

Underwriting 2025

Digitale Transformation, Technologie und Investitionen



Vorwort

Sehr geehrte Leser:innen,

die Industrie- und Rückversicherer in Deutschland, Österreich und der Schweiz (DACH) gehören, gemessen am Beitragsaufkommen, zu den größten der Welt. Doch um den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen im internationalen Versicherungsgeschäft adäquat zu begegnen, müssen sich die DACH-Versicherungsunternehmen verändern.

Denn die Branche steht nicht nur unter einem massiven Kostendruck. Auch neue Wettbewerber, die lange Niedrigzinsphase und eine vielfach veraltete IT-Infrastruktur erfordern Investitionen in die Zukunftsfähigkeit. Um die (Kosten-)Effizienz zu steigern, ist Automatisierung unabdingbar. Vor diesem Hintergrund verspricht die Digitalisierung eine massive Kostensenkung: Untersuchungen gehen davon aus, dass moderne, digitale Technologien und Prozesse die Kosten in der Gewerbe- und Industrieversicherung um bis zu 25 % reduzieren können.¹ Den Modernisierungsdruck hat die Coronapandemie zusätzlich erhöht, wie die fünfteilige PwC-Studienreihe *Versicherungsvertrieb während und nach der Pandemie – Eisberg oder Rückenwind?*² unter anderem zeigt.

Viele Industrie- und Rückversicherer haben in den vergangenen Jahren umfangreiche Sanierungsprogramme aufgelegt und ihre Kapazitäten auf dem Markt reduziert, teils sehr deutlich. Die Folge ist eine restriktive Zeichnungspolitik für bestimmte Sparten oder sogar ganze Branchen.

Für Industriekunden bedeutet dies teils drastische Prämiensteigerungen. Schätzungen zufolge sind die Prämien im internationalen Durchschnitt um bis zu 15 % gestiegen – über alle Versicherungssparten hinweg.³

Neue Digitalisierungsinitiative im weltweit führenden Lloyd's of London

Die digitale Transformation hat auch im Lloyd's of London im Vereinigten Königreich (UK) einen neuen Impuls erhalten. Lloyd's ist mit 47.000 Beschäftigten und etwa 400 Versicherungsunternehmen der weltweit führende Versicherungsmarkt. Die Versicherungsbörse hat im November 2020 mit dem „Blueprint Two“ ihre viel beachtete Digitalisierungsroadmap veröffentlicht. Die ersten Ergebnisse sollen im Jahr 2024 spürbar sein. Rund 600 Millionen Euro will Lloyd's in den kommenden Jahren in die Digitalisierung investieren – eine spannende Entwicklung, zumal seit 1998 bereits mehrere vergleichbare Initiativen gescheitert sind.

Traditionell verbinden viele Underwriter den Lloyd's-Versicherungsmarkt vor allem mit unflexiblen und starren Prozessen. Während der Coronapandemie hat er sich allerdings als sehr resilient und beweglich erwiesen. Dieses Momentum nutzt Lloyd's of London nun offenbar und beabsichtigt beispielsweise, rund 100 Businessanwendungen zu modernisieren.

¹ Vgl. www.bain.com/contentassets/47d312fae3a94e9d9629c66d078243ab/bain-google-studie_digitalisierung_der_versicherungswirtschaft_ds_final.pdf.

² Vgl. www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/versicherungen/versicherungsvertrieb-waehrend-und-nach-der-pandemie.html.

³ Vgl. www.wtwco.com/de-DE/Insights/2020/06/marktspot-2020-die-aktuelle-situation-im-versicherungsmarkt.

Um Prozesse und zum Beispiel das Accounting zu automatisieren, hat Lloyd's of London daher unter anderem ein Joint Venture mit dem US-amerikanischen IT-Unternehmen DXC Technology und der International Underwriting Association (IUA) gegründet. Diese Digitalisierungsstrategie soll dazu beitragen, die Kosten weiter zu reduzieren und den Kunden einen deutlich besseren und schnelleren Service zu bieten.

Die drängendsten Herausforderungen im britischen Markt hat PwC UK analysiert. Die Ergebnisse wurden 2022 im Report *Underwriting transformation survey. Invest in change: drivers, opportunities and risk in the London Market*⁴ veröffentlicht. Andy Moore, PwC-Partner im Vereinigten Königreich für den Versicherungsmarkt, sagte dazu: „Ob London der führende globale Versicherungsmarkt bleiben wird, hängt entscheidend vom Erfolg seiner digitalen Transformation ab.“ Die in Großbritannien durchgeführte Studie war für PwC Deutschland der Anlass, um die Underwriter in der DACH-Region ebenfalls zur Underwriting-Transformation zu befragen.

PwC wollte wissen: Wie verhalten sich die Versicherungsunternehmen der DACH-Region zu den genannten Entwicklungen? Wie wirken sich diese auf das Underwriting und die Underwriting-Prozesse aus? In welche Tools investieren die Industrie- und Rückversicherer in der DACH-Region? Wie hoch sind die dafür vorgesehenen Budgets, mit welchem Ziel setzen die Unternehmen diese ein? Und wie stark betreffen Nachhaltigkeitsthemen die Branche schon heute?

Die Ergebnisse unserer Befragung lesen Sie im Folgenden. Wir wünschen Ihnen eine anregende und informative Lektüre.



Wolfgang Hach
Partner



Simon Dia
Director

⁴ Vgl. www.pwc.co.uk/insurance/assets/pdf/underwriting-transformation-survey-2022.pdf.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	5
A Einleitung	6
B Ergebnisse.....	7
1 Underwriting-Transformation: Tools und Treiber.....	7
2 Investitionen in die Transformation	11
3 Nachhaltigkeit in der Versicherungsbranche	16
C Fünf Handlungsempfehlungen für Entscheider:innen.....	18
Ihre Ansprechpersonen	20

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1 Zufriedenheit mit Underwriting-Tools.....	8
Abb. 2 Treiber der technologischen Transformation	9
Abb. 3 Anteil der Investitionen in die Underwriting-Transformation am gesamten Technologiebudget.....	11
Abb. 4 Geplante Investitionen in Technologien	13
Abb. 5 Risiken für die Umsetzung der Transformation.....	15
Abb. 6 Einfluss der ESG-Regulierung auf Underwriting-Prozesse und -Portfolios.....	16
Abb. 7 Einführungszeitpunkt ESG-konformer Produkte	17

A Einleitung

Der DACH-Versicherungsmarkt im Spannungsfeld alter und neuer Herausforderungen

Wie im Vereinigten Königreich haben die Versicherungsunternehmen in der DACH-Region in den vergangenen Jahren bereits massiv in ihre Modernisierung und Digitalisierung investiert. Allein in Deutschland wendeten die Versicherer zwischen 2016 und 2020 rund 19 Milliarden Euro für die Weiterentwicklung und Wartung ihrer IT auf. Allerdings ist sich eine Mehrheit der Versicherer darüber einig, dass ihnen die bisherigen Investitionen noch keinen entscheidenden Wettbewerbsvorteil verschaffen.⁵

Eine zusätzliche Herausforderung besteht darin, dass Umwelt- und soziale Aspekte sowie gute Unternehmensführung (Environment, Social, Governance; ESG) mehr und mehr in den Fokus der Versicherer und ihrer Kunden rücken, vor allem aufgrund zunehmender Regulatorik und aus Reputationsgründen. Gerade in der DACH-Region verfolgen viele Versicherungsunternehmen bereits ambitionierte ESG-Ziele.

ESG-Kriterien spielen auch für die Risikoeinschätzung eine immer größere Rolle. Das hat zur Folge, dass Unternehmen, die diese Kriterien nicht vollumfänglich erfüllen, zunehmend Schwierigkeiten haben, ausreichenden Versicherungsschutz zu erhalten. Sie müssen in Zukunft immer häufiger auf andere Anbieter zurückgreifen oder alternative Risikotransfermethoden in Betracht ziehen.

