

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

School of Management and Law

---

## **Masterarbeit**

Legal Management in der sich digital transformierenden Versicherungswirtschaft

---

**Autor:** Luca Santoro, Matrikel-Nr. 17662610

**Studiengang:** Master of Science (MSc) in Management and Law

**Betreuer:** Dr. Philip Hanke

**Abgabedatum:** 31. Mai 2023

## **Management Summary Deutsch**

Die Digitalisierungswelle breitet sich weiterhin über die davon besonders betroffene Versicherungswirtschaft aus. Seit einiger Zeit wird – im Zusammenhang mit diesbezüglichen Veränderungsprozessen – von der digitalen Transformation gesprochen. Bisherige Transformationsbestrebungen von grossen Versicherungsunternehmen sind als Vorbereitung auf eine noch tiefergreifende Veränderungsphase zu betrachten. Produkt-, Prozess- und gar Geschäftsmodellinnovationen werden die Entwicklungsabteilungen von Versicherungsunternehmen in den kommenden Jahren zunehmend beschäftigen. Derartige Change-Vorhaben können sich ebenfalls auf die Rechtsabteilung und damit auf das Legal Management auswirken. Darüber hinaus beschäftigen sich Rechtsabteilungen vermehrt damit, die Rechtsfunktion selbst den digitalen Gegebenheiten entsprechend zu optimieren.

Die vorliegende Masterarbeit untersucht, welche Auswirkungen die gegenwärtig und künftig weiterhin stattfindende digitale Transformation der Versicherungsbranche auf das Legal Management von Versicherungsunternehmen in der Schweiz hat.

Zur Erreichung der besagten Zielsetzung wurde eine Methodenkombination eingesetzt, die auf juristischen und betriebswirtschaftlichen Ansätzen basiert. Im Rahmen einer interdisziplinären Literaturanalyse wurden künftige Markttrends der Versicherungswirtschaft aufgezeigt, hernach zu erwartende rechtliche Herausforderungen herausgearbeitet und schliesslich davon abgeleitete Auswirkungen auf das Legal Management von Versicherungsunternehmen ergründet und interpretiert. Um der betriebsökonomischen Verankerung des Themas entsprechend Rechnung zu tragen und einen zusätzlichen Praxisbezug herzustellen, wurden – im Sinne einer empirischen Datenerhebung – Experteninterviews durchgeführt. Die Ergebnisse wurden in einem letzten Schritt interpretiert sowie mit den Ergebnissen der Literaturanalyse verglichen, kombiniert und diskutiert.

Teil der finalen Erkenntnis ist die Feststellung, dass sich die digitale Transformation in vielerlei Hinsicht auf die Rechtsabteilung von Versicherungsunternehmen auswirkt. Das Aufgabenspektrum sämtlicher Teilaspekte des Legal Managements, wie insbesondere Legal Controlling, Legal Engineering und Legal Operations Management, wird sich voraussichtlich zunehmend ausweiten. Dadurch ergibt sich einerseits Wandlungsbedarf der Rechtsabteilung als Einheit und andererseits wandeln sich die Anforderungen an Mitarbeitende der Rechtsabteilung selbst.

## **Management Summary English**

The digitization wave continues to spread across the insurance industry, which is particularly affected by it. For some time now, people have been talking about digital transformation in connection with change processes in this area. Previous transformation efforts by large insurance companies should be seen as preparation for an even more far-reaching phase of change. Product, process and even business model innovations will increasingly occupy the development departments of insurance companies in the coming years. Such change projects can also have an impact on the legal department and thus on legal management. In addition, legal departments are increasingly concerned with optimizing the legal function itself in line with the digital realities.

This master's thesis examines the impact of the current and future digital transformation of the insurance industry on the legal management of insurance companies in Switzerland.

To achieve the said objective, a combination of methods based on legal and business management approaches was used. Within the framework of an interdisciplinary literature analysis, future digital trends in the insurance industry were identified, expected legal challenges were then worked out, and finally the resulting effects on the legal management of insurance companies were explored and interpreted. In order to take account of the fact that the topic is anchored in business administration and to establish an additional practical reference, expert interviews were conducted in the sense of an empirical data collection. In a final step, the results were interpreted and compared, combined and discussed with the results of the literature analysis.

Part of the final insight is that digital transformation is impacting the legal department of insurance companies in many ways. The range of tasks of all sub-aspects of legal management, such as legal controlling, legal engineering and legal operations management in particular, is expected to expand increasingly. On the one hand, this results in a need for change in the legal department as a unit, and on the other hand, the requirements for employees in the legal department itself are changing.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>IX</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>X</b>
<b>1 Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Ausgangslage.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Forschungsinteresse .....</b>	<b>1</b>
<b>1.3 Forschungsfrage .....</b>	<b>2</b>
<b>1.4 Abgrenzung.....</b>	<b>2</b>
<b>2 Methodisches Vorgehen .....</b>	<b>3</b>
<b>2.1 Forschungsgegenstand .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2 Erhebungsmethode.....</b>	<b>3</b>
2.2.1 Literaturanalyse .....	3
2.2.2 Experteninterviews.....	4
2.2.2.1 Datenaufbereitung .....	7
2.2.2.2 Auswertung des Datenmaterials.....	7
<b>3 Literaturanalyse .....</b>	<b>8</b>
<b>3.1 Digitale Transformation im Versicherungsmarkt.....</b>	<b>8</b>
3.1.1 Marktspezifischer Rückblick und Ausblick .....	10

3.1.2	Richtungsweisende Trends.....	13
3.1.2.1	Individualisierung.....	14
3.1.2.2	Digitale Ökosysteme .....	15
3.1.2.3	Internet of Things (IoT).....	15
3.1.2.4	Künstliche Intelligenz (KI).....	16
3.1.3	Zwischenfazit .....	17
<b>3.2</b>	<b>Rechtliche Handlungsfelder .....</b>	<b>19</b>
3.2.1	Datenschutz .....	19
3.2.2	Rechte an Daten/Immaterialgüterrechte.....	24
3.2.3	Cybersicherheit.....	25
3.2.4	Haftung/Verantwortlichkeit.....	26
3.2.5	Verträge/Rechtsgeschäfte.....	30
3.2.6	Zwischenfazit .....	33
<b>3.3</b>	<b>Legal Management in Versicherungsunternehmen .....</b>	<b>35</b>
3.3.1	Begriff des Legal Managements.....	35
3.3.2	Tätigkeitsfelder des Legal Managements.....	36
3.3.3	Einordnung der rechtlichen Herausforderungen .....	38
3.3.3.1	Datenschutz .....	38
3.3.3.2	Rechte an Daten/Immaterialgüterrechte.....	39
3.3.3.3	Cybersicherheit.....	39

3.3.3.4	Haftung/Verantwortlichkeit.....	40
3.3.3.5	Verträge/Rechtsgeschäfte.....	40
3.3.4	Auswirkungen auf das Legal Management.....	41
3.3.4.1	Sich veränderndes Aufgabengebiet der Rechtsabteilung.....	41
3.3.4.2	Wandlungsbedarf der Rechtsabteilung.....	42
3.3.4.3	Anforderungen an Mitarbeitende der Rechtsabteilung.....	44
3.3.5	Zwischenfazit.....	44
<b>4</b>	<b>Experteninterviews.....</b>	<b>45</b>
<b>4.1</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>45</b>
4.1.1	Bisherige Veränderungen in den Rechtsabteilungen.....	46
4.1.2	Relevante technische Entwicklungen.....	46
4.1.3	Rechtliche Herausforderungen.....	46
4.1.4	Sich veränderndes Aufgabengebiet der Rechtsabteilung.....	47
4.1.5	Wandlungsbedarf der Rechtsabteilung.....	48
4.1.6	Anforderungen an Mitarbeitende der Rechtsabteilung.....	49
<b>4.2</b>	<b>Diskussion.....</b>	<b>50</b>
4.2.1	Allgemeine Interpretation der Ergebnisse.....	50
4.2.2	Interpretation bisherige Veränderungen in den Rechtsabteilungen.....	51
4.2.3	Interpretation relevante technische Entwicklungen.....	51
4.2.4	Interpretation rechtliche Herausforderungen.....	52

4.2.5	Interpretation sich veränderndes Aufgabengebiet der Rechtsabteilung .....	55
4.2.6	Interpretation Wandlungsbedarf der Rechtsabteilung .....	57
4.2.7	Interpretation Anforderungen an Mitarbeitende der Rechtsabteilung.....	58
<b>4.3</b>	<b>Beantwortung der Forschungsfrage .....</b>	<b>59</b>
<b>5</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>60</b>
<b>6</b>	<b>Reflexion.....</b>	<b>62</b>
	<b>Wahrheitserklärung .....</b>	<b>63</b>

## Literaturverzeichnis

BANDEY UWE/KUPSCH SILVIO, Kapitel 12: Legal Operations Management im Zeitalter der Beschleunigung, in: Schulz Martin R./Schunder-Hartung Anette (Hrsg.), Recht 2030, Legal Management in der digitalen Transformation, Frankfurt am Main 2019, S. 165 ff.

BAUMGARTH CARSTEN/EISEND MARTIN/EVANSCHITZKY HEINER (Hrsg.), Empirische Mastertechniken, Eine anwendungsorientierte Einführung für die Marketing- und Managementforschung, Wiesbaden 2009.

BERNZEN ANNE, Compliance Risiken bei der Umsetzung zum "Unternehmen 4.0", CB 5 (2017), S. 368 ff.

BIENER CHRISTIAN et al., Abschlussbericht «Skills der Zukunft», Phase 1: Trends in der Assekuranz bis 2030, Phase 2: Künftig erforderliche Skills, St. Gallen 2021.

BRAUN ROBERT, Cybervorfälle in Unternehmen – Risiken, Rechtslage und Governance, Recht relevant. für Verwaltungsräte 2 (2020), S. 2 ff.

BRUPBACHER OLIVER M./GÖTZ STAEHELIN CLAUDIA, Herausforderungen durch Cybersecurity in der modernen Unternehmensrealität, SJZ 118 (2022), S. 512 ff.

BÜHLER PASCAL et al., Konsumentenschutz aus Kundensicht: Eine empirische Studie im Schweizer Versicherungsmarkt, St. Gallen 2016 (zit. Konsumentenschutz).

BÜHLER PASCAL/MAAS PETER, Transformation von Geschäftsmodellen in einer digitalisierten Welt, in: Bruhn Manfred/Hadwich Karsten (Hrsg.), Dienstleistungen 4.0, Geschäftsmodelle – Wertschöpfung – Transformation, Wiesbaden 2017, S. 43 ff. (zit. Transformation).

DRESING THORSTEN/PEHL THORSTEN (Hrsg.), Praxisbuch Interview, Transkription & Analyse, Anleitungen und Regelsysteme für qualitativ Forschende, 6. Aufl., Marburg 2015.

EGGEN MIRJAM, Gewährleistung bei vernetzten Geräten, SZW 91 (2019), S. 358 ff.

FALTA ROMAN P., Definition Legal Operations Management (LOM), in: Falta Roman P./Dueblin Christian (Hrsg.), Praxishandbuch Legal Operations Management, Berlin/Heidelberg 2017, S. 3 ff.

FELLMANN WALTER, Haftpflichtrecht im Zeichen der Digitalisierung, HAVE 20 (2021), S. 105 ff.

GORDON CLARA-ANN/LUTZ TANJA, Haftung für automatisierte Entscheidungen – Herausforderungen in der Praxis, SZW 92 (2020), S. 53 ff.

HÄNSENBERGER SILVIO, Die zivilrechtliche Haftung für autonome Drohnen unter Einbezug von Zulassungs- und Betriebsvorschriften, Diss. St. Gallen, Berlin 2018.

HÄUSER MARKUS, Einleitung und Überblick, in: Bundesverband der Unternehmensjuristen e. V./CMS Hasche Sigle (Hrsg.), Digital Economy & Recht, S. 5 ff., abgerufen unter: <<https://cms.law/de/media/local/cms-hs/files/publications/publications/digital-economy-und-recht-2016-teaser>>, besucht am: 28.05.2023.

HELFFERICH CORNELIA, Die Qualität qualitativer Daten, Manual für die Durchführung qualitativer Interviews., 4. Aufl., Wiesbaden 2011.

HIRSCHMANN CHRISTOPH, Organisatorische Herausforderungen der Rechtsabteilung: Aspekte der strategischen Ausrichtung und Konzeptionierung, in: Lenz Tobias (Hrsg.), Die Rechtsabteilung, Der Syndikus und Steuerberater im Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden 2019, S. 183 ff.

KAISER ROBERT, Qualitative Experteninterviews, Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung, 2. Aufl., Wiesbaden 2021.

KAULARTZ MARKUS/ HECKMANN JÖRN, Smart Contracts – Anwendungen der Blockchain-Technologie, CR 31 (2016), S. 618 ff.

KLAUS SAMUEL, KI trifft Datenschutz – Risiken und Lösungsansätze, in: Epiney Astrid/Rovelli Sophia (Hrsg.), Künstliche Intelligenz und Datenschutz / L'intelligence artificielle et protection des données, Zürich 2021, S. 81 ff.

KOLLER JANNICK, Der Begriff des versicherungsfremden Geschäfts im Versicherungsaufsichtsrecht, Diss. St. Gallen, Zürich 2020.

LIEBOLD RENATE/TRINCZEK RAINER, Experteninterview, in: Kühl Stefan/Strodtholz Petra/Taffertshofer Andreas (Hrsg.), Handbuch Methoden der Organisationsforschung, Quantitative und Qualitative Methoden, Wiesbaden 2009, S. 32 ff.

LOHMANN MELINDA F., Ein zukunftsfähiger Haftungsrahmen für Künstliche Intelligenz, HAVE 20 (2021), S. 111 ff.

LUTZMANN STEVE S, Digitalisierung und Rechtssicherheit, GesKR 12 (2017), S. 383 ff.

MAAS PETER/BÜHLER PASCAL, Industrialisierung der Assekuranz in einer digitalen Welt, abgerufen unter: <<https://www.ivw.unisg.ch/~-/media/internet/content/dateien/institute-undcenters/ivw/studien/industrialisierung-digital2015.pdf>>, besucht am: 28.05.2023 (zit. Industrialisierung).

MÄCHLER MONICA, Versicherungsaufsicht: Resilienz und Zukunftsfähigkeit / Insurance Supervision: Resilience and Sustainability, Zürich 2021.

MÜLLER CHRISTOPH, Berner Kommentar zum schweizerischen Privatrecht, Obligationenrecht, Allgemeine Bestimmungen, Art. 1 - 18 OR mit allgemeiner Einleitung in das Schweizerische Obligationenrecht, Bern 2018 (zit. BK).

MÜLLER CHRISTOPH, Die Smart Contracts aus Sicht des Schweizerischen Obligationenrechts, ZBJV 115 (2019), S. 330 ff. (zit. Smart Contracts).

OFFENHAMMER ASTRID, Strategic Legal Management, Auslegeordnung und Modellierung eines strategischen Umgangs mit Recht, Diss. St. Gallen, Zürich 2015.

REIMANN CARSTEN, Legal Management, in: Lenz Tobias (Hrsg.), Die Rechtsabteilung, Der Syndikus und Steuerberater im Unternehmen, 3. Aufl., Wiesbaden 2019, S. 45 ff.

REUDT-DEMONT JANINE/GORDON CLARA-ANN/EGLI LUISA, Das revidierte Datenschutzgesetz, Life Science Recht: Juristische Zeitschrift für Pharma, Biotech und Medtech 4 (2021), S. 264 ff.

ROSENTHAL DAVID, Das neue Datenschutzgesetz, Jusletter 20 (2020), S. 1 ff.

SCHMID RENA, Artificial intelligence & intellectual property Workshop (AI&IP Workshop), sic! 26 (2022), S. 541 ff.

STAUB LEO, Legal Management, Management von Recht aus Führungsaufgabe, 2. Aufl., Zürich 2006.

STRICKER LUKAS/SALZGEBER FLORIAN/URECH LUKAS, Versicherungsstudie 2022, Ökosysteme – Hype oder Chance?, abgerufen unter: <<https://www.zuehlke.com/de/versicherungsstudie-2022>>, besucht am: 28.05.2023.

TABARELLI WIGBERT, Transformation des Geschäftsmodells «Versicherung»: Von der Tradition in neue Welten, in: Reich Michael/Zerres Christopher (Hrsg.), Handbuch Versicherungsmarketing, 2. Aufl., Berlin 2019, S. 279 ff.

WALPOLE SIMON et al., Swiss insurance consumer report 2021, Kaufverhalten im Schweizer Versicherungswesen, abgerufen unter: <<https://www2.deloitte.com/ch/de/pages/financial-services/articles/swiss-insurance-consumer-report.html>>, besucht am: 28.05.2023.

WASSERMANN SANDRA, Das qualitative Experteninterview, in: Niederberger Marlen/Wassermann Sandra (Hrsg.), Methoden der Experten- und Stakeholdereinbindung in der sozialwissenschaftlichen Forschung, Wiesbaden 2015, S. 51 ff.

WEBER ROLF H., Gastbeitrag / Digitalisierung und der Kampf ums Recht, in: Dal Molin-Kränzlin Alexandra, Schneuwly Anne Mirjam, Stojanovic Jasna (Hrsg.), Digitalisierung – Gesellschaft – Recht, Zürich/St. Gallen 2019, S. 1 ff.

WILDHABER ISABELLE, Eine Einführung in die ausservertragliche Haftung für Künstliche Intelligenz, HAVE 20 (2021), S. 15 ff.

ZEIER RÖSCHMANN ANGELA et al., Studie 2020/ 21, Geschäftsmodell-Transformation im Schweizer Versicherungsmarkt – Die Rolle des Risikomanagements, abgerufen unter: <[https://www.zhaw.ch/storage/sml/institute-zentren/iri/projekte/risk-manager-insights/mazars-zhaw\\_transformation-survey-2020-de.pdf](https://www.zhaw.ch/storage/sml/institute-zentren/iri/projekte/risk-manager-insights/mazars-zhaw_transformation-survey-2020-de.pdf)>, besucht am: 28.05.2023.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Wertschöpfung der Versicherungswirtschaft im Zeitverlauf

Abbildung 2: Elemente des Legal Managements

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht Experteninterviews

## Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
AI	Artificial Intelligence
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
BGE	Entscheidungen des Schweizerischen Bundesgerichtes (Leitentscheide)
BGer	Schweizerisches Bundesgericht
BK	Berner Kommentar
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
CB	Compliance Berater
CR	Computer und Recht
d.h.	das heisst
Diss.	Dissertation
Dr.	Doktor
DSG	Bundesgesetz über den Datenschutz vom 19. Juni 1992, SR 235.1
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
E.	Erwägung
et. al.	et alii (und andere)
etc.	et cetera

EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
GesKR	Gesellschafts- und Kapitalmarktrecht
HAVE	Haftung und Versicherung
Hrsg.	Herausgeber
IoT	Internet of Things
IT	Information Technology
KI	künstliche Intelligenz
lit.	Litera
N	Randnote
OR	Bundesgesetz betreffend die Ergänzung des Schweizerischen Zivilgesetzbuches (Fünfter Teil: Obligationenrecht) vom 30. März 1911, SR 220
resp.	respektive
revDSG	revidiertes Datenschutzgesetz
S.	Seite
sic!	Zeitschrift für Immaterialgüter-, Informations- und Wettbewerbsrecht
SJZ	Schweizerische Juristen-Zeitung
sog.	sogenannt
SZW	Schweizerische Zeitschrift für Wirtschafts- und Finanzmarktrecht

u.a.	unter anderem
v.a.	vor allem
VAG	Bundesgesetz betreffend die Aufsicht über Versicherungsunternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz, VAG) vom 17. Dezember 2004, SR 961.01
VVG	Bundesgesetz über den Versicherungsvertrag (Versicherungsvertragsgesetz, VVG) vom 2. April 1908, SR 221.229.1
z.B.	zum Beispiel
ZBJV	Zeitschrift des bernischen Juristenvereins
ZHAW	Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften
Ziff.	Ziffer
zit.	zitiert

## **1 Einleitung**

Nachfolgend werden die Ausgangslage, das Forschungsinteresse und die darauf aufbauende Forschungsfrage vorgestellt.

