

ZEITSCHRIFT FÜR VERSICHERUNGSWESEN

UNABHÄNGIGES FACHORGAN FÜR DIE VERSICHERUNGSPRAXIS

Argon&Co 

ALLGEMEINER FACHVERLAG
DR. ROLF MATHERN GMBH, HAMBURG

2025 | 2026

Vorwort

Der deutsche Versicherungsmarkt steht für Stabilität und Sicherheit.

Doch Künstliche Intelligenz, veränderte Kundenerwartungen, der demografische Wandel und neue Wettbewerbsdynamiken fordern die Branche heraus. Es gilt Stärken zu bewahren und zugleich Chancen zu nutzen, um sich im internationalen Vergleich zu behaupten.

Die Autor:innen der nachfolgenden Artikel zeigen vielfältige Ansatzpunkte struktureller, systemischer und digitaler Transformation auf. Verständlichere Produkte, kundenorientierte Kommunikation, strategische Digitalkompetenz sowie eine klare Positionierung sind zentrale Handlungsfelder. Zugleich bedarf es einer werteorientierten Führungskultur, die ethische Aspekte der KI-Nutzung thematisiert.

Die kommenden Jahre werden geprägt sein von CEOs, die als technologieaffine Manager KI nicht nur verstehen, sondern aktiv strategisch nutzen und von Vertriebsformen, die hyperpersonalisierter und unmittelbarer werden. Zugleich eröffnen spezialisierte Anbieter und Captives neue Perspektiven in Nischen und Öko-systemen.

Um im Talent-Wettbewerb mithalten zu können, werden sich Versicherer als flexible und sinnstiftende Arbeitgeber positionieren müssen, die Sicherheit und In-novation in sich vereinen.

Ich lade Sie ein, die Zukunft der Versicherungsbranche als facettenreiches Transformationsportfolio zu entdecken und aktiv zu gestalten.



Prof. Dr. Agnes Schipanski

SRH University

*Head of Management der Kreativwirtschaft,
Professorin für Medienwirtschaft,
Ambassador Entrepreneurship*

Vorwort

Die deutsche Versicherungswirtschaft gilt seit Jahrzehnten als Inbegriff von Stabilität, Solidität und Verlässlichkeit. Kaum ein anderer Markt steht so sehr für regulatorische Disziplin, aktuarielles Know-how und langfristige Sicherheitsversprechen. Und doch stehen wir heute an einem Wendepunkt. Die Beiträge in dieser Ausgabe machen deutlich: Stabilität allein reicht nicht mehr aus. Die Spielregeln verändern sich – technologisch, gesellschaftlich, wettbewerblich. Wer weiterhin erfolgreich sein will, muss sich bewegen. Nicht aus Aktionismus, sondern aus strategischer Notwendigkeit.

Als Versicherungsberater mit langjähriger Erfahrung in Strategie- und Transformationsprojekten sehe ich täglich, wie tiefgreifend dieser Wandel ist. Künstliche Intelligenz, datengetriebene Geschäftsmodelle, neue Vertriebsformen, veränderte Kundenerwartungen und steigende regulatorische Anforderungen greifen ineinander. Sie erzeugen ein Spannungsfeld, das sich nicht mit punktuellen Optimierungen auflösen lässt. Es braucht ein ganzheitliches Transformationsverständnis, technologisch fundiert, organisatorisch verankert und kulturell getragen. Die vorliegende Artikelserie liefert hierzu wertvolle Impulse. Sie stellt unbequeme Fragen – und genau das macht sie so lesenswert.

Gleich zu Beginn wird die zentrale Standortbestimmung vorgenommen: Ist Deutschland tatsächlich ein moderner und leistungsstarker Versicherungsmarkt? Die Analyse zeigt eindrucksvoll, dass wir in puncto Sicherheit, Regulierung und Marktvolumen stark aufgestellt sind, bei Digitalisierung, Geschwindigkeit und Innovationskraft jedoch Nachholbedarf haben. Diese differenzierte Betrachtung ist essenziell. Denn nur wer die eigenen Stärken kennt und zugleich den internationalen Vergleich nicht scheut, kann gezielt an den richtigen Hebeln ansetzen.

Besonders eindrucksvoll ist die Auseinandersetzung mit der Rolle des CEOs. Das Bild des klassischen Versicherungslenkers, geprägt von Stabilität, Vertriebskraft und Risikodisziplin, wird konsequent

hinterfragt. In einer KI-dominierten Welt genügt es nicht mehr, Bewahrer zu sein. Gefordert ist der technologieaffine Architekt einer Transformation, der Datenstrategien versteht, Innovationsräume schafft und ethische Leitplanken definiert. Dieser Perspektivwechsel betrifft nicht nur Vorstandsetagen. Er strahlt in die gesamte Organisation aus und verändert Führungsverständnis, Entscheidungslogik und Governance-Strukturen.

Ein weiteres Kernmotiv dieser Ausgabe ist die radikale Kundenorientierung. Die provokante Frage, ob man ein deutsches Versicherungsprodukt überhaupt verstehen muss, trifft ins Mark. Verständlichkeit ist kein „Nice-to-have“, sondern strategischer Wettbewerbsvorteil. In einer Welt, in der Transparenz, Nutzererlebnis und digitale Vergleichbarkeit selbstverständlich geworden sind, entscheidet die Klarheit des Angebots über Vertrauen. Und Vertrauen ist die eigentliche Währung unserer Branche.

Ebenso kritisch wird der traditionelle Versicherungsvertrieb beleuchtet. Social Media, Finfluencer, Embedded Insurance und Plattformmodelle verschieben die Schnittstelle zum Kunden. Die Frage ist nicht, ob diese Entwicklungen relevant sind, sondern wie schnell und konsequent wir sie in unsere Wertschöpfung integrieren. Wer weiterhin ausschließlich auf gewachsene Vertriebsstrukturen setzt, riskiert, den Zugang zu einer ganzen Generation von Kundinnen und Kunden zu verlieren.

Besonders spannend ist auch der Blick auf spezialisierte Marktakteure wie Automotive Captives. Was lange als reines Absatzfinanzierungsinstrument galt, entwickelt sich zum strategischen Steuerungshebel ganzer Mobilitätsökosysteme. Hier wird exemplarisch sichtbar, wie eng Versicherung, Finanzierung, Datenökonomie und Plattformlogik künftig miteinander verflochten sein werden.

Diese Ausgabe zeichnet kein dystopisches Bild einer Branche im Niedergang. Im Gegenteil: Sie zeigt eindrucksvoll, welches Potenzial in der deutschen Versicherungswirtschaft steckt. Wir verfügen über Kapitalstärke, Risikokompetenz, Markenvertrauen und regulatorische Exzellenz. Doch diese Stärken müssen in ein neues Zeitalter

übersetzt werden – in skalierbare IT-Architekturen, in KI-gestützte Prozesse, in agile Organisationsformen und in eine Unternehmenskultur, die Innovation nicht als Bedrohung, sondern als Auftrag versteht.

Transformation ist kein einmaliges Projekt. Sie ist ein Portfolio strategischer Initiativen, das kontinuierlich priorisiert, gesteuert und weiterentwickelt werden muss. Genau hier setzen die folgenden Artikel an: Sie liefern keine Patentrezepte, sondern Denkanstöße, Fallbeispiele und strategische Optionen. Sie fordern heraus, ohne zu polarisieren. Und sie machen Mut, die eigene Rolle im Wandel aktiv zu gestalten. Ich lade Sie daher ein, die kommenden Beiträge nicht nur als Analyse, sondern als Arbeitsgrundlage zu verstehen.

Nutzen Sie sie als Impuls für Vorstandsdiskussionen, Strategieworkshops und Transformationsprogramme. Stellen Sie sich und Ihrer Organisation die unbequemen Fragen, die hier aufgeworfen werden. Denn eines ist sicher: Die Zukunft der Versicherungswirtschaft wird nicht von denen gestaltet, die abwarten, sondern von denen, die Verantwortung übernehmen.

Wenn es uns gelingt, technologische Exzellenz mit ethischer Verantwortung, Effizienz mit Kundennähe und Stabilität mit Innovationskraft zu verbinden, dann wird der deutsche und europäische Versicherungsmarkt nicht nur mithalten, sondern neue Maßstäbe setzen. Die Weichen dafür werden jetzt gestellt.

Mein ganz besonderer Dank gilt Herrn Dr. Marc Surminski, Chefredakteur der Zeitschrift für Versicherungswesen, für die zahlreichen inspirierenden Diskussionen. Dank gebührt ebenso den zahlreichen Experten aus der Versicherungswirtschaft, die als Co-Autoren erkenntnisreiche Akzente setzen konnten.

- Klaus Brenner, Vorstandsvorsitzender der VPV
- Martin Fleischer, Vorstand der Versicherungskammer Bayern
- Axel Herrmann, Senior Programm Manager bei der Volkswagen Financial Services AG
- Lars Kaufmann, Rechtsanwalt und bis 2024 CFO der Volkswagen Versicherung AG
- Prof. Dr. Agnes Schipanski, Professorin für Medienwirtschaft
- Oliver Wachsmuth, Senior Advisor, Mathematiker und Philosoph

Vielen Dank zuletzt natürlich auch an die Versicherungsexperten von Argon & Co,

Jan Birnbaum, Katrin Engels, Enrico Lanza, Ken Raffin, Burkhard Wagner und Jan-Luca Wolff,

die bei der Themenauswahl und der Erstellung einen überaus wertvollen Beitrag geleistet haben.



Dr. Thomas Zwack
Argon & Co
Financial Services / Versicherungen

Inhalt

Ken Raffin / Jan-Luca Wolff Deutschland, ein moderner und Leistungsstarker Versicherungsmarkt?	7
Dr. Thomas Zwack / Klaus Brenner Der klassische Versicherungs-CEO hat ausgedient!	11
Ken Raffin / Dr. Thomas Zwack / Martin Fleischer Ein deutsches Versicherungsprodukt muss man nicht verstehen?	16
Katrin Engels Hat der traditionelle Versicherungsvertrieb ausgedient?	20
Burkhard Wagner / Jan-Luca Wolf Die unterschätzten Strategen der Transformation	24
Jan Birnbaum / Enrico Lanza Krankenversicherer im Wandel: Vom Policenanbieter zum Gesundheits-partner	28
Jan-Luca Wolff Werden kleine / mittelständische Versicherer und Monoline-Insurer ver-schwinden?	33
Oliver Wachsmuth / Dr. Thomas Zwack Verantwortungslücken, Verständnislosigkeiten und außerirdische Klien-ten – wie philosophische Reflexionen die Versicherungswirtschaft prä-gen werden	37
Axel Herrmann / Ken Raffin/ Dr. Thomas Zwack IT ist Kernkompetenz für einen Versicherer. Punkt. Über den Standort der Leistungserbringung können wir aber noch sprechen.	41
Prof. Dr. Agnes Schipanski / Dr. Thomas Zwack Role Model Versicherungsunternehmen: Vom Sicherheitsanbieter zum modernen Arbeitgeber mit Sinn	45
Dr. Thomas Zwack / Lars Kaufmann Ein Blick nach vorn: Versicherung in 2045	53

Deutschland, ein moderner und leistungsstarker Versicherungsmarkt?

Ken Raffin / Jan-Luca Wolff



Stabil? Ja.
Innovativ? Nur bedingt.

Deutschland verwaltet Risiken besser als viele andere
– doch bei Digitalisierung, Geschwindigkeit und Mut zur
Veränderung droht der Anschlussverlust. Wie viel
Modernität steckt wirklich im System?

Die deutsche Versicherungswirtschaft – Eine kritische Bestandsaufnahme

Die Artikel-Serie in der Zeitschrift für Versicherungswesen wirft einen Blick auf die zentralen Herausforderungen und Chancen der Versicherungswirtschaft. Experten von Argon & Co beschäftigen sich in den kommenden Ausgaben damit, wie Versicherer sich selbst neu erfinden müssen und welche Kräfte die Spielregeln verändern. Die Serie beschreibt kritisch und konstruktiv, wie die deutsche Versicherungsbranche handeln sollte, um nicht nur zu überleben, sondern aktiv neue Standards zu setzen.

Ken Raffin / Jan-Luca Wolff

Deutschland, ein moderner und leistungsstarker Versicherungsmarkt?

Wann ist ein Versicherungsmarkt modern und leistungsstark? Ist er modern, wenn Kundinnen und Kunden möglichst einfach und digital Versicherungsprodukte abschließen können? Ist er fortschrittlich, wenn kontinuierlich innovative, auskömmliche und für den Versicherungsnehmer attraktive Versicherungsprodukte entstehen? Oder kann er nur dann leistungsstark sein, wenn Risiken von Versicherungsunternehmen getragen werden, ohne permanent durch regulatorische Anpassungen nachjustieren zu müssen? In diesem Artikel möchten wir ein Spotlight darauf richten, wo wir selbst schon gut sind und welche Länder uns in welchen Bereichen doch noch viele Schritte voraus sind.

Ein Blick auf den globalen Versicherungsmarkt

Der globale Versicherungsmarkt wächst stetig und erreichte 2023 ein Gesamtvolumen von etwa 7 Billionen US-Dollar¹. Deutschland, als einer der größten Versicherungsstandorte Europas, trug dazu mit einem Marktvolumen von 233,7 Mrd. US-Dollar (225 Mrd. Euro) bei.² Deutschland macht etwa 0,1% der globalen Bevölkerung aus, aber trägt das Dreifache am globalen Versicherungsmarkts. Prognosen zufolge wird der deutsche Versicherungsmarkt bis Ende 2024 ein Volumen von 265,5 Mrd. US-Dollar erreicht haben.³ Trotz des überproportionalen Anteils am Weltmarkt und des weiteren Wachstums

gibt es in verschiedenen Bereichen noch dringenden Verbesserungsbedarf. Andere Länder zeigen uns, wie es geht.

Was bereits gut läuft: Sicherheit und Stabilität

Deutschland und andere europäische Länder zeichnen sich durch hohe Sicherheits- und Stabilitätsstandards aus. Die deutsche Versicherungsbranche ist bekannt für ihre Zuverlässigkeit und den umfassenden Schutz, der durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) streng kontrolliert und sichergestellt wird. Das Vertrauen in deutsche Versicherungsunternehmen variiert aber immer noch stark. Studien wie das Service-Value-Vertrauensranking zeigen,

dass Versicherer wie die Allianz, HUK-Coburg und Volkswohl Bund besonders positiv wahrgenommen werden und Maßnahmen wie Transparenz und zielgruppenspezifische Beratung langfristig das Kundenvertrauen stärken.

Gleichzeitig wird aber die deutsche Versicherungswirtschaft gerade durch die strenge Regulierung und steigende Bürokratie in ihrer Innovationsfähigkeit auch gehemmt. Es mangelt meist nicht

Ken Raffin

Der Autor ist Manager bei Argon & Co und leitet Projekte in regulierten Industrien, speziell in Banken und Versicherungen.

Jan-Luca Wolff

Der Autor ist Senior Consultant bei Argon & Co und unterstützt Banken und Versicherungen.

an einem guten Willen, aber zum Teil völlig veraltete IT-Systeme, hierarchische Organisationen, die Scheu vor Innovation und Disruption und geringe Investitionen in Forschung und Entwicklung begrenzen die Innovationskraft.

In diesem Spannungsfeld gilt es nun, die eigenen Stärken des Kundenvertrauens und des Sicherheitsanspruchs auf hohem Niveau zu halten und gleichzeitig einen wettbewerbs- und zukunftsfähigen Gestaltungsraum für Versicherer zu ermöglichen. Hierfür werfen wir beispielhaft einen Blick nach Asien.

Regulatorische Agilität: Singapur zeigt den Weg

Singapur zeigt, wie regulatorische Flexibilität Innovationen vorantreiben kann. Die Monetary Authority of Singapore (MAS) hat ein Umfeld geschaffen, in dem Versicherer dynamisch auf Marktveränderungen reagieren und neue Produkte entwickeln können⁴. Dieser Ansatz verbindet klare Rahmenbedingungen mit der Möglichkeit, neue Technologien und Geschäftsmodelle zu testen.

Deutschland hingegen leidet unter starren bürokratischen Vorgaben und einer Fehlerkultur, die Innovationen oft verzögern oder verhindern – man geht lieber erst einmal auf Nummer sicher. Eine Reform, die Raum für Experimente und schnellere Anpassungen bietet, könnte nicht nur die Innovationskraft stärken, sondern auch die Wettbewerbsfähigkeit

der deutschen Versicherer auf dem globalen Markt sichern – „fail fast“! Andere Märkte machen es uns vor.

Digitalisierung und Technologie: USA und China als Vorreiter

Die USA und China gelten als führend in der Digitalisierung und technologischen Innovation. Versicherungsunternehmen in diesen Ländern setzen verstärkt auf Künstliche Intelligenz (KI), Big Data und automatisierte Prozesse, um ihre Dienstleistungen zu optimieren und Kunden ein nahtloses Erlebnis zu bieten: Ein Beispiel hierfür ist die US-amerikanische Versicherungsgesellschaft Allstate, die stark in mobile Apps und digitale Kundenerfahrungen investiert hat⁴. In China hat Tencent mit der Einführung einer Online-Versicherungsplattform auf WeChat einen bedeutenden weiteren Schritt in Richtung Digitalisierung gemacht.⁵

Statistiken untermauern diese Entwicklungen: In den USA investieren über 55% der Versicherungsunternehmen in neue Technologien, um bspw. ihre Schadenbearbeitung zu verbessern⁴. In China ist der Anteil der online abgeschlossenen Versicherungen von 0,2% im Jahr 2011 auf 8,4% im Jahr 2021 gestiegen. In Deutschland hingegen hinkt die Branche in puncto Digitalisierung hinterher. Viele Prozesse sind noch manuell und die Integration moderner Technologien erfolgt nur schleppend. Insbesondere mittelständische Versicherer in

Deutschland betrachten das Thema „künstliche Intelligenz“ noch skeptisch. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, um international konkurrenzfähig zu bleiben.

Künstliche Intelligenz ist so gut wie ihre Datengrundlage und die Modelle. Wenn es für den einzelnen Versicherer noch eine zu große Hürde darstellt, den Einstieg in dieses Thema zu bewältigen, warum bündeln deutsche Versicherer hier nicht ihre Kräfte? Zusammenschlüsse gibt es bereits, jetzt fehlt nur noch der Durchbruch – und den braucht es sehr schnell. Denn: die Prognose, dass bspw. operative (digitale) Tätigkeiten in spätestens 10 Jahren stark aus KI-Hand erfolgen, überrascht im Jahr 2025 niemanden mehr.

Kundenorientierung und Nachhaltigkeit: Skandinavien als Vorbild

Skandinavische Länder setzen Maßstäbe, wenn es um Kundenorientierung und Nachhaltigkeit in der Versicherungsbranche geht. Hier stehen die Bedürfnisse der Kunden und der gesellschaftliche Impact im Mittelpunkt der Unternehmensstrategien. Transparenz, individuelle Produktlösungen und ökologische Verantwortung sind Schlüsselbegriffe.

Die norwegische Versicherung „Gjensidige“ strebt an, bis 2026 beeindruckende 80% ihres Umsatzes durch nachhaltige Produkte zu erzielen. Ein weiteres Erfolgsrezept ist die umfassende Digitalisierung: Kunden können ihre Policen

online individuell anpassen und erhalten klare Informationen über deren Auswirkungen – nicht nur auf ihre finanzielle Sicherheit, sondern auch auf ökologische und soziale Nachhaltigkeitsziele.

Der deutsche Markt ist leider noch immer sehr oft in traditionellen Denkmustern gefangen. Häufig fehlt es an einer ganzheitlichen Ausrichtung auf den Kunden – da wird die einfache Adressänderung oftmals schon zur Tortur. Nachhaltigkeit wird, wenn überhaupt, noch zu oft als Marketing-Buzzword verstanden und weniger als strategische Notwendigkeit. Die deutsche Versicherungsbranche kann hier von den Skandinaviern lernen: Ein bewusster Fokus auf transparente Kommunikation,

benutzerfreundliche Plattformen und nachhaltige Geschäftspraktiken könnte nicht nur das Vertrauen bestehender Kunden stärken, sondern auch eine neue, umweltbewusste Zielgruppe ansprechen.

Fazit: Wo stehen wir und wohin sollten wir uns bewegen?

Deutschlands Versicherungsmarkt bietet hohe Sicherheit und Stabilität, doch diese Stärken allein reichen nicht aus, um sich international zu behaupten. Digitalisierung, regulatorische Flexibilität und ein stärkerer Fokus auf Kundenbedürfnisse und Nachhaltigkeit sind dringend nötig, um den Anschluss an Vorreiter wie Singapur, die USA und Nordic zu finden.

Die Aufgabe für die Branche ist klar: Traditionelle Stärken bewahren, aber gleichzeitig den Mut finden, neue Wege zu gehen. Ein offener Umgang mit Technologie, agilere Regulierungen und eine nachhaltige Ausrichtung könnten die deutsche Versicherungsbranche nicht nur modernisieren, sondern auch zur internationalen Benchmark machen.

¹ *Global-Insurance-Market-Report-2023.pdf*

² *Insurance premiums up slightly in 2023; cautious optimism for 2024*

³ <https://www.statista.com/outlook/fmo/insurances/germany>

⁴ *Digital Transformation in Insurance: The Role of Emerging Tech*

⁵ *Why Chinese Insurers Lead the Way in Digital Innovation*

Der klassische Versicherungs-CEO hat ausgedient!

Dr. Thomas Zwack / Klaus Brenner



Früher reichten Stabilität und Vertrieb.
Heute entscheidet Technologiekompetenz über Macht.

Warum der CEO der Zukunft kein Verwalter mehr ist
– sondern Architekt einer KI-getriebenen Transformation.

