



Universität St.Gallen

Institut für Versicherungswirtschaft



I.VW Management-Information

St.Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte

Ambidexterity

Building an Ambidextrous Multinational Insurance Powerhouse

Ambidexterität als Erfolgsfaktor zur Steuerung von Innovation

Das Kerngeschäft als Treibstoff für neue Geschäftsmodelle

Why Ambidexterity Might Not Be Enough for Corporate Innovation

Navigationsspielraum für innovative Geschäftsmodelle im revVAG

Erfolgreicher Kulturwandel in der digitalen Transformation

Aktuell: The Mind of the Seller: A Use Case for Neuroscience

Call for Papers

Das Ziel des St.Galler Trendmonitors besteht in der zeitgerechten Erkennung und Aufbereitung relevanter Informationen im Sinne eines Frühwarnsystems sowie in der Erschliessung neuer Wege des Innovations- und Wissensmanagements für Finanzdienstleistungsunternehmen. Der Trendmonitor fördert den Wissenstransfer aus den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft und Verwaltung auf dem Gebiet Financial Services. Neue Trends, Ergebnisse von Seminaren und Tagungen sowie neueste Forschungsergebnisse bilden den Inhalt des St. Galler Trendmonitors für Risiko- und Finanzmärkte.

Wenn Sie einen Beitrag in unserem Trendmonitor veröffentlichen möchten, bitten wir Sie, den Artikel zur Beurteilung in digitaler oder schriftlicher Form an unsere Redaktion, z. Hd. von Herrn Jonas Jahnert, zu senden. Zur Veröffentlichung eingereichte Manuskripte werden durch je einen Wissenschaftler und einen Praktiker begutachtet.

Wir freuen uns auf Ihre Zusendungen.
I.VW-HSG

Jonas Jahnert
Institut für Versicherungswirtschaft
der Universität St.Gallen
Tannenstrasse 19
9000 St.Gallen / Schweiz
Telefon +41 71 224 36 55
E-Mail: jonas.jahnert@unisg.ch

Hinweis

Der St. Galler Trendmonitor und alle in ihm enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Das I.VW-HSG haftet nicht für unverlangt eingesandte Manuskripte. Im Fall der Annahme erwirbt das I.VW-HSG das ausschliessliche Verlagsrecht sowie die ausschliessliche Befugnis zur Einspeicherung in eine Datenbank oder zu jeglicher Vervielfältigung.

Die Inhalte des Trendmonitors werden vom I.VW-HSG sorgfältig recherchiert. Das I.VW-HSG übernimmt trotz aller Sorgfalt keine Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit, Genauigkeit, Zuverlässigkeit oder Vollständigkeit der hier veröffentlichten Informationen und lehnt ausdrücklich jegliche Haftung für Fehler oder Auslassungen ab. Irrtum über Inhalt, wesentliche Produktbeschreibungen und Berechnungen bleibt vorbehalten. Es wird keine Haftung für die Richtigkeit der Angaben übernommen. Die im St.Galler Trendmonitor gemachten Angaben dienen lediglich der Unterrichtung.

