

EUROPEAN INSURANCE STUDY 2024

Gut gealtert?

In welchen Ländern die demografischen Herausforderungen am größten sind – und wie Versicherer darauf reagieren können



Zentrale Erkenntnisse

- 1** Insgesamt geht es den 25 größten europäischen Versicherern gut. Sie wachsen und konnten ihre Gewinne steigern. Der Umsatzrückgang im Bereich Life hat sich aber noch beschleunigt.
- 2** Innerhalb Europas sind die Unterschiede in der demografischen Entwicklung enorm. Es gibt junge, wachsende Bevölkerungen – und solche, die schrumpfen und altern.
- 3** Die Herausforderungen für Versicherer sind in den alternden, schrumpfenden Märkten wie Deutschland oder Italien am größten. Hier brechen Kunden und Arbeitskräfte weg.
- 4** Gerade in schrumpfenden Märkten wird der Wettbewerb um junge Kunden noch wichtiger. Um sie zu gewinnen, lassen sich vier zentrale Handlungsfelder identifizieren.
- 5** Alternde Belegschaften erfordern massive Maßnahmen vor allem im Personalmanagement. Neben dem Recruiting gewinnt vor allem die Bindung von Mitarbeitenden an Bedeutung.

Gut zu wissen

In dieser Studie erfahren Sie, welche demografischen Herausforderungen auf Versicherer zukommen – und wie sie diese meistern können. Wir haben zahlreiche Daten zur Bevölkerungsentwicklung, Altersstruktur und Erwerbsbeteiligung ausgewertet und zeigen, welche europäischen Länder schrumpfen und altern werden – und wo die Bevölkerung jung bleibt und wächst. Es gibt erstaunliche Unterschiede, die Sie für jede strategische Entscheidung grundlegend kennen sollten.

Besonders groß sind die Herausforderungen für Versicherer dort, wo die Bevölkerung schrumpft und altert. Wir haben analysiert, worauf es ankommt, um in solchen Märkten trotzdem erfolgreich zu sein, und mit welchen Maßnahmen die umkämpfte Zielgruppe der jungen Kunden erschlossen werden kann. Zudem haben wir herausgearbeitet, wie Sie Mitarbeitende nicht nur gewinnen, sondern auch stärker binden können, um der Entwicklung im Personalbereich entgegenzuwirken.

Die gute Nachricht: Die Versicherer begegnen diesen Herausforderungen aus einer Position der Stärke. Das zeigen aktuelle Zahlen zu Wachstum, Profitabilität und Solvabilität der 25 größten Institute.

Den Versicherern geht es gut ...

... auch wenn der Bereich Life weiterhin schwächelt

	Beurteilung 2023	Beurteilung Vorjahre 2022 2021
 Wachstum		 
 Profitabilität		 
 Solvabilität		 

Wachstum

- Nach dem Einbruch im „Coronajahr“ 2020 zeigen Versicherer seit 2021 insgesamt erfreuliche Wachstumsraten
- Allerdings wird Wachstum weiter ausschließlich aus Non-Life getrieben; dies ist v. a. die Folge hoher Inflation
- Umsatzrückgang in Life hält an bzw. beschleunigt sich sogar

Profitabilität

- Nach einigen Jahren mit zurückgehenden operativen Gewinnen haben Versicherer im Jahr 2023 die Trendwende geschafft
- Versicherer konnten Fortschritte dabei erzielen, negative Effekte aufgrund von Inflation durch steigende Preise/Prämien zu kompensieren
- Stabilisierung der Gewinne durch Rückgang der Inflation in 2023

Solvabilität

- Solvenzquote europäischer Versicherer weiterhin auf einem sehr hohen und stabilen Durchschnittsniveau; darüber hinaus ist kein Versicherer aus den Top 25 in der Nähe der kritischen Schwelle von 100 %
- Der mit dem Zinsanstieg einhergehende Marktwertrückgang festzinslicher Wertpapiere konnte aufgefangen werden

Wie geht es den Versicherern? Diese Frage beantwortet unsere Ampelgrafik wie jedes Jahr auf einen Blick – nicht auf Basis von Umfragen oder Medienberichten, sondern auf Grundlage harter Fakten. Konkret haben wir die 25 größten europäischen Versicherer hinsichtlich ihres Wachstums, ihrer Profitabilität und ihrer Solvabilität analysiert, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten. Es wird deutlich: Insgesamt geht es den Versicherern gut. Sie wachsen und sind äußerst solvent. Bei der Profitabilität ist ihnen nach einigen Jahren mit zurückgehenden operativen Gewinnen sogar die Trendwende gelungen. In dieser Kategorie ist unsere Ampel daher von Gelb auf Grün gesprungen.

Eine sich fortschreibende Entwicklung aber trübt die Gesamtbilanz. Das Wachstum der Top 25 wird ausschließlich durch den Bereich Non-Life getrieben. Der Bereich Life schrumpft dagegen. Diese gegenläufige Entwicklung hat sich 2023 noch verschärft. Der neue Bilanzierungsstandard IFRS 17, den die meisten großen europäischen Versicherer für den Konzernabschluss 2023 erstmalig anwenden mussten, verschiebt die Gewichtung der Umsätze zusätzlich.

Wachstum

Bislang waren die Gross Written Premiums (GWP) die zentrale Umsatzkennzahl in der Versicherungswirtschaft. Das hat sich für große europäische Versicherer mit der Umstellung auf IFRS 17 geändert. Anstelle der GWP ist der „Insurance Revenue“ (Versicherungsumsatz) getreten. Er soll einen besseren Vergleich mit anderen Branchen ermöglichen und unterscheidet sich in seiner Systematik stark von den GWP. Der Insurance Revenue umfasst die Erträge innerhalb einer Berichtsperiode, die aus der Erbringung versicherungsartiger Dienstleistungen resultieren. Investmentkomponenten, die unabhängig vom Eintritt eines Versicherungsfalls an die Versicherungsnehmer:innen zurückgezahlt werden, sind nicht mehr in dieser Größe enthalten. Für die Abwicklung bereits eingetretener Versicherungsfälle wird zudem während der Abwicklungsperiode kein Versicherungsumsatz ausgewiesen, stattdessen werden Rückstellungen aufgelöst.

Im Ergebnis führt das dazu, dass der Insurance Revenue der „European Giants“, also der größten vier Versicherer Allianz, Axa, Zurich und Generali, im Jahr 2022 um rund 20 % geringer ausfiel als die GWP. Der Rückgang ist dabei im Bereich

Life (-43,3 %) deutlich stärker ausgeprägt als im Bereich Non-Life (-3,9 %) und unterscheidet sich wesentlich von Versicherer zu Versicherer. Bei der Allianz sind es nur -7,6 %, bei der Generali mit einem starken Fokus auf Life sind es -43,4 %.

Jenseits dieser bilanztechnischen Auswirkungen setzt sich der Wachstumskurs der Versicherer jedoch fort. 2023 wuchs der Insurance Revenue der Top 25 im Vergleich zum Vorjahr um 5,3 %. Dahinter aber verbergen sich höchst unterschiedliche Entwicklungen. Während der Bereich Non-Life über 13 % zulegte, schrumpfte der Bereich Life um fast 3 %. Die Gründe dafür sind vielfältig. Der Anstieg der Zinsen hat Einlagenprodukte von Banken attraktiver gemacht und den Lebensversicherern geschadet. Im Non-Life-Bereich konnten die Versicherer eine deutliche Erhöhung der Preise im Zuge der Inflation durchsetzen. Das Ergebnis: Insgesamt erwirtschaftet der Bereich Non-Life mittlerweile wesentlich höhere Umsätze als der Bereich Life.

Profitabilität

Nach mehreren Jahren zurückgehender Profite ist den Top 25 im Jahr 2023 eine Trendwende gelungen. Das operative Ergebnis vor Steuern ist im Vergleich zum Vorjahr um 46 % gestiegen, die Nettoerträge sind um 49 % gewachsen. Auch das zeigt: Die Versicherer haben es geschafft, die negativen Effekte der Inflation durch höhere Preise zu kompensieren. Der nun zu beobachtende Rückgang der Inflation dürfte die Gewinne auf hohem Niveau halten.

Solvabilität

Die Solvenzquoten der europäischen Versicherer liegen mit im Schnitt 227,5 % weiterhin auf einem sehr hohen Niveau. Im Vergleich zum Vorjahr ist ein leichter Anstieg um 0,5 Prozentpunkte zu beobachten. Keiner der Top-25-Versicherer droht auch nur annähernd unter die aufsichtsrechtliche Schwelle von 100 % zu fallen. Die niedrigste Solvenzquote liegt bei 180 %, die höchste weist mit 307 % der italienische Versicherer Poste Vita auf. Das alles zeigt: Die europäischen Versicherer sind äußerst stabil aufgestellt.