Dr. Thomas Zwack / Klaus Brenner

Der klassische Versicherungs-CEO hat ausgedient!

Was war das früher für ein Leben als Versicherungs-CEO! Die Geschäftsmodelle waren stabil, die Marktverhältnisse vorhersehbar und große Disruptionen gab es kaum. Versicherungen liefen nach festen Regeln: Risikoprüfung, Vertragsabschluss, Schadenregulierung – alles in einem stabilen, über Jahrzehnte bewährten Prozess. Es gab auch keine Notwendigkeit für große technologische Anpassungen oder schnelle Veränderungen. Makler und Agenturen waren die dominierenden Vertriebskanäle. Der Kunde konnte den Risikoschutz wählen, den die Versicherung auf Lager hatte. Sonderwünsche? Individualisierung? Fehlanzeige!

Traditionelle Versicherungs-CEOs führten deshalb ihr

Unternehmen mit einem starken Fokus auf Stabilität, Makler- und Agenturvertrieb, konservative Risikoanalyse und strenge Regeltreue. Innovationen kamen langsam, wenn überhaupt, Kundenbedürfnisse spielten eine eher untergeordnete Rolle und datengetriebene Geschäftsmodelle waren nicht im Fokus.

In der heutigen digitalen, KI-gestützten Welt reicht dieses Modell nicht mehr aus – Flexibilität, Technologiekompetenz und Kundenzentrierung sind nun entscheidend für den Erfolg eines Versicherungsunternehmens.

KI als Katalysator für den Wandel

Künstliche Intelligenz kann mittlerweile fast alle Bereiche einer Versicherung durchdringen. Von der automatisierten Schadenregulierung über prädiktive Analysen bis hin zu personalisierten Versicherungstarifen. Es gibt kaum mehr einen Bereich, der nicht durch KI unterstützt werden könnte – KI optimiert Prozesse, verbessert die Entscheidungsfindung und steigert die Kundenzufriedenheit. Und zwar nicht nur in der Theorie, sondern auch schon längst im produktiven Betrieb, wie ein Blick in den Vereinigten Staaten und China sehr leicht zeigt.

Gerade CEOs müssen sich diesen Entwicklungen stellen und aktiv die Transformation gestalten. Richtig gelesen! Es

sollten die CEOs sein, die diesen Prozess verantworten. Diese Führungskraft muss KI als strategische Priorität begreifen und eine klare Vision formulieren. Künstliche Intelligenz ist Chefsache! Der traditionelle Versicherungs-CEO hat so nun endgültig ausgedient. An seine Stelle tritt ein visionärer Technologie- und Innovationsmanager, der KI als strategisches Werkzeug zur Steigerung der Effizienz und Kundenzufriedenheit nutzt.

Die neuen Anforderungen an einen Versicherungs-CEO

Dieser moderne Versicherungs-CEO sollte in einer KI-dominierten Welt eine Vielzahl von neuen Schlüsselkompetenzen mitbringen. Ein grundlegendes Verständnis für KI-Technologien ist dabei unerlässlich. CEOs müssen keine Experten in Python, Julia oder R sein, aber sie sollten verstehen, wie "Machine Learning" Algorithmen Risikoprofile optimieren, wie prädiktive Modelle Schadenereignisse vorhersagen können und wie automatisierte Prozesse die Effizienz steigern und Kosten senken können. Eine der ersten Fragen für KI-Einsteiger wird sein: „Starte ich mit bereits etablierten KI-Lösungsanbietern in einem ausgewählten Bereich

“An die Stelle des traditionellen Versicherungs-CEO tritt ein visionärer Technologie- und Innovationsmanager, der KI als strategisches Werkzeug zur Steigerung der Effizienz und Kundenzufriedenheit nutzt“

Dr. Thomas Zwack
Partner bei Argon & Co
Klaus Brenner
Vorsitzender des Vorstandes des VPV

meiner Wertschöpfungskette oder baue ich zunächst eine unternehmensweite Infrastruktur auf, die aber später jeden Use Case technologisch leicht befeuert?“. Beides kann im Einzelfall sinnvoll sein.

Moderne Kunden erwarten personalisierte Produkte und digitale Services in Echtzeit. Der Versicherungs-CEO muss daher sehr schnell entscheiden, ob er beispielsweise dynamische Tarife auf Basis von Echtzeit-Daten einführt, digitale Self-Service-Plattformen fördert, oder Chatbots und KI-gestützte Kundenbetreuung implementieren möchte. Die große Kunst wird es sein, bei den Lösungsanbietern Versprechen, Wunschdenken und Wirklichkeit zu trennen.

Eine traditionelle, langsame Entscheidungsfindung im Unternehmen hemmt den Innovationsprozess. Der CEO sollte dringend, sofern nicht schon geschehen, eine agile Unternehmenskultur etablieren, in der Innovation gefördert und cross-funktionale Teams aufgebaut werden, um schnell auf Marktveränderungen reagieren zu können. Es ist der Mut zu Experimenten, etwa durch Pilotprojekte mit neuen KI-Anwendungen, die diesen Fortschritt beschleunigen. Dinge können auch mal nicht funktionieren – „Fail fast!“

Kein Versicherer kann die KI-Transformation allein bewältigen. Eine Bitkom-Studie aus dem Jahr 2022 zeigte¹,

Die VPV und die neue gelebte Rolle des CEO

CEO heute – das Vorstandsteam ist entscheidend!

Themen wie kundenzentrierte Prozesse oder neue Technologien kennen keine Ressortgrenzen oder Organisationsstrukturen. „Groß geworden“ sind wir allerdings genau in diesen siloartigen Denkmustern, das ist unser Erfahrungsschatz und gleichzeitig auch unser Erfahrungsgefängnis. Warum ist das Team entscheidender denn je? Komplexität und Themenvielfalt erfordern heute ein intensives Miteinander mit einer breit angelegten, gemeinsamen Wissensbasis, gegenseitigem Vertrauen und einem ausgeprägten Bewusstsein, unterschiedliche Typen als Stärkung des Teams zu sehen. Ein vorgelebtes, cross-funktionales fachliches wie technisches Denken und Handeln ist entscheidend. Das beginnt beim Vorstand und geht durch das ganze Haus. Bei uns in der VPV ist das unter dem Schlagwort #WIR ein zentrales Element der Strategie und einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren.

Strategie – die Umsetzung zählt!

Das klingt nach einem Allgemeinplatz, ist in der heutigen Zeit aber eine Herausforderung. Schnelligkeit, neue regulatorische Anforderungen, volatile Kapitalmärkte, politische Unsicherheiten – all das vernebelt uns schnell den Blick und lenkt uns davon ab, fokussiert zu bleiben und unsere Kraft in die Umsetzung der Strategie zu stecken. Konkret: In unserer VPV-Strategie spielt die Umsetzung der Ziel-Anwendungslandschaft eine entscheidende Rolle. Hier den Fokus zu verlieren oder das als Aufgabe der IT zu sehen (Achtung: Erfahrungsgefängnis) wäre fatal. Die Erfolge von Dunkelverarbeitung, Robotics-Anwendungen und die Realisierung vielversprechender KI-Use Cases sind eng verknüpft mit einer Anwendungslandschaft, die diese Erfolge durch transparente Daten- und Prozessstrukturen und eine serviceorientierten Architektur erst ermöglicht.

Technologieverständnis – das geht alle an!

Entscheidend für die Nutzung der KI-Potenziale ist ein breites Verständnis von technischen und fachlichen Architekturen. Passend zu unserer mittelständischen Größe unterstützt ein kleiner KI-Bereich und steuert den Prozess gemeinsam mit der IT für das gesamte Haus. In der VPV werden auf Basis einer zentralen Plattform von Anbeginn Fachbereiche ihre Use Cases entwickeln mit dem klaren Ziel, Verständnis für den KI-Wandel zu entwickeln, mögliche Nutzenpotenziale zu erkennen und über Ausprobieren die KI-Transformation erleben und gestalten zu dürfen.

Die Konsequenz: Das Selbstverständnis von Fachbereichen erweitert sich deutlich. Damit einher geht die Frage, wie ich mich als Führungskraft fit machen kann für Automatisierung und KI. Und wie kann ich meine Mitarbeiter weiterentwickeln bzw. welche neuen Profile benötige ich als Ergänzung für mein Team?

Bei der VPV haben wir den Anspruch, das Thema KI sowohl über die Nutzung von Co-Pilot als auch in der Erarbeitung von vielversprechenden Use Cases erlebbar zu machen. Die Überzeugung: Das Erleben und Machen wird entscheidend sein für eine gelungene KI-Transformation.

KLAUS BRENNER
Vorstandsvorsitzender der VPV

dass Unternehmen im Rahmen einer Einführung von künstlicher Intelligenz starkes Interesse an einer finanziellen Förderung und Austausch mit anderen Unternehmen zeigen und eine Hilfestellung bei der rechtlichen und ethischen Beurteilung bei einem Einsatz von KI wünschen. CEOs sind somit gezwungen, weitere strategische Partnerschaften einzugehen. Sei es mit Lösungsanbietern, Cloud-Anbietern wie Amazon, Microsoft oder Google, um leistungsfähige IT-Infrastrukturen bereitzustellen oder Regulierungsbehörden, die sicherstellen, dass KI ethisch und rechtlich korrekt eingesetzt wird. Auch bzw. gerade der GDV (Gesamtverband der Versicherer) könnte sich zukünftig als Partner für eine Vielzahl dieser Fragestellungen empfehlen.

Mit der zunehmenden Nutzung von KI entstehen ethische und regulatorische Herausforderungen. Es muss sichergestellt werden, dass KI-Modelle transparent, nachvollziehbar und erklärbar bleiben, Datenethik und

Datenschutzbestimmungen eingehalten werden und Fairness gewährleistet ist, so dass Algorithmen keine diskriminierenden Entscheidungen treffen. Möchte ich beispielsweise im Falle einer KI-unterstützten Betrugserkennung öffentlich zugängliche Daten meiner Versicherungsnehmer, etwa Instagram oder Facebook, mit einbeziehen? Nehmen wir an, wir entscheiden uns dafür und sehen unseren Versicherungsnehmer, der seit Monaten Krankentagegeld bezieht, auf Bildern nach seinem dritten Tauchgang auf den Malediven. Wollen wir als Versicherer auf so etwas reagieren und auf Basis dieser Informationen handeln? Rechtlich ist diese Frage leichter beantwortet als moralisch.

Der CAIO!

Natürlich kann und soll sich der CEO nicht mit allen Themen und in aller Tiefe befassen. Ein entscheidender Schritt könnte die Schaffung einer neuen Stelle sein – die des Chief AI Officer (CAIO)². Während der CEO die Unternehmensstrategie

verantwortet, bringt der CAIO ein tiefes technisches Know-how ein. Diese Zusammenarbeit zwischen CEO und CAIO wäre dann zum Beispiel essenziell für eine fortlaufende Detaillierung einer langfristigen KI-Strategie, die tatsächliche Integration von KI in die gesamte Wertschöpfungskette sowie die Schulung von Mitarbeitern im Umgang mit KI-Technologien.

Trotz der vielen Vorteile von KI bringt diese Transformation auch Herausforderungen mit sich. Immer mehr Mitarbeiter werden KI als unmittelbare Bedrohung für ihren Arbeitsplatz sehen. CEOs müssen eine Transformationskultur schaffen, die KI als Unterstützung, nicht als Ersatz menschlicher Arbeit vermittelt. Weniger wertschöpfende Arbeiten werden entfallen und die Arbeitsschwerpunkte von Mitarbeitern werden sich verlagern. Aber wir dürfen eines auch nicht verschweigen: Durch die stetige Erhöhung des Grades der Automatisierung durch den Einsatz von KI werden Arbeitsplätze perspektivisch wegfallen.

KI-Implementierung erfordert hohe Anfangsinvestitionen. CEOs müssen überzeugende Business Cases entwickeln, um Stakeholder zu gewinnen. Aber bereits heute existieren eine Vielzahl von Standardaufgaben, die bei jedem Versicherer in fast identischer Weise auftreten und durch KI automatisiert werden könnten. Eine Zusammenarbeit zwischen mehreren

Versicherungsunternehmen im Sinne eines ersten Piloten bietet Potential zur Reduzierung der Anfangsinvestitionen.

Fazit

Die Versicherungsbranche erlebt durch KI einen beispiellosen Wandel. Der traditionelle CEO, der sich vor allem auf bewährte Strukturen und

Vertriebskanäle verlassen hat, wird durch einen modernen, technologiegetriebenen Manager ersetzt. Künftige Versicherungs-CEOs müssen KI nicht nur verstehen, sondern aktiv in ihre Strategie einbauen. Nur wer diese Transformation meistert, wird langfristig wettbewerbsfähig bleiben und sein

Unternehmen erfolgreich in die Zukunft führen.

¹ https://www.bitkom.org/sites/main/files/2022-09/Charts_Kuenstliche_Intelligenz_130922.pdf, Bitkom, 2022

² <https://arxiv.org/abs/2407.10247>, Marc Schmitt, Cornell University, 2024

Ein deutsches Versicherungsprodukt muss man nicht verstehen?

Ken Raffin / Dr. Thomas Zwack / Martin Fleischer



„Als Brand gilt ein Feuer mit Flammenbildung...“

Wenn Kunden erst Jura studieren müssen, um versichert zu sein, läuft etwas falsch.

Warum Verständlichkeit zur strategischen Waffe wird – und Komplexität kein Qualitätsmerkmal ist.

Ken Raffin / Dr. Thomas Zwack / Martin Fleischer

Ein deutsches Versicherungsprodukt muss man nicht verstehen?

Viele Versicherungsprodukte sind so gestaltet, dass sie für den durchschnittlichen Kunden kaum verständlich sind. Die Sprache in den Vertragsbedingungen ist kompliziert und voller Fachjargon. Dies führt dazu, dass Kunden nicht genau wissen, was sie eigentlich versichern und welche Leistungen sie im Schadensfall erwarten können.

Beispiel (AKB 2008, A.2.2.1): „Versichert sind Brand und Explosion. Als Brand gilt ein Feuer mit Flammenbildung, das ohne einen bestimmungsgemäßen Herd entstanden ist oder ihn verlassen hat und sich aus eigener Kraft auszubreiten vermag. Nicht als Brand gelten Schmor- und Sengschäden. Explosion ist eine auf dem Ausdehnungsbestreben von Gasen oder Dämpfen beruhende, plötzlich verlaufende Kraftäußerung.“ – Nun steht mein Kfz auf der A 9 in Flammen. Wird die Versicherung der Schaden ersetzen? Vielleicht. Mit Verlaub: Komplizierter kann man es nicht schreiben!

Um Auslegungsspielräume zu vermeiden, ist es natürlich nachvollziehbar, dass rechtlich präzise, umfassend und eindeutig formuliert werden muss. Heerscharen von Rechtsanwälten freuen sich über jede Unschärfe in der Formulierung, aber verständlicher wird

es für den Versicherungsnehmer dadurch nicht.

Am Ende verlassen sich Kunden deshalb oft auf Vermittler, Vergleichsportale oder Word-of-Mouth. Der Kunde muss sich an Dritte wenden, um das Produkt zu verstehen und zu bewerten – dabei müssten doch die Versicherer selbst das größte Interesse daran haben, ihre Produkte zu erklären und zu vertreiben.

Wie machen wir das Ganze nun nicht nur gut, sondern am besten? Hier drei Best Practices, um zu beginnen:

Best Practice 1: „Erkläre mir Dein Produkt einfach und barrierefrei“

Einige Versicherer haben erkannt, dass Transparenz und Verständlichkeit der Schlüssel zum Erfolg sind. Sie bieten ihren Kunden klare und verständliche Versicherungsprodukte an, die ohne Fachjargon auskommen. Ein Beispiel hierfür ist die DEVK, die eine Reihe von Versicherungen, darunter auch die Rechtsschutz- und die Privat Haftpflichtversicherung, in leichter Sprache formuliert und auf ihrer Website ausführlich erklärt.² Abzüge in der B-Note gibt es aber leider für das Kleingedruckte, welches darauf hinweist, dass für die „Versicherung [...] nur die Vertragsunterlagen in Schwerer Sprache gültig [sind]“.

Best Practice 2: Kundenorientierte Kommunikation und innovative digitale Tools

Einige Versicherer haben erkannt, dass digitale Tools ein wichtiger Bestandteil einer modernen Kundenbeziehung sind. Sie bieten ihren Kunden benutzerfreundliche Apps und Online-Portale an, mit denen sie ihre Versicherungen verwalten und Schadensfälle melden können. Ein Beispiel hierfür ist die Bupa Versicherung in Australien, die es in der Breite schafft, Kunden auf allen Kanälen an ihre Marke zu binden: sei es mit ihrer Facebook-App, welche spielerisch bei der Rauchentwöhnung unterstützt, sei es mit vernetzten Online-Communities oder mit mobilen Apps inkl. Gesundheitsrisikorechnern. Das 24/7 verfügbare Live-Support Angebot wird angenommen und verbessert zudem die Kundenbindung.³

Ken Raffin

Der Autor ist Manager bei Argon & Co und leitet Projekte in regulierten Industrien, speziell in Banken und Versicherungen.

Dr. Thomas Zwack

Der Autor ist Partner bei Argon & Co und verantwortet das Versicherungsgeschäft.

Martin Fleischer

Der Autor ist Vorstand für Produkte, Aktariat Leben und Kranken sowie für das Geschäft für Individualkunden bei der Versicherungskammer. Das neue Ressort Personenversicherung vereint die Bereiche Kranken- und Lebensversicherung unter einem Dach.

Früh mit den hauseigenen technischen Hausaufgaben zu beginnen ist kein Fehler. Mit neuen Technologien können die Schwächen der alten Technologien, Systeme und Prozesse mit Leichtigkeit identifiziert werden. Eine interne und tiefgreifende Optimierung mit dem Ziel einen reaktionsstarken technischen Unterbau zu schaffen, als starken Ausgangspunkt jeder Produktentwicklung, kann genau den zeitlichen Vorteil ausmachen, den nur der Erste am Markt beanspruchen kann.

Best Practice 3: Vertrauensgewinnung durch Transparenz

Vertrauen ist das A und O in der Versicherungsbranche. Der Wunsch nach Transparenz ist kein neuer, jedoch wird er immer wieder aufs Neue gehört. In der zweiten Jahreshälfte des Vorjahres kam dann das BGH-Urteil⁴, welches Transparenz fördert und vage Ausschlussgründe für unwirksam erklärt. Mit dem Aufkommen von KI und der steigenden technischen Komplexität wird es umso dringender, dass Versicherer Transparenz für Kunden erzeugen. Wie machen wir das? Durch die Etablierung einer durchgängigen und authentischen Kultur der Transparenz. Auch wenn es sich in den Anfangszügen ungewohnt anfühlen wird, sind die Vorteile industrieweit längst bekannt.⁵

Tarife dürfen kompliziert sein – Produkte nicht

Wer hat sie noch nicht gehört oder musste sie im Laufe der Ausbildung sogar auswendig lernen? Die Definition von Versicherung: „Deckung eines im Einzelnen ungewissen, insgesamt geschätzten Mittelbedarfs auf der Grundlage des Risikoausgleichs im Kollektiv und in der Zeit.“ (Farny, 2011¹). Schon die klassische Definition ist kompliziert und das Mindset trägt den Rest dazu bei. Ist das unsere Intention und notwendig? Nein!

Produktentwicklung ist mehr als das Festlegen von Versicherungsleistung und die Kalkulation eines Preises. Marke, Reputation und Positionierung sind nicht minder entscheidend für ein Produkt. Hinzu kommen Siegel von Ratingagenturen, die Kennzahlen über die Stabilität eines Unternehmens sowie in jüngster Zeit auch die ESG-Kriterien in die Produktbewertung integrieren. Darüber hinaus nehmen Value-added-Services als Gimmick zur Prävention oder im Leistungsfall immer mehr Raum ein. Gerade hier spielt viel Musik, um neue Standards zu setzen, um Produkte verständlicher und greifbarer zu machen oder um sich mit einem USP zu differenzieren.

In den letzten Jahren erleben wir zudem, dass das Konzept der sozialen Bewährtheit (Social Proof), z.B. über Kundenbewertungen für Kaufentscheidungen und Zufriedenheit immer relevanter wird. Es löst auch in der Assekuranz die Empfehlungen von Familie und Freunden ab. Damit rücken das Serviceversprechen und die tatsächlich erlebte Customer Experience immer stärker in den Fokus und werden ebenfalls als Teil des Produktes wahrgenommen. Oder trennen wir bei der Booking.com die Kundenbewertung vom Hotelstandard?

Märkte werden transparenter und das versicherungstechnische Ergebnis rückt weiter in den Vordergrund. Die Folge sind kompliziertere Preisgestaltungen. KI wird diese Entwicklung weiter verstärken. Ist es jedoch notwendig, unsere Kunden in die Technik des Dynamic Pricing mit immer mehr Risikoselektion, individuellen Kosten und Marktpreisen oder immer komplexeren Service- und Finanzkonstruktionen einzuweisen? Müssen unsere Vertriebspartner Aktuare und Investmentbanker sein? Nein. In der Wahrnehmung muss das Produkt einfach, transparent und passgenau sein. Auch ein Pilot erklärt vor dem Start nicht die Funktionsweise des Flugzeuges, und wir haben trotzdem ein gutes Gefühl.

Obwohl es uns das Korsett der Regulatorik und der Bürokratie oder auf Bedingungs-lücken spezialisierte Anwälte nicht leicht machen, ist es Aufgabe der Produktentwicklung, eine Sprache zu fin-den, die der Empfänger und nicht nur der Sender versteht. Ziel muss es sein, von einem Zutrauen über ein Vertrauen zum Anvertrauen zu kommen. Dann nehmen unsere Kunden im Flugzeug Versicherung auch gerne Platz.