Editorial Board

Walter Ackermann
I.VW-HSG
Universität St.Gallen

Torsten Bechmann
AXA

Bernard El Hage
TONI Digital Insurance Solutions AG

Martin Eling
I.VW-HSG
Universität St.Gallen

Mukadder Erdönmez
HDI Global SE

Roger Faust
Allianz Suisse

Martin Huser
Helvetia Versicherungen

Martin Jara
Helvetia Versicherungen

Florian Klein
Helvetia Versicherungen

Arnold Löw
Swiss Re

Peter Maas
I.VW-HSG
Universität St.Gallen

Sandro C. Principe
Wincasa

Lukas Reichel
Munich Re

Przemysław Rymaszewski
Zurich Insurance Company

Hato Schmeiser
I.VW-HSG
Universität St.Gallen

Tina Störmer
Fundamenta Group



Liebe Leserinnen und Leser,

seit Anfang dieses Jahres wiederholt sich ein Phänomen immer wieder: Die Aktienkurse einzelner Unternehmen, die früher einmal sehr bekannte Produkte in ihrem Portfolio hatten, schiessen um mehrere 100 Prozent in die Höhe. GameStop, Blackberry oder AMC – sie alle haben gemeinsam, dass ihr Geschäftsmodell veraltet ist, die Umsätze zurückgegangen sind und ihre Aktienkurse sukzessive auf wenige US-Dollar fielen. Hedgefonds wetteten auf weiter fallende Kurse, während sich Privatanleger zusammenschlossen und in grossem Stil Aktien kauften. Das führte zu starken Preisanstiegen der Aktienkurse und zu hohen Verlusten für die Hedgefonds.

All diese Unternehmen haben es verpasst, den endenden Lebenszyklus ihrer Produkte und Dienstleistungen zu erkennen und das Geschäftsmodell entsprechend anzupassen. Der Produktlebenszyklus in der Versicherungsbranche ist sicherlich weitaus länger als der von Computerspielen oder Smartphone-Modellen. Dennoch müssen auch Versicherer stetig ihre Strategie anpassen und Investitionen in neue Produkte und Geschäftsfelder tätigen, während sie dem erfolgreichen und bewährten Tagesgeschäft nachgehen. In dieser Ausgabe wollen wir diesen Balanceakt, auf Managerdeutsch *Ambidexterity*, genauer unter die Lupe nehmen. Zu diesem Zweck haben wir vielfältige Ideen, Inspirationen und Hilfestellungen von erfahrenen Managern und Experten zusammengetragen.

Der erste Beitrag dieser Ausgabe diskutiert anhand einer Fallstudie aus der Assekuranz, welche Voraussetzungen für die langfristige Implementierung von *Ambidexterity* von Bedeutung sind.

Die zwei folgenden Artikel beschreiben, wie *Ambidexterity* erfolgreich in einem Versicherungsunternehmen umgesetzt werden kann. Ein Artikel skizziert hierbei, wie ein Versicherungskonzern *Ambidexterity* in seiner Strategie verankert hat und diese als Leitschnur für Entscheidungen verwendet. Der zweite Beitrag

beschreibt, wie Versicherer sich der organisationalen Mehrhändigkeit bedienen können, um ihr Geschäftsmodell anzupassen und näher an Kundenbedürfnisse zu rücken.

In den weiteren Artikeln des Fokusbereichs wird von Aussen ein Blick auf die Assekuranz geworfen. So beschreiben zwei Autoren, die für einen deutschen Venture Builder arbeiten, verschiedene Herausforderungen, aufgrund derer die Zusammenarbeit zwischen etablierten Unternehmen und Startups häufig scheitert. Darüber hinaus präsentieren sie einen Leitfaden, mit dessen Hilfe Innovation im Unternehmenskontext gelingen kann. In einem weiteren Beitrag wird ein Blick darauf geworfen, welche Spielräume das revidierte Versicherungsaufsichtsgesetz für innovative Geschäftsmodelle von Schweizer Versicherern bietet. Der letzte Artikel des Fokusbereichs widmet sich der Frage, wann die eigene Unternehmenskultur Fluch oder Segen für die digitale Transformation ist.

Zusätzlich zu unserem Fokusthema «*Ambidexterity*» präsentieren wir Ihnen in der Rubrik «Aktuell» drei weitere Abhandlungen. In einem Beitrag wird ein Fallbeispiel präsentiert, bei dem mit Hilfe von Methoden aus den Neurowissenschaften Preisgrenzen von Versicherungskundinnen und -kunden sowie Brokern analysiert wurden. Ein weiterer Artikel widmet sich dem Einfluss des menschlichen Lebenszyklus auf das Kundenverhalten. Hierauf folgt ein Beitrag über die Nutzung von Cloudtechnologie in der Assekuranz. Zu guter Letzt enthält diese Ausgabe noch eine Tagungsauswertung eines aktuellen Future.Talks.

