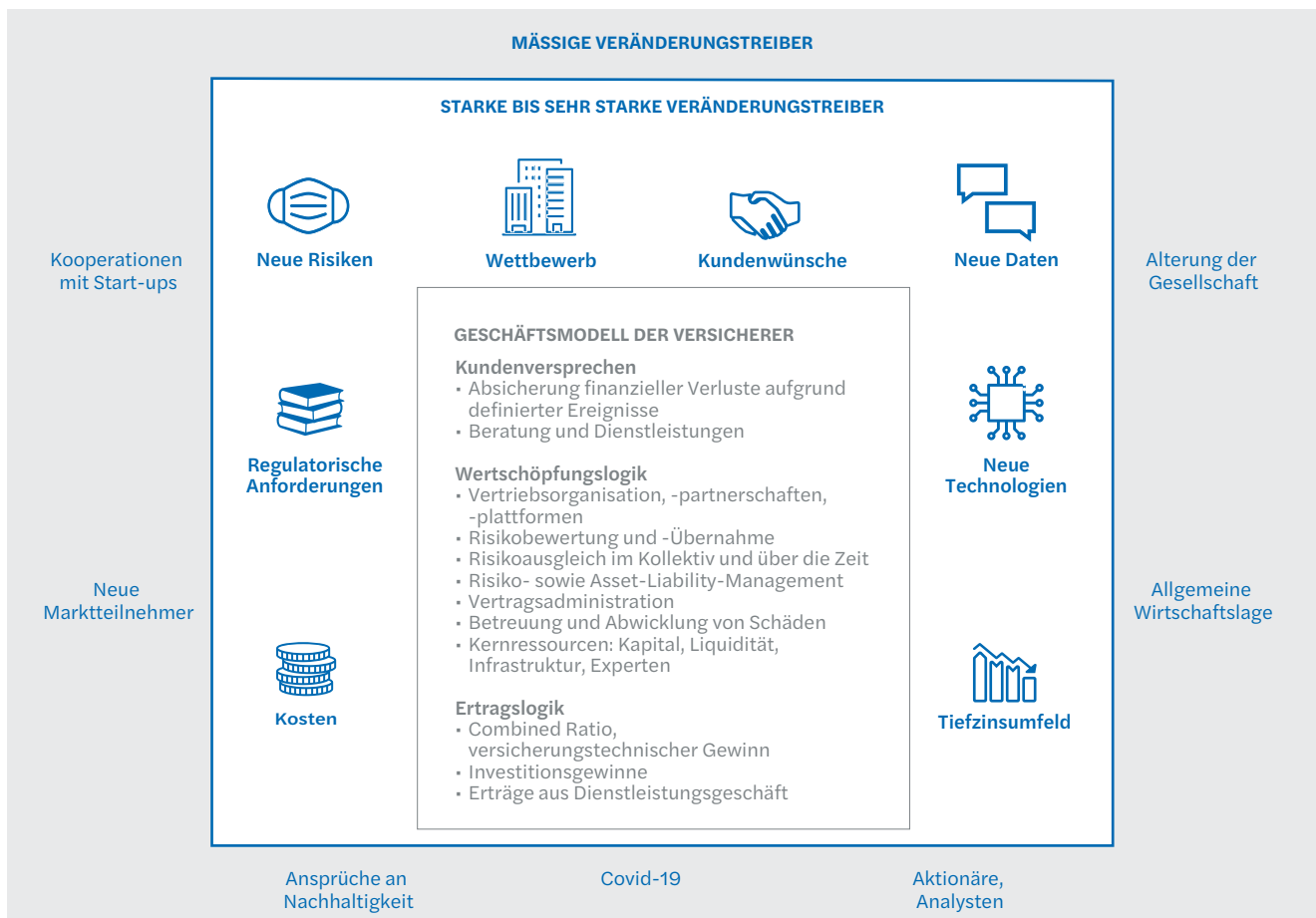


Abbildung 7: Links: Zusammenarbeit mit Jungunternehmen / Start-ups und InsurTechs als Treiber auf Veränderungen des Geschäftsmodells nach Kategorie (n=30). Rechts: Eintritt neuer Marktteilnehmer als Treiber auf Veränderungen des Geschäftsmodells nach Geschäftsfeld (n=30)

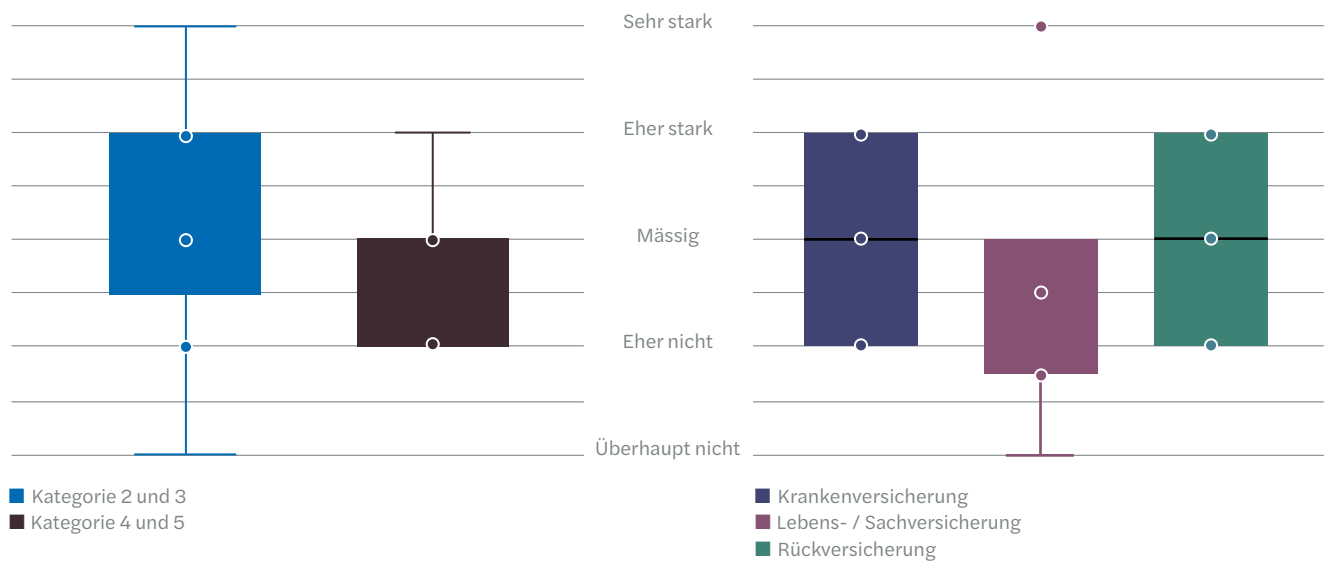
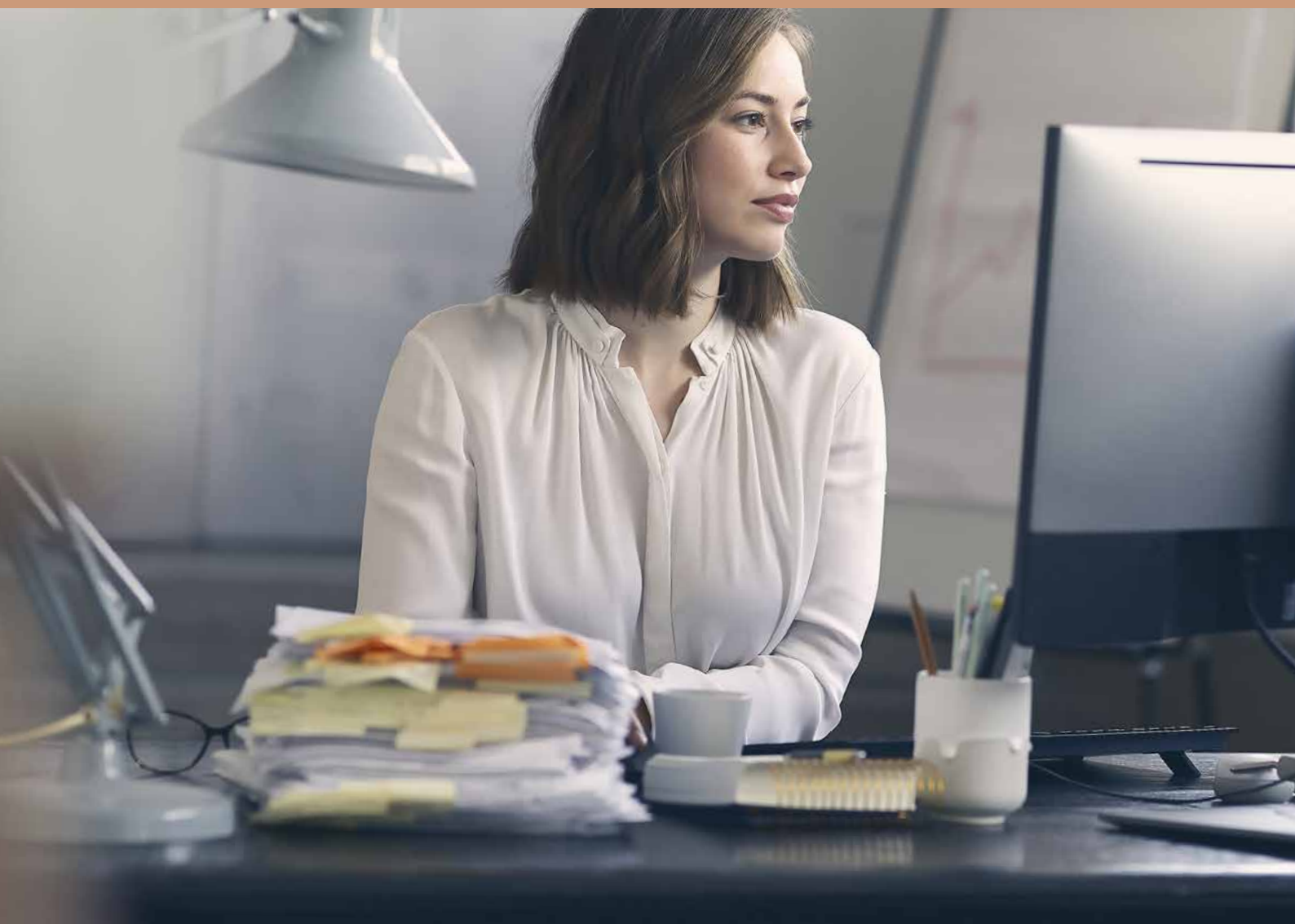


