

Eling, Martin

Research Report

Assekuranz 2030: Quo Vadis?

I.VW HSG Schriftenreihe, No. 71

Provided in Cooperation with:

University of St.Gallen, Institute of Insurance Economics (I.VW-HSG)

Suggested Citation: Eling, Martin (2025) : Assekuranz 2030: Quo Vadis?, I.VW HSG Schriftenreihe, No. 71, ISBN 978-3-7297-2018-3, Verlag Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen, St.Gallen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/319880>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Assekuranz 2030: Quo Vadis?

Martin Eling



MARTIN ELING

Assekuranz 2030: Quo Vadis?

Herausgeber und Verlag
Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen
Schriftenreihe, Band 71

© Verlag Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen,
St.Gallen 2025
(I.VW Schriftenreihe; Band 71)

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck oder Vervielfältigung, auch auszugsweise, in allen Formen verboten.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Framework für Nachhaltigkeit aus Perspektive der Assekuranz
[Hrsg. Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St.Gallen]
Martin Eling
St.Gallen: Institut für Versicherungswirtschaft, 2025

ISBN 978-3-7297-2018-3

Inhaltsübersicht

Abbildungsverzeichnis	8
Zusammenfassung	12
Executive Summary.....	13
1 Zielsetzung und Motivation der Studie	16
2 Megatrends und ihre Implikationen für die Assekuranz	22
3 Agenda 1990 bis 2020 – Ein Blick zurück	32
4 Agenda 2020 bis 2025 – Heutige Herausforderungen der Assekuranz.....	44
5 Agenda 2030 – Zukünftige Herausforderungen der Assekuranz	54
6 Schlussfolgerung und Ausblick.....	68
Literaturverzeichnis	72
Anhang A.....	76
Danksagung.....	77
Auf den Punkt gebracht.....	78

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	8
Zusammenfassung	12
Executive Summary.....	13
1 Zielsetzung und Motivation der Studie	16
2 Megatrends und ihre Implikationen für die Assekuranz.....	22
2.1 Analyse von Megatrends.....	22
2.2 Analyse konkreter Markttrends	26
3 Agenda 1990 bis 2020 – Ein Blick zurück.....	32
3.1 Trends, die bislang nicht eingetroffen sind	32
3.2 Trends, die eingetroffen sind	34
3.3 Was sagen andere?	37
4 Agenda 2020 bis 2025 – Heutige Herausforderungen der Assekuranz.....	44
4.1 Strategische Herausforderungen «Assekuranz 2025».....	44
4.2 Strategische Herausforderungen «Assekuranz 2030».....	46
5 Agenda 2030 – Zukünftige Herausforderungen der Assekuranz	54
5.1 Befragung unter Führungskräften	57
5.2 Was sagen andere?.....	61
6 Schlussfolgerung und Ausblick.....	68
Literaturverzeichnis	72
Anhang A.....	76
Danksagung.....	77
Auf den Punkt gebracht.....	78

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Megatrends und ihre Implikationen für die Assekuranz.....	25
Abbildung 2: Markttreiber in der Versicherung	27
Abbildung 3: Trends, die bislang nicht den erwarteten Durchbruch erzielten..	34
Abbildung 4: Trends, die eingetroffen sind.....	36
Abbildung 5: Ranking der grössten Risiken (2007 bis 2023)	38
Abbildung 6: Strategische Herausforderungen «Assekuranz 2025»	46
Abbildung 7: Strategische Herausforderungen «Assekuranz 2030»	48
Abbildung 8: Die nächsten grossen Themen?	55
Abbildung 9: : Marktbefragung «Assekuranz 2030» (Sept. 2024; N=29)	57
Abbildung 10: Marktbefragung «Assekuranz 2030» (Juni 2025; N=115).....	60
Abbildung 11: Trendstudien in der Assekuranz.....	63



Zusammenfassung

Diese Studie untersucht die Entwicklung der Assekuranz in den letzten 30 Jahren und gibt einen Ausblick auf zukünftige Trends in der Branche. Während sich einige der in früheren Studien prognostizierten Entwicklungen, wie die Internationalisierung und Konsolidierung, bestätigt haben, verliefen andere Trends langsamer oder anders als erwartet. In den kommenden Jahren bleibt die Digitalisierung eine zentrale Herausforderung, doch auch der demografische Wandel, sich verändernde Kundenbedürfnisse und neue regulatorische Anforderungen im Kontext KI und ESG werden die Branche massgeblich prägen. Die Studie identifiziert sieben zentrale Handlungsfelder, darunter die Zukunft der Vorsorge, neue Geschäftsmodelle und den Einfluss von Technologien wie KI und Big Data. Ziel der Studie ist es, Versicherern Orientierung zu bieten, um aufkommende Trends proaktiv zu gestalten und ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig zu sichern

Executive Summary

This study examines the development of the insurance industry over the past 30 years and provides an outlook on future trends in the sector. While some of the developments predicted in earlier studies, such as internationalization and consolidation, have materialized, other trends have progressed more slowly or differently than expected. In the coming years, digitalization remains a central challenge, but demographic changes, evolving customer needs, and new regulatory requirements in the context of AI and ESG will also significantly shape the industry. The study identifies seven key areas, including the future of old-age provisions, new business models, and the impact of technologies such as AI and big data. The aim of the study is to provide insurers with guidance to proactively shape emerging trends and secure their long-term competitiveness.



BUSINESS SOLUTION

GLOBAL NETWORK

MARKETING STRATEGIC

1 Zielsetzung und Motivation der Studie

Die Versicherungsbranche hat in den letzten Jahrzehnten tiefgreifende Veränderungen durchlaufen, die sowohl von technologischen Innovationen als auch von sozioökonomischen Umwälzungen geprägt waren. In der Rückschau zeigt sich ein spannendes Wechselspiel zwischen hohen Erwartungen und der oft ernüchternden Realität. Während einige Trends die Branche nachhaltig geprägt haben, sind andere weit hinter den prognostizierten Durchbrüchen zurückgeblieben. Die nachfolgende Analyse dient nicht nur als Bilanz der vergangenen Entwicklungen, sondern auch als Orientierungshilfe für die Zukunft, in der die Versicherungsbranche vor neuen Herausforderungen und Chancen steht. Dementsprechend beleuchtet diese Studie vergangene, aktuelle und kommende Themen, die das Potenzial haben, die Branche nachhaltig zu verändern.

Vor acht Jahren haben wir mit der Studie «Assekuranz 2025: Quo Vadis» (Beer et al., 2017) den Stand der Versicherungswirtschaft untersucht und zentrale strategische Herausforderungen mit Blick auf das Jahr 2025 aufgezeigt. Diese betrafen insbesondere die Digitalisierung, das Niedrigzinsumfeld sowie neue Wettbewerber, wie InsurTech-Startups, die das Marktgeschehen beeinflussen. Trotz einer soliden Basis mit stabilen Kapitalquoten und Eigenkapitalrenditen, zeigten die Prognosen, dass die Branche durch die technologische Entwicklung und ein verändertes Kundenverhalten an Volumen und Bedeutung verlieren könnte.

Im Rückblick stellen wir fest, dass einige der damals identifizierten Prognosen eingetreten sind, während andere Entwicklungen deutlich langsamer oder anders als erwartet verliefen. So hat die Digitalisierung zwar tiefe Spuren in der Assekuranz hinterlassen, doch viele Versicherer stehen weiterhin vor der Herausforderung, ihr Geschäftsmodell grundlegend anzupassen, um langfristig wettbewerbsfähig zu bleiben. Gleichzeitig wurden potenzielle Disruptionen durch neue Technologien, wie InsurTechs und Big Tech Companies, teils überschätzt, teils unterschätzt. So werden Innovations-Labore und eigene Experimente der Versicherer derzeit eher zurück- statt aufgebaut.

Mit der vorliegenden Studie "Assekuranz 2030: Quo Vadis" setzen wir uns das Ziel, die Entwicklungen der vergangenen Jahre zu analysieren und zugleich einen Ausblick auf die kommenden Jahre zu wagen. Wir betrachten nicht nur, welche Trends sich bewahrheitet haben, sondern auch, welche neuen Herausforderungen in den Jahren bis 2030 auf die Branche zukommen. Dazu zählen unter anderem die weiter voranschreitende digitale Transformation, der demografische Wandel und die fortwährenden Auswirkungen von Regulierungen auf die Branche. Die Studie soll Versicherern helfen, proaktiv auf zukünftige Trends zu reagieren und ihre strategische Ausrichtung anzupassen, um sich in einem dynamischen Marktumfeld erfolgreich zu behaupten.

Die Studie knüpft nebst der Studie «Assekuranz 2025: Quo Vadis» (Beer et al., 2017) an zahlreiche weitere Vorarbeiten des I.VW-HSG an (etwa Ackermann/Nussbaum, 2015; Schmeiser et al., 2010) sowie an Arbeiten aus anderen Bereichen der Assekuranz (etwa Eling (2016, 2019) zur Gesundheit und Pflege, Braun & Schreiber (2017) und Keller et al. (2017) zum Thema Technologie oder SVV (2021) zu den Skills der Zukunft) an. Die nachfolgende Themenauswahl ist dabei nicht abschliessend zu verstehen, denn es gibt wichtige Themen, die nicht oder nur am Rande besprochen werden können (z.B. etwaige neue Risiken auch im Nachgang zur Corona-Pandemie). Die Themenauswahl und deren Gewichtung soll dementsprechend auch keine Bewertung zur Bedeutung einzelner Themenbereiche darstellen.

Auch erheben wir nicht den Anspruch auf die «Wahrheit» und «Richtigkeit» aller Aussagen; vielmehr soll die Studie Grundlage auch kontroverser Diskussionen sein, in der die Einschätzungen sehr unterschiedlich ausfallen können. Gleichwohl versuchen wir unsere Einschätzungen durch Befragungen, Daten und weitere Quellen zu verifizieren, unter anderem auch durch eine Befragung von Marktteilnehmern aus der deutschsprachigen Assekuranz. Zur Abrundung bieten wir zudem eine Übersicht über Trendstudien grosser Rückversicherer, Broker und Beratungsunternehmen und fassen die dort behandelten Themen zusammen.

Auf dieser Grundlage identifizieren wir sieben zentrale Zukunftsfelder für die Assekuranz, welche im Zentrum der nachfolgenden Analysen stehen:

- Nutzung von Big Data und Analytics (zur Risikobewertung, Prävention, Kundenbindung; Fokus: Front End)
- Künstliche Intelligenz (insb. im Schadensmanagement, Betrugserkennung; Fokus: Back End)
- Cyber Risiken und Cyber-Versicherungen
- Anpassung an den Klimawandel sowie die Entwicklung nachhaltiger Produkte (im Kontext ESG)
- Open Insurance (gegebenenfalls verbunden mit einer Renaissance des Bancassurance Gedankens)
- Embedded Insurance / Ökosysteme
- Lifestyle-basierte Produkte (gegebenenfalls verbunden mit einer Renaissance des Pay as you live (PAYL) Gedankens)

Im nachfolgenden Kapitel 2 werden zunächst global Megatrends und ihre Auswirkungen auf die Assekuranz diskutiert. In Kapitel 3 werfen wir dann einen Blick zurück auf Entwicklungen der Jahre 1990 bis 2020 und analysieren welche Prognosen eingetroffen sind und welche nicht. In Kapitel 4 betrachten wir dann die Trends und Herausforderungen, welche die Vorgänger-Studie «Assekuranz 2025: Quo Vadis» (Beer et al., 2017) für das Jahr 2025 erstellt hat und nehmen eine Aktualisierung und Erweiterung dieser vor. Auf dieser Grundlage werden dann im Kapitel 5 zukünftige Herausforderungen diskutiert. Der betrachtete Zeithorizont ist das Jahr 2030, teilweise auch darüber hinaus. Die Studie schliesst mit einigen Schlussfolgerungen und einem Ausblick in Kapitel 6.



2 Megatrends und ihre Implikationen für die Assekuranz

Aufbauend auf der Studie «Assekuranz 2025: Quo Vadis» (Beer et al., 2017) ist die zentrale Idee dieser Studie, strategische Herausforderungen der Versicherer durch die Analyse sogenannter Megatrends mithilfe des PESTEL-Modells zu identifizieren und zu diskutieren. Megatrends sind langfristige, globale Entwicklungen, die einen nachhaltigen Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft haben. Sie zeichnen sich durch drei wesentliche Merkmale aus: einen langen Zeithorizont (in der Regel mehr als 15 Jahre), globale Relevanz und die Tatsache, dass sie nicht von einzelnen Personen oder Unternehmen beeinflusst werden können. Megatrends sind folglich weitreichende Transformationsprozesse, die Wirtschaft und Gesellschaft nachhaltig prägen (Vgl. Naisbitt, 1982).