Wir hoffen, dass diese Ausgabe Sie bei der Entscheidungsfindung in Ihrem Unternehmen unterstützt, und wünschen Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre!

Jonas Jahnert
Bereichsleiter «Trendmonitoring»

Peter Maas / Christopher Schumacher

Fokusthema 1

When Your Daily Business Becomes Too Boring: Building an Ambidextrous
Multinational Insurance Powerhouse 3

Florian Hotz / Adrian Schawalder / Madeleine Jahnert

Fokusthema 2

Ambidexterität als Erfolgsfaktor zur Steuerung von Innovation: Ein Blick auf
die Strategie helvetia 20.25 8

Martin Fleischer / Aneta Ufert

Fokusthema 3

Multidextrie in der Assekuranz: Die Kunst, das Kerngeschäft als Treibstoff für
neue Geschäftsmodelle zu nutzen 12

Kilian Veer / Clemens Fauvel

Fokusthema 4

Why Ambidexterity Might Not Be Enough for Corporates Striving for Digital
Business Model Innovation 17

Hansjürg Appenzeller / Kevin Hubacher

Fokusthema 5

Navigationsspielraum für innovative Geschäftsmodelle im revidierten
Versicherungsaufsichtsgesetz 21

Henriette Rebhan / Jördis Kürner

Fokusthema 6

Unternehmenskultur in der digitalen Transformation: Beschleuniger oder
Hürde? 26

Kai-Markus Müller

Aktuell 1

The Mind of the Seller: How NeuroPricing™ Revolutionized the Sales and
Pricing Strategy of an Insurance Company 30

Martin Bieler / Maël Joshua Corbat / Peter Maas

Aktuell 2

Life Course Modelle in der Versicherung: Eine bessere Methode zur
Antizipation von Kundenverhalten und -bedarfen? 33

Benjamin Ernst

Aktuell 3

Three Antitheses on Cloud Technology in the Insurance Industry 38

Julia Braun

Tagungsauswertung I

Future.Talk 2 / 2021: Digitale Ökosysteme im Versicherungswesen 41



Universität St.Gallen

Institut für Versicherungswirtschaft



Anmeldung unter:
unisg.link/ivw-jt21



I.VW Jahresevent 2021

Sustainability in Insurance: Werden Diversität und nachhaltiges Management zentrale Eckpfeiler der Assekuranz?

Auf dem Weg zu einer nachhaltigeren Gesellschaft stehen Politik und Wirtschaft vor vielfältigen ökologischen, ökonomischen und sozialen Herausforderungen, die unter anderem in den 17 Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen zum Ausdruck kommen. Zum Erreichen dieser Ziele muss auch die Assekuranz einen zentralen Beitrag leisten. Wie dieser konkret aussehen kann, wollen wir mit Ihnen und unseren hochkarätigen Referenten beleuchten. Ein weiterer Schwerpunkt soll auf der Frage liegen, wie man ein Versicherungsunternehmen nachhaltig erfolgreich führt. Die Motivation und die Fähigkeiten der Mitarbeitenden zählen dabei zu den wichtigsten Faktoren. Wie kann man als Führungskraft nachhaltige Fähigkeiten fördern? Was sind die Erfolgsfaktoren für einen dauerhaften digitalen Kulturwandel in den Teams von Versicherungsunternehmen? Welche Rolle spielt Diversität in einer erfolgreichen Organisation? Diskutieren Sie diese und weitere Fragen mit uns auf dem I.VW Jahresevent 2021.

In diesem Jahr wird das Event erstmals mit dem **Alumnitreffen** der I.VW Weiterbildung vom 8. September verknüpft und als Gesamttagung durchgeführt.