Abbildung 8: Veränderungstreiber nach Geschäftsfeld und Unternehmensgrösse (n=31)



«Cyber Risiken, die machen keine Pause,  
die geben dann richtig Gas,  
die machen keine Corona-Pause.»

«In einem monatlichen Rhythmus  
wollen wir die ganzen Risiken weiter  
beobachten und überwachen.»



# Auswirkung der Transformation

## Entwicklung ausgewählter Risiken

**Gefragt nach der zukünftigen Entwicklung einzelner Risiken herrscht zu bestimmten Risiken Einigkeit, während andere unterschiedlich beurteilt wurden (Abbildung 9). Das Cyberrisiko wird von allen Befragten als stark-steigendes Risiko eingestuft. Zu erwähnen ist auch, dass die Corona Pandemie bei den Versicherern stellenweise zu einer Veränderung im internen Risikoreporting bestimmter Risiken geführt hat.**

Ebenfalls mit (stark) zunehmender Bedeutung wird das Datenrisiko gesehen (Abbildung 10). Insbesondere die Rückversicherer beurteilen beide Risiken als sehr stark zunehmend. Externe Risiken werden von den Rückversicherern als stärker zunehmend beurteilt als von Kranken-, Lebens- und Sachversicherern. Ein ähnliches Bild zeichnet sich beim Risiko Mitarbeitersicherheit ab, wo die Rückversicherer eine zunehmende Bedeutung sehen, während Kranken-, Lebens- und Sachversicherer keine, bis eine leicht abnehmende Bedeutung erwarten. Bei Betrachtung der Einschätzungen nach Unternehmensgrösse fällt auf, dass kleinere Versicherer dem Schlüsselpersonenrisiko eine deutlichere Bedeutungszunahme voraussagen, wohingegen grosse Versicherer eine eher abnehmende Bedeutung diagnostizieren.

Das Reputationsrisiko ist schwerwiegender bei grossen Versicherern gegenüber den kleineren Versicherern.

Bei der Betrachtung des Antwortverhaltens besteht wie erwartet eine Abhängigkeit zwischen Cyber- und Datenrisiken. Für diese zeigen die Ergebnisse des Weiteren einen positiven linearen Zusammenhang mit der Bewertung von Compliance Risiken.

Bei den Rückversicherern zeigen sich Gemeinsamkeiten bei der Beurteilung von externen Risiken zusammen mit Cyber- und Datenrisiken.

Zu einer unterschiedlichen Bewertung kommen die befragten Versicherer beim Reputationsrisiko (Abbildung 11). Während Krankenversicherer hier kaum eine Veränderung erwarten, sehen Lebens-, Sach- und Rückversicherer eine zunehmende Bedeutung.

Abbildung 9: Entwicklung von Risiken nach Geschäftsfeld (n=31)






Sehr stark zunehmend 	Nach Geschäftsbereich	Stark bis sehr stark zunehmend 
Alle Versicherer 	Krankenversicherer	Compliance Risiko Outsourcing- / Drittparteirisiko Risiken aus Akquisitionen und Beteiligungen
Cyberrisiko Datenrisiko  	Lebens- / Sachversicherer	Reputationsrisiko Outsourcing- / Drittparteirisiko Compliance Risiko Externe Risiken
	Rückversicherer	Reputationsrisiko Externe Risiken Mitarbeitersicherheit Outsourcing- / Drittparteirisiko

Abbildung 10: Zukünftige Bedeutung einzelner Risiken (n=31)

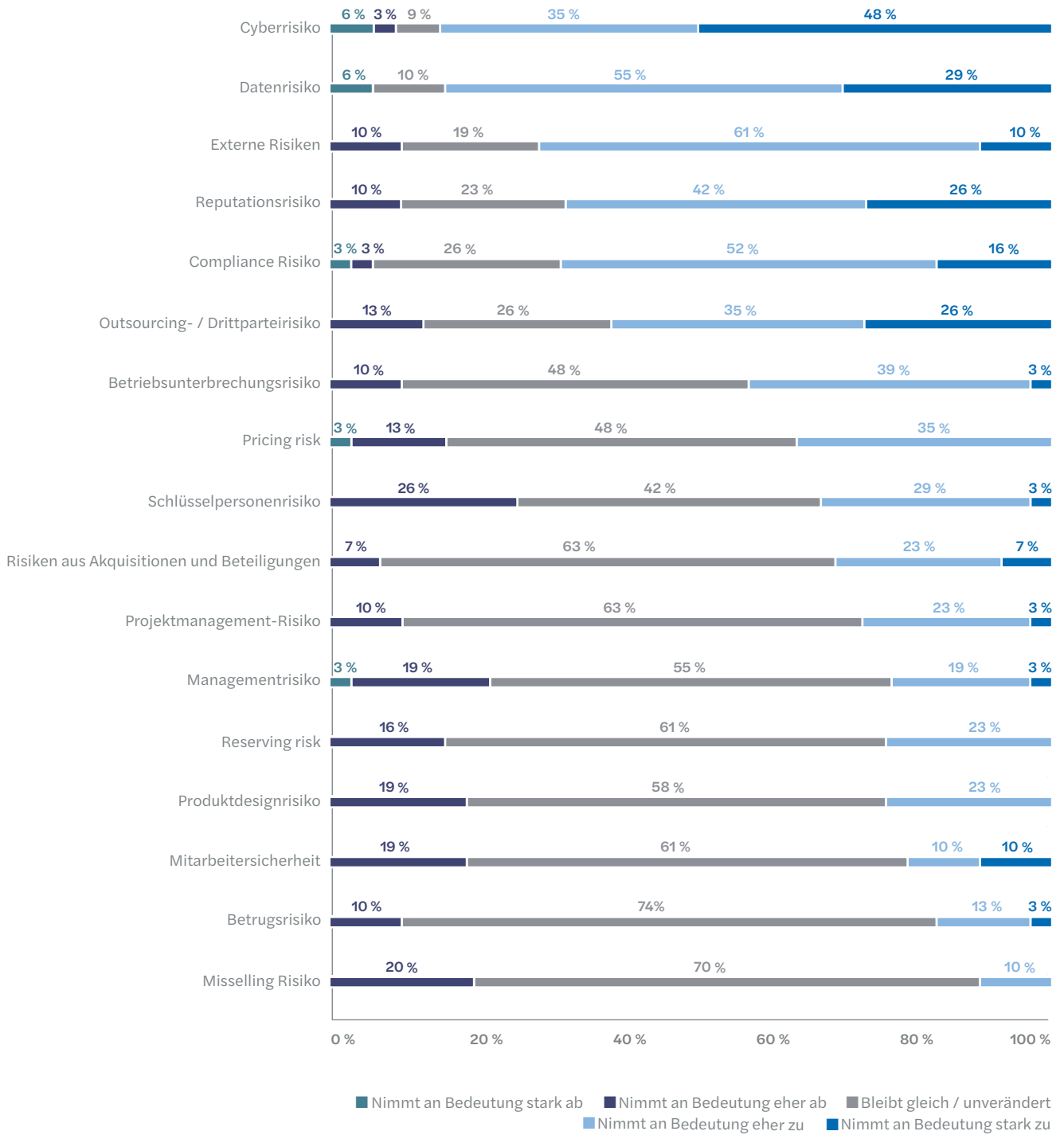




Abbildung 11: Zukünftige Bedeutung des Reputationsrisikos nach Geschäftsfeld (n=31)