Es reicht schon lange nicht mehr, nur gute Produkte anzubieten. Wissen über und das Befriedigen von individuellen Präferenzen, Bedürfnissen und damit verbundenen Preisbereitschaften sind essenziell, um ein ganzheitliches, hervorragendes Produkterlebnis zu bieten.

Noch vor ein paar Jahren hätte auch ich gesagt, dass Versicherungen fast ausschließlich das Sicherheitsbedürfnis adressieren. Spätestens in der betrieblichen Krankenversicherung wird deutlich, dass eine Versicherung auch andere Bedürfnisse befriedigen kann und damit auf einmal mit dem Jobrad im Wettbewerb steht. Und wenn unser Kunde Longevity als Ziel hat, interessiert ihn die regulatorisch vorgegebene Sparten-trennung in Leben- und Krankenversicherung wenig. Er möchte einen lebenslangen Partner für Gesundheit und finanzielle Sicherheit. Das zentrale Bedürfnis ist ein gutes Gefühl!

Summa summarum lebt kundenzentrierte Produktentwicklung von visionären Innovatoren. Geniale Ideen in der Versicherungstechnik und Services sind ebenso wichtig wie eine adressatengerechte Übersetzung, um das Kundenbedürfnis zu befriedigen.

MARTIN FLEISCHER,
Vorstandsmitglied Versicherungskammer

Fazit

Die deutsche Versicherungsbranche steht immer

noch vor großen Herausforderungen, wenn es darum geht, ihre Produkte verständlicher und kundenorientierter zu

gestalten. Und sind wir mal ehrlich, das Problem ist alles andere als neu. Es gibt aber mittlerweile erste positive Beispiele von Versicherern, die zeigen, wie es besser gehen könnte. Durch transparente und verständliche Produkte, kundenorientierte Kommunikation, innovative digitale Tools und maximale Transparenz können Versicherer das Vertrauen ihrer Kunden gewinnen und ihre Innovationskraft stärken. Sehen wir uns noch einmal den Auszug aus den AKB2008, A2.2.1 an. Wie wäre es denn damit? „Ihr Fahrzeug ist abgebrannt? Dann kommen wir für den Schaden auf. Punkt.“ Wer könnte uns noch aufhalten, außer wir selbst – und die Rechtsanwälte?

¹ Farny, D.: *Versicherungsbetriebslehre*, 5. Auflage, Karlsruhe 2011

² *Versicherungen der DEVK in Leichter Sprache*

³ *myBupa App | Download the my-Bupa app | Bupa*

⁴ *BGH zu Versicherung: Ausschluss muss verständlich sein*

⁵ *How increased trust and transparency can unlock growth | EY - Global*

Hat der traditionelle Versicherungsvertrieb ausgedient?

Katrin Engels



TikTok statt Termin beim Vertreter.
Algorithmus statt Abschlussmappe.

Finfluencer, Embedded Insurance und Plattformen
verändern die Spielregeln. Wer heute noch so verkauft wie
gestern, verliert morgen.

Katrin Engels

Hat der traditionelle Versicherungsvertrieb ausgedient?

*„Ich wünscht, wir könnten wieder sein,
wie wir früher einmal war’n
Mit dir ohne Führerschein
Richtung Mittelmeer fahr’n
Fenster auf und fahr die Küste lang
Weiß, ich werd dich wiederseh’n,
wenn ich nur wüsste, wann¹“*
(Pashanim, Mittelmeer)

Der geneigte Leser stolpert bei diesem Liedtext vielleicht direkt über die Phrase „...ohne Führerschein“ und denkt möglicherweise an Kontrahierungszwang, § 5 Abs. 1 Pflichtversicherungsgesetz (PfIVG) oder § 81 VVG, Zahlungsverweigerung bei vorsätzlicher Herbeiführung des Versicherungsfalls.

Die Genration Z, aber auf jeden Fall die Generation Alpha, sieht auf den ersten Blick einen Liedtext des deutschen Rappers Pashanim aus dem Jahr 2024. 41% der 18- bis 20-Jährigen haben übrigens keine Ahnung von Versicherungen und es interessiert sie auch nicht². Versicherungen stehen bei jungen Menschen auf der Belanglosigkeitsskala direkt neben Faxgeräten. Nun wollen wir ja im Versicherungsvertrieb nicht nur junge Menschen ansprechen – aber was wir feststellen müssen: Der Vertrieb ist in weiten Teilen immer noch altmodisch in Konzept, Sprache und Auftritt.

Werfen wir im Folgenden einen Blick auf zum Teil

außergewöhnliche Vertriebskonzepte, die das Potential haben, traditionelle Wege zu unterstützen und bestenfalls zu ersetzen.

Tschüss, Herr Kaiser!

Digitalisierung, Data Analytics, Künstliche Intelligenz und Social Media – Buzzwords, die uns mittlerweile seit Jahren in allen Geschäftsbereichen beschäftigen. Doch haben sie auch den Versicherungsvertrieb in Deutschland erreicht? Wohl kaum. Traditionelle Vertriebswege wie Agenturen und Makler dominierten immer noch den Markt, während Direktvertrieb und Online-Abschlüsse lediglich einen kleinen Teil der Gesamtab-schlüsse ausmachten.

Und dennoch wurden 2023 ca. 20% der Versicherungen online verkauft³, haben im Jahr 2024 bereits 80% der Deutschen mindestens einmal einen Online-Versicherungsvertrag geschlossen⁴. Sind damit Agenturen und Makler in ihrer Existenz bedroht?

Online-Kanäle auf dem Vormarsch

Das rasante Online-Wachstum ist vor allem durch Vergleichsplattformen wie Check24 und Verivox zu begründen. Für 56% der online geschlossenen Verträge wird eines dieser Portale herangezogen, gefolgt vom Direktvertrieb auf den Webseiten der Versicherungen und Online-Angeboten von Banken⁵. Die

Vergleichsplattformen haben sich damit als ernstzunehmende Konkurrenten zu traditionellen Maklern etabliert. Diese Plattformen bieten den Kunden die Möglichkeit, verschiedene Versicherungsangebote schnell und einfach zu vergleichen und direkt abzuschließen.

Drei bemerkenswerte Vertriebswege, die man kennen sollte

Neben der Tatsache, dass der Online Abschluss schneller und bequemer zu erledigen ist, ist besonders auch ein geschwächtes Vertrauen in den Vermittler bzw. Makler ein zentraler Grund. Besonders junge Menschen setzen ihr Vertrauen heutzutage in andere Aufklärungs- und Informationsquellen.

Finfluencer

Sogenannte „Finfluencer“, also Influencer, die sich mit Finanz- und Versicherungsthemen beschäftigen, spielen dabei eine zentrale Rolle. In Deutschland gibt es mittlerweile mehr als 300 aktive Finfluencer-Accounts mit insgesamt mehr als 10 Millionen Followern⁶. Sie leisten Beratung und Aufklärungsarbeit für ein meist junges Publikum. Da sie sich häufig selbst in der jeweiligen Altersgruppe befinden, verstehen sie es, ihr

Katrin Engels

Die Autorin ist Managerin bei Argon & Co und leitet Projekte in regulierten Industrien, speziell in Banken und Versicherungen.

Publikum perfekt zu adressieren, relevante Themen anzusprechen und somit Vertrauen aufzubauen.

Neben der Beratung lassen sie entsprechende Produktwerbung einfließen – aber auf eine niederschwellige, visuelle und vor allem persönliche Art und Weise. Ein Link in den Kommentaren zu relevanten Quellen und Plattformen macht einen einfachen und schnellen Vertriebsabschluss perfekt. Die Algorithmen der Social-Media-Plattformen ermöglichen zudem ein hochpräzises Targeting, sodass die Inhalte genau bei den Personen eingespielt werden, die gerade auf der Suche nach einer entsprechenden Versicherung sind.

Damit ist Social-Media kein reines Marketing-Instrument mehr, sondern entwickelt sich zu einem echten Vertriebskanal und damit zu einem ernstzunehmenden Konkurrenten zu den traditionellen Vertriebswegen.

smoney.digital – Lernen von Sparkassen

smoney ist ein Projekt der Sparkasse Düsseldorf und richtet sich ebenfalls gezielt an junge Menschen. Die Plattform (<https://www.smoney.digital>) bietet eine Beratung auf Augenhöhe, ohne formelle Barrieren. Die sogenannten „buddys“, junge Beraterinnen und Berater, stehen den Nutzerinnen und Nutzern persönlich, digital oder vor Ort zur Seite, um Fragen rund um Finanzen zu klären.

Neben Online gibt es aber auch ein Offline-Angebot. Der smoney-hub ist ein zentraler Treffpunkt im Herzen Düsseldorfs, der sich von den typischen Sparkassen-Filialen deutlich unterscheidet. Er bietet Raum für persönliche Beratung, Workshops, Events und sogar Freizeitaktivitäten wie Gaming. Die Atmosphäre ist offen und einladend, gestaltet mit modernen Elementen und ohne das traditionelle Sparkassen-Logo.

Der Erfolg gibt dem Konzept recht – neben dem Konzept in Düsseldorf, eröffnete im Oktober 2024 mit smore in Mannheim ein ganz ähnliches Konzept, und Youfin wird Mitte 2025 in Leverkusen folgen.⁷ Mithilfe dieser Konzepte konnte eine Steigerung der Social-Media-Reichweite um 250% im ersten Jahr erzielt werden und das Vertriebswachstum lag bei 200% im Kundensegment der 18-26-jährigen. Die Kundenabwanderung wurde auf 2% reduziert und der Bruttoumsatz je Kunde von 37 Euro auf 70 Euro pro Kunde gesteigert⁸.

Besser gut kopiert als weiterhin schlecht gemacht? Ein ähnliches Konzept würde dem Versicherungsvertrieb bestimmt gut tun.

Embedded Insurance

Neben Social Media ist ein weiterer zentraler Trend, der den klassischen Versicherungsvertrieb bedroht, die „Embedded Insurance“.

Embedded Insurance sind Versicherungsprodukte, die

direkt in den Kaufprozess von Konsumgütern und Dienstleistungen integriert sind. Dies bedeutet, dass Kunden Versicherungsschutz erwerben können, ohne aktiv nach einer Versicherung suchen zu müssen. Sei es die Auslandskrankenversicherung mit der gebuchten Reise oder der Diebstahlschutz für das neue Handy, vielleicht sogar die Risikolebensversicherung mit dem geplanten Fallschirmsprung – der Phantasie für mögliche Produktkombinationen sind keine Grenzen gesetzt.

Diese nahtlose Integration führt zu einer höheren Convenience und oft auch zu günstigeren Preisen, da die Versicherer durch Partnerschaften mit Händlern und Dienstleistern Kosten sparen können.

Heute können sich bereits ein Drittel der Deutschen vorstellen, Embedded-Insurance-Produkte zu nutzen⁹. In einer Welt, in der Bequemlichkeit und das Bedürfnis, alles aus einer Hand schnell parat zu haben, eine zentrale Rolle spielen, entwickelt sich die Embedded Insurance zu einem echten Verkaufsschlager und droht, den klassischen Vertrieb sukzessive obsolet zu machen.

Erfolgsstrategien für den Versicherungsvertrieb der Zukunft

Es kristallisiert sich heraus, dass der Versicherungsvertrieb der Zukunft geprägt sein wird von datenbasierten, hochpersonalisierten und integrierten Ansprachen. Wer

erfolgreich bleiben will, sollte sich mit folgenden Ansätzen intensiv auseinandersetzen:

1. Nutzung von First-Party-Daten: Durch den Aufbau und die Nutzung von First-Party-Daten können Versicherer personalisierte Angebote und Kampagnen erstellen, die besser auf die individuellen Bedürfnisse der Kunden abgestimmt sind. Machine-Learning-Programme können herangezogen werden, um aus erfolgten Kundeninteraktionen zu lernen und die Kundenansprache kontinuierlich zu verbessern.

2. Innovative Beratungsansätze: Ein persönlicher Beratungsansatz, in dem sich Kunden wiederfinden und der das Versicherungsprodukt weniger abstrakt wirken lässt, ist ein zentraler Erfolgsfaktor. Dazu gehört eine starke Social-Media-Präsenz, aber auch andere digitale Plattformen, die das Produkt nahbar machen. So hat AXA in Frankreich beispielsweise eine Mixed-Reality-Anwendung eingeführt, die es Kunden ermöglicht, Versicherungspolice und Schadensfälle in einer virtuellen Umgebung zu visualisieren. Dies verbessert das Verständnis komplexer Versicherungsprodukte und erhöht die Kundenzufriedenheit¹⁰.

3. Aufbau relevanter Kooperationen: Um einen integrierten Ansatz zu fahren, ist ein starkes Netzwerk essenziell.

Relevante Partnerschaften zwischen Produkt und Versicherung bilden ein ideales Kombi-Angebot und eine sichere Einnahmequelle für Versicherer.

“Social-Media entwickelt sich zu einem echten Vertriebskanal und damit zu einem ernstzunehmenden Konkurrenten zu den traditionellen Vertriebswegen.“

Fazit

Der Versicherungsvertrieb der Zukunft wird durch Datennutzung, Integration und Hyperpersonalisierung geprägt sein. Versicherer, die diese Trends frühzeitig adaptieren, werden in einer datengetriebenen und vernetzten Welt Wettbewerbsvorteile erzielen. Die Herausforderungen sind groß, aber die Chancen, die sich durch den technologischen Wandel bieten, sind ebenso vielversprechend. Es liegt an den Versicherern, die richtigen Weichenstellungen vorzunehmen und sich für die Zukunft zu

rüsten. Mögliche neue Versicherungskunden wollen von Gleichaltrigen mit ihren Worten abgeholt werden. Erreichen kann man sie problemlos über Snapchat, Insta und TikTok.

Jederzeit und überall!

„Drive Mode: Sport Plus, Baby, ich hab's eilig

Und sie schreibt: „Fahr nicht zu schnell“,

doch das ist leider unvermeidlich

Unser Leben ist verrückt, von uns sitzt keiner an ein' Schreibtisch¹¹“
(Pashanim, Mittelmeer)

¹ [https://de.wikipedia.org/wiki/Mittelmeer_\(Lied\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Mittelmeer_(Lied))

² <https://www.bearingpoint.com/de-de/publikationen-and-events/publikationen/umfrage-generation-z-hat-wichtige-ver-sicherungen-nicht-auf-dem-schirm/>

³ Gesamtverband der Versicherer, 2024

⁴ Bikom, 2024

⁵ Bikom, 2024

⁶ Forschungsprojekt HHL Leipzig Graduate School of Management, der Fachhochschule St. Pölten und die Beratungsagentur Paradots

⁷ <https://smore.digital/>

⁸ Argon & Co

⁹ Versicherungsmagazin, 2024

¹⁰ Versicherungswirtschaft-heute, 2023

¹¹ [https://de.wikipedia.org/wiki/Mittelmeer_\(Lied\)](https://de.wikipedia.org/wiki/Mittelmeer_(Lied))

Die unterschätzten Strategen der Transformation

Burkhard Wagner / Jan-Luca Wolf



Sie finanzieren Autos.
Doch künftig steuern sie Mobilität.

Warum Automotive Captives vom stillen Absatzhelfer zum
strategischen Machtfaktor werden – und warum ihr
Scheitern ganze Konzerne gefährden würde.

Burkhard Wagner / Jan-Luca Wolf

Die unterschätzten Strategien der Transformation

Warum Automotive Captives zum Schlüssel der Mobilitätswende werden müssen

In diesem Artikel wird aufgezeigt, warum Automotive Captives im Wandel der Mobilitätsbranche vom Finanzdienstleister zum strategischen Schlüsselakteur avancieren – und welche Schritte jetzt nötig sind, um ihre strukturellen Stärken in digitale, resiliente Zukunftsmodelle zu überführen.

Lange galten Captives – die konzerneigenen Finanzdienstleister der Automobilhersteller – als stille Leistungsträger. Sie finanzierten Fahrzeuge, stützten Absatzstrategien und stärkten die Kundenbindung. Doch diese Rolle genügt nicht mehr. Die Spielregeln im Markt haben sich radikal verändert: Kundenverhalten, technologische Ansprüche und regulatorische Anforderungen verschieben sich schneller, als viele Systeme folgen können. Captives stehen am Wendepunkt. Sie müssen sich strategisch neu erfinden. Die entscheidende Frage lautet: Wie gelingt der Wandel – und warum sind sie unverzichtbarer denn je?

Captives neu gedacht: Möglichmacher, nicht nur Verwalter

Captives sind heute mehr als klassische Absatzfinanzierer: Sie bilden das Bindeglied zwischen Marke, Markt und Kunden – mit tiefem Datenverständnis, direktem Marktzugang und zunehmender Verantwortung für neue

Geschäftsmodelle. Im Zusammenspiel mit dem OEM liefern sie passgenaue Lösungen für Endkunden, Händler und B2B-Partner. Gerade in der Transformation der Mobilitätsbranche entwickeln sich Captives vom operativen Dienstleister zum strategischen Impulsgeber. Immer mehr übernehmen aktiv Innovationsverantwortung – etwa durch die Entwicklung eigener Abo-Modelle, die Integration digitaler Versicherungsprodukte direkt in den Fahrzeugkaufprozess oder durch datenbasierte Angebote wie Payper-Use-Finanzierungen. Diese Initiativen zeigen: Captives gestalten zunehmend selbst die Mobilitätslösungen von morgen.

In Zeiten von disruptiven Marktkräften sind sie Plattform für neue Mobilitätsdienste, Stabilisator in volatilen Phasen und Hebel für nachhaltige Geschäftsmodelle. Ihre Nähe zu Kunden ermöglicht exakte Einblicke in Nutzungsmuster, Präferenzen und Zahlungsbereitschaften – unverzichtbar im Aufbau datengetriebener Wertschöpfung. Der Beweis: Rund 75% aller Neuzulassungen in Deutschland werden über Finanzierung oder Leasing abgewickelt. Und Captives dominieren dieses Geschäftsfeld.¹

Aktuelle Marktlage: Ein Markt unter Spannung

Die Marktverfassung lässt sich als ambivalent beschreiben. Trotz starker Marken und hoher Volumina bröckeln die Marktanteile – digitale Angreifer und flexible Plattformanbieter gewinnen systematisch an Boden. Laut der BCG Global Auto Finance Study (2023)² verlieren klassische Captives Marktanteile im Neuwagengeschäft an Plattformanbieter, digitale Direktfinanzierer und abonnement-basierte Dienste. Zwischen 2018 und 2023 sank der Anteil der Captives an der privaten Neuwagenfinanzierung von 62% auf unter 55%.

Hinzu kommt ein deutlicher Anpassungsdruck: ESG-Regularien, steigende Kundenerwartungen und technologische Lücken setzen etablierte Anbieter unter Zugzwang. Während OEMs in der Elektrifizierung Tempo machen, verlieren viele

Captives den Anschluss. Ihre digitale Abschlussquote liegt oft deutlich unter

Burkhard Wagner

Der Autor ist Senior Partner und Geschäftsführer der Strategieberatung Argon & Co. Er berät seit über 20 Jahren Banken und Versicherer bei strategischen Fragestellungen – mit Fokus auf Transformation, Digitalisierung und nachhaltige Geschäftsentwicklung.

Jan-Luca Wolff

Der Autor ist Senior Consultant bei Argon & Co und unterstützt Banken und Versicherungen. Er begleitet seine Kunden bei strategischen und transformatorischen Herausforderungen – stets mit einem klaren Fokus auf eine praxisorientierte Umsetzung.

internationalen Benchmarks – asiatische und US-Anbieter erreichen bereits über 50% Digitalanteil, Deutschland bleibt unter 20%³.

Zusätzlich belastet die Restwertproblematik von Elektrofahrzeugen das Geschäftsmodell. Unsichere Wiederverkaufswerte, technologische Alterung und fehlende Standards bei der Batteriebensdauer erschweren kalkulierbare Leasingangebote. Für Captives bedeutet das ein wachsendes Risikopotenzial – für OEMs droht bei unzureichender Restwertabsicherung eine Rückkopplung auf Absatz und Bilanzstabilität.

Risiken: Wenn Trägheit zur strategischen Bedrohung wird

Die Herausforderungen sind vielschichtig – und verstärken sich gegenseitig. Der regulatorische Rahmen wird enger: ESG-Pflichten, IT-Sicherheitsanforderungen und Kapitalregeln der BaFin schränken strategische Spielräume zunehmend ein. Parallel bremsen überholte IT-Architekturen, fragmentierte Datenhaushalte und starre Konzernsysteme die Innovationsgeschwindigkeit.

Wettbewerber agieren längst anders: Mit KI-gestützten Kreditentscheidungen, flexiblen Produkten und radikaler Kundenorientierung setzen sie neue Standards. Viele Captives hingegen kämpfen mit interner Schwerfälligkeit – Silostrukturen, lange Entscheidungswege und geringe

Umsetzungsgeschwindigkeit kosten Marktanteile. Die zentrale Erkenntnis: Wer sich jetzt nicht bewegt, wird in absehbarer Zeit überholt.

Wettbewerb: Neue Spielregeln, neue Kräfteverhältnisse

Der Wettbewerb im Captive-Segment wird nicht nur intensiver – er wird neu definiert. Die Erfolgsfaktoren verschieben

“Entscheidend ist nicht die Höhe der Mittel, sondern die Fähigkeit strategisch zu priorisieren und konsequent umzusetzen.“

sich: Es geht nicht mehr um Marktanteil allein, sondern um digitale Exzellenz, Plattformfähigkeit und strategische Partnerschaften.

Marktführer differenzieren sich zunehmend durch die Qualität ihrer Kooperationen mit Drittanbietern, den Ausbau datengetriebener Preisstrategien und signifikante IT-Investitionen – oftmals über zehn Prozent des operativen Budgets. Digitale Vergleichsportale wie Check24 oder smava werden zu dominanten

Abschlusskanälen. Doch viele Captives bleiben hier unsichtbar – und damit austauschbar. Die interne Benchmark zeigt: Entscheidend ist nicht die Höhe der Mittel, sondern die Fähigkeit, strategisch zu priorisieren und konsequent umzusetzen.

