



Global Insurance Market Pulse

Trends, Einblicke und strategische Imperative
für die Versicherungsbranche.

2023/2024

WAVESTONE

Inhalt



Einführung

03



1. Executive Summary

04



2. Der Versicherungsmarkt

05



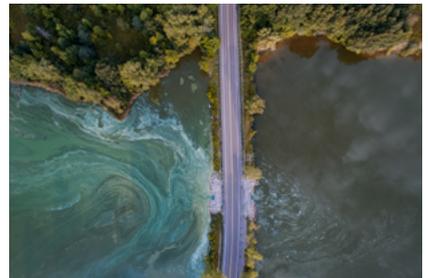
3. Strukturelle Probleme innerhalb der Branche

08



4. Strategische Imperative

16



5. Schlussfolgerung

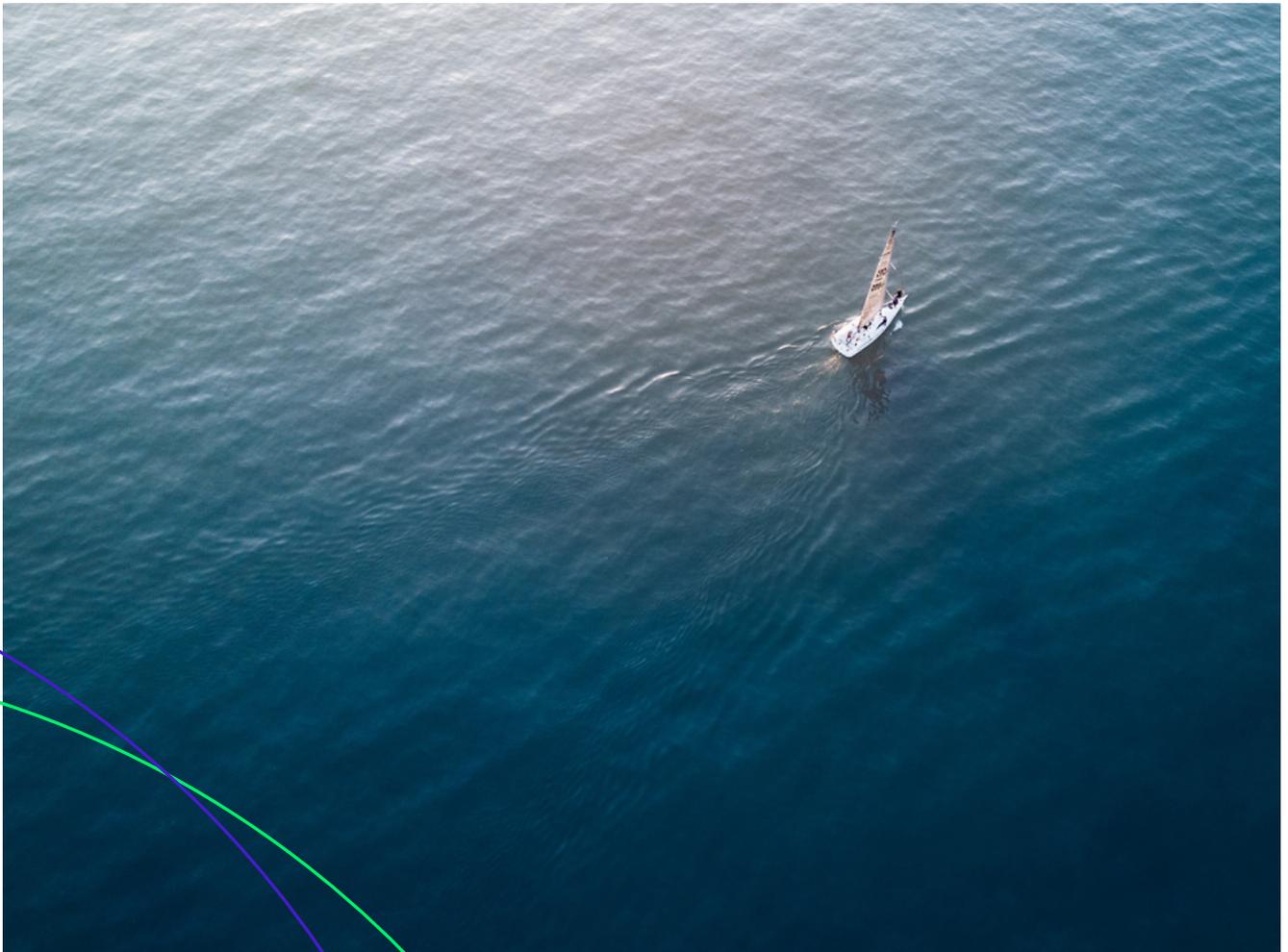
21

Einführung

Innovation trifft auf neue Risikokonzepte der Versicherung

Mit unserem Engagement für die Weiterentwicklung der Versicherungsbranche, präsentieren wir die erste Ausgabe unseres Global Insurance Market Pulse. Die halbjährlich erscheinende Publikation vermittelt essenzielle Einblicke und Trends, welche die Zukunft der Versicherer prägen werden, und unterstützt proaktive Versicherer bei der Bewältigung aktueller und künftiger Herausforderungen, der Stärkung ihrer Marktposition und der Erschließung neuer Möglichkeiten.

Der Global Insurance Market Pulse agiert als Motor für Veränderung und Wegweiser für innovationsbereite Versicherer, mit einem Fokus auf Resilienz, Relevanz und nachhaltiges Wachstum. Er ist eine strategische Roadmap für alle, die in der sich wandelnden Versicherungslandschaft wachsen und innovieren möchten.



1. Executive Summary

Die Weltwirtschaftskonjunktur befindet sich derzeit in einer Schwächephase. Dies betrifft insbesondere die Schwellenländer, die nur eingeschränkten Zugang zu Krediten haben und sich durch einen neutralen finanzpolitischen Kurs kennzeichnen.

Es wird jedoch erwartet, dass die Kerninflation aufgrund mehrerer Faktoren, wie z. B. die Verringerung der weltweiten Wirtschaftstätigkeit, Anpassungen auf dem Wohnungsmarkt, nachlassende Belastungen in der Lieferkette und einer strafferen Geldpolitik, nachlässt. Die zu erwartende Krise der Lebenshaltungskosten erfordert finanzielle Unterstützung für die Bevölkerung. Dadurch ist wiederum eine Anpassung der staatlichen Haushaltslage erforderlich.

Die Versicherungsbranche bereitet sich immer schneller auf die abschwächende wirtschaftliche Lage vor und läutet damit eine Zeit der Transformation ein. Der Schwerpunkt liegt auf der Verringerung der Deckungslücke, die Neuheiten wie die parametrische Versicherung beinhaltet. Darüber hinaus muss die Branche den ESG-Werten Umwelt, Soziales und Unternehmensführung weiterhin Priorität einräumen. Dabei spielt gerade das Investieren in nachhaltige Unternehmen, Organisationen sowie Fonds bei den Portfolioentscheidungen eine wichtige Rolle.

Um in diesem dynamischen Umfeld erfolgreich agieren zu können, ist es für die amtierenden Player der Branche unerlässlich, sich für Innovation und Flexibilität einzusetzen und sich so einen Vorsprung in diesem Wettbewerbsumfeld zu sichern. Dies erfordert eine tiefgreifende Ausarbeitung von kundenorientierten Ansätzen, die darauf abzielen, die Bedürfnisse und Vorlieben der Kunden genau zu analysieren und umzusetzen. Die Rolle von Technologie und Digitalisierung ist in dieser Transformation von zentraler Wichtigkeit und bietet diverse Möglichkeiten zur Optimierung von Prozessen und erheblichen Effizienzsteigerungen. Darüber hinaus ist die Förderung einer Kultur der Zusammenarbeit und des kontinuierlichen Lernens eine wichtige Strategie. Ein entschlossenes Engagement für Nachhaltigkeit und soziale Verantwortung der Unternehmen wird doppelt wichtig werden, zum einen um einen positiven Fußabdruck in der Gesellschaft zu fördern und zum anderen um das Unternehmenswachstum voranzutreiben und so den Weg für eine verantwortungsvolle und bewusste Zukunft zu ebnen.