Versicherer weiter auf Wachstumskurs

Wegen der oben skizzierten Entwicklungen haben einige führende europäische Versicherungsunternehmen bereits Umstrukturierungen in die Wege geleitet, um (wieder) mehr Wachstum zu generieren. Damit ihnen dies gelingt, ist es besonders wichtig, Risiken präzise einzuschätzen. Dies erfordert auch im Underwriting den Einsatz fortschrittlicher Technologien, insbesondere kommen hierbei Anwendungen infrage, die auf künstlicher Intelligenz, Machine Learning und Big Data basieren.

Zu den Investitionen in fortschrittliche Tools und Technologien sowie zu weiteren Themen haben wir den DACH-Versicherungsmarkt breit

befragt. An unserer Untersuchung teilgenommen haben mehr als 50 Expert:innen aus 20 Unternehmen mit Sitz in Deutschland, Österreich und/oder der Schweiz. Mehr als 20 % von ihnen sind Chief Underwriting Officer bzw. leitende Senior Underwriter, mehr als 40 % sind aktive Underwriter; beteiligt haben sich außerdem Führungskräfte und Fachexpert:innen aus Industrie- und gewerblichen Versicherungen. Fast alle arbeiten in weltweit tätigen Versicherungskonzernen. Die Studienergebnisse sind deshalb höchst relevant – und verraten insbesondere, wie die operativen Nutzer:innen in der DACH-Region die Underwriting-Technologien wahrnehmen.



Nahezu alle Versicherer investieren derzeit in neue Tools oder Technologien. Das müssen sie auch, um in einem immer härteren Wettbewerb den Anschluss nicht zu verlieren.“

Simon Dia,
Director, Financial Services Consulting,
Industrie- und Rückversicherungsexperte bei PwC Deutschland

⁵ Vgl. Strategy&, Accelerating the digital transformation. Three recommendations for the European insurance sector to unlock the full potential of the digital transformation, 2021, S. 6.

B Ergebnisse

1 Underwriting-Transformation: Tools und Treiber

IT-Systeme bilden die Komplexität des Versicherungsgeschäfts häufig nicht mehr adäquat ab

Traditionell ist die IT-Systemlandschaft im Industrie- und Rückversicherungsmarkt sehr heterogen. Das liegt im Versicherungsgeschäft selbst begründet: Anders als in der Privatversicherung erfordern individuelle und teils einmalige Risiken der Industrie- und Rückversicherung ein maßgeschneidertes Underwriting. Vor allem aber sind die IT-Systeme häufig veraltet, sie stammen mitunter aus den 1980er- und 1990er-Jahren und lassen sich teils nicht mehr oder nur noch mit großem Aufwand weiterentwickeln. Sie sind vielfach nicht mehr in der Lage, die zunehmende Komplexität des Versicherungsgeschäfts, insbesondere die Risikobewertung und -steuerung, adäquat abzubilden.

Leisten können dies in der Regel nur neuere, effizientere Lösungen. Dazu zählen die sogenannten Underwriting Workbenches (siehe dazu Deep-Dive-Box auf Seite 8). Mit solch

zeitgemäßen Systemen arbeiten Versicherungsunternehmen nicht nur kosteneffizienter, sondern erfüllen auch Compliance-Anforderungen deutlich zuverlässiger als mit den bestehenden Systemen.

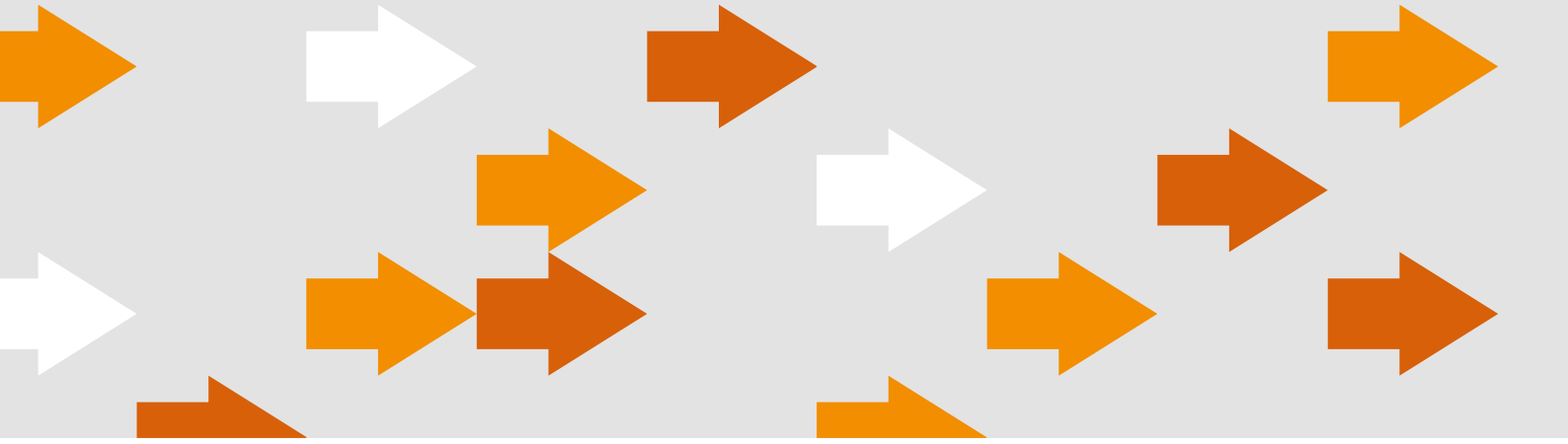
Deutliches Verbesserungspotenzial bei allen Underwriting-Tools

Daher haben wir die an dieser Studie teilnehmenden Chief Underwriting Officer und Underwriter gefragt, inwieweit sie mit den in ihren Unternehmen verwendeten Tools in der Lage sind, die steigenden Anforderungen – insbesondere hinsichtlich Effizienz, Profitabilität und Compliance – zu erfüllen. Eines der Studienergebnisse hierzu lautet: Sechs von zehn Befragten sind mit ihrer Underwriting Workbench bzw. dem Underwriting-Bearbeitungsprozess zufrieden. Deutlich weniger zufrieden waren sie demgegenüber mit den Exposure-Management-Tools (40 % Zufriedenheit) und mit den Dokumentmanagementsystemen (32 % Zufriedenheit).

Im Vergleich zu den anderen abgefragten Tools scheinen insbesondere die Underwriting Workbenches in der Breite ihren Zweck zu erfüllen. Auffällig ist allerdings: Deutliches Verbesserungspotenzial besteht bei allen abgefragten Tools; keines von ihnen erreicht eine Zufriedenheit von mehr als 60 %. Umgekehrt bedeutet das: Selbst mit den Tools, die die (verantwortlichen) Nutzer:innen am besten bewerteten, sind vier von zehn Befragten unzufrieden.