2.1 Analyse von Megatrends

Zur Analyse von Megatrends wird häufig das sogenannte PESTEL-Modell eingesetzt, welches eine strukturierte Untersuchung politischer, ökonomischer, sozialer, technologischer, ökologischer und rechtlicher Entwicklungen bietet (Vgl. etwa Müller-Stewens & Lechner, 2011, S. 188ff.; Lombriser & Abplanalp, 2010, S. 100ff.). Ziel des Modells ist es, relevante Trends aus verschiedenen Themenbereichen zu identifizieren. Zu den wichtigsten Megatrends, die regelmässig diskutiert werden, gehören (Vgl. für die Liste der Megatrends auch Beer et al., 2017, sowie Grömling & Haß, 2009):

- Verschiebung der Wirtschaftskraft nach Asien (Shift to Asia)
- Etablierung internationaler Standards
- Demografischer Wandel
- Bedeutungszuwachs ethischer Werte
- Urbanisierung
- Steigende Transparenzanforderungen
- Globalisierung
- Klimawandel
- Rasante technologische Fortschritte

Einige dieser Megatrends wirken sich direkt auf die Assekuranz aus, während andere zunächst keinen offensichtlichen Bezug zur Versicherungswirtschaft haben. Dennoch lassen sich in allen neun Bereichen konkrete Auswirkungen auf die Branche erkennen (siehe Abbildung 1). Eine ähnliche Darstellung von Megatrends findet sich auch in der Studie «Assekuranz 2025». In Abbildung 1 sind daher die Aspekte fettgedruckt, welche in den vergangenen Jahren besonders an Bedeutung gewonnen haben.

Megatrend	Facts and Figures	Erläuterung
Shift to Asia	In China und Indien leben über 2,8 Milliarden Menschen. Das Versicherungswachstum in Asien lag in den letzten Jahren bei über 10 % jährlich.	Asien stellt bereits heute über 50 % der Weltbevölkerung und wird in den kommenden Jahrzehnten, angetrieben von China und Indien, weiterhin an wirtschaftlicher Bedeutung gewinnen; auch Südostasien zeigt eine grosse Dynamik. Die wachsende Mittelschicht in diesen Ländern sorgt für einen steigenden Versicherungsbedarf. Insbesondere Gesundheits- und Mikroversicherungen sind in Entwicklungsländern auf dem Vormarsch. Internationale Versicherer nutzen diese Märkte, um bereits jetzt Fuss zu fassen.
Etablierung internationaler Standards	Solvency II wurde 2016 eingeführt und hat weitreichende Auswirkungen auf die Kapitalanforderungen der Versicherer in Europa.	Versicherer stehen zunehmend vor der Herausforderung, internationale Regulierungen, wie Solvency II oder IFRS, in nationales Recht umzusetzen. Diese Standards, oft in der Europäischen Union entwickelt, sind besonders für international tätige Versicherer in der Schweiz relevant. Nachhaltigkeit und ESG-Vorgaben werden zunehmend zur Norm in der Versicherungsbranche und erfordern weitere regulatorische Anpassungen. So auch die Künstliche Intelligenz .
Demografischer Wandel	Bis 2050 wird der Anteil der über 65-Jährigen in Europa auf 28 % steigen. Die Zahl der Alzheimer-Patienten soll weltweit bis 2050 auf 152 Millionen anwachsen.	Sinkende Geburtenraten und eine steigende Lebenserwartung führen zu einem wachsenden Anteil älterer Menschen. Altersbedingte Krankheiten wie Alzheimer und der zunehmende Pflegebedarf erhöhen den Bedarf an Vorsorge- und Gesundheitsprodukten. Hinzu kommt der Bedarf an Pflegeversicherungslösungen , insbesondere durch die wachsende alternde Bevölkerung in vielen Industrienationen.

Bedeutungszuwachs ethischer Werte	<p>Die globalen ESG-Vermögenswerte überstiegen 2022 die Marke von 30 Billionen USD und werden voraussichtlich bis 2030 die 40-Billionen-USD-Grenze überschreiten (Bloomberg, 2024).</p>	<p>In den letzten Jahrzehnten hat die Bedeutung ethischer Werte stark zugenommen. Versicherer müssen strengeren Vorgaben in der Corporate Governance und in Bereichen wie Vergütung und Produkthandhabung gerecht werden. Zudem gewinnt das Segment „Social Responsible Investing“ (SRI) zunehmend an Bedeutung. Der Trend zu ESG-Investitionen prägt die Kapitalallokation und das Risikomanagement vieler Versicherer.</p>
Urbanisierung	<p>Weltweit leben über 4,2 Milliarden Menschen in Städten, das sind mehr als 55 % der Weltbevölkerung.</p>	<p>In urbanen Gebieten steigt das Risikobewusstsein, was zu einer höheren Nachfrage nach Versicherungsprodukten führt. Gleichzeitig ermöglicht das höhere Finanz- und Versicherungswissen in Städten den Verkauf komplexer Produkte. Die Versicherung wird auch wichtiger, da die ältere Bevölkerung weniger auf die Unterstützung jüngerer Generationen zurückgreifen kann. Urbanisierung beschleunigt auch die Nachfrage nach „Smart City“-Versicherungslösungen.</p>
Steigende Transparenzanforderungen	<p>Ein grosser Teil der Kunden nutzen Online-Bewertungen, bevor sie sich für ein Versicherungsprodukt entscheiden.</p>	<p>Die wachsende Verfügbarkeit von Informationen führt zu höheren Erwartungen an Transparenz bei Versicherungen, Ärzten und anderen Dienstleistern. Dies erhöht den Rechtfertigungsdruck, birgt jedoch auch Risiken, da unzureichend geprüfte Informationen die Konsumenten oft mehr verwirren als unterstützen. Neue digitale Plattformen insbesondere von Fin- und InsurTechs tragen zu gesteigerten Erwartungen an Transparenz bei. Generative KI und Automatisierung ermöglichen zudem durch bessere Datenanalyse und Kundeninteraktionen eine erhöhte Transparenz in der Branche.</p>

Globalisierung	Zunehmende Internationalisierung und Vernetzung der globalen Wertschöpfung	Während die Schweiz seit Langem erfolgreich Gesundheitsprodukte exportiert, werden medizinische Dienstleistungen, wie Zahnbehandlungen, zunehmend im Ausland in Anspruch genommen. Die Versicherungsbranche agiert hingegen überwiegend auf den heimischen Märkten. Grenzüberschreitende Gesundheitsversicherungen nehmen weltweit zu, insbesondere im Hinblick auf medizinischen Tourismus. Cybersicherheit und Cyberversicherungen gewinnen durch die verstärkte Globalisierung und Vernetzung an Bedeutung.
Klimawandel	Die Zahl der wetterbedingten Katastrophen hat sich seit den 1980er Jahren verdreifacht. Die versicherten Schäden erreichten 2020 weltweit 82 Mrd. USD.	Der Klimawandel erhöht die Häufigkeit und Intensität von Extremwetterereignissen, was zu einem erheblichen Risiko in der Schadenversicherung führt. Auch für alte und gesundheitlich geschwächte Menschen stellen extreme Wetterbedingungen eine grosse Belastung dar. Nachhaltigkeitsrisiken und grüne Versicherungslösungen sind wichtige Trends, um die Branche auf die wachsenden ökologischen Herausforderungen vorzubereiten
Geschwindigkeit des technologischen Wandels	ChatGPT erreichte innerhalb von nur 5 Tagen nach Veröffentlichung 1 Million Nutzer, Facebook benötigte noch 10 Monate, Twitter 3 Jahre (Brandt, 2023)	Technologische Innovationen, wie „Ambient Assisted Living“ und „e-Health“, verbessern die Effizienz im Gesundheitswesen erheblich. Gleichzeitig werden neue Technologien im Bereich der Versicherungswirtschaft, wie Telematiktarife und das Internet der Dinge, die Arbeitsorganisation und Produktivität in vielen Bereichen stark verändern. Künstliche Intelligenz (KI) verbessert die Versicherungsprozesse wesentlich. Homeoffice und neue Arbeitsmodelle erfordern zudem angepasste Versicherungslösungen für digitale Risiken und Arbeitsschutz im Homeoffice.

Abbildung 1: Megatrends und ihre Implikationen für die Assekuranz

Die beschriebenen Megatrends haben einen tiefgreifenden Einfluss auf die Assekuranz. Besonders hervorzuheben ist die Rolle der Digitalisierung und der rasante technologische Fortschritt, der das Potenzial hat, ganze Geschäftsmodelle

umzugestalten. So werden Big Data und Künstliche Intelligenz zunehmend in die Risikobewertung und Schadensmanagementprozesse integriert, was zu effizienteren und genaueren Entscheidungen führt. Gleichzeitig verlangen der Klimawandel und die steigenden ESG-Anforderungen von Versicherern, nachhaltige Produkte zu entwickeln und in grüne Investments zu diversifizieren. Auch die Globalisierung und Urbanisierung schaffen neue Märkte, die jedoch durch regulatorische Komplexität und wachsende Risiken herausgefordert werden. Schwab (2017) betont, dass die aktuellen technologischen Veränderungen eine neue Ära für die Gesellschaft einläuten, welche tiefgreifende Auswirkungen auf Wirtschaft und Arbeitswelt haben werden. Diese Entwicklung bietet der Assekuranz viele Chancen, bringt aber auch Herausforderungen mit sich, die es strategisch zu bewältigen gilt.

2.2 Analyse konkreter Markttrends

Die Megatrends sind noch eher abstrakt und bieten keine unmittelbaren Handlungsempfehlungen für den Versicherungsmarkt. Um konkrete Massnahmen ableiten zu können, ist es notwendig, von der allgemeinen Betrachtung der Megatrends auf die Ebene der Markt- und Mikrotrends überzugehen. Welche spezifischen Markttreiber sind also für die Versicherungswirtschaft relevant? Abbildung 2 zeigt eine exemplarische Übersicht, wieder gegliedert anhand des zuvor verwendeten PESTEL-Modells. Themen, welche in den vergangenen Jahren an besonderer Bedeutung gewonnen haben, sind in Abbildung 2 wiederrum fettgedruckt.

PESTEL	Markttreiber	Beispiele
Gesellschaftliche Veränderungen	Änderungen in sozialen Strukturen, demografischen Wandel, und gesellschaftlichen Werten. Diese wirken sich direkt auf den Versicherungsbedarf und die Erwartungen an Dienstleistungen aus.	Demografischer Wandel, Zunahme der Preissensitivität, Neue Kommunikationsmöglichkeiten, Zunehmende Bedeutung ethischer Werte, Kunden suchen Vertrauen und Transparenz, Post-COVID-19-Arbeitswelt (Remote Work), zunehmende Relevanz von mentaler Gesundheit und Wellbeing.
Ökonomische Veränderungen	Änderungen in der globalen Wirtschaft, wie etwa Finanzkrisen, Rezessionen, und Inflation, die sich auf die Kaufkraft und Investitionsstrategien von Unternehmen und Einzelpersonen auswirken.	Tiefes Zinsniveau („Japan-Szenario“), Globaler Wettbewerb, Wissensintensive Dienstleistungen, Tiefe volkswirtschaftliche Wachstumsraten, Zunehmende Preisvolatilität, Ukraine-Konflikt und dessen Auswirkungen auf Märkte, Inflationsdruck weltweit, Verstärkte Bedeutung von Resilienz und Notfallplanung in Unternehmen.
Politische & rechtliche Veränderungen	Gesetzesänderungen, neue Regularien und politische Entscheidungen, die Rahmenbedingungen für Versicherungen und Finanzdienstleister beeinflussen.	Internationale Standardisierungsbestrebungen (z.B. SST, Solvency II), Re-Regulierung, veränderte Aufsichtsphilosophie, Assekuranz im Schussfeld der Politik. ESG-Vorgaben (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung), verstärkte regulatorische Vorgaben im Bereich Cybersicherheit und Datenschutz (GDPR) sowie Künstlicher Intelligenz.
Natur & technologische Veränderungen	Klimawandel, Umweltkatastrophen sowie technologische Innovationen, die neue Risiken und Chancen für Versicherer schaffen.	Zunehmende Naturgefahren, Zunahme der Transparenzanforderungen, Neue Technologien (z.B. Smartphones, Web 3.0, Internet der Dinge), Abnehmende Transformationskosten, Künstliche Intelligenz, Blockchain, Elektromobilität und autonome Fahrzeuge, wachsende Bedeutung von Datenethik und KI-Governance.

