

Lucerne University of  
Applied Sciences and Arts

**HOCHSCHULE  
LUZERN**

Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ  
FH Zentralschweiz



# IFZ Versicherungsstudie 2022

Editor Florian Schreiber

Platinpartner



Certificate of Advanced Studies

# CAS Future of Insurance

## Gestalten Sie die Zukunft des Versicherungswesens!

- Sie verstehen die Möglichkeiten der Differenzierung im Markt durch echte Services zugunsten der Kunden.
- Sie erkennen die Bedeutung integrierter Ökosysteme und strategischer Partnerschaften für die Assekuranz.
- Sie wissen um die relevanten neusten Technologien wie Machine Learning, Blockchain oder Analytics.

**Mit unserem Angebot erforschen Sie die neusten Technologien und lernen, diese optimal zu nutzen. So treiben Sie Innovationen voran und fördern ein nachhaltiges Wachstum.**

**Studienleitung:** Prof. Dr. Florian Schreiber und Prof. Dr. Nils Hafner

**Info-Anlässe:** Mittwoch, 18. Mai 2022, 18:30 Uhr, Online  
Dienstag, 20. September 2022, 18:30 Uhr, Online  
Donnerstag, 13. Oktober 2022, 18:30 Uhr, Online  
Mittwoch, 07. Dezember 2022, 18:30 Uhr, Online

**[www.hslu.ch/future-insurance](http://www.hslu.ch/future-insurance), T +41 41 757 67 67, [ifz@hslu.ch](mailto:ifz@hslu.ch)**

 <p>business. people. technology.</p>	 <p>alabus smarter process management</p>	
 <p>swiss smart secure</p>		
 <p>BANK ON IT</p>	 <p>KORN FERRY</p>	 <p>Microsoft</p>
 <p>clever entlastet</p>		
	 <p>Sobrado</p>	

## Vorwort

Die neue Post-COVID Normalität stellt auch Versicherer vor die Herausforderung, ihre digitale Transformation weiter zu beschleunigen. Neben der Notwendigkeit, die internen Prozesse unter Einbezug der neuesten Technologie effizienter und fortschrittlicher zu gestalten, wird zunehmend auch ein (partieller) Übergang zu einem neuen Betriebsmodell diskutiert. In Letzterem werden die Produkte und Dienstleistungen des Versicherers in gemeinsamer Kooperation mit weiteren Partnern, wie beispielsweise InsurTechs, OEMs, Leistungserbringern etc., verknüpft und den Kunden in Form einer One-Stop-Shop-Lösung offeriert. Vor diesem Hintergrund bietet die vorliegende Studie einen transparenten und aggregierten Überblick des Schweizer Direktversicherungsmarkts auf individueller Unternehmensebene – auf knapp 290 Seiten finden Sie verschiedenste Auswertungen und Einschätzungen aktueller Trends in und um die Schweizer Assekuranz. In **Kapitel eins** beleuchten wir, welche Prozesse bzw. Tätigkeiten die Versicherer als ihre Kernkompetenz einstufen und welche demzufolge auch zukünftig selbst erbracht werden. Darüber hinaus untersuchen wir die Positionierung der Assekuranz hinsichtlich verschiedener Aspekte digitaler Ökosysteme. Grundlage für dieses Kapitel bilden Umfrageergebnisse unter 70 Entscheidungsträgern von 51 Versicherern.

Die **Kapitel zwei bis vier** der Studie setzen sich aus drei Fokusbeiträgen zusammen. Von diesen konzentrieren sich zwei Artikel auf verschiedene Aspekte digitaler Ökosysteme: die Identifikation potenzieller Vor- bzw. Nachteile dieses Megatrends für die Assekuranz sowie die Bedeutung von M&A-Strategien für den Aufbau erfolgreicher Ökosysteme. Der dritte Beitrag konzentriert sich auf die Rolle des unabhängigen Versicherungsbrokers im gegenwärtigen Marktumfeld.

Im **fünften Kapitel** der Studie werden erneut sämtliche Versicherer im direkten Schweizer Geschäft einer faktenbasierten Benchmarking-Analyse unterzogen. Als Grundlage hierfür dienen die jüngsten FINMA-Daten, die auf den Geschäftsberichten 2020 und Berichten über die Finanzlage 2020 der einzelnen Gesellschaften beruhen. Anhand ausgewählter KPIs bieten wir einen umfassenden Überblick der Sparten Leben und Nichtleben und analysieren deren Entwicklung über die Zeit. Eine über das Benchmarking hinausgehende vertiefte Analyse der Nichtlebensversicherer findet sich im **sechsten Kapitel** der Studie. Für jeden einzelnen Zweig des direkten Schweizer Geschäfts werden die Bruttoschadenquoten 2020 der Versicherer berechnet und die profitabelsten Anbieter ermittelt.

Schliesslich konzentriert sich das **siebte Kapitel** der Studie auf die Corporate Governance der Schweizer Versicherer. In der umfassenden Untersuchung beurteilen wir Aspekte wie die Eigentümerstruktur oder die Diversität und Entschädigungen von Verwaltungsrats- und Geschäftsleitungsmitgliedern. Zu jedem untersuchten Versicherer sind abschliessend ausgewählte Informationen in Form eines Factsheets zu finden.

Ein herzliches Dankeschön geht zunächst an alle Teilnehmenden unserer Umfrage. Darüber hinaus möchten wir uns namentlich bei Dr. Michael Hartmann, Marc Berger, Kerstin Brandt und Marco Natoli für die Erstellung der Fokusbeiträge, sowie Sophie Hundertmark und Ersilia Perpignano für die Unterstützung im Rahmen der Auswertungen bedanken. Ein ausserordentlicher Dank gebührt ferner Sabine Betz und Jörg Schwanemann, die für Diskussionen und Interpretationen der Ergebnisse jederzeit zur Verfügung standen und eine Vielzahl wertvoller Kommentare und Anmerkungen eingebracht haben. Ebenso danken wir den folgenden Unternehmen und Verbänden für die (finanzielle) Unterstützung der Studie (Auflistung in alphabetischer Reihenfolge): **adesso Schweiz, alabus, Aveniq, BBT Software, EY Schweiz, HZ Insurance, Inventx, Korn Ferry, Microsoft, RVK, Salesforce, SIBA, SIRM, Sobrado.**

Zu guter Letzt ist anzumerken, dass Sie die dritte Ausgabe unserer IFZ Versicherungsstudie in Ihren «Händen» halten. Wir sind für Anmerkungen, Anregungen und Kommentare jederzeit offen und freuen uns über Ihre Kontaktaufnahme. Wir hoffen, dass die vorliegende Studie einen signifikanten Beitrag dazu leistet, einen Überblick über aktuelle Trends und die einzelnen Versicherer der Schweiz zu erhalten und wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre!