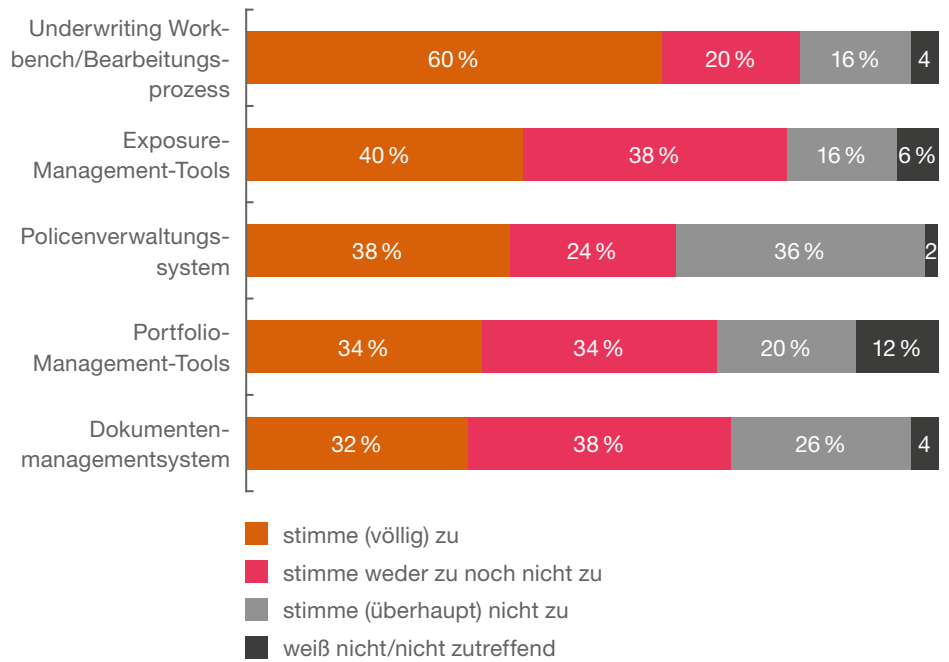
Hier lohnt es sich, die Ergebnisse mit denen der PwC-UK-Studie zu vergleichen: Die Industrie- und Rückversicherungsexpert:innen in Großbritannien sind im Durchschnitt zufriedener mit ihren Exposure-Management-Tools (48 versus 40 %). Auffällig ist jedoch, dass sie mit ihren Underwriting Workbenches bzw. Workflows deutlich unzufriedener sind als ihre Kolleg:innen in der DACH-Region (19 versus 60 %).





Aus vielen Mandantenprojekten wissen wir, dass es, um die Tool-Zufriedenheit zu erhöhen, häufig sinnvoll ist, zunächst die Prozess- und Systemlandschaft zu analysieren. Es gilt, Ineffizienzen und sich wiederholende Arbeitsschritte zu identifizieren. Unternehmen sollten sich bei der Umgestaltung der IT-Systeme zunächst auf Kernprozesse konzentrieren. Denn die Praxis zeigt, dass es nahezu unmöglich ist, alle hochkomplexen, oft wenig standardisierbaren und über viele Jahrzehnte gewachsenen Prozesse in einem global tätigen Versicherungsunternehmen innerhalb eines Systems abzubilden. Versicherer müssen bei der Entwicklung ihrer Digitalisierungsstrategie ihre bestehende Prozesslandschaft berücksichtigen. Im Fokus der Transformation sollten die Vereinfachung von Abläufen und die Beseitigung von Redundanzen stehen.

Abb. 1 Zufriedenheit mit Underwriting-Tools



Deep Dive

Underwriting Workbench



Eine Underwriting Workbench ist ein digitales Dashboard und Kollaborationstool, das Prozesse im Underwriting vereinfacht, Aufgaben im Team verteilt, Zugriff auf Dokumente und Datenströme bietet und diese auch analysieren kann. Es dient den Underwritern als eine Art „One-Stop-Shop“ und erlaubt es ihnen, ihre eigene Arbeit und die Kollaboration in ihren Teams, beispielsweise in Operations oder im Accounting, besser zu organisieren. Dies erhöht die Produktivität und damit häufig auch die Profitabilität.

Mit einer leistungsstarken Underwriting Workbench lassen sich zudem Risiken auch mithilfe externer Daten besser bewerten und wiederkehrende Aufgaben automatisieren. Zeitgemäße Lösungen bieten neben den Hauptkomponenten zahlreiche Erweiterungen, etwa für das Technical Accounting, Risikoratings, die Managementinformation und die Dokumentenerstellung.

Weil die Underwriting Workbench solch ein zentrales Tool ist, steht sie oftmals im Fokus der technologischen

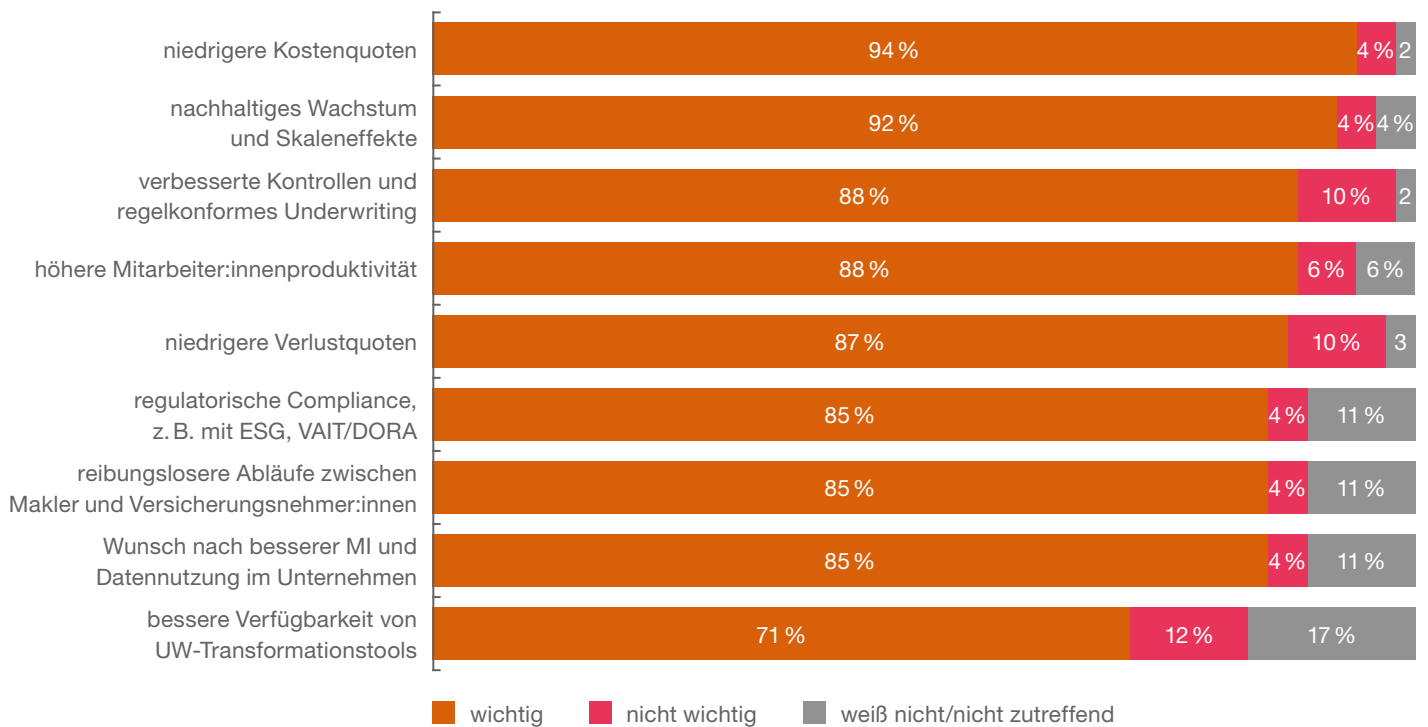
Transformation. Aus unseren Projekten wissen wir allerdings, dass es in der Vergangenheit viele Versicherungsunternehmen überfordert hat, ihr Geschäft mittels Technologieeinsatz innerhalb kurzer Zeit grundlegend zu verändern. Inzwischen gehen viele Versicherer die technologische Transformation kontinuierlich an – auf Basis eines Mehrjahresplans mit jährlichen Meilensteinen. Den Veränderungsprozess evaluieren sie stetig und passen Zielbilder und Budgets bei Bedarf an.