Abbildung 2: Markttreiber in der Versicherung

An dieser Stelle wird nicht auf alle in Abbildung 2 dargestellten Punkte eingegangen. Stattdessen liegt der Fokus in den folgenden Abschnitten auf sieben wesentlichen strategischen Herausforderungen, die für die zukünftige Entwicklung der Branche entscheidend sind (Kapitel 4 und 5). Als Input für die nachfolgenden Analysen wird zunächst die Entwicklungen der vergangenen 30 Jahre analysiert (Kapitel 3).



3 Agenda 1990 bis 2020 – Ein Blick zurück

In den letzten Jahrzehnten erlebte die Versicherungsbranche eine Vielzahl von Trends, die das Potenzial hatten, den Markt grundlegend zu verändern (Vgl. Abbildung 3). Doch nicht alle dieser Entwicklungen konnten die hohen Erwartungen erfüllen.

3.1 Trends, die bislang nicht eingetroffen sind

Der Online-Vertrieb beispielsweise sollte den Versicherungsvertrieb revolutionieren. Doch trotz des Erfolgs in bestimmten Segmenten erwies sich der traditionelle Vertrieb, insbesondere bei komplexeren Produkten, als widerstandsfähiger als erwartet. Beispielsweise gibt es heute in der Schweizer Versicherungswirtschaft nicht weniger Kundenberaterende als vor 20 Jahren (Vgl. SVV; 2024). Diese Erfahrung zeigt, dass technologische Innovationen zwar bedeutende Fortschritte ermöglichen, aber selten die etablierten Praktiken vollständig ersetzen.

Ein weiteres Beispiel ist der Versuch, alternative Risikotransferinstrumente (ART) als effiziente Alternative zur traditionellen Rückversicherung zu etablieren (Vgl. Ben Ammer et al., 2015). Einige Industriekommentatoren der 1990er Jahre vermuteten, ART könne die traditionelle Rückversicherung vollständig ersetzen. Während ART in einigen Bereichen wuchs, konnte es die herkömmliche Rückversicherung nicht verdrängen. Vielmehr ergänzten sich beide Modelle. So ist ART insbesondere für extremere Risiken anwendbar, die für Rückversicherer schwerer diversifizierbar sind (Vgl. Froot, 2001). Diese Entwicklung unterstreicht die Bedeutung eines innovativen Geistes, der jedoch die bestehenden Systeme nicht ignorieren darf, sondern sie idealerweise weiterentwickelt und ergänzt. Dies zeigt sich auch in jüngerer Zeit in der Entwicklung sogenannter Cyber Cat Bonds, in denen Cyber Risiken verbrieft und transferiert werden.

Die Integration von Bank- und Versicherungsdienstleistungen, bekannt als Bancassurance, stand im Zentrum hoher Erwartungen in den späten 1990er und frühen 2000er Jahren. Schon fast legendär sind die Verbindungen Allianz und Dresdner Bank unter Henning Schulte-Nölle sowie Credit Suisse und Winterthur unter Rainer E. Gut. Die Vision war eine nahtlose Verbindung beider Branchen, um

den Kunden ein umfassendes Servicepaket zu bieten. Die Realität sah jedoch anders aus: Kulturelle Unterschiede, regulatorische Hürden und Integrationschwierigkeiten verhinderten den Erfolg dieser Idee in vielen Märkten. Dieses Beispiel zeigt, dass die bloße Verbindung von Geschäftsmodellen nicht automatisch zu einem erfolgreichen Ergebnis führt; vielmehr bedarf es einer sorgfältigen Abstimmung auf regulatorische und kulturelle Gegebenheiten. Interessant in dem Kontext ist auch, dass das Bancassurance Modell in Asien und Südeuropa und Südamerika äusserst populär und verbreitet ist. Im deutschsprachigen Raum konnte es sich hingegen bislang nicht durchsetzen.

Trend	Erwartung	Realität	Lektion
Online-Vertrieb	Revolutionierung des Versicherungsvertriebs durch Online-Kanäle.	Trotz Wachstum in einigen Segmenten blieben persönliche Beratung und traditionelle Vertriebswege dominierend, besonders bei komplexen Produkten.	Die Bedeutung der Kombination digitaler und traditioneller Vertriebswege, um unterschiedliche Kundenbedürfnisse zu erfüllen.
Alternativer Risikotransfer (ART)	ART sollte eine effiziente Alternative zur traditionellen Rückversicherung bieten.	Trotz Wachstums konnte ART die traditionelle Rückversicherung nicht ersetzen, sondern ergänzte sie stattdessen.	Innovation ergänzt etablierte Praktiken, ersetzt sie aber selten vollständig.
Bancassurance	Integration von Bank- und Versicherungsdienstleistungen führt zu umfassender Kundenbetreuung.	Die tatsächliche Umsetzung stiess auf regulatorische Hürden, kulturelle Unterschiede zwischen Banken und Versicherungen sowie Schwierigkeiten bei der Integration von Dienstleistungen.	Die Bedeutung der Berücksichtigung regulatorischer und kultureller Faktoren bei der Einführung neuer Geschäftsmodelle.
Outsourcing	Kosteneinsparungen und Effizienzsteigerungen durch Auslagerung nicht-kerngeschäftlicher Funktionen.	Befürchtungen bezüglich Datenkontrolle, Qualitätsverlust und Abhängigkeit von Drittanbietern hemmten das Outsourcing.	Die Bedeutung der sorgfältigen Abwägung von Kosten und Nutzen des Outsourcings, insbesondere in Bezug auf die Datenkontrolle und Servicequalität.

Telematik	Individualisierte Versicherungstarife basierend auf persönlichem Fahrverhalten, um Risiken genauer zu bewerten und Prämien zu senken.	Datenschutzbedenken und technische Herausforderungen verhinderten eine breite Akzeptanz.	Die Wichtigkeit des Datenschutzes und der transparenten Kommunikation über Datennutzung gegenüber den Kunden.
P2P-Ver-sicherung	Eine Revolutionierung der Branche durch den Aufbau von Versicherungsgemeinschaften, die Risiken gemeinsam tragen.	Schwierigkeiten bei der Skalierung und Herausforderungen im Risikomanagement führten dazu, dass viele Initiativen nicht nachhaltig waren.	Die Bedeutung von solidem Risikomanagement und der Fähigkeit, effektiv zu skalieren.
Block-chain	Revolutionierung von Transparenz und Effizienz in Vertragsabschlüssen und Schadensregulierungen durch Blockchain-Technologie.	Technische Komplexität, regulatorische Unsicherheiten und ein Mangel an branchenweiter Standardisierung hemmten die Einführung.	Die Bedeutung von branchenweiten Kooperationen und Standards sowie der Überwindung regulatorischer Hürden für innovative Technologien.

Abbildung 3: Trends, die bislang nicht den erwarteten Durchbruch erzielten

Diese gescheiterten oder nur teilweise erfolgreichen Trends werfen die Frage auf, welche Faktoren für den Durchbruch neuer Ideen entscheidend sind. Eine Erkenntnis, die sich durch alle Beispiele zieht, ist die Notwendigkeit, Innovationen nicht isoliert zu betrachten, sondern sie in den Kontext der bestehenden Marktstrukturen und Kundenbedürfnisse zu stellen.

3.2 Trends, die eingetroffen sind

Während einige Trends nicht den erhofften Erfolg brachten, gelang es der Versicherungsbranche dennoch, sich an veränderte Bedingungen anzupassen und erfolgreiche Strategien zu entwickeln (Vgl. Abbildung 4). Ein prominentes Beispiel dafür ist die Konsolidierung der Branche durch Fusionen und Übernahmen. Diese Entwicklung führte zu einer stärkeren Marktpräsenz grosser Konzerne, die

in der Lage waren, Skaleneffekte zu nutzen und ihre Effizienz zu steigern. Die Konsolidierung zeigt, dass Grösse und Marktmacht in einer zunehmend globalisierten Welt entscheidende Vorteile bieten können.

Trend	Erwartung	Eingetroffen
Konsolidierung der Versicherungsbranche	Effizienzsteigerung und Wettbewerbsvorteile durch Fusionen und Übernahmen.	Starke Marktkonsolidierung, geprägt durch das Entstehen grosser Versicherungskonzerne.
Deregulierung seit 1994 und Re-Regulierung seit 2008	Mehr Wettbewerb und Innovation durch Deregulierung; stabilere Märkte durch Re-Regulierung.	Zunächst Innovationsschub, dann verstärkter Fokus auf Verbraucherschutz und Finanzstabilität.
Internationalisierung des Versicherungsgeschäfts	Erschliessung neuer Märkte und bessere Risikodiversifizierung durch globale Expansion.	Versicherer operieren weltweit, nutzen globale Chancen und managen internationale Risiken.
Fokussierung auf das Kerngeschäft (Operational Excellence)	Steigerung der Effizienz durch Konzentration auf Hauptkompetenzen.	Umstrukturierung und Optimierung der Geschäftsprozesse hin zu operativer Exzellenz.
Revolution der Produktlandschaft in der Lebensversicherung	Anpassung der Produkte an veränderte Kundenbedürfnisse, demografische Trends sowie Zinsumfeld.	Verschiebung von traditionellen Produkten mit festen Garantien hin zu fondsgebundenen Lösungen und Produkten mit flexiblen oder begrenzten Garantien, um auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren.
Zunahme von InsurTech-Kooperationen	Synergien durch Partnerschaften zwischen traditionellen Versicherern und technologiegetriebenen Start-ups.	Wachsende Zahl von Kooperationen, die innovative Versicherungslösungen hervorbringen. Zeitgleich scheitern grosser gemeinsamer Initiativen (B3i).
Nachhaltigkeit der Versicherer als Stärke (Beständigkeit des Geschäftsmodells)	Integration nachhaltiger Praktiken in die Geschäftsstrategie.	Versicherer setzen auf nachhaltige Investitionen und Produkte, stärken so ihr langfristiges Geschäftsmodell.

Abbildung 4: Trends, die eingetroffen sind

Auch die Deregulierung der 1990er Jahre, gefolgt von einer Re-Regulierung nach der grossen Finanzkrise 2008, hatte tiefgreifende Auswirkungen auf die Branche. Die Deregulierung ermöglichte zunächst mehr Wettbewerb und Innovation, während die Re-Regulierung den Fokus auf Finanzstabilität und Verbraucherschutz legte. Dieser doppelte Prozess unterstreicht die Bedeutung eines ausgewogenen Regulierungsrahmens, der sowohl Freiräume für Innovationen schafft als auch die Stabilität des Marktes gewährleistet.

Ein weiterer Bereich, in dem die Branche erfolgreich war, ist die Internationalisierung des Versicherungsgeschäfts. Durch die Expansion in neue Märkte und die Diversifikation von Risiken konnten Versicherer ihre globale Präsenz ausbauen und ihre Position in einem zunehmend vernetzten Markt stärken. Diese Strategie zeigt, wie wichtig es ist, Chancen in neuen Märkten zu erkennen und gleichzeitig die globalen Risiken effektiv zu managen. Globalisierung spielt in der Assekuranz eine besondere Rolle, da neben der klassischen Fixkostendegression das globale Pooling von Risiken ein inhärenter Bestandteil des Geschäftsmodells ist.

Die Anpassung an veränderte Marktbedingungen war auch im Bereich der Lebensversicherungen von entscheidender Bedeutung. Die Verschiebung von traditionellen Produkten mit festen, lebenslangen Garantien hin zu flexiblen und fondsgebundenen Lösungen spiegelt die veränderten Kundenbedürfnisse und das niedrige Zinsumfeld wider. Diese Anpassungsfähigkeit zeigt, dass die Branche in der Lage ist, auf externe Faktoren zu reagieren und ihre Produktpalette entsprechend anzupassen.

3.3 Was sagen andere?

Abbildung 5 bietet einen alternativen Blick auf die Entwicklung der Assekuranz in den letzten Jahrzehnten. Gezeigt werden die Resultate des Insurance Banana Skins Report von PwC, in dem Führungskräfte der Versicherungswirtschaft zu ihrer Einschätzung in Hinblick auf die grössten „Bananenschalen“ der Branche befragt werden. Gezeigt wird also das Ranking der grössten Risiken der Assekuranz. Erstmals erhoben wurde dies im Jahr 2007, dann erfolgte die Publikation alle zwei Jahre.