### **1.1 Ausgangslage**

Die digitale Transformation der Versicherungswirtschaft, welche den thematischen Rahmen der vorliegenden Arbeit bildet, schreitet weiterhin voran. Es werden derzeit verschiedene Digitalisierungsmaßnahmen in Versicherungsunternehmen umgesetzt. Diese Unterfangen sind allerdings als eine Vorbereitungsphase für eine potentiell noch tiefergreifende Veränderungsphase anzusehen.<sup>1</sup> Während sich die Transformation zu Beginn auf administrative Abläufe fokussiert hat, ist seit einiger Zeit die ganze Wertschöpfungskette der Versicherungen von der Transformation betroffen.<sup>2</sup> Durch Digitalisierung ausgelöst, findet auf der Nachfrageseite eine Verschiebung von Ansichten sowie Verhaltensweisen und auf der Angebotsseite eine Hinterfragung bestehender Geschäftsmodelle statt.<sup>3</sup> Um diesen Entwicklungen angemessen zu begegnen, wird das Ausarbeiten von Massnahmen zur Unternehmensentwicklung notwendig. Derartige Veränderungen haben meist auch Einfluss auf das Management von Recht (Legal Management) in Versicherungsunternehmen. Bei der Planung und Einführung neuer Geschäftsmodelle, Produktinnovationen, Bewältigung neuer Risiken, Prozessoptimierungen und weiterer relevanter Themenbereiche, stellen sich rechtliche Herausforderungen, die es zu managen gilt.

### **1.2 Forschungsinteresse**

Im von der Digitalisierung besonders betroffenen Versicherungsmarkt ergeben sich daher nicht nur fachliche, sondern ebenso managementbezogene Fragen, wie unternehmensintern mit Recht umgegangen werden soll. Im Sinne eines zukunftsgerichteten Managements von rechtlichen Herausforderungen gilt es, diese entsprechend voranzuplanen, zu verfolgen und in einem ganzheitlichen Managementkontext zu betrachten.

---

<sup>1</sup> STRICKER/SALZGEBER/URECH, S. 2.

<sup>2</sup> RÖSCHMANN/BRUER/BARTH/WIPF, S. 6.

<sup>3</sup> BÜHLER et al., Konsumentenschutz, S. 15.

Durch neuartige Produkte und Massnahmen zur Unternehmensentwicklung im Allgemeinen, treten vielfach auch neue Aspekte rechtlicher Herausforderungen auf. Aufgrund der digitalen Transformation und der deswegen notwendigen Anpassung von Geschäftsmodellen, verschieben sich ebenfalls die Aufgaben des Legal Management von Versicherungsunternehmen in eine immer mehr technologisierte Richtung. Veränderungen bspw. bezüglich der organisationalen Gestaltung und benötigter Kenntnisse sowie Fertigkeiten innerhalb des Legal Management werden allenfalls notwendig. Eine Untersuchung ebensolcher Auswirkungen der digitalen Transformation auf das Legal Management dient unter anderem als zusammenfassenden Einblick in aktuelle und künftig relevante Themenbereiche diesbezüglich. Ein sich konkret auf die Versicherungswirtschaft richtender Blick ist insofern wertvoll, als dadurch branchenspezifische Fragestellungen aufgegriffen werden können. Die Ergebnisse dieser Arbeit können sodann bei der Ableitung etwaiger Massnahmen zur Weiterentwicklung des Legal Management innerhalb von Versicherungsunternehmen unterstützen.

Die vorliegende Arbeit soll daher einen Überblick über die aktuellen, mit Digitalisierung zusammenhängenden Entwicklungen im Versicherungsmarkt gewähren und dadurch auftretende rechtliche Herausforderungen sowie deren potenziellen Auswirkungen auf das Legal Management von Versicherungsunternehmen aufzeigen.

### **1.3 Forschungsfrage**

Abgeleitet von den Erläuterungen aus dem vorherigen Abschnitt lautet die Forschungsfrage dieser Arbeit wie folgt:

Welche Auswirkungen hat die gegenwärtig und künftig weiterhin stattfindende digitale Transformation der Versicherungsbranche auf das Legal Management von Versicherungsunternehmen in der Schweiz?

### **1.4 Abgrenzung**

Es ist anzumerken, dass aufgrund des für die Masterarbeit begrenzten Rahmens keine Abschätzungen oder gar Berechnungen finanzieller Auswirkungen auf das Legal Management vorgenommen werden können. Wie erwähnt hat die vorliegende Arbeit zum Ziel, einen aktuellen und insbesondere in naher Zukunft relevanten Überblick der allge-

meinen Auswirkungen auf das Legal Management von Versicherungen aufgrund der digitalen Transformation aufzuzeigen. Ebenfalls sei erwähnt, dass die in der Arbeit analysierten und dargelegten Trends und Herausforderungen nicht als abschliessende Aufzählung zu verstehen sind. Es geht darum, einige der bedeutsamsten Aspekte zu bearbeiten und hervorzuheben.

## **2 Methodisches Vorgehen**

Dieser Abschnitt gibt Aufschluss über die zur Beantwortung der Forschungsfrage verwendete Methodik. Ebenso findet die Vorgehensweise betreffend die Erhebung und Auswertung der verarbeiteten Daten Erwähnung.

### **2.1 Forschungsgegenstand**

Das Thema der vorliegenden Masterarbeit liegt im interdisziplinären Gebiet von Management and Law. Es werden managementbezogene Ansätze mit den damit einhergehenden juristischen Fragestellungen betrachtet. Dadurch ergibt sich eine Verbindung von Betriebswirtschaft und Wirtschaftsrecht. Um diesem fächerübergreifenden Gebiet entsprechend Rechnung zu tragen, werden in dieser Arbeit juristische Vorgehensweisen mit betriebswirtschaftlicher Methodik, insbesondere der Empirie, kombiniert.

### **2.2 Erhebungsmethode**

Die Erhebungsmethode besteht aus einer Kombination von interdisziplinärer Literaturanalyse und empirischer Datenerhebung mittels Durchführung von Experteninterviews.

#### **2.2.1 Literaturanalyse**

Im Rahmen der Erarbeitung des theoretischen Teils der Masterthesis wurde die Literaturanalyse durchgeführt. Diese beinhaltet sowohl juristische als auch betriebswirtschaftliche Beiträge.

In einem ersten Schritt wurde der Versicherungsmarkt Schweiz beleuchtet, um einige der bedeutsamsten aktuellen Entwicklungen und Herausforderungen für Versicherungsunternehmen zu identifizieren. Um die thematische Breite entsprechend des für die Masterthesis vorgesehenen Umfangs einzugrenzen, beschränkt sich die Identifizierung gegenwärtiger Marktentwicklungen auf solche, die in Verbindung mit der Digitalisierung stehen.

Dies erfolgte mittels Analyse diverser durchgeführter Studien zum Versicherungsmarkt sowie weiterer versicherungsmarktbezogener Beiträge und Daten. Dieser erste Teil bildet den betriebswirtschaftlichen Ausgangspunkt der Forschungsarbeit.

Der zweite Teil der Literaturanalyse widmet sich den rechtlichen Aspekten zur Beantwortung der vorliegenden Forschungsfrage. Im Rahmen einer juristischen Analyse nach Schweizer Recht wurden die einschlägigen Gesetze, Literatur und Judikatur untersucht. Trotz der klaren Fokussierung auf Schweizer Recht fanden internationale Regelungen wie bspw. solche der EU gleichwohl vereinzelt Erwähnung. Durch die juristische Analyse wurden rechtliche Fragestellungen und Schwierigkeiten abgeleitet, die sich durch die zuvor ermittelten Entwicklungen und Herausforderungen im Versicherungsmarkt ergeben können.

Schliesslich wurden die bis anhin erlangten Erkenntnisse in den Managementkontext gesetzt. Zuerst wurde dabei das Legal Management und seine verschiedenen Teilbereiche erläutert. In weiterer Folge wurden die im zweiten Teil identifizierten rechtlichen Fragestellungen und Herausforderungen für Versicherungsunternehmen in den Wirkungsbereich des Legal Managements eingeordnet. Anschliessend wurde erörtert, welchen Einfluss diese durch Digitalisierung auftretenden rechtlichen Herausforderungen auf das Legal Management von Versicherungsunternehmen potenziell haben werden.

### **2.2.2 Experteninterviews**

Zwecks Gewinnung zusätzlicher Informationen aus der Praxis und Reflexion der mittels Literaturanalyse erlangten Erkenntnisse, wurden nach Vollendung des theoretischen Teils Experteninterviews durchgeführt.

Experteninterviews sind als spezielle Form problemzentrierter Interviews zu betrachten.<sup>4</sup> Die Ausgangssituation bei Experteninterviews ist – ebenso wie bei problemzentrierten Interviews – eine theoretische oder praxisbezogene Problemstellung.<sup>5</sup> Dies ist mit der vorliegend zu beantwortenden Forschungsfrage gegeben. Die Durchführung von Experteninterviews ist daher für diese Arbeit eine geeignete Methode zur Datenerhebung. Als

---

<sup>4</sup> BAUMGARTH/EISEND/EVANSCHITZKY, S. 35.

<sup>5</sup> BAUMGARTH/EISEND/EVANSCHITZKY, S. 35.

Ergänzung zur umfassenden Literaturanalyse im theoretischen Teil vermag sie einen noch praxisnäheren Einblick in die Versicherungswirtschaft zu gewähren.

Expertinnen und Experten sind Personen mit besonderem Status resp. fachlichem Sonderwissen, welches sie in spezieller Weise erworben haben.<sup>6</sup> Befragte Experten sind nicht als Person, sondern als Stellvertretung für eine bestimmte Gruppe gefragt.<sup>7</sup>

Eine Ausgestaltung der Experteninterviews als rein narrative Interviews ist nicht zu empfehlen, zumal eine stärkere Strukturierung geeigneter ist.<sup>8</sup> Bevor Experteninterviews durchgeführt werden können, muss der Interviewleitfaden erstellt werden.<sup>9</sup> Die Interviewenden formulieren dabei Fragen und Nachfragen dialogisch und orientieren sich am zu untersuchenden Problem resp. an der zu beantwortenden Forschungsfrage<sup>10</sup>. Der Interviewleitfaden ist nicht nur ein Mittel zur Datenerhebung, sondern ebenfalls das Resultat einer Übersetzung der Forschungsfrage und der theoretischen Annahmen in konkrete Interviewfragen.<sup>11</sup> Ein Interviewleitfaden für Experteninterviews soll weder zu ausführlich noch eine besonders hohe Anzahl an Fragen enthalten.<sup>12</sup> Spontane Fragen während des Interviews sind ebenfalls möglich.<sup>13</sup> Der verwendete Interviewleitfaden zu den durchgeführten Experteninterviews lässt sich unter Anhang 1 auffinden. Da eines der durchgeführten Interviews auf Englisch abgehalten wurde, ist als Anhang 1.2 die übersetzte Version des ursprünglichen Leitfadens einsehbar. Der Interviewleitfaden wurde den Expertinnen und Experten jeweils ca. eine Woche vor dem Interviewtermin zugestellt.

Im Rahmen der Experteninterviews wurden folgende Personen befragt:

---

<sup>6</sup> HELFFERICH, S. 163.

<sup>7</sup> BAUMGARTH/EISEND/EVANSCHITZKY, S. 35.

<sup>8</sup> HELFFERICH, S. 163.

<sup>9</sup> KAISER, S. 64.

<sup>10</sup> HELFFERICH, S. 36.

<sup>11</sup> KAISER, S. 64.

<sup>12</sup> KAISER, S. 64.

<sup>13</sup> HELFFERICH, S. 36.

	<b>Unternehmen</b>	<b>Name</b>	<b>Funktion</b>
Interview 1	Helsana Versicherung	Andrea Jaussi Oswald	Leiterin Legal
Interview 2	AXA Versicherung	Chantal Karrer	Leiterin Einsprachen und Berufskrankheiten
Interview 3	Ein führendes Rückversicherungsunternehmen	Anonym	Leiter/Leiterin einer rechtsnahen Abteilung
Interview 4	Zurich Versicherung	Ruggero Portelli	Leiter Legal P&C (Nichtleben)

*Tabelle 1: Übersicht Experteninterviews*

Als Expertinnen und Experten wurden Personen aus den verschiedenen Versicherungszweigen – Krankenversicherung, Mehrspartenversicherung und Rückversicherung – gesucht, um die Versicherungsbranche möglichst breit abzudecken. Um den Mehrspartenversicherungen aufgrund ihrer breiten Tätigkeit und grossen Präsenz im Markt entsprechend mehr Gewicht zu geben, wurden zwei Personen aus diesem Versicherungszweig befragt. Die Expertenaussagen sollen allerdings nicht unter eben genannten Versicherungszweigen verglichen werden. Es geht darum, die Expertenmeinungen als Aussagen der gesamten Branche anhand verschiedener Teilaspekte darzulegen. Es wurden Expertinnen und Experten gesucht, die langjährige Branchenerfahrung haben, sowie seit Langem in einem Rechtsdienst oder einer anderen rechtlichen Abteilung – im Optimalfall als Führungskraft – arbeiten. Mit den oben aufgeführten Personen ist dies erfüllt.

Die Erkenntnisgewinnung mittels Experteninterviews stellt in der vorliegenden Arbeit die sekundäre Erhebungsmethode dar, nachdem anhand der interdisziplinären Literaturanalyse bereits umfassende Ergebnisse erarbeitet wurden. Zur Gewinnung zusätzlicher Daten im Sinne eines Praxiseinblickes in verschiedenartige Versicherungsunternehmen in der Schweiz, wurde die Durchführung von vier Interviews gemäss obiger Begründung als geeignet betrachtet (in Absprache mit der Betreuungsperson).

### 2.2.2.1 Datenaufbereitung

Bei der Datenaufbereitung im Rahmen von Experteninterviews hat sich die selektive Transkription oder auch Paraphrasierung etabliert.<sup>14</sup> Diese Vorgehensweisen sollten jedoch von Personen ausgeführt werden, die selbst am Experteninterview teilgenommen haben<sup>15</sup> und das Forschungsinteresse genau kennen.<sup>16</sup> Vorliegend ist dieses Kriterium erfüllt, zumal die Transkription durch den Autor selbst vorgenommen wurde. Im Sinne einer detaillierteren Datengrundlage wurde für die vorliegende Arbeit die selektive Transkription und nicht lediglich eine Paraphrasierung gewählt. Das Transkript hat dabei stets all diejenigen Informationen zu umfassen, welche zur Interpretation genutzt werden.<sup>17</sup> Die Einstiegs- und Abschlussworte der Interviews wurden bei der Transkription ausser Acht gelassen, da in diesen Teilen der Gespräche keine für die spätere Analyse relevanten Informationen mitgeteilt wurden. Die Transkription wurde jeweils ab dem Zeitpunkt begonnen, ab dem die erste Interviewfrage gemäss Leitfaden gestellt wurde. Die Aussagen wurden wörtlich transkribiert. Falls einzelne Aussagen nicht vollends verstanden werden konnten, wurde das Wort oder die Passage mit «(unverständlich)» gekennzeichnet.<sup>18</sup> Da Experteninterviews auf den Fachinhalt der Expertenaussagen abzielen, wurden Dialekte und lautsprachliche Gegebenheiten bei der Transkription ausser Acht gelassen resp. bereinigt.<sup>19</sup>

### 2.2.2.2 Auswertung des Datenmaterials

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Experteninterviews auszuwerten.<sup>20</sup> Die Daten wurden vorliegend anhand qualitativer Analyseverfahren ausgewertet.<sup>21</sup> Das verschriftlichte Datenmaterial galt es in einem ersten Schritt zu kodieren, d.h. thematisch zu ordnen.<sup>22</sup> Viele der dafür zu schaffenden Kategorien, welche die Auswertung leiten, können vorab

---

<sup>14</sup> LIEBOLD/TRINCZEK, S. 41.

<sup>15</sup> KAISER, S. 112.

<sup>16</sup> LIEBOLD/TRINCZEK, S. 41.

<sup>17</sup> LIEBOLD/TRINCZEK, S. 41.

<sup>18</sup> Siehe dazu KAISER, S. 115.

<sup>19</sup> Siehe dazu DRESING/PEHL, S. 20.

<sup>20</sup> WASSERMANN, S. 61.

<sup>21</sup> Nach KAISER und zusätzlichen Hinweisen von WASSERMANN.

<sup>22</sup> WASSERMANN, S. 61; siehe auch KAISER, S. 119 f.

theoretisch abgeleitet und im Interviewleitfaden abgefragt werden.<sup>23</sup> Die Fragen im Interviewleitfaden wurden dementsprechend anhand der durchgeführten Literaturanalyse abgeleitet. Aus diesen Fragen wurden sodann die Auswertungskategorien gebildet. Die zu verwertenden Aussagen der Expertinnen und Experten wurden in einem nächsten Schritt pro Interview den gebildeten Kategorien zugeordnet.<sup>24</sup> Anschliessend wurden die kodierten Aussagen pro Kategorie innerhalb des Interviews zusammengefasst, um die Kernaussagen herauszuarbeiten (siehe Anhang 3).<sup>25</sup> Um einen Überblick aller vier Experteninterviews mit den jeweiligen Kernaussagen zu erhalten, wurden die Kernaussagen sodann zusammengetragen (siehe Anhang 4.)<sup>26</sup>

Die Ergebnisse der mittels Experteninterviews erhobenen Daten galt es in einem letzten Schritt darzulegen, zu interpretieren sowie mit den Erkenntnissen aus der interdisziplinären Literaturanalyse zu vergleichen, zusammenzuführen und die Befunde entsprechend festzuhalten.

### **3    Literaturanalyse**

Den primären Teil der vorliegenden Arbeit bildet die interdisziplinäre Literaturanalyse. In diesem Rahmen werden die digitale Transformation im derzeitigen Versicherungsmarkt, daraus resultierende rechtliche Herausforderungen und hernach abzuleitende Auswirkungen auf das Legal Management von Versicherungsunternehmen analysiert und erläutert.

