

Studie Mazars & ZHAW 2020/21

Geschäftsmodell-Transformation
im Schweizer Versicherungsmarkt –
Die Rolle des Risikomanagements

25. März 2021



Herzlich Willkommen



Denise Wipf

Partner
Leiterin Versicherungen

Denise.Wipf@mazars.ch



Michaela Bruer

Dozentin für Mathematik & Insurance
Aktuarin SAV/DAV

Michaela.Bruer@zhaw.ch



Prof. Dr. Angela Zeier Röschmann

Professorin für Risk & Insurance
Stv. Leiterin Institut

Angela.Zeier@zhaw.ch



Sebastian Barth

Wissenschaftlicher Mitarbeiter
M.A. (HSG)

Sebastian.Barth@zhaw.ch

Agenda

1. Bedeutung des Themas «Transformation»
2. Design der Studie / Dank an Interviewteilnehmer
3. Was verändert sich bei Geschäftsmodellen
4. Welche Risiken nehmen zu / ab
5. Was beschäftigt das Risikomanagement
6. Was ist das künftige Kompetenzprofil
7. Kernaussagen
- 8. Ihre Meinung**
9. Diskussion



Studie 2020 / 21

Geschäftsmodell-Transformation
im Schweizer Versicherungsmarkt –
Die Rolle des Risikomanagements

mazars

an der Universität Zürich
**zh
aw** School of
Management and Law

Studie 2020/21: Geschäftsmodell-Transformation im Versicherungsmarkt – Die Rolle des Risikomanagements



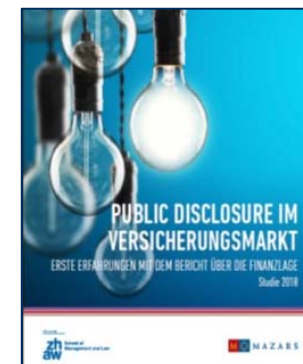
Building Competence. Crossing Borders.

Institut für Risk & Insurance (IRI)

Sebastian Barth, Michaela Bruer, Prof. Dr. Angela Zeier Röschmann

Die vorliegende Befragung gehört zur Studienreihe «Risk Manager Insights». Herzlichen Dank für die Zusammenarbeit!

Bei Interesse an weiteren Auswertungen (bspw. nach Sparte oder Grösse) wenden Sie sich gerne an Sebastian Barth.



Warum ist eine Geschäftsmodell-Betrachtung wichtig?



Bedeutung des Themas «Transformation»

Bedeutung von Innovations- und Transformations-Fähigkeit nimmt zu, hier am Beispiel des A.M. Best Innovation Score (<http://www3.ambest.com/ambv/ratingmethodology/OpenPDF.aspx?rc=295114>)

Exhibit C.9: Level of Transformation Score Examples

Score	Example Description
1	The company's innovation output is primarily the result of replication of well-used or mature processes or technology.
2	The company's innovation output is not industry-leading. The company has adopted some emerging technologies.
3	The company's output indicates that it is an industry leader in innovation. Peers often replicate the output results. The company is viewed as a leader in the industry.
4	The company effectively uses cutting-edge processes and technology throughout the enterprise. The company's innovation is at levels comparable to leaders even outside the insurance industry.

The key characteristics described for each assessment category are ideal scenarios and are not intended to be prescriptive.

Design der Studie

«Transformation»

Kapitel 1

Welche **Bedeutung** hat die Transformation für das Geschäftsmodell?



Welche **Treiber** prägen die Veränderung aus Sicht Risikomanagement?



«Auswirkungen»

Kapitel 2

Wie entwickeln sich ausgewählte **Risiken**?



Kapitel 3

Vor welche **Herausforderungen** stellen die aktuellen Entwicklungen und insbesondere die **Zusammenarbeit mit Jungunternehmen** das Risikomanagement?

«Risikofunktion»

Kapitel 4

Gibt es neue **Spannungsfelder**?



Welche **Massnahmen** stehen auf der **Prioritätenliste**?

Welches **Kompetenzprofil** ist in Zukunft gefragt?



Danke an die Umfrage-Teilnehmenden und Interviewpartner!