Die technologische Transformation soll die Profitabilität steigern

Gefragt haben wir auch nach den wesentlichen Treibern der Transformation. 94 % der Befragten ist es demnach wichtig oder sehr wichtig, mit der technologischen Transformation ihre Underwriting-Kosten zu senken. Weitere wichtige Transformationstreiber sind nachhaltiges Wachstum und Skaleneffekte

(92 %), niedrigere Verlustquoten sowie eine höhere Mitarbeiter:innenproduktivität (je 88 %). Diese ähneln stark den wichtigsten Transformations-treibern im britischen Markt: Dort stehen Kostensenkungen, eine bessere Datennutzung, nachhaltiges Wachstum, eine höhere Mitarbeiter:innenproduktivität und niedrigere Verlustquoten im Vordergrund.

Abb. 2 Treiber der technologischen Transformation



In der Tat bieten zeitgemäße Technologien hier einen Ansatzpunkt, um diese Zielvorstellungen auch zu erreichen: Versicherer haben in der Vergangenheit vorwiegend mit Erfahrungswerten gearbeitet, um etwa Risiken einzuschätzen. Heute stehen ihnen dafür fortschrittliche Technologien zur Verfügung, insbesondere auf Machine Learning basierende Datenmodelle. Damit lassen sich Kosten senken und vor allem Risiken besser bewerten und steuern. Mit anderen Worten: Technologien helfen Unternehmensentscheider:innen, ihre Ziele besser zu erreichen.

In direkte Konkurrenz zu den Unternehmenszielen treten jedoch möglicherweise regulatorische Anforderungen, insbesondere zunehmende Auflagen aufgrund von Sanktionen und ESG-Aspekte, also Umweltziele sowie soziale Gesichtspunkte und solche der Unternehmensführung. Diese und andere regulatorische Aspekte sind für die Befragten derzeit eher nachrangig, weil sich Umweltrisiken erst allmählich verändern und nachgeordnet in die Risikoermittlung einfließen.

Fest steht aber, dass die Aufwände im Zusammenhang mit ESG-Themen künftig deutlich steigen werden – denken wir zum Beispiel nur an die EU-Taxonomie-Verordnung und die CSR-Richtlinie der Europäischen Union (Corporate Sustainability Reporting Directive, CSRD). Diese regulatorischen Anforderungen betreffen viele Tausend Unternehmen in der EU.

Auch Versicherungsunternehmen werden (überwiegend ab 2025) deutlich intensiver als bisher über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten berichten müssen. Gemäß der aktuellen CSR-Richtlinie müssen Versicherungsunternehmen, deren durchschnittliche Arbeitnehmer:innenzahl während des Geschäftsjahres 500 übersteigt, bereits seit 2017 den (Konzern-) Lagebericht um eine nichtfinanzielle (Konzern-)Erklärung ergänzen, die die ESG-relevanten Aspekte erläutert. Alternativ ist ein gesonderter nichtfinanzieller (Konzern-)Bericht möglich. Näheres dazu lesen Sie in der PwC-Studie *Embracing ESG: How insurers turn ambition into action*⁶.



Neben den Vorgaben, die bezüglich der Nachhaltigkeitskriterien für die Investments der Versicherer gelten, sehen wir auch heute schon Auswirkungen auf die Underwritingrichtlinien. Teils aus regulatorischen aber insbesondere auch unter strategischen Gesichtspunkten ist eine Auseinandersetzung mit den ESG-Faktoren daher unabdingbar.“

Wolfgang Hach,
Partner, Financial Services Consulting,
Strategie-Experte bei PwC Deutschland

⁶ Vgl. <https://pages.pwc.de/content-form?qs=dc7fcb176550eb1a6d1e950e3a1ac396b5c08c8064100f9d7340ba2417c51ff729ead2ec6a819a82828b04991d53e0fd37125fc7f2606f57c92bce216b4ab3ad1c51d55e2b499801a3a9ddb5fe0a554b>.

2 Investitionen in die Transformation

Erfolg versprechend: Underwriter entwickeln für Underwriter

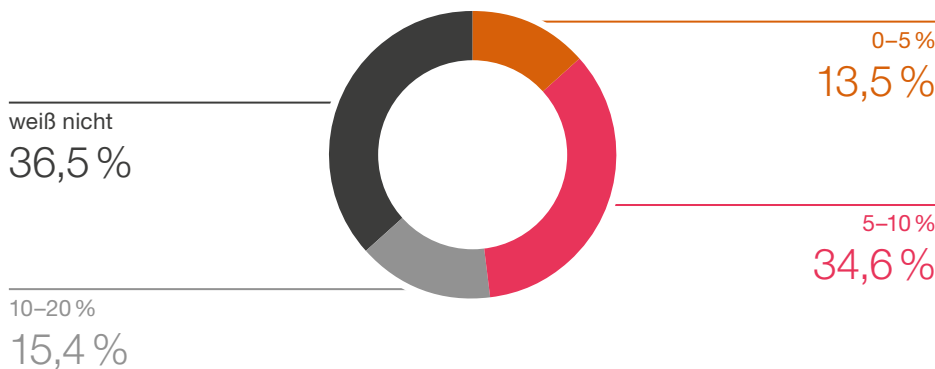
Wie groß ist der Anteil der Investitionen in die Underwriting-Transformation am gesamten IT-Budget? Die Antworten der Befragten zeigen, dass die Unternehmen die Underwriting-Transformation und die dafür erforderlichen Investitionen mehrheitlich als wichtiges Thema erkannt haben: 15,4 % investieren 10 bis 20 % des Technologiebudgets. Mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen (34,6 %) investiert zwischen 5 und 10 % des Technologiebudgets in die Underwriting-Transformation. Und bei 13,5 Prozent der Befragten sind es weniger als 5 %.

Auffällig ist, dass ein gutes Drittel (36,5 %) nicht weiß, welchen Anteil am Technologiebudget die Investitionen in die Underwriting-Transformation ausmachen. Dieses Ergebnis überrascht uns nicht, denn die von uns Befragten sind mehrheitlich

Chief Underwriting Officer oder Underwriter; in dieser Funktion sind sie üblicherweise nicht über die Höhe von Investitionen informiert. Insofern spiegeln die Befragungsergebnisse an dieser Stelle schlicht die Unternehmenswirklichkeit wider.

Dennoch möchten wir in diesem Zusammenhang betonen: Versicherungsunternehmen sind gut beraten, die Underwriter von Beginn an in die – sie und ihre tägliche Arbeit direkt betreffende – Transformation einzubeziehen. Sie sollten besser über die zugrunde liegende Strategie Bescheid wissen. In der Praxis bewährt hat sich der Ansatz „Underwriter entwickeln für Underwriter“. Außerdem sollte jede Underwriting-Transformation mit einem professionellen Change-Management einhergehen, um alle wichtigen Stakeholder:innen – und dazu gehören Underwriter in jedem Fall – von Anfang an einzubeziehen.

Abb. 3 Anteil der Investitionen in die Underwriting-Transformation am gesamten Technologiebudget



User Story

Intensive Arbeit am Kern eines Industrieversicherers

Ein mittelständisches Industrieversicherungsunternehmen wandte sich mit einem ambitionierten Vorhaben an PwC: Es wollte ein neues Kernversicherungssystem implementieren. Das internationale Projektteam erzielte schon nach wenigen Monaten beeindruckende Ergebnisse.

Effiziente Kernprozesse waren das Ziel

Der Kunde bietet Versicherungslösungen für Unternehmen aus verschiedenen Branchen an. Kundendaten, Policeninformationen und Schadensfälle verwaltete der Versicherer zu etwa 40 % manuell und auf Papier. Deshalb beschloss das Unternehmen, seine Abläufe zu modernisieren. Insbesondere wollte der Industrieversicherer das Underwriting optimieren.

Zu diesem Zweck wollte er ein neues Kernverwaltungssystem einführen. Zuvor absolvierte der Kunde mithilfe der PwC-Expert:innen ein Operational-Excellence-Programm (Lean), um die Kernprozesse zu identifizieren und so effizient wie möglich zu gestalten – dies war einer der Schlüsselfaktoren für die erfolgreiche Implementierung.