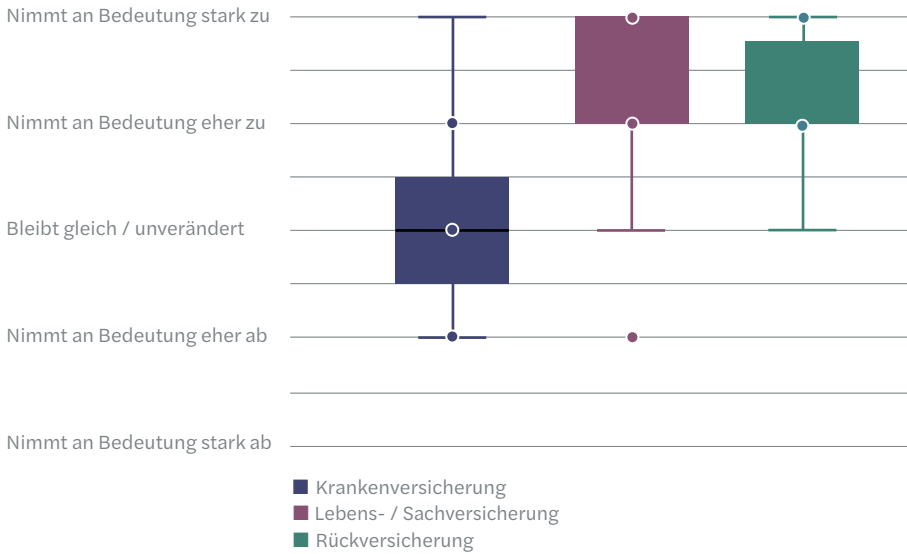
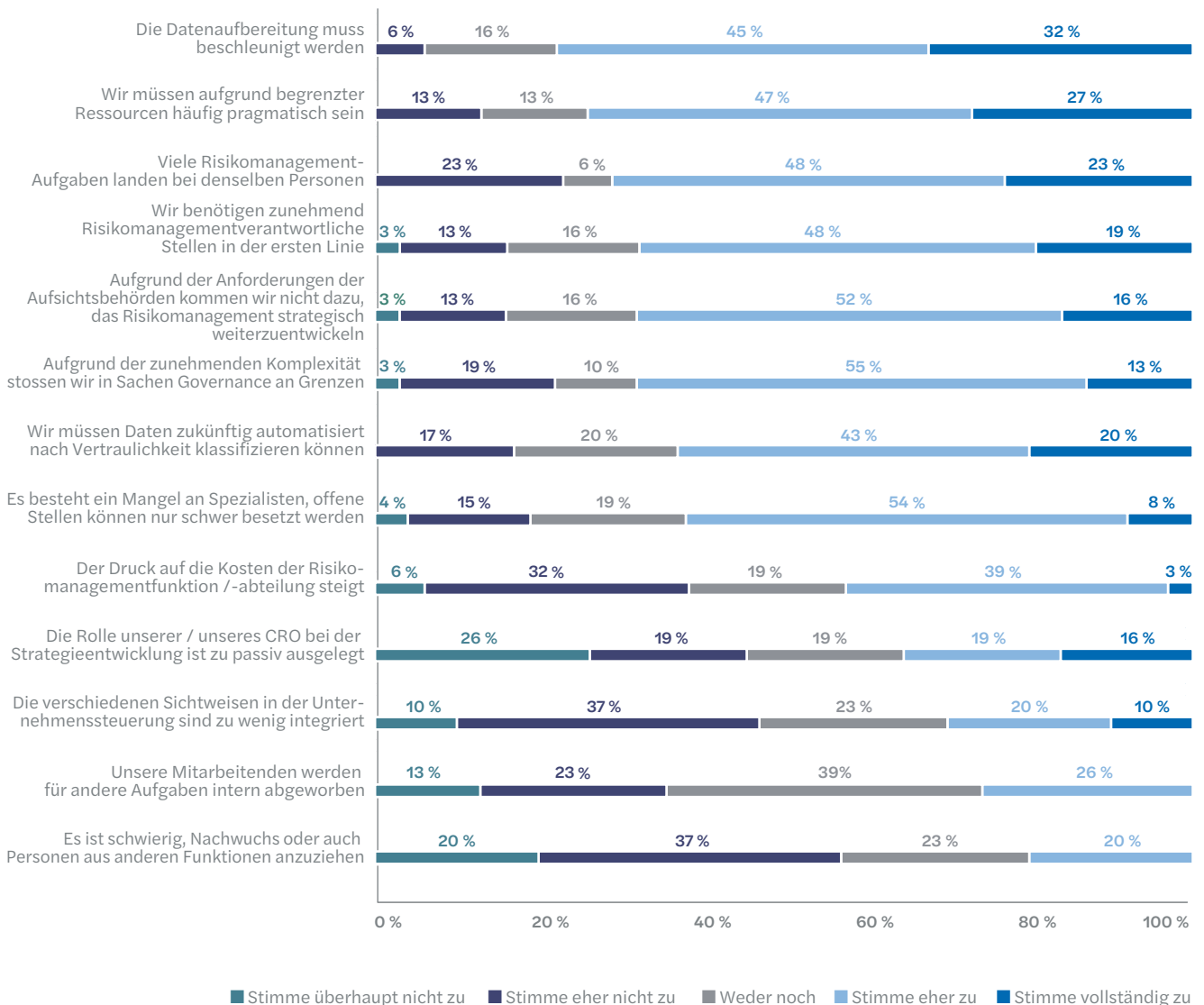


Abbildung 12: Aktuelle Herausforderungen im Risikomanagement (n=31)



# Aktuelle Herausforderungen

Die Kernthemen in der Risikomanagementfunktion sind eine Beschleunigung der Datenaufbereitung und ein pragmatischer Ansatz, der aufgrund der knappen Ressourcen notwendig wird (Abbildung 12).

Diese beiden Herausforderungen betreffen Versicherer aller befragten Geschäftsfelder und Grössen in ähnlichem Mass. Die Mehrheit der befragten Unternehmen gab weiter an, dass viele Aufgaben bei derselben Person landen, wodurch sogenannte «bottle necks» entstehen. In den persönlichen Interviews wurde ersichtlich, dass diese Flaschenhalse durch eine Zunahme von Anforderungen und Aufgaben einzelner Funktionen resultieren. Steigende Ad-hoc-Anfragen des Regulators führen damit zu Engpässen.

Eine mangelnde oder abnehmende Attraktivität des Jobs sehen die befragten Kranken-, Lebens- und Sachversicherer aber nicht. Vereinzelt Rückversiche-

rer bringen allerdings Fragezeichen bezüglich der Jobattraktivität an (Abbildung 13). Der Abzug von Personen aus der Risikomanagementfunktion für andere Aufgaben ist derzeit kein Thema. Der Mangel an Spezialisten in der Risikomanagementfunktion scheint gegenwärtig nur ein Thema für Lebens- und Sachversicherer zu sein. Bezüglich der Integration verschiedener Sichtweisen in der Unternehmenssteuerung sind es insbesondere grössere Unternehmen, welche daran arbeiten wollen. Kleinere Versicherer hingegen fühlen sich diesbezüglich eher gut aufgestellt (Abbildung 14). Dass die Rolle des CRO zu passiv sei, ist wenn überhaupt nur in der Krankenversicherung ein Thema. Nach Abschluss grösserer Projekte spüren die Rückversicherer, im Gegensatz zu den Krankenversicherern, etwas Druck auf die Kosten der Risikomanagementfunktion / -abteilung.

Abbildung 13: Aktuelle Herausforderungen im Risikomanagement nach Geschäftsfeld (n=31)