Rank	2007	2009	2011	2013	2015	2017	2019	2021	2023
1	Regulation	Investment performance	Regulation	Regulation	Regulation	Change management	Technology	Crime	Cyber crime
2	Natural catastrophes	Equity markets	Capital	Investment performance	Macro-economy	Cyber risk	Cyber risk	Regulation	Regulation
3	Management quality	Capital availability	Macro-economic trends	Macro-economic	Interest rates	Technology	Change management	Technology	Climate Change
4	Climate change	Macro-economic trends	Investment performance	Business practices	Cyber risk	Interest rates	Regulation	Climate change	Technology
5	Managing the cycle	Regulation	Natural catastrophes	Natural catastrophes	Investment performance	Investment performance	Investment performance	Interest rates	Human talent
6	Distribution channels	Risk management	Talent	Guaranteed products	Change management	Regulation	Climate change	Human talent	Macro-economy
7	Long tail liabilities	Reinsurance security	Long tail liabilities	Quality of risk	Guaranteed products	Macro-economy	Competition	Change management	Artificial Intelligence
8	Actuarial assumptions	Complex instruments	Corporate governance	Quality of management	Distribution channels	Competition	Human talent	Competition	Interest rates
9	Longevity assumptions	Actuarial assumptions	Distribution channels	Long tail liabilities	Natural catastrophes	Human talent	Macro-economy	Investment performance	Cost reduction
10	New types of competitors	Long tail liabilities	Interest rates	Political interference	Quality of risk management	Guaranteed products	Interest rates	Macro-economy	Change management

Abbildung 5: Ranking der grössten Risiken (2007 bis 2023)

Auffällig ist dabei die Dominanz der Regulierung: Regulierung bleibt über die Jahre hinweg ein zentrales Thema, insbesondere in den Jahren 2007, 2011, 2013, 2015, 2021 und 2023. Dies deutet darauf hin, dass Compliance und rechtliche Rahmenbedingungen anhaltende Herausforderungen für die Branche darstellen und ein dauerhaftes Schwerpunktgebiet bleiben. Es ist zu erwarten, dass sich dies in den kommenden Jahren insbesondere auch mit der Umsetzung von Vorgaben im Bereich Nachhaltigkeit (ESG) und AI fortsetzen wird.

Es zeigt sich auch die wachsende Bedeutung von Technologie und Cyberkriminalität. Technologie gewinnt ab 2017 zunehmend an Bedeutung, während Cyberkriminalität 2021 an die Spitze der Liste rückt. Cyberrisiken und -kriminalität tauchen erstmals 2015 auf und werden im Zeitablauf immer bedeutsamer. Dies spiegelt den zunehmenden Einfluss der digitalen Transformation und von Cyberbedrohungen auf die Branche wider (siehe auch Miller & Brown, 2018).

Makroökonomische Sorgen, d.h. wirtschaftliche Faktoren wie makroökonomische Trends und Zinssätze, schwanken in ihrer Bedeutung im Laufe der Jahre. Sie erreichen insbesondere in Zeiten wirtschaftlicher Unsicherheit, wie nach der Finanzkrise 2008, eine hohe Bedeutung. Dies zeigt die Anfälligkeit der Branche für gesamtwirtschaftliche Entwicklungen. Der Klimawandel nimmt stetig an Bedeutung zu, insbesondere in den Jahren 2021 und 2023. Dies verdeutlicht das wachsende Bewusstsein und die Sorge um Umwelt- und Klimarisiken, insbesondere für die Versicherungsbranche, die stark von Naturkatastrophen und klimabedingten Verlusten betroffen ist. Auf dem ersten Blick ermöglicht dies mehr Geschäft (so erwartet Swiss Re, 2021, eine Verdoppelung der P&C-Prämien bis 2040), auf dem zweiten Blick stellt sich aber die Frage nach den Grenzen der Versicherbarkeit.

Die Themen Talentmanagement und Veränderungsmanagement gewinnen erst in den letzten Jahren an Bedeutung. Dies zeigt eine Verlagerung hin zu internen Herausforderungen wie der Verwaltung von Talenten und der Anpassung an sich verändernde Marktbedingungen. Im Jahr 2023 rangiert Talentmanagement auf Platz 5, was die zunehmende Wichtigkeit von Personalfragen unterstreicht. In einem breiteren Kontext sprechen wir um den «war for talents», also um den branchenübergreifenden Wettbewerb um die besten Talente und die «Skills der Zukunft» (vgl. etwa SVV; 2021)

Auffällig ist auch eine Verschiebung von traditionellen Risiken zu neuen Bedrohungen. In den früheren Jahren dominieren traditionelle Themen wie Anlagerenditen und

Vertriebskanäle. Ab 2019 und darüber hinaus rücken modernere Themen wie Cyberkriminalität, künstliche Intelligenz und Klimawandel in den Vordergrund, was einen klaren Wandel hin zu neuen Risiken und digitalen Herausforderungen zeigt. Traditioneller Anlagefragen zeigen eher eine nachlassende Bedeutung. Die Anlagerenditen, die 2007 und 2009 noch an oberster Stelle standen, verlieren im Laufe der Zeit an Bedeutung. Dies zeigt eine Verschiebung der Prioritäten der Branche, weg von finanziellen Leistungskennzahlen hin zu technologischen und sozio-ökonomischen Herausforderungen. Diese Trends zeigen, wie sich der Versicherungs- und Finanzsektor im Laufe der Zeit zunehmend auf Technologie, Cybersicherheit, Klimawandel und internes Management fokussiert.



BUSINESS SOLUTION

GLOBAL NETWORK

MARKETING STRATEGIC

4 Agenda 2020 bis 2025 – Heutige Herausforderungen der Assekuranz

Bevor wir in die Zukunft blicken und strategische Handlungsfelder definieren, wollen wir betrachten, wo die Schweizer Assekuranz heute (Januar 2025) steht. Die Assekuranz ist auf den ersten Blick in einem guten Zustand. Obwohl die Versicherer sich in den vergangenen Jahren mit einem geringen Prämienwachstum konfrontiert sehen, gelingt es ihnen die Profitabilität auf einem guten Niveau zu halten.

4.1 Strategische Herausforderungen «Assekuranz 2025»

In der Studie «Assekuranz 2025» haben wir im Jahr 2017 sechs strategische Herausforderungen identifiziert. Abbildung 6 zeigt diese sechs Themenbereiche verbunden mit der damaligen These sowie einer Bewertung auf der Perspektive des Jahres 2025). In Abbildung 7 werden diese sechs Themen dann aktualisiert, modifiziert und erweitert.

Bereich	Trend 2017 (Assekuranz 2020)	Einordnung PESTEL-Modell	Bewertung aus der Perspektive 2025
Schuldenkrise und Niedrigzins	Die Schuldenkrise (USA, EU) ist nicht ausgestanden. Es ist mit einer längeren Niedrigzinsphase und konjunkturellen Problemen zu rechnen. Dies stellt auch die Versicherer vor fundamentale Herausforderungen.	Ökonomisch	Keine fundamentale Herausforderung für die Assekuranz; vielmehr Neuordnung des ökonomischen Umfelds mit teilweise höheren Zinsen und Inflation; dennoch: Niedrigzins ist weiterhin ein Problem und die Schuldenlast könnte sich verschärfen, was die Finanzstabilität bedroht.
Digitalisierung	Technologie-basierte Innovationen (Digitalisierung, Social Media) verändern die Assekuranz in sämtlichen Bereichen nachhaltig (Verarbeitung, Produkt/Pricing, Kundenkommunikation).	Technologisch	Die Digitalisierung und technologische Innovationen sind weiterhin von zentraler Bedeutung, verbunden mit einer starken Fokussierung auf Big Data Analytics und Künstlicher Intelligenz.
Regulierung	Die Regulierung wird sich noch weiter verschärfen (Governance, Risikomanagement/Solvenz, Konsumentenschutz etc.).	Politisch / Rechtlich	Die Regulierungslandschaft bleibt anspruchsvoll, leichte Themenverlagerung weg von Solvenz- hin zu ESG- und KI-Themen.
Profitables Wachstum	Retailmärkte zeigen Anzeichen einer Marktsättigung. Dies führt zu einem Verdrängungs- und Preis-wettbewerb. Brand und eine eigenständige USP werden wichtiger.	Ökonomisch	Marktsättigung bleibt ein Thema, Produktinnovationen (z.B. Cyber) könnten das Wachstum stützen.
Anpassung des Geschäftsmodells / neue Wettbewerber	Eine notwendige Industrialisierung der Geschäftsprozesse verbessert die Wettbewerbsfähigkeit und öffnet neue	Ökonomisch / Technologisch	Noch keine fundamentale Herausforderung für die Assekuranz; vielmehr Tendenz zur Kooperation mit InsurTechs

	Märkte. Neue Wettbewerber sind eine disruptive Gefahr für die Assekuranz.		und fokussieren der «big tech companies» auf andere Themen und Geschäftsmodelle (Werbeerträge).
Kundenorientierung	Die Kundenloyalität nimmt weiter ab. Die Reduktion von Storno und die Gestaltung der Customer Journey werden zur zentralen Managementaufgabe.	Ökonomisch / Gesellschaftlich	Weiterhin stark im Fokus; Kundenorientierung und die Customer Journey sind entscheidende Wettbewerbsfaktoren und werden immer wichtiger.

Abbildung 6: Strategische Herausforderungen «Assekuranz 2025»

Die strategischen Herausforderungen der Assekuranz im Jahr 2025 spiegeln ein Umfeld wider, welches stark von ökonomischen, technologischen und regulatorischen Entwicklungen geprägt ist. Der Übergang von einer Niedrigzinsphase hin zu einem Umfeld steigender Zinsen und einer höheren Inflation stellt Versicherer vor neue wirtschaftliche Risiken, welche im Jahr 2017 noch nicht absehbar waren. Gleichzeitig bleibt die Digitalisierung ein zentraler Treiber für Innovation und Effizienzsteigerung. Insbesondere Big Data und Künstliche Intelligenz verändern die Prozesse in den Bereichen Risikobewertung und Kundenkommunikation tiefgreifend. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die verschärfte Regulierung, die zunehmend ESG-Kriterien in den Fokus nimmt und Versicherer zu einer stärkeren Integration von Nachhaltigkeitsaspekten zwingt. Auch sind erhebliche Veränderungen im Feld der Künstlichen Intelligenz zu erwarten.

4.2 Strategische Herausforderungen «Assekuranz 2030»

Dementsprechend zeigt Abbildung 7 die aktualisierte, modifizierte und erweiterte Variante für das Jahr 2025. Im Vergleich der beiden Abbildungen erkennen wir signifikante Verschiebungen der strategischen Prioritäten und Herausforderungen für die Assekuranz. In der Folge werden die sieben in Abbildung 7 dargestellten Aspekte kurz motiviert.

Bereich	Trend 2025 ("Assekuranz 2030")	Einordnung PESTEL-Modell	Erwartung
Neues ökonomisches Umfeld: Corona, Ukraine, Inflation	Ein weiteres Jahr mit hoher Kosteninflation und einem Kapitalmarkt-Crash könnte ein Killerszenario für manch schwach kapitalisierten Versicherer sein.	Ökonomisch	Die Branche wird weiterhin mit den Auswirkungen von globalen Krisen und Unsicherheiten konfrontiert sein, was zu einem Fokus auf Kapitalstärke und Risikomanagement führt. Unternehmen müssen ihre Strategien anpassen, um finanzielle Resilienz zu stärken und auf potenzielle Markteinbrüche vorbereitet zu sein.
Anpassung an neue Technologien (insb. Big Data und Künstliche Intelligenz)	Technologie-basierte Innovationen (Digitalisierung, Social Media) verändern die Assekuranz in sämtlichen Bereichen nachhaltig (Verarbeitung, Produkt/Pricing, Kundenkommunikation).	Technologisch	Wandel des Geschäftsmodells von «detect and repair» zu «predict und prevent». Die Versicherungsunternehmen werden zunehmend auf prädiktive Analysen und KI setzen, um Risiken präziser zu bewerten und personalisierte Angebote zu erstellen. Ein Übergang zu proaktiven Präventionsmassnahmen wird die Branche verändern und die Kundenbindung stärken.
Regulierung / ESG / Nachhaltigkeit	Risikobasierte Aufsicht, Verbraucherschutz und Regulierungen im Bereich KI und ESG haben massive Auswirkungen auf das Geschäftsmodell der Versicherungsbranche.	Politisch / Rechtlich	Die regulatorischen Anforderungen im Bereich KI und ESG und Nachhaltigkeit werden weiter steigen, was die Versicherer dazu zwingt, ihre Geschäftsmodelle anzupassen und nachhaltigere Praktiken zu implementieren. Unternehmen müssen ESG-konforme Investitionen tätigen und sich auf strenge Transparenzanforderungen einstellen.