**Prof. Dr. Florian Schreiber**

Insurance Lead

Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ

**Disclaimer**

Obwohl alle in dieser Publikation verwendeten Informationen aus zuverlässigen Quellen stammen und sorgfältig recherchiert bzw. aufbereitet wurden, wird keinerlei Garantie für die Richtigkeit oder Vollständigkeit der dargestellten Informationen bzw. zukunftsgerichteten Aussagen übernommen. Alle dargestellten Aspekte und zukunftsgerichteten Aussagen dienen lediglich zu Informationszwecken und stellen keine Empfehlung, keinen Ratschlag, keine Aufforderung, kein Angebot und keine Verpflichtung zur Durchführung einer Transaktion oder zum Abschluss von Rechtshandlungen jeglicher Art dar. In keinem Fall dürfen das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ oder der Editor bzw. die Autoren für alle Folgen, die im Zusammenhang mit der Verwendung der in dieser Studie dargestellten Informationen oder zukunftsgerichteten Aussagen entstehen, haftbar gemacht werden. Das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, der Editor und die Autoren haben keinerlei Verpflichtung, die in der Studie dargestellten Ergebnisse oder zukunftsgerichteten Aussagen aufgrund von neuen Informationen, zukünftigen Ereignissen oder Ähnlichem öffentlich zu revidieren oder zu aktualisieren. Zur weiteren Information und zum Vergleich unbereinigter Zahlen seien die interessierten Leser auf die Geschäftsberichte 2020 und Berichte über die Finanzlage 2020 der einzelnen Versicherungsgesellschaften verwiesen.

Ausschliesslich zum Zweck der besseren Lesbarkeit wurde auf die geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet. Alle personenbezogenen Bezeichnungen in der vorliegenden Studie sind somit geschlechtsneutral zu verstehen und stellen keine Wertung durch das Institut für Finanzdienstleistungen Zug IFZ, den Editor, die Autoren oder die Partner dar.

## Inhaltsverzeichnis

1	Status Quo der Schweizer Assekuranz: Digitale Ökosysteme	7
	Firmenporträts der Partner	11



# Kapitel 1

## Status Quo der Schweizer Assekuranz: Digitale Ökosysteme

Die nun hoffentlich grösstenteils überwundene Coronapandemie hat einige Veränderungen für die Gestaltung des privaten und beruflichen Alltags mit sich gebracht, die auch langfristig Bestand haben werden. Eine dieser Veränderungen ist beispielsweise die noch stärkere Fokussierung auf digitale Produkte und Dienstleistungen, die viele Branchen ihren Kunden mittlerweile rund um die Uhr und völlig unabhängig von deren jeweiligem Ort anbieten. Ein solcher Wandel weckt aufseiten der Kunden Bedürfnisse, die zuvor weniger ausgeprägt waren: warum soll beispielsweise ein Versicherungsprodukt immer noch in der Agentur vor Ort und nicht ebenfalls rein digital erworben werden können? Und warum nicht direkt gebündelt mit Produkten bzw. Dienstleistungen von Anbietern aus anderen Branchen, mit denen sich die Kunden typischerweise lieber auseinandersetzen als mit versicherungsbezogenen Problemen bzw. Fragestellungen?

Viele der global grössten Unternehmen betreiben bereits erfolgreiche (digitale) Ökosysteme, die innerhalb der vergangenen Jahre – und insbesondere in Zeiten von COVID 19 – signifikant an Bedeutung gewonnen und sich dadurch im täglichen Leben der Menschen verankert haben. Da die Absicherung von Risiken ein elementarer Bestandteil vieler Lebensbereiche ist, drängt sich auch für Versicherer die Frage auf, wie sie sich und ihre Produkte bzw. Dienstleistungen in solchen Partnernetzwerken integrieren können. Gelingt diese Verknüpfung, ermöglicht dies die sukzessive Abkehr von der klassischen, auf Produkte und Marken fokussierten Geschäftslogik. In dieser sind die jährlichen Interaktionen mit den Kunden typischerweise auf den Abschluss bzw. die Erneuerung des Vertrags sowie den Austausch im Schaden- bzw. Leistungsfall beschränkt, sodass die Customer Experience im Branchenvergleich deutlich verbesserungswürdig ist.

Unabhängig von der zukünftigen Ausrichtung des Geschäfts wird es jedoch entscheidend sein, die (heterogenen) Bedürfnisse der Kunden besser zu verstehen, richtig einzuschätzen und somit im jeweils passenden Zeitpunkt abzuholen. Um diesen Änderungsprozess erfolgreich umzusetzen, gilt es, adäquate Antworten auf eine Vielzahl an Fragestellungen zu finden. Hierunter fallen beispielsweise die folgenden:

- Welche Stufen der Wertschöpfungskette betrachten die Versicherer als ihre eigentliche Kernkompetenz?
- Welche Prozesse planen sie hingegen während der nächsten drei Jahre auszulagern?
- Um welche Produkte und Services soll das derzeit bestehende Angebot in näherer Zukunft erweitert werden?

- Welche Bedingungen müssen erfüllt sein, dass Versicherer Anreize haben, sich in digitale Ökosysteme zu integrieren?
- Welche Chancen versprechen sie sich von solchen Partnernetzwerken?

Basierend auf einer Umfrage unter Entscheidungsträgern von Schweizer Versicherern analysieren wir in diesem Kapitel in einem ersten Schritt, welche Prozesse der Wertschöpfungskette die Versicherer als ihre Kernkompetenz betrachten und welche Prozesse eher ein Commodity ohne grosses Differenzierungspotenzial darstellen. Hieran anknüpfend beleuchten wir anschliessend, ob die Anbieter während der nächsten drei Jahre planen, verschiedene Prozesse auszulagern, oder ob diese weiterhin selbst abgewickelt werden. Der zweite Teil der Analyse konzentriert sich auf die Positionierung hinsichtlich digitaler Ökosysteme und versucht gleichzeitig einen Einblick zu geben, welche Rollenverteilung von den Versicherern in solchen Netzwerken präferiert wird. Nach der Identifikation möglicher Chancen und Risiken von digitalen Ökosystemen wird abschliessend noch eine Prognose gewagt, wie diese multidimensionalen Partnerschaften die Schweizer Assekuranz in den nächsten Jahren, gemäss der Einschätzung der befragten Expertinnen und Experten, verändern könnten.

