



# STIMMUNGSBILD ZU DEN AUSWIRKUNGEN VON COVID-19 AUF DIE ÖSTERREICHISCHE VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT

EINE AD-HOC-STUDIE, DURCHGEFÜHRT VON DER  
ZHAW SCHOOL OF MANAGEMENT AND LAW  
UND MAZARS IM JUNI 2020

## Zusammenfassung

Das Institut für Risk & Insurance der ZHAW School of Management and Law und Mazars haben 11 Versicherer zu den Herausforderungen und Auswirkungen von Covid-19 auf die Österreichische Versicherungswirtschaft befragt. Die Gespräche zeigen, dass die Unternehmen vor unterschiedlichen Herausforderungen stehen, wie die Umstellung auf Home-Office Betrieb. Die größte Sorge bereitet die Unsicherheit bezüglich Pandemieverlauf, Finanzmarkt und Konjunktur. Gefragt nach den Auswirkungen auf das Geschäftsmodell ist klar, die Krise wirkt als Katalysator in Sachen Digitalisierung.

## Methodik

Die Studie verfolgt den Zweck, die Stimmung der Branche in der aktuellen Covid-19 Krise widerzuspiegeln. Zwischen dem 12. und 27. Mai 2020 wurden 11 Versicherer im Rahmen von 30-minütigen Video- oder Telefoninterviews befragt. Angesprochen wurden Lebens-, Nichtlebens- und Krankenversicherer verschiedener Größen. Durch die Auswahl der Studienteilnehmer wurde einerseits versucht, eine möglichst große Marktabdeckung zu erzielen, andererseits auch die Diversität des Versicherungsmarktes (Landesversicherer, Nischenversicherer, etc.) zu berücksichtigen. Als Interviewpartner wurden die (Enterprise) Risikomanager angesprochen, oder Personen, die – neben anderen Aufgaben – auch mit Agenden des Risikomanagements betraut sind. Die Fragen wurden vor dem Gespräch gestellt. Subjektive Antworten waren dezidiert erwünscht, um ein umfassendes Stimmungsbild entwickeln zu können. Die Fragestellungen waren «offen», bei der Beantwortung wurde nach Möglichkeit der Redefluss der Studienteilnehmer nicht unterbrochen, ergänzende Fragen wurden vorwiegend zur Behebung von Missverständnissen oder anderen Klärungen gestellt. Die Gespräche wurden transkribiert und mittels induktiver Inhaltsanalyse nach Mayring zu Kernaussagen verkürzt. Um die Essenz der Gespräche zu eruieren, wurden die Inhalte kategorisiert. Es entstand jeweils eine neue Kategorie, wenn ein Inhalt keiner bestehenden zugeordnet werden konnte. Nach einigen Gesprächen wurden die Kategorien nochmals überprüft und angepasst. Anhand dieser Vorgehensweise wurden die Antworten zu den drei Fragestellungen in 23 Kategorien zusammengefasst. Ein herzliches Dankeschön geht an alle, die sich unter diesen herausfordernden Umständen Zeit für ein Gespräch genommen haben.

## INWIEWEIT HAT DAS BUSINESS CONTINUITY MANAGEMENT FUNKTIONIERT?



**Ich sehe es so, dass wir derzeit im grössten Test sind, den so nie jemand hätte planen können.**



Generell zeigen sich die Risikomanager positiv überrascht, wie rasch die Umstellung gelang. Des Weiteren wird gelobt, wie flexibel und engagiert die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wesentlich zum Gelingen beigetragen haben. Die größten Schwierigkeiten bereiteten zu Beginn des Lockdown die kurzfristige Ausstattung aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit Laptops. Bei einigen gab es kurzfristig Probleme mit der Bandbreite, der Kapazität der Telefonanlage oder Ressourcenknappheit in der Zusammenarbeit mit dem IT-Partner. Während die einen Engpässe bewältigen mussten, um den Normalbetrieb aufrechtzuerhalten, gingen andere aufgrund der verfügbaren Infrastruktur fast nahtlos in den «Remote»-Betrieb über. Von einer Betriebsunterbrechung kann aber gemäß keinem der Befragten die Rede sein, allenfalls wurden Servicezeiten flexibel angepasst. Fragen, die weiterhin beschäftigen, sind einerseits Regelungen bezüglich digitaler Unterschriften sowie der Schutz von sensiblen Daten. Bei Letzterem handelt es sich