Profitables Wachstum	Retailmärkte zeigen Anzeichen einer Marktsättigung. Dies führt zu einem Verdrängungs- und Preis-wettbewerb. Brand und eine eigenständige USP werden wichtiger.	Ökonomisch	Um profitables Wachstum sicherzustellen, werden Versicherer innovative Produkte entwickeln und neue Märkte erschliessen. In einem gesättigten Marktumfeld wird die Differenzierung durch Marke und einzigartigen Mehrwert für Kunden zunehmend entscheidend.
Neue Wettbewerber	Neue Wettbewerber in der Value Chain sind eine disruptive Gefahr für die Assekuranz.	Ökonomisch / Technologisch	Die Branche wird weiterhin durch neue Wettbewerber, insbesondere aus dem Technologiebereich, herausgefordert. Versicherer müssen sich stärker digital aufstellen und möglicherweise mit Insur-Techs und anderen disruptiven Akteuren kooperieren, um konkurrenzfähig zu bleiben
Zukunft der Vorsorge	Die eigentliche demographische Bombe sind nicht die Pensionen, sondern die Themen altersbedingte Krankheiten und Pflege (-finanzierung wie -organisation).	Gesellschaftlich	Die steigenden Gesundheits- und Pflegekosten werden die Nachfrage nach speziellen Versicherungsprodukten erhöhen. Versicherer müssen sich auf die Herausforderungen einer alternden Gesellschaft einstellen und innovative Lösungen zur Pflegefinanzierung entwickeln.
Kundenorientierung / Verbesserung Customer Journey	Die Kundenloyalität nimmt weiter ab. Die Reduktion von Storno und die Gestaltung der Customer Journey werden zur zentralen Managementaufgabe.	Ökonomisch / Gesellschaftlich	Die Erwartungen der Kunden an eine nahtlose und personalisierte Erfahrung steigen. Versicherer müssen verstärkt in digitale Kanäle und massgeschneiderte Angebote investieren, um die Kundenloyalität zu sichern und sich von der Konkurrenz abzuheben.

Abbildung 7: Strategische Herausforderungen «Assekuranz 2030»

Neues ökonomisches Umfeld: Die Schuldenkrise und Niedrigzinsphase von 2017 wurde inzwischen von einem komplexeren, globalen Krisenumfeld abgelöst. Corona-Pandemie, der Krieg in der Ukraine und die daraus resultierende hohe Inflation haben das wirtschaftliche Umfeld für Versicherer erheblich verschärft. Versicherer stehen vor neuen Herausforderungen durch mögliche Inflationsszenarien und Einbrüche an den Kapitalmärkten. Diese Faktoren könnten vor allem schwächer kapitalisierte Versicherer in ernsthafte Schwierigkeiten bringen.

Technologische Entwicklungen: Während 2017 die Digitalisierung noch sehr generell betrachtet werden, sind es 2025 vor allem Big Data und Künstliche Intelligenz, die als Haupttreiber der technologischen Transformation der Branche identifiziert werden (Vgl. auch Agarwal & Dhar, 2014). Diese Technologien beeinflussen alle Bereiche der Assekuranz, von der Preisgestaltung über die Risikobewertung bis hin zur Kundeninteraktion. Unternehmen müssen sich an diese Innovationen anpassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Vgl. etwa Brynjolfsson & McAfee, 2014). Wegen der Vielzahl der möglichen Innovationsthemen muss eine Fokussierung und Priorisierung auf bestimmte Schlüsselthemen vorgenommen werden (siehe beispielsweise den Tech Trend Radar der Munich Re 2025).

Nachhaltigkeit und Regulierung: Die Bedeutung von Nachhaltigkeit und ESG (Environmental, Social, Governance) hat im Vergleich zu 2017 deutlich zugenommen. Neben den traditionellen regulatorischen Anforderungen wie Governance und Risikomanagement sehen sich Versicherer heute mit strengeren Vorgaben zur Nachhaltigkeit und zur Erfüllung von ESG-Kriterien konfrontiert. Diese zusätzlichen Regulierungen stellen die Branche vor neue Herausforderungen, sowohl in Bezug auf Compliance als auch auf die Integration nachhaltiger Praktiken in Geschäftsmodelle und Investments (Vgl. auch grundlegend Elkington, 1998). In jüngerer Zeit folgen auch regulatorische Initiativen im Umfeld von KI (Vgl. etwa Keller et al., 2017; European Parliament, 2023; Eling et al., 2024).

Profitables Wachstum: Die Branche sieht sich weiterhin mit einer zunehmenden Marktsättigung konfrontiert, insbesondere in den Retailmärkten. Dies führt zu einem intensiven Preiswettbewerb, der es den Anbietern erschwert, ihre Gewinnmargen zu halten. In diesem Umfeld wird die Differenzierung durch eine klare Markenidentität und einzigartige Verkaufsargumente (USP) immer wichtiger. Zudem eröffnen innovative Produkte wie Cyber-Versicherungen oder Pay-as-you-live-Tarife neue Wachstumschancen, da sie auf spezifische Kundenbedürfnisse eingehen. Auch die Integration von Technologien wie Big Data und Künstliche Intelligenz bietet Potenziale zur

Effizienzsteigerung und Kostensenkung, was sich positiv auf die Profitabilität auswirken könnte. Langfristig gesehen wird es für Versicherer entscheidend sein, sowohl neue Geschäftsfelder zu erschliessen als auch bestehende Prozesse zu optimieren, um profitables Wachstum zu sichern.

Neue Wettbewerber: Bereits 2017 wurde auf neue Wettbewerber hingewiesen, doch die Bedrohung durch disruptive Player hat sich in den letzten Jahren noch verschärft. 2025 stehen die Versicherer vor einem verstärkten Wettbewerb durch neue Akteure in der Wertschöpfungskette, insbesondere aus dem Technologiebereich, die sich durch innovative Geschäftsmodelle und digitale Plattformen auszeichnen. In der Schweiz ist dies beispielsweise durch Fintech-Anbieter in der dritten Säule des Vorsorge-System sichtbar (Vgl. auch Braun & Schreiber, 2017).

Zukunft der Vorsorge: Die demografischen Herausforderungen, die 2017 noch primär auf die Rentensysteme fokussiert waren, haben sich bis 2025 weiterentwickelt. Obwohl notwendige Reformen im Bereich der Pensionskassen nicht oder nur sehr unzureichend durchgeführt werden konnten, liegen die eigentlichen Herausforderungen nun in der Finanzierung und Organisation der Pflege und altersbedingten Krankheiten. Dies wird in den kommenden Jahren zu einem entscheidenden Thema für die Versicherungsbranche, da die alternde Bevölkerung vermehrt auf Dienstleistungen in diesen Bereichen angewiesen sein wird (Vgl. auch Lusardi & Mitchell, 2014; Eling, 2016; 2019).

Kundenorientierung: Die Kundenloyalität bleibt auch 2025 ein zentrales Thema. Ähnlich wie 2017 müssen Versicherer weiterhin daran arbeiten, die Kundenbindung zu stärken und die Stornoraten zu reduzieren. Die Gestaltung einer nahtlosen und positiven Customer Journey wird zunehmend zu einem Differenzierungsmerkmal in einem hart umkämpften Markt. Hier spielen Datenanalysen und personalisierte Angebote, ermöglicht durch Big Data und Künstliche Intelligenz, eine entscheidende Rolle.

Die Liste der Herausforderungen ist sicherlich nicht vollständig und es könnten weitere möglicher Trends und Herausforderungen angesprochen werden. Auch sind die Themen nicht 100 % abgrenzungsfrei. So wird die Perspektive neuer Wettbewerb (Thema 5) insb. im Zusammenspiel mit der Digitalisierung der Gesellschaft (Thema 2) diskutiert. Trotz dieser Unvollständigkeit und Überschneidungen denken wir, dass die Themen-Liste die zentralen Herausforderungen gut beschreiben.



5 Agenda 2030 – Zukünftige Herausforderungen der Assekuranz

Mit Blick auf die Zukunft wird deutlich, dass die Versicherungsbranche vor neuen Herausforderungen steht, die durch technologische Innovationen und den gesellschaftlichen Wandel getrieben werden. Abbildung 8 zeigt in dem Zusammenhang eine Liste möglicher Zukunftsthemen. Diese sind sehr stark geprägt vom technologischen Wandel und den Konsequenzen für das Geschäftsmodell der Assekuranz. Die Nutzung von Big Data und Analytics ist eine der zentralen Entwicklungen, welche die Branche wesentlich beschäftigen wird. Durch die präzisere Risikobewertung und die Personalisierung von Prämien könnten Versicherer ihre Effizienz steigern und gleichzeitig den Kundenbedürfnissen besser gerecht werden. Allerdings erfordert dies erhebliche Investitionen in Datenkompetenzen und den Schutz der Privatsphäre der Kunden. Zugleich stellt es auch grundlegende Solidaritäten und den Ausgleich über das Kollektiv ein Stück weit in Frage, wenn jeder Kunde eine massgeschneiderte Versicherungsprämie bezahlt. Konkret wird die sogenannte «subsidizing solidarity» ausgehöhlt, während die «chance solidarity» weiterhin einen Mehrwert des Geschäftsmodell darstellt (Vgl. auch Lehtonen, & Liukko, 2011, zu den Formen der Solidarität).

Künstliche Intelligenz (KI) ist ein weiteres Zukunftsthema mit grossem Potenzial. Insbesondere im Schadensmanagement und in der Betrugserkennung kann KI-Prozesse beschleunigen und automatisieren. Die Herausforderung besteht jedoch darin, die Komplexität von Schadensfällen zu bewältigen, bei denen menschliche Expertise weiterhin erforderlich ist. Der Erfolg von KI in der Versicherungsbranche wird davon abhängen, wie gut es gelingt, diese Technologie sinnvoll zu integrieren und gleichzeitig die notwendige menschliche Kontrolle zu bewahren. Ein besonders interessantes Anwendungsfeld stellt dabei die Betrugserkennung dar, wo selbstlernende System immer besser in der Lage sind Betrugsfälle effektiv zu filtern (Vgl. Goodfellow, Bengio & Courville, 2016). In dem Kontext ist auch eine zunehmende Regulierung zu erwarten (Vgl. etwa Bundesrat, 2023). Für die Assekuranz kann eine solche Entwicklung auch eine Chance sein sich als vertrauensvoller Partner im Umgang mit Daten zu positionieren, insbesondere auch in Abgrenzung zu Technologieunternehmen, die in der Vergangenheit immer wieder in dem Zusammenhang kritisiert wurden.

Thema	Erwartung	Status Quo
Nutzung von Big Data und Analytics (Risikobewertung, Prävention, Kundenbindung) (Fokus: Front End)	Big Data und Analytics werden eine Schlüsselrolle bei der Risikobewertung und Preisgestaltung spielen. Noch größere Potentiale bestehen in der Prävention wie Gestaltung der Kundenbeziehung.	Versicherer nutzen zunehmend datengesteuerte Modelle, um Risiken präziser zu bewerten und personalisierte Preise anzubieten.
Künstliche Intelligenz (insb. im Schadensmanagement, Betrugserkennung) (Fokus: Back End)	Eine drastische Beschleunigung und Automatisierung des Schadensbearbeitungsprozesses durch KI.	Die Komplexität von Schadensfällen und die Notwendigkeit menschlicher Eingriffe in vielen Fällen begrenzen die Effektivität. Hohes Potential aber in der Betrugserkennung.
Cyber Risiken und Cyber-Versicherungen	Der Bedarf an Cyber-Versicherungen wird aufgrund zunehmender digitaler Risiken und Datenschutzverletzungen steigen.	Cyber-Versicherungen sind zu einem schnell wachsenden Segment geworden, da Unternehmen sich gegen Online-Risiken absichern wollen.
Anpassung an den Klimawandel / Entwicklung nachhaltiger Produkte (ESG)	Der Klimawandel wird neue Risikomodelle erfordern und die Nachfrage nach Versicherungsschutz gegen wetterbedingte Schäden erhöhen.	Versicherer entwickeln spezialisierte Produkte und Dienstleistungen, um dem steigenden Risiko extremer Wetterereignisse Rechnung zu tragen.
Open Insurance (Renaissance Bancassurance?)	Open Insurance wird die Innovationsfähigkeit der Branche durch den freien Zugang zu Daten und die Integration von Drittanbieterdiensten erheblich steigern.	Viele Versicherer haben erste Schritte in Richtung Open Insurance unternommen, jedoch fehlt es oft noch an einer einheitlichen Regulierungslandschaft und standardisierten Schnittstellen, um das volle Potenzial auszuschöpfen.
Embedded Insurance / (Renaissance Ökosysteme?)	Integration von Versicherungsprodukten in den Kaufprozess anderer Produkte und Dienstleistungen, wodurch Versicherungen nahtlos und oft unbemerkt Teil des Kundenerlebnisses werden.	Embedded Insurance wird zunehmend in Plattformen und Ökosysteme integriert, aber die Durchdringung und Akzeptanz variieren stark je nach Branche und Region.
Lifestyle-basierte Produkte (Renaissance PAYL?)	Individuelle Lebensstile und Verhaltensdaten werden die Entwicklung massgeschneiderter Versicherungsprodukte vorantreiben.	Produkte, die auf spezifische Bedürfnisse und Verhaltensweisen zugeschnitten sind, wie z.B. gesundheits- und fitnessbasierte Lebensversicherungstarife, sind erhältlich.

