



# **I·VW Management-Information**

**St.Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte**

## **Arbeitswelt der Zukunft**

**Kulturwandel als Machtwechsel**

**Gesundheitliche Folgen eines digitalisierten Arbeitsalltags**

**Our Jobs of the Future**

**Sozialversicherung im Zeitalter der Digitalisierung**

**Future of Work in Insurance: Upskilling in a Digital World**

**New Work und neue Arbeitsmärkte in der Assekuranz**

**Auswirkungen von Data Science auf den Beruf des Aktuars**

## 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 elektronischer oder schriftlicher Form an unsere Redaktion, z. Hd. von Herrn Jan-Christian Fey, zu senden. Zur Veröffentlichung eingereichte Manuskripte werden durch je einen Wissenschaftler und einen Praktiker begutachtet.

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

Jan-Christian Fey  
Institut für Versicherungswirtschaft  
der Universität St.Gallen  
Tannenstrasse 19  
9000 St.Gallen / Schweiz  
Telefon +41 71 224 79 47  
E-Mail: jan-christian.fey@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 Versicherungen AG

### Bernard El Hage

TONI Digital Insurance Solutions AG

### Martin Eling

I-VW-HSG  
Universität St.Gallen

### Mukadder Erdönmez

XL Insurance Switzerland

### Roger Faust

Allianz Suisse

### Martin Huser

Helvetia Versicherungen

### Martin Jara

Allianz Suisse

### Florian Klein

Helvetia Versicherungen

### 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

Swiss Life



## Liebe Leserinnen und Leser,

in einer im Jahr 2013 publizierten Studie kamen die Wissenschaftler Carl Benedikt Frey und Michael Osborne zu dem Schluss, dass etwa 50 Prozent der Jobs in den USA von Automatisierung bedroht seien. Diese Prognose löste sowohl eine gesellschaftliche als auch eine wissenschaftliche Diskussion über die Frage aus, wie die Digitalisierung unsere Arbeitswelt verändern wird. Wie in jedem Wandel gibt es auch bei der digitalen Transformation Chancen und Risiken, sowohl auf individueller als auch auf gesamtgesellschaftlicher Ebene. Die Chancen und Risiken des digitalen Wandels gehen dabei weit über das blosses Verschwinden und Entstehen von Berufen hinaus.

Auch wenn die Digitalisierung einer der Haupttreiber eines sich verändernden Arbeitsumfelds ist, gibt es weitere Megatrends, die einen starken Einfluss auf die Zukunft der Arbeit haben. Zu diesen gehören die Globalisierung, der Wertewandel in der Gesellschaft sowie die Veränderung der Funktionsweise von Märkten. Sich in diesem dynamischen Arbeitsumfeld zukunftsfest aufzustellen, ist auch für die Assekuranz eine grosse Herausforderung. Mit dieser Ausgabe wollen wir Ihnen deswegen einen Kompass für eine sich verändernde Arbeitswelt in die Hand geben. Zu diesem Zweck zeigen wir verschiedene gesamtgesellschaftliche sowie versicherungsspezifische Arbeitsmarktveränderungen und ihre Konsequenzen auf.

Im ersten Abschnitt des Fokusbereichs betrachten wir die Zukunft der Arbeit zunächst aus gesamtgesellschaftlicher Perspektive. Der Fokus des ersten Beitrags liegt auf der Frage, wie Unternehmen den mit den oben dargestellten Megatrends einhergehenden Kulturwandel meistern können. Dabei wird betont, dass dieser nur dann erfolgreich sein kann, wenn mit ihm auch ein Machtwechsel einhergeht. Der zweite Artikel präsentiert eine repräsentative Analyse der gesundheitlichen Folgen des digitalen Wandels am Arbeitsplatz. Ein

weiterer Artikel wirft einen Blick auf den Arbeitsmarkt der Zukunft, indem er potenzielle Berufe der Zukunft präsentiert. Zuletzt diskutiert ein Artikel, welchen Herausforderungen Sozialversicherungssysteme im Zeitalter der Digitalisierung gerecht werden müssen.

Der zweite Abschnitt des Fokusbereichs widmet sich der Frage, wie es Versicherungsunternehmen gelingen kann, die eigene Belegschaft auf sich verändernde Tätigkeitsprofile vorzubereiten. Dabei zeigt ein Artikel auf, wie Versicherungen neue Tätigkeitsanforderungen erkennen und ihre Mitarbeitenden auf diese vorbereiten können. Im Mittelpunkt eines weiteren Artikels stehen innovative unternehmensinterne Arbeitsmärkte, die helfen können, das Potenzial eines jeden Mitarbeitenden optimal auszuschöpfen. Zuletzt wird im Rahmen eines Interviews ein Blick auf die Zukunft der Weiterbildung in der Assekuranz geworfen.