### Methodik und Struktur

Das Ziel der vorliegenden empirischen Untersuchung ist es, den Puls des Marktes zu spüren und zu eruieren, wie die in der Verantwortung stehenden Akteure der Versicherungslandschaft Schweiz ausgewählte Entwicklungen beurteilen. Um eine differenzierte Analyse vornehmen zu können, werden die drei Sparten Leben, Schaden und Kranken/Unfall mitunter separat voneinander betrachtet. Unter der Annahme, dass digitale Ökosysteme auch das Bild der Assekuranz in Zukunft prägen werden, drängt sich unweigerlich die Frage auf, welche Elemente der Wertschöpfungskette ein Versicherer noch selbst erbringen will und welche an spezialisierte Drittanbieter bzw. Partner ausgelagert werden sollten (Swiss Re Institute, 2019). Um all diese Aspekte identifizieren und auswerten zu können, wurde gemeinsam mit ausgewählten Experten ein umfassender Fragebogen entwickelt und den Entscheidungsträgern der Schweizer Assekuranz vorgelegt. Für vereinzelte Fragen war jeweils eine von fünf Antwortmöglichkeiten zu wählen, die von «sehr niedrig» bis hin zu «sehr hoch» reichten (beispielsweise bezogen auf die Wahrscheinlichkeit, das eigene Service-Angebot während der nächsten drei Jahre auszubauen). Wichtig anzumerken ist ebenfalls, dass keiner der abgefragten Aspekte für die Teilnehmenden näher erklärt bzw.

- 
- A. Firmencharakteristika (Sparte und Prämienvolumen des Versicherers)
- B. Strategien auf den einzelnen Stufen der Wertschöpfungskette
- C. Ausbau des eigenen Service-Angebots in den nächsten drei Jahren
- E. Positionierung und Rollenverteilung in digitalen Ökosystemen
- D. Chancen und Risiken von digitalen Ökosystemen
- F. Erwartete Auswirkungen von digitalen Ökosystemen auf die Schweizer Assekuranz

Abbildung 1: Umfragedesign: Gliederung und Schwerpunkte der Fragenkomplexe

erläutert wurde. Hierdurch wird sichergestellt, dass die Umfrageresultate tatsächlich das aktuelle Wissen der Branchenvertreter abbilden.

Abbildung 1 veranschaulicht das Umfragedesign und dessen Aufteilung in die beiden Hauptthemen «Strategien und Ausbau des Service-Angebots» und «Digitale Ökosysteme». In Block A wurden zunächst die Sparte und das erzielte Prämienvolumen des Versicherungsunternehmens abgefragt, ehe im Block B die Abwägung zwischen «Make or Buy-Strategien» im Fokus standen. Der sich direkt anschliessende Block C konzentrierte sich auf den Ausbau des zukünftigen Service-Angebots. Im zweiten Teil wurden die Entscheidungsträger abschliessend gebeten, ihre Einschätzungen zu Partnerschaften und digitalen Ökosystemen abzugeben – angefangen von der Positionierung ihres Unternehmens und der vorherrschenden bzw. gewünschten Rollenverteilung bis hin zu den erwarteten Auswirkungen auf die zukünftige Wettbewerbslandschaft der Schweizer Assekuranz.

Der Einladungslink des Online-Fragebogens wurde an insgesamt 350 Geschäftsleitungsmitglieder der Schweizer Versicherer und weitere ausgewählte Personen mit Fachexpertise im Bereich digitale Ökosysteme versendet. Die Teilnahme an der Umfrage war für alle Befragten vollständig anonym und konnte im Zeitraum zwischen dem 10. Januar 2022 und dem 31. März 2022 erfolgen. Insgesamt haben 70 Personen den Fragebogen vollständig ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von circa 20 % entspricht. Ein solcher Wert ist für empirisch durchgeführte Analysen ausserhalb eines Konsumentenpanels äusserst erfreulich und lässt sich vor allem im Hinblick auf die Anzahl an Rückmeldungen aus den verschiedenen Versicherungssparten – zumindest für die deutschsprachige Schweiz – als annähernd repräsentativ betrachten.

In den folgenden Auswertungen und Analysen wird vereinzelt auch der Versuch unternommen, eine Rangliste der abgefragten Aspekte – sortiert nach ihrer Relevanz für die Assekuranz – zu ermitteln. Es ist allerdings vorab anzumerken, dass ein solches Ranking zwangsläufig mit Verzerrungen behaftet ist, da die gegebenen Antwortmöglichkeiten «sehr niedrig», «niedrig», «mittel», «hoch» und «sehr hoch» nur bedingt in eine metrische Skala übertragen werden können. So sind beispielsweise die in Zahlen ausgedrückten Unterschiede zwischen den einzelnen Antwortmöglichkeiten nicht zwingend gleich gross. Ebenso ist es schwierig, kategoriell vorgenommene Einschätzungen mittels einer Zahl auszudrücken. Nichtsdestotrotz sollen die Auswertungen zutage fördern, welche Aspekte von den Umfrageteilnehmenden als wichtig beurteilt werden. Sämtliche Antwortmöglichkeiten werden daher anhand der folgenden Schablone in eine metrische Skala überführt:

- Sehr hoch = 5
- Hoch = 4
- Mittel = 3
- Niedrig = 2
- Sehr niedrig = 1

#### Stichprobe

Abbildung 2 enthält die Aufschlüsselung aller Umfrageteilnehmenden in die drei Sparten Leben, Schaden und Kranken/Unfall. Wie zu erkennen ist, vereinen die Schadenversicherer mit 47 % den grössten Anteil auf sich, dicht gefolgt von den Kranken- und Unfallversicherern mit 39 %. Die Letzteren umfassen sämtliche Mitarbeitenden von Versicherern, die sowohl im Kranken- als auch Unfallgeschäft operativ tätig sind.