2.

Der Versicherungsmarkt

In Zeiten hoher Inflation stehen Versicherungsunternehmen vor allem durch erhöhte Schadenkosten und geringerer Nachfrage vor signifikanten Herausforderungen. Allerdings können die daraus resultierenden höheren Zinsen auch für Rückenwind bei den Anlagerenditen sorgen.

Die Versicherungsbranche steht vor zahlreichen Herausforderungen, die tiefgreifende Veränderungen mit sich bringen.

Im Jahr 2023 sieht sich die Versicherungswirtschaft mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert, die die komplette Branche verändern werden. Von den steigenden Kosten im Zusammenhang mit der Inflation bis hin zur Notwendigkeit der digitalen Transformation steuern die Versicherer durch ein sehr komplexes Umfeld. Die zunehmende Häufigkeit und Schwere von Naturkatastrophen aufgrund des Klimawandels erhöhen zusätzlich die Schadenkosten und vergrößern die Ge-

fahr mangelnder Deckung im Versicherungsgeschäft. Gleichzeitig stehen die Versicherer unter dem Druck, ESG-Faktoren in ihre Geschäftsmodelle und Anlagestrategien einzubeziehen. Der stetig steigende digitale Einfluss bringt ebenso erhöhte Risiken für Cyber-Angriffe mit sich. Dies stellt die Versicherer vor die Herausforderung, einen wirksamen Versicherungsschutz gegen solche Angriffe zu bieten und ihre eigene Cybersicherheit zu gewährleisten.

KEY TAKEAWAYS

- Die Versicherer sind weiterhin entschlossen, **profitables Wachstum** anzustreben und gleichzeitig **gut performende Risiken** beizubehalten.
- Die Marktteilnehmer betrachten die **Inflation** als strukturell in der Investitionslandschaft verankert und sehen in ihr die größte Bedrohung für ihre Gewinne bzw. ihr Investitionsportfolio.
- Langfristig gesehen verändern der **unaufhaltsame technologische Fortschritt, die ständig steigenden Erwartungen der Verbraucher** und der **Wettbewerbsdruck** – welcher durch die Auflösung der Branchengrenzen entsteht – die Definition der Versicherungen selbst.
- **Umwelt, Soziales und Unternehmensführung (ESG)** sowie das Investieren in Nachhaltigkeit steht weiterhin im Vordergrund der Portfolioüberlegungen.

Im Folgenden heben wir mehrere Faktoren hervor, die derzeit die **Geschäftsergebnisse** aus Sicht der Versicherer beeinflussen, sowie die Art und Weise, wie diese Faktoren die finanzielle Entwicklung der Versicherungsunternehmen gestalten.



INFLATION

Die stetig steigenden Kosten für Waren und Dienstleistungen bereiten der Versicherungsbranche weiterhin große Sorgen.

Unabhängig davon, auf welchen Ursachen die derzeitige Inflation beruht, schwächt die anhaltend hohe Inflation die Kaufkraft der Kunden. Darüber hinaus erhöht die Inflation die Schadenkosten, insbesondere in Bereichen wie der Kranken- und Sachversicherung, und kann auch die Anlagerendite beeinträchtigen. Die geldpolitischen Maßnahmen zur Bekämpfung der Inflation könnten eine Rezession auslösen, wenn sie nicht schon in mehreren Regionen begonnen hat.



DIGITALE TRANSFORMATION

Die Versicherungsbranche ist weiter dabei ihre bedeutende digitale Transformation umzusetzen. Die Anpassung an neue Technologien und digitale Plattformen stellt in zweierlei Hinsicht eine Herausforderung dar. Sowohl im Hinblick auf den Erfolg solcher Transformationen als auch auf ihre finanziellen Auswirkungen auf die Versicherer, wie aus zahlreichen zu diesem Thema veröffentlichten Berichten hervorgeht. Dies gilt insbesondere für etablierte Versicherer, die noch viele Altsysteme in Betrieb haben.



KLIMAWANDEL

Der Klimawandel ist ein entscheidender Faktor, von dem wir erwarten, dass er die Entwicklung des Versicherungsmarkts erheblich beeinflussen, wenn nicht sogar gefährden, wird. Denn dieser fördert einen Anstieg des Auftretens und der Intensität von Naturkatastrophen. Die Verschärfung des Klimawandels treibt folglich die Schadenaufwendungen der Versicherer in die Höhe, insbesondere im Schaden- und Unfallbereich.



ESG-VERANTWORTUNG

Der Versicherungssektor steht unter zunehmendem Druck, die ESG-Prinzipien (Umwelt, Soziales und Unternehmensführung) in seine Geschäftsparadigmen und Anlagephilosophien zu integrieren. Wie bereits verdeutlicht, wird der Klimawandel tiefgreifende Auswirkungen auf die Geschäftsdynamik von Versicherern haben. Daher obliegt es den Versicherungsunternehmen, die Integration von ESG-Maßnahmen zu priorisieren und so nicht nur ihre Geschäftsfähigkeit zu sichern, sondern auch einen positiven Eindruck auf ihren Kundenstamm auszuüben und diesen in Richtung Nachhaltigkeit zu steuern.



Cyber-Risiken

Mit der fortschreitenden Digitalisierung vom Privat- und Geschäftsleben hat sich das Epizentrum der wirtschaftlichen Wertschöpfung in Richtung digitale Medien verlagert, die wiederum überwiegend in Cloud-Umgebungen betrieben werden. Dieser Wandel führt zu einem dringenden und wesentlichen Bedarf an Absicherung. Vor allem vor dem Hintergrund eskalierender Cyber-Bedrohungen, die durch geopolitische Schwankungen noch verschärft werden. Die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts fordert einen verstärkten Fokus auf Cybersicherheit und macht diese zu einer grundlegenden Voraussetzung für einen reibungslosen Ablauf in dieser digitalen Epoche. Die Versicherer stehen vor einer gewaltigen Aufgabe: Sie müssen wirksame Deckungsstrategien für Cyber-Risiken entwickeln und gleichzeitig ihre eigenen Cyber-Sicherheitsvorkehrungen verstärken. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass die Versicherer die Rolle anspruchsvoller Tools für die Minimierung von Cyber-Risiken hervorheben und sie in den Vordergrund ihres Leistungsportfolios stellen.

3.

Strukturelle Probleme innerhalb der Branche

Angesichts der beispiellosen Herausforderungen, die die COVID-19-Pandemie mit sich gebracht hat, befindet sich die Versicherungsbranche in einem sehr komplexen Umfeld sowie inmitten der Transformation der eigenen Branche. Die Ära, in der wir uns befinden, ist vor allem durch das Entstehen neuer komplexer Herausforderungen wie z.B. künstliche Intelligenz und die Beschleunigung bereits bestehender Dynamiken, insbesondere die bereits erwähnten Auswirkungen des Klimawandels und der Cyber-Risiken gekennzeichnet. Es obliegt den etablierten Versicherern, sowohl schnell als auch strategisch auf diese erheblichen strukturellen Veränderungen zu reagieren, sofern sie nicht bereits Maßnahmen zur Anpassung an dieses sich entwickelnde Umfeld eingeleitet haben.