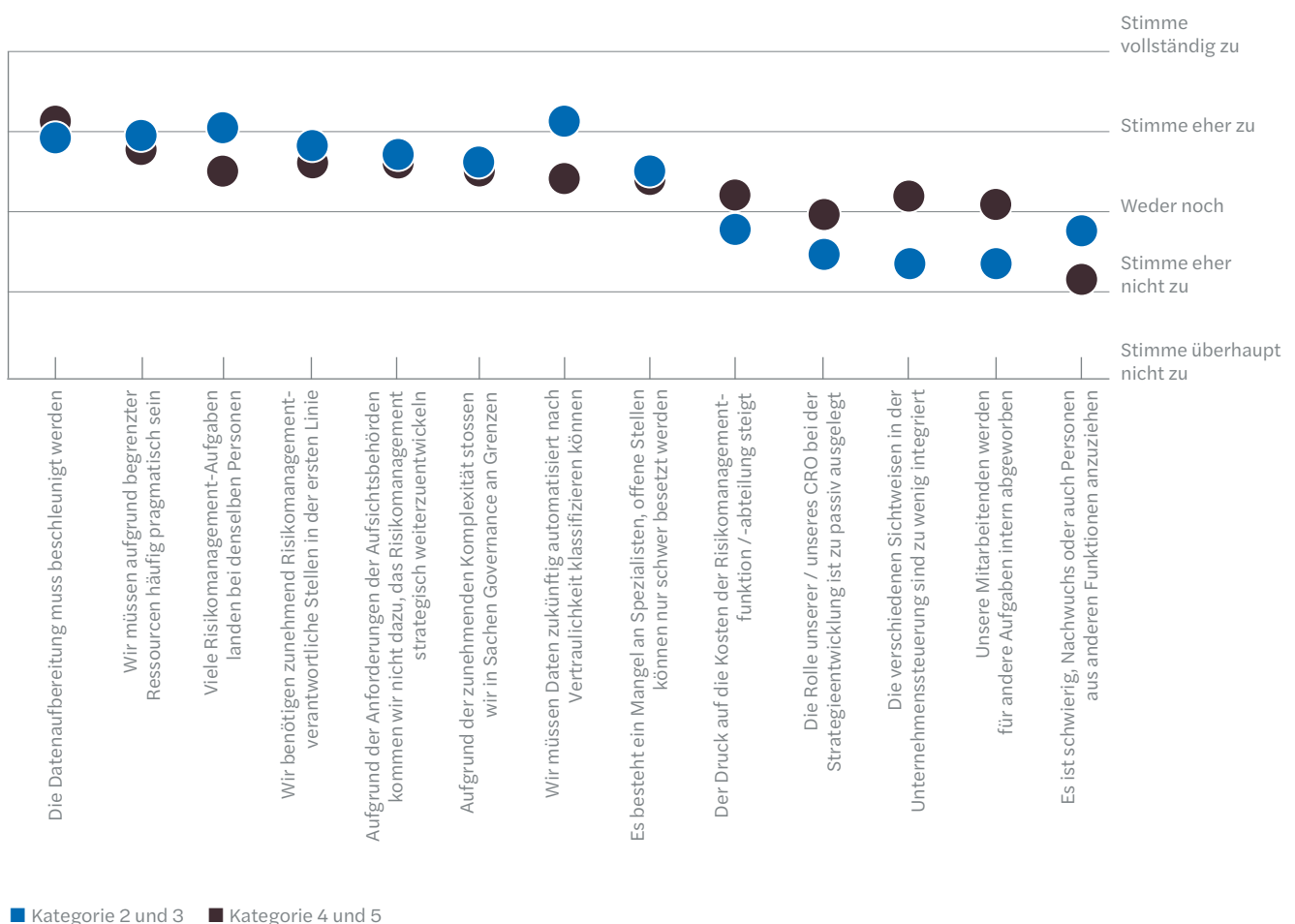
«Ich spüre einen sehr starken Druck auf die Spezialisten.»

«Die Datenaufbereitung muss beschleunigt werden.»

«Kritisch sehe ich nach wie vor, dass RM nicht sofort Geld einbringt, es spart Geld ein, aber macht eben keinen Umsatz.»

«Ich komme kaum zum Tagesgeschäft, weil ich so viele Themen betreue.»

Abbildung 14: Aktuelle Herausforderungen im Risikomanagement nach Aufsichtskategorie (n=31)



# Zusammenarbeit mit Jungunternehmen

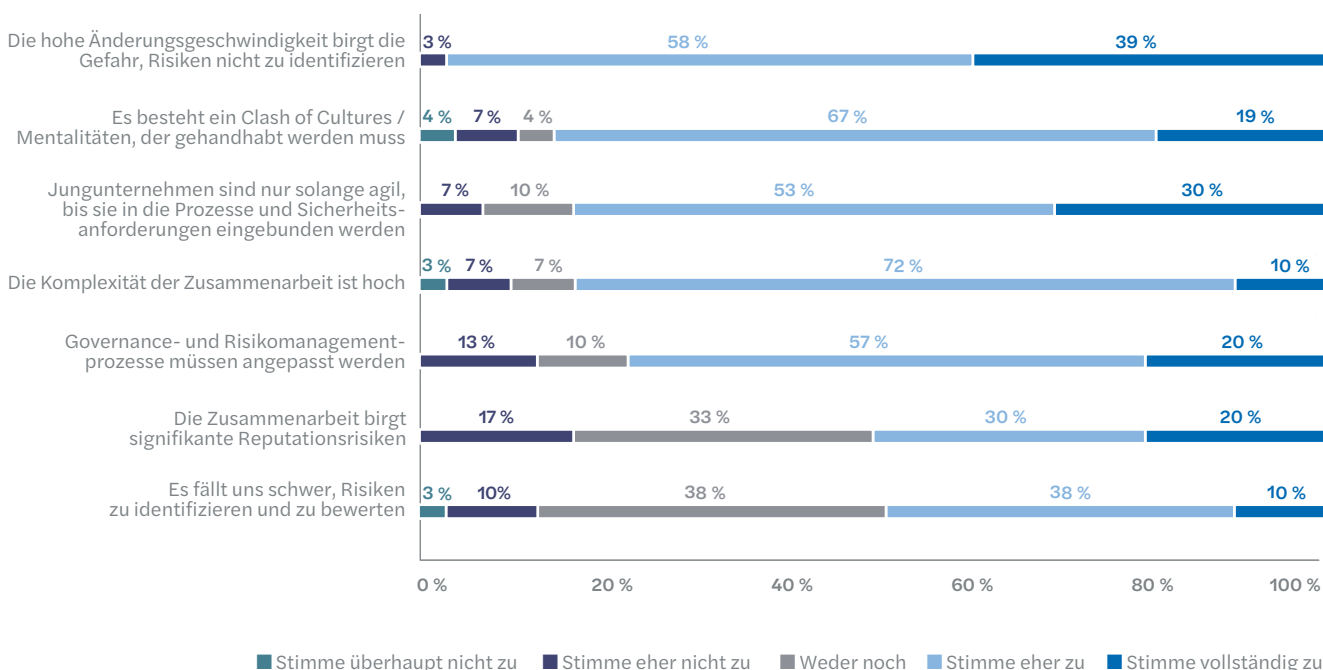
Befragt nach den Herausforderungen bei der Zusammenarbeit mit Start-ups und Insurtechs zeichnen die Antworten der befragten Unternehmen, unabhängig des Geschäftsfelds oder Grösse, ein einheitliches Bild (Abbildung 15). Die Antworten lassen darauf schliessen, dass die Gefahr nicht wie vermutet in Reputationsrisiken oder dem Fehlen von Risikomanagement-Expertise in neuen Geschäftsfeldern gesehen wird.

Es fragt sich folglich jedoch, worin die Herausforderung besteht? Was die befragten Experten umtreibt, ist neue Gefahren durch die hohe Änderungsgeschwindigkeit nicht (rechtzeitig) zu identifizieren. Des Weiteren finden die Aussagen zu schnellerem Handeln und «Clash of Cultures» zum Teil hohe Zustimmung bei den Krankenversicherern sowie leichte Zustimmung bei Lebens- und Sachversicherern. Rückversicherer, demgegenüber, vertreten zu diesen Themen unterschiedliche Meinungen.

Die Aussage, dass sich die bisherigen Governance- und Risikomanagement-Prozesse nicht 1:1 auf das Dienstleistungsgeschäft übertragen lassen, trifft bei den Kranken, Lebens- und Sachversicherern eher auf Zustimmung, während sich die Rückversicherer auch diesbezüglich uneinig sind (Abbildung 16). Analysiert man das Meinungsbild nach Unternehmensgrösse, so fällt auf, dass grössere Unternehmen der Existenz eines «Clash of Cultures» eher zustimmen als kleinere und deshalb vermutlich agilere Versicherer (Abbildung 17). Die Art und Form der Zusammenarbeit mit Start-ups und Insurtechs variiert zwischen den einzelnen Versicherern. In den persönlichen Interviews wurden unter anderem Partnerschaften, finanzielle Beteiligungen oder gemeinsame Projekte genannt.

«Die Insurtechs haben sicher einen höheren Risikoappetit als wir.»