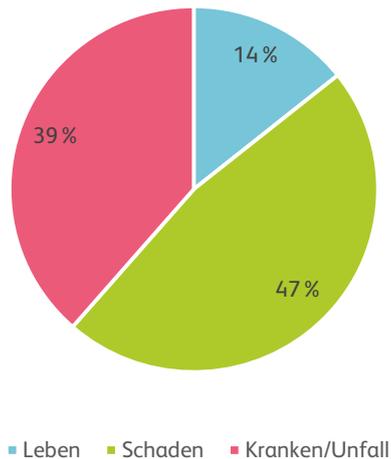


Abbildung 2: Aufschlüsselung der Umfrageteilnehmenden: Versicherungssparten (n=70)

Mit einem Anteil von 14 % sind Mitarbeitende von Lebensversicherern in unserer Umfrage vertreten. Im Vergleich zu den beiden anderen Sparten ist dies unter anderem auch durch die geringere absolute Anzahl an Gesellschaften bedingt – so sind lediglich 16 in der Schweiz domizilierte Versicherer im Lebensgeschäft tätig (19 Versicherer, wenn auch die Niederlassungen ausländischer Versicherungsunternehmen berücksichtigt werden – diese wurden mangels vorliegender Kontaktdaten jedoch nicht zur Umfrage eingeladen).

Abbildung 3 zeigt eine Aufschlüsselung der Umfrageteilnehmenden anhand der gebuchten Bruttoprämien 2020 im direkten Schweizer Geschäft. Es wird ersichtlich, dass je 34 % zu den kleineren (jährliches Prämienvolumen unter CHF 100 Mio.) bzw. grossen (jährliches Prämienvolumen über CHF 1 Mrd.) Anbietern gehören. Weitere 20 % erzielen ein Prämienvolumen zwischen CHF 500 Mio. und CHF 1 Mrd. Insgesamt sieben der Umfrageteilnehmenden bzw. 11 % der Stichprobe gaben an, dass ihr Unternehmen im Jahr 2020 gebuchte Bruttoprämien zwischen CHF 101 Mio. und CHF 500 Mio. erzielt hat. Gesamthaft lässt sich festhalten, dass die Anzahl der Umfrageteilnehmenden aus grossen Gesellschaften überproportional hoch ist. Auch wenn sich die zugrundeliegende Ursache nicht zweifelsfrei ermitteln lässt, könnte dies darauf zurückzuführen sein, dass diese Personen eventuell interessierter an der Teilnahme an wissenschaftlichen Umfragen sind bzw. sich schon detaillierter mit der zugrundeliegenden Thematik auseinandergesetzt haben. Es muss jedoch festgehalten werden, dass dies lediglich Spekulationen sind und sich die Struktur der Stichprobe in der 2023er-Ausgabe der IFZ Versicherungsstudie wieder grundlegend anders präsentieren kann.

### Kernkompetenzen von Versicherern

Um zu einer ersten vorsichtigen Einschätzung zu gelangen, welche Prozesse eines Versicherers eventuell auch durch Drittanbieter im Rahmen von Partnerschaften bzw. digitalen Ökosystemen erbracht werden können, wurden die Umfrageteilnehmenden um eine entsprechende Einschätzung ausgewähl-

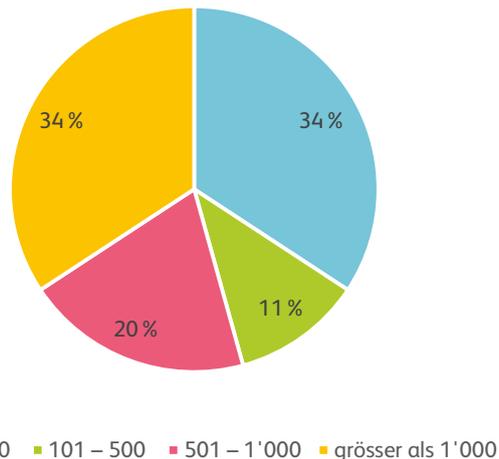


Abbildung 3: Aufschlüsselung der Umfrageteilnehmenden: Jährliches Prämienvolumen in CHF Mio. (n=70)

ter Stufen ihrer Wertschöpfungskette gebeten. Die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten reichten von «1: Commodity ohne grosses Differenzierungspotenzial» bis hin zu «5: Kernkompetenz eines Versicherers». In Abbildung 4 sind diese Prozesse in absteigender Reihenfolge sortiert: Während diejenigen Stufen der Wertschöpfungskette, die höhere Durchschnittswerte aufweisen, eher als Kernkompetenz wahrgenommen werden, gilt das Gegenteil für diejenigen Prozesse mit tieferen Durchschnittswerten. Über die drei Sparten Leben, Schaden und Kranken/Unfall fällt auf den ersten Blick auf, dass es mitunter signifikante Unterschiede gibt. Die rechts neben der Abbildung dargestellten Durchschnittswerte verdeutlichen jedoch, dass kein einziger Prozess (gerundet) mit der Höchsteinschätzung von 5 – also als klare und unmissverständliche Kernkompetenz eines Versicherers – kategorisiert wurde.

### Produktentwicklung und Beratung an erster Stelle

Aus Sicht der Lebens- (Ø 4.60) und Schadenversicherer (Ø 4.52) werden das Aktuariat und die Produktentwicklung als die zentralen Kernkompetenzen eines Versicherers betrachtet, wohingegen die Kranken- und Unfallversicherer die Kundenberatung und den Verkauf als ihre bedeutendsten Tätigkeiten einordnen (Ø 4.56). Dabei fällt auf, dass alle drei Prozesse tendenziell eher zu Beginn der Versicherungswertschöpfungskette angesiedelt sind. So werden beispielsweise im Rahmen der Produktentwicklung die verschiedenen Zielgruppen definiert und hierauf basierend Produktideen und -konzepte erarbeitet. Diese werden anschliessend typischerweise noch verschiedenen Tests unterzogen, ehe sie vollständig in die Angebotspalette des Versicherers integriert werden.

Um erfolgreiche und rechtlich zulässige Versicherungsprodukte entwickeln zu können, sind umfassende Kenntnisse der regulatorischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Sparte unerlässlich. Ebenso ist es von zentraler Bedeutung, das gesamte Produktportfolio zu koordinieren und aufeinander abzustimmen. Vor diesem Hintergrund ist es nur wenig verwunderlich, dass die Versicherer diese Stufe der Wertschöpfungskette als zentral für ihr Geschäft betrachten.