Digitale Wettbewerber gewinnen zwar an Sichtbarkeit – durchgesetzt haben sie sich jedoch nicht flächendeckend. Captives bleiben durch ihre Nähe zum OEM, den Zugang zum Handel und umfassende Kundendaten strukturell im Vorteil. Diese ermöglichen präzise Aftersales-Angebote und hohe Erfolgsquoten bei Anschlussfinanzierungen – Potenziale, die digitale Anbieter bislang kaum erreichen. Wer diese Stärken in digitale Lösungen übersetzt, bleibt nicht nur wettbewerbsfähig – sondern wird zum Taktgeber.

Reaktion: Resilienz als strategischer Imperativ

Resilienz ist längst mehr als Reaktion auf externe Schocks – sie ist zur Grundbedingung für Zukunftsfähigkeit geworden. In einem Umfeld struktureller Unsicherheit, hoher regulatorischer Dynamik und technologischem Wandel entscheidet Resilienz darüber, ob ein Geschäftsmodell überdauert – oder verschwindet.

Für Captives heißt das konkret: Sie müssen nicht nur belastbar, sondern lernfähig sein. Das bedeutet, regulatorische Veränderungen frühzeitig zu antizipieren, technologische Entwicklungen aktiv zu

adaptieren und interne Strukturen so flexibel zu halten, dass neue Geschäftsmodelle nicht im Organigramm steckenbleiben.

Fünf Dimensionen bilden das Fundament eines resilienten Setups: technologische Modernität, organisatorische Agilität, strategische Klarheit, finanzielle Stabilität und ein belastbares Markenversprechen. Studien zeigen: Wer diese Faktoren systematisch verankert, erzielt nicht nur bessere Performance, sondern baut die Fähigkeit, auf Dauer zu führen. Die Unterschiede sind messbar: Resiliente Captives erreichen laut Benchmarks bis zu 30 % höhere EBIT-Margen – in einem Markt, in dem jeder Zehntelprozentpunkt zählt.⁴

Der Transformationspfad: Von der Standortbestimmung zum Zielbild

Transformation beginnt mit Ehrlichkeit: Wo steht die Captive wirklich – technologisch, organisatorisch, markenseitig? Nur auf Basis einer präzisen Diagnose lassen sich realistische Zielbilder definieren. Vier

strategische Optionen bieten Orientierung:

Mobilitätsplattform-Betreiber: Kundennahe, digitale Orchestrierung von Finanzierung, Mobilität und Service.

Innovationsführer: Technologisch vorn, schnell in der Umsetzung, stark in der Partnerschaft – als Pilotgeber für neue Finanzierungs- und Mobilitätslösungen.

Nachhaltigkeits-Champion: ESG-konform, regulatorisch exzellent aufgestellt und Treiber grüner Produktwelten.

Asset-light Finanzierungsvermittler: Fokussiert auf Skalierung über Drittanbieter – kein Bestand in der Bilanz, hohe Flexibilität, starke Plattform-Integration.

Wesentlich ist nicht maximale Innovationshöhe, sondern Passgenauigkeit und Umsetzungsfähigkeit. Darauf folgen operative Hebel: Datenintegration, agile Governance, neue Führungskulturen. Erfolgsfaktor Nummer eins bleibt: Umsetzung. Nicht morgen. Heute.

Fazit: Captives sind kein Auslaufmodell – sie sind Schlüsselakteure der Mobilitätszukunft

Automotive Captives sind keine Auslaufmodelle – sie sind strategische Schlüsselakteure der Mobilitätswende. Wer ihre gewachsene Stärke in digitale Intelligenz, operative Agilität und marktorientierte Resilienz übersetzt, macht aus traditioneller Finanzkraft ein Zukunftsversprechen.

Abwarten ist keine Option mehr. Die strategische Relevanz von Captives entscheidet sich nicht in der Vergangenheit, sondern in der Geschwindigkeit ihrer Transformation. Wer gestalten will, muss jetzt handeln. Punkt.

¹ DK/Zentralverband Deutsches Kraftfahrzeuggewerbe, Marktanalyse Finanzierung & Leasing 2022

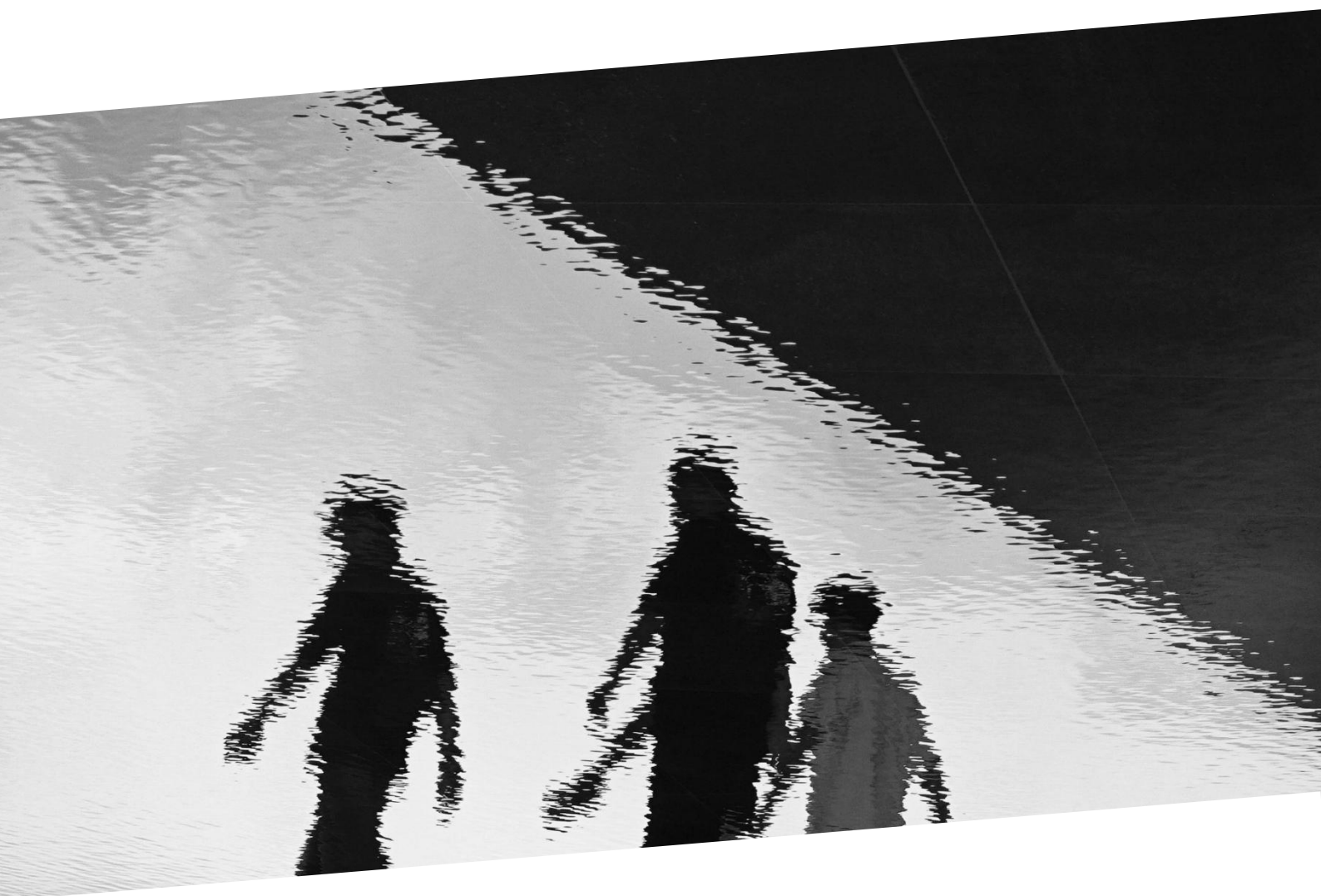
² BCG Global Auto Finance Study 2023

³ McKinsey Mobility Finance Report, 2022

⁴ PwC Automotive Finance Benchmarking 2022

Krankenversicherer im Wandel: Vom Policenanbieter zum Gesundheitspartner

Jan Birnbaum / Enrico Lanza



Erstatten reicht nicht mehr.

Versicherte erwarten Prävention, digitale Services und echte Begleitung. Die Krankenversicherung steht vor der vielleicht größten Identitätsfrage ihrer Geschichte.

Jan Birnbaum / Enrico Lanza

Krankenversicherer im Wandel: Vom Policenanbieter zum Gesundheitspartner

Ein Gesundheitsmarkt unter Druck – und im Umbruch

Der deutsche Gesundheitsmarkt steht an einem entscheidenden Wendepunkt. Die finanziellen Belastungen nehmen stetig zu: Im Jahr 2024 beliefen sich die Ausgaben der Krankenversicherungen laut Statistischem Bundesamt auf rund 424 Mrd. Euro – ein Zuwachs von über 8,5% gegenüber dem Vorjahr. Doch die steigenden Kosten sind nicht das einzige Problem. Auch die Bedürfnisse und Erwartungen der Versicherten haben sich spürbar verändert. (Statistisches Bundesamt, April 2025)

Mehr als 70% der Deutschen wünschen sich laut einer Bitkom-Studie digitale Gesundheitsservices wie Videosprechstunden, elektronische Patientenakten oder mobile Anwendungen. Der tatsächliche Nutzungsgrad jedoch bleibt verschwindend gering. So greift beispielsweise nur etwa ein Prozent der Versicherten auf die elektronische Patientenakte zurück – ein ernüchternder Wert, der den digitalen Reifegrad des deutschen Gesundheitssystems offenlegt. (Bitkom, Juli 2024)

Auch im Bereich der Prävention zeigt sich ein strukturelles

Defizit. Nur rund sechs Prozent der Gesundheitsausgaben fließen in präventive Maßnahmen – ein Wert, der nur marginal über dem OECD-Durchschnitt liegt (OECD Health at a Glance, November 2023). Dabei ist der Nutzen präventiver Investitionen längst belegt: Internationale Studien zeigen, dass jeder eingesetzte Euro langfristig bis zu drei Euro an Folgekosten einsparen kann. In einem System,

das zunehmend unter Druck steht, kann diese Effizienzreserve zum entscheidenden Faktor für die Versicherer werden (Baicker et al, Februar 2010).

Ein Szenario für das deutsche Gesundheitssystem in 20 Jahren?

Das Gesundheitssystem in Deutschland wird zukünftig von „LifeTrust“, einem globalen Gesundheits-KI-Konsortium, gesteuert. Jede(r) Bürger(in) besitzt dann einen sogenannten „LifeScore“. Dieser Gesundheitswert wird u.a. aus DNA, Sozialverhalten, Ernährung, sportlicher Aktivität und mentaler Stabilität errechnet. Wer hier einen hohen Wert nachweisen kann, bekommt zukünftig von den Krankenversicherern eine medizinische Topversorgung, Coaching, und Vorsorgeleistungen spendiert. Wer zu niedrig liegt, rutscht in die Warteschleife.

„Aufgrund Ihres Scores ist eine Krebstherapie der Klasse A nicht bewilligungsfähig. Sie können alternativ eine Klasse-C-Therapie wählen oder ein medizinisch-ethisches Gremium zur Lebenswertprüfung kontaktieren.“

Algorithmen entscheiden auf Basis des Gesundheitswerts zukünftig über die Bewilligung einer lebensnotwendigen Therapie.

Quelle: ChatGPT auf die Frage, wie sich das Gesundheitssystem in den nächsten 20 Jahren in einem Extrem-szenario entwickeln könnte.

Ethischer Konflikt? Auf jeden Fall!

Realistisches Szenario? Wohl kaum, aber auch nicht undenkbar.

Jan Birnbaum

Der Autor ist Partner bei der Strategieberatung Argon & Co

Enrico Lanza

Der Autor ist Consultant bei Argon & Co

“Krankenkassen, die in verständliche, barrierefreie Kommunikation investieren, sei es durch Chatbots, Video-Tutorials oder personalisierte Erklärtexte, verbessern nicht nur das Nutzungserlebnis, sondern auch die tatsächliche Versorgungsqualität.“

Der Versicherte im Mittelpunkt – Neue Erwartungen an Krankenkassen

Versicherte wollen heute mehr als nur die Erstattung medizinischer Leistungen. Sie erwarten aktive Unterstützung, im Idealfall bereits bevor gesundheitliche Probleme entstehen. Laut Bain & Company wünschen sich 60% der Deutschen Angebote zur Gesundheitsförderung, sei es durch Ernährungstipps, Bewegungsempfehlungen oder mentale Unterstützung. Diese Haltung markiert eine klare Abkehr vom traditionellen Rollenverständnis der Krankenversicherer. (Bain, Juni 2023)

Doch das Angebot hinkt der Nachfrage hinterher: Nur 16% der Befragten kennen digitale Präventionsangebote ihrer eigenen Kasse. Hier zeigt sich eine Lücke – nicht nur in der Leistung, sondern auch in der Kommunikation. Wer sich im Wettbewerb behaupten will, sollte sich vom passiven Kostenerstatter zum aktiven Lebensbegleiter entwickeln. (EY, Juli 2024)

Technologie als Motor: Digitale Nähe statt analoger Distanz

Die Digitalisierung ist längst nicht mehr optional, sie ist Voraussetzung für Effizienz, Kundennähe und Innovationskraft. Laut einer Studie von EY möchten 81% der Versicherten alle Leistungen ihrer Krankenkasse über eine zentrale App nutzen können. Besonders auffällig dabei: Der Wunsch

nach digitaler Kommunikation ist nicht nur bei jungen Versicherten verbreitet. Auch die Altersgruppe zwischen 40 und 59 Jahren zeigt eine hohe Affinität zu digitalen Lösungen. (EY, Juni 2024)

Das ökonomische Potenzial ist dabei beachtlich: McKinsey schätzt den jährlichen Nutzen durch Digitalisierung im Gesundheitswesen auf rund 42 Mrd. Euro. Bislang wurde davon jedoch nur ein Bruchteil realisiert – etwa 1,4 Mrd. Euro im Jahr 2022. Die größten Effekte lassen sich dabei durch Produktivitätssteigerungen bei Leistungserbringern erzielen, etwa in Krankenhäusern oder eben bei Versicherungen. Doch auch die Verringerung medizinisch vermeidbarer Eingriffe durch präventive Maßnahmen trägt erheblich zum Einsparpotenzial bei. (McKinsey, Mai 2022)

Technologie kann damit nicht nur Prozesse beschleunigen oder Kosten senken – sie verändert grundlegend, wie Versicherte mit ihrer Krankenkasse interagieren. Wer diese Entwicklung aktiv gestaltet, etabliert sich als relevanter Akteur im digitalen Gesundheitssystem.

Zwischen Datenschutzpflicht und Innovationsdruck

Mit der zunehmenden Digitalisierung wächst auch die Verantwortung für den Umgang mit sensiblen Gesundheitsdaten. Zwei Drittel der Versicherten wären bereit, ihre Daten für die medizinische

Forschung freizugeben, vorausgesetzt, der Umgang erfolgt transparent und kontrollierbar. Genau hier liegt die Herausforderung: Versicherer müssen nicht nur rechtlich sauber agieren, sondern auch Vertrauen aufbauen. (Bitkom, Juli 2024)

Seit 2024 schafft die Politik mit dem Digital-Gesetz (DigiG) und dem Gesundheitsdatennutzungsgesetz (GDNG) die nötigen Rahmenbedingungen: Das E-Rezept wird Pflicht, die elektronische Patientenakte (ePA) ab 2025 automatisch eingeführt, außer bei aktivem Widerspruch. Zudem dürfen Gesundheitsdaten künftig pseudonymisiert für Forschungszwecke genutzt werden.

Für Krankenkassen bedeutet das: Sie müssen nicht nur technisch aufrüsten, sondern Vertrauen durch klare Kommunikation, Datenschutzkonzepte und echten Mehrwert schaffen. Denn wer digitale Infrastruktur mit echter Nutzerorientierung verbindet, wird zum glaubwürdigen Partner im neuen Gesundheitsökosystem.

Gesundheitskompetenz stärken – Kommunikation als Versorgungsqualität

Technologie allein reicht nicht aus. Sie entfaltet ihren Nutzen nur, wenn die Versicherten auch verstehen, wie sie funktioniert und welchen Mehrwert sie bietet. Doch genau hier zeigt sich ein bedenklicher Trend: Laut einer Studie der Technischen Universität

München ist die Gesundheitskompetenz in Deutschland seit 2014 um über 20% gesunken. (TUM, April 2025)

Die Folgen sind real: Menschen mit geringer Gesundheitskompetenz haben ein deutlich höheres Risiko für Krankenhaus-Wiedereinweisungen oder Komplikationen nach der Entlassung. Das betrifft nicht nur einzelne Patientenschicksale, sondern belastet auch das System. Krankenkassen, die in verständliche, barrierefreie Kommunikation investieren, sei es durch Chatbots, Video-Tutorials oder personalisierte Erklärtex-te, verbessern nicht nur das Nutzungserlebnis, sondern auch die tatsächliche Versorgungsqualität. (Shahid et al., 2022)

Handlungsempfehlungen: Was Krankenversicherer jetzt tun können

Die Herausforderungen sind groß, aber die Hebel für Veränderung sind klar definiert. Krankenversicherer sollten

folgende fünf strategische Stoßrichtungen verfolgen:

1. Strategiewechsel zur Prävention

Viele chronische Krankheiten sind durch Lebensstilinterventionen vermeidbar. Versicherer müssen endlich vom reinen Kostenerstatter zum Lebensstil-Coach werden.

2. Vertrauen durch Datensouveränität

Datenschutz ist ein Differenzierungsmerkmal. Transparente, nutzerfreundliche Datenpolitik zählt direkt auf Kundenbindung ein.

3. Ökosysteme statt Insellösungen

Erfolgreiche Anbieter bauen Netzwerke – mit Startups, Kliniken, Pflegeanbietern und Tech-Partnern. AOK Plus und AXA gehen hier voran.

4. Digitale Customer Experience priorisieren

Der Wechsel zur Konkurrenz ist mühsam – das nutzen viele

Ein ethisches Leitbild

Die Rolle von Krankenversicherern wandelt sich vom Kostenerstatter zum vertrauensvollen Gesundheitsbegleiter, als Ausdruck eines ethischen Leitbilds, das Autonomie, Solidarität und Prävention vereint.

Dann sind es am Ende vielleicht doch nicht die Algorithmen, die auf Basis eines Gesundheitswerts über die Bewilligung einer lebensnotwendigen Therapie entscheiden. Und Gesundheit wird zukünftig auch nicht zur moralischen Pflicht und Krankheit zur individuellen Schuld.

Mens conscia recti – Versicherer mit Gewissen, sich dem Richtigen bewusst zu sein.

Anbieter aus. Doch wer eine echte, intuitive Nutzererfahrung bietet, gewinnt Loyalität.

5. Langfristige Positionierung als "Longevity-Partner"

Der Fokus verlagert sich von kurzfristiger Kostensenkung auf lebenslange Gesundheit. Versicherer, die diesen Wandel aktiv gestalten, sichern sich nachhaltiges Vertrauen.

In Deutschland findet man natürlich bei den gesetzlichen Krankenkassen wie auch bei den privaten Krankenversicherern sehr gut erste Ansätze. International lassen sich beispielhaft folgende Unternehmen nennen:

Vitality (UK) ist ein Pionier bei verhaltensbasierten Versicherungen. (<https://www.vitality.co.uk>)

Bupa (UK, Australien, Spanien) ist eine Krankenversicherung, die selbst eine Vielzahl von Gesundheitsdienstleistungen anbietet. Telemedizin steht dabei in einem besonderen Fokus. Mit der Plattform form „Blua“ werden bereits heute viele Millionen Nutzer erreicht. (<https://www.bupa.com/impact/digital-healthcare/blua>)

Kaiser Permanente (USA) ist ein Verbund aus

Versicherung und Versorgung und legt großen Wert auf die präventive Medizin mit Impfungen, Screenings, genetischen Studien, eigener Biobank und klinischer Forschung. (<https://healthy.kaiserpermanente.org/front-door>)

Fazit: Versicherung wird Gesundheit

Der Wandel ist unverkennbar. Krankenversicherer, die sich als digitale, empathische und gesundheitsorientierte Partner neu erfinden, gewinnen nicht nur Marktanteile, sondern das, was im 21. Jahrhundert zum eigentlichen Erfolgsfaktor wird: das Vertrauen der Menschen. In einer älteren und komplexer werdenden Gesellschaft ist diese Rolle nicht nur unternehmerisch sinnvoll, sie ist gesellschaftlich notwendig.

Quellen:

Statistisches Bundesamt, April 2025: <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Gesundheit/Gesundheitsausgaben/Tabellen/ausgabentraeger.html>

Bitkom, Juli 2024: <https://www.bitkom.org/sites/main/files/2024-07/240716bitkomchartshealth2024final.pdf>

OECD Health at a Glance, November 2023:

https://www.oecd.org/en/publications/health-at-a-glance-2023_7a7afb35-en.html

(Baicker et al, Februar 2010: Baicker, Katherine & Cutler, David & Song, Zirui. (2010). Workplace Wellness Programs Can Generate Savings. Health affairs (Project Hope). 29. 304-11. 10.1377/hlthaff.2009.0626.