Details dazu finden Sie im Deep Dive:
→ S. 14 bis 16/Abb. 1 bis 4

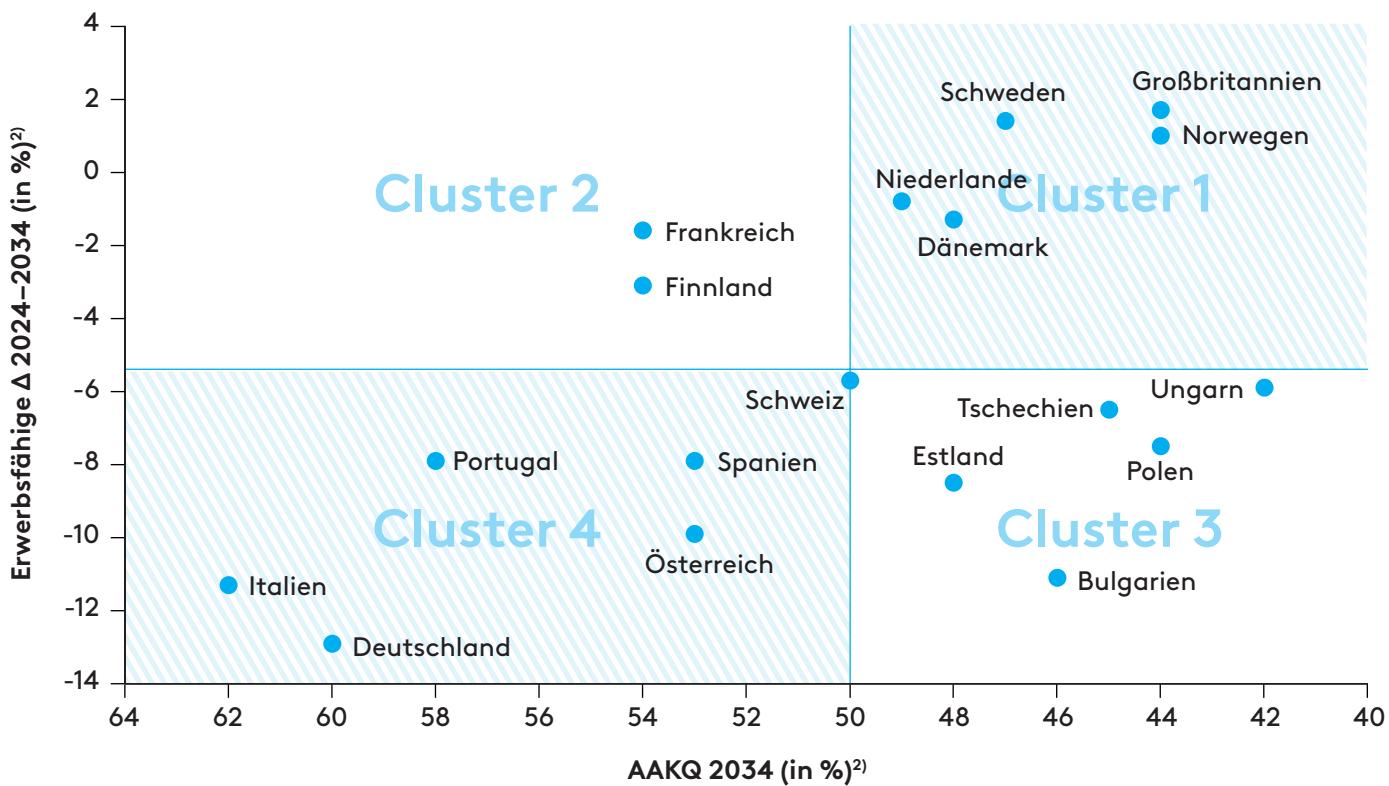
Die Demografie schlägt zu in Europa ...

... aber völlig unterschiedlich von Land zu Land

Der demografische Wandel in Europa gilt als Megatrend. Knapp ein Drittel der Bewohner:innen der Europäischen Union wird bis zum Jahr 2070 älter sein als 65 Jahre. Der Grund: Die Menschen leben nicht nur immer länger, sie bekommen im Schnitt auch weniger Kinder. Diese Entwicklung kann auch durch mehr Zuwanderung nur bedingt

abgedeckt werden. Der demografische Wandel wird daher massive Folgen haben. Er verändert unsere Volkswirtschaften und Gesellschaften, hat Auswirkungen auf Sozialsysteme, den Arbeitsmarkt, den politischen Wettbewerb und die Umwelt. Auch für die Versicherungsbranche bedeutet er große Herausforderungen und Umbrüche.

Entwicklung Erwerbsfähige und Altersabhängigkeitsquotient (AAKQ¹⁾) in Europa



1) Altersabhängigkeitsquotient (Verhältnis der Anzahl von Personen, die nicht im erwerbsfähigen Alter sind (hier: +65), zur Anzahl von Personen im erwerbsfähigen Alter (hier: 25–64);
 2) Clustergrenzen markieren auf der x- und y-Achse die Mittelwerte der jeweiligen Kennzahl innerhalb des betrachteten Länderset;

Quelle: UN World Population Prospects 2024.

-12,9 %

Entwicklung der Erwerbsfähigen in Deutschland bis 2034

Die Frage ist: Was genau kommt auf die Versicherer zu? Oft wird der Trend hin zu einer schrumpfenden, älteren Bevölkerung in Europa als weitgehend homogenes Phänomen beschrieben. Doch stimmt das überhaupt? Welche Unterschiede gibt es zwischen den Ländern? Und was bedeutet das für Versicherer? Um diese Fragen zu beantworten, haben wir in einem ersten Schritt umfangreiche Daten aus den „World Population Prospects“ der Vereinten Nationen ausgewertet. Wir haben die Größe und das Wachstum von Bevölkerungen, deren Altersstrukturen, Geburten- und Sterblichkeitsraten, die Bildungs- und Erwerbsbeteiligung sowie Daten zur Migration analysiert. Im Fokus stand dabei der Zeitraum bis 2034. Die Daten beruhen also nicht auf unsicheren Prognosen für eine weit entfernte Zukunft, sondern zeigen Veränderungen innerhalb der nächsten zehn Jahre, die bereits heute verlässlich prognostiziert werden können.

In einem zweiten Schritt haben wir uns auf zwei zentrale Größen konzentriert: die Entwicklung der Erwerbsfähigen im Alter von 25 bis 64 Jahren und die Entwicklung des Altersabhängigkeitsquotienten (AAKQ). Dieser ergibt sich, indem man die Anzahl der Menschen über 65 Jahre durch die Anzahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter teilt; er ist ein guter Indikator für die Altersstruktur eines Landes. Mithilfe dieser beiden zentralen Größen haben wir dann Cluster gebildet.



+1,7 %

Entwicklung der Erwerbsfähigen in Großbritannien bis 2034

Das Ergebnis sehen Sie in der großen Grafik auf der linken Seite. Die Abbildung zeigt, dass die demografische Entwicklung alles andere als ein homogenes europäisches Phänomen ist. Im Gegenteil: Es gibt gravierende Unterschiede. Während einige Länder stark schrumpfen und altern, wächst die Bevölkerung in anderen und bleibt verhältnismäßig jung. Insgesamt lassen sich die Länder – wie in der Grafik zu sehen – in vier Cluster einteilen. Diese zeichnen ein differenzierteres Bild der demografischen Entwicklungen in Europa und lassen erkennen, wo der Handlungsdruck besonders hoch ist. Mehr zu den Clustern erfahren Sie auf der nächsten Doppelseite.

Von jung und wachsend ...

... bis alt und schrumpfend

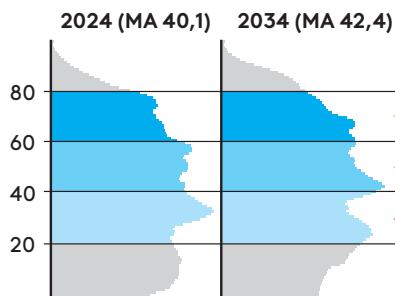
Insgesamt haben wir die Daten für 18 Länder analysiert, welche die unterschiedlichen Entwicklungen in Europa gut repräsentieren. Die ausführlichen Ergebnisse für jedes einzelne Land

finden Sie auf S. 17 dieser Studie. Zusammenfassen lassen sie sich in vier Clustern, die wir Ihnen hier vorstellen und jeweils an einem Land illustrieren.

Cluster 1: jung und wachsend

Nicht alle Länder haben ein Demografieproblem! In Cluster 1 befinden sich Länder mit einer vergleichsweise jungen Altersstruktur, in denen die Anzahl der Erwerbsfähigen nur leicht sinkt oder sogar wächst. Dazu gehören Dänemark, Großbritannien, die Niederlande, Norwegen und Schweden. Ein demografischer Notstand ist hier nicht zu erkennen oder abzusehen. Schweden ist ein typischer Repräsentant dieses Clusters. Hier ist nahezu in allen Altersgruppen bis 2034 von einem Bevölkerungswachstum auszugehen. Ausschlaggebend dafür ist vor allem die Zuwanderung, die zu einem positiven Wanderungssaldo führt. Eine restriktivere Einwanderungspolitik, für die es derzeit einige Ansätze in Schweden gibt, könnte das Bevölkerungswachstum allerdings abschwächen.