#### **3.1    Digitale Transformation im Versicherungsmarkt**

Zwecks Darstellung des betriebswirtschaftlichen Ausgangspunktes der Arbeit ist zu Beginn eine Analyse der aktuellen, mit der digitalen Transformation zusammenhängenden, Stossrichtungen im Versicherungssektor vorzunehmen. Das Ziel hierbei ist es indes nicht,

---

<sup>23</sup> WASSERMANN, S. 61.

<sup>24</sup> Siehe dazu KAISER, S. 116 ff.

<sup>25</sup> Siehe dazu KAISER, S. 125 f.

<sup>26</sup> Siehe dazu KAISER, S. 125 f.

eine umfassende Marktanalyse durchzuführen, sondern einige gewichtige Entwicklungstendenzen aufzuzeigen, wonach in weiterer Folge die damit verbundenen rechtlichen Implikationen abgeleitet werden.

Die Versicherungswirtschaft eignet sich besonders für eine Volldigitalisierung, da die Produkte immateriell und daher digital abbildbar sind.<sup>27</sup> Ebenfalls kann der Kundendialog hinsichtlich Beratung, Angebotserstellung sowie Geschäftsabschluss digital abgebildet werden.<sup>28</sup> Zudem erfolgt die Produktauslieferung über digitale Postkörbe und es besteht die Möglichkeit, Postsales-Services wie bspw. Schaden- und Leistungsprozesse oder Vertragsänderungen über Self-Service-Portale zu implementieren.<sup>29</sup> Nebst diesen bisherigen Bestrebungen zur Nutzung digitaler Technologien, die sich meist auf Anwendungsbereiche wie Prozessoptimierung oder die Einführung von Portalen zur Interaktion mit anderen Parteien begrenzen, ist eine umfassendere Veränderungsphase zu erwarten, in der es nicht lediglich um Geschäftsmodelloptimierung, sondern um die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle geht.<sup>30</sup> Dies ist u.a. darauf zurückzuführen, dass digital unterstützte Prozesse bei der Erbringung von Versicherungsdienstleistungen eine immer wichtigere Rolle spielen und gleichzeitig auch die Versicherungsnehmer selbst einem Digitalisierungsprozess unterliegen.<sup>31</sup> Dieser tiefgreifende Wandel, der Veränderungen am Geschäftsmodell von Versicherungsunternehmen mit sich bringt, kann sich sowohl auf das Kundenversprechen, die Methoden der Wertschöpfung als auch auf das Ertragsmodell auswirken.<sup>32</sup>

Obwohl diverse alternative Anbieter mit neuen Produkten sowie neuartigen Vertriebskanälen in den Markt eingetreten sind, besteht derweil noch keine unmittelbare Bedrohung für etablierte Versicherungsunternehmen.<sup>33</sup> Anzeichen dafür, dass Veränderungen bereits

---

<sup>27</sup> TABARELLI, S. 280.

<sup>28</sup> TABARELLI, S. 280.

<sup>29</sup> TABARELLI, S. 280.

<sup>30</sup> STRICKER/SALZGEBER/URECH, S. 2.

<sup>31</sup> MÄCHLER, N 29.

<sup>32</sup> ZEIER RÖSCHMANN et al., S. 6.

<sup>33</sup> WALPOLE et al., S. 3.

im Gange sind und Disruptionen im Versicherungsmarkt anstehen, sind jedoch vorhanden.<sup>34</sup>

### 3.1.1 Marktspezifischer Rückblick und Ausblick

In den letzten Jahrzehnten war der Versicherungsmarkt jeweils durch unterschiedliche Treiber geprägt.

Nach der Marktöffnung bis ca. zum Jahr 2000 boten Versicherungsunternehmen überwiegend dieselben Produkte und Tarife an.<sup>35</sup> Es fand kontinuierliches Marktwachstum statt und das Wertschöpfungsmodell wies eine hohe Leistungsintegration auf, bevor sich um das Jahr 2000 Differenzierungsbestrebungen bemerkbar machten.<sup>36</sup> Der Fokus auf Kundenservice wuchs, weshalb die Versicherungsunternehmen vermehrt in Beratungs- sowie Produktqualität investierten.<sup>37</sup> Die wirtschaftlichen Probleme, welche durch die Börsenkrise nach der Jahrtausendwende verursacht wurden, drängten die Versicherungsunternehmen dazu, den Fokus vermehrt auf die Kostenseite der Bilanz zu richten.<sup>38</sup> Als Folge von Effizienzsteigerungen der produzierenden Branchen und zunehmender Sättigung der Versicherungsmärkte, wodurch der Wettbewerbs- und Renditedruck für Versicherungsunternehmen stieg, wurden Standardisierung und Automatisierung zur Erhöhung der Prozesseffizienz vorangetrieben.<sup>39</sup> Mit dem Aufkommen der mobilen Kommunikation in den mittleren 2010er Jahren fand eine deutliche Veränderung des Kundenverhaltens statt. Kundinnen und Kunden forderten von den Versicherungsunternehmen nunmehr digitale Zugangswege sowie ein an die veränderten Bedürfnisse angepasstes Angebotsspektrum.<sup>40</sup> Versicherungsunternehmen fokussierten sich seither auf den Zugang zum Kunden und verlegten den Schwerpunkt weg von den traditionellen Kernprozessen hin zu den Kundenprozessen.<sup>41</sup>

---

<sup>34</sup> WALPOLE et al., S. 3.

<sup>35</sup> MAAS/BÜHLER, Industrialisierung, S. 12.

<sup>36</sup> MAAS/BÜHLER, Industrialisierung, S. 12.

<sup>37</sup> BÜHLER/MAAS, Transformation, S. 52.

<sup>38</sup> BÜHLER/MAAS, Transformation, S. 52 f.

<sup>39</sup> MAAS/BÜHLER, Industrialisierung, S. 12.

<sup>40</sup> MAAS/BÜHLER, Industrialisierung, S. 13.

<sup>41</sup> MAAS/BÜHLER, Industrialisierung, S. 13.

Im Umgang mit Versicherungsanbietern erwarten Konsumentinnen und Konsumenten heutzutage einen hohen Grad an Verfügbarkeit, Benutzerfreundlichkeit und Geschwindigkeit.<sup>42</sup> Die gestiegenen Anforderungen führen zu einer Neubetrachtung der Wertschöpfungskette, wodurch Veränderungen in der Produktpalette sowie das Aufkommen neuer Anbieter und Kunden resultieren können.<sup>43</sup> InsurTechs etablieren sich aktuell weiterhin an der Schnittstelle zum Kunden und setzen dadurch traditionelle Versicherungsunternehmen unter Druck, sich nach den wandelnden Wettbewerbsbedingungen zu richten.<sup>44</sup>

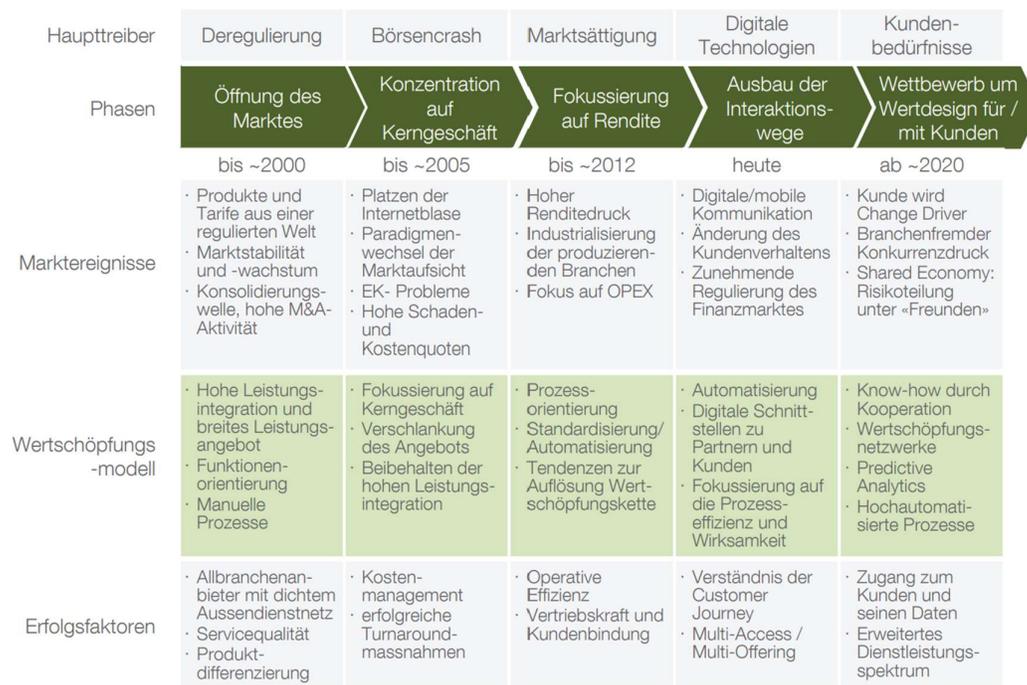


Abbildung 1: Wertschöpfung der Versicherungswirtschaft im Zeitverlauf<sup>45</sup>

Obwohl die obige Grafik aus dem Jahr 2015 stammt, zeigt sie für die Periode ab 2020 doch bereits Aspekte auf, die in aktuelleren wissenschaftlichen Beiträgen als derzeit und künftig besonders relevant beschrieben werden.

<sup>42</sup> MÄCHLER, N 29.

<sup>43</sup> MÄCHLER, N 29.

<sup>44</sup> BÜHLER/MAAS, Transformation, S. 53.

<sup>45</sup> MAAS/BÜHLER, Industrialisierung, S. 12.

Ein künftiger, betreffend die digitale Transformation weiter fortgeschrittener Versicherungsmarkt dürfte wie folgt geprägt sein:

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Nutzung von digitalen Kanälen weiterhin steigen wird.<sup>46</sup> Der Versicherungsmarkt entwickelt sich zu einer grossen und offenen Plattform, innerhalb welcher Endkunden, Broker, InsurTechs, Prozess- und Abwicklungsdienstleister sowie die Risikoträger zusammen interagieren, kommunizieren und Transaktionen abschliessen.<sup>47</sup> Diverse über digitale Plattformen zugängliche Ökosysteme werden entstehen.<sup>48</sup> Zu den Marktteilnehmern werden künftig auch die grossen Technologieunternehmen wie Meta, Google oder Apple gehören.<sup>49</sup> In einem Ökosystem schaffen die verschiedenen Teilnehmer einen Kundenmehrwert, den ein Teilnehmer alleine nicht anbieten könnte.<sup>50</sup> So kann dem Kunden ein breiteres Dienstleistungsspektrum hinsichtlich der alltäglichen Bereiche Wohnen, Arbeiten, Freizeit, Mobilität und Besitz angeboten werden.<sup>51</sup>

Etablierte Versicherungsunternehmen, die derzeit meist jeweils die gesamte klassische Wertschöpfungskette abdecken, werden sich künftig entweder eher auf das Kerngeschäft der Risikodeckung beschränken, oder selbst mittels InsurTech-Ansätzen weiterhin die Schnittstelle zu den Kundinnen und Kunden abdecken wollen.<sup>52</sup> Die Frage nach der Kundenschnittstelle ist in strategischer Hinsicht zentral. Es lässt sich danach fragen, ob eine Versicherung zusammen mit einem Hauptprodukt innerhalb des Ökosystems lediglich mitverkauft wird und daher die Kundenschnittstelle für das Versicherungsunternehmen verloren geht, oder, ob das Versicherungsunternehmen als vereinender Kundenbetreuer auftritt und die Kundenschnittstelle gar weiter vertieft.<sup>53</sup>

---

<sup>46</sup> WALPOLE et al., S. 7.

<sup>47</sup> TABARELLI, S. 280.

<sup>48</sup> BÜHLER/MAAS, Transformation, S. 53.

<sup>49</sup> TABARELLI, S. 280.

<sup>50</sup> STRICKER/SALZGEBER/URECH, S. 3.

<sup>51</sup> BÜHLER/MAAS, Transformation, S. 53.

<sup>52</sup> TABARELLI, S. 281.

<sup>53</sup> STRICKER/SALZGEBER/URECH, S. 3.

Aufgrund zahlreicher technischer Innovationen und der gesteigerten Verfügbarkeit sowie Fähigkeit, grosse Datenmengen in Echtzeit zu analysieren, werden künftig individualisierte Versicherungslösungen in den meisten Versicherungsbereichen angeboten.<sup>54</sup> Durch die weitere Verbreitung von mit dem Internet verbundenen Geräten entstehen ebenfalls neue Versicherungslösungen für den Kunden. Bei derartigen Internet of Things (IoT)-Lösungen besteht der hauptsächliche Nutzen darin, Informationsasymmetrien abzubauen und allfällige Präventivmassnahmen gezielter einzusetzen.<sup>55</sup> Hinzu kommt, dass sich Künstliche Intelligenz (KI)<sup>56</sup> zu einer der wichtigsten Technologien entwickelt, deren Methoden in der Versicherungswirtschaft breit eingesetzt werden können. Dadurch ist es denkbar, beträchtliche Effizienzgewinne sowie Produktinnovationen zu ermöglichen.<sup>57</sup>

### 3.1.2 Richtungsweisende Trends

Aus dem bereits Erläuterten und nach Analyse weiterer Quellen lassen sich Individualisierung, digitale Ökosysteme, Internet of Things (IoT) und Künstliche Intelligenz (KI) als einige der wichtigsten mit Digitalisierung zusammenhängenden Trends der Versicherungswirtschaft für die nahe Zukunft identifizieren.<sup>58</sup>

Die Universität St. Gallen hat in Zusammenarbeit mit dem eidgenössischen Hochschulinstitut für Berufsbildung (EHB) im Jahr 2021 eine Studie durchgeführt, in der u.a. Trends in der Assekuranz bis 2030 ermittelt und anschliessend empirisch validiert wurden. Die oben genannten vier zentralen Trends wurden im Ergebnis der Studie als solche identifiziert, welche potenziellen Einfluss auf die Entwicklung des Versicherungsmarktes bis 2030 haben, sich mit besonders hoher Wahrscheinlichkeit offenbaren, sowie ein hohes Veränderungspotential mit sich bringen.<sup>59</sup>

---

<sup>54</sup> BIENER et al., S. 4.

<sup>55</sup> BIENER et al., S. 7.

<sup>56</sup> Künstliche Intelligenz ist ein Sammelwort für verschiedenartige Methoden, kognitive Fähigkeiten mittels mathematisch-statistischer Modelle zu simulieren: KLAUS, S. 81.

<sup>57</sup> BIENER et al., S. 7.

<sup>58</sup> Siehe zusammenfassend BIENER et al., S. 4 ff.

<sup>59</sup> BIENER et al., S. 11 ff.

### 3.1.2.1 Individualisierung

Derzeit werden bereits individualisierte Versicherungsprodukte, die sich auf grosse Datenmengen und leistungsfähige Algorithmen stützen, angeboten.<sup>60</sup> Gemäss einer 2021 veröffentlichten Studie von Deloitte bewegt sich die Nachfrage im Versicherungsmarkt sukzessive in Richtung personalisierter und daher aktiverer Risikobewertungs- sowie Verkaufsansätze.<sup>61</sup> Vor allem bei jüngeren Versicherungskundinnen und -kunden ist die Offenheit gross, neue Versicherungsansätze wie bspw. verhaltensabhängige Prämien zu befürworten.<sup>62</sup>

Als Beispiel können sog. Pay as you Drive-Versicherungen angeführt werden. Immer mehr Motorfahrzeugversicherer analysieren derzeit Möglichkeiten resp. nutzen bereits solche Möglichkeiten, Verhaltensdaten (wie bspw. das Fahrverhalten) ihrer Kunden zu verwenden, um sodann individualisierte Versicherungen mit risikogerechten Prämien zu offerieren.<sup>63</sup> Solche Versicherungsprodukte können in diversen Bereichen eingeführt werden. Sobald sich Veränderungen im Alltag des Versicherungsnehmers oder an dessen Verhalten ergeben, würden diese automatisiert im Versicherungsschutz mitberücksichtigt. So wird für den Kunden eine personalisierte Versicherungsdeckung sowie je nach den Umständen eine geringere Prämie erzielt.<sup>64</sup> Zumal durch die Reduktion der Informationsasymmetrie zwischen Versicherer und Versicherungsnehmer zusätzlich eine Effizienzsteigerung erzielt wird, können mit derartigen Produkten Versicherungslösungen angeboten werden, welche die Kundenbedürfnisse in kostensparenderer Weise passgenauer bedienen.<sup>65</sup>

---

<sup>60</sup> BIENER et al., S. 4.

<sup>61</sup> WALPOLE et al., S. 10.

<sup>62</sup> WALPOLE et al., S. 10.

<sup>63</sup> Schweizerische Eidgenossenschaft, Pay as you drive (PAYD): Erläuterungen zum Einsatz von Black Boxes in Motorfahrzeugen, abgerufen unter: <<https://www.edoeb.admin.ch/edoeb/de/home/datenschutz/versicherungen/fahrzeugversicherungen/pay-as-you-drive-payd---erlaeuterungen-zum-einsatz-von-black-bo.html>>, besucht am: 29.05.2023.

<sup>64</sup> BIENER et al., S. 4.

<sup>65</sup> BIENER et al., S. 4.

### 3.1.2.2 Digitale Ökosysteme

Die Verzahnung von Unternehmen und Kunden mit ihrer Umwelt wird immer ausgeprägter.<sup>66</sup> Branchengrenzen verlieren zum Vorteil von Dienstleistungs-Ökosystemen zunehmend an Geltung.<sup>67</sup> Wie zuvor erläutert, werden sich auch im und um den Versicherungsmarkt künftig voraussichtlich vermehrt Ökosysteme bilden. In einer einschlägigen Studie der ZHAW, Zühlke Engineering und Synpulse Schweiz aus dem Jahr 2022 bestätigten beinahe alle befragten Führungskräfte der Schweizer Assekuranz, dass der aktuelle Stand bezüglich Ökosysteme im Versicherungsmarkt langfristig nicht fortbestehen kann.<sup>68</sup> Das Wissen um die grosse Bedeutung von Ökosystemen ist weit verbreitet, allerdings ist marktseitig bislang wenig Veränderung erkennbar.<sup>69</sup> Somit dürfte es in den nächsten Jahren einige Entwicklungen diesbezüglich geben.

Versicherungskunden sind sich aus anderen Branchen mit weiter entwickelten Ökosystemen, wie bspw. der Unterhaltungsindustrie, gewohnt, einen Single-Point-of-Sale für eine bestimmte Leistung mit allen dazugehörigen Bestandteilen zu haben.<sup>70</sup> Für Versicherungsunternehmen drängt sich daher die neue Sichtweise auf, die ganze Customer Journey aus Kundensicht in den Fokus zu stellen.<sup>71</sup>

### 3.1.2.3 Internet of Things (IoT)

In einer digitalisierten Welt findet Kommunikation vermehrt auch zwischen Maschinen und nicht mehr nur unter Menschen statt.<sup>72</sup> Dies dient auch dem Trend zur Einführung von individualisierten Versicherungsprodukten. Objekte, die mit Sensoren, Elektrochips oder ähnlichen Technologien sowie einer entsprechenden Software ausgestattet sind, können Daten sammeln, speichern und an andere Objekte übermitteln.<sup>73</sup> Sensoren können das Verhalten der versicherten Person aufzeichnen und analysieren, sodass im Rahmen

---

<sup>66</sup> BIENER et al., S. 9.