Anspruchsvolle Koordination des internationalen Projektteams

Eine der größten Herausforderungen war die Zusammenarbeit und Koordination des internationalen Projektteams. Es bestand aus dem Project Management Office (PMO), dem Industrieversicherer, der IT, Business Workstreams (Deutschland, Süd- und Osteuropa und Großbritannien) und verschiedenen Softwareanbietern.

Das PwC-Team setzte auf eine hybride Projektstruktur, also auf eine Mischung aus klassischem Wasserfall- und agilem Projektmanagement. Dabei waren zwei Aspekte besonders wichtig: eine schnelle Markteinführung mit einem sogenannten Minimum Valuable Product (MVP) und ein hoher Anwender:innennutzen durch effizientere und einfachere Geschäftsprozesse. Letzteres war entscheidend, damit die späteren Nutzer:innen das neue System auch akzeptieren.

Das gesamte Optimierungsprogramm war in mehrere Releases unterteilt, die jeweils aus drei großen Arbeitsphasen bestanden: BluePrint, Solution Design und Implementierung. Die BluePrint- und Solution-Design-Sitzungen waren ganztägige Workshops. An ihnen nahmen die Softwareanbieter und die betroffenen Geschäftsbereiche (Sales, Underwriting, Operations, Claims, Finance und Compliance) teil. Ziel war es, die detaillierten Anforderungen an das Kernsystem auszuarbeiten.

Schnellere Bearbeitungszeiten, viel genauere Daten

Nach wenigen Monaten beeindruckten die Ergebnisse: Das neue Kernverwaltungssystem automatisiert viele der bis dato manuellen Prozesse im Unternehmen. Dazu zählen die Erneuerung und Ausstellung von Policen sowie die Bearbeitung von Schadensfällen. Die Automatisierung spart jede Menge Bearbeitungszeit und reduziert damit auch die Kosten. Sehr verbessert hat sich auch die Datengenauigkeit, und das System kann Daten aus vielen unterschiedlichen Quellen schneller abrufen.

In den kommenden Monaten setzt das Projektteam die Phase des Solution Design mit parallelen Sprints fort, um die Lösungen für die bisher formulierten Anforderungen im Kernsystem zu implementieren. Die nächste Projektphase (Release 2) beginnt mit der Umsetzung weiterer Produktgruppen und der Beseitigung identifizierter Lücken; und sie wird gleichzeitig mit den letzten Aktivitäten von Release 1 und dem Go-live ablaufen.

Drei von vier Unternehmen wollen ihr Pricing verbessern

Fragt man, in welche Bereiche die Versicherer investieren wollen, antworten 75 % der Befragten, dass sie die Möglichkeiten des Pricings, also der Preisgestaltung von Versicherungsprämien, erweitern möchten. Das ist für uns nachvollziehbar. Denn fortschrittliche Technologien, die zum Teil auf künstlicher Intelligenz und Machine Learning basieren, bieten neue Ansätze und andere Möglichkeiten als die traditionellen Methoden der Risikobewertung.

Zugleich beeinflusst heute mehr denn je die Schadensprävention das Pricing. So machen Versicherungen immer häufiger die Analyseergebnisse unternehmenseigener Risk Consultants zur Voraussetzung für das Angebot von Versicherungsschutz und die Festlegung von Prämien. Verbreitet ist dies besonders im Property-Segment. Aber auch Katastrophen- und Umweltrisiken – also Sustainability-Themen – gewinnen immer mehr Einfluss auf das Pricing, konkret etwa wenn Firmenstandorte von Versicherungskunden in Küstennähe oder in Erdbebengebieten liegen. Das wirft die immer relevantere Frage der Versicherbarkeit von Risiken, die durch den Klimawandel begünstigt werden, auf.

Abb. 4 Geplante Investitionen in Technologien



Versicherungsunternehmen reagieren auf den Fachkräftemangel

Die befragten Versicherungsunternehmen investieren auch in Underwriting-Tools und -Technologien, um ihre Produktivität zu erhöhen. Eine wichtige Ursache dafür ist der Fachkräftemangel – dieser betrifft die Versicherungsbranche ebenso wie die meisten anderen Wirtschaftssektoren. So suchen derzeit 85 % der Versicherungsunternehmen nicht nur nach Underwritern und Sachbearbeitern, sondern in ähnlicher Zahl auch nach IT-Spezialist:innen.

Und tatsächlich sehen viele Versicherungsunternehmen im Mangel an qualifizierten Mitarbeiter:innen eines der größten Branchenrisiken. So äußerten sich beispielsweise 61 % der für den *PwC Insurance Pulse Survey Q3/21*⁷ befragten Führungskräfte. Die Befragung gibt das Stimmungsbild in der deutschen Versicherungsbranche wieder. Auf den Fachkräftemangel

reagieren Unternehmen – zu Recht – mit Investitionen in Underwriting-Prozesse und -Systeme, um Prozessredundanzen zu vermeiden. Daneben spielen auch Vertriebs- und Portfoliomanagement-Themen eine Rolle.

Allein diese Zusammenstellung illustriert: Die technologische Transformation des Underwriting ist so wichtig, dass Unternehmen viele Investitionsbereiche gleichzeitig tätigen müssen. Dies haben die befragten Unternehmen erkannt. In die Automatisierung der Underwriting-Guidelines will allerdings mit 29 % nur eine Minderheit der Befragten investieren. Dies unterstreicht, dass manche Themen nur individuell, nicht standardisiert bearbeitet werden können. Menschliche Einschätzungen werden daher bei Industrie- und Rückversicherern auf absehbare Zeit wichtig bleiben.

⁷ <https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/versicherungen/fachkraeftemangel-bereitet-versicherern-zunehmend-sorge.html>.



Deep Dive

Was den Versicherungsmarkt derzeit kennzeichnet



Der Versicherungsmarkt – nicht nur, aber auch in der DACH-Region – kann als ein „harter“ Markt bezeichnet werden. Das bedeutet, dass die Nachfrage nach Versicherungsdeckung zwar groß ist, viele Versicherungsunternehmen aber sehr zurückhaltend dabei sind, bestimmte Risiken abzudecken. Teilweise lehnen sie entsprechende Anfragen gleich ganz ab. Dies betrifft etwa Cyberrisiken, also Schäden, die beispielsweise durch Hackerangriffe auf die Anlagen

oder die IT-Systeme von Industrieunternehmen entstehen können. Es ist oftmals noch zu schwierig für Versicherungsunternehmen, diese zu bewerten. Mitunter, vor allem bei Risiken im Zusammenhang mit dem Krieg in der Ukraine, gehen manche Versicherer sogar über die marktüblichen Sanktions- und Kriegsausschlussklauseln hinaus und zeigen teils geringe Bereitschaft, Risiken darüber hinaus individuell zu verhandeln.⁸

Als Folge dieser restriktiven Zeichnungspolitik steigen die Versicherungsprämien und sinken die Deckungskapazitäten. Ein zusätzlicher Treiber dieser Entwicklung ist die derzeit hohe Inflation. Schätzungen rechnen derzeit mit durchschnittlichen Inflationen von 5,4 % (2023) und 3,5 % (2024). Immer häufiger suchen Versicherungsunternehmen deshalb nach alternativen Risk Transfer Solutions, beispielsweise Captives und anderen Finanzmarktprodukten. Zu diesem Themenkomplex wird im Laufe des Jahres 2023 ebenfalls eine PwC-Studie erscheinen.

⁸ Vgl. Marsh Versicherungsmarktreport Deutschland 2022, S. 4. Es handelt sich um eine Gated Publikation – Zugriff kann über folgenden Link angefordert werden: <https://www.marsh.com/de/de/services/international-placement-services/insights/insurance-market-report-germany-2022.html>.