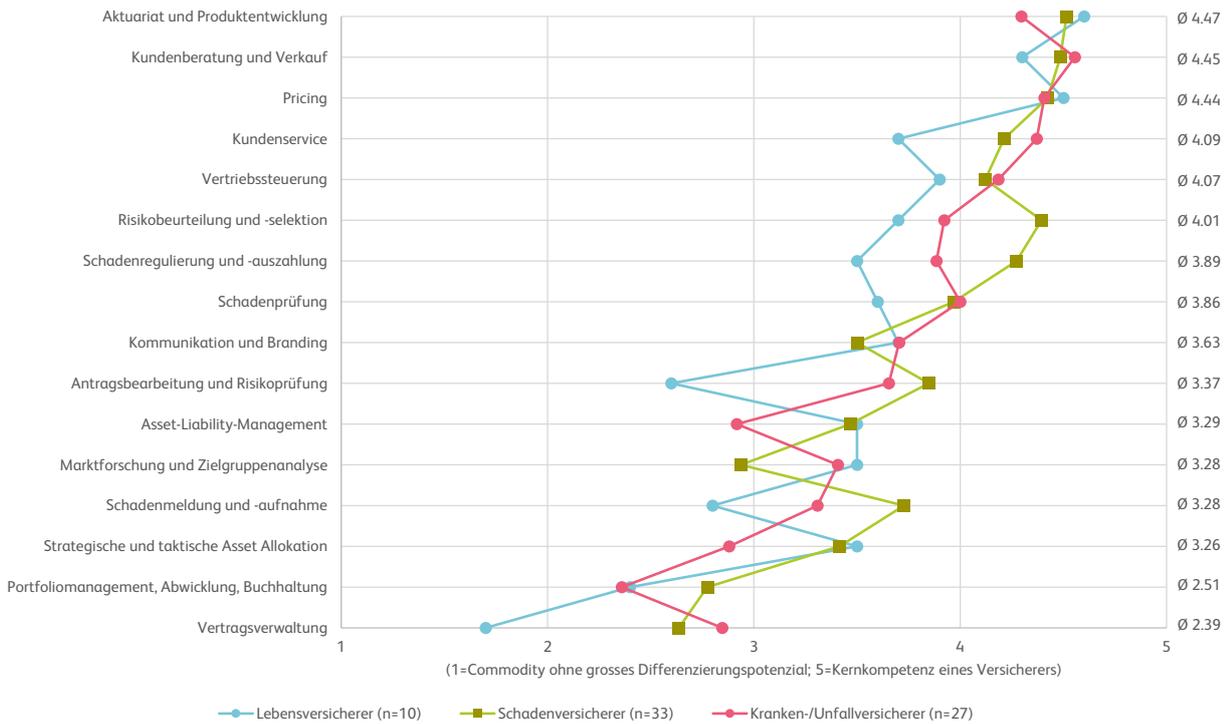


Abbildung 4: Bedeutung ausgewählter Prozesse der Wertschöpfungskette für einen Versicherer (n=70)

**Aktuariat: Fachliche Fähigkeiten gefordert**

Im Aktuariat eines Versicherers wird die Risikoprämie eines Produktes mittels versicherungstechnischer Methoden bestimmt und unter Einbezug sämtlicher Produkteigenschaften festgelegt. Die Aktuarer sind auch dafür verantwortlich, die hierfür notwendigen Kundendaten zu definieren und in ihre Berechnung mit aufzunehmen. Analog zur vorgelagerten Produktentwicklung sind auch in dieser Abteilung tiefe Kenntnisse der regulatorischen Anforderungen und Vorgaben von zentraler Bedeutung. Losgelöst von der Produktentwicklung sind Aktuarer auch verantwortlich für die Festlegung der Rückstellungen und die korrekte Einschätzung von Versicherungs- und Finanzrisiken (FINMA, 2017d). Zu den Erstgenannten zählen beispielsweise Zeichnungs- und Rückstellungsrisiken, wohingegen die Letzteren massgeblich aus Markt- und Kreditrisiken bestehen. Diese sind wiederum auch zentral für die Beurteilung und Ermittlung der Solvabilität des Versicherers im Rahmen des Swiss Solvency Test (SST).

tion von 3.28 Punkten jedoch nicht zwingend zu den zentralen Kernkompetenzen eines Versicherers zu gehören. Insbesondere unter den Vertretern der Schadenversicherer wird die Zielgruppenanalyse mit durchschnittlich 2.94 Punkten als mögliche Tätigkeit eines Drittanbieters – wie beispielsweise eine Marktforschungsfirma oder ein Hochschulinstitut – betrachtet.

**Auslagerung von Marktanalysen an Partner vorstellbar**

Bevor sich ein Anbieter jedoch auf die Produktentwicklung und die sich anschliessende Preisfestlegung konzentrieren kann, muss zunächst ein tiefes Verständnis des gegenwärtigen Marktumfeldes erlangt werden. Im Rahmen einer solchen Markt- und Zielgruppenanalyse gilt es, nicht nur die potenziellen Kunden von Morgen zu identifizieren, sondern vor allem auch deren Bedürfnisse und gewünschten Anforderungen an ein Versicherungsprodukt bzw. einen Versicherungsservice herauszufinden. Darüber hinaus ist es ebenso von essenzieller Bedeutung, die bestehenden Angebote der Wettbewerber zu evaluieren. Aus Sicht unserer befragten Experten scheint diese vorgelagerte Prozessstufe mit einer durchschnittlichen Bewer-

## Firmenporträts der Partner

Die folgenden Partner haben die Erstellung der IFZ Versicherungsstudie 2022 unterstützt.





### **adesso Schweiz AG**

Als Landesgesellschaft der adesso SE vertreibt die adesso Schweiz AG das Leistungsportfolio des Beratungs- und IT-Dienstleisters auf dem Schweizer Markt. adesso fokussiert sich mit Beratung sowie individueller Softwareentwicklung auf die Kerngeschäftsprozesse von Unternehmen und öffentlichen Verwaltungen. Die Strategie von adesso beruht auf drei Säulen: dem tiefen Branchen-Know-how der Mitarbeitenden, einer umfangreichen Technologiekompetenz und erprobten Methoden bei der Umsetzung von Softwareprojekten. Das Ergebnis sind überlegene IT-Lösungen, mit denen Unternehmen wettbewerbsfähiger werden.

adesso wurde 1997 in Deutschland gegründet und beschäftigt über 5'800 Mitarbeitende. Die Aktie ist im regulierten Markt notiert.