<sup>67</sup> BÜHLER/MAAS, TRANSFORMATION, S. 54.

<sup>68</sup> STRICKER/SALZGEBER/URECH, S. 6.

<sup>69</sup> STRICKER/SALZGEBER/URECH, S. 8.

<sup>70</sup> STRICKER/SALZGEBER/URECH, S. 7.

<sup>71</sup> STRICKER/SALZGEBER/URECH, S. 7.

<sup>72</sup> BIENER et al., S. 7.

<sup>73</sup> KOLLER, S. 192.

der Risikoprüfung sowie Tarifierung in Zukunft eine personalisierte Lösung samt individueller Prämie angeboten werden kann.<sup>74</sup> Durch die verbesserten Kenntnisse über die Risikofaktoren kann das Informationsdefizit des Versicherers reduziert werden, was gleichzeitig das versicherungstechnische Risiko senkt.<sup>75</sup>

An dieser Stelle kann wiederum auf das Pay as you Drive-Beispiel gemäss Abschnitt 3.1.2.1 hingewiesen werden. Zur Analyse des individuellen Fahrverhaltens des Versicherungsnehmers könnten demnach Sensoren am Fahrzeug angebracht werden, welche die aufgezeichneten Daten via Internet an das Versicherungsunternehmen senden. Dort können sie verarbeitet und zur Offertenerstellung verwendet werden.

Die grossen Datenmengen in Echtzeit, die mittels Sensoren an das Versicherungsunternehmen gesendet werden, sollen künftig mithilfe von KI-Anwendungen ausgewertet werden können.<sup>76</sup> Sollte die Software nahende Schadenfälle anhand der ausgewerteten Daten erkennen, wäre es ebenfalls möglich, rechtzeitig Präventivmassnahmen in die Wege zu leiten.<sup>77</sup> Dies würde die Dienstleistungsfähigkeit optimieren, da die Versicherten bereits vor dem Schadenereignis von ihrer Versicherung profitieren können, indem ein Schadenereignis so allenfalls verhindert werden kann, bevor für beide Parteien finanzielle und andersartige Umtriebe entstehen.

#### 3.1.2.4 Künstliche Intelligenz (KI)

Unter Anwendung von künstlicher Intelligenz können Prozesse im Rahmen der Wertschöpfungskette von Versicherungsunternehmen effizienter und präziser gestaltet werden.<sup>78</sup> Aktuell liegen die Vorteile künstlicher Intelligenz bei der Übernahme von repetitiven Aufgaben oder bei der Analyse grosser Datenmengen. Prozesse, die durch künstliche Intelligenz unterstützt werden, wie bspw. der Kundenservice mittels Chatbots, vermögen

---

<sup>74</sup> BÜHLER/MAAS, Transformation, S. 49.

<sup>75</sup> KOLLER, S. 197.

<sup>76</sup> BIENER et al., S. 7.

<sup>77</sup> BIENER et al., S. 7.

<sup>78</sup> Handelszeitung, KI in der Versicherungsbranche: Wenn Science-Fiction auf Realität trifft, abgerufen unter: <<https://www.handelszeitung.ch/insurance/kunstliche-intelligenz-fur-versicherungen/ki-in-der-versicherungsbranche-wenn-science-fiction-auf-realitat-trifft-564992>>, besucht am: 29.05.2023.

das Kundenerlebnis zu optimieren.<sup>79</sup> Da die Versicherungswirtschaft von Bürotätigkeiten und insbesondere der Verarbeitung grosser Datenmengen geprägt ist, besteht hinsichtlich der Nutzung von künstlicher Intelligenz branchenweit grosses Prozessoptimierungspotenzial.

Nach kürzlich erreichten Fortschritten bei der Entwicklung derartiger Tools, kann künstliche Intelligenz in Zukunft voraussichtlich vermehrt geistige Arbeiten übernehmen, die aktuell von Menschen erledigt werden. So kann es in den nächsten Jahren ein zentraler Wettbewerbsvorteil sein, durch KI-Anwendungen die Möglichkeit zu haben, enorme Daten kostengünstig in Echtzeit auszuwerten und dadurch mehr Zeit für nutzenstiftende Aufgaben wie bspw. Produktinnovationen zur Verfügung zu haben.<sup>80</sup> Mit Blick auf die Einführung innovativer Produkte, wie bspw. individualisierter, verhaltensabhängiger Versicherungslösungen (siehe dazu auch Abschnitt 3.1.2.1), bieten KI-Tools ebenfalls direkte Vorteile. Mittels Sensoren aufgezeichnete Daten, die via Internet durch verknüpfte Geräte an das Versicherungsunternehmen übermittelt werden, können sodann durch KI-Programme analysiert werden und so kann bspw. automatisiert eine individuelle Prämie berechnet werden.

### 3.1.3 Zwischenfazit

Im Laufe der letzten Jahrzehnte bestimmten jeweils unterschiedliche Veränderungstreiber im Markt den Fokus von Versicherungsunternehmen. Seit einigen Jahren zeigte sich eine Tendenz hin zu mehr Kundenorientierung. Bisherige Digitalisierungsmassnahmen zur Unternehmensentwicklung beschränkten sich meist auf Bereiche der Prozessoptimierung oder auf die Erweiterung digitaler Interaktionskanäle. Es ist davon auszugehen, dass sich das digitale Angebot innerhalb des Versicherungsmarktes weiterhin vergrössern wird und Kunden samt ihren Daten vermehrt Teil von Innovationsvorhaben der Versicherungsunternehmen werden. Nebst Produkt- und Prozessinnovationen geht es für Versicherungsunternehmen künftig immer mehr um Geschäftsmodellinnovation. Nach aktuellen Prognosen wird es teilweise gar notwendig sein, neue Geschäftsmodelle zu schaffen, um

---

<sup>79</sup> Handelszeitung, KI in der Versicherungsbranche: Wenn Science-Fiction auf Realität trifft, abgerufen unter: <<https://www.handelszeitung.ch/insurance/kunstliche-intelligenz-fur-versicherungen/ki-in-der-versicherungsbranche-wenn-science-fiction-auf-realitat-trifft-564992>>, besucht am: 29.05.2023.

<sup>80</sup> BIENER et al., S. 7.

in der sich transformierenden Versicherungswirtschaft weiterhin gut situiert zu sein. Für die nahe Zukunft, d.h. bis ca. 2030, wurden die nachfolgenden, mit der digitalen Transformation zusammenhängenden Trends identifiziert:

**Individualisierung:** Um den Kunden individualisierte und damit besser auf sie zugeschnittene Versicherungslösungen anbieten zu können, werden aktive Risikobewertungsmethoden und verhaltensabhängige Prämien Eingang in das Produktportfolio von Versicherungsunternehmen finden. Dazu ist es notwendig, eine grosse Datenmenge der Kunden zu sammeln, wodurch die Informationsasymmetrie zwischen Versicherer und Versicherungsnehmer reduziert wird. So können Kundenbedürfnisse durch individualisierte Produkte vorteilhafter bedient werden.

**Digitale Ökosysteme:** Es zeigt sich eine klare Tendenz hin zum Aufkommen von Ökosystemen, in denen Versicherungsunternehmen mit InsurTechs, Brokern, Versicherungskunden und weiteren Akteuren, wie bspw. grossen Technologieunternehmen, interagieren. So entstehen digitale Plattformen, die es insbesondere für Versicherungskunden einfacher machen, auch an Dienstleistungen ausserhalb der Versicherungsdeckung zu gelangen. Die verschiedenen Teilnehmer des Ökosystems verknüpfen sich, teilen Informationen und erreichen so für den Endkunden einen deutlich optimierten Zugang zu verwandten Produkten aus verschiedenen Alltagsbereichen.

**Internet of Things:** Internetfähige Geräte werden vermehrt eingesetzt und untereinander vernetzt, um diverse Daten von Versicherungsnehmern aufzunehmen und in Echtzeit an das Versicherungsunternehmen zur Auswertung zu senden. Im Fokus stehen dabei Aspekte der Prävention und die Reduktion von Informationsasymmetrien zwischen Versicherungsnehmern und Versicherungsunternehmen.

**Künstliche Intelligenz:** KI kann künftig voraussichtlich immer mehr geistige Arbeiten erledigen, wodurch interne Prozesse wie bspw. die Verarbeitung grosser Datenmengen oder Abläufe anderer Art deutlich effizienter und präziser gestaltet werden können. KI ist insbesondere mit Blick auf die anderen, oben beschriebenen Trends vorteilhaft, da jeweils die Fähigkeit, eine Vielzahl von Daten möglichst schnell zu verarbeiten, zunehmend an Wichtigkeit gewinnt.

## 3.2 Rechtliche Handlungsfelder

Dieses Kapitel dient der Ableitung juristischer Fragestellungen und Herausforderungen, die sich durch die identifizierten Trends und Entwicklungen in der Versicherungswirtschaft für Versicherungsunternehmen potenziell ergeben.

Anhand des bisher Erläuterten wird deutlich, dass sich die Versicherungswirtschaft in Zukunft zu einer noch stärker datengetriebenen Branche entwickeln wird. Bei den vier zentralen Markttrends spielt die Datenerhebung, -analyse und -verwendung eine zentrale Rolle. Dies wirft Fragen des Datenschutzes auf. Im Rahmen der neu zu entwickelnden Verfahren und Software-Programme zur Datenbewirtschaftung sowie allgemeiner Innovationen ergeben sich ebenfalls Fragen bezüglich des Umgangs mit Immaterialgüterrechten resp. deren Vorhandsein. Zumal sich nahezu alle Vorgänge in Versicherungsunternehmen weiterhin digitalisieren, ergeben sich bezüglich IT-Sicherheit dementsprechend hinzukommende Herausforderungen. Weiter stellen sich durch das intensive Verwenden von Hard- und Software wie bspw. durch IoT verknüpfte Geräte oder KI-Programme Fragen hinsichtlich Haftung bei technischen Fehlern oder Ausfällen. Infolge der Technologisierung von Versicherungsprodukten können bei Software- oder Hardware-Problemen allenfalls auch vermehrt Fragen betreffend die Produkthaftpflicht auftreten. Zudem gilt es, mögliche Schwierigkeiten hinsichtlich des Einsatzes von KI und weiteren Tools mit Blick auf den Vertragsabschluss sowie anderen automatisierten rechtsgeschäftlichen Handlungen zu beleuchten.

### 3.2.1 Datenschutz

Primäre Beachtung haben Unternehmen mit Sitz in der Schweiz dem Datenschutzgesetz (DSG), das am 1. September 2023 in erneuerter Form (revDSG) in Kraft treten wird, zu schenken.<sup>81</sup> Zwecks Anpassung des Schweizer Datenschutzes an die technologischen Entwicklungen der letzten Zeit, sowie zur Stärkung und Angleichung desselben an die europäische Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO), wurde das schweizerische Datenschutzgesetz totalrevidiert.<sup>82</sup> Sobald Schweizer Unternehmen personenbezogene Daten

---

<sup>81</sup> BRUPBACHER/GÖTZ STAEHELIN, S. 513.

<sup>82</sup> REUDT-DEMONT/GORDON/EGLI, S. 264.

von betroffenen Personen, die sich in der EU befinden, verarbeiten, müssen sie zusätzlich die Vorgaben nach DSGVO befolgen.<sup>83</sup>

Der persönliche und sachliche Geltungsbereich des revDSG erstreckt sich insbesondere auf die Bearbeitung von Personendaten natürlicher Personen<sup>84</sup> durch private natürliche und juristische Personen.<sup>85</sup> Das revDSG findet auf sämtliche Sachverhalte Anwendung, die sich in der Schweiz auswirken (räumlicher Geltungsbereich).<sup>86</sup> Als Personendaten sind sämtliche Angaben, die sich auf eine bestimmte oder bestimmbare natürliche Person beziehen, zu qualifizieren.<sup>87</sup>

Da es sich bei Versicherungskunden um natürliche Personen handelt (zumindest im Privatkundengeschäft), deren persönliche Angaben durch das Versicherungsunternehmen mit Auswirkung in der Schweiz bearbeitet werden, muss das revDSG – nach baldiger Inkraftsetzung – von Versicherungsunternehmen in der Schweiz befolgt werden.

Bei sämtlichen der in Kapitel 3.1 identifizierten Markttrends spielt die umfassende Bearbeitung grosser Datenmengen eine grundlegende Rolle. Um vermehrt individualisierte Versicherungslösungen anbieten zu können, die oft über mit dem Internet verbundene Geräte aufgezeichnet und an die Versicherung gesendet werden, wo sie künftig allenfalls mittels KI-Tools weiterverarbeitet werden, sind persönliche Angaben der Kundinnen und Kunden zentral. Im Hinblick auf das Teilen von Informationen in digitalen Ökosystemen sind Personendaten ebenfalls bedeutsam. Diesbezüglich lässt sich insbesondere fragen, welches der im Ökosystem vernetzten Unternehmen das Verwertungs- resp. Nutzungsrecht an den Daten hat und wer für Verletzungen von Schutzrechten Dritter einzustehen hat.<sup>88</sup>

---

<sup>83</sup> BRUPBACHER/GÖTZ STAEHELIN, S. 514.

<sup>84</sup> Art. 2 Abs. 1 revDSG.

<sup>85</sup> ROSENTHAL, S. 33.

<sup>86</sup> Art. 3 Abs. 1 revDSG.

<sup>87</sup> BGE 145 IV 80, E. 1.3; Art. 5 lit. a. revDSG.

<sup>88</sup> LUTZMANN, S. 385.

Die Bearbeitungsgrundsätze sind auch mit dem revDSG weitestgehend gleich wie diejenigen gemäss der DSGVO nach EU-Recht.<sup>89</sup> Einige Neuerungen des Datenschutzrechts wirken sich allerdings mehr auf die den identifizierten Markttrends zugrunde liegenden technischen Entwicklungen aus. So entsteht bspw. eine Spannung zwischen dem Grundsatz der Datenminimierung nach Art. 6 Abs. 2 und 4 revDSG und dem Verwenden von KI zur Datenbearbeitung.<sup>90</sup> KI-Anwendungen dienen gerade dazu, grosse Datenmengen und insbesondere grosse Mengen an nicht strukturierten Daten zu bearbeiten und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen.<sup>91</sup> Werden künftig individualisierte Versicherungslösungen angeboten und dabei Daten hinsichtlich des Alltagsverhaltens von Versicherungskunden gesammelt, die dann durch KI-Programme verarbeitet werden, müssten deutlich mehr Daten bearbeitet werden als bis anhin. Ab Inkrafttreten des revDSG müssen Verantwortliche der Datenbearbeitung und deren Auftragsbearbeiter je ein Verzeichnis ihrer Bearbeitungstätigkeiten führen.<sup>92</sup> Dies bedeutet eine Zunahme des Dokumentationsaufwandes.

Auch wegen des in Art. 6 Abs. 3 und 4 revDSG festgehaltenen Grundsatzes der Zweckbindung ergeben sich mögliche Schwierigkeiten. Durch KI ist es möglich und vor allem einfacher, bisher ungenutzte oder in einem Bereich nicht mehr nutzbringende Daten für einen anderen Einsatzbereich zu analysieren und zu verwenden.<sup>93</sup> Allerdings dürfen Personendaten lediglich zu einem bestimmten sowie für die betroffenen Personen erkennbaren Zweck bearbeitet werden. Die Datenbearbeitung muss mit diesem festgelegten Zweck vereinbar sein.<sup>94</sup> Darüber hinaus müssen besagte Personendaten entweder vernichtet oder anonymisiert werden, sollten sie zum ursprünglich definierten Zweck nicht länger erforderlich sein.<sup>95</sup> Möchte ein Versicherungsunternehmen bspw. die gesammelten Personendaten eines Kunden zu dessen Alltagsverhalten dazu verwenden, sein Risikoprofil für ein

---

<sup>89</sup> REUDT-DEMONT/GORDON/EGLI, S. 265.

<sup>90</sup> KLAUS, S. 86.

<sup>91</sup> KLAUS, S. 86.

<sup>92</sup> ROSENTHAL, S. 53; Siehe Auflistung der Angaben im Verzeichnis der Bearbeitungstätigkeiten unter Art. 12 Abs. 2 revDSG.

<sup>93</sup> KLAUS, S. 86.

<sup>94</sup> Art. 6 Abs. 3 revDSG.

<sup>95</sup> Art. 6 Abs. 4 revDSG.

anderes, personalisiertes Versicherungsprodukt weiter zu individualisieren, muss der Grundsatz der Zweckbindung stets beachtet werden.

Gemäss revDSG müssen sodann auch Massnahmen hinsichtlich «Privacy bei Design» und «Privacy by Default» umgesetzt werden.<sup>96</sup> Diese beiden Prinzipien, die bereits heute aus der DSGVO bekannt sind, verlangen insbesondere durch Technik vorgenommene standardmässige Pseudonymisierung, Anonymisierung oder regelmässige Löschung von Personendaten.<sup>97</sup> Gleichermassen sollen nur für den Verwendungszweck zwingend benötigte Personendaten erhoben werden, indem Standardeinstellungen in einem Service, einem Gerät oder einer Software jeweils die am wenigsten weitgehende Voreinstellung einsetzen.<sup>98</sup> Besonders bei KI-Anwendung wird die Umsetzung von Privacy by Design und Privacy by Default erschwert, zumal die Wirkungsweise von KI stark von der Verknüpfung verschiedener Datensätze abhängig ist und sich zugleich auf die interne Arbeitsweise von KI-Programmen kaum Einfluss nehmen lässt.<sup>99</sup> Potenzielle Erschwerungen können auch bezüglich des Einsatzes von internetfähigen Aufnahmegeräten, wie bspw. Sensoren, die das Verhalten von Versicherten aufzeichnen und übermitteln, erkannt werden. So muss dabei sichergestellt sein, dass besagte Geräte nicht auch Personendaten aufzeichnen und an die Versicherung übermitteln, die nicht dem festgelegten Zweck entsprechen.

Auch die Regelungen bezüglich Profiling bedürfen einer Erwähnung. Profiling wird im revDSG beschrieben als *«jede Art der automatisierten Bearbeitung von Personendaten, die darin besteht, dass diese Daten verwendet werden, um bestimmte persönliche Aspekte, die sich auf eine natürliche Person beziehen, zu bewerten...»*.<sup>100</sup> Dazu zählen u.a. auch persönliche Vorlieben, Interessen und das Verhalten.<sup>101</sup> Vom allgemeinen Profiling abzugrenzen ist das Profiling mit hohem Risiko. Als letzteres kommt ein Profiling in Frage, welches zu einer Verbindung von Daten führt und dadurch eine Bewertung wesentlicher

---

<sup>96</sup> ROSENTHAL, S. 21.

<sup>97</sup> REUDT-DEMONT/GORDON/EGLI, S. 266.