EINE BRANCHE WIE JEDE ANDERE

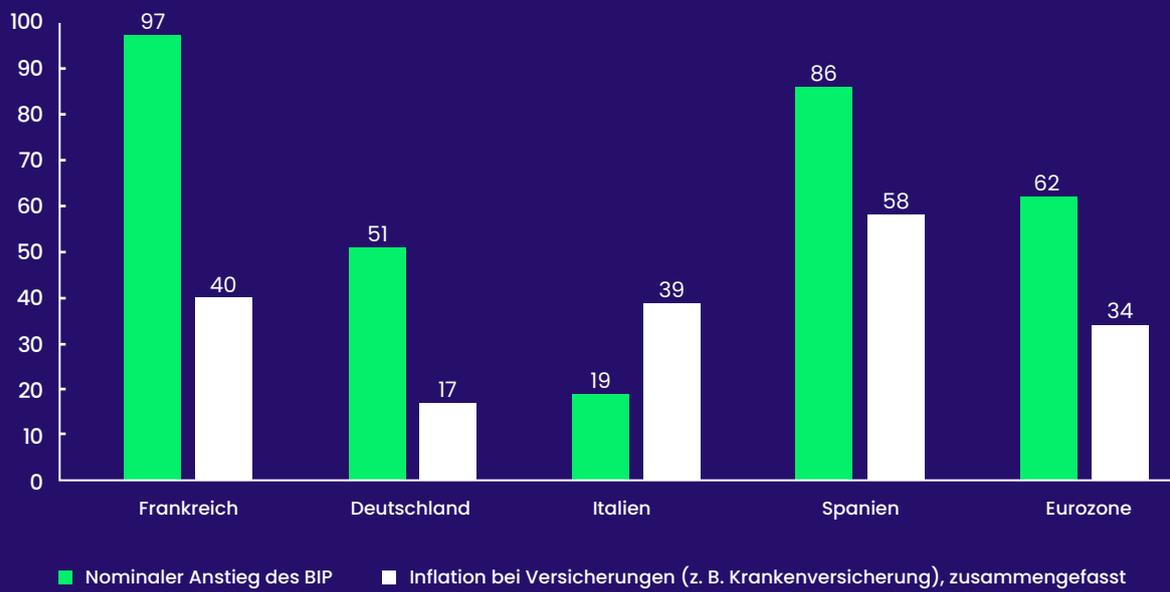
In den nachfolgenden Abschnitten dieses Berichts werden die strategischen Antworten der Branche auf die vorherrschende Situation im Detail beschrieben. Gegenwärtig konzentrieren wir uns auf die Untersuchung der tief verwurzelten strukturellen Probleme der Branche, die die Grundlage für die erwarteten strategischen Ansätze bilden.

Die vorherrschenden Umstände in der Branche kennzeichnen sich durch eine anhaltende Beein-

trächtigung der Ertragssteigerung, einem Defizit bei der Verfolgung von kundenorientierten Ansätzen und einer unzureichenden Reaktion auf aufkommende Risiken, wodurch sich die Deckungslücke vergrößert. Darüber hinaus verstärkt die wachsende Rolle der Vermittler beim Kundenkontakt und die unaufhaltsamen Herausforderungen, die InsurTech-Unternehmen mit sich bringen, den Bedarf an Innovationen. Trotz des Aufkommens technologischer Fortschritte befindet sich die Branche weiter in einem Teufelskreis erhöhter Kostenquoten und ist nicht in der Lage, die potenziellen Vorteile voll auszuschöpfen.

RENTABILITÄT DURCH UMSATZWACHSTUM

Die Umsatzsteigerung in den gesättigten Märkten stößt derzeit auf Gegenwind. Dieser ist auf den Preisdruck und das schleppende Wachstum der organischen Nachfrage zurückzuführen. Eine genauere Betrachtung dieser Dynamik in den entwickelten Volkswirtschaften zeigt, dass man sich auf Preiserhöhungen verlässt, um das Wachstum voranzutreiben. Eine Strategie, die die Bemühungen um eine Erweiterung des Kundenstamms durch ein größeres Vertragsvolumen oder die Einfüh-



NOMINALES WACHSTUM DES SACHVERSICHERUNGSMARKTES (PRIVATKUNDENGESCHÄFT) VS. VERSICHERUNGSINFLATION, 2002 - 2021 IN %: MEHR ALS DIE HÄLFTE DES (NOMINALEN) WACHSTUMS IN DER EUROZONE IN DEN LETZTEN 20 JAHREN WURDE ALLEIN DURCH DIE VERSICHERUNGSINFLATION ANGETRIEBEN. QUELLE: EUROSTAT



Der Wert der ungeschützten Risikoanteile ist in den letzten fünf Jahren stetig gestiegen.

Die Entwicklung von innovativen Produkten zur Deckung neuer Risiken in den Hintergrund drängt. Dieser Trend deutet möglicherweise auf eine abnehmende Relevanz der etablierten Unternehmen in den heutigen Märkten hin und macht strategische Neubewertungen zur Förderung eines nachhaltigen Wachstums erforderlich.

DER KUNDE IM MITTELPUNKT DER MARKTANSTRENGUNGEN

Trotz konzentrierter Bemühungen einen stärker kundenorientierten Ansatz einzuführen, sieht sich die Versicherungsbranche mit einer Reihe tief verwurzelter Herausforderungen konfrontiert, die diese Transformation behindern. Eine kritische Prüfung des Sektors offenbart eine ausgeprägte mangelnde Fähigkeit, die Entwicklung und Bereitstellung von Produkten und Dienstleistungen vollständig auf die sich entwickelnden Bedürfnisse und Präferenzen des modernen Kunden abzustimmen.

Zur weiteren Veranschaulichung ist anzumerken, dass trotz eines Anstiegs der Marketingausgaben, die auf eine stärkere Kundenorientierung abzielen, die Auswirkungen auf die Beiträge in der Branche vernachlässigbar sind. Das deutet auf eine Diskrepanz zwischen den Marketingstrategien und den tatsächlichen Bedürfnissen und Präferenzen der Kunden hin. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass sich die Unternehmen in der Vergangenheit auf traditionelle Geschäftsmodelle wie den Vertrieb durch Vertreter verlassen haben, die oft starr und nicht darauf ausgelegt sind, einen dynamischen, kundenorientierten Ansatz zu fördern.

Das Gesamtergebnis ist eine Vergrößerung der Deckungslücke.

EIN DETAILLIERTER EINBLICK IN DIE DECKUNGSLÜCKE

Die Deckungslücke ist der nicht versicherte oder ungeschützte Teil der Ressourcen, der zur vollständi-

gen Risikominderung erforderlich ist. Der Wert der ungeschützten Risikoanteile ist in den letzten fünf Jahren stetig gestiegen.

Das Swiss Re Institute schätzt die globale Deckungslücke für 2022 auf 1,8 Billionen USD in umgerechneten Beiträgen (=Prämienäquivalent), was einem kumulativen Anstieg von 20 % gegenüber 1,5 Billionen USD im Jahr 2018 entspricht. Etwa 43 % des weltweiten Risikos waren im Jahr 2022 nicht durch Versicherungen und andere Vermögenswerte abgesichert, während es vor zehn Jahren noch 46 % waren.

Die weltweite Deckungslücke in Höhe von 1,8 Billionen USD im Prämienäquivalent im Jahr 2022 ist nominal um 4,0 % höher als 2021 und entspricht dem globalen nominalen BIP-Wachstum.