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

Doris Andres

CRO, Legal & Compliance Officer
and General Secretary
Simpego Versicherungen AG

Peter Bamert

Group Chief Risk Officer
Helvetia

Marco Häfliger

Leiter Risk & Compliance Management
Sympany

Stefan Ostermeier

Leiter Controlling, Risiko- und
Systemmanagement
Deutsche Rück

Marlene Arnold

Mitglied der Geschäftsleitung
Leitung Finanzen & Services
Coop Rechtsschutz

Dr. Christian Dahmen

Chief Risk Officer
New Reinsurance

Dr. Jan Küpfer

Head Governance, Security &
Compliance (Schweiz)
SwissLife

Norbert Reisinger

Chief Financial Officer
SWICA

Olivier Aubry

Chief Risk Officer
AXA Schweiz

Dr. Peter Giger

Group Chief Risk Officer
Zurich Insurance Group

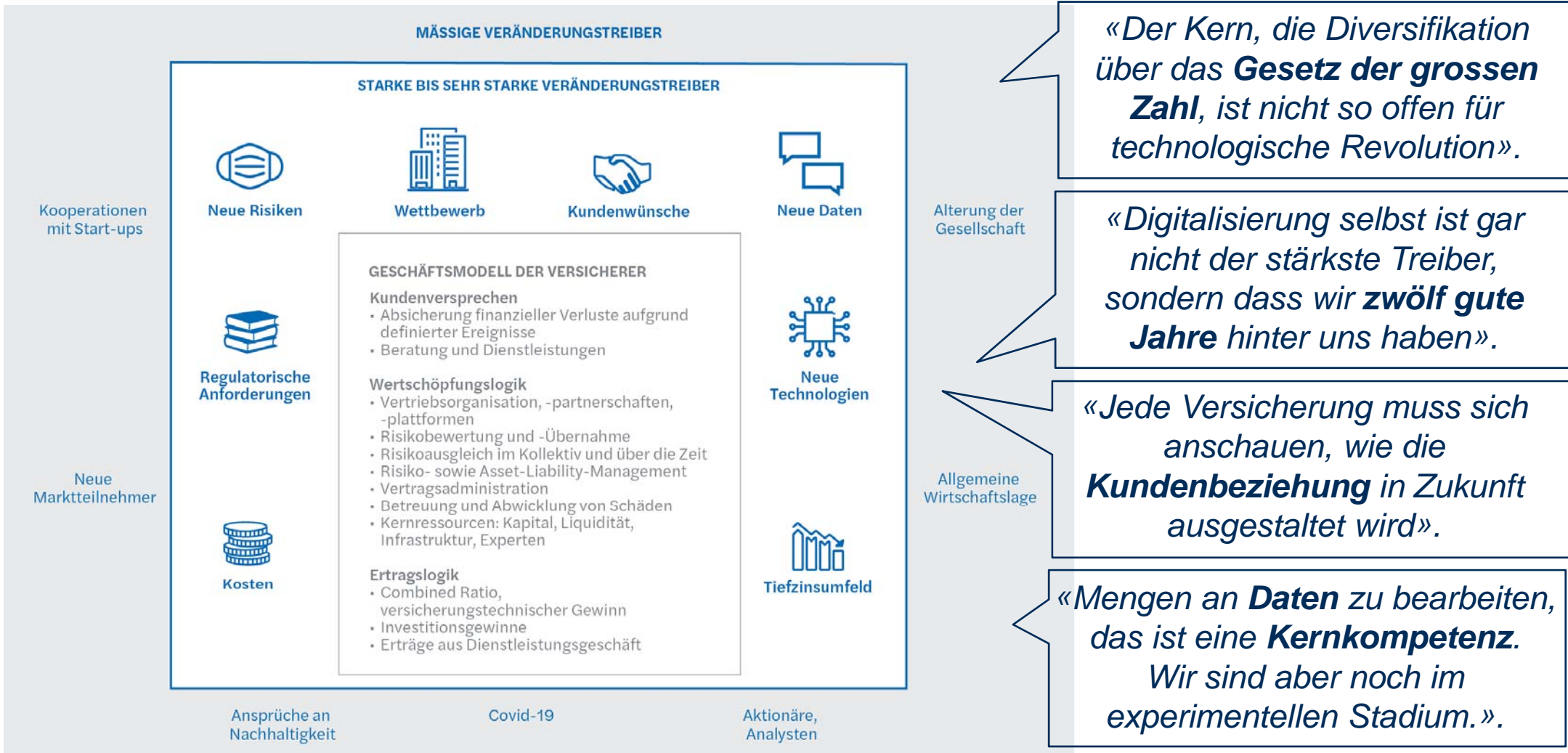
Matthias Kuss

Risk Governance
AXA Schweiz

Bertrand Volken

Leiter Risiko- und
Qualitätsmanagement
Visana Services AG

Was treibt die Veränderung des Geschäftsmodells an?