<sup>98</sup> ROSENTHAL, S. 22.

<sup>99</sup> KLAUS, S. 86.

<sup>100</sup> Art. 5 lit. f revDSG.

<sup>101</sup> Art. 5 lit. f revDSG.

Aspekte der betroffenen natürlichen Person ermöglicht.<sup>102</sup> Lediglich bei Profiling mit hohem Risiko bestehen erhöhte Anforderungen an die Datenbearbeitung, die mit denjenigen zur Bearbeitung besonders schützenswerter Personendaten vergleichbar sind.<sup>103</sup> Beim Profiling ist insbesondere an die Verwendung von KI zu denken. Nahezu alle personenbezogenen KI-Anwendungen dürften unter die Definition des Profilings fallen.<sup>104</sup> Sobald Versicherungen bspw. Daten zum Verhalten von versicherten Personen sammeln, um ihre Produkte zu individualisieren und dabei KI oder andere automatisierten Vorgehensweisen anwenden, würde es sich nach obiger Definition um Profiling handeln. Wo allerdings besondere Vorsicht geboten und eine zusätzliche Prüfung durchgeführt werden sollte, ist bei der Klärung der Frage, ob unter diesen Umständen gar ein Profiling mit hohem Risiko vorliegen würde.

Zudem muss nach revDSG eine Datenschutz-Folgeabschätzung im Vorfeld der Datenbearbeitung erstellt werden, sollte die Bearbeitung ein hohes Risiko für die Persönlichkeit oder die Grundrechte der betroffenen Person darstellen.<sup>105</sup> Ein derartiges Risiko kann sich insbesondere durch die Verwendung neuer Technologien ergeben.<sup>106</sup> Zumal KI-Anwendungen sowohl gegenwärtig als auch in den nächsten Jahren noch eine neue Technologie darstellen,<sup>107</sup> gilt es, die Datenschutz-Folgeabschätzung innerhalb von Versicherungsunternehmen wo nötig in die Planung und Prozesse einfließen zu lassen.

Jede Person, über die Personendaten bearbeitet werden, kann vom Verantwortlichen der Datenbearbeitung diesbez. Auskunft verlangen.<sup>108</sup> Unter anderem muss der betroffenen Person beim Vorliegen einer automatisierten Einzelentscheidung die Logik, auf welcher die Entscheidung beruht, mitgeteilt werden.<sup>109</sup> Versicherungen müssen demnach ihren Versicherungskunden Auskunft darüber geben können, ob und wie automatisierte Ent-

---

<sup>102</sup> ROSENTHAL, S. 11.

<sup>103</sup> REUDT-DEMONT/GORDON/EGLI, S. 268.

<sup>104</sup> KLAUS, S. 86.

<sup>105</sup> Art. 22 Abs. 1 revDSG.

<sup>106</sup> Art. 22 Abs. 2 revDSG.

<sup>107</sup> KLAUS, S. 87.

<sup>108</sup> Art. 25 Abs. 1 revDSG.

<sup>109</sup> Art. 25 Abs. 2 lit. f revDSG.

scheidungen getroffen wurden, wenn bspw. KI-Tools verwendet werden, um Prämien individuell anzupassen. Hierbei stellt sich die Schwierigkeit, dass sich die grundlegende Entscheidungslogik bei den meisten KI-Anwendungen gegenwärtig weder einsehen noch nachvollziehen lässt (Black-Box-KI-Anwendungen).<sup>110</sup> Somit stellen sich Fragen zur Umsetzbarkeit der Anforderung betreffend das Auskunftsrecht nach revDSG.

### 3.2.2 Rechte an Daten/Immaterialgüterrechte

Wie bereits dargelegt, wird die Datenerhebung und -verwertung für Versicherungsunternehmen künftig weiterhin an Relevanz gewinnen. Unternehmen, die auf eine derart umfangreiche Datensammlung samt den darin enthaltenen Informationen und des daraus zu generierenden Wissens zugreifen können, vermögen einen beachtlichen Wettbewerbsvorteil zu erlangen.<sup>111</sup> Diesbezüglich stellt sich u.a. die Frage, ob Unternehmen Eigentumsrechte bzw. eigentumsähnliche Rechte, wie bspw. im Rahmen von Immaterialgüterrechten, an Daten haben.<sup>112</sup>

Es ist nicht möglich, einzelne Datensätze als geistiges Eigentum zu schützen.<sup>113</sup> Um in diesem Zusammenhang einen Schutz allenfalls erwirken zu können, muss es sich um eine besondere Zusammenstellung der Daten oder ein geschütztes Verfahren zur Datenerzeugung handeln.<sup>114</sup> Sollten Versicherungsunternehmen eigene, besondere Verfahren zur Datengewinnung und -verarbeitung entwickeln, könnten diese allenfalls als geistiges Eigentum geschützt werden. Der Zugang zu Daten, welcher überdies als Grundvoraussetzung für die Wertschöpfung aus KI-Systemen bestehen muss, variiert zwischen verschiedenen Industriezweigen.<sup>115</sup> Es besteht eine grosse Diskrepanz zwischen kleineren Unternehmen, die Schwierigkeiten mit dem Datenzugang haben, und großen Unternehmen, die im Rahmen ihres Geschäftsbetriebs wertvolle Daten generieren.<sup>116</sup> Einige Vertreterinnen

---

<sup>110</sup> KLAUS, S. 86.

<sup>111</sup> HÄUSER, S. 11.

<sup>112</sup> HÄUSER, S. 11.

<sup>113</sup> LUTZMANN, S. 384.

<sup>114</sup> LUTZMANN, S. 384.

<sup>115</sup> SCHMID, S. 542.

<sup>116</sup> SCHMID, S. 542.

und Vertreter aus der Privatwirtschaft fordern deshalb eine internationale Harmonisierung des Datenzugangs, die jedoch einen angemessenen Schutz von Immaterialgüterrechten mitberücksichtigt.<sup>117</sup> Etablierte Versicherungskonzerne mit eigenen, umfassenden Datensammlungen dürften hierbei weiterhin im Vorteil sein, auch wenn sie sich künftig wohl vermehrt mit den einschlägigen rechtlichen Bestimmungen befassen müssen.

### 3.2.3 Cybersicherheit

Bei Cyberrisiken handelt es sich um diejenigen Gefahren, welche aus den Entwicklungen in der Technologie für Daten resultieren.<sup>118</sup> Durch die zunehmende Abhängigkeit der Wirtschaft von funktionierenden Informationstechnologien, steigt die Verwundbarkeit von Unternehmen für Cybervorfälle.<sup>119</sup> Cybersicherheit gewinnt im Versicherungsmarkt insgesamt weiterhin an Wichtigkeit.<sup>120</sup> Die mögliche Angriffsfläche wird nebst der insgesamt fortschreitenden Digitalisierung sowie vermehrter Automatisierung von Wertschöpfungsketten insbesondere durch «Internet of Things» erweitert.<sup>121</sup> Zumal Internet of Things in Kapitel 3.1 als einer der zentralen Trends im Versicherungsmarkt identifiziert wurde, soll diesem Aspekt eine besondere Relevanz beigemessen werden. Im Rahmen der IT-Sicherheit/ Datensicherheit sind ebenfalls die Ansammlung sowie Verwertung von immer umfangreicheren Datenmengen bspw. durch KI-Anwendungen zu erwähnen, da mit mehr bearbeiteten Daten auch das Sicherheitsrisiko wachsen kann. Denkbar sind auch erhöhte IT-Risiken mit Blick auf digitale Ökosysteme, zumal dort Daten von verschiedenen Akteuren genutzt und untereinander ausgetauscht werden. Obwohl Cybersicherheit eher in Unternehmensbereichen der IT verankert ist, bestehen rechtliche Vorschriften diesbezüglich, welche durch die Rechtsabteilung überwacht werden müssen.

Da es kein Cyber-Gesetz für privatrechtliche Unternehmen in der Schweiz gibt, müssen diverse Rechtsgrundlagen wie insbesondere Datenschutzrecht, Obligationenrecht, ggf.

---

<sup>117</sup> SCHMID, S. 542.

<sup>118</sup> KOLLER, S. 194.

<sup>119</sup> BRAUN, S. 2.

<sup>120</sup> MÄCHLER, N 32.

<sup>121</sup> BRAUN, S. 2.

strafrechtliche Normen und im stark regulierten Finanzmarkt zusätzliche, aufsichtsrechtliche Vorgaben beachtet werden.<sup>122</sup> Es sind dies bspw. die aufsichtsrechtlichen Pflichten zur Einführung einer organisationalen Gestaltung, die es ermöglichen muss, alle wesentlichen Risiken zu erfassen, zu begrenzen und zu überwachen,<sup>123</sup> sowie die Vorgabe, ein wirksames internes Kontrollsystem zu unterhalten.<sup>124</sup> Zumal Cyberrisiken zu den bedeutendsten operationellen Risiken für Versicherungen zählen,<sup>125</sup> müssen derartige aufsichtsrechtliche Vorschriften im Bereich der IT-Risiken mit besonderem Fokus betrachtet werden. In Aktiengesellschaften hat der Verwaltungsrat auch hinsichtlich Cyberrisiken die Oberleitung der Gesellschaft auszuüben, die nötigen Weisungen zu erteilen, die Organisation festzulegen und die mit der Geschäftsführung und Vertretung betrauten Personen zu beaufsichtigen.<sup>126</sup> Der Verwaltungsrat hat allerdings nur die wesentlichen Entscheidungen zu treffen und kann das Ausarbeiten der Vorschläge und Varianten der Geschäftsleitung übertragen.<sup>127</sup>

### 3.2.4 Haftung/Verantwortlichkeit

Sobald KI zur Analyse von Personendaten und Entscheidungsfindung eingesetzt wird, Geräte an Versicherte abgegeben werden (v.a. bei Versicherungslösungen mit IoT-Anwendung) oder insgesamt mehr Kundendaten gesammelt und verwertet werden, ergeben sich Haftungsrisiken für Versicherungsunternehmen.

Verstöße gegen Vorschriften des Datenschutzrechts können u.a. zu zivilrechtlichen Haftungsansprüchen der betroffenen Person führen.<sup>128</sup>

Überlassen Versicherungsunternehmen den Versicherten IoT-Geräte, um deren Daten aufzuzeichnen und übermittelt zu erhalten, kann das Versicherungsunternehmen dem

---

<sup>122</sup> BRUPBACHER/GÖTZ STAEHELIN, S. 513.

<sup>123</sup> Art. 22 VAG.

<sup>124</sup> Art. 27 Abs. 1 VAG.

<sup>125</sup> BRUPBACHER/GÖTZ STAEHELIN, S. 516.

<sup>126</sup> Art. 716a Abs. 1 Ziff. 1, 2 und 5 OR; BRUPBACHER/GÖTZ STAEHELIN, S. 515.

<sup>127</sup> BRUPBACHER/GÖTZ STAEHELIN, S. 515.

<sup>128</sup> KOLLER, S. 194.

Versicherten oder Dritten gegenüber haftpflichtig werden.<sup>129</sup> Dies kann in Fällen vorkommen, in denen das Gerät an sich mangelhaft ist oder Fehlfunktionen an vernetzten Geräten zusätzlich physische Schäden oder andersartige Beschädigungen von sonstigen Rechtsgütern verursachen.<sup>130</sup>

Werden derartige Geräte lediglich vorübergehend überlassen, ist das diesbezügliche Vertragsverhältnis als Miete, Pacht oder Leasing auszugestalten, wonach sich ebenfalls die Haftung für Mängel bestimmt.<sup>131</sup> Werden die Geräte definitiv überlassen, so kann sich der Erwerber des Gerätes auf die kauf- oder werkvertragsrechtlichen Bestimmungen zur Sachmängelgewährleistung berufen.<sup>132</sup> Die eben genannten Grundsätze gelten auch für die im Gerät eingebettete Software, sollten diesbezüglich Mängel festgestellt werden.<sup>133</sup> Muss das Versicherungsunternehmen gemäss Versicherungsvertrag für den durch das mangelhafte Gerät resp. etwaiger verursachter Folgeschäden eintreten, steigen die Schadenaufwendungen und demnach auch das versicherungstechnische Risiko.<sup>134</sup> Die Haftung für Schäden an vernetzten Geräten sowie für darauf zurückzuführende Mangelfolgeschäden kann auf diversen rechtlichen Grundlagen beruhen, wodurch die damit verbundenen haftungsrechtlichen Fragen äußerst komplex sind.<sup>135</sup>

Werden in Versicherungen künftig KI-Anwendungen eingesetzt, bestehen ebenfalls Haftungsrisiken. In sämtlichen haftpflichtrechtlich relevanten Kategorien besteht das Potenzial für Schäden durch KI-Systeme, wobei in Versicherungsunternehmen Vermögensschäden am häufigsten vorkommen dürften, wenn KI-Programme Entscheidungen treffen.<sup>136</sup> Es stellen sich diesbezüglich insofern besonders herausfordernde Fragen, als durch die Verwendung von Algorithmen und den Rückgriff auf KI bisherige, von Personen ausgeführte Entscheidungsmechanismen, künftig teilweise an Maschinen delegiert werden.<sup>137</sup>

---

<sup>129</sup> KOLLER, S. 193.

<sup>130</sup> KOLLER, S. 193.

<sup>131</sup> EGGEN, S. 366.

<sup>132</sup> EGGEN, S. 368.

<sup>133</sup> EGGEN, S. 368.

<sup>134</sup> KOLLER, S. 193.

<sup>135</sup> KOLLER, S. 193.

<sup>136</sup> WILDHABER, S. 24 f.

<sup>137</sup> WEBER, S. 5.

Die Identifizierung des Haftpflichtigen bei von Maschinen vorgenommenen Entscheidungen wird dementsprechend erschwert. Eine hinzukommende Komplexität ergibt sich dadurch, dass KI-Anwendungen oft in IoT-Umgebungen integriert sind, in denen diverse verknüpfte Dienste und Geräte interagieren.<sup>138</sup> Hierbei kann bspw. die mittels KI-Tools vorzunehmende Verwertung der Verhaltensdaten von Versicherten, die IoT-Geräte aufgezeichnet haben, angeführt werden. Die Verbindung diverser digitaler Bestandteile und die Beteiligung verschiedener Akteure vermögen die Zuordnung der Verantwortlichkeit für entstandene Schäden zu erschweren.<sup>139</sup> Bei den verschiedenen Akteuren kann es sich um Hersteller der Hardware, Software-Entwickler, Installateure der Geräte und Software, KI-Eigentümer und Dritte handeln.<sup>140</sup> Dies spricht auch für eine umso komplexere Situation bei Schadenfällen innerhalb von digitalen Ökosystemen.

Sollte durch ein Fehlverhalten einer KI ein Schaden entstehen, will auf der einen Seite der Eigentümer resp. Nutzer des KI-Systems den Schaden vom Verkäufer (Hersteller) ersetzt haben.<sup>141</sup> Eine geschädigte Drittperson hingegen wird Schadenersatz beim Eigentümer des Produktes einfordern, welcher wiederum Regress beim Hersteller zu nehmen versucht.<sup>142</sup> Zur Identifikation des Haftpflichtigen kann bei autonomen Systemen zwischen Fehlern am Produkt und Fehlentscheidungen differenziert werden.<sup>143</sup> Bei Produktfehlern handelt es sich um defekte Komponenten an der Hardware oder Programmierfehler in der Software.<sup>144</sup> Für Produktfehler hat in aller Regel der Hersteller einzustehen.<sup>145</sup> Für Versicherungen kann dennoch Aufwand entstehen, sollte ein Versicherter, der bspw. ein IoT-Gerät von seiner Versicherung ausgehändigt erhalten hat, einen Schaden aufgrund eines Produktfehlers erleiden und diesen beim Versicherungsunternehmen einzu-

---

<sup>138</sup> FELLMANN, S. 108.

<sup>139</sup> FELLMANN, S. 108; WILDHABER, S. 19.

<sup>140</sup> WILDHABER, S. 19.

<sup>141</sup> GORDON/LUTZ, S. 55.

<sup>142</sup> GORDON/LUTZ, S. 55.

<sup>143</sup> HÄNSENBERGER, S. 149.

<sup>144</sup> HÄNSENBERGER, S. 149.

<sup>145</sup> HÄNSENBERGER, S. 152; LOHMANN, S. 116.

klagen versuchen. Programmiert ein Versicherungsunternehmen selbst KI-Anwendungen, so wäre es deren Hersteller und kann nach dem bereits Erläuterten somit für daraus resultierende Schäden haftbar werden.

Es stellt sich sodann die Frage, wer für Fehlentscheidungen autonomer Systeme die Verantwortung trägt. Ein derartiges Fehlverhalten von KI-Anwendungen liegt vor, wenn der integrierte Entscheidungsalgorithmus ein erlerntes Verhalten ausführt, das in einer konkreten Situation zu einem Schaden führt.<sup>146</sup> Solche Fehlentscheide autonomer Systeme können jedoch nur in Fällen gegeben sein, in denen das besagte System die notwendige Entscheidungsfreiheit besitzt.<sup>147</sup> Es gibt verschiedene Stufen der Autonomie von Systemen. Die autonomen Fähigkeiten reichen von Szenarien, in denen das System zwar sämtliche Analysen und Berechnungen vornimmt, jedoch die Entscheidungen immer von Menschen getroffen werden bis hin zu Vorgängen, bei denen das System sowohl die Berechnung als auch die Entscheidung autonom ausführt.<sup>148</sup>

Ein autonomes KI-System kann bei einer eigens ausgeführten Fehlentscheidung aufgrund fehlender Rechtspersönlichkeit<sup>149</sup> nicht selbst haftbar werden.<sup>150</sup> Es ist unklar, wo die Grenze der Herstellerhaftung bei KI-Anwendungen mit einem hohen Grad an Autonomie zu liegen hat und welche Haftung dem Betreiber der KI zuzuweisen ist.<sup>151</sup> Sofern eine fehlerhafte Entscheidung, die zu einem Schaden führt, auf den Einfluss des Betreibers zurückzuführen ist, scheint es unter Risikogesichtspunkten angemessen, diesen dafür haftbar zu machen.<sup>152</sup>

Es ergeben sich für Versicherungen komplexe Haftungsfragen beim Einsatz von verknüpften Geräten und KI-Programmen. Die haftpflichtrechtlichen Herausforderungen

---

<sup>146</sup> GORDON/LUTZ, S. 56.

<sup>147</sup> HÄNSENBERGER, S. 151.

<sup>148</sup> GORDON/LUTZ, S. 55.

<sup>149</sup> WEBER, S. 19.

<sup>150</sup> GORDON/LUTZ, S. 60.

<sup>151</sup> WILDHABER, S. 27.

<sup>152</sup> LOHMANN, S. 120.

nehmen nochmals zu, wenn die eingesetzten KI-Programme einen hohen Grad an Autonomie besitzen und selbständig Entscheidungen fällen, die teilweise fehlerhaft und daher schadenverursachend sind.