Donnerstag, 9. September 2021, 8.30–17.00 Uhr, Zürich

Alumnitreffen am Mittwoch, 8. September 2021, 14.00–18.00 Uhr, mit anschließendem Networking-Dinner



“From insight to impact” 



Universität St. Gallen

Institut für Versicherungswirtschaft

Start
22.02.2022

Executive MBA HSG in Insurance and Financial Services modular – individuell – berufsbegleitend

Start:
22. Februar 2022

Dauer:
75 Präsenztage

Credits:
75 ECTS

Preis:
CHF 67'500

Das modulare Programm richtet sich an Führungskräfte aus der Versicherungs- und Finanzbranche, die den Wandel und die Neuausrichtung im digitalen Zeitalter aktiv und unter Einbezug von Best Practices aus den USA und Europa erfolgreich mitgestalten und das eigene Kompetenzprofil optimal ergänzen möchten.

Modularer Studienablauf für Work-Life-Balance – wählbare Elemente mit optimaler Flexibilität

Unser innovatives Studienkonzept bietet Ihnen eine modulare Struktur an, bei welcher Sie das obligatorische Diplomprogramm Insurance Management mit zwei weiteren CAS-Lehrgängen (aus dem HSG-Angebot) kombinieren können. Dadurch lässt sich dieser Executive MBA-Lehrgang in Ihren Alltag bestmöglich integrieren und Sie bestimmen Studienintensität sowie Dauer Ihrer berufsbegleitenden Weiterbildung.

Interessiert?

Erfahren Sie in einem kostenlosen Beratungsgespräch, wie dieser EMBA-Lehrgang optimal auf Ihren Karriereweg abgestimmt werden kann.



unisg.link/emba-ifs



Ich freue mich auf
Ihre Kontaktaufnahme.

Programmleiter
Dr. Christoph Peter

+41 71 224 79 45
christoph.peter@unisg.ch

AKKREDITIERUNGEN



*“From insight
to impact”*

Ermöglichung des Zugangs zur API durch einen Developer Portal für die Entwickler. Die letzte Stufe ist der Ausbau oder das Zugreifen auf einen digitalen Marktplatz.

Fazit

Die Referenten des zweiten Future.Talks im Jahr 2021 boten vielfältige Perspektiven und Lösungsansätze, wie sich Versicherer in digitalen Ökosystemen positionieren können. Die übereinstimmende Einschätzung aller Teilnehmerinnen und Teilnehmer ist, dass digitale Ökosysteme auch im einheimischen Versicherungs-

markt an Bedeutung gewinnen werden und es für Versicherungsunternehmen schwierig sein wird, gegen die grossen Tech-Firmen im Plattformenwettbewerb zu bestehen und die Orchestratorrolle einzunehmen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Dienstleistungen aus der Kundensicht zu überdenken, nach Bereichen im Alltag zu suchen, in denen Versicherungen relevant sind, und gezielte Kooperationen mit Partnern einzugehen, um eine neue Value Proposition für die Kundinnen und Kunden zu generieren. Notwendige Bedingung für die erfolgreiche digitale Ausrichtung ist eine starke und aktuelle IT-Infrastruktur. Wenn die

Versicherungsunternehmen sich diesen Herausforderungen stellen, können sie vom digitalen Wandel profitieren.

Referenzen

- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39–58.
- Generali Deutschland. (2020). Generali Vital-Signs&Care – die neue App, die die Sauerstoffsättigung des Blutes und andere Vitalparameter direkt auf dem Smartphone misst. Abgerufen von: <https://www.generali.de/ueber-generalipressemedien/pressemitteilungen/generali-vitalsigns-care---die-neue-app--die-die-sauerstoffsattigung-des-blutes-und-andere-vitalparameter-direkt-auf-dem-smartphone-misst-103166/>.



Universität St.Gallen

Institut für Versicherungswirtschaft

Start
08.02.2022



CAS Digital Insurance Transformation

Start: 8. Februar 2022
Dauer: 17 Präsenztage
Credits: 15 ECTS
Preis: CHF 15'800



Ich freue mich auf Ihre Kontaktaufnahme.