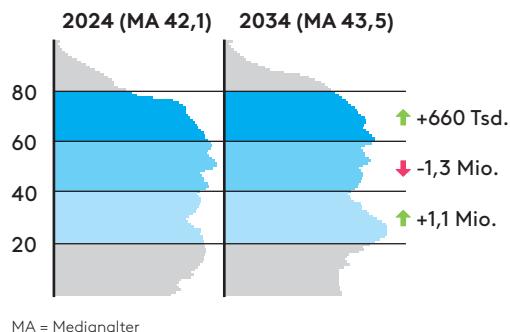
Bevölkerungsentwicklung nach Alter in Personen (2024 vs. 2034)



Cluster 2: alt und wachsend

Auch alte Bevölkerungen können noch wachsen! In Cluster 2 befinden sich Länder, in denen sich die Zahl der Erwerbsfähigen in den nächsten zehn Jahren besser entwickelt als im europäischen Durchschnitt und in denen die Bevölkerung insgesamt leicht wächst – obwohl sie älter wird. Dazu gehören Finnland und Frankreich. Die Erklärung ist, dass sich vor allem die Alterskohorte der 60- bis 80-Jährigen vergrößert, zugleich aber junge Menschen hinzukommen, vor allem durch Migration. Ein typischer Repräsentant ist Frankreich. Zwar gibt es weniger Geburten als Sterbefälle, die Bevölkerung insgesamt wächst allerdings durch Zuwanderung – und das insbesondere in der Gruppe der 20- bis 40-Jährigen.

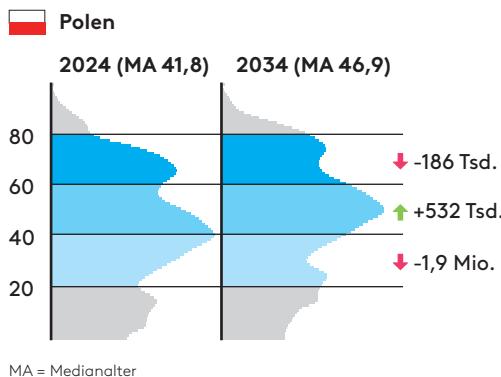
Bevölkerungsentwicklung nach Alter in Personen (2024 vs. 2034)



Cluster 3: jung und schrumpfend

Auch junge Bevölkerungen können schrumpfen! In Cluster 3 befinden sich Länder, in denen die Altersstruktur kein Demografieproblem erkennen lässt, die aber dennoch Einwohner:innen und Erwerbsfähige verlieren. Dies lässt sich vor allem durch eine hohe Abwanderung erklären. Dazu gehören Bulgarien, Estland, Polen, Tschechien und Ungarn. Ein typischer Repräsentant dieses Clusters ist Polen. Die Bevölkerung schrumpft hier seit Jahren, weil gut ausgebildete Fachkräfte das Land verlassen und die Geburtenrate im Vergleich zum europäischen Durchschnitt sehr niedrig ausfällt. Das wird in den kommenden zehn Jahren zu einem deutlichen Rückgang bei den 20- bis 40-Jährigen führen.

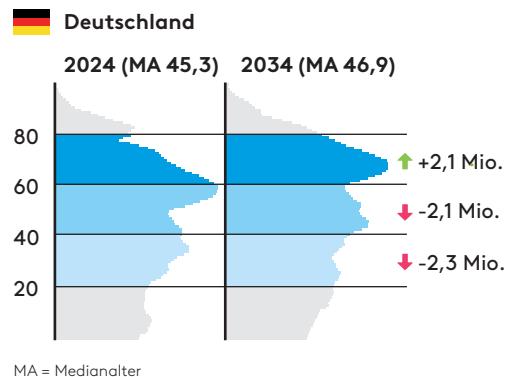
Bevölkerungsentwicklung nach Alter in Personen (2024 vs. 2034)



Cluster 4: alt und schrumpfend

Hier schlägt der demografische Wandel am stärksten und schnellsten zu! In Cluster 4 befinden sich Länder, in denen die Zahl der Erwerbsfähigen zurückgeht und die Bevölkerung deutlich altert. Dazu gehören Deutschland, Italien, Österreich, Portugal, die Schweiz und Spanien. Ein typischer Repräsentant dieser Gruppe ist Deutschland. In den jüngeren beiden Alterskohorten schrumpft die Bevölkerung, was zu einem deutlichen Rückgang der Erwerbsfähigen führt. Zugleich gibt es einen hohen Zuwachs in der Gruppe der 60- bis 80-Jährigen. Durch den nahenden Renteneintritt der „Babyboomer-Generation“ wird schon bald der Gipfel der demografischen Welle erreicht sein.

Bevölkerungsentwicklung nach Alter in Personen (2024 vs. 2034)



Die demografische Entwicklung ist in Cluster 4 am weitesten fortgeschritten. Die Auswirkungen auf die europäischen Versicherer sind dort am gravierendsten und ehesten spürbar. In den Clustern 2 und 3 sind aber auch schon ähnliche Tendenzen zu erkennen. Zwar ist der akute Handlungsdruck geringer, und die Unterschiede zu

Cluster 4 innerhalb der nächsten zehn Jahre sind erstaunlich groß, langfristig aber müssen sich die Versicherer auch in diesen Ländern auf ähnliche Bedingungen einstellen. Auf der nächsten Doppelseite analysieren wir daher, wie sich schrumpfende, alte Märkte auf den Kundenstamm und die Organisation von Versicherern auswirken.

Alte und schrumpfende Märkte

Was das für Versicherer bedeutet

Die demografische Entwicklung trifft Versicherer in alten, schrumpfenden Märkten mit voller Wucht. Zum einen verändert sich der Kundenstamm – und damit die Basis des Geschäftsmodells. Das hat unmittelbare Auswirkungen auf den Erfolg, das Wachstum und die Profitabilität. Zum anderen verändert sich die Belegschaft und damit das Fundament der eigenen Organisation. Wie gut und schnell ein Versicherer auf äußere Veränderungen reagieren kann, hängt schließlich von der inneren Struktur und damit von den Mitarbeitenden ab. In beiden Dimensionen – **Kundenstamm und Organisation** – sind die Auswirkungen alter, schrumpfender Märkte für Versicherer also hochrelevant.

Kundenstamm

Schrumpft eine Gesellschaft und wird älter, verschiebt sich die Struktur bestehender und potenzieller Kunden, Bestände von Versicherern verringern sich. Die grundsätzlichen Auswirkungen, die alle Sparten und Produkte betreffen, lassen sich entlang der drei wichtigsten Altersgruppen beschreiben. Die besonders attraktive Gruppe junger Kunden und Neukunden zwischen 20 und 40 Jahren wird durch die demografische Entwicklung kleiner, der ohnehin schon harte Wettbewerb um sie noch intensiver. Auch die Gruppe der 40- bis 60-jährigen Arbeitnehmenden, die in der Mitte ihres Lebens stehen und im Schnitt über das meiste Geld verfügen, schrumpft durch die demografische Entwicklung. Deutlich größer wird hingegen die Gruppe der 60- bis 80-Jährigen. Ihre Bedeutung für Versicherer nimmt zu. Auch wenn der individuelle Versicherungsbedarf im Alter abnimmt, sollte das Geschäft mit dieser Gruppe nicht als unattraktives, auslaufendes

Sparte	Produkt (Auswahl)
	Kfz-Versicherung
Komposit	
	Private Haftpflichtversicherung
Kranken	Voll- und Zusatzversicherung
	Altersvorsorge
Leben	
	Biometrische Produkte

Segment betrachtet werden. Es lohnt sich, die Bedürfnisse der Älteren noch besser zu verstehen, um zusätzliche Leistungen anbieten zu können.

Neben diesen grundsätzlichen Effekten gibt es auch spezifische Auswirkungen auf die einzelnen Sparten und Produkte. Diese lassen sich entlang der zentralen Dimensionen Profitabilität und Wachstum analysieren. Eine solche Betrachtung zeigt, dass die Herausforderungen unterschiedlich stark ausgeprägt sind. In der Kfz-Versiche-

rung etwa ist mit dem Rückgang der Erwerbsfähigen nicht nur eine geringere Nachfrage zu erwarten, sondern durch den Anstieg älterer Autofahrender auch mit einem höheren Schadenaufwand zu rechnen. Bei Altersvorsorgeprodukten wird der demografische Wandel hingegen für steigende Wachstumsraten sorgen, und in der Haftpflicht könnte der Schadenaufwand durch den Rückgang der jungen, besonders mobilen Bevölkerung sinken und die Profitabilität damit steigen.

Demografische Entwicklung mit produktdifferenzierten Auswirkungen auf Wachstum und Profitabilität

Wachstum ¹⁾ Bewertung	Profitabilität Bewertung	Erläuterung
	 	<ul style="list-style-type: none"> → Rückgang der Autofahrenden und Fahrleistung senkt Nachfrage → Schadenaufwand steigt durch Zunahme der risikoreichen Altersgruppe 65+ Jahre
	 	<ul style="list-style-type: none"> → Rückgang im Neu- und Bestandsgeschäft durch abnehmende Haushaltszahl → Schadenaufwand könnte sinken durch Abnahme der „aktiven“ Bevölkerung
	 	<ul style="list-style-type: none"> → Rückgang im Neugeschäft durch Schrumpfen der Altersgruppe 20–40 Jahre → Steigende Leistungsausgaben durch alternde Versicherte, jedoch stabile Profitabilität dank Altersrückstellungen
	 	<ul style="list-style-type: none"> → Steigende Nachfrage durch wachsenden Bedarf an privater Altersvorsorge → Steigende Leistungsausgaben durch mehr Verträge in der Auszahlphase, aber stabile Profitabilität dank Altersrückstellungen
	 	<ul style="list-style-type: none"> → Rückgang im Neugeschäft durch Schrumpfen der Altersgruppe 20–40 Jahre und Bestandsrückgang durch Kündigungen ab 60+ Jahre → Steigende Leistungen durch alternde Versicherte, zudem Kostenquotenanstieg durch fehlende Skalierung und sinkendes Prämienvolumen

1) Wachstum hinsichtlich Anzahl Verträge und Prämien (abhängig von Produktart).