Abbildung 8: Die nächsten grossen Themen?

Die zunehmenden Cyber-Risiken stellen eine wachsende Bedrohung dar, auf welche die Versicherungsbranche reagieren muss. Die Nachfrage nach Cyber-Versicherungen nimmt stetig zu, da Unternehmen sich gegen die wachsenden Bedrohungen aus dem digitalen Raum absichern wollen. Dieser Trend zeigt, dass Versicherer ihre Produkte kontinuierlich an die sich schnell verändernden Bedrohungsszenarien anpassen müssen, um relevant zu bleiben (Vgl. auch Eling & Wirfs, 2016).

Ein Thema, das in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen hat, ist die Nachhaltigkeit (siehe etwa Eling, 2022). Der Klimawandel stellt die Branche vor neue Herausforderungen, die Anpassung von Risikomodellen und die Entwicklung nachhaltiger Produkte sind daher von entscheidender Bedeutung. Versicherer, die sich frühzeitig auf diese Veränderungen einstellen und nachhaltige Praktiken in ihre Geschäftsstrategien integrieren, können nicht nur Risiken besser managen, sondern auch ihr langfristiges Geschäftsmodell stärken.

Open Insurance und Embedded Insurance sind weitere Trends, die das Potenzial haben, die Branche grundlegend zu verändern. Open Insurance könnte durch den freien Zugang zu Daten und die Integration von Drittanbieterdiensten die Innovationskraft der Branche erheblich steigern. Und so beispielweise eine Renaissance der Bancassurance Idee im digitalen Zeitalter bewirken (siehe dazu ausführlich I.VW, 2024). Embedded Insurance, also die Integration von Versicherungsprodukten in den Kaufprozess anderer Dienstleistungen, hat das Potenzial, Versicherungen nahtlos in den Alltag der Kunden zu integrieren – eng verbunden mit dem Modethema der Ökosysteme (siehe etwa Nolte et al., 2025; Stricker et al., 2022). Beide Entwicklungen erfordern jedoch klare regulatorische Rahmenbedingungen und standardisierte Schnittstellen, um ihr volles Potenzial auszuschöpfen.

Die Liste der Zukunftsthemen hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit und es gibt sicherlich weitere Aspekte, die fehlen. Ein möglicher Wendepunkt ist beispielsweise das Ende der traditionellen Motorfahrzeugversicherung, da autonomes Fahren und Shared Mobility das Risiko von individuellen Fahrern auf Hersteller und Flottenbetreiber verlagern könnten. Gleichzeitig stellt der demografische Wandel mit einer alternden Bevölkerung und steigenden Gesundheits- und Pflegekosten neue Anforderungen an die Vorsorgeprodukte. Schliesslich könnte die fortschreitende Digitalisierung dazu führen, dass einige traditionelle Versicherer verschwinden und von agileren Firmen im Versicherungsbereich oder anderen Branchen verdrängt werden. Nur diejenigen, die sich diesen Herausforderungen stellen und sich anpassen, werden ihre

Relevanz im Markt bewahren können. In ganz extremen Beispielen ist gar die Disintermediation der Versicherungsbranche im Kontext plattformbasierter Technologien vorstellbar, wo Nachfrage und Kapital für Versicherungsschutz zusammentrifft und traditionelle, transaktionskostenintensive Versicherer zum Teil obsolet machen.

5.1 Befragung unter Führungskräften

Abbildung 9 zeigt die Resultate einer Befragung von 29 ehemaligen und aktuellen Führungskräften im Rahmen der I.VW Jahrestagung im September 2024, in der aktuelle strategische Herausforderungen der Versicherungswirtschaft diskutiert wurden. Unter dem Stichwort «Agenda 2030» wurden jeweils in standardisierter Form aktuelle Herausforderungen und Trends zur Bewertung vorgelegt. Den Teilnehmern wurde der Zeithorizont 2030 vorgegeben – dies mit dem Ziel, dass sie die Bewertung nicht aus der Perspektive des Tagesgeschäfts vornehmen, sondern einen breiteren Blick auf die nächsten Jahre einnehmen. Gefragt wurde nach der Relevanz bestimmter Herausforderungen und der Einschätzung der Positionierung der Branche in Hinblick auf diese Herausforderungen.

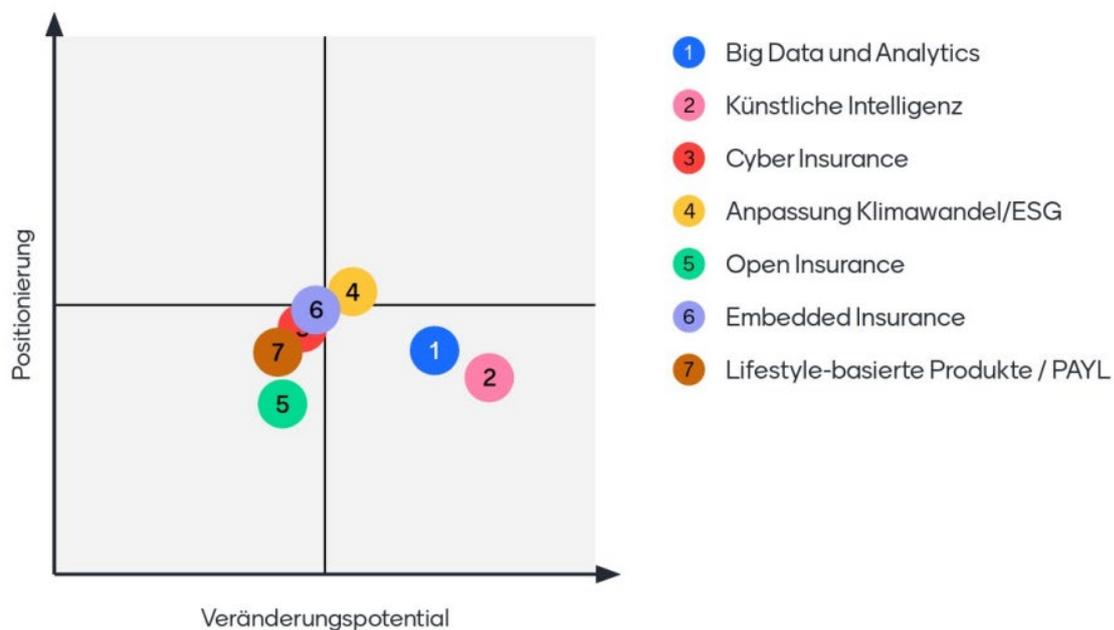


Abbildung 9: Marktbefragung «Assekuranz 2030» (September 2024; N=29)

Die Ergebnisse zeigen, dass Big Data und Künstliche Intelligenz (KI) als die beiden Trends mit dem höchsten Veränderungspotenzial für die Versicherungsbranche angesehen werden. Dies unterstreicht den Konsens in der Branche, dass diese Technologien nicht nur die Risikobewertung und Preisgestaltung neugestalten (Vgl. Bostrom, 2014),

sondern auch die Interaktion mit Kunden über verschiedene Kanäle grundlegend verändern werden. Big Data ermöglicht es Versicherern, über traditionelle Risikomodelle hinauszugehen, die häufig auf historischen Daten basieren. Stattdessen können sie auf Echtzeit-Datenquellen zugreifen, die unter anderem aus sozialen Medien, Fitness-Tracking-Apps, IoT-Geräten und Telematik stammen. Diese hochgranularen Daten ermöglichen genauere Risikoeinschätzungen und führen zu besseren Preisgestaltungsmodellen, effizienteren Schadenabwicklungen und individuelleren Versicherungsangeboten. In der Befragung wurde betont, dass einer der grössten Vorteile von Big Data in der Prävention liegt: Versicherer können gemeinsam mit ihren Kunden Risiken frühzeitig erkennen und minimieren, bevor sie zu Schäden führen.

Künstliche Intelligenz (insbesondere maschinelles Lernen) wurde ebenfalls als zentrale Technologie identifiziert, um viele der internen Prozesse bei Versicherungsunternehmen zu automatisieren und zu optimieren. Ein besonders wichtiger Anwendungsbereich, der in der Befragung hervorgehoben wurde, ist die Betrugserkennung. Hier zeigt KI bereits Erfolge, indem sie grosse Datenmengen analysiert und Anomalien erkennt, die auf potenziell betrügerische Schadensmeldungen hinweisen. Dies könnte Versicherern helfen, erhebliche Beträge zu sparen, die dann in Form geringerer Prämien an die Kunden weitergegeben werden kann. KI wird ausserdem zunehmend in der Schadenbearbeitung und Underwriting eingesetzt, was diese traditionell zeitintensiven Aufgaben erheblich beschleunigt und den Versicherern ermöglicht, schnellere und effizientere Dienstleistungen anzubieten.

Eine weitere Erkenntnis der Umfrage ist die starke Positionierung des Themas Klimaanpassung und ESG (Environmental, Social, Governance). Obwohl technologische Innovationen wie KI und Big Data häufig im Mittelpunkt der Diskussionen stehen, betonten viele Befragte, dass der Klimawandel eine der grössten existenziellen Bedrohungen für die Versicherungsbranche darstellt. Versicherer sind sich zunehmend bewusst, dass extreme Wetterereignisse wie Überschwemmungen, Stürme und Waldbrände immer häufiger auftreten und die traditionellen Risikomodelle nicht mehr ausreichen, um diese Risiken zu bewältigen. Die vergleichsweise gute Positionierung der Versicherer in diesem Themenbereich deutet aber zugleich auch an, dass die Versicherer in diesem Themenfeld in den vergangenen Jahren bereits erhebliche Fortschritte aufweisen können. Es wurde deutlich, dass Versicherer ihre Risikomodelle überarbeiten und auf die neuen Realitäten des Klimawandels anpassen müssen. Spezialisierte Versicherungsprodukte, die Schutz gegen wetterbedingte Schäden bieten, gewinnen

an Bedeutung. Hier besteht die Notwendigkeit, sowohl innovative Versicherungslösungen als auch Massnahmen zur Schadensverhütung in Bezug auf den Klimawandel zu entwickeln.

Ein weiteres zentrales Ergebnis der Umfrage war die Bewertung der Konzepte Open Insurance und Embedded Insurance, die in der Zukunft ebenfalls grosses Potenzial für die Versicherungsbranche versprechen. Open Insurance könnte durch den freien Zugang zu Daten und die Integration von Dienstleistungen durch Drittanbieter die Innovationskraft der Branche erheblich steigern. Es wurde jedoch auch angemerkt, dass viele Versicherer hier erst die ersten Schritte gegangen sind und es an einer einheitlichen Regulierung und standardisierten Schnittstellen fehlt, um das volle Potenzial auszuschöpfen.

Embedded Insurance – also die nahtlose Integration von Versicherungen in den Kaufprozess anderer Produkte und Dienstleistungen – wurde als wachsender Trend bewertet. Vor allem im Zusammenhang mit Ökosystemen sehen viele Befragte grosse Chancen, Versicherungen stärker in den Alltag der Kunden zu integrieren. Allerdings variierten die Durchdringung und Akzeptanz je nach Branche und Region erheblich. Während einige Märkte bereits erhebliche Fortschritte erzielt haben, bleibt in anderen noch viel Entwicklungspotenzial.

Abbildung 10 dokumentiert die Ergebnisse einer erweiterten Folgebefragung vom Juni 2025 im Rahmen des I.VW Future Talks 2/2025. Mit 115 teilnehmenden Führungskräften aus der deutschsprachigen Versicherungswirtschaft bietet diese Erhebung eine deutlich breitere empirische Basis als die erste Befragung vom September 2024 (vgl. Abbildung 9). Trotz der erhöhten Stichprobengrösse bleiben die Einschätzungen bemerkenswert stabil – ein Hinweis auf die Robustheit der identifizierten Trends und die hohe Konsistenz innerhalb der Branche.