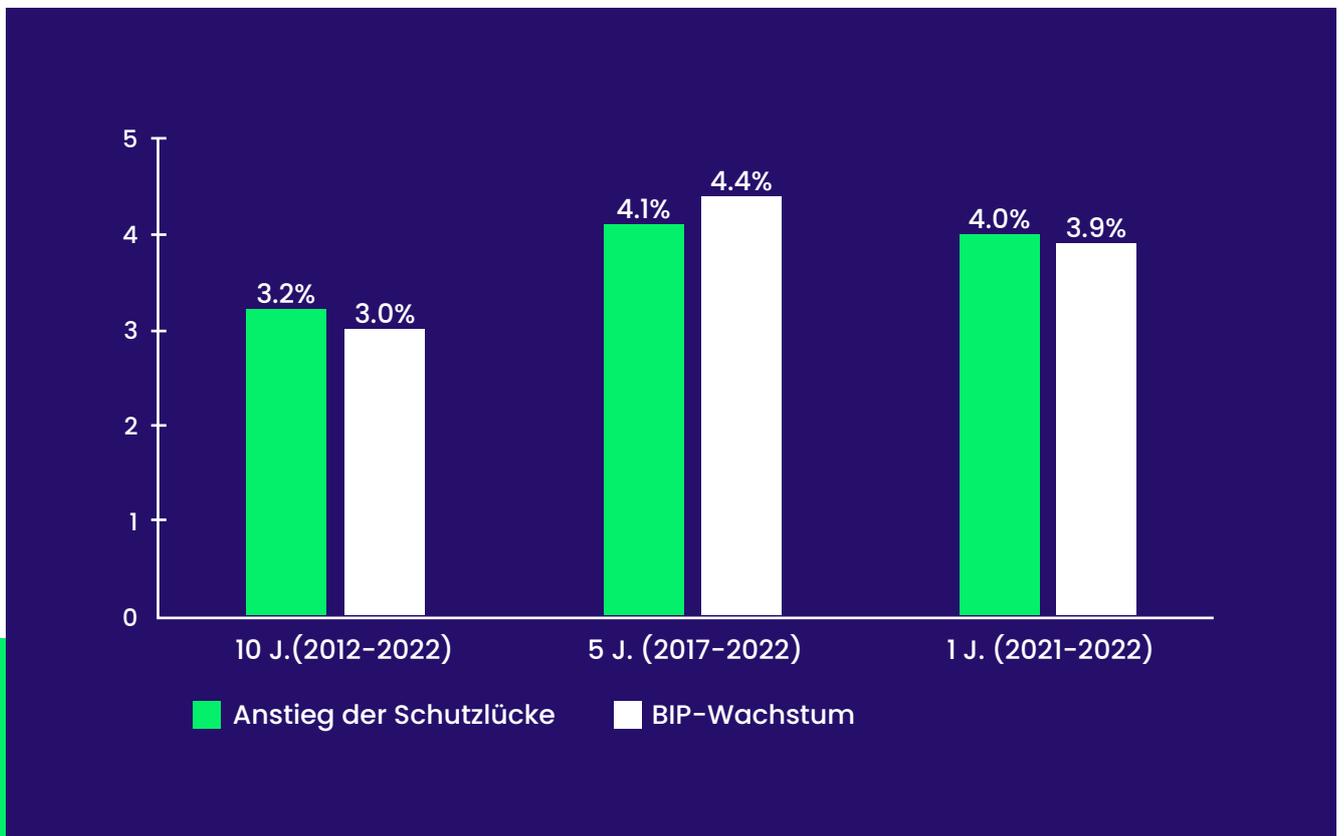
Die globale Deckungslücke wächst in etwa mit der Rate des globalen BIP, im Durchschnitt um 3 bis 5 % jährlich, nominal über 1, 5 und 10 Jahre.

STRATEGISCHER ANSATZ ZUR SCHLIESSUNG DER DECKUNGSLÜCKE:

Um die Deckungslücke zu schließen, muss die Versicherungswirtschaft einen dualen Strategieansatz verfolgen.

Zum einen die Strategien zur Schadenprävention, die sich auf die Verringerung von Risiken und potenziellen Schäden durch Sicherheitserziehung, die Einhaltung von Vorschriften und den Einsatz von Technologie konzentrieren. Zum anderen die Strategien zur Risikoübertragung, die darauf abzielen, das finanzielle Risiko durch innovative Versicherungsprodukte auf eine größere Gruppe zu verteilen, die Versicherungsdurchdringung zu erhöhen und öffentlich-private Partnerschaften zu fördern.

Beide Ansätze spielen eine zentrale Rolle bei der Schließung der Deckungslücke, wobei die Schadenprävention darauf abzielt, das Auftreten von versicherbaren Ereignissen zu verringern, und die Risikoübertragung darauf abzielt, eine angemessene finanzielle Deckung zu gewährleisten, wenn solche Ereignisse eintreten.



Die Versicherungswirtschaft muss die Deckungslücke durch **Risikovermeidung** und **Risikoübertragung** schliessen.

SCHADENPRÄVENTION:

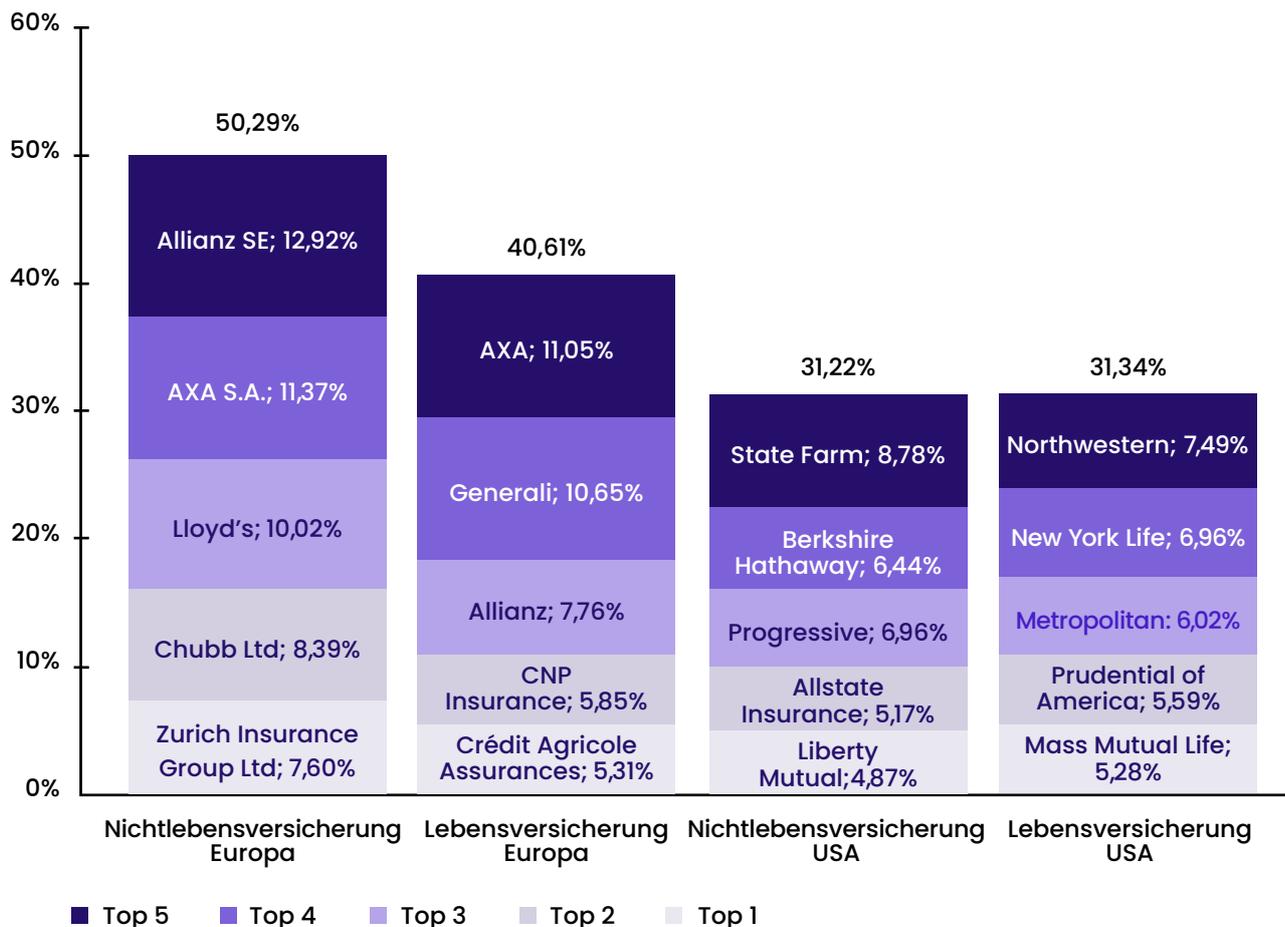
- Durchführung von Programmen zur Sicherheitsaufklärung, um die Öffentlichkeit für potenzielle Risiken zu sensibilisieren.
- Durchsetzung strengerer Bauvorschriften in Hochrisikogebieten, um mögliche Schäden durch Naturkatastrophen zu verringern.
- Förderung eines gesunden Lebensstils und einer präventiven Versorgung, um das Auftreten chronischer Krankheiten zu verringern.
- Einsatz von Technologie und Datenanalyse zur Ermittlung von Risikomustern und zur Information über Präventionsmaßnahmen.
- Bestärkung des Einzelnen, Präventionsmaßnahmen Vorrang vor anderen unmittelbaren Bedürfnissen einzuräumen.

