



Universität St. Gallen

Institut für Versicherungswirtschaft



3/25

St.Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte

# Kundenzentrierung

# 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 zu senden. Zur Veröffentlichung eingereichte Manuskripte werden hinsichtlich ihrer Qualität und inhaltlichen Relevanz von den Herausgebern begutachtet.

Wir freuen uns auf Ihre Zusendungen.

**IVW-HSG**

Patrick Kunzelmann und Karla Lamesic  
Institut für Versicherungswirtschaft  
der Universität St.Gallen  
Girtannerstrasse 6  
9010 St.Gallen / Schweiz  
Telefon +41 71 224 79 61  
patrick.kunzelmann@unisg.ch  
karla.lamesic@unisg.ch

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

## Lead Editors

**Felix Walthes**  
Editor St.Galler Trendmonitor

**Karla Lamesic**  
Editor St.Galler Trendmonitor

**Patrick Kunzelmann**  
Editor St.Galler Trendmonitor

## Editorial Board

**Prof. Dr. Hato Schmeiser**  
Chair Holder and  
Director IVW

**Prof. Dr. Martin Eling**  
Chair Holder and  
Director IVW

**Prof. Dr. Christian Biener**  
Associate Professor and  
Director IVW

**Prof. Dr. Alexander Braun**  
Associate Professor and  
Director IVW

# Customer First



Liebe Leserinnen und Leser

«Der Kunde ist König» – diese alte Weisheit gilt im Versicherungswesen mehr denn je. Doch die Realität zeigt: Die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden sind heute komplexer, individueller und situativer. Versicherer stehen damit vor der Aufgabe, Vertrauen zu schaffen, ohne zu überfordern – und gleichzeitig neue Möglichkeiten konsequent zu nutzen.

In dieser Ausgabe nehmen wir die Kundenzentrierung aus verschiedenen Perspektiven in den Blick.

Es geht um Erlebnisse, die nahtlos und konsistent sind, egal ob digital, telefonisch oder persönlich. Vertrauen entsteht dort, wo Technologie und Kultur zusammenspielen, wo Prozesse klar, fair und verständlich sind und wo der Mensch im Mittelpunkt bleibt.

Die Beiträge dieser Ausgabe zeigen, wie facettenreich Kundenzentrierung gedacht und gelebt werden kann: von neuen Serviceprinzipien über integrierte Lösungen bis hin zu innovativen Methoden, mit denen Kundenbedürfnisse schneller erkannt werden. Gemeinsam machen sie deutlich, dass Kundenzentrierung kein Schlagwort ist, sondern vielmehr der rote Faden in der Unternehmensstrategie.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre und viele inspirierende Impulse.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'K. Lamesic'.

Ihre  
Karla Lamesic  
Editor «St.Galler Trendmonitor»

# Kundenzentrierung

## 6 Isabella Martorell Naßl

Vertrauen, Service, KI:  
Kundenzentrierung  
in der Versicherungspraxis

## 14 Stephanie Gross /

Dr. Marcel Thom / Paul Vandrey

Digitale Reife ist kein Indikator für  
echte Kundenzentrierung

## 20 Anne Basner / Thomas Steiger

Kundenzentrierung im Kontext von  
Kundenverhalten und nachhaltigem  
Geschäftswachstum

## 26 Dr. Bernard El Hage

Kundenzentrierung durch Embedded  
Insurance

## 32 Dr. Tobias Klinke / Daniel Putsche / Dr. Robert Richstein

Venture Clienting in der  
Versicherungsbranche: Start-ups  
als Treiber kundenzentrierter  
Marktforschung

## 38 Tobias Gerig / Philipp Kaupke / Tim Weiss

Kundenzentrierung durch Versicherer  
heißt Kundenwünsche verstehen –  
nicht Rabatte verteilen

## 44 Franck Kempfer / Jan Bendix Meyer / Tim Mittendorf / Uta Niendorf

Kundenzentrierung im Umbruch: Die  
digitale Kluft zwischen Kundenerwartung  
und Unternehmensrealität

## 50 Dr. Patricia Lürer

Verhaltensökonomisch fundierte  
Customer Centricity in der  
Versicherungsindustrie

## 56 Prof. Dr. Martin Eling

Future.Talk 2/2025 – Assekuranz 2030:  
Quo Vadis?