Organisation

Auf Ebene der Organisation führt der demografische Wandel durch den Rückgang der Erwerbsfähigen in vielen Bereichen zu einem Fachkräftemangel, zum Verlust von unternehmensspezifischem Know-how und zu einer Alterung der Belegschaft. Auch der Anteil von Mitarbeitenden mit einem hohen Gehalt wird voraussichtlich steigen, wenn der Wettbewerb um begehrte Fachkräfte zunimmt. Das alles wirkt sich erstmal negativ auf die Profitabilität der Organisation aus. Umso wichtiger ist es, auch jene Aspekte des demografischen Wandels nicht aus den Augen zu verlieren, die sich kostenneutral gestalten lassen oder sogar für höhere Gewinne sorgen können. Ein Beispiel: Ältere Menschen werden stärker gefordert sein, an der Weitergabe ihres Wissens mitzuwirken. Das erzeugt keine zusätzlichen Kosten, sondern ist vor allem eine Frage der Motivation und der praktischen Organisation. Auch die Notwendigkeit, etwa im Vertrieb stärker auf Technologie zu setzen, kann zu Effizienzgewinnen führen, welche die Einführungskosten (mehr als) kompensieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass der demografische Wandel in alten, schrumpfenden Märkten für Versicherer viele Herausforderungen und Nachteile mit sich bringt. Das gilt vor allem für das Wachstum: Die jungen und attraktiven Zielgruppen werden schrumpfen. Es ist ungewiss, ob die Gruppe der 60- bis 80-Jährigen, die traditionell eher weniger Versicherungsschutz benötigt, das auffangen kann. Bei der Profitabilität ist das Bild weniger einheitlich. Auch hier könnten die Kosten durch Maßnahmen im Personal- und IT-Bereich allerdings steigen und zugleich auf geringe Prämievolumina verteilt werden. Die gute Nachricht aber lautet: Versicherer sind diesen Auswirkungen nicht hilflos ausgeliefert. Sie können den Wandel konsequent angehen und mitgestalten.

„Der demografische Wandel wird für Versicherer eine gewaltige Herausforderung. Man kann ihn aber durchaus meistern – mit entschlossenen und vor allem frühzeitigen Maßnahmen.“

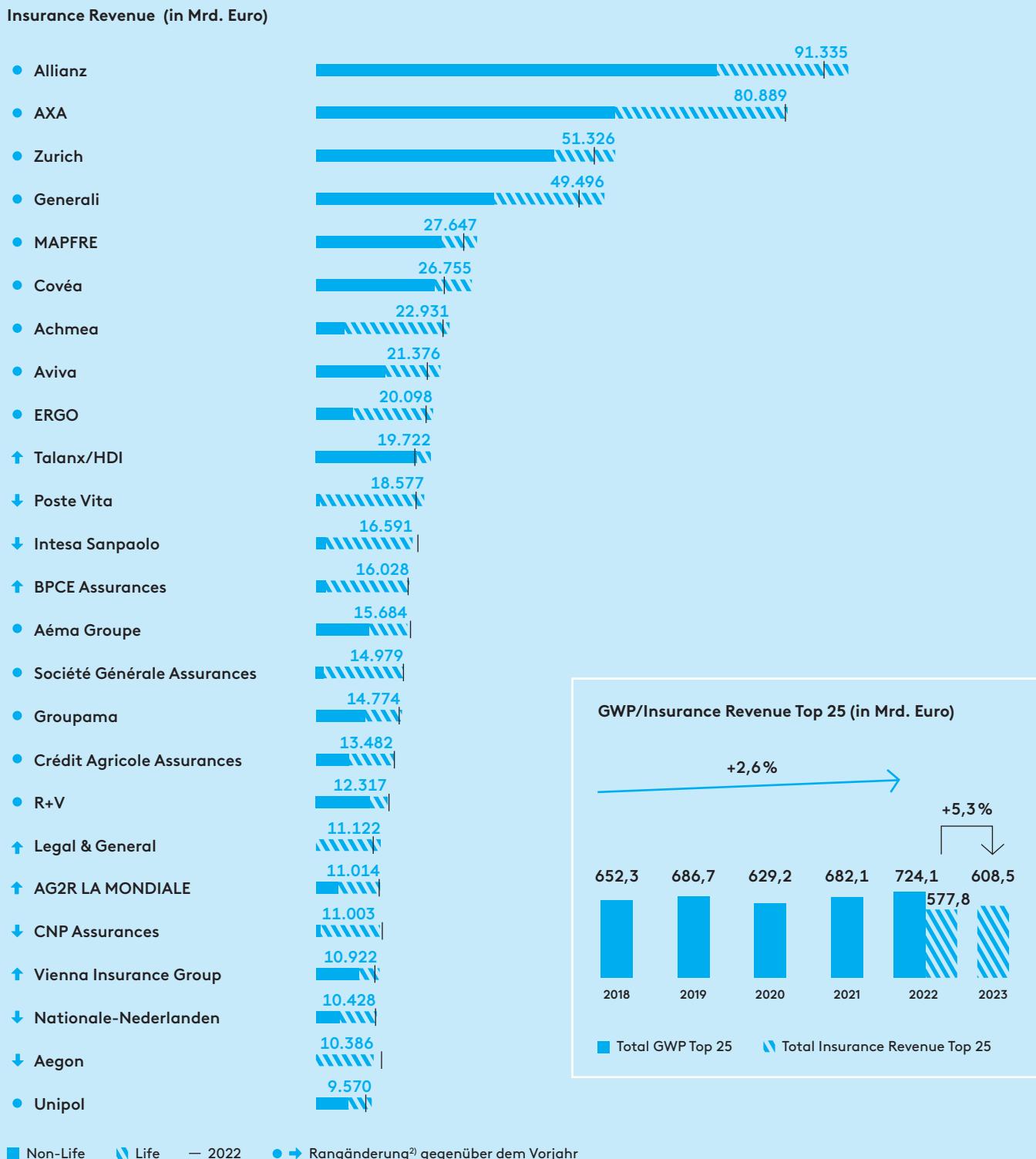
Dieter Kipp,
Partner, zeb



Daten im Detail

Abbildung 1: Ranking der 25 größten europäischen Versicherungsgruppen (Top 25) nach Insurance Revenue¹⁾ 2023 | ← S. 5

Allianz führend in der Gruppe der europäischen Top 25; aus DACH-Raum neben Allianz, ERGO, HDI und R+V noch die Zurich aus der Schweiz und VIG aus Österreich vertreten



1) Ranking auf Basis des „Insurance Revenue“ gemäß IFRS 17, Verwendung von gebuchten Bruttoprämien (GWP) nur dann, wenn kein Insurance Revenue vorliegt (bzw. Unternehmen weiterhin nach Local GAAP bilanzieren), durch Industriever sicherung oder Rückversicherung dominierte Versicherungsgruppen nicht im Scope; Berechnung Spartenanteile auf Basis Geschäftsberichte oder SFCR-Berichte; 2) Rangfolge im Vergleich mit einem Ranking, das in 2022 ebenfalls bereits unter Verwendung von IFRS 17 aufgestellt wurde;
Quellen: Fitch, Geschäfts- und SFCR-Berichte.

Abbildung 2: Wachstum – Entwicklung GWP/Insurance Revenue Non-Life und Life | ← S. 5

Europäische Top 25 verzeichnen im Bereich Non-Life weiterhin ein starkes Wachstum, während sie im Bereich Life weiter schrumpfen – Wechsel auf IFRS 17 verschiebt Dynamik zusätzlich zugunsten von Non-Life