RISIKOÜBERTRAGUNG:

- Innovative Versicherungsprodukte, wie z. B. solche mit parametrischen Auslösern, für eine schnelle Katastrophenhilfe.
- Verbesserung des Versicherungsschutzes in Entwicklungsländern.
- Diversifizierung und Verbesserung der Zugänglichkeit der Versicherungsmärkte, insbesondere für Risikogruppen.
- Stärkung der Kooperationsbeziehungen zwischen öffentlichen Einrichtungen und Versicherungsunternehmen.
- Nutzung von öffentlich-privaten Partnerschaften zur Umgehung politischer und finanzieller Hindernisse.
- Verbesserung des Verständnisses und der Akzeptanz von Risikotransferlösungen als Mittel zur Stärkung der Widerstandsfähigkeit.

INSURTECHS UND VERMITTLER

In dem dynamischen Umfeld der Versicherungsbranche treiben InsurTech-Trends einige Fortschritte voran, die sich vor allem in die Marketing- und Vertriebsdimensionen der Versicherungswertschöpfungskette einordnen lassen. Trotzdem steht die Branche vor der Hürde, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Denn InsurTech-Initiativen sind nur begrenzt skalierbar und, was noch viel wichtiger ist, die Branche ist nicht in der Lage, das zugrunde liegende Versicherungsprodukt wirklich zu erneuern. Die etablierten Unternehmen der Branche haben mit der Integration dieser fortschrittlichen, technologiegetriebenen Innovation in ihre bestehenden Wertschöpfungsketten zu kämpfen. Dieses Szenario verdeutlicht den dringenden Bedarf an einer harmonischen Verschmelzung der neuartigen Lösungen mit den bestehenden Rahmenbedingungen, um eine Kultur der kontinuierlichen Innovation zu fördern und einen Wettbewerbsvorteil auf dem Markt zu erhalten. Dies ist jedoch sehr schwer zu erreichen, wenn die Industrie nach wie vor stark auf sich selbst konzentriert und der Anreiz für echte Innovationen gering ist.



KONSOLIDIERUNG DER VERSICHERUNGSBRANCHE, MARKANTEIL DER 5 FÜHRENDEN UNTERNEHMEN IN DEN JEWEILIGEN MÄRKTEN UND SPARTEN IN GEBUCHTEN BRUTTOPRÄMIEN, 2021. QUELLE: WAVESTONE

Die Rolle der Vermittler in der Versicherungsbranche, darunter auch Agenten und Makler, hat sich in den letzten Jahrzehnten erheblich ausgeweitet. So haben sie entscheidend dazu beigetragen, dass die Kunden die besten, auf ihre Bedürfnisse zugeschnittenen Versicherungspolicen finden.

Es ist für Versicherungsunternehmen unerlässlich, innovative Wege zu finden, um direkt mit den Kunden in Kontakt zu treten.

Die Versicherer befinden sich in einer prekären Lage, in der sie allmählich den Kontakt zu den Endkunden verlieren. Ein Szenario, das den Markenwert und die Kundentreue, die sie im Laufe der Jahre aufgebaut haben, potenziell beeinträchtigen könnte. Den Vermittlern ist es durch die Nutzung digitaler Plattformen gelungen, einen stärker personalisierten und optimierten Service anzubieten, der die traditionellen Ansätze der Versicherer in den Schatten stellt. Dieser Wandel hat ein akutes Problem für die Versicherer ans Licht gebracht: Die dringende Notwendigkeit, ihre Kundenbindungsstrategien neu zu erfinden, um eine direkte und tiefere Verbindung mit den Endverbrauchern zu fördern.

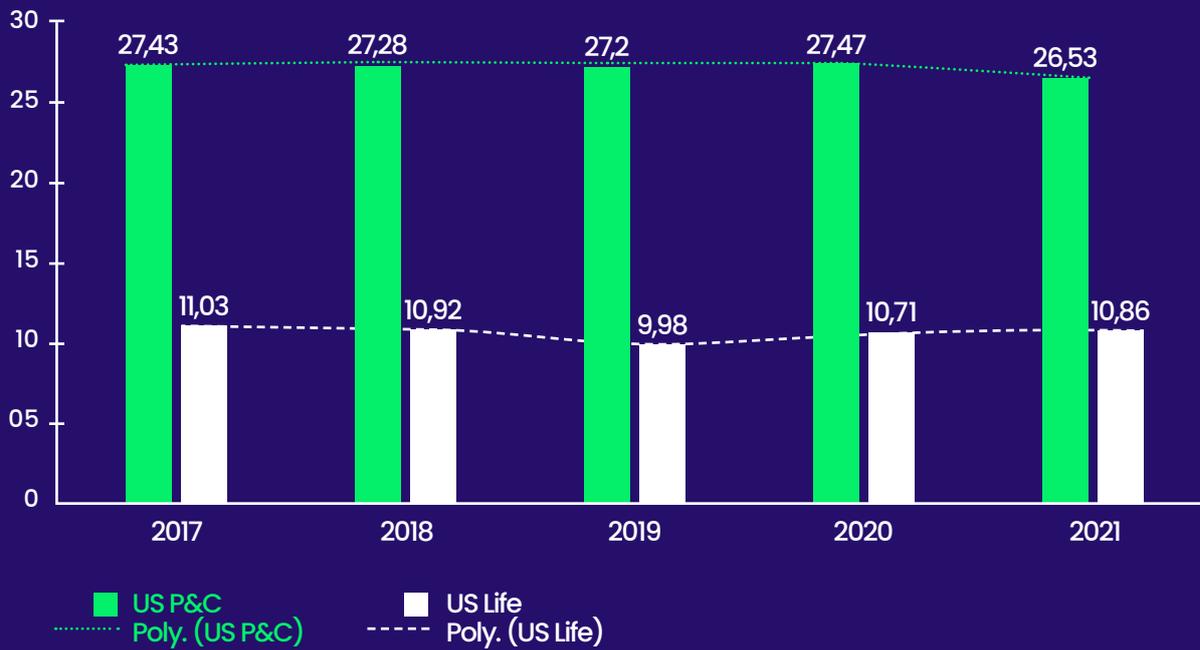
In diesem sich wandelnden Umfeld ist es für Versicherungsunternehmen unerlässlich, nicht nur effizient mit Vermittlern zusammenzuarbeiten, sondern auch innovative Wege zu finden, um direkt mit den Kunden in Kontakt zu treten und ihre Präferenzen und Bedürfnisse aus erster Hand zu verstehen.