insbesondere um den Schutz der Daten im Home-Office und weniger um die als sicher angesehenen Verbindungsmöglichkeiten zum Server (z. B. über VPN und Citrix).

Kritisch für den Erfolg des Remote-Betriebes waren nebst der Flexibilität und Kooperation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die Bildung von Krisenteams sowie die Kommunikation über verschiedene Ebenen und neue Medien sowohl intern wie auch extern mit Kunden. Die Frequenz der Kommunikation, sowie von Management- und Krisensitzungen wurde erhöht, um kurzfristig zu agieren aber auch abgestimmt kommunizieren zu können. Die Kommunikationskanäle wurden digitaler als vor der Krise.

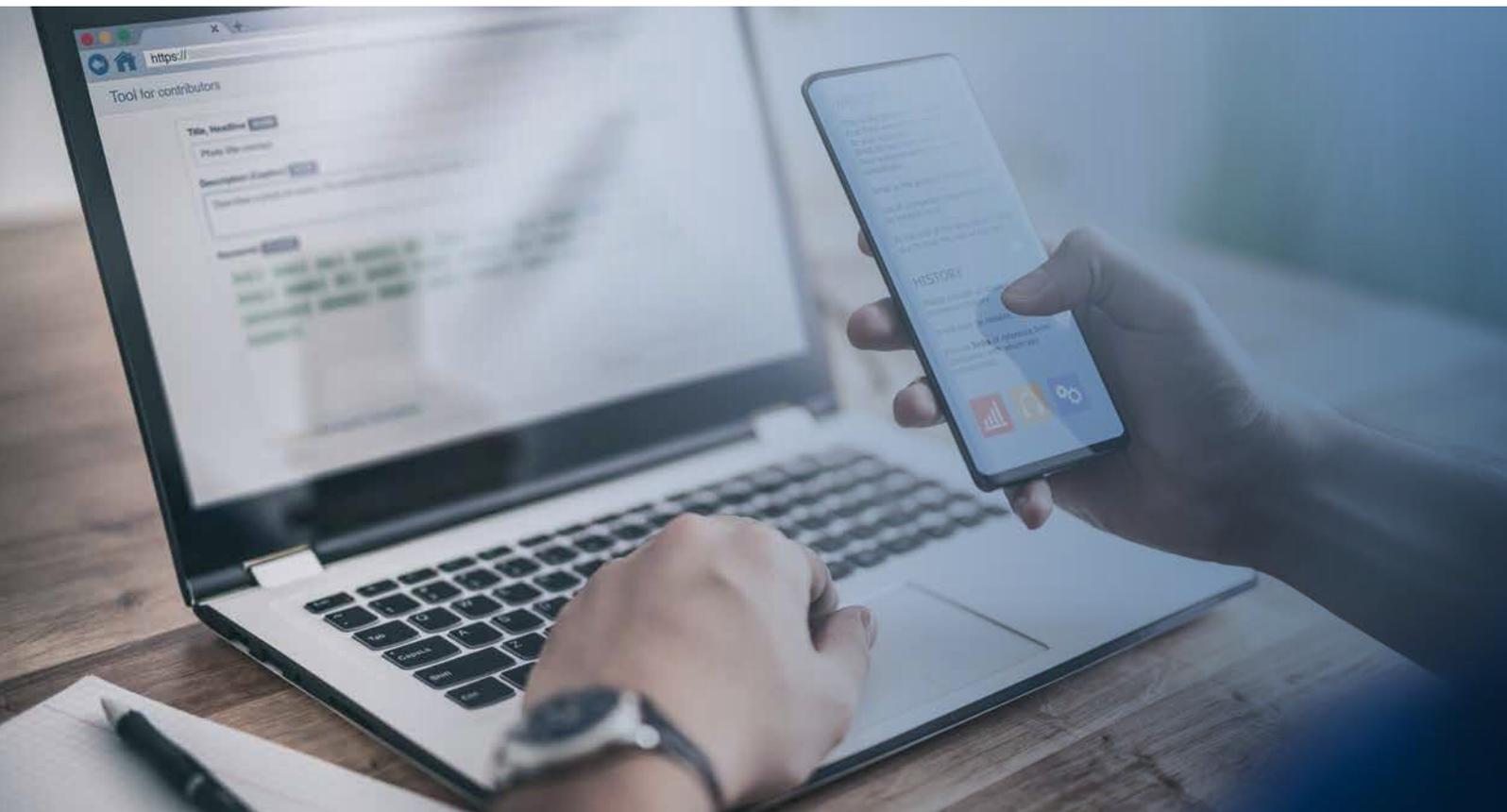
»  
**Was noch nicht ganz ausgereift ist,  
sind E-Signaturen.**  
«