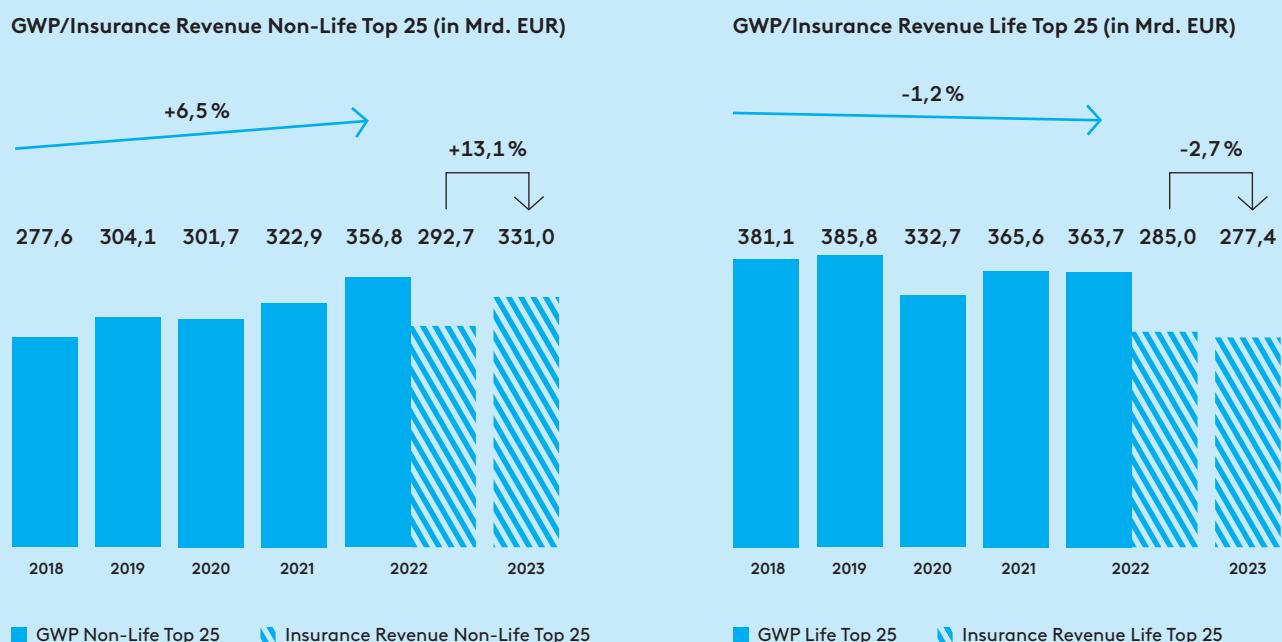
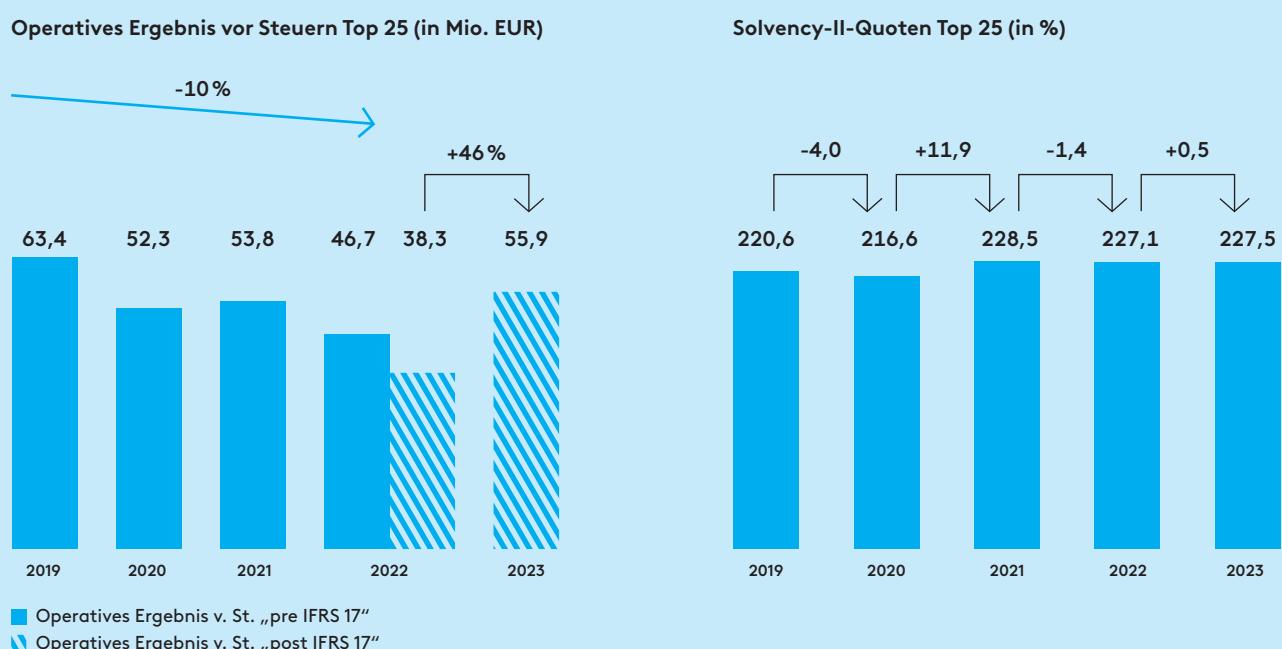


Abbildung 3: Profitabilität und Solvenz – Entwicklung operatives Ergebnis vor Steuern und Solvency-II-Quoten | ← S. 5

Nach zuletzt rückläufiger Entwicklung im operativen Ergebnis vor Steuern verzeichneten die Top 25 in 2023 wieder ein kräftiges Wachstum – Solvency-II-Quoten weiterhin auf einem hohen Niveau



Daten im Detail

Abbildung 4: Vergleich GWP und Insurance Revenue¹⁾ | [← S. 5](#)

Alle „European Giants“ mit niedrigeren Insurance Revenues im Vergleich zu GWP im Jahr 2022; Unterschiede zwischen den Gesellschaften auffallend hoch

Vergleich 2022: GWP vs. Insurance Revenue (alle Zahlen in Mrd. EUR)

	Allianz	AXA	Zurich	Generali	Summe
Life	GWP	26,568	51,474	12,156	51,145
	Insurance Revenue	23,114	30,572	9,415	16,997
	Delta	-13,0 %	-40,6 %	-22,6 %	-66,8 %
Non-Life	GWP	67,716	48,141	43,181	28,622
	Insurance Revenue	63,963	49,876	38,341	28,141
	Delta	-5,5 %	+3,6 %	-11,2 %	-1,7 %
Gesamt	GWP	94,190	99,415	55,338	79,767
	Insurance Revenue	86,985	80,449	47,755	45,141
	Delta	-7,6 %	-19,1 %	-13,7 %	-43,4 %

1) Bei Aufteilung in Life und Non-Life Verwendung der Berichtslogik der Versicherer; hier bestehen teilweise Unterschiede zwischen den Häusern hinsichtlich des Zuschnitts der Geschäftsbereiche;

Quellen: Fitch, Geschäftsberichte und SFCRs der Versicherer, zeb.research.

Abbildung 5: Demografische Entwicklung in Europa | ← S. 7

Zwischen den europäischen Ländern sind deutliche Unterschiede in der Bevölkerungsentwicklung, der Altersstruktur sowie der Erwerbsbeteiligung erkennbar

Land	Bevölkerungsentwicklung		Altersstruktur			Erwerbsbeteiligung	
	Bevölkerungszahl 2024, in Mio.	Prognose 2024–2034	Medianalter 2024	AAKQ ¹⁾ 2024	AAKQ ¹⁾ 2034	Δ AAKQ ¹⁾ 2024–2034	Δ Erwerbsfähige ²⁾ 2024–2034
Bulgarien	6,8	-7,7 %	44,5	41 %	46 %	+5 %p	-11,1 %
Dänemark	6,0	+2,3 %	41,3	41 %	48 %	+8 %p	-1,3 %
Deutschland	84,6	-3,2 %	45,3	43 %	60 %	+16 %p	-12,9 %
Estland	1,4	-6,3 %	42,3	40 %	48 %	+7 %p	-8,5 %
Finnland	5,6	-1,2 %	43,0	47 %	54 %	+7 %p	-3,1 %
Frankreich	66,5	+1,4 %	42,1	45 %	54 %	+9 %p	-1,6 %
Großbritannien	69,1	+4,7 %	40,0	38 %	44 %	+6 %p	+1,7 %
Italien	59,3	-4,1 %	47,8	46 %	62 %	+16 %p	-11,3 %
Niederlande	18,2	+3,9 %	41,4	39 %	49 %	+10 %p	-0,8 %
Norwegen	5,6	+3,8 %	39,7	36 %	44 %	+8 %p	+1,0 %
Österreich	9,1	-1,0 %	43,4	37 %	53 %	+15 %p	-9,9 %
Polen	38,5	-5,4 %	41,8	37 %	44 %	+7 %p	-7,5 %
Portugal	10,4	-1,9 %	46,6	47 %	58 %	+11 %p	-7,9 %
Schweden	10,6	+3,2 %	40,1	41 %	47 %	+6 %p	+1,4 %
Schweiz	8,9	+3,2 %	42,7	36 %	50 %	+14 %p	-5,7 %
Spanien	47,9	-1,4 %	45,4	38 %	53 %	+14 %p	-7,9 %
Tschechien	10,7	-4,1 %	43,2	39 %	45 %	+6 %p	-6,5 %
Ungarn	9,7	-3,9 %	43,6	39 %	42 %	+3 %p	-5,9 %

1) Altersabhängigkeitsquotient (Verhältnis der Anzahl von Personen, die nicht im erwerbsfähigen Alter sind (hier: +65), zur Anzahl von Personen im erwerbsfähigen Alter (hier: 25–64);

2) Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter von 25 bis 64 Jahren;

Quellen: UN World Population Prospects 2024, UN Demographic Indicators.

Die demografische Challenge meistern

Die Versicherer haben bereits begonnen, auf den demografischen Wandel zu reagieren. Ganz unterschiedliche Schlagzeilen aus Fachpublikationen zeigen, wie weit das Spektrum der Maßnahmen dabei reicht. Die Allianz schließt 430 von 2500 Agenturen in Ostdeutschland, vor allem auf dem Land, weil die Bevölkerung dort stark zurückgeht. Die Bayerische und das InsurTech Neodigital haben eine Versicherung für Gamer:innen und ihr Equipment auf den Markt gebracht und buhlen so mit einem neuen Produkt um eine junge Zielgruppe. Die Gothaer hat eine Social-Media-Kampagne mit den Influencer-Zwillingen Bill und Tom Kaulitz gestartet. Die unterhaltsame und für die Versicherungsbranche eher

ungegewöhnliche Kommunikationsmaßnahme soll insbesondere die Zielgruppe der jungen Berufstätigen zwischen 25 und 35 Jahren ansprechen.