«Der Kern, die Diversifikation über das **Gesetz der grossen Zahl**, ist nicht so offen für technologische Revolution».






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

«Jede Versicherung muss sich anschauen, wie die **Kundenbeziehung in Zukunft** ausgestaltet wird».

«Mengen an **Daten** zu bearbeiten, das ist eine **Kernkompetenz**. Wir sind aber noch im experimentellen Stadium.».

Quelle: Zitate aus den Interviews. z.T. gekürzt.

Welche Risiken nehmen an Bedeutung zu / ab?

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

- Daten- und Cyber Risiken stehen vermehrt im Fokus
- Auch ansteigend sind Compliance-, Outsourcing-Risiken sowie Externe Risiken

Was beschäftigt das Risikomanagement?

Herausforderungen



- **Raschere Datenaufbereitung**
- Automatisierung der Datenklassifizierung
- Ad-hoc Anfragen, Bottle Necks
- Governance bei steigender Komplexität
- Kostendruck
- Mangel an Spezialisten

Wir arbeiten daran ...



- Integration von Strategie- & Risikomanagementprozessen
- Frühzeitigere Einbindung in Veränderungsprozesse
- Weiterentwicklung zu Chancen- und Risikomanagement sowie vom Spezialisten zum Netzwerker
- Automatisierung von Kontrollen

Keine Tendenz oder Thema ...



- Aktivere Rolle, Zweitmeinung oder Vetorecht
- Erhöhung Fehlertoleranz
- Attraktivität des Jobs

Was beschäftigt das Risikomanagement?

- Ein Optimierungsproblem mit (immer mehr) Nebenbedingungen

Totale Risikokosten minimieren

mit

$$h(x) = \begin{pmatrix} h_1(x) \\ h_2(x) \\ h_3(x) \\ h_4(x) \\ h_5(x) \end{pmatrix}$$