Die Mitarbeiterführung über Online-Kanäle befindet sich in der Lernphase und wird die Industrie auch nach der Krise weiter beschäftigen. Bezüglich der Effektivität und Effizienz der digitalen Zusammenarbeit gibt es unterschiedliche Perspektiven und Wahrnehmungen: Einerseits komme man

in digitalen Meetings schneller und direkter zum Ergebnis, andererseits gehen wichtige «Soft»-Informationen wie nonverbale Kommunikationselemente verloren. Auch spielt der Kontext der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine Rolle, ob das Home-Office beispielweise mit der Familie geteilt wird.

»  
**Alles in allem war es ein guter Test,  
wie man in der Krise funktioniert.**  
«

Auf die Lehren aus der Krise angesprochen, berichten die Befragten, dass die Notfallpläne und Maßnahmenpakete größtenteils vorhanden, vereinzelt aber veraltet, gewesen seien. Die Krise hat Lücken aufgedeckt, wie beispielsweise den Bedarf rascherer finanzieller Berichterstattung und Prognosezyklen, fehlende Kompetenzen und Funktionen in den Krisenteams, veraltete Schlüsselpersonen-Listen, fehlende oder unvollständige Home-Office Regelungen oder begrenzte Berücksichtigung der Risiken, die mit einem Remote-Betrieb einhergehen. Vor diesem Hintergrund gilt es nun, die Notfallpläne zu aktualisieren und weiterzuentwickeln. Die erlebte Krise hat die Bereitschaft der Stakeholder erhöht, an der Weiterentwicklung der entsprechenden Pläne zu arbeiten.



## WELCHES SIND AKTUELL DIE GRÖSSTEN SORGEN UND HERAUSFORDERUNGEN?



”  
**Kapitalerträge werden dann  
nur noch als ‘nice to have’ in die  
Erfolgsrechnung einfließen.**  
“

Die direkten finanziellen Auswirkungen aus Schäden im Bereich Kranken- und Lebensversicherung sind verkraftbar. Die Schadenentwicklung im Bereich Betriebsunterbrechungs- oder Kreditversicherung wird sich erst zukünftig konkretisieren. Eine Schadenentlastung ergibt sich aus der Sparte Kraftfahrzeug, da im Lockdown weniger gefahren wurde. Was die Befragten weit mehr beschäftigt als die Passivseite der Bilanz, sind die bereits stattgefundenen Kursverluste und negativen Kapitalmarktaussichten. Selbstredend hängen die Auswirkungen der Krise von Anlagemix und -strategie des jeweiligen Versicherers ab. Große Sorgen bereiten den Studienteilnehmenden die langfristigen Zinsaussichten. Die Solvenz wie auch Liquidität stellen dagegen, gemäß der Mehrheit der Befragten, derzeit kein Problem dar. Es ist eher so, dass Versicherer über liquide Mittel respektive stille Reserven verfügen, für welche zu wenig geeignete (Wieder-) Anlagemöglichkeiten bestehen.