Im letzten Abschnitt wird der Blick auf zwei sich verändernde Berufe in der Versicherungsindustrie gerichtet. In einem Beitrag wird am Beispiel des KMU-Versicherungsmarktes diskutiert, wie sich der Beruf des Versicherungsbrosers durch die Digitalisierung verändert. Ausserdem zeigt ein Artikel auf, welche Auswirkungen Data Science auf das Aktuariat der Zukunft hat.

Zusätzlich zum Schwerpunktthema «Arbeitswelt der Zukunft» bietet diese Ausgabe einen Beitrag zur digitalen Transformation in der Lebensversicherung.

Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen bei der Lektüre, erholsame Festtage sowie einen guten Start in das neue Jahr,

*Jan-Christian Fey*

Jan-Christian Fey  
Bereichsleiter «Trendmonitoring»

Wiebke Köhler / Anja Hartmann

**Fokusthema 1**

Kulturwandel als Machtwandel: Erfolgsfaktoren und Ansatzpunkte für gelungene Unternehmenstransformationen – und für mehr Frauen in Führungspositionen ..... 3

Miriam Baumgärtner / Stephan Böhm

**Fokusthema 2**

Gesundheitliche Folgen des digitalen Wandels am Arbeitsplatz: Ergebnisse einer repräsentativen Analyse über die Zeit ..... 8

Simon Erdmann

**Fokusthema 3**

Our Jobs of the Future ..... 13

Hilmar Schneider

**Fokusthema 4**

Sozialversicherung im Zeitalter der Digitalisierung ..... 17

Jörg Thews / Lisa Daniells

**Fokusthema 5**

The Future of Work in Insurance: Upskilling in a Digital World ..... 20

Ayad Al-Ani

**Fokusthema 6**

New Work und neue Arbeitsmärkte in der Versicherungsindustrie ..... 25

Marco Allenspach / Christoph Peter

**Fokusthema 7**

Ein Blick auf die Zukunft der Weiterbildung in der Assekuranz ..... 29

Claudio Stadelman / Nicole Oberlin / Sven Agnéus

**Fokusthema 8**

How can Brokers hold their Ground in the Digital SME Insurance Business? ..... 31

Anja Friedrich / Olivier Steiger

**Fokusthema 9**

Wie Data Science zukünftig den Beruf des Aktuars prägen wird ..... 35

Fabio Torrisi / Veselina Milanova

**Aktuell**

Technological Change in Life Insurance: Lessons learned by iptiQ ..... 38

## Trendmonitore

### 3/2019 Klimawandel

Fokus 1	«It is very clear that the strategies brought forward today are not enough to reach the temperature goal in the Paris Agreement.» ( <i>Friederike Otto</i> )
Fokus 2	Insurance in a World of Climate Extremes ( <i>Michael Gloor</i> )
Fokus 3	Climate Risk Insurance: From Policy to Practice ( <i>Sönke Kreft / Dirk Kohler</i> )
Fokus 4	Insurance helps Protecting Communities and Businesses from Extreme Events ( <i>Lea Müller / Sebastian Glink</i> )
Fokus 5	From Nash to Net-Zero: The Quest for Equilibria ( <i>Chris Bayer / Praveen Gupta / Jiahua Xu</i> )
Fokus 6	Die Doppelrolle der Assekuranz in der nachhaltigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung ( <i>Patrick Mäder / Juliane Welz</i> )
Aktuell 1	Global Challenges of Financial Inclusion ( <i>Christoph Kreiterling</i> )
Aktuell 2	Pflege in der Schweiz: Grosse Herausforderungen, viele Handlungsfelder ( <i>Martin Eling</i> )
Tagung	Der Kunde – das unbekannte Wesen? Wie verändert sich die Wertschöpfung in Versicherungsmärkten?

### 2/2019 Künstliche Intelligenz und Blockchain

Fokus 1	Rechtsschutz ex Machina ( <i>Ioannis Martinis</i> )
Fokus 2	Potentials and Challenges of Artificial Intelligence for Actuarial Departments ( <i>Alexander Braun / Florian Schreiber</i> )
Fokus 3	Increase your Customers' Experience through Intelligent Automation – why Chatbots are not enough ( <i>Patrick Broer / Christophe Mortier / Nicole Oberlin</i> )
Fokus 4	Erschliessung des Effizienzsteigerungspotenzials in der Risikofinanzierung dank digitaler Transformation bei international agierenden Captive-Eignern ( <i>Paul Wöhrmann / Armin Schäfer / Michael Bischof</i> )
Aktuell	P2P Insurance: An Alternative for the Traditional Insurance Business? ( <i>Thomas Zwack</i> )
Tagung 1	InsuranceCom CE Management-Kongress: Fit Into a New Future Insurance Industry
Tagung 2	Future.Talk 1/2019: Innovative Geschäftsmodelle für die Assekuranz
Tagung 3	Future.Talk 2/2019: Beyond Insurance: Creating New Customer Experiences in Ecosystems
Tagung 4	Future.Talk 3/2019: Insurtech, AI and Digital Insurance