Universität St.Gallen

Institut für Versicherungswirtschaft

# Future.Talk 3/2025

KI in der  
Versicherungswirtschaft:  
Zwischen Vision und  
Umsetzung

SAVE THE  
DATE

Mittwoch, 3. Dezember 2025  
Folium, Sihlcity

in Kooperation mit Adnovum AG  
und Synpulse Schweiz AG



Weitere Informationen  
werden hier bekannt gegeben.

[unisg.ch/fvevents](https://unisg.ch/fvevents)

From insight to impact.



University of St.Gallen

Institute of Insurance Economics

# HSG Insurance Business Certificate (CAS)

Empowering the next  
generation of insurance  
leaders.

[Register now!](#)



NEW  
IN 2026



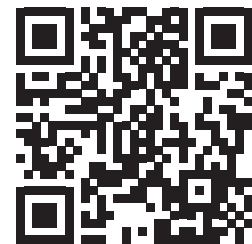
Universität St.Gallen

Institut für Versicherungswirtschaft

# Executive Master in Insurance and Financial Services

Das modulare  
Nachdiplomstudium  
an der HSG.

Jetzt bewerben!



2026/27

# Partner

Accenture AG  
Adnovum AG  
alabus ag  
Allianz Suisse  
AXA Schweiz  
Baloise  
BearingPoint  
Branchen Versicherung Schweiz  
CSS Versicherung AG  
Deloitte AG  
Detecon AG  
die Mobiliar  
Eraneos Switzerland AG  
Ernst & Young AG  
FIL Investment Switzerland AG  
Generali Versicherungen  
GrECo International AG  
Groupe Mutuel  
GVB Privatkundenversicherung AG  
Helsana Versicherungen AG  
Helvetia Versicherungen  
Kessler & Co AG  
msg Suisse AG  
PAX  
PricewaterhouseCoopers AG  
R+V Versicherung  
Sanitas Krankenversicherung  
Schweizerischer Versicherungsverband SVV  
Suva  
Swiss Life AG  
Swiss Re  
Synpulse Schweiz AG  
UpQuAI Solutions AG  
Vaudoise Versicherungen  
Versicherungskammer Bayern  
Visana Services AG  
VZ VermögensZentrum  
Wavestone  
Zurich Insurance Company

# Letzte Ausgaben

## 2/2025 Globale Risiken

- Fokus 1 Dr. Paul Berenberg-Gossler / Dr. Kay Seemann: US-Handelszölle als geopolitisches Risiko und deren Auswirkungen auf die Versicherungswirtschaft
- Fokus 2 Nicolas Himmelspach / Rebecca Roj / Dr. Marcel Thom: Zukunft sichern im sich wandelnden Risikoumfeld: Prioritäten für Schweizer Versicherer
- Fokus 3 Dr. Stefan Ostermeier / Frank Schaar: Systemische globale Risiken im Fokus der Rückversicherung
- Fokus 4 York-Alexander Dornhof / Dr. Thomas O. Winkler: Nachhaltige Kfz-Schadenregulierung: Wird die EU-Verordnung «End-of-Life Vehicles» zum Game Changer?
- Fokus 5 Prof. Dr Alexander Braun / Prof. Dr. Martin Eling / Marcel Freyschmidt: Wie Staaten extreme Risiken optimal abfedern können – Basierend auf dem Paper «Optimal Government Intervention for Extreme Risks»
- Fokus 6 Jukka Lahti / Claudio Stadelmann: Tackling Insurance Fraud: Lessons and Best-Practices From the Nordics for Switzerland's Insurance Industry
- Fokus 7 Johannes Behrends / Thomas Droberg: Cyberrisiken: Neue Bedrohungen, neue Antworten: Was auf Unternehmen zukommt
- Fokus 8 Julian Riebartsch / Sepp Ruchti: Minimum AI Readiness for the Service Industry: A Practical Checklist for Risk and Compliance Teams