DER LANGSAME FORTSCHRITT IN DER PRODUKTIVITÄTSVERBESSERUNG

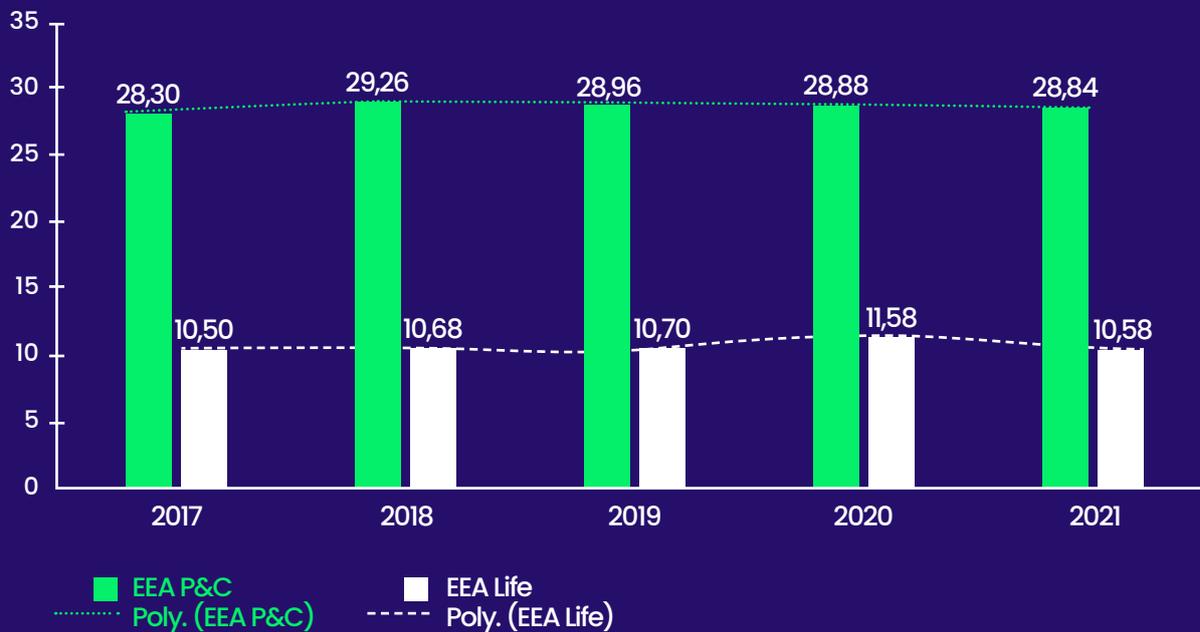
Trotz konzentrierter Bemühungen zur Steigerung der Effizienz hat die Versicherungsbranche in den letzten Jahren nur marginale Produktivitätsgewinne verzeichnet. Zwischen 2014 und 2019 gelang es lediglich 45 % der weltweiten Schaden- und Unfallversicherer, ihre Kostensätze zu senken – eine Statistik, die ein eher stagnierendes Abbild der Fortschritte der Branche in diesem Bereich darstellt. Selbst angesichts des rasanten technologischen Fortschritts scheint die Branche in einem unerbittlichen Kreislauf hoher Kostensätze gefangen und nicht in der Lage zu sein, die potenziellen Vorteile, die diese Fortschritte bieten können, voll auszuschöpfen.

Die Situation erfordert eine tiefere Selbstbetrachtung und eine radikale Überarbeitung der bestehenden operativen Strategien. Mit anderen Worten: Die Akteure der Branche sollten eine Kultur der kontinuierlichen Verbesserung schaffen, in der innovative Lösungen nicht nur akzeptiert werden, weil der Markt sie erwartet, sondern aktiv gesucht werden. Durch die aktive Einbindung moderner Technologien und die Optimierung bestehender Prozesse besteht ein erheblicher Spielraum zur Steigerung der Arbeitsproduktivität in allen Bereichen der Wertschöpfungskette – ein Schritt, der die Produktivitätslandschaft im Versicherungssektor möglicherweise neu definieren kann. Ziel sollte es sein, bis 2030 zu weniger arbeitsintensiven Betriebsmodellen überzugehen, was nicht nur die Effizienz steigern, sondern auch Möglichkeiten für persönliche Beziehungen zu den Kunden eröffnen und damit den angebotenen Dienstleistungen eine dringend benötigte persönliche Note verleihen würde.





KOSTENQUOTE IN DEN SEKTOREN SACH- UND LEBENSVERSICHERUNGEN SEIT 2017 IN DEN USA (%).
 QUELLE: WAVESTONE



KOSTENQUOTE IN DEN SEKTOREN SACH- UND LEBENSVERSICHERUNGEN SEIT 2017
 IM EUROPÄISCHEN WIRTSCHAFTSRAUM (%). QUELLE: WAVESTONE

4.

Strategische Imperative für die Versicherungswirtschaft

Bei der Navigation durch dieses komplexe Informationsgeflecht sehen sich Vorstände dazu veranlasst, eine Reihe von strategischen Fragen in Erwägung zu ziehen – ein notwendiges Unterfangen, um die Resilienz zu fördern und ihre Organisationen in eine Zukunft zu lenken, die auf Innovation, Anpassungsfähigkeit und nachhaltigem Wachstum beruht. Ziel dieses Diskurses ist es, Licht auf die kritischen Wege zu werfen, die Führungskräfte beschreiten müssen. Dabei sollen sie die zuvor erörterte Marktstimmung als Wegweiser nutzen, um den vor ihnen liegenden Weg zu beleuchten und Strategien zu entwickeln, die sowohl reaktionsschnell als auch vorausschauend sind und einen Wettbewerbsvorteil in einem ebenso volatilen wie unvorhersehbaren Markt gewährleisten.

STRATEGISCHE FRAGESTELLUNGEN MIT DENEN SICH DIE VORSTÄNDE DER VERSICHERUNGSGESELLSCHAFTEN BEFASSEN MÜSSEN:

- Wie können Unternehmen Innovation und Anpassungsfähigkeit fördern, um in dem heutigen dynamischen Marktumfeld der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein?
- Welche kundenzentrierten Ansätze können umgesetzt werden, um ein tieferes Verständnis der Kundenbedürfnisse und -präferenzen zu erlangen?
- Welche Strategien können eingesetzt werden, um die Zusammenarbeit zu verbessern und eine Kultur des kontinuierlichen Lernens innerhalb der Organisation zu fördern?
- Wie können Unternehmen sich für Nachhaltigkeit einsetzen und soziale Verantwortung übernehmen, um einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft auszuüben und gleichzeitig das Geschäftswachstum zu fördern?

Der Weg zu künftiger Relevanz und Erfolg liegt in der strategischen Anpassung und Innovation. Wir werfen jetzt einen Blick auf die zentralen Strategien, die Versicherer umsetzen müssen, von der Integration von ESG-Aspekten bis hin zur Nutzung von KI und Datenanalyse, um in dem wandelnden Marktumfeld wettbewerbsfähig und relevant zu bleiben.