Bain, Juni 2023: https://www.bain.com/globalassets/noindex/2023/bain_report_customer-behavior-and-loyalty-in-insurance-global-edition-2023.pdf

EY, Juli 2024: <https://www.ey.com/content/dam/ey-unified-site/ey-com/de-de/industries/health/documents/ey-digital-health-studie-2024.pdf>

Ottanova, Mai 2025: <https://www.otto-nova.de/>

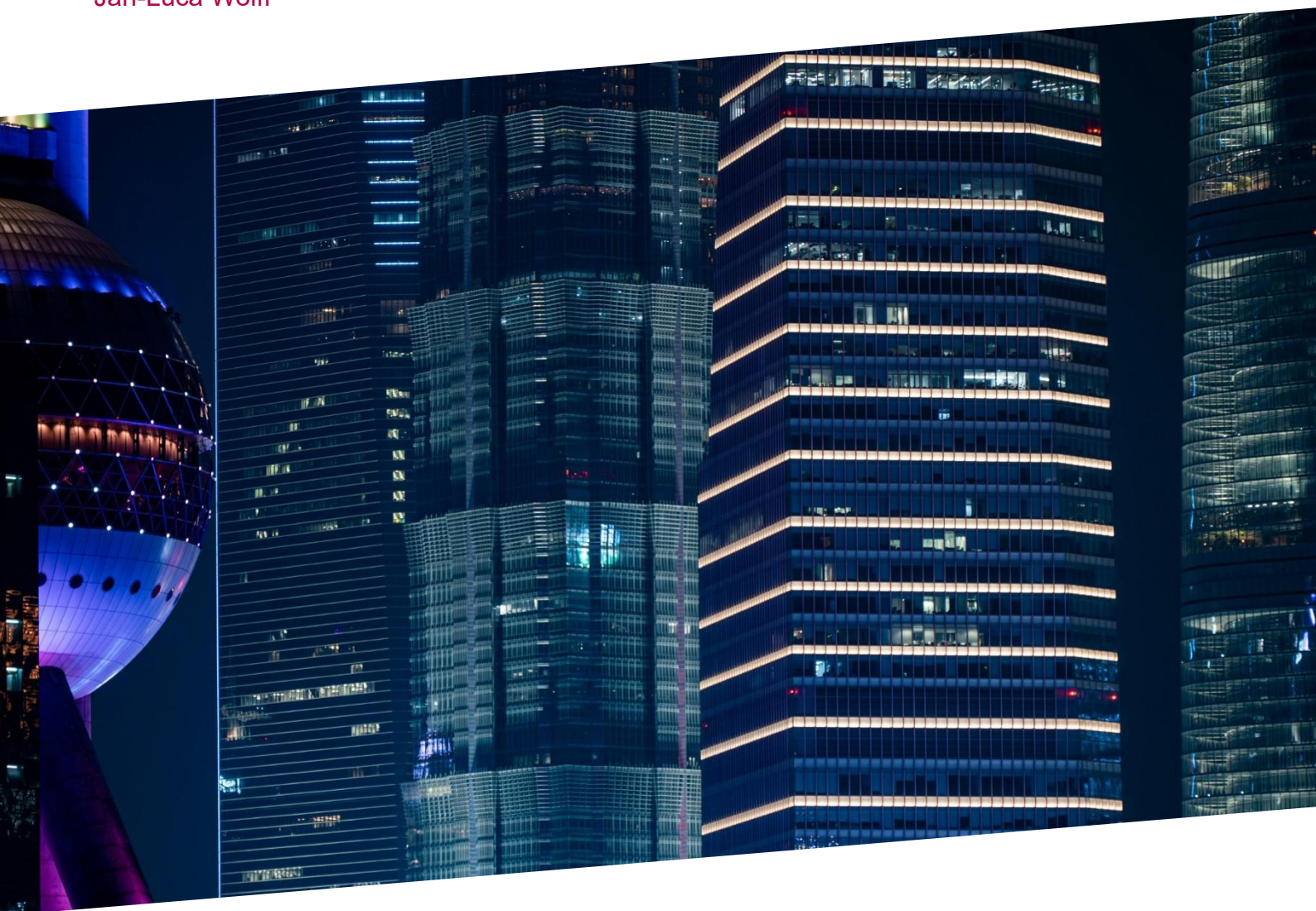
Mckinsey, Mai 2022: https://www.mckinsey.de/~media/mckinsey/locations/europe%20and%20middle%20east/deutschland/news/presse/2022/2022-05-24%2042-mrd-euro-chance/220524_mckinsey_die%2042-mrd-euro-chance.pdf

TUM, April 2025: https://www.tum.de/aktuelles/alle-meldungen/pressemittelungen/details/gesundheitskompetenz-in-deutschland-weiter-gesunken?utm_source=chatgpt.com

Shahid et al., 2022: https://bmchealth-servres.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12913-022-08527-9?utm_source=chatgpt.com

Werden kleine / mittelständische Versicherer und Monoline-Insurer verschwinden?

Jan-Luca Wolff



Größe war lange Sicherheit.
Jetzt wird sie zur Hypothek.

Zwischen Regulatorik, IT-Kosten und Plattformdruck
entscheidet sich, wer eigenständig bleibt – und wer im
Schatten größerer Player verschwindet.

Jan-Luca Wolff

Werden kleine / mittelständische Versicherer und Monoline-Insurer verschwinden?

Eine Spezialisierung kann für Unternehmen sehr vorteilhaft sein, insbesondere in hochkompetitiven oder technologiegetriebenen Märkten. Aber sie birgt auch erhebliche Risiken, insbesondere, wenn sich das Umfeld des Unternehmens stark verändert. Werfen wir mal kurz einen Blick in andere Branchen. Dort finden wir sehr bekannte Beispiele von spezialisierten Unternehmen, die aufgrund interner Schwächen (Strategie, Management, Technologie, etc.) und externen Umbrüchen (Markt, Regulierung, etc.) in Schieflage geraten sind und heute entweder nicht mehr existieren, verkauft wurden oder nur noch der Firmenname von einem anderen Unternehmen genutzt wird. Kodak, BlackBerry, Escada und Karmann sind einige Beispiele dafür. Kehren wir nun zurück in den Versicherungsbereich und befassen uns mit hoch spezialisierten Versicherungsunternehmen.

In diesem Artikel erfahren Sie, warum kleine Versicherer und Monoline-Anbieter trotz massivem Marktdruck nicht zum Auslaufmodell werden müssen. Wir zeigen, wie Spezialisierung, Technologie und Kooperation zu strategischen Stärken werden können. Praxisbeispiele illustrieren, wie Nischenanbieter ihre Kundennähe und Flexibilität erfolgreich ausspielen. Und wir skizzieren einen

Transformationspfad, mit dem sich auch Kleine Player für die Zukunft aufstellen können.

Nischenakteure unter Druck – aber noch lange nicht irrelevant

Die Herausforderung im Überblick

Kleine, spezialisierte Versicherer und Monoline-Anbieter stehen unter massivem Druck: Sie verlieren Anteile gegenüber großen Allround-Versicherern, internationalen Wettbewerbern und digital in Plattformen. Gleichzeitig steigen regulatorische Anforderungen, digitale Technologien dominieren und Kunden erwarten nahtlose, personalisierte und direkte Angebote. Dennoch halten sich viele Nischenanbieter aufgrund ihrer Flexibilität und Kundennähe – jetzt gilt es, diese Stärken systematisch zu nutzen und in Zukunftspotenziale zu übersetzen.

Strukturelle Erosion etablierter Geschäftsmodelle

Die Herausforderungen kleiner und spezialisierter Versicherer sind selten das Ergebnis eines plötzlichen Markteinbruchs – vielmehr handelt es sich um eine schleichende, strukturelle Erosion. Über Jahre hinweg sind die Anforderungen an Kapitalausstattung, Compliance, Digitalisierung und Kundenzentrierung kontinuierlich gestiegen – und treffen gerade jene hart, die kaum

bis keine Skaleneffekte erzielen können.

Große Wettbewerber investieren jährlich Millionenbeträge in KI-gestütztes Underwriting, skalierbare Cloud-Infrastrukturen, automatische Schadenprozesse und hybride Servicekanäle. Sie schaffen so nicht nur Effizienz, sondern auch neue Kundenerlebnisse. Parallel wirken Regulierungsinitiativen wie Solvency II, ESG-Berichtspflichten oder IDD-Vorgaben als Belastungstreiber. Was für große Akteure in dedizierten Einheiten organisiert und beackert wird, bindet bei kleineren Anbietern unverhältnismäßig viele Ressourcen.

Monoline-Anbieter trifft diese Situation nochmal verschärft. Ihre Konzentration auf ein einzelnes Produktsegment – etwa Lebens-, Unfall- oder Rechtsschutzversicherung – macht sie besonders anfällig für branchenspezifische Disruptionen. Ein regulatorischer Eingriff oder technologische Sprunginnovation genügt, um das gesamte Geschäftsmodell unter Druck zu setzen. Zudem fehlt es häufig an Diversifikation im Risikomanagement und an cross-selling-fähigen Kundenbeziehungen.

Was früher als schlank und effizient galt, wird heute zum strategischen Nachteil. Ohne

Jan-Luca Wolff

Senior Consultant bei Argon & Co und unterstützt Banken und Versicherungen.

digitale Skalierung, integrierte Vertriebsmodelle und technologisch gestützte Produktentwicklung geraten viele dieser Anbieter zunehmend ins Hintertreffen – und drohen, im Schatten der Großen unsichtbar zu werden. Doch das muss – und darf nicht so bleiben.

Strategische Handlungsoptionen: Nische als Stärke nutzen

Der Rückzug aus dem Markt ist kein unausweichliches Schicksal – im Gegenteil. Kleine und spezialisierte Versicherer können ihre strukturellen Vorteile gezielt ausspielen, wenn sie bereit sind, ihre Strategie konsequent zu schärfen und ihre Organisation dafür neu auszurichten. Drei erfolgversprechende Stoßrichtungen haben wir in der Praxis herauskristallisieren können:

a.) Spezialisierung mit Qualitätsführerschaft

Statt mit den Ressourcen und der Marktmacht großer Allrounder zu konkurrieren, lohnt sich für kleinere Anbieter die konsequente Fokussierung auf spitze Zielmärkte. Gerade dort, wo Bedürfnisse hochgradig spezifisch sind – etwa bei Nischenrisiken oder unterversorgten Kundengruppen – lassen sich stabile Margen und starke Kundenbindungen erzielen. Beispiele sind Spezialversicherungen in Bereichen wie Cybersecurity, Landwirtschaft, Transport, Kunst oder High-Net-Worth-Persons.

Diese Strategie erfordert ein tiefes Verständnis der Kundenbedürfnisse, exzellente

Risikobewertungskompetenz und eine überdurchschnittliche Servicequalität. In diesen Segmenten zählt nicht Größe, sondern Expertise und Geschwindigkeit bei der individuellen Kundenansprache.

b.) Modularer Zugang zu Technologien via Plattformmodellen

Ein weiteres Erfolgsmodell: Der gezielte Einsatz von Technologie – ohne eigene Großinvestitionen. Die Digitalisierung muss für kleinere Anbieter kein Wettbewerbsnachteil sein. Cloud-basierte Kernversicherungssysteme, SaaS-gestützte Schadenplattformen und White-Label-Lösungen ermöglichen einen modularen Zugang zu moderner Infrastruktur.

Mit „Embedded Insurance“-Modellen lassen sich zudem Versicherungsprodukte direkt in die Wertschöpfungsketten von Partnern integrieren – etwa im E-Commerce oder bei Mobilitätsdienstleistern. Dadurch eröffnen sich neue Vertriebskanäle und die klassischen Maklerstrukturen wird reduziert.

c.) Kooperation statt Konfrontation

Nicht zuletzt können Kooperationen mit anderen Marktteilnehmern entscheidend sein, um fehlende Kompetenzen oder Volumina auszugleichen. Gemeinsame Produktentwicklung, geteilter Zugang zu neuen Kundensegmenten oder Innovationspartnerschaften mit Insurtechs oder branchenfremden Akteuren

erhöhen die Schlagkraft erheblich – bei überschaubarem Risiko.

Solche Allianzen sind kein Zeichen von Schwäche, sondern Ausdruck einer intelligenten Ressourcenstrategie. Sie ermöglichen es, das eigene Profil zu schärfen, Angebote zu erweitern und schneller auf Marktveränderungen zu reagieren. Für Monoliner eröffnen Kooperationen zudem die Möglichkeit, ihr Portfolio gezielt zu ergänzen, ohne ihre Kernkompetenz zu verwässern.

Erfolg zeigt sich in der Praxis

Das Nischenanbieter und Monoliner auch unter den aktuellen Marktbedingungen erfolgreich sein können, zeigen zahlreiche Beispiele aus der Praxis – oft leise, aber beeindruckend konsistent. Diese Anbieter eint vor allem zweierlei: der Mut zur klaren strategischen Positionierung und die konsequente Operationalisierung ihrer Stärke.

Im Kern stehen zwei Erfolgsfaktoren: digitale Basisprozesse und konsequente Nähe zum Kunden. Erfolgreiche kleine Versicherer verstehen es, den Anspruch an moderne, digitale Kundenerlebnisse mit den Vorteilen persönlicher, bedarfsorientierter Beratung zu verbinden. Sie setzen auf intuitive Online-Services, die auch für komplexe Produkte eine einfache Antrags- und Vertragsabwicklung ermöglichen, automatisierte Backoffice-Prozesse zur Kostensenkung und

datengetriebene Kalkulation für wettbewerbsfähige Tarife.

Gleichzeitig pflegen sie ihre Kundennähe als Differenzierungsmerkmal. Sie kennen die Besonderheiten ihrer Zielgruppen, reagieren schnell und individuell – und vermeiden die Anonymität, die Kunden oft bei Großversicherern beklagen. Gerade in beratungsintensiven oder erklärungsbedürftigen Sparten kann diese Nähe den entscheidenden Unterschied machen.

Systematischer Transformationspfad für Nischenanbieter

Der Weg in eine zukunftsfähige Wettbewerbsposition beginnt nicht mit blindem Aktionismus, sondern mit einem systematischen, strategisch fundierten Ansatz. Entscheidend ist, dass Nischenanbieter ihre Stärken kennen, die eigene Rolle im Markt realistisch einschätzen und konsequent an der Umsetzbarkeit ihrer Ambitionen arbeiten.

Standortbestimmung: Der erste Schritt ist eine schonungslose Analyse des Status quo. Wie ist die technologische Reife tatsächlich einzuschätzen? Wie tief ist das Wissen

über die eigene Kundendatenbasis und wie stark ist die Marke im Zielsegment verankert? Auch die Kultur spielt hier eine zentrale Rolle.

Zieldefinition: Auf Basis der Analyse gilt es, ein strategisches Rollenprofil zu wählen, das zu den eigenen Ressourcen und zur Marktdynamik passt. Eine Auswahl an möglichen strategischen Stoßrichtungen haben sich in der Praxis bewiesen und wir haben sie unter den strategischen Handlungsoptionen tiefergelegt.

Umsetzungsschritte: Die Wahl des Zielbilds allein reicht nicht aus. Entscheidend ist die stringente Operationalisierung: Moderne Plattformtechnologien, agile Organisationsmodelle, datengetriebene Entscheidungsprozesse, intensive Kooperationen und eine konsequent gelebte Kundenorientierung müssen im Zusammenspiel wirken. Transformation bedeutet dabei nicht nur die Einführung neuer Systeme, sondern auch den Aufbau neuer Fähigkeiten, die Stärkung der Veränderungsbereitschaft in der Organisation und die kontinuierliche Überprüfung des Fortschritts.

Fazit: Zukunft braucht Mut zur eigenen Stärke

Kleine Versicherer wie Monoline-Anbieter sind unter Druck – aber nicht ohne Optionen. Der Markt bevorzugt die Großen in Effizienz und Skalierung, doch er belohnt die Kleinen für Präzision, Nähe und Mut zur Spezialisierung. Wer seine Stärken kennt, sie systematisch schärft und konsequent in Technologie, Kooperation und Kundenzentrierung übersetzt, bleibt relevant – und kann in seiner Nische sogar Standards setzen.

Der entscheidende Unterschied wird nicht durch Größe, sondern durch Klarheit und Konsequenz gemacht: eine klare Positionierung, ein realistisches Zielbild und die Bereitschaft, den Wandel aktiv zu gestalten. Jetzt ist nicht die Zeit für Abwarten – sondern für intelligente Entscheidungen. Denn Nischenstärke ist keine Schwäche, sondern eine Chance. Wer sie bewusst einsetzt, bleibt ein unverzichtbarer Teil der Branche von morgen.

Verantwortungslücken, Verständnislosigkeiten und außerirdische Klienten – wie philosophische Reflexionen die Versicherungs-wirtschaft prägen werden

Oliver Wachsmuth / Dr. Thomas Zwack



IT ist kein Kostenblock.
Sie ist das Geschäftsmodell.

Wer Technologie auslagert, verliert strategische Kontrolle.
Warum die Frage nicht „ob“, sondern nur „wie viel“ IT ein
Versicherer selbst beherrschen muss.

Oliver Wachsmuth / Dr. Thomas Zwack

Verantwortungslücken, Verständnislosigkeiten und außerirdische Klienten – wie philosophische Reflexionen die Versicherungswirtschaft prägen werden

Strategische Wettbewerbsvorteile durch Ethik der KI

Unsere Erfahrung zeigt, dass die erste Umsetzung von KI-Projekten bei Versicherungen in der Regel einem immer ähnlichen Muster folgt:

1. „Wir wollen das jetzt mit der KI auch mal probieren. Da gibt es ja gute Lösungen auf dem Markt, um etwa Betrugsfälle zu identifizieren, eine Genesungsdauer für verunfallte Versicherungsnehmer zu prognostizieren oder den Grad der Automatisierung weiter zu erhöhen.“

2. Natürlich haben irgendwann auch die Arbeitnehmervertreter Fragen. Das Projekt formuliert KI-Leitplanken, verspricht keine Diskriminierung sowie die Einhaltung von Würde und Persönlichkeitsrechten der Versicherungsnehmer. Es werden Kontrollgremien eingerichtet und auch für die Mitarbeiter des Unternehmens wird alles nur besser. Und vielleicht überfliegt ein Kollege auch die 113 Artikel des Artificial Intelligence Act (AI Act) der Europäischen Union. „Steht aber eigentlich nicht viel Neues drin.“

3. Bei der Modellentwicklung kommt im weiteren Verlauf dann die Frage auf, ob man die Daten nicht vielleicht noch mit öffentlich zugänglichen Social-Media-Daten der Versicherungsnehmer anreichern

sollte. Der Versicherungsnehmer bezieht doch Krankentagegeld und befindet sich jetzt „nachweislich“ an der türkischen Riviera. „Was sind wir gut!“ – oder vielleicht doch nicht?

4. Bei der KI-gestützten Analyse zur Identifikation schlechter Risiken haben wir 1.307 Versicherungsnehmer identifiziert. Keine Ahnung, wie das System auf diese Namen kam, aber der Case ist perfekt. „Geht doch!“ – oder vielleicht doch nicht?

Als vor über 30 Jahren neue IT-Architekturen und steigende Rechenleistungen aufkamen, wurde für Banken und Versicherungsunternehmen klar, dass IT nicht nur eine klassische Back-Office-Funktion ist, sondern das Operationscenter und damit Herzstück des Unternehmens ausmacht. Die Informationstechnologie erlaubte nicht nur das Erschließen enormer Rationalisierungspotentiale, sondern eröffnete vor allem, durch die maschinelle Verwendung statistischer Methoden, die Schaffung völlig neuer und individualisierbarer Produkte (segment of one), die später durch neue Front-end Technologien theoretisch die Schaffung komplett digitaler und fast autonomer

Versicherungsunternehmen ermöglichte.

Im Prinzip ist zunächst alles, was mittlerweile unter Künstlicher Intelligenz (KI) subsumiert wird, nicht wirklich neu: Explodierende Rechenleistungen und statisch/mathematische Methoden, die in Form neuronaler Netze, sogenannten machine learning ermöglichen. Aber wenn man genauer hinschaut, so wird klar, dass es sich hier nicht um lediglich graduelle Änderungen handelt, sondern mit KI-Agenten, deep neuronal networks und Sprachmodellen kategoriale Änderungen einhergehen.

Obgleich grundsätzlich vergleichsweise triviale Mathematik in Anspruch genommen wird, sind die unvorstellbar großen Datenmengen und deren Verarbeitung jenseits jeglicher Nachvollziehbarkeit. Das

Oliver Wachsmuth

Der Autor ist studierter Philosoph und Mathematiker und hat als IT- und Strategie Berater im Bereich Financial Services gearbeitet bevor er in verschiedensten Führungspositionen im Bereich Strategieentwicklung, M&A sowie Finanzen für führende europäische Unternehmen tätig war. Zuletzt hat er für ein Schweizer Industrieunternehmen die Innovations- und Digitalisierungseinheit aufgebaut und geleitet. Zurzeit arbeitet er verstärkt im wissenschaftlichen und politischen Umfeld und berät als Senior Advisor Unternehmen in den Bereichen Digitalisierung, künstliche Intelligenz und Ethik der KI.

Dr. Thomas Zwack

Der Autor ist Partner bei Argon & Co und verantwortet das Versicherungsgeschäft.

betrifft auf der einen Seite die Überschaubarkeit der verwendeten Trainingsdaten, aber auch die Größe der neuronalen Strukturen, so dass auch im Grundsatz Voraussagen und Erklärungen von maschinellen Entscheidungen de facto nicht mehr möglich sind. Die Systeme können nur noch sehr grundsätzlich in ihrem Verhalten beschrieben werden und auch das neu entstehende Forschungsfeld der erklärbaren KI (explainable bzw. im weiteren Sinne auch trustworthy AI) gelangt vielfach über ein Verständnis einfacher Zusammenhänge nicht hinaus.