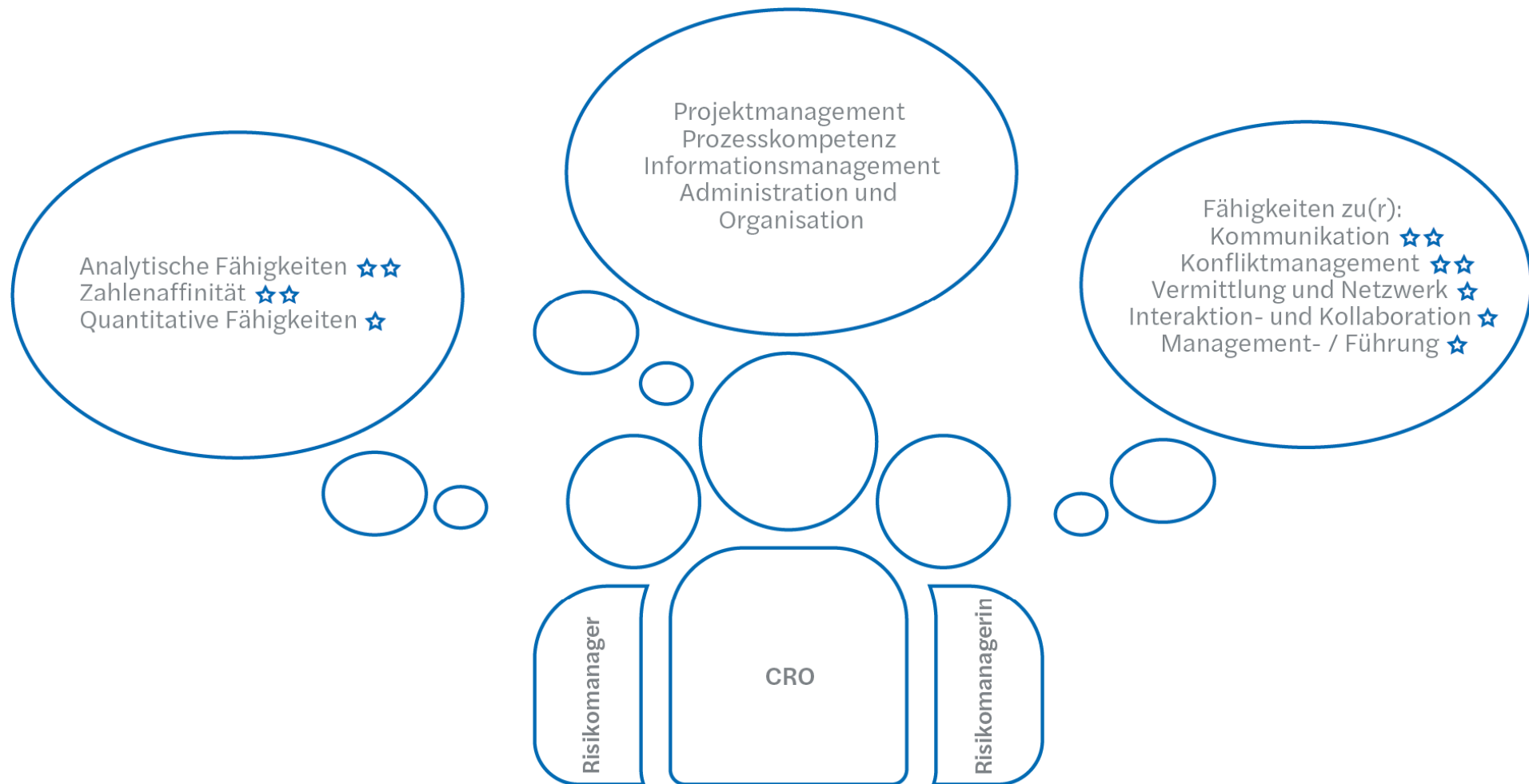
und
gleichzeitig

$$g(x) = \begin{pmatrix} g_1(x) \\ g_2(x) \\ g_3(x) \\ g_4(x) \\ g_5(x) \end{pmatrix}$$

K: Kontrolle
Si: Sicherheit
U: Unabhängigkeit
St: Stabilität
A: Assurance

R: Ressourcen (Kosten)
E: Effizienz
I: Involvement
G: Geschwindigkeit
B: Beratung

Wie sieht das zukünftig geforderte Kompetenzprofil aus?



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

Kernaussagen



Um relevant zu bleiben, müssen Versicherer ihr Geschäftsmodell anpassen. Im Fokus stehen das Dienstleistungsgeschäft, Plattformen und Kooperationsfähigkeit.



Als stärkste Veränderungstreiber sehen Risikomanager neben neuen Technologien den Kostendruck, das Tiefzinsumfeld sowie aufsichtsrechtliche Anforderungen.



An Bedeutung zunehmen werden nicht überraschend Cyber- und Datenrisiken, darüber hinaus aber auch Compliance-, Outsourcing- und Reputationsrisiken.



Bei der Zusammenarbeit mit Jungunternehmen treibt Experten primär um, neue Gefahren durch die hohe Änderungsgeschwindigkeit nicht (rechtzeitig) zu identifizieren.

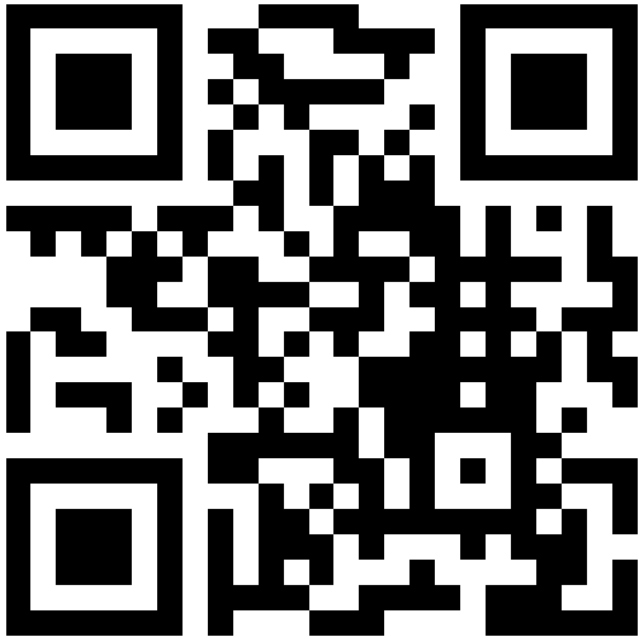


Kernthemen sind die Integration von Strategie- und Risikomanagementprozessen, sowie die Beschleunigung der Datenaufbereitung sowie Automatisierung von Datenklassifizierung und Kontrollen.



Das Mandat wird vermehrt als Risiko- *und* Chancenmanagement verstanden. Dies bedingt eine stärkere Netzwerkrolle sowie Neuausrichtung des Kompetenzprofils.