Gleichzeitig bauen Versicherer ihre eigenen Unternehmen um. Schon jetzt spüren sie das Problem des Nachwuchsmangels, starten Motivationsprogramme für eine längere Erwerbstätigkeit und bieten ergonomische Beratungen am Arbeitsplatz an. Auch treiben sie die digitale Transformation voran, investieren in Data Analytics, Customer Experience, Cyber Security und die IT-Modernisierung. Zudem setzen sie auf Prozesseffizienz: Um gebundene Arbeitskapazitäten zu verringern, ist die Realisierung von Produkti-

Versicherer haben den Handlungsbedarf erkannt und adressieren die Auswirkungen des demografischen Wandels in verschiedenen Dimensionen:

Versicherungswirtschaft, 6. September 2024

Allianz schließt hunderte Agenturen in Ostdeutschland: „Kosten-einsparungen stehen nicht im Vordergrund“

Die Allianz baut ihr Agenturnetz in Ostdeutschland grundlegend um – gut ins

Versicherungswirtschaft, 23. August 2024

Bayrische und Neodigital buhlen um Gamer und deren Equipment

Die Computerspiele-Messe Gamescom lockt seit gestern Gamer aus aller Welt nach Köln. Für Versicherte

Office Roxx, 22. März 2023

New-Work-Look: Office trifft Lifestyle bei der Barmenia

Mit dem Ziel Arbeit und Lifestyle zu vereinen sowie Kunden, entstand in der

vitätspotenzialen insbesondere in den operativen Bereichen entscheidend. Automatisierung spielt dabei eine zentrale Rolle, nicht zuletzt auch aufgrund von Überlastungsrisiken durch Kumulereignisse. So können im Schadenprozess durch Digitalisierung und den Einsatz neuer Technologien manuelle Bearbeitungszeiten deutlich verkürzt werden. Ebenso bieten KI-Anwendungen in der Betrugserkennung sowie bei automatisierten Prüfungen von Unterlagen enorme Effizienzpotenziale.

Das alles zeigt: Die Versicherer sind nicht untätig. Sie haben Maßnahmen ergriffen und probieren vieles aus.

Eine besondere Herausforderung des demografischen Wandels besteht aber vor allem im Umfang und der Vielfältigkeit seiner Auswirkungen, sodass Versicherer auf allen Ebenen reagieren müssen, ohne dabei den Fokus auf das Wesent-

liche zu verlieren. Dieser Balanceakt gelingt nicht immer. Etwas überspitzt könnte man sagen: Die Versicherer machen viel, eine klare und umfassende Strategie fehlt aber oft noch.

Ganz grob lassen sich mögliche Maßnahmen – analog zu den auf den vorherigen Seiten beschriebenen Auswirkungen – entlang der beiden Dimensionen Kundenstamm und Organisation ausmachen. In beiden Dimensionen haben wir uns für diese Studie auf jeweils einen zentralen Aspekt konzentriert. Auf der folgenden Doppelseite geht es darum, wie Versicherer die zunehmend umkämpfte Zielgruppe der jungen Kunden für sich gewinnen können. Anschließend analysieren wir, wie Versicherer durch ein zeitgemäßes Personalmanagement nicht nur Mitarbeitende gewinnen, sondern auch das oft vernachlässigte Potenzial der Mitarbeiterbindung besser nutzen können.

Procontra, 25. Juni 2024

Wie die Zurich ihren Direktversicherer umbaut

Bis 2019 war die DA Direkt ein klassischer Direktversicherer, der vorwiegend vom Kfz-Geschäft lebte. Mittlerweile setzt man verstärkt auf den Bereich Digital Health und gibt sich selbstbewusst.

Versicherungswirtschaft, 7. Dezember 2020

So verändert die alternde Gesellschaft die Versicherungswelt

„Länger zuhause leben“ ist der Wunsch der meisten Menschen. Altersgerechter Umbau, Nachbarschaftshilfe

Versicherungsbote, 30. Juni 2011

Wie Versicherer auf den demografischen Wandel im eigenen Unternehmen reagieren

Versicherungsjournal, 26. Juli 2024

Durch den Monsun ins Berufsleben: Gothaer und Kaulitz-Zwillinge starten Kampagne

Über LinkedIn hat die Gothaer bekannt gegeben, dass es eine gemeinsame Kampagne mit Tom und Bill Kaulitz geben wird. Start soll der 20.7. sein.

Versicherungswirtschaft, 7. Mai 2024

„Fachkräftemangel größte Herausforderung“: VKB zieht Bilanz aus dem Umbau des Agenturvertriebs

IT Finanzmagazin, 6. Februar 2024

Lünendonk-Studie: Versicherungen intensivieren digitale Transformation

Die Gewinnung junger Kunden

Bei vielen Versicherern liegt das Durchschnittsalter der Kunden bei über 50 Jahren. Um zukunftsfähig zu bleiben, müssen sie das Segment junger Kunden zwischen 18 und 30 Jahren für sich gewinnen. Dabei geht es um knapp 12 Millionen Menschen in Deutschland. Sie gehören aktuell fast vollständig zur Generation Z (zwischen 1995 und 2009 geboren) und kaum noch zur Gen Y (zwischen 1980 und 1994 geboren). In den kommenden Jahren wird die Generation Z Stück

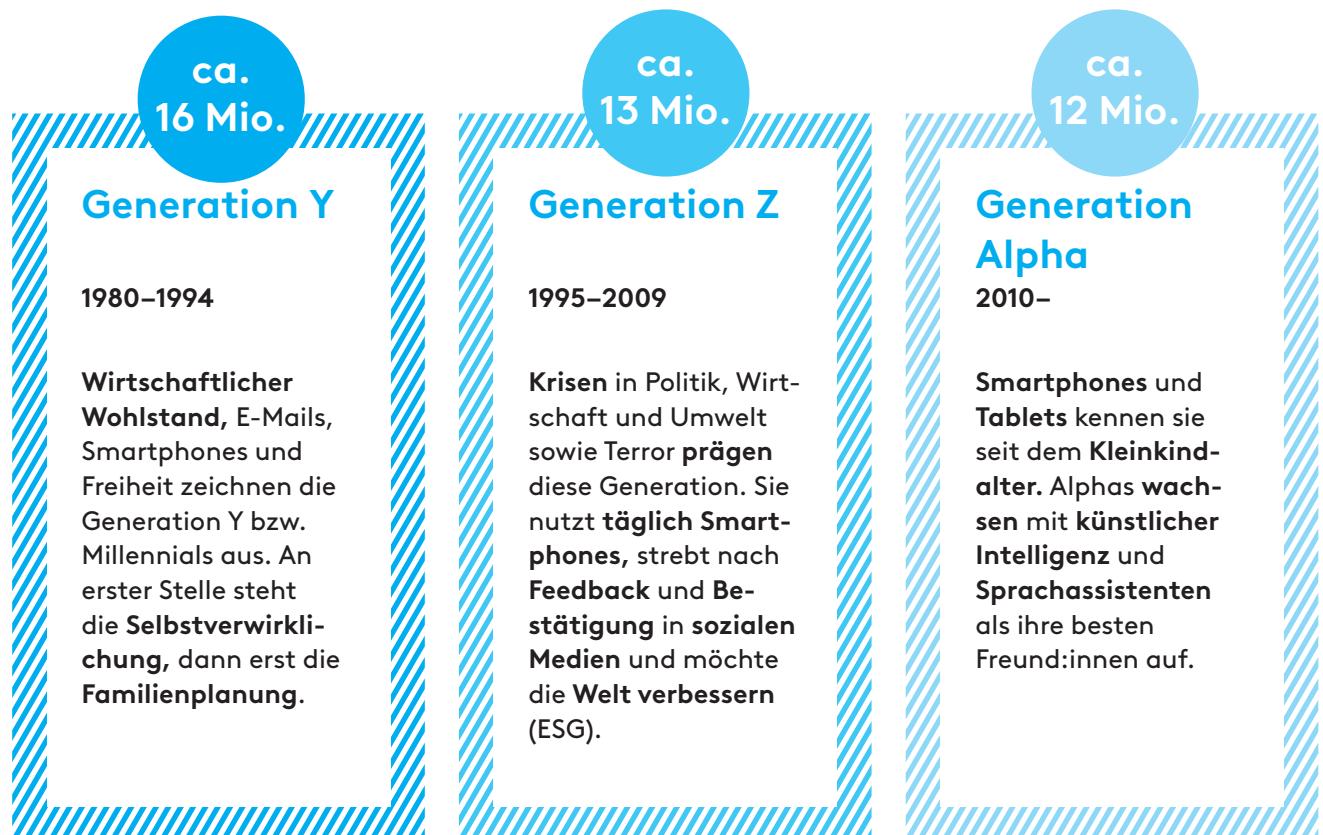
für Stück aus dem Segment der jungen Kunden herauswachsen und der Generation Alpha Platz machen, also den ab 2010 Geborenen.

Um junge Kunden zu gewinnen, müssen Versicherer diese vom ersten Kontakt, etwa über soziale Medien, bis zum Vertragsabschluss umfassend begleiten. Dafür lassen sich vier zentrale Handlungsfelder identifizieren, die es miteinander zu verknüpfen gilt.