”  
**Da möchte niemand eine Lebensversicherung  
abschließen, wenn er nicht weiß,  
wie es ihm die nächsten Monate gehen wird.**  
“

Die große Unsicherheit an den Finanzmärkten und die begrenzten Renditeaussichten erhöhen den Druck auf die versicherungstechnische Profitabilität. Das Neugeschäft, insbesondere über die eigene Vertriebsorganisation, stand bei einigen der Befragten still oder verringerte sich wesentlich. Die Finanzplanungen wurden entsprechend der prognostizierten Auswirkungen mehrfach angepasst. Die meisten Studienteilnehmer rechnen mit einer Verschlechterung des Finanzplanes gegenüber der Vorkrisen-Ära. Noch unklar sind die Auswirkungen auf Storno, Stundung oder Zahlungsausfälle. Die Auswirkungen des erwarteten Konjunkturabschwungs werden sich erst gegen Jahresende zeigen. In diesem Zusammenhang wurde die Sorge hinsichtlich einer «zweiten Welle» angesprochen. Gemeint waren mit dem Begriff nicht die Anzahl erneut Infizierter oder die Mortalitätsrate, sondern Rezession, Insolvenzen und Arbeitslosigkeit.

Die Befragten verweisen darauf, dass sehr unterschiedliche Expertenmeinungen zur weiteren Entwicklung der Krise bestehen, insbesondere bezüglich Pandemieverlauf (Ausmaß, Verbreitung, Impfstoff, politische Maßnahmen), Konjunktur (Wirtschaftsleistung, Insolvenzen, Arbeitslosigkeit, Nachfrage), Finanzmarkt (Niedrigzinsen, Volatilität) sowie das Zusammenspiel. Versicherer begegnen solcher Unsicherheit typischerweise mit einem Set an Szenario-Ansätzen. Angestoßen durch Aussagen aus den Gesprächen skizzieren wir in Abbildung 1 drei potenzielle Szenarien. Auch wenn man den Extrem-Szenarien geringere Wahrscheinlichkeiten zuordnet als dem Trend-Szenario, sollten auch diese in die Risikobetrachtungen mit einfließen.

”  
**Manche Mitarbeiter bevorzugen die Arbeit im  
Home-Office, andere kommen gerne ins Büro zurück.  
Hier alle wieder abzuholen ist eine  
zentrale Herausforderung.**  
“

Die Rückkehr zum Normalbetrieb, beschäftigt die Versicherer operativ: Was ist unter Normalbetrieb zu verstehen? Mit welchem Tempo soll wer mit welchen Schutzkonzepten wieder in den regulären Büroräumlichkeiten arbeiten? Unklar ist, welche Phasen der Normalität folgen, sollte ein Impfstoff länger nicht zur Verfügung stehen. Auch haben viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen am Home-Office Gefallen gefunden und wollen das «Positive» auch im nachfolgenden Normalbetrieb bewahren.