Zu den wichtigsten Kunden der Landesgesellschaft adesso Schweiz AG gehören neben verschiedenen Versicherungsgesellschaften wie Helsana, Helvetia, Swiss Life und die Zürich Versicherungs-Gesellschaft auch diverse Bundesämter, Medgate, SBB, S-GE, der Schweizerische Fussballverband, der Schweizerische Versicherungsverband, Swisscom, Post CH, PostFinance und die Stadt Zürich.

[www.adesso.ch](http://www.adesso.ch)

#### **Kontakt:**

Sandra Lehmann  
Leiterin Marketing & Kommunikation  
+41 58 520 97 00  
[sandra.lehmann@adesso.ch](mailto:sandra.lehmann@adesso.ch)



## **alabus**

**alabus** entwickelt seit über 20 Jahren in der Schweiz Standard Software für den Schweizer Versicherungsmarkt nach ISO 9001 und 27001.

Unsere Produkte **alabus IBS** für Versicherungsmakler, **alabus versicherer** für Unfall- und Sachversicherer und **alabus connector** für die digitale Prozessunterstützung zwischen Versicherungsmakler und Versicherer unterstützen zukunftsorientierte Marktteilnehmer.

Die Standardlösungen der **alabus** zeichnen sich durch folgende Merkmale aus:

- Digitalisierung
- Mobilität
- Einfach in der Bedienung
- Standardisiert
- Tiefe Betriebskosten

Die lückenlose Prozess-Unterstützung vom Endkunden bis ins Back-Office ermöglicht eine 100% Digitalisierung des Tagesgeschäftes mit Hilfe von Standardlösungen der **alabus**.

[www.alabus.com](http://www.alabus.com)

# AVENIQ

## Aveniq

Aveniq ist eine führende Schweizer IT-Dienstleisterin und primär in den Branchen Finanzdienstleister, Gesundheitswesen, Industrie, Recht und Versorger tätig.

Wir bieten unseren Kunden innovative Dienstleistungen für den modernen Arbeitsplatz, Hybrid/Cloud-Lösungen, SAP-Beratung und -Implementierung, Hyperautomation-Möglichkeiten, Digitalisierungs- sowie CAD/PLM-Lösungen und Beratungsdienstleistungen mit Schwerpunkt IT-Infrastruktur, IT-Security und Business Continuity.

Gemeinsam mit Ihnen erarbeiten wir Lösungen, die Ihren Digitalisierungsprozess vorantreiben und Ihnen Wettbewerbsvorteile verschaffen.

An den Standorten Baden, Dübendorf und Oftringen sind mehr als 600 Mitarbeitende tätig.

[www.aveniq.ch](http://www.aveniq.ch)

# BBT SOFTWARE<sup>+</sup>

swiss smart secure

## **BBT Software AG**

Unsere Kernkompetenz ist die Entwicklung komplexer und moderner Softwareprodukte für das Kerngeschäft von Kranken- Unfall- und Lebensversicherungen sowie von Schadenmanagementsystemen für Unternehmen. Weitere Produkte im Healthcare-Bereich ergänzen unser breites Angebot.

Unsere Produkte werden mit einer Standardkonfiguration ausgeliefert und als durchgängige Referenzinstallation in den Einführungsprojekten eingesetzt. Profitieren Sie von kurzen Projektlaufzeiten und tiefen Einführungskosten. Wir hören zu, setzen Ihre Anforderungen um und schaffen für Sie nachhaltigen Mehrwert.

Über 50 namhafte Versicherungen und Organisationen wie Mobiliar, Helsana, Allianz, Sodalix und elipsLife setzen auf unsere Produkte.

Gerne geben wir Ihnen Einblick im persönlichen Gespräch.

[www.bbtsoftware.ch](http://www.bbtsoftware.ch)



### **EY | Building a better working world**

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

In mehr als 150 Ländern unterstützen wir unsere Kunden, verantwortungsvoll zu wachsen und den digitalen Wandel zu gestalten. Dabei setzen wir auf Diversität im Team sowie Daten und modernste Technologien in unseren Dienstleistungen.

Ob Assurance, Tax & Law, Strategy and Transactions oder Consulting: Unsere Teams stellen bessere Fragen, um neue und bessere Antworten auf die komplexen Herausforderungen unserer Zeit geben zu können.

Die EY-Organisation ist in der Schweiz durch die Ernst & Young AG, Basel, an zehn Standorten sowie in Liechtenstein durch die Ernst & Young AG, Vaduz, vertreten.

[www.ey.com](http://www.ey.com)

# HZ INSURANCE

## HZ Insurance

Seit über 30 Jahren begleitet unser Fachmedium die Versicherungswirtschaft in all ihren Segmenten. Dies mit kritischem Blick, aber immer sachlich und unparteiisch sowie im positiven, konstruktiven Sinne.

Die Themen gehen uns dabei nie aus; zu spannend geht es in dieser Industrie zu und her. Wir schreiben über alle Akteure von Erst- und Rückversicherern, Krankenkassen, Pensionskassen, institutionellen Anlegern und Brokern.

Auf der digitalen Plattform HZ Insurance publizieren wir informative Beiträge und Hintergrundberichte zu Rahmenbedingungen der Aufsicht, zu Märkten, Kundensegmenten und Marktentwicklungen, zu Trends, neuen Produkten und Finanzmärkten.

Wir produzieren täglich den [HZ Insurance Newsletter Daily](#) (auch mit internationalen News) sowie wöchentlich den [HZ Insurance Premium Newsletter](#). Dazu kommt wöchentlich der [HZ Insurance Newsletter en français](#) und monatlich der [HZ Insurance Newsletter in italiano](#).

Zudem sind wir redaktionell verantwortlich für verschiedene Printprodukte der Wirtschaftsmedien und veranstalten zwei grosse Fachevents im Jahr: Das HZ Insurance Forum und den Innovationspreis der Schweizer Assekuranz.

Dass wir die Nummer eins sind, ist Verpflichtung und Motivation zugleich. Unser Ziel ist es, Ihnen Tag für Tag relevante Informationen zu bieten!