Auch in der gross angelegten Juni-Befragung wurden Big Data und KI als die beiden zentralen Treiber für den strukturellen Wandel der Assekuranz bis 2030 identifiziert. Die nahezu deckungsgleiche Bewertung im Vergleich zur Vorumfrage lässt darauf schliessen, dass diese Technologien fest im strategischen Bewusstsein der Branche verankert sind und nicht nur als kurzfristige Hype-Themen wahrgenommen werden. Klimaanpassung und ESG werden in Abbildung 10 ebenfalls weiterhin als sehr relevant eingeschätzt – mit einer ähnlich hohen Relevanzbewertung im Vergleich zur vorherigen Erhebung. Dies lässt sich als Sensibilisierung für klimabezogene Risiken und

entsprechende regulatorische Anforderungen interpretieren. Gleichzeitig bleibt die Eigenpositionierung der Branche in diesem Feld im Vergleich Big Data und KI relativ stark, was auf kontinuierliche Investitionen in nachhaltige Produkte, Prozesse und Risikoanalysen hindeutet. Interessant ist auch, dass die Positionierung in den Themenfelder Big Data und Cyber Insurance im Juni 2025 leicht besser wahrgenommen wird als im September 2024.

In der breiteren Befragung ist wiederum ein etwas differenzierteres Bild bei den Konzepten Open Insurance, Embedded Insurance und Lifestyle-basierte Produkte zu erkennen. Während die langfristige Bedeutung der Konzepte erneut unterstrichen wurde, zeigt sich insbesondere bei Open Insurance und Lifestyle-basierte Produkte ein breiteres Spektrum an Einschätzungen hinsichtlich der aktuellen Umsetzungsreife. Die zusätzliche qualitative Rückmeldung einiger Teilnehmer verweist auf anhaltende Herausforderungen im Bereich der Operabilität und auf die Unsicherheiten bezüglich regulatorischer Rahmenbedingungen.

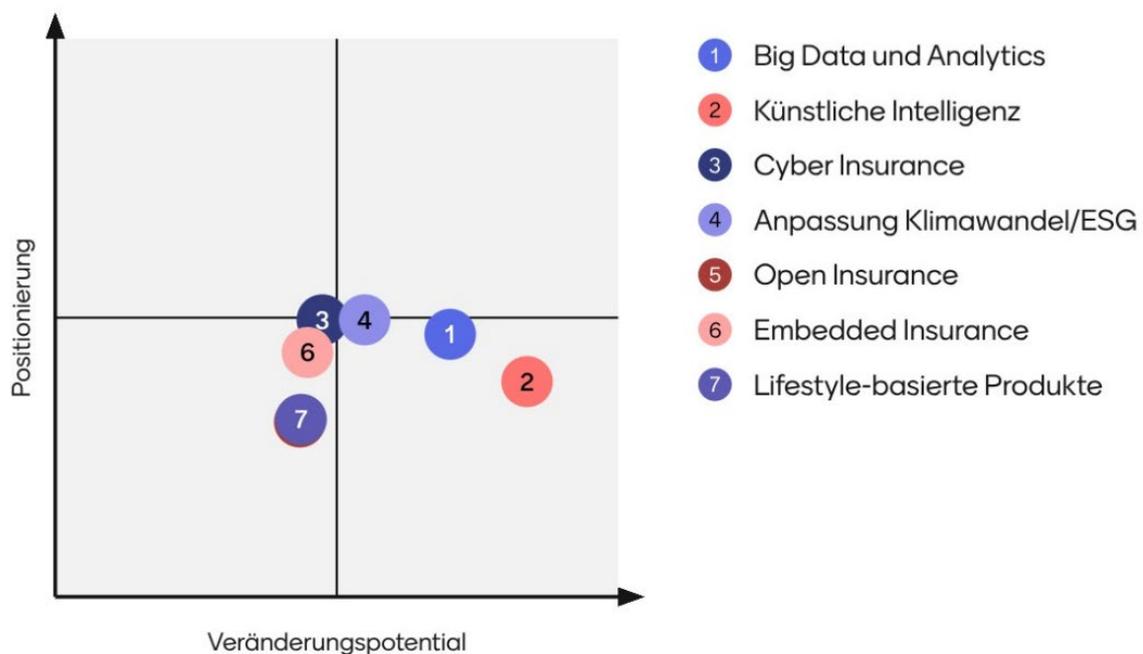


Abbildung 10: Marktbefragung «Assekuranz 2030» (Juni 2025; N=115)

Zusammengefasst zeigt die Umfrage, dass die Versicherungsbranche in den kommenden Jahren mit einer Vielzahl von Herausforderungen und Chancen konfrontiert sein wird. Technologische Innovationen wie Big Data, KI und die zunehmende Digitalisierung werden zentrale Triebkräfte für den Wandel sein, während gleichzeitig der Klimawandel und die Notwendigkeit nachhaltiger Praktiken immer stärker verankert

sind. Versicherer, die diese Trends aufnehmen und entsprechende Strategien entwickeln, werden in der Lage sein, ihre Wettbewerbsfähigkeit in einer sich rasch verändernden Branche zu sichern.

5.2 Was sagen andere?

Um einen umfassenden Überblick über die zukünftige Entwicklung der Versicherungsbranche zu erhalten, ist es wichtig, externe Studien, Umfragen und Trends einzubeziehen. Dieses Kapitel legt den Fokus auf die Analyse weiterer relevanter Studien, um Trends und Entwicklungen für die Versicherungswirtschaft bis 2030 zu identifizieren. In diesem Kontext wurde eine systematische Recherche nach Trendstudien im Versicherungskontext durchgeführt, in der insgesamt 29 Arbeiten identifiziert wurden (Abbildung 11). Die Abbildung liesse sich dabei um zahlreiche Medienbeiträge in deutsch- (etwa Hechler, 2023; Thom, 2023) wie englischsprachigen (etwas Kelly, 2024) Medien ergänzen. In der Abbildung werden auch lediglich allgemeine Studien zu Trends im Versicherungsmarkt aufgezeigt, die um Studien zu spezifischen Fragestellungen ergänzt werden könnten (beispielsweise I.VW, 2024, zum Thema Open Insurance oder Nolte et al., 2025 zum Thema Embedded Insurance)

Unternehmen	Sektor	Titel (mit Link)
Accenture (2024)	Berater	Insurance Industry Outlook
Adesso (2023)	Berater	Trends in der Versicherungsbranche 2023
AIMS (2024)	Berater	AIMS International
Avenga (2023)	Berater	Top 10 Tech-Trends Für Die Versicherungswirtschaft 2023
BCG (2023)	Berater	Purchasing Trends in Global Insurance
Cap Gemini (2024)	Berater	Insurance Trends 2024 Strategic Insights for P&C and Life Insurance
Damco (2024)	Berater	Top Insurance Industry Trends for 2024 and Beyond
Deloitte (2024)	Berater	2025 global insurance outlook
DWF (2024)	Berater	Insurance Sector Trends 2024
E&Y (2024)	Berater	How increased trust and transparency can unlock growth
FTI (2024)	Berater	Five Insurance Trends To Keep an Eye on in 2024
KPMG (2024)	Berater	Nine key trends shaping the future of insurance
McKinsey (2022)	Berater	The top life insurance trends in 2023
Mercer (2024)	Berater	2024 Global insurance investment survey
Oliver Wyman (2021)	Berater	Key Healthcare Stop-Loss Insurer Market Drivers And Trends
PWC (2024)	Berater	Insurance 2025 and Beyond
WNS (2024)	Berater	Top 5 Trends and Innovations in the Insurance Industry WNS
AON (2024)	Broker	Q2 2024: Global Insurance Market Overview
Marsh (2024)	Broker	Global Insurance Market Index 2024, 2024 Commercial Property Insurance Trends
OECD (2024)	Other	GIMT24-preliminary-2023.pdf
AXA IM (2024)	Other (Asset Mgmt.)	Insurance investment outlook 2024: Catching opportunities across the risk spectrum

BlackRock (2024)	Other (Asset Mgmt.)	Global Insurance Report 2024
Goldmann (2024)	Other (Asset Mgmt.)	Insurance Survey 2024 - Goldman Sachs Asset Management
EIOPA (2024)	Other (Regulator)	Consumer trends in the insurance and pension markets
IAIS (2023)	Other (Regulator)	Global Insurance Market Report 2023
Munich Re (2024)	Rückversicherer	Tech Trend Radar 2025 – The Future of Insurance
Swiss Re (2024)	Rückversicherer	World insurance: strengthening global resilience with a new lease of life
Allianz (2024)	Versicherer	Allianz Global Insurance Report 2024
AXA (2022)	Versicherer	Digitalization of the Insurance Industry: Trends and Innovations

Abbildung 10: Trendstudien in der Assekuranz

Basierend auf den oben genannten Studien lassen sich zentrale Trends und Schwerpunkte identifizieren, die für die Assekuranz 2030 relevant sind:

Digitalisierung und technologische Transformation: Themen wie Künstliche Intelligenz, Automatisierung, Cloud-Technologien und Datenanalyse sind zentrale Treiber für Innovationen in der Versicherungsbranche. Berichte wie „Digitalization of the Insurance Industry“ (AXA) und „Tech Trend Radar 2025“ (Munich Re) verdeutlichen, wie Technologie neue Produkte, effizientere Prozesse und bessere Kundenerlebnisse schafft.

Nachhaltigkeit und ESG (Environmental, Social, Governance): Die Versicherungsbranche legt zunehmend Wert auf Nachhaltigkeit, sei es bei Anlageentscheidungen, im Underwriting oder in der Unternehmensstrategie. Dies zeigt sich u.a. durch Berichte von Swiss Re und Studien über nachhaltige Investitionen, wie der „2024 Global Insurance Investment Survey“ (Mercer).

Globale Resilienz und Risikomanagement: Mit zunehmenden Naturkatastrophen, geopolitischen Risiken und globalen Unsicherheiten ist die Stärkung der Widerstandsfähigkeit der Versicherungsbranche ein zentrales Thema. Dies wird z.B. durch den „World insurance: strengthening global resilience“ (Swiss Re) oder „Global Insurance Market Overview“ (AON) behandelt. Der Umgang mit Cyberrisiken bleibt eine Schlüsselherausforderung für die Versicherungsbranche.

Veränderung der Marktbedingungen und wirtschaftliche Herausforderungen: Die Berichte von Marsh, Deloitte und KPMG legen den Fokus auf die sich verändernden Marktbedingungen, einschliesslich harter Marktzyklen, steigender Inflation und wachsender wirtschaftlicher Unsicherheiten. Es geht darum, wie Versicherer darauf reagieren, Risiken neu bewerten und langfristig wettbewerbsfähig bleiben.

Kundenorientierung und Vertrauen: Die Rolle von Transparenz, massgeschneiderten Produkten und erhöhter Kundenbindung wird betont. Studien wie „How increased trust and transparency can unlock growth“ (E&Y) zeigen, dass der Wettbewerb über Dienstleistungen und Kundenerfahrungen an Bedeutung gewinnt.

Regulatorische Entwicklungen und Compliance: Die Branche sieht sich mit wachsenden regulatorischen Anforderungen konfrontiert, um Verbraucher besser zu schützen und Stabilität zu gewährleisten. Regulatorische Berichte wie von EIOPA und IAIS beleuchten, wie sich diese Anforderungen auf die Geschäftspraktiken der Versicherer auswirken.

Innovation, neue Geschäftsmodelle und neuen Produktbereiche: Versicherer erkunden innovative Lösungen wie Mikroversicherung, eingebettete Versicherungen und neu aufkommende Marktsegmente. Berichte wie die von McKinsey und Oliver Wyman zeigen, wie sich der Produktmix weiterentwickelt, um neuen Anforderungen gerecht zu werden.

Die identifizierten Themen sind auch weitgehend deckungsgleich mit den im Kapitel 5.1. aufgezeigten Entwicklungen. Die Zusammenführung verschiedener Studien und Trends zeigt, dass die Assekuranz vor einer anspruchsvollen, herausfordernden Phase steht. Durch die Berücksichtigung externer Einflüsse und Innovationen kann die Branche wachsen und neue Märkte erschliessen. Der Austausch und die Kooperation mit Partnern und Experten – auch aus anderen Branchen – sind dabei sehr zentral.



6 Schlussfolgerung und Ausblick

Die Assekuranz steht am Scheideweg zwischen traditionellen Geschäftsmodellen und neuen technologischen Möglichkeiten. Die Vergangenheit hat gezeigt, dass nicht alle Innovationen den erhofften Durchbruch brachten und die Branche in der Lage ist, sich erfolgreich an neue Herausforderungen anzupassen. Die kommenden Jahre werden zeigen, wie gut es der Branche gelingt, technologische Innovationen wie Big Data, Künstliche Intelligenz und Cyber-Versicherungen zu nutzen und gleichzeitig auf die wachsenden Anforderungen in Bezug auf Nachhaltigkeit und Kundenzentrierung einzugehen. Insgesamt zeigt sich eine Transformation klassischer Versicherer immer stärker hin zu Technologieunternehmen, also eine zunehmende Konvergenz unterschiedlicher Branchen im Kontext der Kundenbedürfnisse.