Es geht bei Ethik nicht um Gängelung der KI durch den European AI Act

Diese grundsätzliche Problematik nimmt in der Philosophie und insbesondere in der Diskussion über ethische Aspekte der KI zunehmend größeren Raum ein. Wer also bei Ethik der KI nicht nur Gängelung durch den European AI Act oder abgedrehte Fragen nach Formen von Bewusstsein in der Maschine oder dem Ende der Menschheit erblickt, sondern sich die Zeit nimmt, nuancenreichere Zusammenhänge zu verstehen, wird Folgendes erkennen: Es kommen Fragen auf, deren philosophische Reflexion und der daraus entstehende gesellschaftliche Diskurs am Ende, auch unter Einbeziehung des Ethikrates, legislative Festsetzungen nach sich ziehen werden. Und er wird wesentliche Faktoren entdecken, die die

Versicherungswirtschaft dramatisch verändern werden.

Wenn ich beim autonomen Fahren nicht selbst fahre und das Entwicklerteam das Verhalten des Fahrzeugs in allen relevanten Kategorien nicht mehr voraussagen und damit auch nicht das Verhalten des Fahrzeugs grundsätzlich kontrollieren oder regeln kann, wer ist dann in der Verantwortung, wenn etwas schief geht? Welche Versicherung greift im Schadenfall? Wenn KI-Agenten Preisnachlässe geben, Rechnungen kürzen, Mitarbeiter beurteilen oder ganze Prozessketten steuern, wer ist eigentlich in der Verantwortung für was? Was ist dann fahrlässig, was ist grob fahrlässig, oder gibt es hier sogar Vorsatz?

Umgang mit der Verantwortungslücke

In der ethischen Debatte ist das Thema unter dem Stichwort Verantwortungslücke (responsibility gap) bekannt¹. Die Szenarien lassen sich hier beliebig weit strecken, wenn man vom autonomen Fahren und über unternehmerische Prozesse am Ende auch an autonome Waffensysteme denkt. Man mag diese Lücke versuchen zu schließen, mit moralphilosophischen Argumenten oder einfach durch eine gesetzliche Festsetzung, dennoch sollten Versicherungsunternehmen auch mit der Option planen, dass hier Lücken bleiben, die tendenziell sogar größer werden. Versicherer und insbesondere Rückversicherer hätten dann

Kategorien, die eher mit Naturphänomenen und -katastrophen vergleichbar sind und entsprechend finanzmathematisch zu beurteilen wären.

Von vermutlich entscheidender Bedeutung wird die Frage sein, ob Systeme verstehen, was sie tun. Sind ChatGPT und Co lediglich Zeichenketten produzierende Systeme, die ebenso wenig wie ein Papagei² wissen, worüber sie „sprechen“ oder darf ein semantisches Verständnis angenommen werden? Nur wer weiß, was er tut oder zumindest wissen könnte, kann nach unserem Alltagsverständnis auch zur Verantwortung gezogen werden.

Basierend auf sprachphilosophischen Erkenntnissen versucht man Erklärungen anzubieten, die es erlauben, nicht-menschliches Sprachverhalten einzuordnen und verstehbar zu machen. In der Literatur gerne verallgemeinert unter der Frage, wie lässt sich außerirdisches Sprechen interpretieren³, sollte dies überhaupt möglich sein. Oder braucht es vielleicht doch Körper, Empfinden und schließlich Bewusstsein.⁴

Versicherung von KI-Systemen?

Zumindest wäre sprachliches Verstehen eine Minimalvoraussetzung, um die Frage zu beantworten, ob KI-Agenten auch Agenten im moralischen Kontext sein könnten oder gar müssen. Die Frage also, ob KI-Systeme selbst über Verantwortung verfügen. Solche

“Die Frage ist, ob
KI-Systeme selbst über
Verantwortung
verfügen.“

hochgradig autonomen Systeme könnten dann grundsätzlich auch mit Rechten und Pflichten ausgestattet werden. Und dementsprechend, zumindest partiell, sich auch versichern können, sollen oder gar müssen.

Wie auch immer die Fachdiskussionen hier ausgehen, allein die Tragweite dieser Diskussionen sollte Versicherungsunternehmen interessieren. Optionen und Perspektiven sollten sowohl in strategischen Portfolioüberlegungen reflektiert werden, aber auch in generellen und spezifischen

Risikobewertungen eine Rolle spielen.

Innovations- und Ideentreiber

Die Beschäftigung mit Ethik der KI ergibt sich daher nicht nur aus der Notwendigkeit der europäischen Gesetzgebung und der grundsätzlichen Verantwortung als Unternehmer, sondern vor allem als Innovations- und Ideentreiber für künftige Geschäftsmodelle und Wettbewerbsvorteile, gerade für die Versicherungs- und Rückversicherungsindustrie.

Zu Beginn seiner zweiten Amtszeit hatte Donald Trump mit Stargate ein 500 Milliarden US-Dollar schweres KI-Projekt angekündigt. Nahezu zeitgleich hat er die von Vorgänger Joe Biden eingeführte Regulierung der KI-Entwicklung per Dekret gekippt. Die Autoren folgen hier der Einschätzung von Megan Shahi vom Center for American Progress: “Künstliche Intelligenz macht

gute Dinge besser und schlechte Dinge schlechter”. Eine „vernünftige“ Regulierung kann den Versicherer bei seiner grundsätzlichen Verantwortung gegenüber Mitarbeitern und Kunden aber durchaus unterstützen.

¹ Matthias, A. (2004). *The responsibility gap: Ascribing responsibility for the actions of learning automata. Ethics and information technology*, 6, 175-183.

² Bender, E. M., Gebru, T., McMillan-Major, A., & Shmitchell, S. (2021, March). *On the dangers of stochastic parrots: Can language models be too big???*. In *Proceedings of the 2021 ACM conference on fairness, accountability, and transparency* (pp. 610-623)

³ Cappelen, H., & Dever, J. (2021). *Making AI intelligible: Philosophical foundations* (p. 192). Oxford University Press.

⁴ Nyholm, S. (2020). *Humans and robots: Ethics, agency, and anthropomorphism*. Rowman & Littlefield Publishers.

IT ist Kernkompetenz für einen Versicherer. Punkt. Über den Standort der Leistungserbringung können wir aber noch sprechen.

Axel Herrmann / Ken Raffin/ Dr. Thomas Zwack



Was passiert, wenn Algorithmen entscheiden
– aber niemand Verantwortung übernimmt?

Ein philosophischer Blick auf eine Branche, die mehr
ethische Fragen beantworten muss, als sie glaubt.

Axel Herrmann / Ken Raffin/ Dr. Thomas Zwack

IT ist Kernkompetenz für einen Versicherer. Punkt. Über den Standort der Leistungserbringung können wir aber noch sprechen.

Die Versicherungs-IT ist längst kein Kellerkind mehr – sie sitzt im Chefsessel. Wer heute noch glaubt, dass IT eine Unterstützungsfunktion ist, hat den Ernst der Lage nicht verstanden. Die eigentliche Frage lautet nicht, ob IT zentral ist – sondern wo und wie sie betrieben wird. IT-Shoring ist kein Outsourcing-Experiment für Controller, sondern eine strategische Überlebensfrage für Versicherer: Wer seine Standorte falsch wählt, riskiert Kostenexplosionen, Innovationsstau und den Verlust der besten Talente. Wer es richtig macht, baut eine globale, rund um die Uhr arbeitende Innovationsmaschine.

IT als zentrale Säule des Versicherungswesens

Früher: IT als Werkzeugkasten im Keller. Heute: IT als Schaltzentrale in der Vorstandsetage. Digitalisierung verändert jede Facette der Branche – von der Schadenbearbeitung über die Kundenkommunikation bis hin zur Produktentwicklung.

IT treibt die Transformation der Branche auf mehreren Ebenen voran: Automatisierung, Datenanalyse, neue Geschäftsmodelle und Kundenerlebnisse sind ohne moderne Technologie nicht denkbar. Laut eines Berichts von EIO-PA¹ nutzen bereits rund 50% der europäischen Versicherer KI in der Schaden- oder

Unfallversicherung. Weitere 30–39% planen den Einsatz in den nächsten drei Jahren. Immer dabei: die IT!

IT und KI-Use-Cases des Versicherungswesens

Viele Versicherer preschen mit spannenden Use Cases vor und schaffen Standards, an denen sich der Markt orientieren will: sowohl intern als auch customer-facing.

1. Usage-based Insurance & Telematik

Der Einsatz von Telematik und IoT im Kfz Versicherungsbereich erlaubt eine Policierung nach Fahrverhalten statt Durchschnittswerten. Beispiel: Octo Telematics sammelt in Italien Fahrdaten von Millionen Nutzern, analysiert sie in der Cloud und liefert Versicherern präzise Risikoscores (Usage-Based Insurance)². In Deutschland gibt es bereits knapp 1,8 Mio. Telematikpolicen.³

2. KI-basierte Schadenbewertung

Das britische Unternehmen Tractable nutzt Deep Learning und Computer Vision, um Fahrzeug- und Schadenbilder zu analysieren. Erste Anbieter wie GEICO nutzen diese Technologie zur schnelleren Schadenabwicklung – teilweise innerhalb weniger Minuten.⁴

3. End-to-End Automatisierung & Chatbots

HDFC ERGO in Indien betreibt eine AI-first-Strategie: Über 30% der Kundenanfragen bearbeitet ein Chatbot namens "DIA", Gesundheits- oder Kfz-Policen werden in wenigen Minuten digital ausgestellt.⁵

Jeden Tag wächst die Liste dieser Use Cases weiter. Doch während Technologien wie Cloud, Künstliche Intelligenz (KI) oder RPA (Robotic Process Automation) überall auf der Agenda stehen, wird oft vergessen: Der Ort und die Struktur, an dem diese IT betrieben wird, sind genauso strategisch wie die Technologie selbst.

IT-Shoring – mehr als nur Kostenoptimierung

Früher galt Offshoring als reiner Kostenhebel. IT-Shoring umfasst heute aber deutlich mehr und bietet verschiedene Modelle, die weit über reine Kostenoptimierungshebel hinaus gehen:

Axel Herrmann

Der Autor ist Senior Programm Manager bei Volkswagen Financial Services AG und leitet die IT-Shoring Maßnahmen an den deutschen Standorten der Volkswagen Financial Services AG.

Dr. Thomas Zwack

Der Autor ist Partner bei Argon & Co und leitet dort den Bereich Versicherung für den DACH-Raum.

Ken Raffin

Der Autor ist Manager bei Argon & Co und leitet Projekte in regulierten Industrien, speziell in Banken und Versicherungen.

- Onshoring – Betrieb im eigenen Land, oft in günstigeren Regionen.

- Nearshoring – Verlagerung in benachbarte Länder mit ähnlicher Zeitzone, z. B. Osteuropa.

- Offshoring – Auslagerung in weiter entfernte Länder, oft mit signifikant geringeren Lohnkosten, z.B. Indien oder die Philippinen.

- Multi-Shoring – bewusste Kombination verschiedener Standorte für Resilienz und Flexibilität.

Früher ging es beim Offshoring nur um die Kosten. Heute geht es um Talent- und Ressourcenzugang, Time-to-Market und Risikodiversifikation. Versicherer, die ihre IT bewusst geografisch optimieren, können global verfügbare Kompetenz nutzen, Rund-um-die-Uhr-Entwicklung ermöglichen und Innovationszyklen verkürzen. Laut Axel Herrmann (Volkswagen Financial Services)⁶ ist das IT-Shoring jedoch kein Selbstläufer, bei dem Anforderungen aufwandsarm über Nacht an anderer Stelle erfüllt werden. Viel mehr benötigt IT-Shoring echte Integration in das Unternehmen, starke Vernetzung, ein gemeinsames Verständnis und Feingefühl für kulturelle Unterschiede. Das funktioniert dann am besten, wenn Schlüsselpersonen vor Ort platziert werden, um in Präsenz die Brücke und vor allem eine Vertrauensbasis zu bauen.

Hürden beim IT-Shoring

Beim IT-Shoring sehen sich Versicherer mit einer Reihe von Herausforderungen konfrontiert. Datenschutz und Regulierung setzen durch Vorgaben wie die DSGVO sowie Anforderungen von Aufsichtsbehörden wie BaFin oder FINMA enge Grenzen, insbesondere wenn Offshore-Standorte ins Spiel kommen. Auch kulturelle und sprachliche Unterschiede dürfen nicht unterschätzt werden – Missverständnisse können hier schnell dazu führen, dass Projekte doppelt so lange dauern wie geplant. Hinzu kommt das Thema Zeitzeiten-Management: Wer mit weit entfernten Regionen zusammenarbeitet, benötigt klare Prozesse, disziplinierte Abstimmungen und durchdachte Meeting-Strukturen, um Reibungsverluste zu vermeiden.

Nicht zuletzt gilt es, den Abfluss von kritischem Know-how zu verhindern – vor allem strategisch-relevante Bereiche wie Architektur und Projektmanagement kommen für IT-Shoring selten in Frage und sollten intern besetzt werden, um den Gesamtüberblick im Unternehmen zu halten. Schlüsselkompetenzen können und sollen nicht unkontrolliert ausgelagert werden.

Erfolgstreiber für Versicherer

Erfolgreiches IT-Shoring beginnt mit einer klaren Standortstrategie statt blindem Opportunismus. Versicherer müssen definieren, welche IT-Funktionen an welchen Standorten betrieben werden sollen und warum – nur so lassen sich

Effizienz und Sicherheit vereinen. Entscheidend sind außerdem robuste Governance-Modelle: Klare Prozesse, eindeutig zugewiesene Verantwortlichkeiten und messbare KPIs sorgen dafür, dass interne und externe Teams reibungslos zusammenarbeiten. Für Axel Herrmann ist zudem ausschlaggebend: Mitarbeiter-Matching über alle Hierarchieebenen. Jeder Mitarbeiter kennt sein Pendant in der Shoring-Location. Nur so funktioniert echte Integration und Vernetzung.

Wenn auf beiden Seiten des virtuellen Calls zudem das Corporate Design gelebt wird – von Poloshirt bis Zimmerdekoration – dann werden die gefühlten Hürden immer geringer! Technologisch braucht es ein konsequentes Enablement – moderne Kollaborationstools, skalierbare Cloud-Infrastrukturen und automatisierte Testsysteme reduzieren Standortbarrieren und ermöglichen produktive Zusammenarbeit über Ländergrenzen hinweg. Schließlich darf Shoring nicht nur als Kosteninstrument verstanden werden: Es ist auch ein strategischer Zugang zu Talenten, etwa zu KI-Experten in Indien oder Data Scientists in Osteuropa, die spezielles Know-how in die Organisation einbringen und Innovationskraft steigern.

Innovation, Effizienz und Standortentscheidungen

IT-Shoring und Innovation schließen sich nicht aus – im Gegenteil: Versicherer, die global verteilte Teams

geschickt orchestrieren, können neue Produkte schneller launchen, KI-Lösungen rund um die Uhr trainieren und Pilotprojekte in Rekordzeit umsetzen.

Fiktives Beispiel: Ein Versicherer startete ein Telematik-Produkt, indem er Datensensorik-Integration onshore entwickelte, Datenanalyse nearshore umsetzte und das KI-Modell offshore trainieren ließ. Ergebnis: Time-to-Market halbiert, Kosten um 40% gesenkt.

IT ist nicht nur Kernkompetenz, sondern auch Standortfrage. Wer weiterhin glaubt, dass Shoring eine rein operative Entscheidung ist, hat den strategischen Zug schon fast verpasst. Die Versicherungsbranche muss IT und IT-Shoring gemeinsam denken – als Hebel für Effizienz, Innovation und Resilienz.

Die Botschaft ist klar: Nicht der billigste Standort gewinnt, sondern das intelligenteste Shoring-Modell. Versicherer, die jetzt handeln, sichern sich nicht nur die besten Köpfe,

sondern auch ihre Zukunftsfähigkeit.

¹ EIOPA

² Octo Telematics

³ Berg Insight: "Insurance Telematics in Europe and North America, 8th Edition"

⁴ Versicherungswirtschaft-heute

⁵ HDFC ERGO DIA

⁶ Disclaimer: Axel Hermann vertritt in diesem Artikel seine individuelle Expertenmeinung, die nicht zwingend die Position der Volkswagen Financial Services AG widerspiegelt.

Role Model Versicherungsunternehmen: Vom Sicherheitsanbieter zum modernen Arbeitgeber mit Sinn

Prof. Dr. Agnes Schipanski / Dr. Thomas Zwack



Sicherheit verkaufen – aber selbst kein attraktiver Arbeitgeber sein?

Der Kampf um Talente entscheidet über die Zukunftsfähigkeit. Warum Versicherer ihre eigene Transformation zuerst intern beginnen müssen.

Prof. Dr. Agnes Schipanski / Dr. Thomas Zwack

Role Model Versicherungsunternehmen: Vom Sicherheitsanbieter zum modernen Arbeitgeber mit Sinn

Status quo im „War for talents“ der Versicherungsbranche

Ilja (24) hat nach vielen tollen Praktika seinen Master-Abschluss „AI in Society“ von der Technischen Universität München in der Tasche. Er hat gelernt, verantwortungsvolle AI-Innovationen voranzutreiben, ihre komplexen Regulierungen in die richtige Richtung zu steuern und damit Technologien für eine bessere Zukunft zu fördern. Er ist sich nur noch nicht ganz sicher, wer nun sein erster Arbeitgeber sein soll: Ein Start-Up in Berlin, eine der großen Big Techs oder vielleicht doch ein Automobilhersteller? Er hat ganz viele Gedanken, aber Versicherungen fehlen auf seiner Liste. Eigentlich schade!

Die deutsche Versicherungswirtschaft steht vor einem tiefgreifenden Wandel: Digitalisierung, Automatisierung und neue Geschäftsmodelle verändern die Branche grundlegend. Gleichzeitig verschärft sich der Fachkräftemangel, der längst zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor geworden ist. Unter dem Schlagwort „War for Talents“ konkurrieren Versicherer heute nicht nur mit Banken und anderen Finanzdienstleistern, sondern auch mit technologiegetriebenen Branchen, die junge Talente mit Innovationskraft, flexiblen Arbeitsmodellen

und einem klaren „Purpose“ anziehen.

Besonders herausfordernd ist die demografische Lage. Viele erfahrene Mitarbeitende verlassen in den kommenden Jahren die Unternehmen altersbedingt, während es gleichzeitig an qualifiziertem Nachwuchs mangelt. Insbesondere im IT-, Daten- und Vertriebsbereich bleiben Stellen zunehmend unbesetzt. Hinzu kommt ein Imageproblem: Versicherer gelten bei vielen jungen Menschen als konservativ und wenig dynamisch. Dieses Wahrnehmungsdefizit erschwert es, im umkämpften Arbeitsmarkt attraktiv zu erscheinen.

Vor diesem Hintergrund gewinnt Employer Branding an strategischer Bedeutung. Es reicht nicht mehr aus, kurzfristig Stellenanzeigen zu schalten oder mit klassischen Benefits zu werben. Gefordert ist eine konsistente Arbeitgebermarke, die Sicherheit und Verlässlichkeit mit modernen Werten wie Flexibilität, Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit verbindet. Dabei rückt eine Zielgruppe besonders in den Fokus: die Generation Z.

Diese junge Generation sind „digital natives“, erwartet hybride Arbeitsmodelle, legt großen Wert auf Diversität und sucht nach Arbeitgebern, die nicht nur finanzielle Sicherheit bieten, sondern auch einen

erkennbaren gesellschaftlichen Beitrag leisten. Für Versicherungsunternehmen bedeutet das, ihre traditionellen Stärken neu zu interpretieren und in ein attraktives, zukunftsgerichtetes Arbeitgeberversprechen zu übersetzen.

Die zentrale Frage lautet daher: Wie können Versicherer ihr Employer Branding so gestalten, dass es die Generation Z erreicht und auch langfristig an das Unternehmen bindet? Im Folgenden werden Ansätze und konkrete Handlungsempfehlungen vorgestellt, die Versicherungsunternehmen helfen, ihre Position im „War for Talents“ zu stärken und sich als moderne, relevante Arbeitgeber zu profilieren.

Employer Branding als Talentgewinnung und Mitarbeiterbindung

Durch die anfangs skizzierten veränderten Rahmenbedingungen des Versicherungsmarktes ist Employer Branding in den letzten Jahren zu einem zentralen Erfolgsfaktor für Versicherer geworden, um sich von Wettbewerbern abzuheben, eine starke

Prof. Dr. Agnes Schipanski

Professorin für Medienwirtschaft an der SRH University. Inhaltlich arbeitet und forscht sie zu Themen wie Netzwerk- und Generationenmanagement sowie Kommunikations- und Change-Management.

Dr. Thomas Zwack

Partner bei der Unternehmensberatung Argon & Co. Sein Schwerpunkt liegt im Bereich der Versicherungswirtschaft.

Arbeitgeberreputation aufzubauen sowie qualifizierte Mitarbeiter anzuwerben und zu binden.

Dabei umfasst Employer Branding alle strategischen Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen seine Identität und Attraktivität als Arbeitgeber gestaltet, kommuniziert und erlebbar macht – nach innen zur Mitarbeiterbindung und nach außen zur Talentgewinnung.

Kern des Employer Brandings ist eine unternehmensspezifische Arbeitgebermarkenstrategie. Ziel ist die nachhaltige Optimierung der Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages (Kriegler, 2023, S. 38).

Arbeitsplatzsicherheit, Inklusivität und Potentialentfaltung als Werttreiber

Untersuchungen von Azhar, Rehman, Majeed und Bano (2024) haben gezeigt, dass Employer Branding eine strategische Rolle bei der Verbesserung der Unternehmensleistung spielt. Ansatzpunkte waren hierbei das Engagement für das Unternehmen, die Loyalität zur Arbeitgebermarke und die Mitarbeiterbindung. Die in dieser Studie untersuchten Employer Branding-Dimensionen umfassten Work-Life-Balance, ein gesundes Arbeitsumfeld, Aus- und Weiterbildung, Ethik und soziale Verantwortung des Unternehmens sowie Vergütung und

Zusatzleistungen (Fakhrudin/Ratnawati, 2025). Diese Dimensionen sind zugleich entscheidende Faktoren für die Generation Z (zwischen 1995 und 2010 Geborene).