Abbildung 15: Potenzielle Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Start-ups und Insurtechs (n=31)



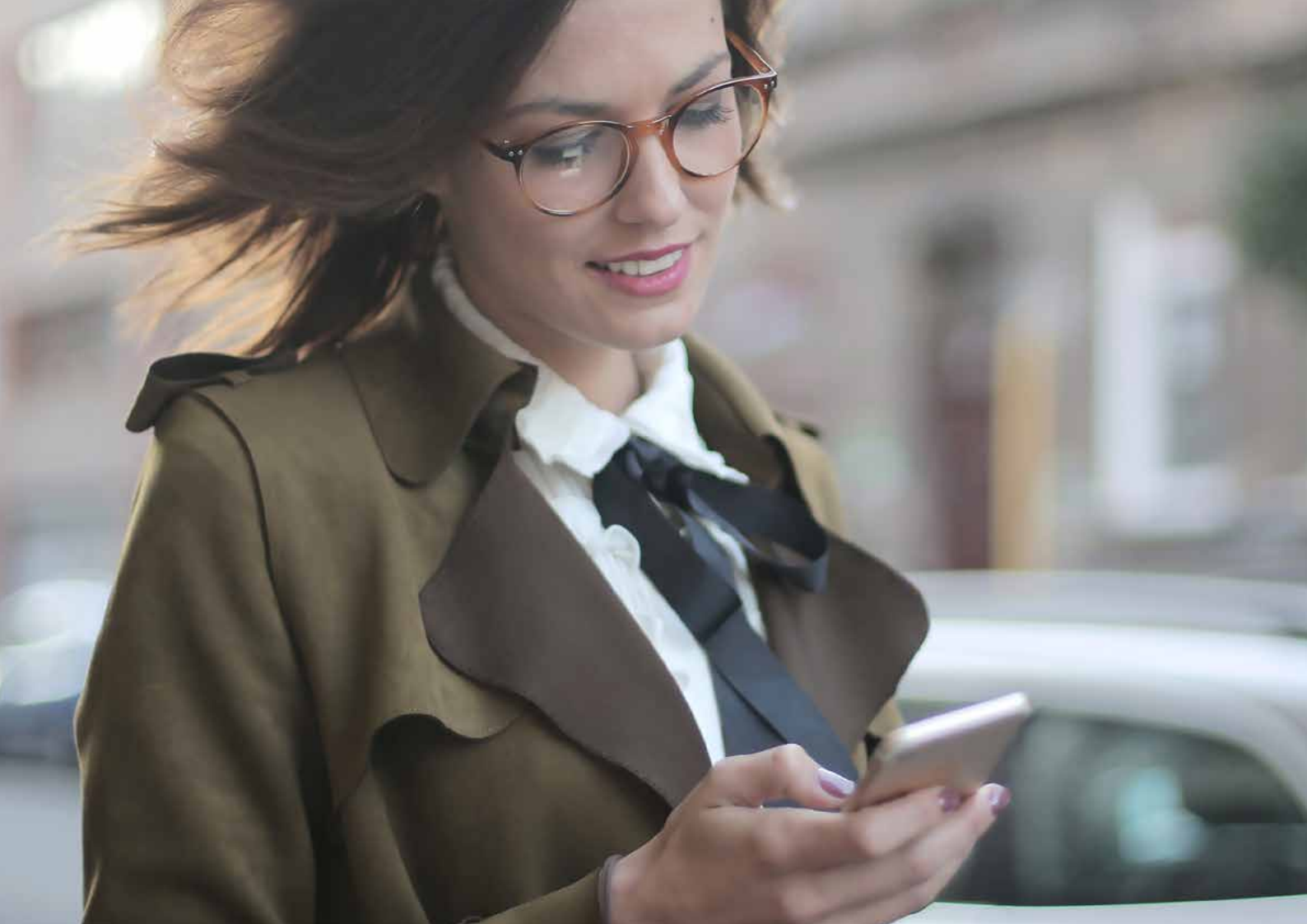
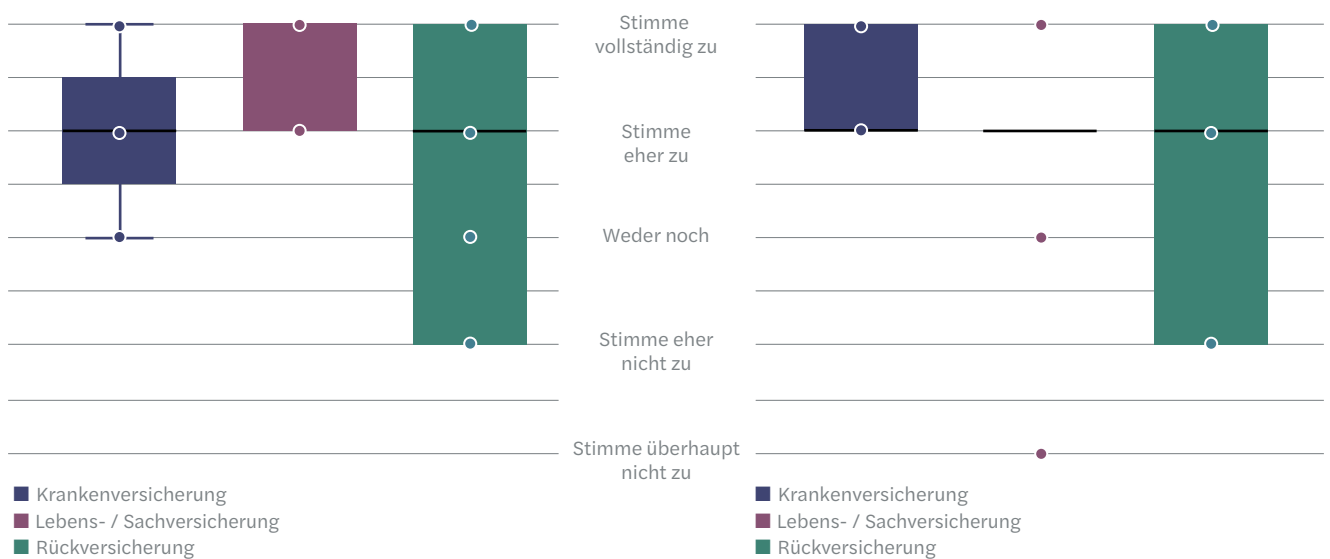


Abbildung 16 (links): Jungunternehmen sind nur solange agil, als dass sie nicht in die Prozesse und Sicherheitsanforderungen (das «Korsett») des Versicherungsunternehmens eingebunden werden (müssen) (n=30)

Abbildung 17 (rechts): Es besteht ein Clash of Cultures / Mentalitäten, der gehandhabt werden muss (n=26)



# Entwicklung der Risikofunktion

## Spannungsfelder

**Der Ausgleich von Risiko und Rendite steht, wie vermutet, auch weiterhin im Zentrum des Risikomanagements. Gefragt nach weiteren Spannungsfeldern gaben die befragten Versicherer an, dass bei der Gestaltung der Geschäftsprozesse die passende Balance zwischen Kontrolle / Sicherheit und gleichzeitig Kosten / Effizienz zu finden, die grösste Herausforderung darstellt (Abbildung 18).**

Dies gaben insbesondere die befragten Rückversicherer, im Vergleich zu deren anderen Spannungsfeldern, an. Die Lebens- und Sachversicherer hingegen ordneten diesem Spannungsfeld nur eine mässige Bedeutung zu. Über alle Spannungsfelder hinweg kann

festgehalten werden, dass Rückversicherer diesen grundsätzlich eine höhere Bedeutung beimessen als Kranken-, Lebens- und Sachversicherer, diese aber im Vergleich zu Vertreterinnen anderer Geschäftsfelder inhomogener beantwortet haben.

## Aktuelle Zielsetzungen im Risikomanagement

Die meisten Befragten streben danach, die strategischen Planungs- und Risikomanagement-Prozesse noch besser zu integrieren, früher in Veränderungsprozessen und -entscheidungen eingebunden zu sein sowie Kontrollen vermehrt zu automatisieren (Abbildung 19). Dieses Bild zeichneten auch die befragten Experten im Rahmen der durchgeführten Expertengespräche.

Abhängig von Geschäftsfeld, Grösse und Maturität des Risikomanagements, stehen Versicherer jedoch vor leicht unterschiedlichen Herausforderungen. Der Bedarf nach einer Einbindung in Veränderungsprozesse ist beispielsweise nicht bei allen Lebens- und Sachversicherern Priorität (Abbildung 20). Bei diesen steht die Automatisierung von Kontrollen im einvernehmlichen Fokus während im Vergleich dazu bei den Krankenversicherern das Etablieren der unabhängigen Zweitmeinung oder des Vetorechts erhöhte Beachtung findet. Bei den Rückversicherern findet die Funktion zum Netzwerker weiterzuentwickeln und mehr zu delegieren und zu koordinieren als selbst zu machen volle Zustimmung. Dazu passt die Aussage von Rückversicherern, dass das Mandat weiterentwickelt werden muss.

Geteilter Meinung sind Vertreter von Lebens- und Sachversicherern bezüglich der Aussage, sich in

Sitzungen und Gremien noch mehr Gehör verschaffen zu wollen, während Krankenversicherer eher neutral bleiben und Rückversicherer eine eher zustimmende Meinung vertreten (Abbildung 21). Die Erhöhung der eigenen Fehlertoleranz, um neue Geschäftstätigkeiten und Herangehensweisen ausprobieren zu können, findet bei den Rückversicherern fast keine Zustimmung.

Vergleicht man die Antworten zu aktuellen Herausforderungen mit den Rückmeldungen zu den aktuellen Entwicklungen, so zeigen sich wichtige Zusammenhänge. Die verbesserte Integration der strategischen Planung und des Risikomanagements wurde korreliert mit der unabhängigen Zweitmeinung wie auch dem Vetorecht als selbstverständlich zu etablieren, beantwortet. Dabei besteht aber weiterhin die Herausforderung, die Balance zwischen Kontrolle und Kosten und Nähe zum Geschäft und Unabhängigkeit zu finden oder zu behalten. Die Einschätzungen bezüglich steigender Komplexität und Grenzen der Governance stehen im Zusammenhang mit den Herausforderungen durch Ad-Hoc-Anfragen, Audits und Onsite-Visits der Aufsichtsbehörden. Letztere beschäftigen so stark, dass die strategische Weiterentwicklung der Risikomanagementfunktion derzeit nur bedingt möglich ist.