Programmleiter
Dr. Christoph Peter
+41 71 224 79 45
christoph.peter@unisg.ch

Digitalisierung verstehen, Data Analytics vertiefen, Ökosysteme entwickeln

Sie erreichen Ihren HSG-Zertifikatsabschluss innerhalb von sechs Monaten und absolvieren die folgenden Studienmodule:

- Digitale Strategien und Ökosysteme (4 Präsenztage)
- Customer Experience und Data Analytics (4 Präsenztage)
- Digitale Technologien und künstliche Intelligenz (5-tägige USA-Exkursion)
- Transformation der Führung und Kultur (4 Präsenztage)
- Monatliche Online-Sessions (digital, je 2 Stunden)

Dieser CAS-Lehrgang ist an den modularen «Executive MBA HSG Insurance and Financial Services» anrechenbar.

Interessiert?

Gern beantworte ich Ihre Fragen zu diesem Lehrgang in einem kostenlosen Beratungsgespräch.



Mehr erfahren: unisg.link/cas-dit

AKKREDITIERUNGEN



“From insight
to impact”

Trendmonitore

I/2021 Krisenmanagement

- Fokus 1 Integrierte Kommunikation als Erfolgsschlüssel in der Krise (*Roberto Brunazzi*)
- Fokus 2 Interessenkonflikt wider Willen: Banken und Versicherer bei Restrukturierungen (*Christine Zingg-Graf / Malte Jantz*)
- Fokus 3 Szenarien zur weltwirtschaftlichen Lage und Implikationen für die Anlagetätigkeit von Lebensversicherern (*Marc Brüttsch*)
- Fokus 4 Ready and Resilient: An Insurance Strategy for a Post-Covid-19 World (*Jochen Schlicksupp / Daniel Spanagel / Juliane Welz*)
- Fokus 5 The Adaptive Insurer Hit by the Covid-19 Crisis (*Claudio Stadelmann / Philipp Lys / Fabian Hotz*)
- Aktuell 1 Wichtige Trends im digitalen Marketing: Versicherer zwischen Datengold und Datenschutz, Agilität und Künstlicher Intelligenz (*Manuel Dietrich / Marco Hochstrasser*)
- Aktuell 2 Plattformen und Ökosysteme: Die Zukunft der Assekuranz? (*Werner Rapberger / Markus Schimmer / Michel Ott*)
- Aktuell 3 Bringing Insurance to the Next Level: On How to Establish the Ecosystem Mindset (*Roman Wyss / Martin Bieler / Peter Maas*)

4/2020 Cyberrisiken

- Fokus 1 Cyberrisiken: Hype oder Dynaxity-Herausforderung für das Management von Unternehmen? (*Thomas Pache*)
- Fokus 2 Mehr Digitalisierung, höhere Cyberrisiken: Status Quo und Trends (*Michael Waidner / Michael Kreutzer / Stefan Wunderlich*)
- Fokus 3 Management von Cyberversicherungen: Erwartungen der Eidgenössischen Finanzmarktaufsicht FINMA an die Assekuranz (*Roland Gast*)
- Fokus 4 Nationale Strategie zum Schutz vor Cyberrisiken: Was die Schweiz gegen Cyberbedrohungen unternimmt (*Manuel Suter*)
- Fokus 5 Underwriting von Cyberrisiken: Ein Rezept (*Maya Bundt*)
- Fokus 6 Why proactive beats reactive in cybersecurity today (*Reto Aeberhardt*)
- Fokus 7 Erfolgsfaktoren für die IT-Sicherheit in Krisenzeiten (*Benjamin Kunz Mejri*)
- Aktuell Fünf Thesen und Antithesen zur Digitalisierung im Schadenmanagement (*Reto Schlaepfer*)
- Tagung 1 Future.Talk 2 / 2020: Müssen Beratung und Vermittlung in der beruflichen Vorsorge neu reguliert werden? (*Marcel Freyschmidt*)
- Tagung 2 Future.Talk 3 / 2020: Neue Risiken – Neue Produkte (*Jonas Jahnert*)