### 3.2.5 Verträge/Rechtsgeschäfte

Der Ausgestaltung von Verträgen und Rechtsgeschäften im Allgemeinen kommt mit Blick auf die sich verändernden technischen Gegebenheiten ebenfalls eine besondere Bedeutung zu. Werden individualisierte Produkte eingeführt, IoT-Geräte an Versicherte abgegeben, KI in rechtlich relevanten Bereichen eingesetzt oder Produkte innerhalb von digitalen Ökosystemen vertrieben, muss dies regelmässig im Rahmen der Vertragsplanung und -gestaltung berücksichtigt werden.

Besonderes Augenmerk soll wiederum den von autonomen Systemen ausgeführten Entscheidungen gewidmet werden, da neben den haftungsrechtlichen Herausforderungen auch Fragen im Zusammenhang mit vorgängigen rechtsgeschäftlichen Handlungen auftreten können. Untereinander kommunizierenden Maschinen ist es möglich, Erklärungen auszutauschen, welche dazu gedacht sind, den Abschluss eines rechtlich bindenden Vertrages herbeizuführen.<sup>153</sup> Aufgrund fehlender Rechts- und Handlungsfähigkeit von Maschinen<sup>154</sup> besteht mit fortschreitender Digitalisierung die Schwierigkeit der Zurechenbarkeit von rechtlich relevanten Erklärungen autonomer Systeme.<sup>155</sup> Grundsätzlich ist derjenige für die sog. Maschinenerklärungen in der Verantwortung, aus dessen Einflussbereich die Erklärung stammt. Damit ist derjenige gemeint, der die autonome Technologie benutzt bzw. eingeführt hat.<sup>156</sup> Sobald Versicherungsunternehmen Programme verwenden, die autonome Erklärungen ausführen können, besteht das Risiko, dass diese Anwendungen ungewollte rechtsgeschäftliche Handlungen tätigen. Bezüglich möglicher haftpflichtrechtlicher Auswirkungen kann auf Abschnitt 3.2.4 verwiesen werden. Sind

---

<sup>153</sup> HÄUSER, S. 14.

<sup>154</sup> Siehe betreffend die Rechtsfähigkeit von autonomen Systemen auch die diesbezügliche Aussage unter Abschnitt 4.2.3.

<sup>155</sup> HÄUSER, S. 14; BERNZEN, S. 369.

<sup>156</sup> BERNZEN, S. 369 f.

mehrere Akteure an der Maschinenerklärung beteiligt, ist eine entsprechende vertragliche Regelung im Hinblick auf eine Haftungsquote empfehlenswert.<sup>157</sup>

In einem künftig denkbaren Szenario könnten entsprechende Programme wie bspw. KI-Anwendungen allenfalls sowohl die Verhaltensdaten eines Versicherten analysieren, eine Prämienenkung oder -erhöhung berechnen, als auch die entsprechende Policenänderung in die Wege leiten. Die Umsetzung einer derartigen Prozessgestaltung liegt in der Praxis wohl noch einige Jahre in der Zukunft. Eine in der Praxis bereits vereinzelt eingeführte Art der Gestaltung von Vertragsprozessen ist die Anwendung von Smart Contracts.

Smart Contracts sind auf der Blockchain-Technologie beruhende Computerprogramme, die sich beim Eintreten spezifischer, vorgängig programmierter Bedingungen selbständig ausführen sowie, wegen des dezentralen und kryptografischen Aufbaus der Blockchain, manipulationssicher sind.<sup>158</sup> Beispiele von am Markt verfügbaren Versicherungen, die über Smart Contracts laufen, sind die Flugverspätungsversicherung und die Ernteversicherung des InsurTech-Unternehmens Etherisc.<sup>159</sup> Sobald die vereinbarten Bedingungen, d.h. der versicherte Schaden, eintritt, führt der Smart Contract automatisch die Auszahlung der Versicherungssumme aus.<sup>160</sup> Damit der Smart Contract schädigende Ereignisse ausserhalb der Blockchain, wie z.B. die Verspätung des betroffenen Fluges, selbst feststellen kann, bedarf es einer IT-Schnittstelle (sog. Orakel) als Verbindung zur realen Welt.<sup>161</sup> Gerade bei Ökosystemen mit vielen Akteuren vermögen Smart Contracts resp. die Blockchain-Technologie eine Effizienzsteigerung zu bewirken, da allen Akteuren dieselben, stets aktuellen Daten bezüglich Transaktionen innerhalb der Wertschöpfungskette zugänglich gemacht werden können.<sup>162</sup> Für Versicherungsunternehmen sind Smart

---

<sup>157</sup> BERNZEN, S. 370.

<sup>158</sup> KAULARTZ/HECKMANN, S. 618 f.

<sup>159</sup> Siehe dazu Etherisc, Products, abgerufen unter: <<https://etherisc.com/#products>>, besucht am: 29.05.2023.

<sup>160</sup> Siehe dazu Etherisc, Products, abgerufen unter: <<https://etherisc.com/#products>>, besucht am: 29.05.2023.

<sup>161</sup> KAULARTZ/HECKMANN, S. 620.

<sup>162</sup> AXA Schweiz, Was sind die Vorteile von Blockchain für Versicherer?, abgerufen unter: <<https://www.axa.ch/de/unternehmenskunden/blog/gruendung-und-innovation/blockchain-versicherungen-schweiz.html>>, besucht am: 29.05.2023.

Contracts zusätzlich interessant, zumal sie bei der Entwicklung neuartiger Produkte wie bspw. der Nutzung von IoT aufgrund ihrer technischen Eigenschaften unterstützen.<sup>163</sup>

Gleichwohl bergen Smart Contracts juristische Herausforderungen. Diese können sowohl beim Vertragsabschluss als auch bei der Vertragserfüllung auftreten. Versicherungsverträge sind an keine Formvorschriften gebunden und können demnach gemäss der allgemeinen Regelung von Art. 11 OR formfrei abgeschlossen werden.<sup>164</sup> Zu beachten sind jedoch die Pflichten des Versicherungsunternehmens nach VVG, wie bspw. die Verpflichtung zur Ausstellung einer Versicherungspolice.<sup>165</sup> Im Allgemeinen gilt es zu beachten, dass ein Smart Contract nicht mit dem tatsächlichen Vertrag gleichzusetzen ist.<sup>166</sup>

Smart Contracts werden primär zur Dokumentation von Vertragsschlüssen sowie für die effiziente Vertragsabwicklung eingesetzt und sind für den Vertragsabschluss selbst meist eher von geringerem Interesse.<sup>167</sup> Es ist hingegen ebenfalls möglich, dass ein Smart Contract bereits vor dem Vertragsabschluss besteht und somit den tatsächlichen Vertrag nicht lediglich nachträglich digital dokumentiert.<sup>168</sup> Beim Vertragsabschluss lässt sich so dann u.a. fragen, ob eine Transaktion, die in die Blockchain gestellt wird, als (konkludentes) Angebot resp. (konkludente) Annahme angesehen werden kann.<sup>169</sup> Da Smart Contracts in einer Programmiersprache ausgestaltet werden müssen<sup>170</sup>, stellt sich ausserdem die Frage, ob die betroffenen Parteien den Inhalt des Vertrages überhaupt in einer Programmiersprache vollends zum Ausdruck bringen können.<sup>171</sup>

---

<sup>163</sup> AXA Schweiz, Was sind die Vorteile von Blockchain für Versicherer?, abgerufen unter: <<https://www.axa.ch/de/unternehmenskunden/blog/gruendung-und-innovation/blockchain-versicherungen-schweiz.html>>, besucht am: 29.05.2023.

<sup>164</sup> Urteil BGer 4A\_134/2015 vom 14. September 2015, E. 3.7.; BGE 120 II 266, E. 3a/bb.

<sup>165</sup> Art. 11 Abs. 1 VVG; siehe die übrigen Pflichten unter Art. 1 ff. VVG.

<sup>166</sup> MÜLLER, Smart Contracts, S. 332.

<sup>167</sup> MÜLLER, BK, Art. 1 OR N 420.

<sup>168</sup> MÜLLER, Smart Contracts, S. 341.

<sup>169</sup> MÜLLER, BK, Art. 1 OR N 421.

<sup>170</sup> MÜLLER, Smart Contracts, S. 337.

<sup>171</sup> MÜLLER, BK, Art. 1 OR N 421.

Charakteristische Eigenschaften von Smart Contracts sind die konstante Selbstdurchsetzung<sup>172</sup> und Unveränderbarkeit<sup>173</sup>, weshalb sie den Grundsatz *pacta sunt servanda* optimal erfüllen. Kommt es hingegen bspw. vor, dass der Programmcode des Smart Contracts den zwischen den Parteien vereinbarten Vertrag nicht korrekt wiedergibt, oder, dass ein Programmierfehler vorliegt, kann es im Rahmen der Vertragserfüllung zu rechtlichen Erschwernissen kommen.<sup>174</sup>

### 3.2.6 Zwischenfazit

Nebst anderen Rechtsgebieten nahmen die rechtlichen Handlungsfelder Datenschutz, Rechte an Daten/Immaterialgüterrechte, Cybersecurity, Haftung/Verantwortlichkeit sowie Verträge/Rechtsgeschäfte jeweils eine besonders gewichtige Rolle in der analysierten Literatur ein. Diese rechtlichen bzw. rechtsnahen Bereiche gilt es im Rahmen des Legal Managements innerhalb von Versicherungsunternehmen vorwiegend zu beachten.

Es zeigt sich, dass Datenschutz in naher Zukunft innerhalb einer solch datengetriebenen Branche wie der Versicherungswirtschaft noch deutlicher in den Fokus rücken wird. Mit dem revidierten Datenschutzgesetz, das am 1. September 2023 in Kraft treten wird, kommen neben gleichbleibenden Regelungen auch Neuerungen auf. Bei allen im vorherigen Kapitel identifizierten digitalen Markttrends bestehen mit Blick auf den Datenschutz diverse Berührungspunkte. Bei der Anwendung von KI-Programmen ergeben sich jedoch zahlreiche zusätzliche Auswirkungen und Herausforderungen. Wenn Versicherungsunternehmen personenbezogene Daten von betroffenen Personen, die sich in der EU befinden, verarbeiten, müssen ebenfalls die Vorgaben gemäss der DSGVO beachtet werden.

Aufgrund zunehmend umfangreicher werdenden Datensammlungen der grossen Versicherungsunternehmen stellt sich die Frage, ob an diesen Daten eigentumsähnliche Rechte, wie vergleichsweise bei Immaterialgüterrechten, bestehen können. Damit Verfahren zur Erzeugung von Daten geschützt werden können, muss es sich allerdings um eine besondere Zusammenstellung der Daten oder ein geschütztes Verfahren zur Datenerzeugung

---

<sup>172</sup> KAULARTZ/HECKMANN, S. 624.

<sup>173</sup> MÜLLER, Smart Contracts, S. 333.

<sup>174</sup> MÜLLER, BK, Art. 1 OR N 421.

handeln. Lediglich einzelne Datensätze können nicht mittels Immaterialgüterrechte geschützt werden. Sollten solche besonderen Datenzusammenstellungen oder Datenerzeugungsverfahren entwickelt werden, lohnt es sich für das Versicherungsunternehmen, die diesbezüglichen Umstände zu Prüfen und unter den gegebenen Umständen schützen zu lassen.

Obwohl Cybersicherheit mehrheitlich in den IT-Abteilungen verankert ist, bestehen diesbezüglich gleichwohl rechtliche Rahmenbedingungen. Auch hierbei müssen insbesondere das Datenschutzrecht, aber gleichermassen das Obligationenrecht, ggf. strafrechtliche Normen und aufsichtsrechtliche Vorgaben beachtet werden. Nebst der insgesamt fortschreitenden Digitalisierung sowie der vermehrten Automatisierung von Wertschöpfungsketten bergen die Trends «Internet of Things» und künstliche Intelligenz zusätzliche IT-Sicherheitsrisiken. Angesichts der grossen Datenansammlung in digitalen Ökosystemen sowie des möglichen Datenaustauschs unter den verschiedenen Akteuren ergeben sich weitere Sicherheitsrisiken.

Haftungsfragen können sich insbesondere bei der Verletzung von Datenschutzpflichten, bei der Abgabe von IoT-Geräten an Versicherte und bei Fehlverhalten von autonomen Systemen, wie bspw. KI-Anwendungen, ergeben. Erwerben Versicherungsunternehmen derartige Geräte oder Programme, so ist in vielen Fällen der entsprechende Hersteller für Mängel an der Hard- oder Software haftbar. Aufwand für das Versicherungsunternehmen entsteht dennoch, wenn Versicherungskunden bei Schäden, die derartige Geräte verursacht haben, auf ihre Versicherung zugehen. Die Feststellung des Haftpflichtigen wird erschwert, wenn das Versicherungsunternehmen Programme verwendet, die Fehlentscheidungen treffen. Bei KI-Anwendungen stellt sich zudem die Frage, inwieweit der Nutzer des Programms, d.h. das Versicherungsunternehmen, für dessen Fehlverhalten einzustehen hat. Eine zusätzliche Komplikation hinsichtlich der Identifikation des Haftpflichtigen kann durch die Verflechtung von verschiedenen Akteuren innerhalb eines Ökosystems herbeigeführt werden.

Bei sämtlichen der identifizierten digitalen Markttrends sind Verträge resp. Rechtsgeschäfte betroffen. Spezielle rechtliche Herausforderungen ergeben sich dann, wenn autonome Systeme selbst rechtsgeschäftliche Handlungen ausführen. Entspricht eine Maschinenerklärung dem Einflussbereich des Versicherungsunternehmens, so ist dieses in aller

Regel dafür in der Verantwortung. Sind mehrere Akteure, wie bspw. innerhalb eines Ökosystems, an der Maschinenerklärung beteiligt, ist eine entsprechende vertragliche Regelung im Hinblick auf eine Haftungsquote empfehlenswert. Im Hinblick auf die Gestaltung von Rechtsgeschäften ist darüber hinaus die Anwendung von Smart Contracts erwähnenswert. Bei der Planung und Einführung von Smart Contracts sollten allerdings die einschlägigen Fragestellungen, die sich bezüglich des Vertragsabschlusses und der Vertragsabwicklung ergeben, berücksichtigt werden.

### **3.3 Legal Management in Versicherungsunternehmen**

Nachdem in einem ersten Schritt die richtungsweisenden Trends innerhalb der Versicherungswirtschaft dargelegt und anschliessend die damit zusammenhängenden juristischen Aspekte erarbeitet wurden, gilt es nun, die erlangten Erkenntnisse in den Managementkontext zu setzen.

Zu diesem Zweck ist vorerst der Begriff des Legal Managements und der damit zusammenhängende Bezugsrahmen zu erläutern.

#### **3.3.1 Begriff des Legal Managements**

Sobald es um unternehmerische Tätigkeit geht, bedeutet dies gleichzeitig auch rechtlich relevantes Handeln.<sup>175</sup> Legal Management ist, allgemein beschrieben, der Umgang von Unternehmen mit rechtlichen Aspekten, die sich um Rahmen ihrer Aktivitäten ergeben.<sup>176</sup> Das Management von Recht ist stets ein wichtiger Bestandteil innerhalb der Unternehmensstruktur und gehört dadurch unausweichlich zu den Aufgaben einer Gesamtorganisation.<sup>177</sup> Die Anforderungen an eine geeignete Organisation der Rechtsabteilung hängt u.a. von der Grösse sowie der Strategie des Unternehmens, der Grösse der Rechtsabteilung selbst sowie der Erwartungshaltung wesentlicher Entscheidungsträger an die Rechtsabteilung ab.<sup>178</sup> In der vorliegenden Arbeit wird jeweils von entsprechend organisierten

---

<sup>175</sup> STAUB, S. 57.

<sup>176</sup> OFFENHAMMER, S. 14.

<sup>177</sup> FALTA, S. 5.

<sup>178</sup> HIRSCHMANN, S. 183.

Rechtsabteilungen innerhalb grosser Versicherungsunternehmen, d.h. mit mehreren tausend Mitarbeitenden, ausgegangen.

### 3.3.2 Tätigkeitsfelder des Legal Managements

Legal Management hat zwei grundlegende Ziele. Einerseits handelt es sich um die Erkennung und Minimierung von Risiken und Gefahren, die sich aus rechtlichen Vorgaben (z.B. Gesetze, Verträge, etc.) ergeben, und andererseits geht es darum, Chancen aufgrund rechtlicher Möglichkeiten für das Unternehmen maximal zu nutzen.<sup>179</sup> Weiteres kann bspw. dadurch erreicht werden, dass rechtliche Möglichkeiten hinsichtlich der Nutzung von Immaterialgüterrechten oder des Aufbaus von Vertriebssystemen wahrgenommen werden.<sup>180</sup> Die Rechtsabteilung ist demnach nicht bloss als defensive Risikomanagerin zu betrachten, sondern kann und soll genauso einen aktiven Beitrag zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg durch die Nutzung rechtlicher Gestaltungsmöglichkeiten leisten. In Zukunft wird der eigene Beitrag zur Wertschöpfungskette des Unternehmens einen zunehmenden Einfluss auf die Denk- und Handlungsweise in Rechtsabteilungen haben.<sup>181</sup> Zusammenfassend können die übergeordneten Standbeine des Legal Management wie folgt dargestellt werden:

---

<sup>179</sup> STAUB, S. 42.

<sup>180</sup> STAUB, S. 43.

<sup>181</sup> BANDEY/KUPSCH, S. 172.

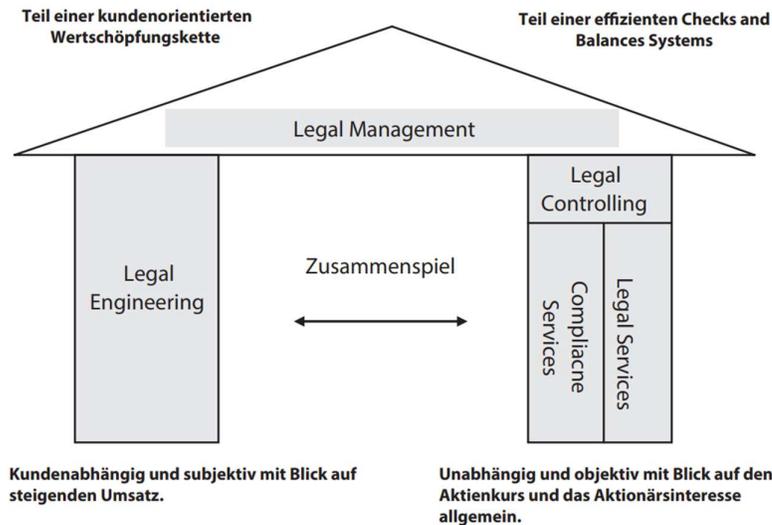


Abbildung 2: Elemente des Legal Management<sup>182</sup>

Für das sog. Legal Engineering sind verschiedene Definitionen vorhanden. Neben einer Umschreibung, welche die Verbindung juristischer Tätigkeit mit Informatik beinhaltet, sind weitreichendere Begriffserklärungen vorhanden. Einerseits kann Legal Engineering als die Einbringung juristischer Kenntnisse im Aufbau von rechtlichen Strukturen, wie v.a. Unternehmensstrukturen, beschrieben werden.<sup>183</sup> Legal Engineering wird ebenfalls als das allgemeine Ziel verstanden, rechtliche Instrumente so zu gestalten, dass diese mit den Zielen des Unternehmens, wie insbesondere den strategischen Zielen, vereinbar sind resp. diese unterstützen.<sup>184</sup> Grundsätzlich kann festgehalten werden, dass unter dem Begriff Legal Engineering der Einsatz juristischer Kenntnisse zur Erzielung eines wirtschaftlichen Mehrwerts für das Unternehmen – im Sinne der Wahrnehmung von rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten – verstanden werden kann.