	Negatives Extrem-Szenario	Trend-Szenario	Positives Extrem-Szenario
<b>Pandemieverlauf</b> 	Zweite, internationale Welle führt zu hoher Anzahl an Infizierten und Todesfällen und erneutem Lockdown, möglicherweise Auftreten eines weiteren Ereignisses wie einer Naturkatastrophe oder eines Cybervorfalles.	Regionale Infektionshäufungen, sogenannte regionale Hotspots, Impfstoff ist Mitte 2021 verfügbar. Keine Überraschungen in Bezug zu anderen Wirtschaftsfaktoren oder Ereignissen.	Eindämmungsmaßnahmen greifen, Abflachung der Kurve hält an, Impfstoff ist vor einer größeren 2. Welle verfügbar.
<b>Konjunktur</b> 	Wirtschaftsleistung bleibt nachhaltig und längerfristig auf tieferem Niveau (L-Verlauf). Anhaltende Phase von Rezession, Arbeitslosigkeit oder Insolvenzen. Betriebe müssen schließen oder hatten noch gar nicht geöffnet, weil es sich nicht lohnte.	Die Wirtschaft erholt sich mittelfristig (U-Verlauf), mehrere wie Restaurantbetriebe, Tourismus-, Kultur-, Eventorganisationen sowie exportabhängige Betriebe erholen sich nur langsam, einige müssen schließen.	Wirtschaft erholt sich schnell und erreicht nach 1-2 Jahren wieder mindestens Vor-Krisen-Niveau (V-Verlauf).
<b>Finanzmarkt</b> 	Schock, globale Finanzkrise, weitere Schritte der Zentralbanken.	Stabiler aber moderater Finanzmarkt.	Erholung, Finanzmarkt stabilisiert sich mindestens auf Vor-Krisenniveau.
<b>Auswirkungen auf Versicherer</b> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Über den Erwartungen liegende Leistungen für Lebens- und Krankenversicherung, Erhöhung von Storno- und Zahlungsausfällen, geringes Neugeschäft, steigende Rückversicherungspreise.</li> <li>&gt; Nachfrage beschränkt sich auf existenzsichernde Versicherungen, steigender Bedarf nach günstigeren und flexibleren Produkten.</li> <li>&gt; Remote-Betrieb und Home-Office müssen weitergeführt werden, kundenbetreuende Prozesse wie Vertrieb und Schadenbearbeitung müssen digital erfolgen, allgemeine Produktivität leidet, Großraumbüros und der Unterhalt großer Bürogebäude werden hinterfragt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Private zögern insbesondere langfristige Versicherungsverträge abzuschließen, Unternehmen überprüfen ihre finanzielle Struktur und fragen gezielter nach Betriebsunterbrechungs- und Cyber-Deckungen nach.</li> <li>&gt; Die mittelfristige Finanzplanung muss mit Fokus auf versicherungstechnische Resultate und Kosteneinsparungen angepasst werden.</li> <li>&gt; Die Krise zeigt auf, wie vorbereitet und resilient der Betrieb war und führt die Notwendigkeit und das Potenzial der Digitalisierung vor Augen. Positives soll bewahrt werden, insbesondere im Vertrieb werden digitale in traditionelle Kanäle integriert. In Sachen Home-Office und digitaler Zusammenarbeit findet ein Umdenken statt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Die vor der Krise geplanten Resultate können nach 1-2 Jahren mindestens wieder erreicht werden.</li> <li>&gt; Als Weckruf in Sachen Business-Continuity-Planung verbessert die Krise die operationelle Resilienz und wirkt als Katalysator bzgl. Digitalisierung. Steigende Investitionen in Instrumente, welche die virtuelle Zusammenarbeit und Beratung ermöglichen sowie in künstliche Intelligenz.</li> <li>&gt; Nachfrage erreicht mindestens Vor-Krisen-Niveau, Verlagerung des Vertriebs zu erweiterten digitalen Kanälen, steigender Bedarf an Deckungen für Cyber- und BU-Zusatz-Risiken.</li> <li>&gt; Die Krise hilft, die Risikoappetite sowie die Asset-Strategien zu differenzieren, Kosteneinsparpotenziale zu nutzen und umzusetzen, Rückversicherungsverträge krisentauglich zu gestalten.</li> </ul>

Abbildung 1: Mögliche Extrem- und Trend-Szenarien zum weiteren Verlauf der Krise und ihren Auswirkungen