## 1/2025 Generative Künstliche Intelligenz

- Fokus 1 Christian Kurz / Nicolas Schweiter / Dr. Matteo Vagnoli: GenAI Adoption: A Paradigm Shift from Terminator (Automation) to Iron Man (Augmentation)
- Fokus 2 Dr. Anne Dreler / Aleksandr Labut / Dr. Johannes-Tobias Lorenz: GenAI im Versicherungswesen – Erfolgsfaktoren für die Skalierung
- Fokus 3 Flavio De Bortoli / Dr. Ronald Ivancic: XAI – Man and Machine thinking together
- Fokus 4 Lucas Bonanni / Tomas Chroust / Claudio Stadelmann: Zwischen Hype und Realität: Generative KI in der Rück-/Versicherung
- Fokus 5 Vania Bosshart / François Mélin / Stefan Sieger: The Generative AI (GenAI) Transformation is here to stay – how can Insurers surf and lead that Wave?
- Fokus 6 Florian Becker / Alexander Locher / Christian Schnewlin / Daniel Trzesniak: The Way forward: GenAI Success Factors for Swiss insurers
- Fokus 7 Yoann Chassot / Dr. Marco Fell / Dr. Andreas Wicht: GenAI in der Krankenversicherung – Der Wert jenseits der Chatbots
- Fokus 8 Patrick Frank / Dr. Stefan Mau / Steffen Scheller: AI@Helsana ... Einfach einmal anfangen!
- Fokus 9 Nathalie Lavanchy-Prack: Skalierung von GenAI in der internationalen Organisation: Potentiale gezielt nutzen
- Tagung 1 Felix Feig: Future.Talk 1/2025 Versicherungslösungen für Grossrisiken

## 4/2024 Entwicklungs- und Schwellenmärkte

- Fokus 1 Roman Lechner: Insurance in Emerging Markets: climbing up the S-curve
- Fokus 2 Dr. Thomas Kuhnt / Melanie Windirsch: Internationale Programme in Entwicklungsländern – und welche Herausforderungen sich daraus ergeben
- Fokus 3 Claudia Huber: Impact Investing: A Strategic Avenue for Insurance Companies
- Fokus 4 Rebecca Roj / Marco Smolen / Dr. Marcel Thom: Winning Business Models from Emerging Markets for Swiss Insurers
- Fokus 5 Ingo Muschick / Martin Rüegg: Schwellenmärkte Mittlerer Osten – Entwicklung und Transformation der GCC-Region
- Fokus 6 Pierre-Emmanuel Brard / Ghislain Perisse: Implications of extending Emerging Market Operations in Asia for Life Insurers
- Fokus 7 Jaco Louw: Sub-Saharan Africa Insurance Landscape
- Tagung 1 Manuel Mezger: InsuranceCom 2024: Acceleration Strategies for Profitable Growth
- Tagung 2 Felix Feig: Future.Talk 3/2024 – Steht der Kunde wirklich im Mittelpunkt?
- Tagung 3 Jan-Christian Fey / Marcel Freyschmidt / Karla Lamesic / Felix Walther: I.VW-HSG-Jahrestagung 2024: Past, Present & Future of Insurance

# From insight to impact.



Institut für Versicherungswirtschaft  
der Universität St. Gallen IVW-HSG  
Girtannerstrasse 6  
9010 St. Gallen  
Schweiz  
[ivwhsg@unisg.ch](mailto:ivwhsg@unisg.ch)  
[ivw.unisg.ch](http://ivw.unisg.ch)

Redaktionsteam  
Felix Walthes  
Karla Lamesic  
Patrick Kunzelmann

Bilder  
Universität St. Gallen

Gestaltung und Druck  
Cavelti AG, Marken. Digital und gedruckt.  
[cavelti.ch](http://cavelti.ch)

St. Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte  
47. Jahrgang  
ISSN 2813-0693



[ivw.unisg.ch](http://ivw.unisg.ch)