Wichtigste Diskussionsfelder – Ihre Meinung

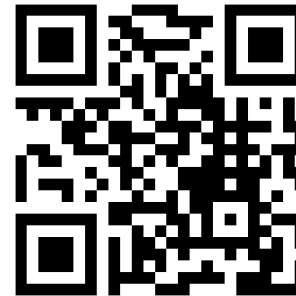


<https://www.menti.com/qf97fpm9ci>

- 1.** Rolle der Risikofunktion beim Dienstleistungsgeschäft?
- 2.** Unterschätzte operationelle Risiken (insb. Cyber-, Daten-, Outsourcing-)?
- 3.** Automatisierung ja, aber wie (schnell)?
- 4.** Weg von Bottlenecks und Ad-hoc Übungen, hin zu Strategie und neuem Profil?
- 5.** Best practices für strategische Integration und frühzeitige Einbindung?

Priorisierung durch Risk & Compliance ManagerInnen Leben-/Sach-/Rückversicherer am 25.3.2021

Welche Diskussionsfelder sind am Wichtigsten? (Bitte ordnen Sie)



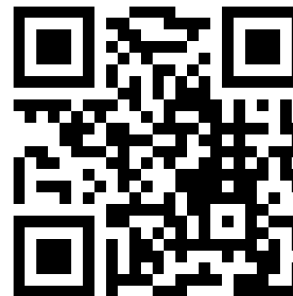
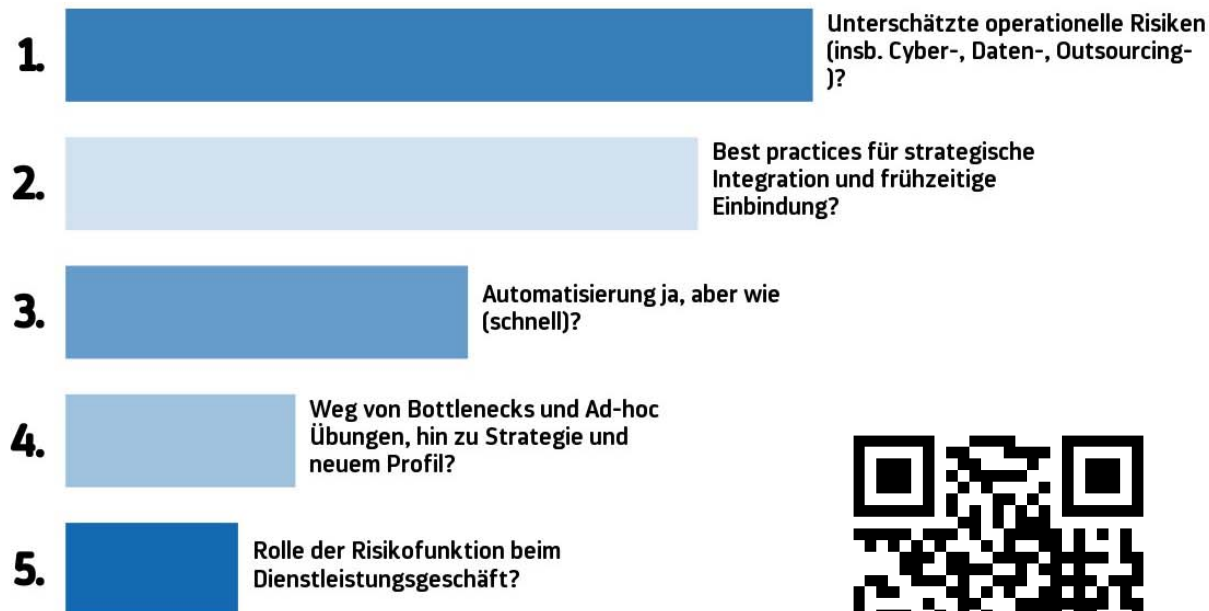
Studie 2020 / 21
Geschäftsmodell-Transformation
im Schweizer Versicherungsmarkt –
Die Rolle des Risikomanagements

mazars



Priorisierung durch Risk & Compliance ManagerInnen bei Krankenversicherern am 23.3.2021

Welche Diskussionsfelder sind am Wichtigsten? (Bitte ordnen Sie)



Studie 2020 / 21
Geschäftsmodell-Transformation
im Schweizer Versicherungsmarkt –
Die Rolle des Risikomanagements

mazars