Überblick junge Kundengenerationen

zeb-Definition junge Kunden

Im Alter von 18 bis 30 Jahren aktuell knapp 12 Mio. Deutsche



#1 Produkte

In diesem Handlungsfeld geht es um die Entwicklung von Produkten speziell für eine junge Zielgruppe. Im besten Fall sind diese Produkte so attraktiv und innovativ, dass sie junge Menschen frühzeitig an Versicherungsleistungen heranführen und so langfristig an den Versicherer binden. Das kann mit einem „Kindersorglospaket“ beginnen, welches Eltern ermöglicht, einen umfassenden Versicherungsschutz für ihren Nachwuchs sicherzustellen. Später können Versicherungen für Gegenstände wie Smartphones jungen Erwachsenen den Einstieg in den Versicherungsschutz erleichtern. Generell lohnt es sich, einerseits in modularen Produkten zu denken, die den jungen, oft preissensiblen Kunden ein niedrigschwelliges Angebot bieten. Zugleich können aber auch Bündelprodukte attraktiv sein, um digital und unkompliziert mehrere Versicherungen abschließen zu können.

#3 Marketing

Im Zielgruppenmarketing geht es darum, Marketingmaßnahmen auf eine bestimmte Zielgruppe auszurichten – in diesem Fall junge Kunden. Eine Möglichkeit ist die Zusammenarbeit mit Influencer:innen, zu denen gerade junge Menschen oft großes Vertrauen haben. Daneben können systematisch Veranstaltungen und Events gesponsert werden, die für junge Menschen attraktiv sind. So engagiert sich etwa die LVM Versicherung nicht nur in traditionellen Sportarten wie Fußball und Reiten, sondern auch im E-Sport, um ihre Präsenz in der jungen Zielgruppe auszubauen. Ebenso können klassische Paid-Kampagnen mit Zielgruppenfokus durchgeführt werden. Darüber hinaus spielt das Empfehlungsmarketing eine Schlüsselrolle. Positive Schadenabwicklungen etwa können zu wertvollen Weiterempfehlungen führen. Auch das Kooperationsmanagement ist eine Option. Dabei geht es um den Auf- und Ausbau von Partnerschaften, um für junge Kunden möglichst viele Berührungspunkte zum eigenen Angebot zu schaffen. Vielversprechend ist zudem die Gewinnung von Kundenkindern. Hier können etwa Beratungskonzepte für Familien entwickelt und bei der Datenerfassung mehr Informationen zu Kindern abgefragt werden.

#2 Vertrieb

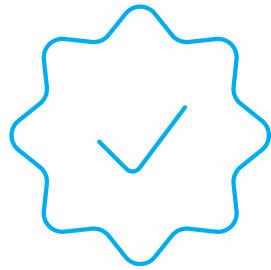
Im Vertrieb müssen die Anforderungen junger Kunden an eine hybride Kundenreise konsequent umgesetzt werden. Konkret bedeutet das, Onlineabschlussstrecken für junge Kunden zu optimieren sowie Kundenportale auszubauen und weiterzuentwickeln. Auch die Agenturen müssen weiter digitalisiert werden und den Kunden etwa Beratungen von zu Hause aus anbieten. Wichtig ist zudem auf Vergleichsportalen präsent zu sein, da diese von jungen Kunden stark genutzt werden. In der Vertriebssteuerung geht es vor allem um die Einbindung und Gewinnung (junger) Vertriebspartner:innen. Dazu können Berater:innen bereits in frühen Lebensphasen angeworben werden. So schaffte es beispielsweise die Barmenia, durch gezielte Recruitingmaßnahmen das Durchschnittsalter ihrer Vertriebspartner:innen signifikant zu senken. Mit rund 40 Jahren liegt es hier ca. 10 Jahre unter dem Branchendurchschnitt. Daneben sollten Pflichtschulungen durchgeführt werden, die den gesamten Vertrieb dafür sensibilisieren, wie wichtig die Gewinnung junger Kunden für die Organisation ist. Auch sollte das Anreizsystem so weiterentwickelt werden, dass Abschlüsse junger Kunden besonders attraktiv sind. Vertriebler:innen, die Daten umfassend einpflegen und Informationen zu Kundenkindern sammeln, sollten ebenfalls durch entsprechende Boni belohnt werden.

#4 Datenmanagement

Die gezielte Ansprache junger Kunden fußt auf einem optimierten Datenmanagement. Durch regelmäßige Abfragen im Kundenportal (Sind deine Daten noch aktuell? Hat sich etwas bei dir getan?) können Qualität und Aktualität der Daten sichergestellt und junge Menschen dadurch gezielt angesprochen werden. Haben sie etwa eine Ausbildung begonnen, können sie über die Vorteile einer Berufsunfähigkeitsversicherung informiert werden. Zudem kann das Webtracking ausgebaut werden, um junge Kunden an weitere, für sie interessante Produkte heranzuführen.

zeb-Praxisbeispiel: Wie die Gothaer per Digitalvertrieb junge Kunden gewinnt

Die ehemalige Gothaer hat 2021 einen Digitalvertrieb etabliert. Ziel war es u. a., die digitale Reichweite des Unternehmens insbesondere bei jüngeren Menschen zu erhöhen und dem hybriden Kundenverhalten noch besser zu begegnen.



„Junge Kunden zu begeistern, ist für die BarmeniaGothaer von zentraler Bedeutung. Seit dem Start des ehemaligen Gothaer Digitalvertriebs im Jahr 2021 konnten wir über diesen Kanal mehr als 400.000 Kunden gewinnen. Diese sind zu 80 % unter 35 Jahren alt und in 80 % der Fälle ‚echte‘ Neukunden, die ihren ersten Vertrag bei uns gekauft haben.“

**Fynn Monshausen, Leiter Digitalvertrieb
BarmeniaGothaer**

Ein zeitgemäßes Personalmanagement

Die junge Generation verändert auch den Arbeitsmarkt. Aufgrund des Fachkräftemangels ist sie besonders begehrt. Die „Marktmacht“ verschiebt sich dadurch von den Arbeitgebenden zu den Arbeitnehmenden. Den jungen Talenten ist dies durchaus bewusst. Es führt dazu, dass sie ihre Ansprüche, etwa an die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, auch selbstbewusst äußern – und die Attraktivität von Arbeitgebenden kritisch hinterfragen.

Unternehmen werden so gezwungen, ihre bisherigen Strategien zu überdenken. Dabei geht es nicht nur um das Recruiting, sondern um einen ganzheitlichen Ansatz aus Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterqualifizierung und der oft vernachlässigten Mitarbeiterbindung.



Den Grundstein für die erfolgreiche Gewinnung von Mitarbeitenden legt eine starke Arbeitgebermarke. Diese umfasst vier Perspektiven: **1. Authentizität:** Wer sind wir aktuell als Arbeitgeber? Die positiven Merkmale der eigenen Unternehmenskultur sollten dabei nach außen getragen werden. **2. Zukunftsfähigkeit:** Wohin wollen wir als Arbeitgeber? Eine ambitionierte Vision weckt bei Menschen Lust, den Weg dorthin gemeinsam zu gehen. **3. Passgenauigkeit:** Wen brauchen wir kulturell dafür? Das sollten Unternehmen durchaus selbstbewusst kommunizieren **4. Differenzierung:** Was bieten wir unseren Mitarbeitenden im Vergleich zu Wettbewerbern? Für die konkrete Ausgestaltung dieser Perspektiven gilt zukünftig nicht mehr „one size fits all“, ein zielgruppengerechter und damit differenzierter Ansatz ist erforderlich.

Ganzheitliche Betrachtung von Personalmanagement



Auf der Arbeitgebermarke basierende Personalmarketingkonzepte sollten die relevanten Zielgruppen dann auf jenen Kanälen abholen, die sie bevorzugt nutzen. Anschließend sollten die Versprechen des Unternehmens über alle Phasen der Bewerbung hinweg erlebbar gemacht werden – vom ersten Kontakt über das Auswahlgespräch bis hin zum Onboarding. In der Praxis liegt der Schwerpunkt von Optimierungsprogrammen oftmals auf der Beschleunigung von Recruitingprozessen. Vielfach wird übersehen, welche Bedeutung der Onboardingprozess für die kulturelle Verankerung neuer Mitarbeitender hat. Ihn so zu gestalten, dass er zu einer hohen Zufriedenheit der neu eingestellten Mitarbeitenden führt, ist eine komplexe Aufgabe, bei der neben der Personalabteilung auch die Fachbereiche sowie die IT eine zentrale Rolle spielen.