«Risikomanagement ist ein Spannungsbereich zwischen Compliance und Business Partner Rolle.»

«Das Risikomanagement, auch wenn ich mich mit Kollegen austausche, das macht jeder anders.»



Die Rolle im Transformationsprozess sehen die Befragten eher in einer frühzeitigeren Einbindung in Veränderungsprozess denn in einer aktiveren Innovationstätigkeit. Insbesondere Rückversicherer sehen Bedarf, das Mandat auch in Richtung Chancenmanagement und Netzwerker-Rolle weiterzuentwickeln. In Bezug auf die Unternehmensgrösse ist hervor-

zuheben, dass Weiterentwicklung der Funktion zum Netzwerker vor allem bei grösseren Unternehmen im Fokus steht, kleinere Unternehmen hier jedoch keinen Bedarf sehen. Abbildung 9 gibt eine Übersicht über die drei wichtigsten Herausforderungen und Entwicklungen im Risikomanagement, aufgeteilt nach Geschäftsbereich.

Abbildung 18: Darstellung von Balancen (n=31)


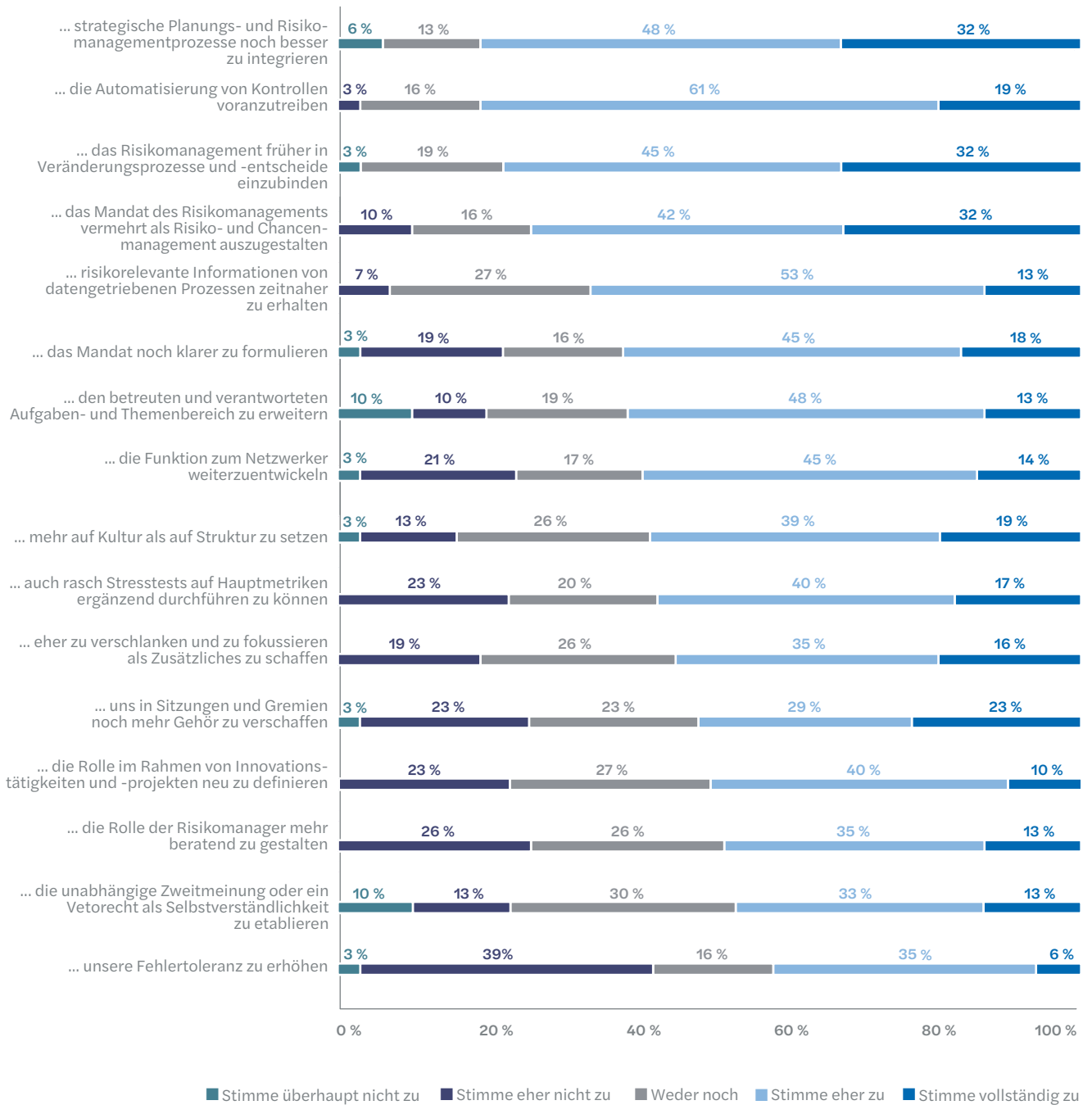
<p><b>Beschäftigt Mehrheit stark</b></p> <p>↑</p>  <p>↓</p> <p><b>Beschäftigt Mehrheit mässig</b></p>	<p>Passende Balance zwischen Kontrolle und Sicherheit und gleichzeitig Kosten und Effizienz finden</p> <p>Genug nah und involviert im Geschäft oder Projekten und doch unabhängig zu sein</p> <p>Schnelle und gleichzeitig fundierte Entscheidungen zu treffen</p> <p>Mal Aufpasser und mal Berater / Businesspartner zu sein</p> <p>Persönliche Beziehungen pflegen und gleichzeitig die Vorgaben einhalten</p> <p>Professionelle Bürokraten und gleichzeitig Entrepreneurs zu sein</p> <p>Bei Datenströmen und Zugriffsrechten zwischen Sicherheit und Geschäftsfreiheit abzuwägen</p>
--	--

Abbildung 19: Aktuelle Zielsetzungen im Risikomanagement. «Wir wollen oder arbeiten daran ...» (n=31)



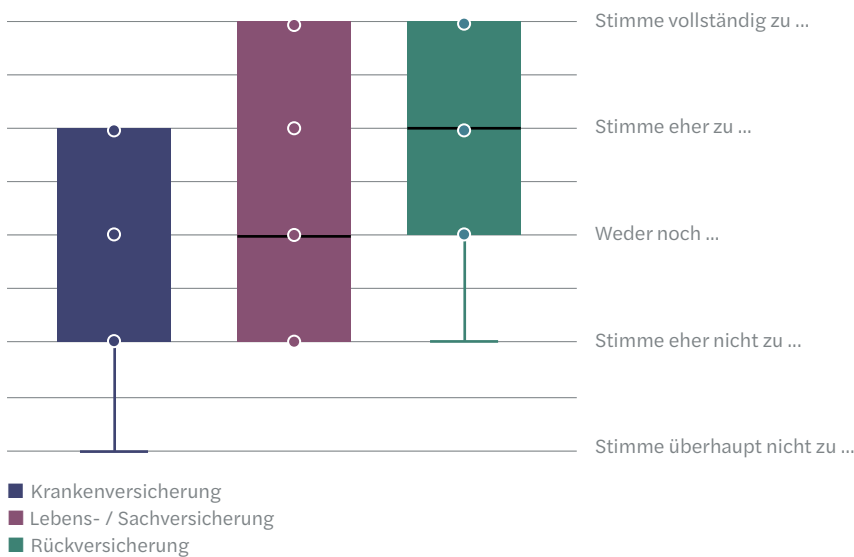
«Die Bedeutung von Governance im Zusammenhang mit dem Risikomanagement ist massiv gestiegen.»