Versicherer, die bereit sind aus der Vergangenheit zu lernen und neue Wege zu beschreiten, werden ihre Position in einem sich verändernden Markt stärken. Die Zukunft der Branche wird maßgeblich davon abhängen, wie gut es gelingt, die Balance zwischen traditionellen Werten und innovativen Ansätzen zu finden. Die nächsten Jahre bieten dementsprechend die Chance, die Versicherungsbranche grundlegend für die Herausforderungen des 21. Jahrhunderts zu wappnen.



Literaturverzeichnis

- Ackermann, W., & Nussbaum, W. (2015). Zukunft der Altersvorsorge – Zeit zum Handeln. Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen: St. Gallen.
- Agarwal, R., & Dhar, V. (2014). Big data, data science, and analytics: The opportunity and challenge for IS research. *Information Systems Research*, 25(3), 443-448.
- Beer, S., Braun, A., Bühler, P., Eling, M., Maas, P., Reichel, L., ... & Steiner, P. H. (2017). *Assekuranz 2025: quo vadis?* Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, I.VW-HSG Schriftenreihe Band 63: St. Gallen..
- Ben Ammar, S., Braun, A. & Eling, Martin. 2015. Alternative Risk Transfer and Insurance-Linked Securities: Trends, Challenges and New Market Opportunities. Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, I.VW-HSG Schriftenreihe Band 56: St. Gallen.
- Bloomberg (2024). Global ESG assets predicted to hit \$40 trillion by 2030, despite challenging environment, Bloomberg Intelligence, Bloomberg LP, URL: <https://www.bloomberg.com/company/press/global-esg-assets-predicted-to-hit-40-trillion-by-2030-despite-challenging-environment-forecasts-bloomberg-intelligence/>.
- Bostrom, N. (2014). *Superintelligence: Paths, dangers, strategies*. Oxford University Press.
- Brandt, M. (2023). Wie lange brauchen Online-Dienste, um eine Million Menschen zu erreichen, Statista; URL: <https://de.statista.com/infografik/29195/zeitraum-den-online-dienste-gebraucht-haben-um-eine-million-nutzer-zu-erreichen/>
- Braun, A., & Schreiber, F. (2017). The current InsurTech landscape: Business models and disruptive potential. Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, I.VW-HSG Schriftenreihe Band 62: St. Gallen.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W.W. Norton & Company.
- Bundesrat (2023). Bundesrat prüft Regulierungsansätze für Künstliche Intelligenz. <https://www.admin.ch/gov/de/start/dokumentation/medienmitteilungen.msg-id-98791.html>.

- Eling, M. (2016). *Gesundheit 2020+: Aktuelle strategische Herausforderungen und Handlungsfelder in der sozialen Krankenversicherung*. Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, I.VW-HSG Schriftenreihe Band 60: St. Gallen.
- Eling, M. (2019). *Ageing Society: Aktuelle Herausforderungen und Handlungsfelder aus Perspektive der Versicherungswirtschaft*. Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, I.VW-HSG Schriftenreihe Band 65: St. Gallen.
- Eling, M. (2019). *Framework für Nachhaltigkeit aus Perspektive der Assekuranz*. Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, I.VW-HSG Schriftenreihe Band 70: St. Gallen.
- Eling, M., Gemmo, I., Guxha, D., & Schmeiser, H. (2024). Big data, risk classification, and privacy in insurance markets. *The Geneva Risk and Insurance Review*, 1-52.
- Eling, M. & J. Wirfs (2016). *Cyber risk: too big to insure? Risk transfer options for a mercurial risk class*. Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen, I.VW-HSG Schriftenreihe Band 59: St. Gallen.
- European Parliament (2023). *EU AI Act: first regulation on artificial intelligence*. <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence>
- Elkington, J. (1998). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. New Society Publishers.
- Froot, K. (2001). The market for catastrophe risk: A clinical examination. *Journal of Financial Economics*, 60(2-3), 529-571.
- Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). *Deep learning*. MIT Press.
- Grömling, M., & Haß, H.-J. (2009). *Globale Megatrends und Perspektiven der deutschen Industrie*. Deutscher Instituts-Verlag: Köln.
- Hechler, O. (2023) *Die fünf Trends in der Versicherungsbranche*, *Versicherungsmagazin.de*, URL: <https://www.versicherungsmagazin.de/rubriken/branche/die-fuenf-trends-in-der-versicherungsbranche-3063994.html>
- I.VW (Hrsg.). (2024). *St.Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte* (Ausgabe 1/24). Institut für Versicherungswirtschaft, Universität St.Gallen. https://www.ivw.unisg.ch/wp-content/uploads/2024/03/IVW_Trendmonitor_01-24.pdf

- Keller, B., Eling, M., Schmeiser, H., Christen, M., & Loi, M. (2018). *Big data and insurance: implications for innovation, competition and privacy*. Geneva Association-International Association for the Study of Insurance Economics.
- Kelly, J. I. (2024) 10 Insurance Industry Trends to Know in 2024. <https://www.invoqa.com/blog/insurance-industry-trends>.
- Lehtonen, T. K., & Liukko, J. (2011). The forms and limits of insurance solidarity. *Journal of Business Ethics*, 103, 33-44.
- Lombriser, R., & Abplanalp, P. A. (2010). *Strategisches Management 5. Auflage*, Versus: Zürich.
- Lusardi, A., & Mitchell, O. S. (2014). The economic importance of financial literacy: Theory and evidence. *Journal of Economic Literature*, 52(1), 5-44.
- Miller, T., & Brown, M. (2018). AI and the future of cybersecurity. *Journal of Cybersecurity*, 43(2), 123-133.
- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2011). *Strategisches Management 4. Auflage*, Gabler: Stuttgart.
- Naisbitt, J. (1982). *Ten new directions transforming our lives*. Warner: New York.
- Nolte, P. J., Lichter, R., Braun, A., Fässler, T., & Kessler, A. (2022). *Embedded Insurance – gehypte Nische oder Zukunft des Versicherungsvertriebs?* InsurLab Germany, Universität St. Gallen & crossconsulting. https://25368847.fs1.hubspotusercontent-eu1.net/hubfs/25368847/Whitepaper%2BPublikationen/InsurLab_Studie_Embedded_Insurance.pdf
- Schmeiser, H., Zeier, A., Bättig, V., Burr, B., Fürnthaler, A., Schlieker, A., & Stampfli, C. (2010). *Assekuranz 2015: Eine Standortbestimmung*. Institut für Versicherungswirtschaft der Universität St. Gallen: St. Gallen.
- SVV (2021). *Skills der Zukunft» für die Assekuranz*. Schweizerischer Versicherungsverband SVV, Ausschuss Bildungs- und Arbeitgeberpolitik. URL: <https://www.svv.ch/de/skills>.
- SVV (2024). *Personalstatistik der Privatversicherer in der Schweiz 2023_DE*, URL: https://www.svv.ch/sites/default/files/2024-08/SVV_Personalstatistik%20der%20Privatversicherer%20in%20der%20Schweiz%202023_DE.pdf.
- Swiss Re (2021). *More risk: the changing nature of P&C insurance opportunities to 2040*. URL: <https://www.swissre.com/institute/research/sigma-research/sigma-2021-04.html>.

- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Crown Business.
- Stricker, L., Salzgeber, F., & Urech, L. (2022). *Versicherungsstudie 2022: Ökosysteme – Hype oder Chance?* ZHAW School of Management and Law.
https://www.zhaw.ch/storage/sml/institute-zentren/iri/projekte/versicherungsstudie/Versicherungsstudie_2022.pdf
- Thom, M. (2023) «Steigende Kosten und Prämien: Das sind die fünf Versicherungstrends 2023, HZ Insurance. URL: <https://www.handelszeitung.ch/insurance/steigende-kosten-und-pramien-das-sind-die-funf-versicherungstrends-2023-580286>

Anhang A

Agenda 2020: Aktuelle strategische Herausforderungen

Bewerten Sie die Aussagen auf einer Skala von 1 bis 5 bezüglich ihrer Relevanz und der Positionierung ihres Unternehmens.

Herausforderung	Relevanz der Aussage (für den Erfolg in der Assekuranz)					Positionierung meines Unternehmens (im Vergleich zu den Wettbewerbern)									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
	Geringe Relevanz – Sehr hohe Relevanz					Schlecht positioniert – gut positioniert									
1	Schuldenkrise und Niedrigzins: Bis 2020 ist keine adäquate Verzinsung der Kapitalanlagen zu erwarten. Dies erhöht auch den Druck auf der Produktseite.														
2	Technologie-basierte Innovationen (Digitalisierung, Social Media,...) verändern die Assekuranz in sämtlichen Bereichen nachhaltig (Verarbeitung, Produkt/ Pricing, Kundenkommunikation).														
3	Staatliche Eingriffe und neue Regulierungen werden die Assekuranz nachhaltig verändern; risikobasierte Aufsicht und Konsumentenschutz grenzen den Handlungsspielraum des Managements massiv ein.														
4	Retailmärkte zeigen Anzeichen von einer Marktsättigung. Dies führt zu einem Verdrängungs- und Preiswettbewerb. Brand und eine eigenständige USP werden wichtiger.														
5	Eine notwendige Industrialisierung der Geschäftsprozesse verbessert die Wettbewerbsfähigkeit und öffnet neue Märkte. Neue Wettbewerber sind eine disruptive Gefahr für die Assekuranz.														
6	Die Kundenloyalität nimmt weiter ab. Die Reduktion von Storno und die Gestaltung der Customer Journey werden zur zentralen Managementaufgabe.														

Danksagung

Diese Studie ist eine überarbeitete, aktualisierte und erweiterte Fassung mehrerer Artikel aus der Handelszeitung, der Versicherungswirtschaft und Vorgängerstudien, insbesondere «Assekuranz 2025: Quo Vadis» (Beer et al., 2017). Die Resultate sind zugleich Ergebnis von Diskussionen mit einer Vielzahl von Industrieteilnehmern (Diplomprogramm Insurance Management, St. Galler Assekuranz Forum, Inhouse Seminare, etwa mit der Helvetia, Munich Re, Swiss Re, Vaudoise, VKB, Zurich), wofür ich mich sehr herzlich bedanken möchte. Ich bedanke mich auch ganz besonders bei den Teilnehmern I.VW Jahrestagung im September 2024 sowie des Future Talks 2/2025 vom Juni 2025 auf deren Grundlage die Befragungs-Ergebnisse des Kapitel 5 entstanden sind.

Auf den Punkt gebracht

Ausgangslage und Ziel der Studie:

- Die Assekuranz hat in den letzten Jahrzehnten tiefgreifende Veränderungen durchlaufen, geprägt von technologischen Innovationen wie sozioökonomischen Veränderungen. Während einige Trends die Branche nachhaltig beeinflussten, blieben andere hinter den hohen Erwartungen zurück.
- Diese Studie dient als Bilanz der vergangenen Entwicklungen sowie als Orientierungshilfe für die Zukunft, in der die Versicherungsbranche vor neuen Herausforderungen und Chancen steht. Dementsprechend beleuchtet diese Studie vergangene, aktuelle und kommende Themen, die das Potenzial haben, die Branche nachhaltig zu verändern.
- Die Studie soll Versicherern Orientierung bieten und helfen Trends proaktiv zu gestalten, gleichzeitig aber auch eine Basis für kontroverse Diskussionen schaffen, die unterschiedliche Perspektiven zulässt.

Resultate und Kernaussagen der Studie:

- Die wichtigsten Herausforderungen ergeben sich aus Megatrends wie dem Klimawandel, dem demografischen Wandel und der rasanten Entwicklung von Technologien wie Künstlicher Intelligenz (KI) und Big Data.
- Die Digitalisierung bleibt zentrale Herausforderung, doch auch der demografische Wandel, sich verändernde Kundenbedürfnisse und neue regulatorische Anforderungen im Kontext KI und ESG werden die Branche in den kommenden Jahren massgeblich prägen.
- Eine zentrale Empfehlung der Studie ist es, verstärkt in technologische Innovationen zu investieren, um Prozesse zu optimieren und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln. Die Versicherer müssen sich zunehmend auf nachhaltige Lösungen konzentrieren, um den Anforderungen an ESG-Kriterien gerecht zu werden und gleichzeitig auf die wachsenden Risiken durch KI, Klimawandel und demografische Veränderungen reagieren.