Ein professionelles Change-Management gehört zu jeder Transformation

Für eine erfolgreiche Underwriting-Transformation ist es unabdingbar, Hürden und Risiken genau zu kennen und so weit wie möglich zu reduzieren. So hält knapp die Hälfte der Befragten (46 %) Budgetbeschränkungen für das größte Risiko bei der Umsetzung der technologischen Underwriting-Transformation.

Vier von zehn Befragten (40 %) befürchten, dass Underwriter die neu implementierten Technologien nicht annehmen könnten. Dies unterstreicht abermals, wie wichtig es ist, den Transformationsprozess durch ein professionelles Change-Management zu begleiten. Dazu gehört, alle betroffenen Mitarbeiter:innen von Anfang an einzubinden, um deren Akzeptanz der neuen Technologie deutlich zu erhöhen.



Abb. 5 Risiken für die Umsetzung der Transformation



Im Vergleich mit den Ergebnissen aus Großbritannien fällt auf, dass dort die befragten Underwriter Umsetzungsrisiken wie die fehlende Akzeptanz als die größten Hürden für die digitale Transformation bewerten. Ebenso groß wie in der DACH-Region ist indes die Befürchtung, die Underwriter könnten die neuen Technologien nicht annehmen.

Agile Transformationen sind in der Praxis deutlich erfolgreicher

Unsere Erfahrungen aus vielen Kundenprojekten zeigen, dass es bei den nutzbaren Lösungen immer darum geht, die größtmögliche Schnittmenge von Kosten und Umfang der Transformation zu finden. Als sehr erfolgreich haben sich in der Praxis

Implementierungen erwiesen, die agile Entwicklungsansätze nutzen. In solchen Rahmen entstehen sogenannte MVPs, die funktionieren und sich im laufenden Betrieb weiterentwickeln lassen. Entscheidender Vorteil ist eine deutlich verkürzte Time-to-Market.

Erfahrungsgemäß sind agile Ansätze in IT-Abteilungen entweder schon vorhanden oder vergleichsweise leicht umzusetzen. In Fachabteilungen ist dies deutlich herausfordernder. Gelingt es Unternehmen jedoch, agile Transformationsansätze in ihre Unternehmenskultur zu integrieren, erhöht dies die Wahrscheinlichkeit, dass Systemimplementierungen dauerhaft erfolgreich sind.

3 Nachhaltigkeit in der Versicherungsbranche

Deutlich mehr Versicherer als heute müssen ab 2025 mehr Nachhaltigkeitsinformationen veröffentlichen

Insbesondere auf europäischer Ebene treiben Gesetzgeber und andere Regulatoren das Thema Sustainable Finance voran. Sie wollen damit unter anderem Kapitalflüsse stärker in Richtung nachhaltiger Wirtschaftstätigkeiten umleiten. Nachhaltigkeit soll zudem im Risikomanagement eine größere Rolle spielen, und insgesamt wollen die Regulatoren mehr Transparenz darüber schaffen, welche Folgen unternehmerisches Handeln für Mensch und Umwelt hat.

Konkrete Maßnahmen sind vor allem in zwei EU-Aktionsplänen vorgesehen: der EU-Taxonomie-Verordnung und der CSRD. Erstere ist ein Klassifikationssystem für nachhaltige Wirtschaftstätigkeiten. Es beinhaltet Kriterien, anhand deren beurteilt werden kann, ob eine Aktivität nachhaltig im Sinne der Verordnung ist. Ferner müssen Unternehmen ihre eigenen Wirtschaftstätigkeiten darauf hin prüfen, ob und inwiefern sie diese Kriterien erfüllen. Zudem soll durch die CSRD die Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgewertet und vergleichbar gemacht werden. Sie erweitert die Pflicht zur Nachhaltigkeitsberichterstattung erheblich. Die Inhalte werden durch die European Sustainability Reporting Standards (ESRS) vorgegeben.

Diese Maßnahmen führen dazu, dass ab dem 1. Januar 2025 (bezogen auf das Geschäftsjahr 2024) Unternehmen deutlich mehr Informationen über ihre Nachhaltigkeitsaktivitäten veröffentlichen müssen. Außerdem werden sukzessive deutlich mehr Unternehmen von diesen Anforderungen betroffen sein, auch eine Vielzahl von Versicherungsunternehmen.

Wie ESG-Regulierungen die Branche beeinflussen

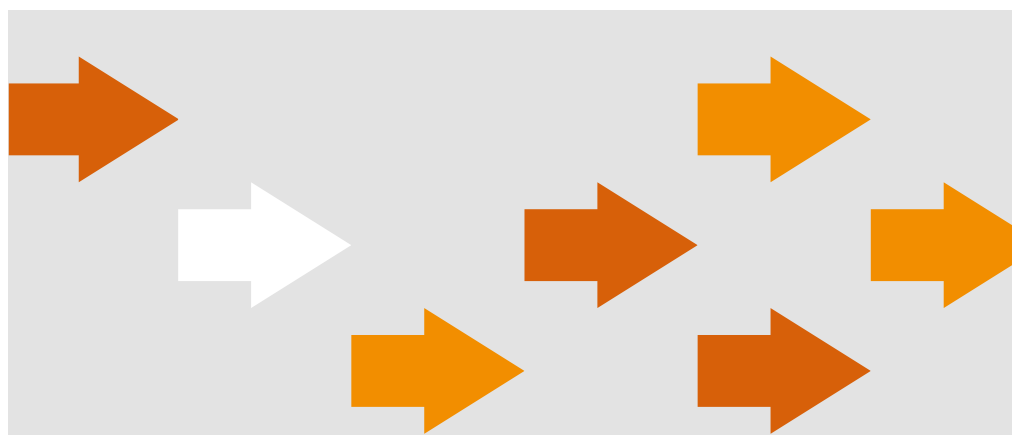
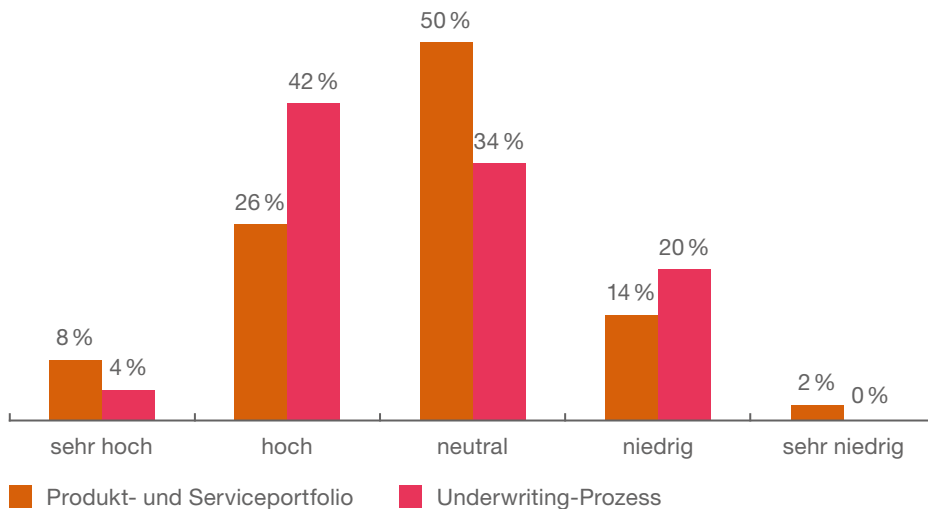
Deshalb haben wir auch danach gefragt, wie Versicherer den Einfluss der ESG-Regulierungen auf die Branche einschätzen. Beim Underwriting-Prozess sind die Befragten zwiegespalten: Knapp die Hälfte von ihnen hält den Einfluss für (sehr) groß; gut die andere Hälfte bewertet ihn als neutral oder gering. Bei Produkten und Dienstleistungen hält jeder:r zweite Befragte den Einfluss von ESG-Regulierung für neutral, 34 % empfinden ihn als (sehr) groß, und für 16 % ist er (sehr) gering.