Abbildung 20: Häufigste Herausforderungen und Entwicklungen nach Geschäftsfeld (n=31)

	KRANKENVERSICHERER	LEBENS- / SACHVERSICHERER	RÜCKVERSICHERER
<b>Herausforderungen</b> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datenaufbereitung muss beschleunigt werden, um zeitnah an alle Stakeholder und entsprechend den Vorgaben berichten zu können</li> <li>2. Daten zukünftig automatisiert nach Vertraulichkeit klassifizieren können</li> <li>3. Da die Ressourcen sehr knapp sind, müssen wir häufig pragmatisch sein</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Datenaufbereitung muss beschleunigt werden, um zeitnah an alle Stakeholder und entsprechend den Vorgaben berichten zu können</li> <li>2. Risikomanagement-Aufgaben landen bei denselben Personen, es kommt zu «personellen bottle necks / Flaschenhälsen»</li> <li>3. Wir sind mit den Ad-hoc-Anfragen, Audits und onsite Visits der Aufsichtsbehörden so beschäftigt, dass wir kaum dazu kommen, das Risikomanagement strategisch weiterzuentwickeln</li> </ol> <p>Aufgrund der zunehmenden Komplexität stossen wir in Sachen Governance an Grenzen</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Die Datenaufbereitung muss beschleunigt werden, um zeitnah an alle Stakeholder und entsprechend den Vorgaben berichten zu können</li> <li>2. Wir müssen Daten zukünftig automatisiert nach Vertraulichkeit klassifizieren können</li> <li>3. Da die Ressourcen sehr knapp sind, müssen wir häufig pragmatisch sein</li> </ol>
<b>Wir arbeiten daran ...</b> 	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... strategische Planungs- und Risikomanagementprozesse noch besser zu integrieren</li> <li>2. ... das Risikomanagement früher in Veränderungsprozesse und -entscheide einzubinden (bspw. Produktentwicklung, Investitionen, Partnerschaften)</li> <li>3. ... die Automatisierung von Kontrollen voranzutreiben</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... die Automatisierung von Kontrollen voranzutreiben</li> <li>2. ... das Risikomanagement früher in Veränderungsprozesse und -entscheide einzubinden (bspw. Produktentwicklung, Investitionen, Partnerschaften)</li> <li>3. ... das Mandat des Risikomanagements vermehrt als Risiko- und Chancenmanagement auszugestalten</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ... strategische Planungs- und Risikomanagementprozesse noch besser zu integrieren</li> <li>2. ... das Mandat des Risikomanagements vermehrt als Risiko- und Chancenmanagement auszugestalten</li> <li>3. ... das Risikomanagement früher in Veränderungsprozesse und -entscheide einzubinden (bspw. Produktentwicklung, Investitionen, Partnerschaften)</li> </ol>

Abbildung 21: ... uns in Sitzungen und Gremien noch mehr Gehör zu verschaffen (n=31)



# Zukünftiges Kompetenzprofil

Die Risikomanagementfunktion hat sich in der Versicherungsindustrie im Zentrum des Risiko-Rendite-Ausgleichs längst etabliert. Die vorliegende Befragung zeigt auf, dass neue Risiken, ein anhaltendes Tiefzinsumfeld, die Erweiterung des Kerngeschäfts um Dienstleistungen sowie die Risiken aufgrund der Nutzung von Daten und vermehrte Kooperationen und Schnittstellen gehandhabt werden müssen. Was bedeuten diese Entwicklungen für das Kompetenzprofil der Risikomanagementfunktion? Die Befragung lässt den Schluss zu, dass die Risikomanagerinnen und -manager der Zukunft ein noch breiteres Kompetenzspektrum mitbringen sollten (Abbildung 22). Kleine Risikomanagement-Teams stehen vor der Herausforderung, die benötigten Kompetenzen und Ressourcen aufzubringen, in grösseren Teams kommt der Netzwerker- gegenüber der Experten-Rolle steigende Bedeutung zu. Aus den durchgeführten Interviews wurde ersichtlich, dass es zum jetzigen Zeitpunkt eher schwerfällt, Stellen mit geeigneten Bewerbern zu besetzen.

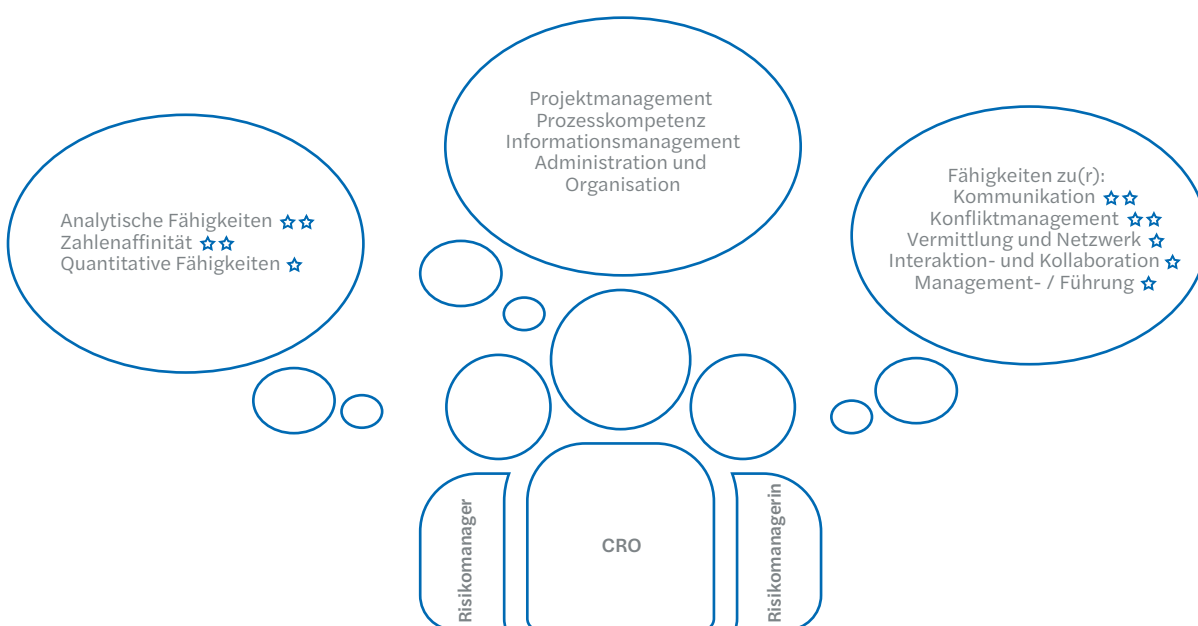
Nebst analytischen Fähigkeiten sind es vor allem auch die Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, die das Profil der Risikomanagementfunktion in Zukunft prägen. Aufschlussreich ist, dass zwischen Kommunikations- und Konfliktfähigkeit wenig unterschieden

wurde. Des Weiteren erachten insbesondere Lebens-, Sach- und Rückversicherer die Interaktions- / Kollaborationsfähigkeiten sowie vermittelnde und netzwerkende Fähigkeiten als wichtig. Im Vergleich dominieren aber weiterhin Fach- und Methodenkompetenzen das Anforderungsprofil.

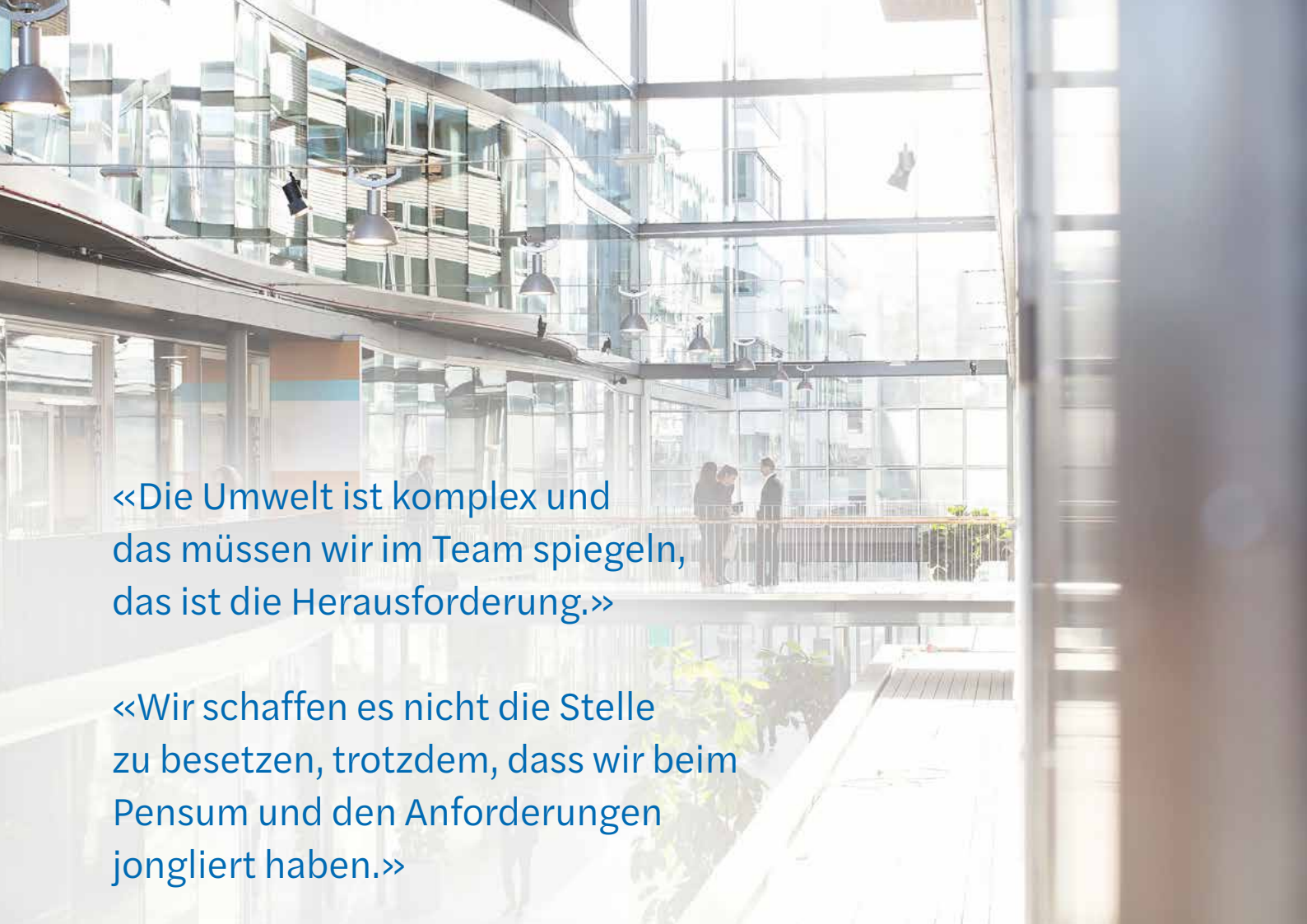
Interessant ist, dass Management- und Führungsfähigkeiten bei den Krankenversicherern mässig gebraucht werden, während sie bei Lebens- und Sachversicherern hingegen eine starke bis sehr starke Rolle spielen. Die Einschätzung zu zukünftig benötigten Kompetenzen sind grössenunabhängig. Einzig administrativen und organisatorischen Fähigkeiten messen kleinere Versicherer wie zu erwarten eine tendenziell höhere Bedeutung bei als grössere Versicherer.