3/2020 Herausforderungen für den Vertrieb

- Fokus 1 Umsturz auf Raten: Wie Insurtechs den Versicherungsvertrieb verändern (*Christian Wiens*)
- Fokus 2 Vertrieb von Versicherungslösungen: Das entscheidende Zusammenspiel von traditionellen und innovativen Vertriebsmodellen (*Robert Gremli*)
- Fokus 3 Bionische Vertriebsansätze (*Pia Tischhauser / Christopher Freese*)
- Fokus 4 Covid-19 als Katalysator für veränderte Vertriebsmodelle in der Assekuranz (*Jörg Schwanemann / Aylin Demir*)
- Fokus 5 Nutzen und Kosten der Versicherungsvermittlung in der beruflichen Vorsorge in der Schweiz (*Martin Eling / Hato Schmeiser*)
- Fokus 6 Schweizer Versicherungsbroker mitten in der Transformation (*Jean-Michel With*)
- Aktuell 1 The Future of Insurtech Investment: Possible Trends Emerging in the Post-Covid-19 Insurance Market (*Oliver Werneyer*)
- Aktuell 2 Digitaler Wandel: Neue Arbeitsformen und ihre Konsequenzen für die Vorsorge (*Martin Eling / Christoph Jaenicke*)
- Aktuell 3 Die Kfz-Versicherung wird in Deutschland auch in Zukunft von grosser Bedeutung sein – Nur: In welcher Form und mit welchen Anbietern? (*Jonas Jahnert / Florian Klein / Hato Schmeiser*)

2/2020 Internet of Things

- Fokus 1 IoT to the Rescue: The Rise of New Insurance (*Mark J. Greeven*)
- Fokus 2 Neue Geschäftsmodelle durch die Nutzung von IoT: Auswirkungen auf die Assekuranz (*Marco Elmer / Uli Eisert / Keywan Nadjmabadi*)
- Fokus 3 Digital Transformation in the Insurance Industry: The Internet of Things as a Main Driver (*Claudio Stadelmann / Ueli Konrad / Ladina Hostettler*)
- Fokus 4 Opportunities through the Internet of Things: From Claims Management to Claims Prevention (*Jörg Theus / Jochen Schlicksupp*)
- Fokus 5 Experimental Evidence on the Impact of Telematics Devices on Welfare (*Christian Biener / Martin Eling / Martin Lehmann*)

Partner im I.VW Trendmonitoring

- Accenture AG
- Adcubum AG
- alabus ag
- Allianz Suisse
- AXA
- Basler Versicherungen
- BearingPoint Switzerland
- Branchen Versicherung Schweiz
- Cognizant Technology Solutions AG
- CSS Versicherung AG
- 3C Deutschland
- Die Mobiliar Versicherungen & Vorsorge
- Ernst & Young AG
- Generali Versicherungen
- GrECo International AG
- Groupe Mutuel
- GVB Privatversicherungen AG
- Helvetia Versicherungen
- Kessler & Co AG
- msg systems ag
- Pax, Schweiz. Lebensversicherungs-Ges.
- PricewaterhouseCoopers AG
- Sanitas Krankenversicherung
- Salesforce
- SAP (Schweiz) AG
- Schweizerische Versicherungsverband
- SCOR Switzerland AG
- SIBA
- Suva
- SWICA Krankenversicherung AG
- Swiss Life AG
- Swiss Re
- Synpulse Schweiz AG
- Vaudoise Assurances
- Versicherungskammer Bayern
- Visana Services AG
- VZ VermögensZentrum
- Zurich Insurance Company



Universität St.Gallen

Institut für Versicherungswirtschaft

Impressum

43. Jahrgang 2. 2021

Herausgeber:

Institut für Versicherungswirtschaft
der Universität St.Gallen
Tannenstrasse 19
9000 St.Gallen
Schweiz
E-Mail: ivwhsg@unisg.ch
www.ivw.unisg.ch

Redaktionsteam:

Jonas Jahnert
Jan-Christian Fey
Andreina Zink
Telefon +41 71 224 36 55

Satz und Druck:

Cavelti AG, Marken. Digital und gedruckt.