Auch wenn die Studienergebnisse dies noch nicht so widerspiegeln: Die ESG-Regulierungen werden schon bald große Veränderungen nach sich ziehen. Und aus vielen Mandantengesprächen wissen wir, dass derzeit

im Grunde alle Versicherer auf die eine oder andere Weise damit beschäftigt sind, die ESG-Ziele umzusetzen. So zeichnen einzelne Versicherer schon heute bestimmte Risiken nicht mehr, um auf diese Weise ihre ESG-Bilanz zu verbessern.

Unserer Einschätzung nach zeigt das eher gesplante Umfragebild, dass manche der ESG-Maßnahmen und ihre Auswirkungen noch nicht voll im Underwriting angekommen sind. Das erklären wir damit, dass sich auch viele Risiken noch nicht so sehr verändert haben, wie sie es künftig tun werden. Anders ausgedrückt: Das Underwriting ist traditionell den Risiken nachgelagert. Zudem sind ja manche Zielhorizonte, denken wir nur an Wasserstoff oder die Elektromobilität, noch recht weit entfernt.

Abb. 6 Einfluss der ESG-Regulierung auf Underwriting-Prozesse und -Portfolios



Etwa die Hälfte will Produkte an ESG-Regulierung anpassen

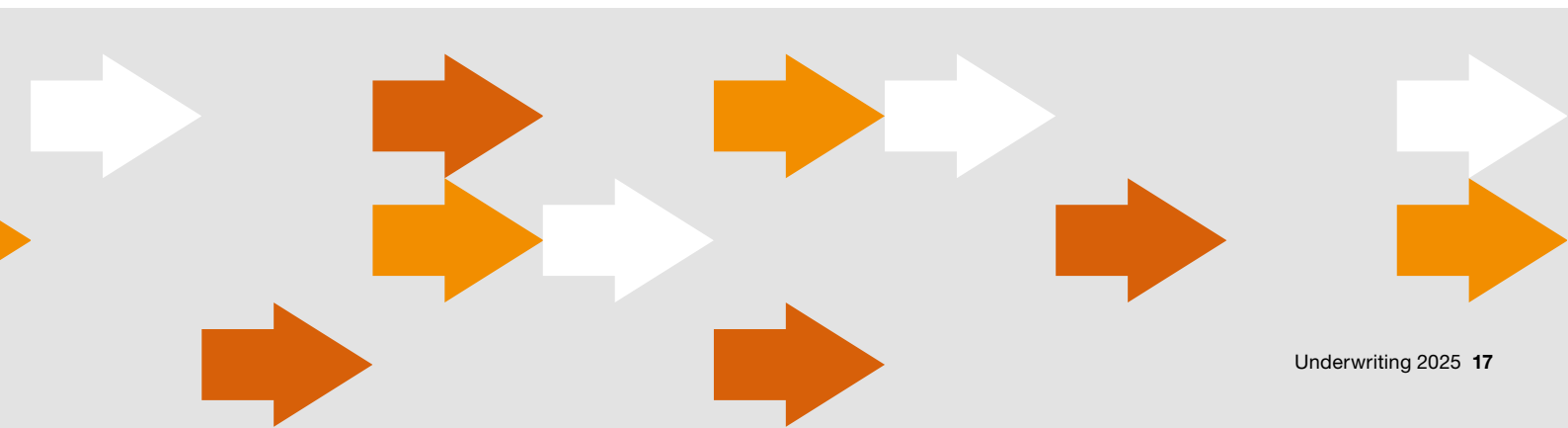
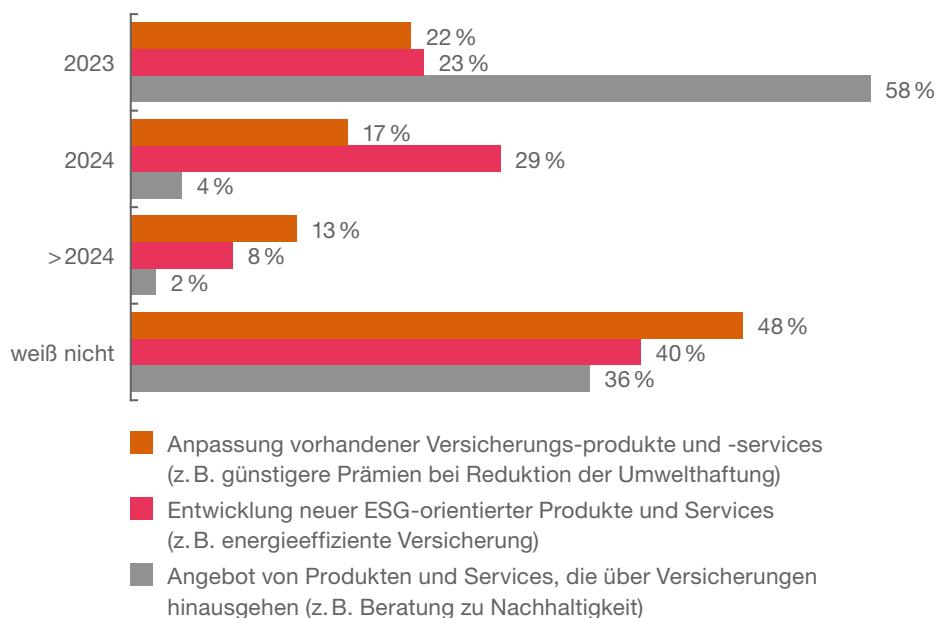
Deutlich geringer ist den Antworten der Befragten zufolge der Einfluss der ESG-Regulierung auf Produkt- und Serviceportfolios. Dies stützt eine Erkenntnis, die wir auch in Mandantengesprächen immer wieder gewinnen: Viele Versicherungsunternehmen sind derzeit noch unsicher, wie genau sie die zunehmenden ESG-Anforderungen in konkrete Produkte und Services übersetzen sollen.

Doch mehr als jedes zweite Versicherungsunternehmen (58 %) will im Laufe des Jahres 2023 dieses Thema angehen und Produkte und Dienstleistungen an die ESG-Regulierung anpassen. 6 % planen dies für das Jahr 2024 oder später. Neue, ESG-konforme Produkte einführen will im Jahr 2023 etwa jedes vierte Unternehmen. Knapp 40 % planen dies für 2024 oder später. Ein Großteil der Befragten ist aber noch sehr unschlüssig. So können 36 % nicht angeben, wann sie bestehende Produkte und Dienstleistungen an die ESG-Regulatorik anpassen werden; 40 % wissen noch nicht, wann sie neue, ESG-fokussierte Produkte und Dienstleistungen anbieten werden.

Auch wenn mit Blick auf ESG-konforme Produkte häufig noch keine Klarheit herrscht: Unsere Ergebnisse zeigen, dass sie bald auf dem Markt ankommen werden. Die meisten Befragten wollen allerdings bestehende Produkte ESG-konform anpassen, bevor sie neue entwickeln. Dies unterstreicht abermals die verbreitete Unsicherheit der Branche darüber, wie vermarktbar, ESG-konforme Produkte genau aussehen könnten.



Abb. 7 Einführungszeitpunkt ESG-konformer Produkte



C Fünf Handlungsempfehlungen für Entscheider:innen

Pricing, Fachkräftemangel, erhöhter Profitabilitäts- und Regulierungsdruck: Die Industrie- und Rückversicherer stehen vor komplexen Herausforderungen. Damit sie sie besser meistern können, möchten wir den Entscheider:innen in Industrie- und Rückversicherungsunternehmen auf Basis der dargestellten Erkenntnisse fünf Handlungsempfehlungen geben.

1.