## WIE WIRD DIE KRISE DIE GESCHÄFTSMODELLE DER VERSICHERER VERÄNDERN?



**In vielen Köpfen gab es einen Aha Effekt:  
Entweder nach dem Motto es funktioniert ja doch  
oder oh nein, es funktioniert ja..**



Die Krise hat die Priorisierung von Online-Initiativen noch weiter verstärkt. Während bei einem Teil der Unternehmen die digitale Strategie an Bedeutung gewonnen hat, beschleunigte die Krise bei anderen Versicherern die Digitalisierung der operativen Prozesse. Es scheint, als würde die Krise als Katalysator in Sachen Digitalisierung wirken. Home-Office und digitale Konferenzen sind nicht mehr die Ausnahme, sondern sind zur Normalität geworden. Damit einhergehendes Kosteneinsparpotenzial werde, «wie bei den Banken bereits im Gange», bald zum Thema werden, merkt ein Befragter an. Das Arbeiten im Home-Office, neue Wege der Kommunikation und der digitalen Mitarbeiterführung sind an der Tagesordnung. Dass mit der Reduktion von Reise- und Pendelaufkommen auch der grüne Fußabdruck verbessert werden kann, ist ein positiver Nebeneffekt. Best Practices, klare Prozesse sowie rechtliche Erleichterungen müssen sich aber insbesondere bezüglich digitaler Unterschriften und Datenschutz noch etablieren.

Aus den Antworten der Befragten geht hervor: Der Kern des Versicherungsgeschäfts ändert sich ihrer Meinung nach nicht. Neue Produkte wie Cyberversicherungen für Private sind in Entwicklung und kleinere Anpassungen und Präzisierungen an den Bedingungen sind nötig, um für Versicherungskunden wie auch Versicherer Sicherheit bezüglich der Deckung herzustellen. In Bezug auf die Nachfrage nach Pandemieversicherungen wichen die Erwartungen voneinander ab. Bei der Entwicklung einer Pandemieversicherungs-Lösung müssen Versicherer, Rückversicherer und der Staat zusammenarbeiten, damit die finanziellen Auswirkungen tragbarer werden. Im Kern verändert sich das Versicherungsgeschäft nicht, so der Tenor der Studienteilnehmenden. Das Dienstleistungsgeschäft spielt bei den meisten eine untergeordnete Rolle. Die Befragten sind sich einig, dass sich nicht das Produkt «Versicherung», sondern der Vertrieb und Betrieb verändern werden. Digitale Kanäle sollten deshalb nicht mehr als Gefahr angesehen, sondern mit der bestehenden Vertriebsorganisation integriert werden. Dabei gilt auch zu beachten, mahnt ein Gesprächspartner, dass die Digitalisierung den 'Techgiganten' den Markteinstieg erleichtern könnte.



**Das Ertragsmodell steht schon lange  
aufgrund der Niedrigzinsen unter Druck.  
Dies hat sich jetzt nochmal verschärft..**



Zusammenfassend zeigen die Aussagen der Gesprächsteilnehmer, dass die Krise den Druck auf die Kosten zweifelsohne verstärken wird. Kostendämpfend wirken zurzeit nur entfallene Reisekosten. Am Ertragsmodell und dem Risikoappetit ändert sich vorerst nichts. Mit teilweise trüben Neugeschäftsaussichten und begrenzten Renditen an den Kapitalmärkten erhöht sich der Druck auf das versicherungstechnische Ergebnis. Abbildung 2 fasst die Aussagen zum Geschäftsmodell zusammen.

Lehren aus dem SII Regime sind unter anderem, dieses immer wieder auf seine Praxistauglichkeit zu hinterfragen, insbesondere die Nähe zur erlebten Realität. Auch Themen wie ein prozyklisches oder in Krisenphasen sogar verstärkendes Wirken der zugrundeliegenden Modelle sind zu überprüfen. Dazu gehören auch die Annahmen zu Wiederkehrperioden einer Pandemie, die Länge des Betrachtungszeitraums und benötigte / erwartete Solvenzquoten mit deren Bandbreiten.