[www.handelszeitung.ch/insurance](http://www.handelszeitung.ch/insurance)



## **Inventx AG**

Innovation, Interaktion, Swissness – Inventx ist der Schweizer IT- und Digitalisierungspartner für führende Finanz- und Versicherungsdienstleister. An den Standorten in Chur, Zürich-Flughafen, St. Gallen und Bern leben die über 330 Mitarbeitenden die Nähe zum Kunden. Inventx steht für höchstes Qualitäts- und Sicherheitsdenken sowie sichere Datenhaltung in der Schweiz - auch dank drei eigenen Rechenzentren. Das unabhängige und eigentümergeführte IT-Unternehmen konzipiert, betreibt und integriert Applikations-, IT- und Cloud-Lösungen für namhafte Kunden in der Finanz- und Versicherungsindustrie. Dank klarem Branchenfokus und spezifisch auf diese Bedürfnisse ausgerichtetem Angebotsportfolio befähigt die Inventx ihre Kunden für die kontinuierliche digitale Transformation ihrer Geschäftsmodelle. Mit der ix.Cloud sowie der ix.OpenFinancePlattform stellt Inventx zudem standardisierte und Compliance-gerechte Lösungen bereit, welche die kundenseitige Flexibilität und Innovationskraft messbar erhöhen.

[www.inventx.ch](http://www.inventx.ch)



**Korn Ferry (Schweiz)**

Korn Ferry is a global organizational consulting firm. We work with organizations to design their organizational structures, roles, and responsibilities. We help them hire the right people and advise them on how to reward, develop, and motivate their workforce. And, we help professionals navigate and advance their careers.

<https://www.kornferry.com/about-us/global-offices/zurich>



### Microsoft Schweiz

Microsoft Schweiz befähigt jede Person und jede Organisation in der Schweiz, mehr zu erreichen. Die Schweizer Niederlassung des amerikanischen Technologieunternehmens wurde vor über 30 Jahren gegründet und ist heute ein fester Bestandteil der Schweizer Wirtschaft und Gesellschaft. In enger Zusammenarbeit mit seinen 4'600 Partnerorganisationen in der Schweiz ermöglicht Microsoft Grossunternehmen, KMUs, Start-ups, Schulen und Bildungseinrichtungen sowie der öffentlichen Hand, in diesen aussergewöhnlichen und herausfordernden Zeiten ihren Betrieb aufrechtzuerhalten, ihre Widerstandsfähigkeit zu stärken und die Innovation voranzutreiben.

Seit 2019 betreibt Microsoft Schweiz eigene Datacenter, die es den Kunden erlauben, Daten lokal in der Swiss Microsoft Cloud zu speichern. Und in Partnerschaft mit der ETH Zürich und der EPFL betreibt Microsoft Schweiz Forschung und Entwicklung im Mixed Reality & AI Lab und im Swiss Joint Research Center.

Die 1'000 Mitarbeitenden arbeiten ortsunabhängig oder in Microsoft-Niederlassungen in Zürich, Bern und Genf. Geführt wird das Unternehmen von einer 13-köpfigen Geschäftsleitung und Catrin Hinkel als Country General Manager. Gemeinsam setzt sich Microsoft Schweiz dafür ein, die einzigartigen Stärken der Schweiz durch Innovation, Vertrauen und Bildung zu fördern.

Mehr Information finden Sie unter: <https://aka.ms/IFZ>



### **RVK – Clever entlastet**

Der RVK ist ein unabhängiger und führender Dienstleister im Schweizer Gesundheitsmarkt. Er entlastet Versicherer, Pensionskassen und Unternehmen mit spezialisierten Dienstleistungen sowie massgeschneiderten Versicherungs- und Bildungsangeboten. Mit dem MedCasePool, der nebst dem vertrauens- und versicherungsärztlichen Dienst auch die DRG-Prüfstelle und das Pflegestufencontrolling vereint, deckt der RVK die Bedürfnisse im Bereich Versicherungsmedizin und Rechnungskontrolle des Leistungsmanagements ab. Das Aus- und Weiterbildungsangebot im Versicherungs- und Medizinbereich umfasst zahlreiche Grund- und Fachkurse sowie Tagungen. Als Veranstalter führt der RVK verschiedene Vernetzungsplattformen wie die RVK-Frühlingstagung, den treffPUNKT «KVG» oder die Fachtagung Langzeitpflege durch. Gebündelte Versicherungslösungen und Rückversicherungsdeckungen, der gemeinsame Leistungseinkauf sowie integrierte Versorgungsmodelle wie das Hausarztssystem runden das vielfältige Angebot ab. Der RVK ist das Dienstleistungszentrum im Gesundheitsmarkt, welches seine Kunden und Partner als Outsourcing-Anbieter clever entlastet.

#### Im Interesse der gemeinsamen Sache

Als Verband vertritt der RVK 22 kleine und mittlere Krankenversicherer mit rund 685 000 Versicherten. Mit vielfältigen Verbandsangeboten und Rückversicherungslösungen unterstützt er seine Mitglieder und trägt so dazu bei, dass sie – unabhängig von ihrer Grösse – in ihrer Eigenständigkeit gestärkt werden. Engagiert setzt sich der RVK für die Anliegen seiner Mitglieder ein und fördert den Wissens- und Erfahrungsaustausch.

#### Clever versichert

Die RVK Rück AG ist spezialisiert auf die Rückversicherung von Krankenversicherern. Das Angebot umfasst Versicherungen nach KVG sowie nach VVG. Nebst der GRV-Grundpflege, die besonders kostenintensive Leistungsfälle der obligatorischen Grundversicherung deckt, bietet sie auch Rückversicherungen für die freiwillige Taggeldversicherung nach KVG und für Zusatzversicherungen nach VVG an. Die RVK Rück AG ist eine Tochtergesellschaft des RVK und verfügt über die Bewilligung zur Versicherungstätigkeit nach Versicherungsaufsichtsgesetz.

[www.rvk.ch](http://www.rvk.ch)



### **Salesforce.com**

Salesforce ist weltweit führend im Bereich Customer Relationship Management (CRM) und bringt Unternehmen und Kunden im digitalen Zeitalter näher zusammen. Seit seiner Gründung 1999 ermöglicht Salesforce Unternehmen aller Grössen und Branchen, sich durch zukunftsweisende Technologien wie Cloud, Mobile, Social, Blockchain, Sprachsteuerung und KI auf völlig neue Art mit ihren Kunden zu vernetzen.