FORTSCHRITTLICH SEIN UND DAS PRODUKTPORTFOLIO MIT INNOVATIVEN PRODUKTEN ERNEuern

Die Welt verändert sich, und mit ihr auch die Arten von Risiken, denen Menschen und Unternehmen ausgesetzt sind. Die Versicherungsunternehmen müssen diesen Veränderungen einen Schritt voraus sein, indem sie ihr Produktangebot erneuern. Dabei kann es sich zum Beispiel um die Absicherung neuartiger Risiken handeln. Darüber hinaus gibt es viele unterversicherte Risiken und erhebliche Risiken, die nicht versichert wurden. Um dem entgegenzuwirken, müssen die Versicherer ihre Produkte modular gestalten, das Kapital zwischen Privat- und Geschäftskunden umschichten und sich rasch eine starke Marktposition aufbauen.

Ein Produkt, das hervorgehoben werden sollte, ist die Mikroversicherung, die das Potenzial hat, Haushalten den Zugang zu kostengünstigen und effizienten Versicherungsprodukten zu ermöglichen. Die Inanspruchnahme von Mikroversicherungen hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen, insbesondere in den Bereichen Lebens-, Sach- und Agrarversicherung. Im Jahr 2022 werden, nach Angaben des Microinsurance Network, 223 Millionen Menschen in 34 Ländern über einen Mikroversicherungsschutz verfügen. Mikroversicherungen im Bereich der Lebensversicherung sind das am weitesten verbreitete Produkt, das sowohl in Asien als auch in Lateinamerika den größten Teil der Bevölkerung abdeckt. Angesichts der durch Inflation zunehmenden finanziellen Schwierigkeiten der aufstrebenden Mittelschicht sind erschwingliche Lebens- und Krankenversicherungen noch wichtiger geworden, um zu verhindern, dass diese Haushalte im Todes- oder Krankheitsfall wieder in die Armut abrutschen.



KUNDENINTERAKTIONEN UND -ERLEBNISSE DURCH EINE STÄRKERE PERSONALISIERUNG VERBESSERN

Kunden erwarten heute ein nahtloses, personalisiertes Erlebnis, ganz gleich, ob sie mit einem Technologieunternehmen oder einem Versicherungsanbieter zu tun haben. Durch die Kombination der verfügbaren Technologien und Datenanalysen müssen die Versicherer alles tun, um ihre Kunden besser zu verstehen und ihnen personalisierte Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Dazu gehört auch die Schaffung eines nahtlosen, konsistenten „Multi-Access“-Erlebnisses auf allen Kanälen.

Durch die Nutzung alternativer Kanäle und neuer Technologien für den Versicherungsvertrieb können die Versicherungsunternehmen derzeit vernachlässigte Verbrauchergruppen erreichen. Diese alternativen Vertriebskanäle, die nicht mehr auf Vermittlernetzwerke angewiesen sind, können zum Beispiel Versorgungsunternehmen, Zahlungsdienstleister, Mobilfunkanbieter, Genossenschaften, Finanzinstitute und Versicherungsaggregatoren sein. Auf diese Weise können Versicherungsunternehmen einen Markt erreichen, zu dem auch Kunden gehören, die bisher keine Versicherung abgeschlossen haben. Diese Strategie der verbesserten und personalisierten Kundenansprache ist für den künftigen Erfolg von Versicherungsunternehmen von entscheidender Bedeutung.



MIT FORTSCHRITTLICHER MODELLIERUNG UND DATENANALYSE ARBEITEN

Die Versicherer können fortschrittliche Modellierungstechniken nutzen, um die wichtigsten Risikofaktoren zu analysieren und zu verstehen. Um die Reichweite von Versicherungen zu erhöhen und neue und unterversorgte Risikosegmente zu erschließen, sind Produktinnovationen und -entwicklungen mit einem starken Fokus auf Daten und Analysen erforderlich.

Parametrische Lösungen, die sich auf Indikatoren und nicht auf tatsächliche Schäden stützen, sind besonders effektiv in Bereichen wie der Ernte- und Katastrophenversicherung. Die Rolle von Vorhersagemodellen, Automatisierung oder Optimierung des Underwritings, KI-gestützten virtuellen Assistenzsystemen, elektronischen Gesundheitsakten, Lifestyle-Daten und Wearable kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden, wenn es darum geht, Lebens- und Krankenversicherungsprodukte effizienter und für neue Kundengruppen zugänglich zu machen.



MODERNISIERUNG DER TECHNISCHEN BASIS

Technologie wird in der Versicherungsbranche nicht nur immer wichtiger, sie ist mittlerweile eine entscheidende Komponente, die über Erfolg oder Misserfolg eines Versicherers entscheiden kann. Die Modernisierung der wichtigsten Technologieplattformen ist nicht länger eine Option, sondern eine Notwendigkeit für Versicherer, um im digitalen Zeitalter wettbewerbsfähig und relevant zu bleiben. Bei dieser Modernisierung geht es nicht nur darum, veraltete Legacy Systeme durch moderne Systeme zu ersetzen, sondern auch darum, in neue Technologien wie künstliche Intelligenz, Blockchain und Cloud Computing zu investieren und diese in die bestehenden Prozesse zu integrieren.

Einem Bericht von Novarica zufolge werden die Versicherer im Jahr 2023 voraussichtlich 203 Milliarden Dollar für ihre IT ausgeben, wovon ein erheblicher Teil auf die Modernisierung ihrer zentralen Technologieplattformen entfallen wird. Eine Umfrage von Willis Towers Watson ergab, dass nur 56 % der Versicherer ein modernes Vertragsverwaltungssystem vollständig implementiert haben.

Die technologische Modernisierung bietet zudem die Möglichkeit, die bestehenden Unternehmensprodukte und die Art und Weise, wie sie bereitgestellt werden, zu überdenken. Die Zusammenlegung der Produktteams und das Überdenken der Beziehung zwischen den Kernteams, die Technologie und Produkte verantworten, eröffnet neue Innovationsmöglichkeiten.



STEIGERUNG DER PRODUKTIVITÄT

Der Versicherungssektor ist wie andere Branchen auch ständig mit der Herausforderung konfrontiert, die Produktivität zu steigern und die Betriebskosten zu minimieren. Für die Versicherer besteht das Potenzial, die Produktivität zu steigern und die Betriebskosten in den kommenden zehn Jahren um 40 % zu senken.

Die Gesamtergebnisse waren bisher jedoch trotz der von vielen Versicherern eingeleiteten Kostensenkungsinitiativen wenig überzeugend. Die Produktivitätssteigerungen waren in der gesamten Branche begrenzt. Im Zeitraum zwischen 2014 und 2019 sanken die Kostensätze bei lediglich 45 % der globalen

Sachversicherer, wobei es erhebliche regionale Unterschiede gab. Bei einem erheblichen Teil der Versicherer blieben diese Quoten entweder unverändert oder stiegen an.

Dies ist ein düsteres Bild für eine Branche, die die Bedeutung von Produktivitätssteigerungen immer wieder hervorgehoben hat. Um dieses Problem anzugehen, ist ein ganzheitlicher, struktureller Ansatz erforderlich, der die Einführung fortschrittlicher Technologien, die Automatisierung von Routineaufgaben und die Verbesserung der Kundenerfahrung umfasst.



ESG IN DAS KERNVERSICHERUNGSGRSGHÄFT INTEGRIEREN

Da das Bewusstsein der Gesellschaft für ökologische und soziale Fragen zunimmt, können sich Versicherungsunternehmen differenzieren, indem sie ESG-Überlegungen in ihre Kerngeschäftsmodelle integrieren. Dies könnte bedeuten, dass sie Versicherungsprodukte anbieten, die Anreize für nachhaltiges Verhalten schaffen, oder in nachhaltige Unternehmen investieren. Es geht nicht nur um die Einhaltung von Richtlinien, sondern darum, die Werte des Unternehmens mit denen seiner Kunden und der Gesellschaft insgesamt in Einklang zu bringen.