#2 Mitarbeiterqualifizierung

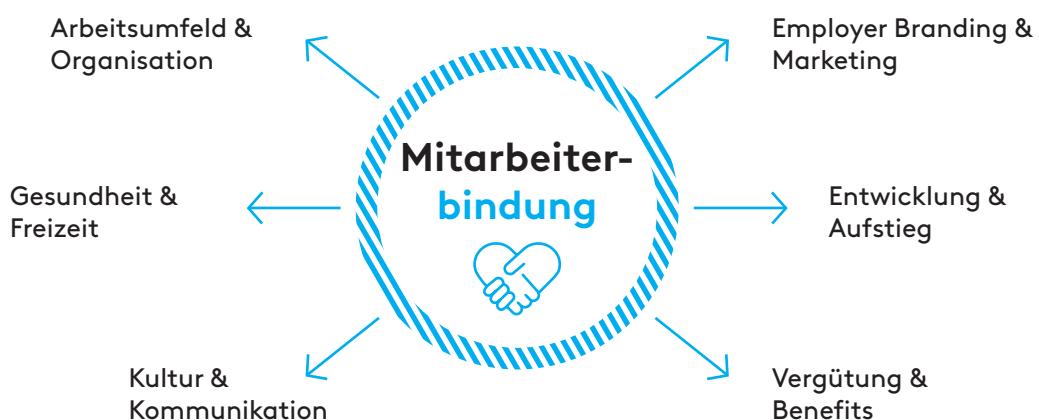
Je größer die Entfaltungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten in einem Unternehmen sind, desto geringer ist erfahrungsgemäß der Wille zum Wechsel. Wie aber können Unternehmen ihre Mitarbeitenden weiter qualifizieren und an welchen klaren Erfolgsfaktoren können sie sich selbst messen? Eine Möglichkeit sind Kompetenzverschiebungen, etwa als Folge der Umsetzung von Großprojekten. Dies gilt insbesondere für oftmals sprunghafte Prozessverschlankungen durch die Einführung neuer Systeme. In der Vergangenheit übliche Abbauprogramme weichen inzwischen zunehmend qualifikatorischen Umbauprogrammen. Gelingt es, Mitarbeitende innerhalb von maximal zwei Jahren in größerer Zahl für andere Funktionen zu qualifizieren, können diese Umbauprogramme der demografischen Entwicklung im Unternehmen entgegenwirken. Ein attraktiver interner Stellenmarkt unterstützt diese Entwicklung, fördert die interne Mobilitätsrate und verbessert so mittelfristig auch ein abteilungsübergreifendes Schnittstellenverständnis der Mitarbeitenden. Upskilling-Programme mit einem Fokus auf die Kompetenzengpässe des Unternehmens nutzen also sowohl den einzelnen Mitarbeitenden als auch der gesamten Organisation. In diesem Bereich lassen sich ebenfalls quantitative Erfolgsindikatoren wie etwa die Weiterbildungsstunden je Mitarbeiter:in definieren. Eine andere Möglichkeit ist die konsequente Umsetzung von Diversity-Maßnahmen, die sicherstellen sollen, dass alle Gruppen im Unternehmen vorankommen können. Auch hier lässt sich der Erfolg an harten Indikatoren wie der Frauenquote in Führungspositionen messen.

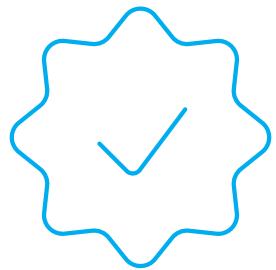
#3 Mitarbeiterbindung

Was bei der Kundenbindung bereits selbstverständlich ist, sollte auch für die Mitarbeiterbindung gelten: Nur wenn Unternehmen ganz genau wissen, mit wem sie es zu tun haben, können sie angemessen und zielgerichtet reagieren. Sie sollten daher folgende Fragen beantworten können: Welche Mitarbeitenden haben eine besonders hohe Bindung zum Unternehmen und lassen sich als Multiplikator:innen der Arbeitgebermarke einsetzen? Was sind die häufigsten Kündigungsgründe und wie lässt sich die Wechselbereitschaft verringern? Welcher Zusammenhang besteht zwischen den Kündigungsquoten und den Jahren der Betriebszugehörigkeit und wie können diese unterschiedlichen Mitarbeitergruppen zielgruppengerecht gebunden werden? Wie werden aus Mitarbeitenden echte Fans?

Genau wie bei der Kundenbindung gibt es auch bei der Mitarbeiterbindung nicht die eine Maßnahme, mit der alle Ziele erreicht werden können. Vergütung erweist sich in allen relevanten Studien unverändert als ein wichtiger Faktor. Eine emotionale Bindung – und gerade diese vermeidet Kündigungen – erreicht er nicht. Klar ist: Ein Obstkorb und ein Kicker reichen nicht, um Mitarbeitende emotional an ein Unternehmen zu binden. Insgesamt lassen sich sechs Erfolgsfaktoren identifizieren.

Fokus Mitarbeiterbindung: kritische Erfolgsfaktoren





zeb-Praxisbeispiel: Wie die W&W die Bindung zu ihren Mitarbeitenden steigert

Die Wüstenrot & Würtembergische (W&W) hat ihr Personalmanagement 2023 neu ausgerichtet, um den absehbaren Personalmangel durch die demografische Entwicklung abzufedern. Auf Basis definierter strategischer Ziele für die Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung wurde eine Reihe konkreter Maßnahmen konzipiert. Insbesondere die Personalbindung wurde dabei als wesentlicher Hebel identifiziert. So konnte u. a. die Einführung systematischer Feed-back- und Entwicklungsgespräche sowie das Angebot noch flexiblerer Arbeitszeitmodelle die Zufriedenheit der Mitarbeitenden nachhaltig steigern.

„Die W&W-Gruppe überzeugt durch Vielfalt und bietet ihren Mitarbeitenden einen breiten internen Stellenmarkt. Die Mitarbeiterbindung und -entwicklung steht bei uns daher auch im strategischen Fokus für 2025. Als Finanzdienstleistungsgruppe mit 17 Unternehmen und 8 Marken bieten wir breite Chancen und Perspektiven für unsere Mitarbeitenden im Wettbewerb um Personal. Bindung ist für uns das neue Recruiting.“

**Eva-Miriam Böttcher, Leiterin Konzernpersonal
W&W AG**

Wir sind Partner der Veränderer

zeb ist eine der führenden, auf den Finanzdienstleistungssektor spezialisierten Strategie-, Management- und IT-Beratungen in Europa

Weitere Publikationen

Wenn Sie mehr erfahren möchten, schreiben Sie bitte eine E-Mail an publications@zeb.de



Von Daten zu Mehrwert
Wird der Data Act die Versicherung revolutionieren?
<https://bit.ly/4i3fTlz>



Lebensversicherungsstudie: Wie die deutsche LV-Branche mit Fokussierung und technologischer Erneuerung ihre Wettbewerbsfähigkeit sichern kann
<https://bit.ly/3ZDDRFv>



Operative Herausforderungen meistern: Zukunftssichere Ansätze für Versicherer
<https://bit.ly/49iAi25>

Besuchen Sie uns online

-  zeb-consulting.com
-  [linkedin.com | zeb.consulting](https://www.linkedin.com/company/zeb-consulting/)
-  [xing.com | zeb](https://www.xing.com/companies/zeb-consulting)
-  [youtube.com | zebconsulting](https://www.youtube.com/c/zebconsulting)
-  [instagram.com | zeb_consulting_](https://www.instagram.com/zeb_consulting_)
-  [zeb.Podcast-Serie „Sound of Finance“](#)

Kontakt



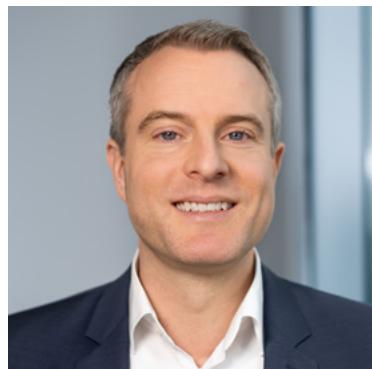
Dieter Kipp
Partner
dkipp@zeb.de
Office Münster



Dr. Jan Hendrik Sohl
Partner
jsohl@zeb.de
Office Münster



Guido Enck
Senior Manager
genck@zeb.de
Office Münster



Arne van Tongern
Senior Manager
arne.van-tongern@zeb.de
Office Münster

Diese Publikation wurde ausschließlich zur allgemeinen Orientierung erstellt und berücksichtigt nicht die individuellen Anlageziele oder die Risikobereitschaft der Leserin/des Lesers. Die Leserin/der Leser sollte keine Maßnahmen auf Grundlage der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergreifen, ohne zuvor spezifischen professionellen Rat einzuholen. zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh übernimmt keine Haftung für Schäden, die sich aus einer Verwendung der in dieser Publikation enthaltenen Informationen ergeben. Ohne vorherige schriftliche Genehmigung von zeb.rolfes.schierenbeck.associates gmbh darf dieses Dokument nicht in irgendeiner Form oder mit irgendwelchen Mitteln reproduziert, vervielfältigt, verbreitet oder übermittelt werden.

Münster
Hammer Straße 165,
48153 Münster, DE
zeb-consulting.com

Amsterdam
Gustav Mahlerplein 28,
1082 MA Amsterdam, NL
zeb-consulting.nl

London
107 Cheapside,
EC2V 6DN London, GB
zeb.co.uk

Stockholm
Biblioteksgatan 11,
111 46 Stockholm, SE
zeb.se

Berlin
Friedrichstr. 102,
10117 Berlin, DE
zeb-consulting.com

Luxemburg
46A Avenue John F. Kennedy,
1855 Luxemburg, LU
zeb.lu

Warschau
ul. Krolewska 18,
00-103 Warschau, PL
zeb.pl

Frankfurt a. M.
Taunusanlage 19,
60325 Frankfurt a. M., DE
zeb-consulting.com

Mailand
Via Santa Maria Segreta 6,
20123 Mailand, IT
zeb-consulting.it

Wien
Praterstraße 31,
1020 Wien, AT
zeb.at

Hamburg
Kurze Mühren 20,
20095 Hamburg, DE
zeb-consulting.com

München
Theresienhöhe 13a,
80339 München, DE
zeb-consulting.com

Zürich
Gutenbergstr. 1,
8002 Zürich, CH
zeb.ch

Kyiv
42-44 Shovkovychna Str.,
1601 Kyiv, UA
zeb-consulting.com

Oslo
Tollbugata 8B,
0152 Oslo, NO
zeb.se