### 1/2019 Behavioral Insurance

Fokus 1	Artificial Conversational Agents – Changing the Norms? ( <i>Christian Biener</i> )
Fokus 2	Behavioral Economics – A Solution for Insurers' Pain Points ( <i>Lizzy Lubczanski / Tiffany Zhang / Isobel Thomson-Cook</i> )
Fokus 3	Behavioral Insurance als Chance für die Assekuranz ( <i>Patrick Mäder / Jürgen Schatz</i> )
Fokus 4	Komplexität reduzieren, Online Sales steigern: Bessere Versicherungswebseiten mit Behavioral Design ( <i>Rouven Klein / Philipp Spreer / Marco Schulz</i> )
Fokus 5	Getting a better Overview over the Insurance Portfolio via New Technologies ( <i>Val Yap / Deborah Ong</i> )
Fokus 6	Die lebenslange Rente: Bedarfsgerecht, aber unbeliebt ( <i>Stefan Schelling / Jochen Russ</i> )
Aktuell	Hypotheses on Innovation Direction in the Insurance Industry ( <i>Srikanth Chander Madani</i> )
Tagung 1	Smart Growth & CEE Strategies 2020: Digital Transformation within the Insurance Industries
Tagung 2	Future.Talk 4/2018: Blockchain Technology in the Insurance Industry: The Latest Developments

### 4/2018 Schadenmanagement

Fokus 1	Claims Management in der Transformation – eine Zukunftsbetrachtung ( <i>Mathias Zingg</i> )
Fokus 2	Gekonntes Schadenmanagement als Wettbewerbsvorteil im Motorfahrzeugmarkt ( <i>Anup Nastik / Jörg Breuer / Pirmin Mussak</i> )
Fokus 3	Schaffung von exzellenten und differenzierenden Schadenerlebnissen für Endkunden ( <i>Nils Mahlow</i> )
Fokus 4	AI Automated P&C Insurance Claims Processes, Are You Ready? ( <i>LeX Tan</i> )
Aktuell 1	Erfolgreiches Praxisbeispiel Bancassurance: Lösung des Innovationsdilemmas für etablierte Versicherer ( <i>Alexander Bojer</i> )
Aktuell 2	Thoughts on Recovery and Resolution in Insurance ( <i>Helmut Gründl</i> )
Aktuell 3	Health Insurance with «Chinese Characteristics» ( <i>Michael R. Powers / Jiaxin Xu</i> )
Tagung 1	17. Jahrestagung für die Versicherungswirtschaft – No Innovation, No Future!
Tagung 2	Assekuranz als lebensfähiges System? Überlebensstrategien in einer turbulenten Umwelt

### Partner im I-VW Trendmonitoring (Auszug)

Accenture AG  
 Adcubum AG  
 alabus ag  
 Allianz Suisse  
 AXA Versicherungen AG  
 Basler Versicherungen  
 BearingPoint Switzerland  
 Boston Consulting Group  
 Branchen Versicherung Schweiz  
 Cognizant Technology Solutions AG  
 CSS Versicherung AG  
 Die Mobiliar Versicherungen & Vorsorge  
 Ernst & Young AG  
 Generali Versicherungen  
 GrECo International AG  
 Groupe Mutuel  
 GVB Privatversicherungen AG  
 Helsana Versicherungen AG  
 Helvetia Versicherungen  
 Kessler & Co AG  
 KPMG 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  
 Visana Services AG  
 VZ VermögensZentrum  
 Zühlke Engineering AG  
 Zurich Insurance Company



Institut für Versicherungswirtschaft

Universität St.Gallen

**Impressum**

**41. Jahrgang 4•2019**

**Herausgeber:**

Institut für Versicherungswirtschaft  
der Universität St.Gallen  
Tannenstrasse 19  
9000 St.Gallen  
Schweiz  
E-Mail: [ivwhsg@unisg.ch](mailto:ivwhsg@unisg.ch)  
[www.ivw.unisg.ch](http://www.ivw.unisg.ch)

**Redaktionsteam:**

Jan-Christian Fey  
Jonas Jahnert  
Andreina Zink  
Telefon +41 71 224 79 47

**Satz und Druck:**

Cavelti AG, Marken. Digital und gedruckt.