



Universität St.Gallen

Institut für Versicherungswirtschaft



St.Galler Trendmonitor für Risiko- und Finanzmärkte

Innovation

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

Patrick Kunzelmann
Editor St.Galler Trendmonitor

Karla Lamesic
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

Progress in Motion



Liebe Leser*innen,

Fortschritt lässt sich nur schwer festhalten. Kaum glauben wir, ihn verstanden zu haben, ist er im nächsten Moment schon wieder voraus. Selten war er so greifbar wie heute – und doch bleibt er flüchtig. Innovation kennt eben keinen Zielpunkt. Sie ist kein Zustand, sondern eine Dynamik, die uns stetig begleitet, und die Versicherungsbranche prägt wie kaum zuvor.

Diese Ausgabe versteht sich als Momentaufnahme in diesem Fluss: ein Blick auf Ideen, Entwicklungen und Perspektiven, die den Wandel nicht nur beschreiben, sondern mitgestalten. Gerade im vielschichtigen Geflecht der Innovationspotenziale zeigen ausgewählte Fallbeispiele, wie sich die Rolle der Mitarbeitenden neu ausrichtet. Nicht zuletzt beleuchten wir, was das Management tun kann, um diese Potenziale mit Struktur und strategischer Weitsicht wirksam zu entfalten.

Ich wünsche Ihnen eine Lektüre, die nachwirkt.

Ihr
Patrick Kunzelmann
Editor «St.Galler Trendmonitor»

Innovation

6 Sascha Gohlsch

Innovation und Technologien – eine multidimensionale Herausforderung für die Versicherungsindustrie

14 Lucas Bonanni / Tomas Chroust / Claudio Stadelmann

The Innovation Imperative:
Moving Beyond the Efficiency Trap

20 Dr. Matthias Rüfenacht

Innovation in der Versicherungsindustrie – KI als zentraler Game Changer

26 Aleksandar Milosevic / Prof. Dr. Johannes Schoder

KI-basierte Automatisierung der Leistungsbearbeitung in der Krankenversicherung – Eine Fallstudie

32 Dr. Robert Richstein

Vom Innovationshype zur Innovationsarchitektur: Startup-Kooperationen neu denken

38 Norbert Grimm / Dr. Marcel Thom / Paul Vandrey / Dr. Finn Wagner

Innovation ohne Theater:
Wert schaffen statt Piloten

44 Philipp Kaupke / Tim Weiss

Produktinnovation neu gedacht:
Wie Struktur Wachstum und Marge steuert

50 Kristin Muskalla

Future.Talk 3/2025 –
KI in der Versicherungswelt

«Wenn Innovationen in mehreren Dimensionen aufeinandertreffen, können sie sich in unterschiedliche Richtungen potenzieren.»



Universität St.Gallen

Institut für Versicherungswirtschaft

CAS Insurance Business & Leadership Certificate

Das Assekuranz-Zertifikat für
neue Führungskräfte

Jetzt bewerben!



START
26.04.27



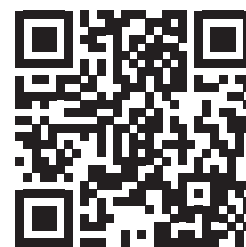
Universität St.Gallen

Institut für Versicherungswirtschaft

Executive Master in Insurance and Financial Services

Die HSG-Weiterbildung für
ambitionierte Führungskräfte
in der Versicherungswirtschaft

Mehr erfahren!



BERATUNGS-
GESPRÄCH
BUCHEN

Partner

Accenture AG
Adnovum AG
alabus ag
Allianz Suisse
AXA Schweiz
Baloise
BearingPoint
Cognizant Technology Solutions AG
CSS Versicherung AG
Deloitte AG
Detecon AG
die Mobiliar
Ernst & Young AG
GrECo International AG
Groupe Mutuel
GVB Privatversicherungen 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
VZ VermögensZentrum
Wavestone
Zurich Insurance Company

Letzte Ausgaben

4/2025 ESG – Environment, Social, Governance

- Fokus 1 Dr. Michaela Willert / Dr. Jan Winkin: Jedes Zehntel Grad zählt: Versicherer stehen zu Nachhaltigkeitszielen
- Fokus 2 Marten Deuter / Fabian Eiden: CSRD-Omnibus und seine Folgen für die Steuerung von ESG-Risiken
- Fokus 3 Federica Caldarale: Upskilling Boards and Executives for ESG oversight
- Fokus 4 Stephanie Arnold / Johanna C. Hetzmanseder: Sustainability in Insurance: The Strategic Role of Asset Management
- Fokus 5 Simon Perrin / Jeanne Salamin: ESG-Bewertung bei Nichtleben-Produkten: Rahmen zur Stärkung von Resilienz und Wirkung
- Fokus 6 Marlies Fritschi: Kreislaufwirtschaft als Wettbewerbsvorteil für Versicherer
- Fokus 7 Eva Baumgart / Michael Diaz / Jasmin Schreg: From Policy to Practice – Was Versicherungskund*innen wirklich von ESG erwarten
- Fokus 8 Dr. Ronald Ivancic / Bernhard Oberholzer: Responsible Governance in the Age of Digitainability
- Tagung 1 Patrick Kunzelmann / Kristin Muskalla: Protokoll der IVW-HSG-Jahrestagung

3/2025 Kundenzentrierung

- Fokus 1 Isabella Martorell Naßl: Vertrauen, Service, KI: Kundenzentrierung in der Versicherungspraxis
- Fokus 2 Stephanie Gross / Dr. Marcel Thom / Paul Vandrey: Digitale Reife ist kein Indikator für echte Kundenzentrierung
- Fokus 3 Anne Basner / Thomas Steiger: Kundenzentrierung im Kontext von Kundenverhalten und nachhaltigem Geschäftswachstum
- Fokus 4 Dr. Bernard El Hage: Kundenzentrierung durch Embedded Insurance
- Fokus 5 Dr. Tobias Klinke / Daniel Putsche / Dr. Robert Richstein: Venture Clienting in der Versicherungsbranche: Start-ups als Treiber kundenzentrierter Marktforschung
- Fokus 6 Tobias Gerig / Philipp Kaupke / Tim Weiss: Kundenzentrierung durch Versicherer heisst Kundenwünsche verstehen – nicht Rabatte verteilen
- Fokus 7 Franck Kempfer / Jan Bendix Meyer / Tim Mittendorf / Uta Niendorf: Kundenzentrierung im Umbruch: Die digitale Kluft zwischen Kundenerwartung und Unternehmensrealität
- Fokus 8 Dr. Patricia Lüer: Verhaltensökonomisch fundierte Customer Centricity in der Versicherungsindustrie
- Tagung 1 Prof. Dr. Martin Eling: Future.Talk 2/2025 – Assekuranz 2030: Quo Vadis?

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

From insight to impact.



Institut für Versicherungswirtschaft
der Universität St. Gallen IVW-HSG
Girtannerstrasse 6
9010 St. Gallen
Schweiz
ivwhsg@unisg.ch
ivw.unisg.ch

Redaktionsteam
Patrick Kunzelmann
Karla Lamesic

Bilder
Universität St. Gallen

Gestaltung und Druck
Cavelti AG, Marken. Digital und gedruckt.
cavelti.ch

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



ivw.unisg.ch