ÖKOSYSTEME MIT HILFE VON INSURTECHS NUTZEN

Die Versicherungsbranche befindet sich an der Schwelle eines Paradigmenwechsels. Die traditionellen Branchengrenzen fallen weg, und Ökosysteme werden immer wichtiger. Die Versicherer müssen sich mit diesen Ökosystemen und mit InsurTechs auseinandersetzen, um weiterhin relevant zu bleiben. Dies könnte bedeuten, dass sie Partnerschaften mit InsurTechs eingehen, um deren Technologie und Innovation zu nutzen, oder dass sie ihre eigenen Ökosysteme schaffen.



WANDEL DER UNTERNEHMENSKULTUR UND -PRACTIS

Die Folgen der COVID-19-Pandemie haben in der Versicherungsbranche zu einem erheblichen Wandel in der Belegschaft geführt. Die Verlagerung hin zu hybriden Arbeitsmodellen und die Notwendigkeit dynamischer, agiler Arbeitspraktiken sind deutlicher geworden. Infolgedessen müssen die Versicherer ihre Arbeitskultur, ihre Diversität und ihre Arbeitsmethoden neugestalten, um sich auf diese Veränderungen einzustellen.

Dazu gehört die Ermittlung der wichtigsten Fähigkeiten und Talente und die Ausarbeitung der besten Strategien für die Einstellung und Bindung von Mitarbeitenden. Die Branche entwickelt sich außerdem zu einem globalen Talentmarkt, der die Rekrutierung von jedem Ort der Welt aus ermöglicht. Dies bringt sowohl Chancen als auch Herausforderungen für die Versicherer mit sich.

Um wettbewerbsfähig zu bleiben, konzentrieren sich die Versicherer auf die Erhöhung ihrer Talent-Pipeline, die es ihnen ermöglicht, ihre Arbeitskräfte entsprechend den geschäftlichen Anforderungen effektiver einzusetzen. Dazu gehört die Erkundung neuer Talentpools, die Zuweisung und der Einsatz von Ressourcen dort, wo sie am dringendsten benötigt werden, und der Aufbau eines Wertversprechens für ihre Mitarbeitenden auf der Grundlage der Werte und Arbeitsmethoden des Unternehmens.



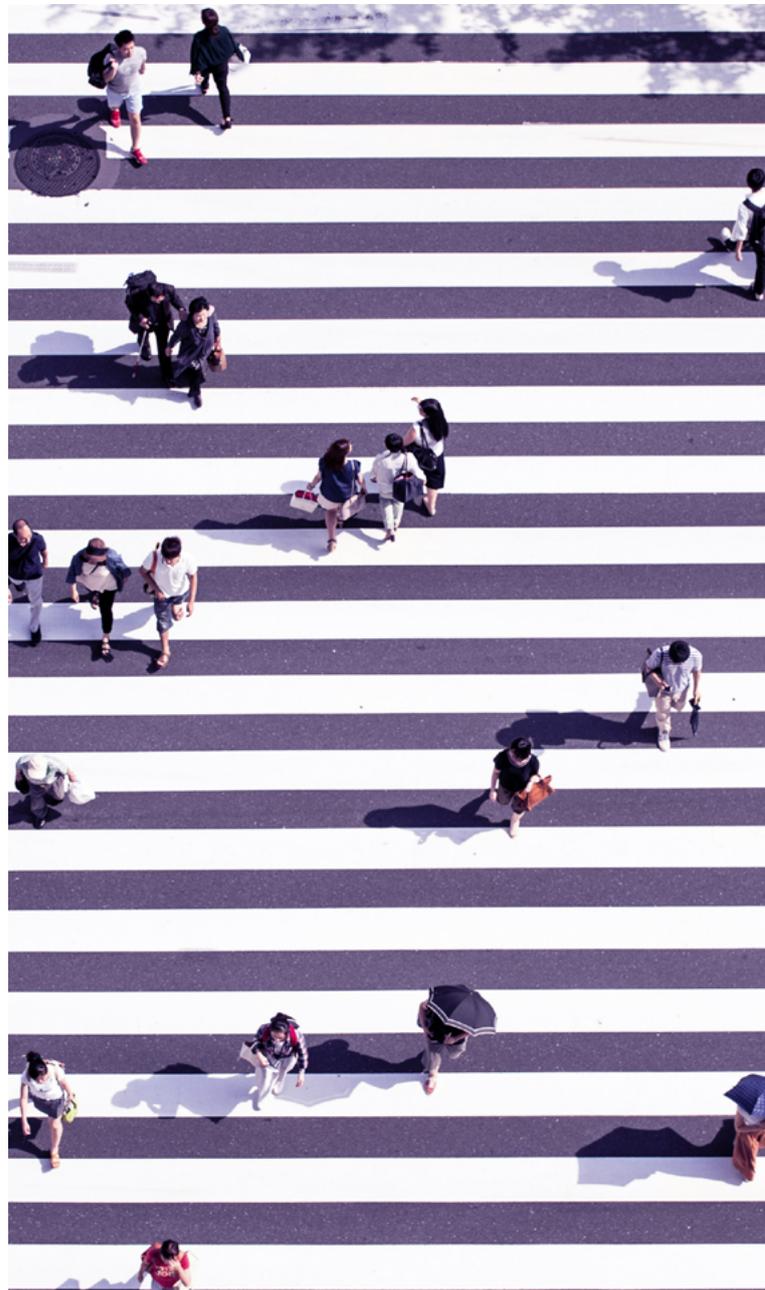
5.

Schlussfolgerung

Abschließend hoffen wir, dass Sie ein vertieftes Verständnis für die dynamische Versicherungsbranche sowie ihre künftigen Herausforderungen und Möglichkeiten erlangt haben. Die rasante Entwicklung, befeuert durch modernste Technologien, makroökonomische Faktoren wie Inflation, Umweltrisiken und die sich abzeichnende Deckungslücke, macht es für Versicherer unerlässlich, stets wachsam und zukunftsweisend zu agieren.

Im Zentrum dieser Transformationsphase liegt das unbeirrte Engagement für Kundenorientierung, betriebliche Resilienz und nachhaltige Strategien. Versicherer sollten ihre Kunden in den Vordergrund stellen, technologische Fortschritte nutzen und individuelle Produktangebote entwickeln. Um gegen potenzielle Bedrohungen, insbesondere in Bezug auf die Auswirkungen des Klimawandels, gewappnet zu sein, ist die Stärkung betrieblicher Strukturen entscheidend. Nachhaltige Methoden und gesellschaftliche Werte sind dabei Schlüsselfaktoren für den Erfolg. Kontinuierliches Wachstum und Lernen ist wichtig, wenn Versicherer im Talentwettbewerb bestehen wollen.

In der Versicherungsbranche steckt enormes Zukunftspotenzial. Durch Innovation, kundenorientierte Ansätze und Nachhaltigkeit haben Versicherer die Möglichkeit, in der kommenden Zeit zu florieren.





Eduardo D'Alma ist Partner ist Partner bei Wavestone und leitet den Bereich Insurance International. Er hat mehr als 22 Jahre Berufserfahrung in der globalen Versicherungsbranche mit Fokus auf Transformation.



August Majer ist Senior Manager bei Wavestone und befasst sich intensiv mit Themen rund um Technologieinnovation, InsurTech und KI im Versicherungswesen. Er hat mehr als 10 Jahre Berufserfahrung.