Legal Controlling stellt die Beschaffung, Verarbeitung und Weitergabe rechtlich relevanter Informationen von inner- und ausserhalb des Unternehmens sicher.<sup>185</sup> Dadurch soll das Erreichen der auf der Unternehmensstrategie basierenden Zielvorgabe des Legal Managements gewährleistet, mögliche Abweichungen diesbezüglich festgestellt, sowie

<sup>182</sup> REIMANN, S. 47.

<sup>183</sup> OFFENHAMMER, S. 71.

<sup>184</sup> OFFENHAMMER, S. 72.

<sup>185</sup> STAUB, S. 61.

rechtliche Risiko- und Nutzenpotenziale im Allgemeinen rechtzeitig aufgedeckt werden.<sup>186</sup> Dies beinhaltet insbesondere den Unterhalt eines Frühwarnsystems sowie die Mitwirkung im Rahmen von Entscheidungsvorbereitungen und -findungen.<sup>187</sup>

Wie dies die Grafik oben verdeutlicht, sollen die beiden Grundpfeiler des Legal Managements keineswegs als isolierte Tätigkeitsbereiche betrachtet werden. Vielmehr ist ein reger Austausch und ständiges Zusammenspiel zwischen Legal Engineering und Legal Controlling sicherzustellen.

Zusätzlich ist im Rahmen von Legal Management die Funktion der Legal Operations resp. des Legal Operations Management zu erwähnen. Legal Operations Management bezeichnet – allgemein definiert – eine multidisziplinäre Funktion, die darauf abzielt, die Erbringung von Rechtsdienstleistungen zu optimieren.<sup>188</sup> Weniger weit gefasst kann festgehalten werden, dass Legal Operations Management alle nichtfachlichen Aufgaben einschliesst, die darauf abzielen, die optimale Funktionsweise und Erbringung von Beratungsleistungen einer Rechtsabteilung sicherzustellen.<sup>189</sup> Adäquates Legal Operations kann somit als Grundvoraussetzung zur Erfüllung sämtlicher Aufgaben des Legal Managements angesehen werden.

### **3.3.3 Einordnung der rechtlichen Herausforderungen**

Nachdem der Managementbezug rechtlicher Tätigkeiten in Unternehmen dargelegt wurde, gilt es, die Relation zwischen den unter Kapitel 4.2 identifizierten rechtlichen Herausforderungen und dem Wirkungsbereich des Legal Management von Versicherungsunternehmen herzustellen.

#### **3.3.3.1 Datenschutz**

Im Bereich des Datenschutzes wurden diverse zu befolgende Regelungen aufgezeigt. Da dieses rechtliche Handlungsfeld grösstenteils aus der Identifikation relevanter Regularien und deren Einhaltung besteht, liegt der Fokus hierbei auf der Minimierung von Risiken

---

<sup>186</sup> STAUB, S. 61.

<sup>187</sup> OFFENHAMMER, S. 96.

<sup>188</sup> BANDEY/KUPSCH, S. 167.

<sup>189</sup> BANDEY/KUPSCH, S. 169.

und Gefahren für das Versicherungsunternehmen. Dies bezieht sich v.a. auf die Risiko- resp. Compliance-Funktion innerhalb des Legal Managements. Wie festgestellt, wird die Identifikation von Datenschutzrisiken und die Einhaltung sämtlicher Vorgaben aufgrund der richtungsweisenden Trends im Versicherungsmarkt voraussichtlich stetig schwieriger und aufwändiger. Künftig ebenso von zunehmender Wichtigkeit ist die juristische Beratung der anderen Unternehmensbereiche, da die Entwicklung von Versicherungsprodukten vermehrt mit grossen Datensammlungen und -verarbeitungen zusammenhängt. Eine weitere besonders relevante interne Anspruchsgruppe dürfte die IT sein, wenn es bspw. darum geht, relevante Daten zu anonymisieren, zu pseudonymisieren oder zu verschlüsseln,<sup>190</sup> um die rechtlichen Vorgaben einzuhalten.

### 3.3.3.2 Rechte an Daten/Immaterialgüterrechte

Nebst der Einhaltung der einschlägigen Rechtsnormen geht es innerhalb dieses Themenbereichs speziell darum, rechtliche Möglichkeiten zu analysieren und wenn möglich zu nutzen, um eigens entwickelte Datenerhebungs- oder Datenverarbeitungsverfahren zu schützen. Dies würde im Sinne eines aktiven Beitrages zum wirtschaftlichen Unternehmenserfolg beitragen, indem ein Wettbewerbsvorteil erwirkt wird. Falls nach juristischer Prüfung immaterialgüterrechtlicher Schutz möglich wäre, könnte auch die Erteilung von Lizenzen und daher zusätzlicher finanzieller Ertrag in Betracht gezogen werden. Dieser Themenbereich weist somit ausgeprägte rechtlich-gestalterische Möglichkeiten auf, die im Rahmen von Legal Engineering aufgegriffen werden können. Genauso wichtig ist Legal Controlling, um die entsprechenden Risiko- und Nutzenpotenziale diesbezüglich zu erkennen und zu verfolgen.

### 3.3.3.3 Cybersicherheit

Da sämtliche identifizierten digitalen Markttrends zusätzliche Cyberrisiken hervorrufen können, ist diesem Themenfeld mit Blick auf das Legal Management auch eine besondere Relevanz beizumessen. Zumal es hierbei primär um die Identifikation und Steuerung der einschlägigen Risiken geht, ist das Thema Cybersicherheit weitestgehend mit Compliance-Aktivitäten und der generellen Risikosteuerung verbunden. Der Fokus liegt hier auf

---

<sup>190</sup> Siehe KLAUS, S. 87.

der Feststellung der zu beachtenden rechtlichen Vorgaben und deren ständige Einhaltung. Aufgrund der engen Verzahnung mit der IT sind Beratungsleistungen und ein abteilungsübergreifender Austausch mit den technischen Unternehmenseinheiten ebenfalls Teil der Tätigkeit der Rechtsabteilung. Bei Cybervorfällen sind neben den rechtlichen Unternehmenseinheiten regelmässig ein Cyber Incident Response Team, der Krisenstab, Human Resources und die Kommunikationsabteilung betroffen.<sup>191</sup> Dies unterstreicht die Notwendigkeit zur vermehrt interdisziplinären Ausrichtung des Legal Managements.

#### 3.3.3.4 Haftung/Verantwortlichkeit

Durch die identifizierten Markttrends in der Versicherungswirtschaft entstehen verschiedene und vor allem neuartige Haftungsrisiken. Diese Gefahren für das Versicherungsunternehmen gilt es im Sinne eines angemessenen Risikomanagements zu minimieren. Vorerst müssen diese neuen möglichen Haftungsrisiken ergründet werden, um die entsprechenden Risiken einschätzen und die internen Unternehmensbereiche entsprechend beraten zu können. Insbesondere neuartige Systeme und Tools, die eigene Entscheidungen treffen können, gilt es vor deren Einsatz in rechtlicher Hinsicht genau zu analysieren. Es ist zentral, die relevanten Unternehmensbereiche und Projektteams, die mit der Entwicklung der innovativen Versicherungsprodukten und Prozessen betraut sind, über die juristischen Risiken zu unterrichten und u.a. auch die Verträge risikominimierend zu gestalten.

#### 3.3.3.5 Verträge/Rechtsgeschäfte

Einerseits kommt der Vertragsgestaltung eine gewichtige Rolle bezüglich der Reduzierung von Risiken wie bspw. Haftungsrisiken zu. Andererseits bestehen diverse rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten, die in Form von optimaler, d.h. gewinnbringender Planung von Rechtsgeschäften zu nutzen sind.

Sollen künftig Systeme und Tools implementiert werden, die auch autonome Entscheidungen verarbeiten können, stellen sich diverse Fragen, die im Rahmen eines risikoorientierten Ansatzes vorgängig geprüft werden müssen. Nebst haftpflichtrechtli-

---

<sup>191</sup> BRUPBACHER/GÖTZ STAEHELIN, S. 517.

chen Fragen ist v.a. auch das Vertragsrecht betroffen. Es stellen sich Fragen zur rechtlichen Qualifikation von Maschinenerklärungen und die Frage nach dem Verantwortlichen ebensolcher Willenserklärungen.

Legal-Tech-Ansätze wie die Ausarbeitung und der Einsatz von Smart Contracts bedeuten insbesondere im Bereich Legal Operations Management eine Zunahme von Aufgaben. Einerseits entstehen diesbezüglich neuartige Fragen, die sich beim Vertragsabschluss und während der Vertragserfüllung ergeben. Zudem gilt es, die Effizienzgewinne und die erhöhte Sicherheit, welche die Blockchain-Technologie mit sich bringt, optimal zu nutzen.

### **3.3.4 Auswirkungen auf das Legal Management**

Gemäss den im Rahmen der Literaturanalyse gewonnenen Erkenntnissen vermag sich die digitale Transformation in vielerlei Gestalt auf das Legal Management von Versicherungsunternehmen auszuwirken. Der folgende Abschnitt gewährt einen Überblick der diesbezüglich erwarteten Veränderungen, die sich in den nächsten Jahren voraussichtlich manifestieren. Zugleich werden einige Implikationen hinsichtlich des Wandlungsbedarfs der Rechtsabteilung aufgezeigt.

Die nachfolgenden Erläuterungen werden in einem letzten Schritt mit den Ergebnissen aus den Experteninterviews verglichen, interpretiert und diskutiert, bevor letztlich die Forschungsfrage beantwortet wird.

#### **3.3.4.1 Sich veränderndes Aufgabengebiet der Rechtsabteilung**

Die Auswirkungen auf das Legal Management können zunächst anhand des sich verändernden Aufgabengebiets der Rechtsabteilung erläutert werden.

Zu Beginn ist erneut hervorzuheben, dass die Anzahl und Intensität der Datenverarbeitungen in der Versicherungsbranche künftig weiter steigen werden. Dies stellt die Rechtsabteilung vor zusätzliche Datenschutzrisiken, die es zu managen gilt. Dadurch gewinnen Compliance-Tätigkeiten innerhalb des Aufgabenspektrums weiter an Gewicht. Ein zusätzlicher Fokus im Rahmen der Compliance wird sich voraussichtlich auch aufgrund der zunehmenden Cyberrisiken ergeben. Die Risiken, mit denen die Rechtsabteilung aufgrund fortentwickelter technologischer Mittel konfrontiert wird, lassen die Risikoorien-

tierung umso relevanter werden. Diesbezüglich sind auch die verschiedenen Haftungsfragen und -risiken, die insbesondere durch die Verwendung von KI-Programmen entstehen können, hervorzuheben. Die digitale Transformation bringt somit insgesamt mehr und insbesondere neuartige Risiken mit sich, denen die Rechtsabteilung eines Versicherungsunternehmens nachgehen muss.

Aufgrund der neuen Risiken, die einen starken Bezug zu technologischen Aspekten aufweisen, ist zu erwarten, dass sich die Rechtsabteilung ebenfalls vermehrt mit technologiebezogenen Faktoren beschäftigen muss. Um bspw. die Haftungsrisiken bei der Anwendung von KI-Tools einschätzen zu können, ist es vorteilhaft, deren Funktionsweise hinreichend zu kennen. Um rechtliche Risiken erkennen zu können, wird deshalb der Austausch mit den entwickelnden Abteilungen – insbesondere mit der Produktentwicklung und der IT – vermehrt Eingang in den Tagesablauf von Mitarbeitenden der Rechtsabteilung finden. Im Allgemeinen ist davon auszugehen, dass die Rechtsabteilung stärker in die Materie, Projekte und Prozesse anderer Abteilungen miteinbezogen wird, zumal die Entwicklung neuartiger Produkte oder gar neuer Geschäftsmodelle rechtlichen Prüf- und Beratungsbedarf mit sich bringt. In diesem Rahmen wird die Rechtsabteilung vermehrt auch die Analyse rechtlicher Gestaltungsmöglichkeiten zum Auftrag haben. Im Sinne einer angemessenen Kombination von Legal Controlling und Legal Engineering kann bspw. das mögliche Vorhandensein von Immaterialgüterrechten und deren Nutzbarkeit zur Erzielung eines wirtschaftlichen Mehrwertes geprüft werden. Voraussetzung hierfür ist, dass das Versicherungsunternehmen schützenswerte Verfahren oder Produkte entwickelt.

Darüber hinaus kann aufgrund des bisher Erläuterten erwartet werden, dass Legal-Tech-Ansätze zur Optimierung von Abläufen innerhalb der Rechtsabteilung vermehrt in Betracht gezogen und geprüft werden. Dies würde zu einer zusätzlichen Fokussierung auf Legal Operations Management beitragen.

#### 3.3.4.2 Wandlungsbedarf der Rechtsabteilung

Aus den bisherigen Erläuterungen kann ein Wandlungsbedarf der Rechtsabteilungen von Versicherungsunternehmen abgeleitet werden.

Aufgrund der Zunahme rechtlicher Risiken, die einen ausgeprägten technologischen Bezug aufweisen, sollte eine Sensibilisierung innerhalb der Rechtsabteilung auf eben diese Aspekte erfolgen. Allenfalls lohnt sich in Zukunft – sobald sich die identifizierten Markttrends auf breiter Basis zu realisieren beginnen – ein Ausbau der Risikofunktion und enge Koordination mit der Data Governance-Abteilung resp. das Einführen derselben. Zumal sich das Aufgabenspektrum in eine zunehmend technologiebezogene Richtung entwickeln wird, können zudem entsprechende interne Spezialisierungen innerhalb der Rechtsabteilung gefördert werden.<sup>192</sup>

Da sich die Versicherungswirtschaft in einer Transformationsphase befindet und künftig voraussichtlich diverse Change-Vorhaben innerhalb von Versicherungsunternehmen anstehen, rücken für die Rechtsabteilung zunehmend unternehmerische Blickwinkel und Aspekte in den Fokus. Durch das Aufkommen neuartiger rechtlicher Herausforderungen lässt sich gleichermaßen nach neuen rechtlichen Gestaltungsmöglichkeiten fragen, die einen aktiven finanziellen Mehrwert für das Versicherungsunternehmen bewirken können. Legal Engineering soll demnach vermehrt im Fokus stehen.

Um zu ermöglichen, dass die Rechtsabteilung ihren Aufgaben angemessen nachkommen kann, gilt es, die internen Abläufe und Tools entsprechend weiterzuentwickeln. Legal Operations Management nimmt diesbezüglich eine zentrale Rolle ein. Da dies mit Themen wie Prozessoptimierung, die Einführung neuer Programme und das Umsetzen von Legal-Tech-Ansätzen in Verbindung steht, werden diesbezüglich nebst juristischen Kenntnissen vermehrt ökonomische und technische Fachkenntnisse gefragt sein. Es stellt sich die Frage, ob neue Funktionen innerhalb der Rechtsabteilung geschaffen werden sollen, die sich der besagten Aufgaben annehmen. Denkbar wären Legal Project Manager oder Legal Coordinator, deren Tätigkeitsgebiet insbesondere mit Projektmanagement oder IT verbunden wäre.<sup>193</sup> Unter diesem Aspekt seien auch Legal Operations Manager als neue Berufsbilder erwähnt. Im Allgemeinen kann festgehalten werden, dass auch innerhalb der Rechtsabteilung mehr mit Daten und Analysen umgegangen werden muss.

---

<sup>192</sup> Siehe REIMANN, S. 48 f.

<sup>193</sup> Siehe REIMANN, S. 49.

### 3.3.4.3 Anforderungen an Mitarbeitende der Rechtsabteilung

Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich veränderte resp. sich noch verändernde Anforderungen an Mitarbeitende der Rechtsabteilung von Versicherungsunternehmen ableiten.

Besonders relevant ist das technische Grundverständnis, das künftig voraussichtlich auch in der Rechtsabteilung eine immer wichtiger werdende Rolle spielen wird. Dies zum einen aufgrund der sich in diese Richtung entwickelnden fachlichen Fragestellungen und zum anderen wegen der vermehrt datengetriebenen Orientierung des gesamten Unternehmens und der Rechtsabteilung selbst. Zumal technologische Entwicklungen wie erwähnt vermehrt zu rechtlichen Herausforderungen führen können, sollte man sich als Mitarbeitende oder Mitarbeiter der Rechtsabteilung aktiv mit den neuen Themengebieten beschäftigen und sich so in neuartige Sachverhalte einarbeiten. Da die Rechtsabteilung zunehmend in unternehmerische Veränderungsvorhaben aufgrund der sich stellenden rechtlichen Herausforderungen miteinbezogen wird, sollten Mitarbeitende der Rechtsabteilung ein umfassendes Verständnis für neue Geschäftsmodelle sowie die Aktivitäten und Prozesse der anderen Unternehmensbereiche entwickeln. Unter diesem Gesichtspunkt wird auch die Fähigkeit zu interdisziplinärem Arbeiten eine stets relevanter werdende Rolle übernehmen. Darüber hinaus wird je länger, je mehr voraussichtlich auch eine analytische Denkweise von den internen Juristinnen und Juristen verlangt.

### 3.3.5 Zwischenfazit

Nach Vollendung des dritten und somit letzten Teils der Literaturanalyse kann festgehalten werden, dass sich die digitale Transformation durch vielerlei Ausprägungen auf die Rechtsabteilung und damit das Legal Management von Versicherungsunternehmen auswirkt.

Das Legal Management besteht grundsätzlich aus verschiedenen Teilbereichen. Zu nennen sind diesbezüglich die beiden Grundfunktionen Legal Controlling und Legal Engineering, die ihrerseits verschiedene Teilfunktionen und Aktivitäten beinhalten. Allerdings sind die eben genannten Tätigkeiten des Legal Managements keinesfalls separiert zu be-

trachten. Vielmehr sind diese stets so auszugestalten und wahrzunehmen, dass eine optimale Ergänzung und damit ein geeignetes Zusammenspiel der verschiedenen Tätigkeitsbereiche erreicht wird.

Die unter Kapitel 3.2 herausgearbeiteten rechtlichen Herausforderungen konnten in den Wirkungskreis des Legal Management eingeordnet werden. Es ist in Zukunft sowohl eine Fokussierung auf risikobezogene Tätigkeiten als auch ein Trend hin zu mehr Potenzial für rechtlichen Gestaltungsraum aufgrund ebendieser rechtlichen Herausforderungen festzustellen. Sämtliche Bereiche des Legal Managements werden somit an Relevanz gewinnen, wodurch die weiterhin steigende Relevanz der Rechtsabteilung und damit eines angemessenen Legal Managements in Versicherungsunternehmen unterstrichen wird.