<p><b>Value Proposition</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Die finanzielle Absicherung gegen definierte Risiken bleibt das Kernversprechen.</li> <li>✓ Der Preis der Versicherungsdeckungen rückt stärker in den Fokus.</li> <li>✓ Punktuell müssen Bedingungen geschärft werden, um Vertragssicherheit und Rentabilität wiederherzustellen.</li> <li>✓ Produkte müssen so einfach sein, dass Kunden sie ohne weitere Ausführungen verstehen.</li> <li>✓ Neue Produkte werden für Pandemie- sowie Cyberrisiken für Private entwickelt.</li> <li>✓ Angedachte Dienstleistungen sind versicherungsnah wie Assistance oder Beratung.</li> </ul>
<p><b>Wertschöpfungsmodell</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Digitale und analoge Zugangs- und Kommunikationswege müssen integriert werden.</li> <li>✓ Lösungen sind bzgl. Anforderungen an Datenschutz und digitale Unterschriften gefragt.</li> <li>✓ Digitale Konferenzen und Home-Office werden von der Ausnahme zur Regel.</li> <li>✓ Neue Formen der Zusammenarbeit und Mitarbeiterführung sind gefragt.</li> <li>✓ Reduktion von Reisen und Pendeln sind positive, ökologische Nebeneffekte.</li> <li>✓ Manuelle Prozesse werden digitalisiert.</li> </ul>
<p><b>Ertragsmodell</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Profitabilität ist nur durch solide versicherungstechnische Resultate zu erreichen.</li> <li>✓ Limitierte Anlagerenditen erhöhen den Druck auf eine Anpassung des Risikoappetits.</li> <li>✓ Limitierte Anlagerenditen akzentuieren den Druck auf Prämie und Kosten.</li> <li>✓ Kosteneinsparpotenzial bzgl. Reise und Gebäudekosten muss geprüft werden.</li> <li>✓ Proaktive Geschäftsmodellanpassungen durch zeitnahes Reporting und flexible Prozesse ermöglichen.</li> </ul>

Abbildung 2: Aussagen zum Geschäftsmodell

# AUTOREN

## **Sebastian Barth**

M.A. HSG  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter  
sebastian.barth@zhaw.ch

## **Michaela Bruer**

Aktuarin SAV und DAV  
Dozentin  
michaela.bruer@zhaw.ch

## **Angela Zeier Röschmann**

Dr. oec. HSG, ARM, MBA  
Dozentin und Leiterin der Fachstelle Risk  
Governance and Business Transformation  
angela.zeier@zhaw.ch

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

## **Rainer Fuchs**

Dr. (Uni Wien), Mag. (WU Wien)  
Geschäftsführer Mazars Consulting GmbH  
rainer.fuchs@mazars.at

Mazars ist eine internationale, integrierte und unabhängige Organisation. Wir sind weltweit spezialisiert auf Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Accounting & Outsourcing Services, Rechtsberatung und Consulting. Zu unseren Mandanten zählen international agierende Unternehmensgruppen, inhabergeführte und mittelständisch geprägtem Unternehmen sowie Privatpersonen und öffentliche Einrichtungen in jeder Phase ihrer Entwicklung. MAZARS beschäftigt etwas mehr als 40.000 Mitarbeiter und ist in 91 Ländern präsent.

# HERAUSGEBER

## **ZHAW School of Management and Law**

Institut für Risk & Insurance  
Technoparkstrasse 2  
Postfach  
CH-8401 Winterthur  
**www.zhaw.ch/iri**

## **Mazars Consulting GmbH**

Am Heumarkt 10  
A-1030 Wien  
**www.mazars.at**

Copyright © 2020 ZHAW School of Management and Law und Mazars.  
Abdruck – auch auszugsweise – ist unter Angabe der Quelle erwünscht.