Salesforce Customer 360 bringt als integrierte CRM-Plattform die Bereiche Marketing, Vertrieb, stationären Handel und Online-Handel, Kundenservice und vieles mehr zusammen. Salesforce Customer 360 ist die Single Source of Truth für alles rund um die Kunden – alle Abteilungen erhalten so eine einheitliche, gemeinsame Sicht auf ihre Kunden. Dadurch können sie ihren Kunden die intelligenten, personalisierten Erlebnisse bieten, die Kunden heute erwarten, und langfristige, vertrauensvolle Beziehungen mit ihnen aufbauen.

2019 wird Salesforce über zwei Billionen B2B- und B2C-Transaktionen für mehr als 150'000 Unternehmen und Millionen von Trailblazern durchführen. Trailblazer sind die Menschen und Unternehmen und Organisationen, die mit Salesforce Innovation vorantreiben, sich beruflich weiterentwickeln, ihre Unternehmen transformieren und der Gesellschaft etwas von ihrem Erfolg zurückgeben.

Salesforce bekennt sich klar zu seinen Grundwerten Vertrauen, Kundenerfolg, Innovation und gleiche Rechte für alle Menschen. Salesforce gehört laut Forbes zu den besten Arbeitgebern weltweit und wurde, ebenfalls von Forbes, zum neunten Mal in Folge als eines der innovativsten Unternehmen der Welt ausgezeichnet.

[www.salesforce.com/de](http://www.salesforce.com/de)



Schweiz. Vereinigung der Insurance und Risk Managers

### Schweizerische Vereinigung der Insurance und Risk Managers

Die Schweizerische Vereinigung der Insurance und Risk Manager wurde 1973 gegründet und ist in der Schweiz die älteste und grösste Vereinigung für Versicherungs- und Risk Manager. Unsere Mitglieder haben in ihrer Unternehmungsstruktur zur Wertschaffung und Werterhaltung ein Kompetenzzentrum für Versicherungs- und Risk Management eingebettet, mit Fokus auf der langfristigen Wahrung des Unternehmenswertes. Diese Funktion stärkt die Wettbewerbsfähigkeit unserer Mitglieder, erschliesst Möglichkeiten und managt gleichzeitig Risiken.

Heute zählt SIRM mehr als 70 führende und einflussreiche Mitgliederfirmen aus der Industrie, dem Handel dem Dienstleistungssektor und aus öffentlichen (öffentlich-rechtlichen) Institutionen, vertreten durch ihre jeweiligen Versicherungs- und Risk Manager. Seit 1990 sind wir Mitglied der FERMA (Federation of European Risk Management Associations) und profitieren gegenseitig von einer engen Zusammenarbeit durch den Austausch von Wissen, Fertigkeiten und Erfahrungen, im Interesse unserer Mitglieder und unseres Berufsstandes. Wir legen grossen Wert auf unsere lange und enge Beziehung und Zusammenarbeit mit dem schweizerischen und paneuropäischen Versicherungsmarkt sowie, den lokalen Versicherungsbehörden und Regulatoren.

Der Vorstand der SIRM setzt sich aus mindestens 4 Versicherungs- und Risk Management Vertretern/Vertreterinnen unserer Mitgliederfirmen zusammen und führt die damit verbundenen Aufgaben ehrenamtlich aus. Die Vertreter/Vertreterinnen inklusive Präsident/Präsidentin der SIRM werden jährlich auf der Generalversammlung für zwei Jahre gewählt. SIRM-Mitglieder profitieren von folgenden Leistungen:

- Zugang zum grössten und kompetentesten Versicherungs- und Risk Managers Netzwerk in der Schweiz und Europa;
- Zugang zu sehr erfahrenen und versierten Praktikern auf dem Gebiet des Versicherungs- und Risk Managements;
- Networking Möglichkeiten von Gleichgesinnten mit Experten/Berufsvertretern in der eigenen und anderen Branchen;
- Teilnahme an unterschiedlichen Fachgruppentreffen mit dem Ziel das neuste Wissen, Fertigkeiten und Erfahrungen innerhalb des Versicherungs- und Risk Managements auszutauschen;
- einer international anerkannten Zertifizierung auf dem Gebiet des Versicherungs- und Risk Managements;
- jährlicher Teilnahme an der Generalversammlung und am zweitägigen Forum:
  - mit Fokus auf aktuellen Themen, die für Versicherungs- und Risk Manager interessant und relevant sind;
  - die ideale Gelegenheit, sich mit anderen Versicherungs- und Risk Managern, Versicherern und Brokern und anderen Marktteilnehmern auszutauschen;
- Verbreitung von Neuigkeiten (z.B. via Website, Newsletter etc.), die für den Berufsstand von Relevanz sind;
- kostenloses Abonnement «HZ Digital»



## Sobrado

Sobrado liefert als digitaler Vorreiter die führende Transaktionsplattform zwischen Broker und Anbieter. Mit dem Einsatz von Sobrado wird der Offert- und Ausschreibungsprozess für Broker und Versicherungsanbieter optimiert. Ein Schritt-für-Schritt-Prozess ermöglicht Brokern eine effiziente und schnelle Erfassung der Ausschreibung. Offerten von Versicherern werden automatisiert ausgewertet und mit nur einem Mausklick für den Broker verglichen. Weiter bietet die Sobrado Library mit über 8'000 versicherungsrelevanten Dokumenten Zugang zu wichtigen Marktinformationen.

Sobrado besitzt...

- ...über 105 namhafte Brokern Kunden wie BSC, VZ, S&P, Biennassur, PederConsulting und viele mehr, welche die Sobrado Plattform nutzen,
- ...31 Premiumpartnerschaften mit bedeutenden Schweizer Versicherungsanbietern,
- ...vollintegrierte, automatisierte Schnittstellen zur AXA, Swiss Life und Profond und
- ...laufende Integrationsprojekte mit CRM-Anbietern wie der winVs und BrokerStar.

[www.sobrado.ch](http://www.sobrado.ch)

## Literaturverzeichnis

Eidgenössische Finanzmarktaufsicht FINMA (FINMA) (2017). Rundschreiben 17/4 – Verantwortlicher Aktuar.

Swiss Re Institute (2019). Digital Ecosystems: Extending the Boundaries of Value Creation in Insurance.

Hochschule Luzern – Wirtschaft  
Institut für Finanzdienstleistungen Zug  
IFZ

Campus Zug-Rotkreuz  
Suurstoffi 1  
6343 Rotkreuz

Partner