So ist eine inklusive Unternehmenskultur, die Vielfalt schätzt, ein wichtiger Faktor, um Talente der Generation Z zu gewinnen und zu halten (Fakhrudin/Ratnawati, 2025, S. 217). Eine solche Unternehmenskultur stärkt nicht nur die emotionale Bindung, sondern vermittelt jungen Mitarbeitern auch das Gefühl von Stabilität und Anerkennung (Junianin-grum, 2024; Prasetyo, 2023).

Neben Gleichwertigkeit gelten des Weiteren Gerechtigkeit, Potentialentfaltung, Work-Life-Balance/ Work-Life-Separation, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Gesundheit sowie eine gute Arbeitsatmosphäre als Entscheidungskriterien für ein Unternehmen (Schnetzler et al. 2025; Kochhan/Cichecki, 2024; Oertel, 2014; Mörsstedt, 2020). Ebenso wichtig ist die Sicherheit des Arbeitsplatzes bei der Arbeitgeberwahl für die Generation Z in Deutschland (Schnetzler et al., 2025, S. 56).

Als die wichtigsten Leistungsmotivatoren der deutschen 14- bis 29-Jährigen lassen sich Geld (52%), Spaß (37%), Ziele erreichen (34%), Anerkennung (26%) sowie etwas Sinnvolles tun (25%) herausstellen (Schnetzler et al., 2025, S. 53). Dabei steht die Anerkennung im engen Zusammenhang mit dem Empfinden einer guten Arbeitsatmosphäre.

Etablierung einer beziehungsorientierten Führungskultur

Ein weiterer entscheidender Faktor für Arbeitnehmer der Generation Z ist die Führung durch gute Vorgesetzte (Schnetzler et al., 2025). Ein guter Vorgesetzter ist Vorbild, agiert auf Augenhöhe, gibt regelmäßig Feedback und baut eine zwischenmenschliche Beziehung auf (Beziehungscoach). Sein Führungsstil ist menschenzentriert und dem jeweiligen Arbeitnehmer sowie den Unternehmenswerten angepasst (Werteorientierte Führung) (Schipanski, 2022; Kochhan/Cichecki, 2024). Dabei sollte die Kommunikation der Werte authentisch sein, da dies entscheidend für den Aufbau von Vertrauen und emotionaler Bindung ist (Fakhrudin/Ratnawati, 2025).

In Bezug auf die Werte ist die Herausforderung gemeinsame, teamorientierte

Werte abzuleiten, die der Diversität und

der Generationenvielfalt Rechnung tragen. Ein Ansatz ist die Erarbeitung transkultureller und intergenerationaler Werte, die allen Kulturen und Generationen gemein sind. Solche Werte könnten Familie, Gesundheit, Freiheit, Gerechtigkeit, Wertschätzung, Sicherheit und Nachhaltigkeit sein. Sie kristallisierten sich bei vergleichenden Analysen der Generationen und ihrer Wertvorstellungen heraus (Schipanski, 2022; Oertel, 2014, S. 34).

Neben der authentischen Wertekommunikation sollte die

Führungskraft für die persönliche Weiterentwicklung der Generation Z Sorge tragen, in dem sie als Mentor, Coach und Wegbegleiter agiert. Untersuchungen von Fadilah und Putranto (2023) bestätigen, dass klare Karriereentwicklungsmöglichkeiten wie Schulungen, Mentoring und ein strukturierter Karriereweg die Absicht der Generation Z, sich zu bewerben und zu bleiben, maßgeblich beeinflussen.

Handlungsempfehlungen für Versicherer

Aus den Forschungsergebnissen ist deutlich geworden, dass Versicherer ihr Employer Branding gezielt schärfen und an den Erwartungen junger Talente ausrichten müssen. Dabei sollten sie, entsprechend der Innen- und Außenperspektive des Employer Brandings, an Maßnahmen zur Talentgewinnung (Außenwirkung) und Mitarbeiterbindung (Innenwirkung) ansetzen.

Im Rahmen der Talentgewinnung gilt es integrierte und crossmediale Kommunikations- und Marketingmaßnahmen zu etablieren, die das Versicherungsunternehmen für potenzielle Bewerber sichtbar und attraktiv macht. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung setzen u.a. auf die Weiterentwicklung der Führungs- und Unternehmenskultur, der (digitalen) Weiterbildungsmöglichkeiten, Karrierepfadentwicklung sowie flexible Arbeitszeitmodelle und Benefitprogramme.

Employer Branding nach Außen: Talentgewinnung

Erste Maßnahme: Aufbau eines modernen Arbeitgeberimages unter Nutzung von Bewertungsportalen

Im Rahmen eines innovativen Arbeitgeberimages sollten Versicherer zunächst auf die Werte Sicherheit, Wertschätzung und Nachhaltigkeit setzen und sich als innovativer und zukunftsfähiger Arbeitgeber präsentieren. Hierbei ist die Einbeziehung der Digitalisierung und KI-sierung ratsam, verbunden mit Themen wie Künstliche Intelligenz, nachhaltige Produkt- und Versicherungsdienstleistungen, Cybersecurity und Insur Tech.

Darüber hinaus ist die Kommunikation von Benefits maßgeblich. Hier stehen für die Generation Z bezahlte Überstunden an erster Stelle, gefolgt von Home Office / mobilem Arbeiten, Fahrtkostenübernahme sowie fachliche Weiterbildung. Auch Unterstützung für die psychische Gesundheit ist entscheidend für diese Generation (Schnetzer et al., 2025, S. 60f.).

Ein weiterer Aspekt, für die Etablierung von Versicherern als moderne Arbeitgeber ist die Beschäftigung mit Bewertungsportalen. Die Generation Z zieht diese vermehrt als Entscheidungshilfe für die Unternehmenswahl heran. Aus Versicherersicht ergeben sich hier zwei Vorteile: Verbesserungspotentiale können erkannt und Reputationsmanagement

betrieben werden (Kochhan/Cehecki, 2025, S. 53).

Zweite Maßnahme: Digitale Employer Branding-Kampagnen und authentische Kommunikation

Versicherer sollten auf crossmediale integrierte Kampagnen setzen. Dies meint eine zielgruppenspezifische konsistente inhaltliche, zeitliche und visuelle Verzahnung verschiedener Medienformate (Bruhn, 2014; Schipanski, 2012). Dabei sind die Inhalte (Content), Planung und Umsetzung entsprechend der jeweiligen Medien und Nutzungsgewohnheiten der Generation Z entscheidend. Auch sollten Inhalt und Medien authentisch und zum Unternehmen passend sein. Sinnvoll ist der vorrangige Einsatz von Bewegtbild und kurzen Informationstexten. Zugleich ist der Inhalt so zu wählen, dass er geliked und geteilt wird. Suchmaschinen messen diesen Social Shares und Links einen hohen Wert bei und der Content wird in den Suchergebnissen besser platziert (Kochhan/Cicecki, 2024, S. 44).

Die deutsche Generation Z nutzt vor allem WhatsApp, Instagram, YouTube und TikTok zur Informationsgewinnung und Interaktion (Schnetzer et al. 2025, S. 31f.). Junge Männer auch Discord und Twitch, welche besonders in der Gaming-Community relevant sind. So könnten Versicherer TikTok- und Instagram-Serien mit Azubis und Trainees als Markenbotschafter („Ein Tag als Versicherungsberaterin“)

produzieren oder Spiele für die Bewerberauswahl sowie Akquise nutzen.

Die Jobsuche erfolgt vorrangig über Jobportale und Google - ChatGPT gewinnt dabei rasant an Bedeutung. Dies bedeutet, dass visueller Content in Form von Videos als emotionale Ansprache genutzt werden kann. Dabei reicht das Spektrum von Image- oder Karrierevideos über Recruiting Videos bis hin zu videointegrierten Stellenanzeigen (Kochhan/Cichecki, 2024, S. 43). Diese müssen für die Zielgruppe der Generation Z relevant und unterhaltsam sein und einen direkten Mehrwert bieten. Mitarbeitende und Führungskräfte können in diesen als Multiplikatoren und Influencer agieren. Auch sollten Stellenanzeigen Angaben zur Unternehmenskultur, Karrieremöglichkeiten sowie Benefits beinhalten (siehe dazu Abbildung Stellenanzeige).

Dritte Maßnahme: Modernes Recruiting und Hochschulkoperationen

Neben dem Einsatz von Influencer Marketing gewinnt das sogenannte Recrutainment an Bedeutung. Hier fließen Unterhaltung und Akquise zusammen - unterhaltsame, spielerische oder interaktive Maßnahmen, die Unternehmen einsetzen, um potenzielle Bewerber anzusprechen, zu informieren oder zu testen. So könnten Versicherer einen Online-Eignungstests kreieren, bei dem Bewerber spielerisch Situationen aus dem Versicherungsalltag lösen, z. B.

Kunden beraten, Schadensfälle einschätzen oder Prioritäten setzen.

Für solche Formate bietet sich der Einsatz von Virtual Reality oder Augmented Reality an. Verschiedene Berufe können so sichtbar gemacht und Zukunftsszenarien dargestellt werden. Eine weitere Form sind hybride Karrieremessen. „Talentefinder“ ist ein Beispiel für die Verbindung persönlicher und digitaler Elemente. Teilnehmende können bereits vor dem Karriere-Event digital mit dem ausstellenden Unternehmen in Kontakt treten. Im Rahmen dieser neuen Formate ist es sinnvoll, auch thematisch Messen oder Karrieretage auszuwählen, die zu den Unternehmenswerten und dem Fokus der Generation Z passen.

Veranstaltungen wie Hackathons oder Innovation Challenges sprechen zudem digitalaffine Talente an, die zukünftig verstärkt im Versicherungsbereich benötigt werden. Diese können auch im Rahmen von Praktika oder Kooperationen mit Schulen und Universitäten gewonnen werden. Campus-Challenges oder Projekte, wo Studierende innovative Versicherungslösungen (Cyber, Klima, Mobilität) entwickeln, können in die Curricula eingebaut oder semesterweise erarbeitet werden. Auch die Entwicklung Dualer Studiengänge mit Fokus auf zukünftig benötigte Kompetenzen im Versicherungsbusiness (wie Cloud Computing, Risk Management, Data Science, BWL

Versicherung, Versicherungsinformatik) ist zielführend. Ein weiterer Ansatz kann die Kooperation oder Beteiligung an Startups mit Versicherungsbezug sein.

Employer Branding nach Innen: Mitarbeiterbindung

Erste Maßnahme: Klarer Purpose

Die Generation Z möchte Sinn in ihrer Arbeit, auch als Purpose bezeichnet (Schnetzer et al., 2025, S. 56). Versicherer könnten in diesem Zusammenhang ihre Rolle in gesellschaftlicher Sicherheit, Nachhaltigkeit und sozialem Schutz betonen und der jungen Generation ihren wichtigen Beitrag dazu vermitteln. Werte wie Nachhaltigkeit, Diversität und Sicherheit könnten inhaltlich in das Nutzenversprechen (Employer Value Proposition) einfließen. Wesentlich ist, dass die Werte der jungen Generation mit denen des Versicherers übereinstimmen. Denn der sogenannte Cultural Fit ist sowohl für junge Talente als auch moderne Arbeitgeber von großer Bedeutung. Eine harmonische Wertevereinbarung fördert die optimale Entwicklung der Talente (Kochhan/Cichecki, 2024, S. 50).

Zweite Maßnahme: Werteorientierte Führungs- und Unternehmenskultur

Wie bereits zu Beginn des Artikels erwähnt, ist es ratsam das Führungsverhalten an den transkulturellen Werten auszurichten. So entwickelt sich eine innovations- und

werteorientierte Führungs- und Unternehmenskultur, die gutes Arbeitsklima, Entwicklungsmöglichkeiten und Work-Life-Balance fördert. Die Führungskraft agiert als Coach, Mentor und Beziehungsmanager und passt den Führungsstil den verschiedenen Generationen am Arbeitsplatz an. Dazu bedarf es eines Aufeinander Zugehens und offener sowie transparenter Kommunikation.

Dritte Maßnahme: Karriereperspektiven, Kompetenzaufbau und Quereinsteiger

Eng mit der Führungs- und Unternehmenskultur sind die Entwicklung und Begleitung individueller Karrierepfade sowie von Weiterbildungsangeboten verbunden. Diese sollten Zukunftsthemen und Kompetenzen wie Data Analytics, Digital Sales sowie KI Tools umfassen. Die Lernkultur ist nachhaltig, kontinuierlich und beinhaltet individuelle Lernwelten. So können für die Generation Z TikTok Videos sowie Produktsimulationen mit Virtual oder Augmented Reality zum Einsatz kommen. Wesentlich sind darüber hinaus Mentoring-Programme und persönliche Betreuung. Das Mentoring kann themenspezifisch auch von der Generation Z für andere Generationen erfolgen (Reverse Mentoring).

Es gilt, Zukunftskompetenzen herauszubilden, die nicht nur digitale Fähigkeiten umfassen, sondern ebenso Empathie, strukturiertes und kritisches Denken, Kommunikationsfähigkeit, Führungskompetenzen, Projektmanagement

sowie das Interesse an digitalen Entwicklungen der Versicherungsbranche. Darüber hinaus sollten Programme für Quereinsteiger (z.B. IT-Fachkräfte) entwickelt und eruiert werden. Traineeprogramme für Data Scientists mit Fokus auf KI-gestützte Risikomodelle sind ein Beispiel. Kooperationen mit Universitäten oder naheliegenden Branchen könnten ebenso sinnvoll sein sowie die Durchführung von Coding Bootcamps - intensive Trainingsprogramme, die Kompetenzen in der Informationstechnologie (IT) vermitteln.

Vierte Maßnahme: Flexibilität und neue Arbeitswelten

Der Wunsch nach einem guten Arbeitsklima ist für die Generation Z an erster Stelle. Damit verbunden sind hybride und flexible Arbeitsmodelle wie Homeoffice, Gleitzeit und Work-Life-Balance. Es gilt entsprechend der Arbeits- und Teamprozesse Formen der Zusammenarbeit „auszuhandeln“. Dies betrifft ebenso die Benefits. So bevorzugt die Generation Z die Auszahlung bezahlter Überstunden sowie Homeoffice und mobiles Arbeiten. Auch Maßnahmen zur mentalen Gesundheitsförderung sind ein wesentlicher Handlungspunkt. Diese Benefits sollten Versicherer offensiv in Stellenausschreibungen, TikTok Videos oder Karrieremessen kommunizieren. Darüber hinaus empfiehlt es sich beispielsweise Innovation Hubs und Co-Working-Spaces als neue Formen der Arbeitsumgebung zu etablieren.

Fünfte Maßnahme: Schnellere Bewerbungsprozesse durch Chat Bots

Neben dem Bedürfnis nach Individualisierung und Authentizität steht bei der jungen Generation der Wunsch nach raschen Antworten im Vordergrund. Kandidaten erwarten schnelle Rückmeldungen auf Fragen und Feedback im Bewerbungsprozess (Kochhan/Cichecki, S. 57; Mörstedt, 2020). Hier können Chatbots zum Einsatz kommen. Sie sind dialogfähige Computersysteme, die eine automatisierte Online-Beratung und – Unterstützung ermöglichen (Caldarini et al., 2022).

Darüber hinaus können kurze Interviewrunden mit klaren Feedbackzeiten (maximal 3 Tage), mobile Bewerbungen (per WhatsApp oder Online-Formular ohne Anschreiben) eine Möglichkeit sein. Auch ein digitales Pre-Onboarding, durch das Azubis, Trainees oder Berufseinsteiger vor dem Start von einem virtuellen „Buddy“ Informationen erhalten, ist denkbar.

Fazit

Die deutsche Versicherungswirtschaft steht vor einem tiefgreifenden Wandel, mit dem Fachkräftemangel und der „War for talent“ um junge Arbeitnehmer verbunden ist. Daraus abgeleitet entstand die Frage, wie Versicherer ihr Employer Branding so gestalten können, dass die Generation Z (zwischen 1995 und 2010 Geborene) erreicht und langfristig an das

Unternehmen gebunden werden kann. Heraus kristallisiert wurden strategische Maßnahmen zur Talentgewinnung und Mitarbeiterbindung, mit denen ein Versicherungsunternehmen seine Attraktivität als Arbeitgeber gestalten, kommunizieren und erlebbar machen kann.

Zur Talentgewinnung sollten Versicherer zunächst auf die Werte Sicherheit, Wertschätzung und Nachhaltigkeit setzen und sich als innovativer und zukunftsfähiger Arbeitgeber präsentieren. Die Kommunikation sollte crossmedial und contentbasiert sowie authentisch und transparent sein. Dabei sind visueller Content in Form von Videos und kurze Informationstexte am besten zur emotionalen Ansprache geeignet.

Die Ansprache der Generation Z erfolgt vorrangig über von ihr bevorzugte Social-Media-Kanäle (u.a. TikTok, Instagram), Videoportale und Mobile Recruiting. Auch neue Formen des Recruitings wie Live Events, Virtual Reality oder Recruitainment sollten bei Versicherern zum Einsatz kommen. Empfehlenswert ist die Zusammenarbeit mit Schulen und Universitäten, beispielsweise in Form von Dualen Studiengängen, um junge Arbeitnehmer frühzeitig zu begeistern und zu binden. Dabei sollten die kommunizierten Unternehmenswerte auf die Werte der jungen Generation einzahlen und u.a. durch passende Influencer oder

unternehmenseigene Markenbotschafter vermittelt werden.

Die Mitarbeiterbindung erfolgt vor allem durch eine wertorientierte Führungs- und Unternehmenskultur, die gutes Arbeitsklima, Entwicklungsmöglichkeiten und Work-Life-Balance fördert. Dabei sollte auf transkulturelle Werte gesetzt werden, die alle Generationen am Arbeitsplatz vereint. Die Führungskraft agiert als Coach und Mentor und sorgt als „Wegbegleiter“ für die persönliche Weiterentwicklung der Generation Z.

Dabei sollte die Lernkultur nachhaltig und kontinuierlich gestaltet werden und individuelle Lernwelten enthalten. So können für die Generation Z TikTok Videos sowie Produktsimulationen mit Virtual oder Augmented Reality zum Einsatz kommen. Darüber hinaus gilt es Zukunftskompetenzen herauszubilden, die nicht nur digitale Fähigkeiten umfassen, sondern ebenso Empathie, strukturiertes und kritisches Denken sowie das Interesse an digitalen Entwicklungen der Versicherungsbranche. Traineeprogramme für Data Scientists und Coding Bootcamps bieten sich für die Anwerbung von IT affinen Quereinsteigern an. Chatbots und die Möglichkeit mobiler Bewerbungen über WhatsApp können dabei junge Talente leichter in den Bewerbungsprozess ziehen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass ein gezieltes Employer Branding, welches transkulturelle Werte, Führung

auf Beziehungsebene, Karriereentwicklung, Inklusivität und Arbeitsflexibilität umfasst, die positive Wahrnehmung des Versicherungsunternehmens steigern, die emotionale Bindung stärken und letztendlich junge Talente langfristige halten kann.

Ilja (24) arbeitet mittlerweile für ein Versicherungsunternehmen in NRW. Nach dem Onboarding wurden ihm sehr schnell erste Aufgaben übertragen. Er unterstützt nun in Projekten zur explorativen KI-Forschung in Versicherungsfällen und intensiviert die Zusammenarbeit seines Arbeitgebers mit Hochschulen und Start-Ups. Ilja hat für sich auf jeden Fall die richtige Entscheidung getroffen.

Quellen

Azhar, A./ Rehman, N./ Majeed, N./

Bano, S. (2024): *Employer branding: A strategy to enhance organizational performance. International Journal of Hospitality Management*, 116, 103618.

Bruhn, M (2014): *Integrierte Unternehmens- und Markenkommunikation*.

Strategische Planung und operative Umsetzung, 6. überarb. Aufl., Schäffer-Poeschel

Caldarini, G./ Sardar J./ Kenneth Mc G. (2022): *A literature survey of recent advances in chatbots*, in: *Information*, Bd. 13, Nr. 1, S. 41, [online] <https://doi.org/10.3390/info13010041>.

Fadilah, A. N./ Putranto, N. A. R. (2023): *The influence of employer branding dimensions on Generation Z women's intention to apply for a job with person- organization fit as mediating variable. Journal*

Integration of Social Studies and Business Development, 1(2), pp. 91–101

Fakhruddin, M. N./Ratnawati, I. (2025): *The Impact Employer Branding on Employee Retention Gen Z: A Systematic Literature Review*, *Arthatama: Journal of Business Management and Accounting*, 9(1), pp. 213-221. Retrieved from <https://journal.lifescifi.com/index.php/art/article/view/696>

Junianingrum, D. (2024): *The role of inclusive organizational culture in enhancing emotional attachment and retention of young employees*. *Indonesian Journal of Organizational Behavior*, 9(1), pp. 50-65

Klaffke, M. (Hrsg.) (2014): *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Springer Gabler

Kochhan Ch./Cichecki, L. (2024): *Recruiting einer neuen Generation von Hochschulabsolventen. Wie*

Unternehmen mit der Gen Z kommunizieren müssen, Springer Gabler, S. 73-115

Kriegler, Wolf Reiner (2023): *Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Arbeitgebermarke eine sinnstiftende Arbeitswelt gestalten*, 4. Aufl., Haufe

Mörstedt, A-B. (2020): *Generation Z: Geht' z noch? Eine neue Herausforderung für Unternehmen*, Vortrag bei der Arbeitsagentur am 8. Oktober 2020

Oertel, J. (2014): *Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen*, in:

Martin Klaffke (Hrsg.): *Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze*, Springer Gabler, S. 27-56

Prasetyo, R. (2023): *Employer branding strategies to support diversity and inclusion in Indonesian companies*. *Journal of Business and*

Management Studies, 15(3), pp. 210- 225

Schipanski, A. (2022): *Fortlaufen des Forschungsprojekt „Generationenmanagement“ mit Studierenden der Studiengänge Medienmanagement, Management der Kreativwirtschaft, Medienkommunikation und Medienproduktion an der SRH University, Berlin*

Schipanski, A. (2012): *Integrierte Unternehmenskommunikation in international tätigen Unternehmen. Entwicklung eines länderübergreifenden Modells zur prozessorientierten Gestaltung der Integration von Kommunikationsaktivitäten und Kommunikationsmitteln und dessen Anwendung auf ein Unternehmen der Landtechnikbranche*, Springer Vieweg

Schnetzer, S./Hampel, K./Hurrelmann, K. (2025): *Trendstudie: Jugend in Deutschland. Zukunft made in Germany – Besorgt, doch nicht hoffnungslos*

Ein Blick nach vorn: Versicherung in 2045

Dr. Thomas Zwack / Lars Kaufmann



Was bleibt vom heutigen Geschäftsmodell?