Neue Technologien effektiv nutzen

Industrie- und andere Unternehmen sind heute von immer mehr neuen Risiken betroffen. Dazu zählen Cyberangriffe und Schäden, die Naturkatastrophen verursachen. Solche neuartigen Risiken und entsprechende Pricingmodelle erfordern in der Folge auch neue Versicherungsbedingungen. Insbesondere der Schutz vor heute noch unbekanntem Schadensereignissen ist hierbei herausfordernd und bedarf einer tiefer gehenden Analyse vor der Policenerstellung.

Hierfür sollten Industrie- und Rückversicherer moderne Technologien, insbesondere KI-gestützte Anwendungen, nutzen. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass nicht jedes Tool oder System zu jedem Unternehmen passt. Priorisieren Sie deshalb zunächst Ihre Anforderungen und vergleichen Sie dann die am Markt verfügbaren Lösungen. Hilfreich können eine professionelle Anforderungsanalyse und die Unterstützung bei der Auswahl durch erfahrene Expert:innen sein.

2.

Skaleneffekte nutzen

Industrie- und Rückversicherer wollen und müssen ihre digitale Transformation weiter vorantreiben, dies zeigt unsere Befragung eindeutig. Effizienz- und Produktivitätssteigerungen sowie der Fachkräftemangel sind einige der genannten Hauptgründe. Auch neue Wegbegleiter wie vor allem InsurTechs stellen etablierte Unternehmen vor neue Herausforderungen, können aber auch Teil der Lösung sein.

Wichtig sind deshalb vor allem zwei Dinge: Industrie- und Rückversicherungsunternehmen sollten die Skalierbarkeit ihrer Systeme und Prozesse erhöhen; und sie benötigen anstelle eher schwerfälliger Kernsystemstrukturen schneller anpassbare Systeme. Darüber hinaus, und da schließt sich der Kreis, können ihnen neue Kooperationen zusätzliche Wachstumsmöglichkeiten eröffnen. Das Angebot von Kooperationspartnern ist vielfältig. So finden sich Partner in der Identifizierung von Emerging Risks, der Analyse von Nat-Cat-Risiken durch Geocodierung oder in der Abbildung von Lieferketten.

3.

Konsolidierungskurs konsequent fortsetzen bzw. beschleunigen

Der Kostendruck in der Versicherungsbranche steigt, nicht nur aufgrund der derzeit hohen Inflation, auch in der DACH-Region. Deshalb sollten Versicherungsunternehmen den Konsolidierungskurs, den die meisten von ihnen bereits eingeschlagen haben, fortsetzen. Konkrete Handlungsoptionen dafür sind zum einen die weitere Internationalisierung, etwa durch M&A-Aktivitäten. Zum anderen haben Industrie- und Rückversicherer die Möglichkeit, ihr Produkt- und Serviceportfolio zu erweitern, beispielsweise durch die Unterstützung von Captives oder anderen Risk Financing Solutions. Um die Wünsche der Shareholder nach Profitabilitätssteigerungen zu erfüllen, sollten Industrie- und Rückversicherer ihre Möglichkeiten evaluieren, neue Geschäftsfelder zu erschließen bzw. bestehende Geschäftsfelder zu skalieren. Je nach eigenem Fortschritt sollten sie ihren Konsolidierungskurs auch ausweiten bzw. beschleunigen.

4.

**Dem Fachkräftemangel
engagiert entgegenwirken**

Auch in der Versicherungsbranche besteht ein wachsender Mangel an qualifizierten Fachkräften. Wir beobachten eine Verschiebung von der traditionellen Sachbearbeitung hin zu (datengetriebenen) Digitalisierungsthemen, etwa dem Einsatz moderner Technologien wie künstlicher Intelligenz und Machine Learning. Der Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt insbesondere um IT-Expert:innen ist jedoch hart. Industrie- und Rückversicherungsunternehmen sollten daher zunächst ihre Situation präzise analysieren, mögliche Engpässe identifizieren und vor allem antizipieren, um daraus eine individuell passende, gezielte Personalstrategie abzuleiten.

Grundsätzlich gilt es, die Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, um die eigene Position für das Recruiting zu verbessern. Außerdem sollten Versicherer nach Möglichkeiten suchen, ihre Effizienz noch mehr zu erhöhen, insbesondere durch die weitgehende Automatisierung von Standardprozessen. Besonders lohnenswert ist auch das Upskilling eigener Mitarbeiter:innen, um ihnen genau die Kenntnisse zu vermitteln, die sie im Versicherungsmarkt der Zukunft am dringendsten benötigen. Erwägen sollten Industrie- und Rückversicherer zudem, bestimmte Tätigkeiten als Managed Services an externe Anbieter auszulagern, um bei größerer Kosteneffizienz eine gleichbleibend hohe Qualität zu sichern.

5.

**Reaktionsfähigkeit und
Resilienz erhöhen**

Die zunehmende ESG-Regulatorik – etwa infolge der EU-Taxonomie und der CSRD – und die damit zusammenhängenden Reportinganforderungen werden sich auf das Pricing, die Modellierung und weitere Prozesse bei Industrie- und Rückversicherern auswirken. Zu beachten sind auch Vorschriften wie die Versicherungsaufsichtlichen Anforderungen an die IT (VAIT), die die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht im März 2022 veröffentlicht hat. Dasselbe gilt für die im Dezember 2022 aktualisierten Standards der Partnership for Carbon Accounting Financials (PCAF). Auf solche planbaren Veränderungen sollten Industrie- und Rückversicherer vorausschauend reagieren und beispielsweise Investitionsbudgets sowie (interne und externe) Personalressourcen entsprechend einplanen.

Prozessumstellungen sind möglicherweise auch aufgrund geopolitischer Konflikte und daraus resultierender Sanktionen erforderlich. Die Reaktion auf Sanktionen erfolgt heute noch (zu) oft manuell. Dies ist jedoch mit hohen Risiken verbunden. Versicherungsunternehmen müssen sehr schnell auf Sanktionen reagieren können, um Risiken zu reduzieren. Hierfür haben sich in der Praxis Task-Force-Einheiten bewährt, die beispielsweise kurz-, mittel- und langfristige Szenarien diskutieren und das Unternehmen bzw. Schlüsselbereiche entsprechend vorbereiten. Sie üben in regelmäßigen Abständen die wichtigsten Abläufe ein, damit sie im Krisenfall sehr schnell handlungsfähig sind.



Haben Sie Fragen zu Ihrer individuellen Situation und zu Ihren Zukunftschancen? Sprechen Sie unsere Expert:innen für die Versicherungswirtschaft gern jederzeit an!

Ihre Kontaktdaten finden Sie auf der folgenden Seite.

Ihre Ansprechpersonen



Wolfgang Hach

Partner, Financial Services
Consulting, PwC Deutschland
Mobiltel.: +49 175 5687714
wolfgang.hach@pwc.com



Simon Dia

Director, Financial Services
Advisory, PwC Deutschland
Mobiltel.: +49 151 16780963
simon.dia@pwc.com

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen unseren Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expert:innennetzwerks in 152 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC Deutschland. Mehr als 13.000 engagierte Menschen an 21 Standorten. Knapp 2,61 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

Underwriting 2025

Herausgegeben von der PricewaterhouseCoopers GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Wolfgang Hach und Simon Dia

Juni 2023, 24 Seiten, 7 Abbildungen, Softcover

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Mikroverfilmung, die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Medien sind ohne Zustimmung des Herausgebers nicht gestattet.

Die Inhalte dieser Publikation sind zur Information unserer Mandanten bestimmt. Sie entsprechen dem Kenntnisstand der Autoren zum Zeitpunkt der Veröffentlichung. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die in der Publikation angegebenen Quellen zurück oder wenden sich an die genannten Ansprechpartner. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der einzelnen Autoren wieder. In den Grafiken kann es zu Rundungsdifferenzen kommen.