Differenziert wurde, vornehmlich bei den Rückversicherern, zwischen den analytischen Fähigkeiten zusammen mit Informationsmanagement und der Zahlenaffinität und den dazu negativ korrelierten Antworten bzgl. administrativen und organisatorischen Fähigkeiten. Die Vermutung liegt nahe, dass administrative und organisatorische Fähigkeiten im Stellenprofil der Rückversicherer weniger Gewichtung bekommen, da sie als selbstverständlich vorausgesetzt oder bei grösseren Unternehmen delegiert werden können.

Abbildung 22: Zukünftig gefragte Kompetenzen und Fähigkeiten in der Risikofunktion (n=31)



**Gefragte Kompetenzen und -Fähigkeiten der zukünftigen Risikofunktion**  
(Die Anzahl Sterne illustriert die Wichtigkeit der Kompetenzen und Fähigkeiten im Gesamtprofil)



«Die Umwelt ist komplex und das müssen wir im Team spiegeln, das ist die Herausforderung.»

«Wir schaffen es nicht die Stelle zu besetzen, trotzdem, dass wir beim Pensum und den Anforderungen jongliert haben.»

## Fazit

Die Auswertung der Gespräche und Befragung zeigt deutliche Entwicklungen im Markt und der Funktion auf. Versicherer müssen ihr Geschäftsmodell anpassen, wenn sie relevant bleiben wollen. Die Risikomanagementfunktion steht vor der Herausforderung, das nötige Rahmenwerk für einen optimierten Risiko-Rendite-Ausgleich sowohl im Tagesgeschäft wie auch in der Integration von Innovationen und Kooperationspartnern durchzusetzen. Zu schaffen machen dabei die unterschiedlichen Veränderungsgeschwindigkeiten sowie die steigende Komplexität. Es gilt neue Risiken insbesondere im Bereich Cyber, Datenmanagement und digitaler Schnittstellen zu handhaben während der Druck durch Kosten und Tiefzinsniveau hoch bleibt. Gleichzeitig müssen immer öfter Ad-hoc-Anfragen, unter anderem vom Regulator bearbeitet werden. Viele Anfragen landen insbesondere in kleineren Unternehmen bei denselben Spezialisten, teils gilt es pragmatisch zu sein.

Diese Entwicklungen führen zu Engpässen, die unter Umständen die strategische Weiterentwicklung des Risikomanagements verlangsamen. Insbesondere im Transformationsprozess wollen die Befragten früher in Entscheidungsprozesse involviert sein. Kleine Risikomanagement-Teams stehen vor der Herausforderung, die benötigten Kompetenzen und Ressourcen intern aufzubringen, in grösseren Teams kommt der Weiterentwicklung des Mandats vom Experten zum Netzwerker eine steigende Bedeutung zu. Die Rolle bleibt anspruchsvoll und vielseitig, darin sind sich die Befragten einig. Wir schlussfolgern, dass auch in der Risikomanagementfunktion Innovation gefragt ist, sei es bei der Automatisierung beispielsweise von Kontrollen, bei der Geschwindigkeit, beispielsweise in Bezug zur Einbindung von Kooperationspartnern, bei der Agilität des Handelns oder der Weiterentwicklung des Mandats zu einem Risiko- und Chancenmanagement.

# Verweise

Albrecher, H., Bommier, A., Filipović, D., Koch-Medina, P., Loisel, S. & Schmeiser, H. (2019). Insurance: models, digitalization, and data science. *European Actuarial Journal*. 9, 349–360. <https://doi.org/10.1007/s13385-019-00209-x>

Braun, A., & Schreiber, F. (2017). The Current InsurTech Landscape: Business Models and Disruptive Potential. Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen. [https://www.ivw.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/ivw/studien/ab-insurtech\\_2017.pdf](https://www.ivw.unisg.ch/~media/internet/content/dateien/instituteundcenters/ivw/studien/ab-insurtech_2017.pdf)

Bruer, M. & Zeier Röschmann, A. (2020). Wie erleben Versicherer in der Schweiz die Corona-Krise: Ein Stimmungsbild. ZHAW School of Management and Law. [https://www.zhaw.ch/storage/sml/institute-zentren/iri/upload/adhoc\\_studie\\_covid19\\_zhaw\\_mazars\\_2020.pdf](https://www.zhaw.ch/storage/sml/institute-zentren/iri/upload/adhoc_studie_covid19_zhaw_mazars_2020.pdf)

Cappiello, A. (2018). Technology and the insurance industry. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-74712-5>

Cappiello A. (2020). The Evolving Risk Landscape: Impact on Internal Control and External Regulation. The European Insurance Industry. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-43142-6\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-030-43142-6_5)

EIOPA (2017). How technology and data are reshaping the insurance landscape (EIOPA-BoS/17-165). [https://register.eiopa.europa.eu/Publications/Reports/08.0\\_EIOPA-BoS17-165\\_EIOPA\\_InsurTech\\_Roundtable\\_summary.pdf](https://register.eiopa.europa.eu/Publications/Reports/08.0_EIOPA-BoS17-165_EIOPA_InsurTech_Roundtable_summary.pdf)

Eling, M., Lehmann, M. (2018). The Impact of Digitalization on the Insurance Value Chain and the Insurability of Risks. The Geneva Papers on Risk and Insurance - Issues and Practice 43, 359–396. <https://doi.org/10.1057/s41288-017-0073-0>

# Autoren

## **Angela Zeier Röschmann**

Dr. oec. HSG  
Professorin und stellvertretende Leiterin  
des Instituts für Risk & Insurance  
ZHAW School of Management and Law

## **Michaela Bruer**

Aktuarin SAV, DAV  
Dozentin am Institut für Risk & Insurance  
ZHAW School of Management and Law

## **Sebastian Barth**

M.A. HSG  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter am  
Institut für Risk & Insurance  
ZHAW School of Management and Law

Das Institut für Risk & Insurance (IRI) ist das Kompetenzzentrum der ZHAW School of Management and Law für ökonomische und sozialwissenschaftliche Fragen im Bereich der Versicherungswirtschaft. Mit seinen Tätigkeiten in Aus- und Weiterbildung trägt es zur professionellen Qualifizierung von Fachleuten der Versicherungsbranche bei. Als kompetenter Partner in Forschung und Beratung arbeitet es eng mit verschiedenen in- und ausländischen Institutionen zusammen.

## **Denise Wipf**

Diplomierte Wirtschaftsprüferin und  
Leiterin des Bereichs Versicherung  
bei Mazars Schweiz

Mazars ist ein führendes internationales Unternehmen, das auf die Bereiche Wirtschaftsprüfung, Steuern und Recht\* sowie Accounting, Financial Advisory und Consulting spezialisiert und in über 90 Ländern vertreten ist. Unsere 42.000 Experten – 26.000 in unserer integrierten Partnerschaft, 16.000 in der Mazars North America Alliance – arbeiten vertrauensvoll mit ihren Kunden zusammen und unterstützen sie dabei, ihr Geschäft nachhaltig zu sichern und auszubauen. In der Schweiz arbeiten mehr als 270 Experten an den Standorten in Zürich, Bern, Genf, Lausanne, Freiburg, Neuenburg, Sitten und Delsberg.

\* wo dies nach den geltenden Landesgesetzen zulässig ist

## **Herausgeber**

ZHAW School of Management and Law  
Institut für Risk & Insurance  
Technoparkstrasse 2  
Postfach  
8401 Winterthur  
Schweiz

Mazars AG  
Herostrasse 12  
8048 Zürich

## **Kontakt**

Angela Zeier Röschmann  
angela.zeier@zhaw.ch

Denise Wipf  
denise.wipf@mazars.ch

Copyright © 2021 ZHAW School of Management and Law und Mazars AG  
März 2021

Abdruck – auch auszugsweise – ist unter Angabe der Quelle erwünscht.



mazars

Zürcher Hochschule  
für Angewandte Wissenschaften

zhaw

School of  
Management and Law