Wenn KI Prozesse übernimmt, Produkte personalisiert werden und Kunden Echtzeit erwarten – wie sieht Versicherung in zwanzig Jahren wirklich aus?

Dr. Thomas Zwack / Lars Kaufmann

Ein Blick nach vorn: Versicherung in 2045

1. Vorbemerkung

Vor Kurzem habe ich mal wieder einen Blick in das Buch „2025 - Die Versicherung der Zukunft“ von Volker Andelfinger geworfen. Veröffentlicht wurde es erstmals 2011, und der Autor merkte sehr korrekt an, was uns beim Studium dieses Buches erwarten wird: „So bringt dieses Buch einen spannenden, erfrischenden und unterhaltsamen Ausblick auf das, was uns wahrscheinlich erwarten wird - vielleicht aber auch nicht.“ Zusammen mit Lars Kaufmann (ehem. CFO der Volkswagen Versicherung AG) wagen wir nun eine Zukunftsprognose 2045. Nicht als Buch, aber zumindest auf einigen Seiten.

Jeder Blick in die Zukunft ist letztlich eine Spiegelung unserer Gegenwart. Ein eingefrorener Augenblick dessen, was wir heute für möglich, wahrscheinlich oder wünschenswert halten. Prognosen und Zukunftsbilder verraten daher weit weniger über das Jahr 2045, als sie über unsere heutigen Hoffnungen, Ängste und offenen Fragen enthüllen. Wer sich also mit der Zukunft beschäftigt, entwirft keine festen Fahrpläne, sondern erkundet ein Feld möglicher Entwicklungen. Zukunft zu denken bedeutet, in Möglichkeiten zu denken, nicht in Gewissheiten, sondern in Szenarien, die uns helfen, das Heute bewusster zu gestalten.

“Kann die Versicherung 2045 zu einem datengetriebenen, vernetzten System werden, das nicht mehr nur reagiert, sondern in Echtzeit agiert?“

2. 2045: Eine Welt voller Risiken und Möglichkeiten

Im Jahr 2045 kann die Welt unberechenbarer und zugleich berechenbarer sein als je zuvor. Selbst- oder teilautonom fahrende Autos sollten das Unfallrisiko in den nächsten 20 Jahren deutlich senken. Schon 2019 hat sich der schwedische Automobilhersteller Volvo zum Ziel gesetzt, dass es keine tödlichen Verletzungen mehr in einem Volvo geben soll – Slogan: „Unser Ziel ist die Null“.

Sensoren und Algorithmen erkennen zukünftig Krankheitssymptome, bevor wir sie spüren (vgl. auch „Krankenversicherer im Wandel: Vom Policenanbieter zum Gesundheitspartner“, ZfV 07|2025). Quantencomputer kalkulieren Klimarisiken in Sekunden, und sollte einmal ein Unwetter

aufkommen, melden intelligente Gebäude Sturmschäden selbstständig an die Versicherer und Handwerksbetriebe. Und doch bleibt eines weiterhin bestehen: Das permanente menschliche Bedürfnis nach Sicherheit.

Versicherungen waren stets Spiegel ihrer Zeit. Sie sind dort entstanden, wo Unsicherheit zur existenziellen Bedrohung wurde: auf See, im Krieg, in der Krankheit. Heute hat sich das Verständnis von Risiko grundlegend gewandelt. Es geht nicht mehr nur darum, Schäden auszugleichen, sondern Risiken vorherzusehen, zu vermeiden und aktiv zu gestalten.

Schon heute befindet sich die Versicherungswirtschaft in einer tiefen Transformation. Digitalisierung, Klimawandel und veränderte Kundenerwartungen stellen Geschäftsmodelle auf den Prüfstand. Künstliche Intelligenz analysiert Schadenbilder, Chatbots übernehmen einfache Beratungsgespräche, und Nachhaltigkeit wird vom Imagefaktor zum regulatorischen Muss. Doch vieles blieb im Kern analog: Produktstrukturen, Prozesse, Kultur. Digital sind auch noch die Hostsysteme, die immer noch

Dr. Thomas Zwack

Der Autor ist Partner bei Argon & Co und leitet dort den Bereich Versicherung für den DACH-Raum.

Lars Kaufmann

Der Autor ist Rechtsanwalt und war bis Juli 2024 CFO der Volkswagen Versicherung AG.

bei ganz vielen Versicherern im Einsatz sind. Versicherung ist geprägt von Formularen, Policen und Wartezeiten. Eigentlich sollte es doch heute schon möglich sein, für ausgewählte Risiken die Regulierung binnen Sekunden abzuschließen. Aber wir müssen uns oftmals immer noch Wochen, wenn nicht sogar Monate gedulden. Die chinesische Ping An Property & Casualty Insurance Company bietet für qualifizierte Schadenfälle schon heute eine App-basierte Regulierung bei Unfällen in etwa zwei Minuten an.¹

Kann die Versicherung 2045 zu einem datengetriebenen, vernetzten System werden, das nicht mehr nur reagiert, sondern in Echtzeit agiert?

3. Welche Faktoren werden den Wandel der Versicherer beeinflussen?

Die Technologie wird's bestimmt richten: Von KI zu kollektiver Intelligenz

In den nächsten 20 Jahren wird sich der Einsatz von Technologie in der Versicherungswirtschaft exponentiell beschleunigen. Künstliche Intelligenz ist allgegenwärtig, nicht mehr nur als Tool, sondern als integraler Bestandteil des Geschäftsmodells. Underwriting, Pricing und Schadenmanagement laufen dann weitestgehend automatisiert ab. Smart Contracts auf Blockchain-Basis regulieren Schäden binnen Sekunden, ohne menschliche Prüfung. Daten aus Wearables, Fahrzeugen

und Gebäuden fließen in Echtzeit in Risikomodelle ein.

Die Versicherung von morgen ist kein statisches Produkt mehr, sie passt sich dynamisch den Lebensumständen der Versicherungsnehmer an.

Gesellschaft: Sicherheit als Service

Das Sicherheitsbedürfnis der Menschen wird sich in den nächsten 20 Jahren nochmals grundlegend verändern. Ich selbst wurde 1968 geboren und behaupte, in einer wirklich tollen Zeit aufgewachsen zu sein. Der Krieg war lange vorbei. Wirtschaftlich ging es nur bergauf. In den 80ern gab es exzellente Musik und die coolsten Klamotten. Wir starteten alle in unser Berufsleben. Wer konnte uns stoppen? Auch einen kalten Krieg gab es irgendwann nicht mehr. Stattdessen eine Wiedervereinigung und 2012 auch noch den Friedensnobelpreis für die EU. Versichert haben wir uns zu dieser Zeit natürlich auch: Das erste Auto, die Möbel in der ersten Mietwohnung, eine Haftpflicht und eine Krankenversicherung. Das war es in der Regel.

Die Generation 2045 hingegen, aufgewachsen in einer Ära globaler Krisen und KI-Systeme, wird Sicherheit anders definieren: weniger als Schutz vor Schaden als vielmehr eine Begleitung durchs Leben. Der Fokus verschiebt sich von Besitz zu Nutzung, von Eigentum zu Teilhabe. Versicherungen werden diese neuen Werte reflektieren. Es

werden nicht mehr nur Risiken versichert, es wird Vertrauen organisiert.

Umwelt & Klima: Neue Risiken

Der Klimawandel wird die Versicherungslogik ebenfalls neu ordnen. Zunehmende Extremwetterereignisse, Wasserknappheit und Klimamigration führen dazu, dass bestimmte Regionen schlicht nicht mehr mit traditionellen Methoden versicherbar sind. Gleichzeitig werden sich Klimaanpassungs- und Resilienzprodukte etablieren: Prämien werden nach Präventionsverhalten berechnet, nicht nach Wohnort oder Einkommen. Versicherung wird damit zum aktiven Instrument der Nachhaltigkeitspolitik.

Politik & Regulierung: Vertrauen durch Transparenz

Neue globale Standards für Datenethik und KI-Haftung bilden das Rückgrat einer transparenten Versicherungswelt. Während Datenschutz heute oft noch als Innovationshemmnis gesehen wird, gilt er 2045 als Gütesiegel, als Voraussetzung für Vertrauen in automatisierte Entscheidungen.

4. Vier Szenarien: Wie die Versicherung 2045 aussehen könnte

Szenario 1 – Prävention statt Kompensation

Krankheiten, Brände, Verkehrsunfälle. Vieles, was heute noch versichert wird, wird 2045 weitestgehend verhindert. Krankenversicherungen werden zu Gesundheits-

und Lebensbegleitern. Tragbare Sensoren und Gesundheits-Avatare überwachen unsere Körperfunktionen in Echtzeit. Ein KI-System erkennt Stressmuster, warnt vor Burn-out und empfiehlt gezielte Pausen oder Ernährungspläne. Es ist aber der Kunde, der am Ende entscheidet, welche Daten er mit seinen Dienstleistern und Versicherern teilt. Wer sich um seine Gesundheit kümmert, spart Prämien. Die Grenzen zwischen Versicherer, Gesundheitswesen und Technologieunternehmen sind aufgehoben.

Szenario 2 – Embedded Insurance: Unsichtbarer Schutz

Versicherungsschutz im Jahr 2045 ist weitestgehend unsichtbar. Er ist in nahezu jedes Produkt und jeden Service integriert. Das E-Auto, das sich selbst versichert; der Online-Marktplatz, der automatisch die Lieferung absichert, das Smart Home, das sich bei Fehlfunktionen selbst meldet und Ersatz organisiert.

Der Kunde denkt nicht mehr über Policen nach. Er ist einfach versichert, sobald er eine Leistung nutzt. Die Schnittstelle zum Endkunden wandert zu Plattformen, und Versicherer agieren im Hintergrund als Infrastruktur-Anbieter.

Szenario 3 – Gemeinschaftliche Versicherung

Gleichzeitig erleben Peer-to-Peer-Modelle, abseits von Produkten und Leistungen, eine Renaissance. Menschen schließen sich in digitalen

Kollektiven zusammen, um Risiken gemeinsam zu tragen. Diese Mikrorisikokollektive kombinieren soziale Solidarität mit technologischer Effizienz. Smart Contracts sichern die Fairness der Verteilung, während KI Systeme Missbrauch verhindern.

Szenario 4 – Neue Risiken, neue Produkte

Die Risiken der Zukunft sind digital und global. KI-Haftung, Cyber-Terrorismus, Identitätsdiebstahl oder Schäden durch autonome Systeme prägen das Produktportfolio. Neue Versicherungsformen sichern virtuelle Vermögenswerte, persönliche Daten oder digitale Persönlichkeiten ab. Eine Person kann heute sowohl ihre physische als auch ihre digitale Existenz versichern, inklusive Avatar, Reputation und digitalem Eigentum.

Wir haben hier nun vier mögliche Szenarien. Vielleicht erfüllen sie sich auch nicht oder nur teilweise. Möglicherweise sehen wir eine Kombination aus diesen. Prognosen sind vor allem eins: Ein Spiegel unserer Gegenwart!

Wer macht das Rennen? Europa, China, Nordamerika oder....?

Westeuropa und Nordamerika sind heute in Versicherungsdichte und -durchdringung bereits führend. Große Fortschritte in Bezug auf Innovation und Digitalisierung kommen aus Asien (China, Japan, Singapur, Südkorea). Und diese Regionen werden auch 2045 eine bedeutende Rolle in

der Versicherungswirtschaft spielen. Haben wir jemanden vergessen? Vielleicht!

Die Versicherungsdurchdringung in den meisten Ländern des Nahen Ostens liegt nach wie vor unter dem globalen Durchschnitt. Dies deutet auf ein erhebliches Wachstumspotenzial in allen Versicherungssparten hin.

Die Strategien, wie etwa die „Vision 2030“ in Saudi-Arabien, den Vereinigten Arabischen Emiraten und anderen GCC-Ländern stellen die digitale Transformation, Fintech und KI in den Mittelpunkt der nationalen Entwicklung. „...to make Saudi Arabia a global leader in financial technology by fostering innovation, enhancing regulations, and building a fully digital financial ecosystem.“² (Quelle: Saudi Vision 2030). Wird hier eine Peer-to-Peer-Versicherung,³ sowie seit Jahrhunderten durch Familien traditionell gelebt, digital aufleben und einen Standard setzen?

Die Region des Nahen Ostens umfasst zudem über 500 Millionen Menschen, mit einer jungen, technikaffinen Bevölkerung, hoher Smartphone-Nutzung und einer wachsenden Mittelschicht. In Kombination mit einer hohen Internetdurchdringung und einer starken digitalen Infrastruktur bildet dies eine natürliche Grundlage für digitale Versicherungsmodelle. Im Gegensatz zu den traditionsreichen westlichen Märkten haben viele Versicherer im Nahen Osten die Möglichkeit, traditionelle

Modelle zu überspringen und direkt Cloud-native, KI-gesteuerte und plattformbasierte Architekturen zu implementieren. Wir sollten diesen Markt nicht unterschätzen.

Fazit

Jede Prognose über die nächsten 20 Jahre ist eine Wette auf Unsicherheiten. Viele der Zukunftsbilder, die vor 20 Jahren entworfen

wurden, haben sich nur teilweise erfüllt. Oft wurde Technologie überschätzt und gesellschaftlicher Wandel unterschätzt. Auch unsere Vision der „Versicherung 2045“ ist kein Fahrplan, sondern ein Denkraum. Sie zeigt mögliche Entwicklungen, keine Gewissheiten. Denn die Zukunft hängt weniger von der Technik ab als von der Frage, wie wir sie einsetzen.

Prognosen sind vor allem Spiegel unserer Gegenwart: Wenn wir heute bspw. über Datenethik, Nachhaltigkeit oder Kundenzentrierung sprechen, verrät das mehr über 2025 als über 2045. Doch genau darin liegt ihr Wert – sie zwingen uns, zu reflektieren, welche Zukunft wir wollen.

Ein Gastkommentar von Lars Kaufmann⁴

Eine Zukunft zwischen Kaviar und Hering

Können wir uns noch erinnern, was vor 20 Jahren war? Angela Merkel wurde zur deutschen Bundeskanzlerin gewählt, Papst Johannes Paul II starb und sein Nachfolger wurde der deutsche Benedikt XVI, das erste Video wurde auf YouTube hochgeladen und der Hurrikan Katrina traf die USA. Der Versicherungsschaden durch Hurrikan Katrina im Jahr 2005 war enorm und zählt mit 65 Milliarden US-Dollar an versicherten Schäden bis heute zu den teuersten Schadensereignissen der Geschichte. Wenn wir über die Zukunft reden, sollten wir nochmals kurz bei der Gegenwart innehalten.

Ein Versicherungsvertrag klingelt nicht...

... er ist ja auch kein iPhone. Denn wenn er es wäre, bedürfte es nicht so enormer vertrieblicher Anstrengungen für einen Vertragsabschluss. Im Gegensatz zum Smartphone ist ein Versicherungsprodukt ein klassisches Push- und kein Pull-Produkt. Der Kunde muss

erst auf seinen Bedarf aufmerksam gemacht und von einem Abschluss überzeugt werden. Es existiert häufig kein originäres Versicherungsbedürfnis bei einem potenziellen Versicherungsnehmer, welches dieser schnell befriedigen möchte.

Und wenn er oder sie dann den Vertrag abgeschlossen hat, passiert außer dem Lastschrifteinzug nicht mehr viel. Die nächste sinnliche Erfahrung macht der Versicherungsnehmer (oder sonstige Anspruchsteller) dann erst wieder im Schadenfall. Es gibt aber auch einige Parallelen zum iPhone: Kein Mensch liest sich dessen AGB durch – und wenn, dann wird man mit ähnlichen Verständnisschwierigkeiten zu kämpfen haben wie bei den AVB. Und ähnlich wie die durch das Smartphone vermittelten Inhalte, könnte auch der Versicherungsvertrag vollständig digitalisiert werden.

Der umworbene potentielle Versicherungsnehmer ist kein

homo oeconomicus und wird auch keiner werden.

Das bedeutet, dass er seine Abschluss- oder Kündigungsentscheidung eben nicht (nur) auf rein rationalen Kriterien zur eigenen Nutzenmaximierung gründet, sondern hier nehmen viele Kriterien Einfluss.⁵ Aber selbst, wenn man ein Handeln nach strenger Nutzenoptimierung unter 100%iger Informationsverfügbarkeit unterstellen würde: Welcher potenzielle Kunde wäre in der Lage, dies alles einer Bewertung zu unterwerfen, die ihm schließlich das für ihn passende Produkt erkennen ließe?

Kein Problem, möchte man meinen. Schließlich gibt es ja schon heute Aggregatoren wie Check24 oder Verivox, die dem Kunden diese Arbeit abnehmen. Aber aufpassen: Hier sollte ein Preis-/Leistungsvergleich nicht mit einer individuellen Nutzenmaximierung verwechselt werden, ganz abgesehen davon, dass die genannten Portale noch keine

100%ige Marktabdeckung bieten. Nicht zu vergessen: Ob er überhaupt von dem geschlossenen Vertrag jemals einen Nutzen haben wird, weiß der (redliche) Versicherungsnehmer gar nicht. Dabei denkt er natürlich nicht an die ihm bereits gewährte, aber noch abstrakte Bedarfsdeckung, sondern ganz schlicht an eine Leistung im Versicherungsfall.

Es muss nicht immer Kaviar sein...

... manchmal reicht auch ein gut eingelegter Hering. Soll heißen: Auch wenn die Einführung und die Nutzung von KI im Moment en vogue ist und fast schon als Heilsbringer für die teils noch in alten Strukturen und mit überkommenen Legacy-Systemen arbeitende Versicherungswirtschaft erscheint: Hier ist der Weg nicht das Ziel! Solange Unternehmen auf Gewinnerzielung ausgerichtet sind, sollten ihre Aktivitäten darauf fokussiert sein, in Technologien (und Menschen!) zu investieren, die ihrer Gewinnerzielungsabsicht mit hinreichender Erfolgswahrscheinlichkeit dienen.

Aufgrund der schnell enormen Summen erreichenden Investitionen in KI ist hier

kein Platz für „Jugend forscht“. Es lohnt sich aber allemal, die eigenen Prozesse zu analysieren (falls nicht sowieso schon in der Umstellung auf DORA geschehen) und auf einen höheren Automatisierungsgrad hin zu überprüfen. Auch Möglichkeiten für das Sourcing einzelner oder ganzer Bereiche gehören in diese Betrachtung. Dabei können KI-Anwendungen eine Rolle spielen, sie müssen das aber nicht notwendigerweise. Wichtig ist vor allem ein klar herausgearbeiteter Nutzen.

Ich bin davon überzeugt, dass auch in 2045 der wesentliche Vertriebsanteil noch über (menschliche) Absatzmittler erfolgen wird. Zwar hat sich der Anteil der Ein- und Mehrfirmenvermittler am Neugeschäft in Sach-/Unfall-/Haftpflcht von 2023 auf 2024 von 86,2 auf 85,6 % leicht vermindert,⁶ im Vergleich zu 2020 ist er jedoch sogar leicht gestiegen. Ursache hierfür ist u.a., dass das Produkt auch in Zukunft noch menschliche Überzeugungskraft benötigt und dabei das Vertrauen in den Verkäufer noch eine zentrale Rolle spielen dürfte. Dabei wird es Kunden geben, die eine höchstmögliche Nutzenoptimierung

anstreben – diese Gruppe dürfte aber noch immer eine Minderheit darstellen.

Versicherungsunternehmen werden bis 2045 hohe Beträge in die Einführung von KI investiert haben – aber immer noch mit alten Systemen arbeiten. Diejenigen, die diszipliniert an ihren Daten, Prozessen und deren Automatisierung gearbeitet haben, werden durch gute Kostenquoten belohnt und dürfen sich über den „Hering“ freuen. Und der schmeckt ja auch...

¹ <https://www.worldfinance.com/wealth-management/fully-integrated-digital-ecosystem-for-insurance>

² <https://www.vision2030.gov.sa/en/explore/strategies/fintech-strategy>

³ Zwack, T. (2016): *Peer-to-Peer-Geschäftsmodelle zur Absicherung privater Risiken*, Springer / G

⁴ Disclaimer: Lars Kaufmann vertritt in diesem Artikel seine individuelle Expertenmeinung, die nicht zwingend die Position der Volkswagen Financial Services AG widerspiegelt.

⁵ Anschaulich: Bauer/Koth, *Der unvernünftige Kunde*, 2. Auflage, München 2018, S. 12 ff

⁶ GDV Statistiken zur deutschen Versicherungswirtschaft, Berlin September 2025, I 13