Es sind diverse Änderungen hinsichtlich des Aufgabengebiets der Rechtsabteilung zu erwarten. Diese Auswirkungen verursachen sodann Wandlungsbedarf bezüglich der Rechtsabteilung an sich und veränderte Anforderungen an Mitarbeitende der Rechtsabteilung von Versicherungsunternehmen.

Diese Erkenntnisse gilt es im folgenden Kapitel unter Abschnitt 4.2 mit den Ergebnissen der Experteninterviews zu kombinieren und zu interpretieren.

## **4 Experteninterviews**

Um die bereits erlangten Erkenntnisse mit Stimmen aus der Praxis abzugleichen und zusätzliche Informationen zu gewinnen, wurden vier Experteninterviews durchgeführt. Die resultierenden Ergebnisse sowie die Interpretation derselben finden im folgenden Kapitel Erwähnung.

### **4.1 Ergebnisse**

Nachfolgend werden die im Rahmen der Experteninterviews ausgewerteten Ergebnisse anhand der festgelegten Auswertungskategorien dargelegt.

Die paraphrasierten Kernaussagen der Experten pro Interview und Kategorie können in Anhang 4 eingesehen werden. Die transkribierten und noch unbearbeiteten Expertenaussagen lassen sich unter Anhang 2 auffinden. Die kodierten und kategorial zugeordneten Aufbereitungen der einzelnen Interviews sind unter Anhang 3 einsehbar.

#### **4.1.1 Bisherige Veränderungen in den Rechtsabteilungen**

Sämtliche Expertinnen und Experten führten aktuelle Trends oder Entwicklungen an, welche die Rechtsabteilung ihres Arbeitgebers aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung durchläuft. Zwei Expertinnen erwähnten aktuelle Projekte oder Strategieplanungen, die sich konkret dem Thema Digitalisierung resp. digitale Transformation des Legal-Bereiches widmen. Ein Experte berichtete in diesem Zusammenhang von der Optimierung des Vertragsmanagements, indem geeignete Software und vermehrte Analysen eingeführt werden, um verschiedene relevante Unternehmensbereiche zu verknüpfen und damit einen ganzheitlichen Vertragsprozess zu gestalten. Eine weitere Expertin erläuterte, dass eine Strategie für den Bereich Legal erarbeitet wurde, die sich auf die digitalen Entwicklungen fokussiert. Teil der besagten Strategie sei Legal Tech. Alle Expertinnen und Experten äusserten sich dahingehend, dass aktuell oder in nächster Zeit Massnahmen zur Effizienzsteigerung der Abläufe innerhalb der Rechtsabteilung anstehen oder man dies beobachtet. Das Schlagwort 'Legal-Tech' wurde mehrmals genannt. Zwei Experten berichteten von aktuellen Begutachtungen einiger einschlägiger Tools. Ein Experte ergänzte, dass derzeit noch keine solcher Tools im Einsatz sind, dies aber laufend geprüft wird.

#### **4.1.2 Relevante technische Entwicklungen**

Wo es den Expertinnen und Experten möglich war, die sich auf die Rechtsabteilung von Versicherungsunternehmen auswirkenden technischen Entwicklungen zu benennen, wurde durchwegs künstliche Intelligenz erwähnt. Von zwei Experten wurde in diesem Zusammenhang ChatGPT als aktuell besonders relevante Entwicklung bezeichnet. Ein Experte kommentierte diesbezüglich allerdings, dass künstliche Intelligenz und insbesondere ChatGPT zwar in aller Munde sei, aber in der Rechtsabteilung seines Arbeitgebers noch nicht zu einem konkreten Thema geworden ist.

#### **4.1.3 Rechtliche Herausforderungen**

Als immer zentraler werdendes Rechtsgebiet wurde von sämtlichen Expertinnen und Experten zuerst Datenschutz genannt. Mehrere Experten betonten, dass der besagte Themenbereich besonders durch die schnelle Verfügbarkeit und die zunehmend grossen Datenmengen an Komplexität zunimmt. Durch die ortsunabhängige Datenverfügbarkeit

könne man schnell mit zusätzlichen Rechtsordnungen in Berührung kommen, deren Vorgaben man ebenfalls beachten muss. Auch die Zusammenarbeit mit verschiedenen Geschäftspartnern oder Providern werfe vermehrt datenschutzrechtliche Fragen auf. Eine Expertin fügte hinzu, dass Krankenversicherungen im Vergleich zu anderen Versicherungen zusätzliche Herausforderungen mit Blick auf den Datenschutz zu bewältigen haben, zumal im besagten Versicherungszweig besonders heikle Daten bearbeitet werden. Unter gewissen Umständen könne auch das Thema des gläsernen Patienten aufkommen – bspw. innerhalb digitaler Ökosysteme im Gesundheitsbereich.

Drei Experten erwähnten zusätzlich die künftig noch wichtiger werdende Datennutzung und -sammlung, die zu Analyse Zwecken nutzbringend eingesetzt werden kann. Dabei sprachen sie ebenfalls darüber, dass insbesondere KI-Anwendungen diesbezüglich eine wichtige Rolle spielen und sich dadurch gleichwohl rechtliche Frage ergeben werden. Ein Experte hält fest, dass es herausfordernd sein wird, stets sowohl die rechtlichen Möglichkeiten als auch die Grenzen zu erkennen. Eine andere Expertin betonte bei der künftig gesteigerten Datennutzung das höhere Risiko für Cyberangriffe.

Zudem sehen drei Experten künftige Haftungsrisiken voraus, die sich aufgrund der Nutzung neuer Technologien – wie insbesondere künstliche Intelligenz – unter Umständen ergeben werden. Zwei Experten stellten diesbezüglich auf mögliche Fehlprogrammierungen oder Fehlfunktionen ab, welche die einschlägigen Tools aufweisen könnten. Sollten derartige Tools künftig wichtige Aufgaben übernehmen, bestehe die Gefahr ungewollter Auswirkungen.

Ein Experte erwähnte ausserdem das voraussichtlich vermehrte und schnellere Aufkommen von Regulierungen, die den technologischen Entwicklungen Rechnung zu tragen versuchen.

#### **4.1.4 Sich veränderndes Aufgabengebiet der Rechtsabteilung**

Eine Expertin erwähnte, dass sich die bearbeiteten Themen in der Rechtsabteilung bereits in letzter Zeit in eine technologisierte Richtung verlagert haben. So habe man heutzutage bspw. schon oft mit grossen IT-Verträgen zu tun. Sämtliche Expertenaussagen stimmen dahingehend überein, dass sich diverse Vorgänge in der Rechtsabteilung mittels Nutzung

geeigneter technologischer Mittel in naher Zukunft effizienter gestalten werden. Recherchen, Datenaufbereitungen und die Bearbeitung einfacher oder wiederkehrender Rechtsfälle werden gemäss Expertenaussagen künftig immer mehr von entsprechenden Tools wie KI-Anwendungen übernommen. So ergebe sich mehr Zeit für die Bearbeitung von und die umfassende Beratung bei komplexen Rechtsfragen. Ausserdem werde man sich vermehrt strategischen Überlegungen widmen. Ein Experte führte an, dass der Wert der Rechtsabteilung künftig u.a. vermehrt sein wird, zu wissen, wie man KI optimal nutzt und die Daten zielführend analysiert. Zusätzlich werde sich die Rechtsabteilung allgemein deutlich mehr mit Statistiken und Daten beschäftigen. Eine andere Expertin wendet ein, dass die durch Automatisierung und Effizienzsteigerungen erzielte Zeitersparnis teilweise für neuartige Tätigkeiten – wie insbesondere die Kontrolle der eingesetzten Tools – aufgewendet werden muss. Zwei Experten erklärten, dass Legal Operations künftig stark in den Fokus rücken und eine grosse Veränderung bewirken wird.

Mehrmals wurde geäussert, dass die Aufgaben der Rechtsabteilungen stetig mehr interdisziplinäre Verbindungen aufweisen werden. Eine Expertin stützt diese Aussage, indem sie erklärt, dass man als Juristin oder Jurist häufiger in Veränderungsprojekte involviert werde, um die rechtliche Perspektive zu vertreten. Dies bedeute vermehrte Zusammenarbeit mit der IT und anderen relevanten Abteilungen.

#### **4.1.5 Wandlungsbedarf der Rechtsabteilung**

Einerseits wurde erwähnt, dass die IT-Infrastruktur noch nicht genügend vernetzt ist, um eine optimale Effizienz bei den Abläufen innerhalb der Rechtsabteilung zu erreichen – dies müsse verbessert werden. Zwei Expertinnen betonten die Notwendigkeit des Aufbaus resp. Ausbaus des Legal Operations-Bereiches. In diesem Zusammenhang wurde gesagt, dass künftig auch Nicht-Juristen Teil der Rechtsabteilung sein könnten, um den Operations-Bereich zu stärken. Es stelle sich insgesamt vermehrt die Frage, worauf sich die Rechtsabteilung in Zukunft fokussieren soll. Diesbezüglich müsse auch analysiert werden, ob allenfalls aktuelle Tätigkeiten extern vergeben werden sollen. Man müsse insbesondere analysieren und abwägen, ob neue geeignete Tools und Prozessoptimierungen selbst entwickelt oder extern erworben resp. in Auftrag gegeben werden sollen. Ebenfalls erwähnt wurde, dass Ressourcen innerhalb der Rechtsabteilung grosser Unternehmen zunehmend auch für Veränderungsvorhaben eingeplant werden müssen.

Eine Expertin betonte die Notwendigkeit der Einführung geeigneter Kontrollmechanismen, um das Risiko fehlerhafter Aktionen von einschlägigen Tools wie bspw. KI zu minimieren. Eine andere Expertin führte an, dass die Rechtsabteilungen generell datengetriebener, kennzahlenorientierter und wirtschaftlich orientierter werden müssen. Ein weiterer Experte erläuterte, dass die Rechtsabteilung lernen muss, mit technischen Entwicklungen umzugehen und zugleich diesbezügliche Chancen zu erkennen. Sobald das Versichererunternehmen neue Technologien – bspw. zur Entwicklung neuer Produkte – zu verwenden beginnt, muss auch die Rechtsabteilung vorbereitet sein, um die neuartigen juristischen Fragestellungen adäquat beantworten zu können. Die Rechtsabteilung solle sich bereits im Vorfeld mit derartigen Fragen beschäftigen und müsse daher ebenfalls bereit sein, vermehrt neue Rechtsgebiete zu bearbeiten.

Dass sich durch die digitale Transformation auch ethische Fragen ergeben werden, wurde ebenfalls erwähnt. Mehrere Experten hielten abschliessend fest, dass trotz diverser Veränderungen stets noch Personen in der Rechtsabteilung benötigt werden, da nicht sämtliche Aufgaben maschinell ausgeführt werden können.

#### **4.1.6 Anforderungen an Mitarbeitende der Rechtsabteilung**

Aus den durchgeführten Interviews ging die einhellige Expertenmeinung hervor, dass auch für Juristinnen und Juristen technisches Grundverständnis zunehmend an Relevanz gewinnt und verlangt wird. Darüber hinaus betonten alle Expertinnen und Experten, dass künftig auch die Fähigkeit zu interdisziplinärem Denken und Arbeiten deutlich wichtiger wird. Eine Expertin vertiefte dies, indem sie als Beispiel die künftig häufigere Zusammenarbeit mit der Produktentwicklungs-Abteilung sowie das insgesamt notwendige Verständnis des Aufgabengebiets anderer Abteilungen hervorhob. Das stets zentraler werdende analytische Denkvermögen für Mitarbeitende der Rechtsabteilung wurde ebenfalls von mehreren Experten betont. Eine Expertin ergänzte, dass die Fähigkeit, in komplexen Strukturen und Zusammenhängen zu denken, ebenfalls zentral ist. Überdies werde es immer wichtiger, als Juristin risikobasierte Entscheidungsgrundlagen zu schaffen und nicht lediglich darüber Auskunft zu geben, was rechtlich korrekt ist und was nicht. Weitere Experten äusserten sich dahingehend, dass zunehmend Flexibilität, Anpassungsfähigkeit sowie Lernbereitschaft verlangt werden. Einige Fragestellungen, die für interne Juristen

bis anhin noch nebensächlich waren, werden gemäss Expertenaussage künftig zu zentralen Themen der Rechtsabteilung werden. Es sei daher notwendig, sich als Jurist über die eigenen Spezialgebiete hinaus stets aktuell und informiert zu halten.

## **4.2 Diskussion**

Im Rahmen der Diskussion werden die Ergebnisse der Experteninterviews interpretiert und in zusammenführender Weise mit den Erkenntnissen aus der Literaturanalyse verglichen.

### **4.2.1 Allgemeine Interpretation der Ergebnisse**

Insgesamt entsprechen die im Zuge der Experteninterviews erarbeiteten Ergebnisse den Erwartungen. Obwohl es sich bei den in dieser Arbeit untersuchten Themen teilweise um erst in naher Zukunft auftretende Wirkungen geht, war es den Expertinnen und Experten möglich, hierzu relevante aktuelle Entwicklungen und greifbare Einschätzungen für künftige Szenarien zu erläutern.

Es ist anzumerken, dass die Literaturanalyse und die Experteninterviews auf jeweils unterschiedlichen Ausgangspunkten beruhen. Die durchgeführte Literaturanalyse basiert auf den identifizierten Markttrends der Versicherungswirtschaft<sup>194</sup> und somit auf einer ursprünglich betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise. Daraus wurde anschliessend die rechtliche Sicht, d.h. die Perspektive der Rechtsabteilung von Versicherungen, analysiert und herausgebildet. Im Rahmen der Experteninterviews wurde jeweils direkt die Legal-Sicht eingenommen, zumal es sich durchwegs um Expertinnen und Experten aus rechtlichen Abteilungen handelt und deswegen aus dieser Sphäre heraus berichtet wurde. Dies war so angedacht und dadurch entsprechen die Ergebnisse diesbezüglich ebenfalls den Erwartungen.

Durch die Verbindung der Business- und der Legal-Sicht auf das rechtliche Management können nachfolgend verschiedene aktuelle und künftig interessante Aspekte im Sinne einer unternehmerischen Gesamtwürdigung kombiniert werden. Ein Experte erwähnte, dass die Rechtsabteilung vorbereitet sein sollte, sobald das Versicherungsunternehmen

---

<sup>194</sup> Siehe dazu Abschnitt 3.1.2.

bspw. Produkte zu entwickeln beginnt, die mit neuartiger Technologie ausgestattet sind, da sich diesbezüglich auch neuartige rechtliche Fragestellungen ergeben können.<sup>195</sup> Dies stützt die Schlussfolgerung, Legal Management sowohl als eine auf betriebswirtschaftliche Entwicklungen reagierende und andererseits als eine eigens aktiv weiterzuentwickelnde Funktion zu betrachten.

#### **4.2.2 Interpretation bisherige Veränderungen in den Rechtsabteilungen**

Die Frage nach aktuellen Entwicklungen innerhalb der Rechtsabteilung des Arbeitgebers der Experten hatte den Zweck, einen offenen Einstieg in die Interviews zu gestalten und sogleich einen Einblick in den derzeitigen Digitalisierungsstand der Rechtsabteilungen von führenden Versicherungen zu erhalten. Aus der Literaturanalyse gingen diverse Voraussagen für künftig eintretende Szenarien hervor. Zumal in der Literatur oft weit vorausgedacht wird, stellt sich bei praxisnaher Forschung indessen die Frage nach dem tatsächlichen Stand der Praxis.

Es kann festgehalten werden, dass Digitalisierung resp. die digitale Transformation durchwegs ein aktuelles Thema in den Rechtsabteilungen von grossen Versicherungen ist. Sämtliche Expertinnen und Experten erwähnten gegenwärtige und künftige Vorhaben diesbezüglich. Die einen Experten berichteten im Vergleich zu den anderen über umfassendere einschlägige Projekte oder Initiativen. Dies kann teilweise auch auf die unterschiedlichen Funktionen der Experten innerhalb der Rechtsabteilung oder auf die nationale resp. internationale Ausrichtung des Unternehmens bzw. des Unternehmensteils, indem die Experten tätig sind, zurückgeführt werden. Insgesamt kann dennoch gesagt werden, dass sich die Rechtsabteilungen grosser Unternehmen verschiedener Versicherungszweige gegenwärtig und künftig vermehrt mit digitalen Themen beschäftigen.

#### **4.2.3 Interpretation relevante technische Entwicklungen**

Mehrere Expertinnen bezeichneten künstliche Intelligenz und die stetig steigende Datenbearbeitung als besonders relevante technische Entwicklungen. Die eben genannten technischen Entwicklungen wurden ebenfalls in der Literatur als essenziell bewertet. Die Literaturanalyse hat zudem Internet der Dinge (IoT) und das vermehrte Aufkommen von

---

<sup>195</sup> Siehe Abschnitt 5.1.5.

digitalen Ökosystemen als bedeutsame Technologie-Trends innerhalb der Versicherungswirtschaft aufgeführt. Dass diese technischen Entwicklungen von den Expertinnen und Experten kaum benannt wurden, kann darauf zurückgeführt werden, dass sich die Technologie-Trends in der Versicherungsbranche noch nicht auf breiter Basis realisiert haben. Wie bereits erwähnt, kommen Rechtsabteilungen mit konkreten technologischen Entwicklungen teilweise erst in Kontakt, wenn das Versicherungsunternehmen diese ökonomisch zu nutzen beginnt – erst dadurch können sich juristische Fragen ergeben. In umgekehrter Anwendung dieses Gedankengangs kann somit interpretiert werden, dass die erwähnten technischen Entwicklungen – d.h. künstliche Intelligenz vermehrte Datenverarbeitung – bereits auf eine Weise Eingang in die Sphäre der Rechtsabteilung von Versicherungen gefunden haben.

Verschiedenen Expertenaussagen zufolge beobachtet oder beschäftigt man sich in der Rechtsabteilung mit KI, um Optimierungspotenzial künftig nutzen zu können. D.h. künstliche Intelligenz und umfassende Datenbearbeitung manifestieren sich in der Rechtsabteilung vor den anderen in der Literaturanalyse identifizierten Technologie-Trends u.a. deswegen, weil sich die Rechtsabteilung aus eigener Initiative heraus damit auseinandersetzt.

Gemäss den im Rahmen der Literaturanalyse verarbeiteten Quellen werden sich die vier identifizierten Technologie- resp. Markt-Trends mit grosser Wahrscheinlichkeit in den nächsten Jahren realisieren. Sobald Versicherungsunternehmen diese kommerziell umzusetzen beginnen – wie insbesondere durch die Entwicklung neuartiger Produkte oder gar neuer Geschäftsmodelle – dürften die besagten technischen Entwicklungen in Form von zusätzlichen rechtlichen Herausforderungen Teil des Wirkungskreises des Legal Managements werden.

#### **4.2.4 Interpretation rechtliche Herausforderungen**

Sämtliche Expertinnen und Experten betonten die steigende Relevanz des Datenschutzes, zumal immer mehr Daten bearbeitet werden und ortsunabhängig verfügbar sind. Dem Themenkomplex Datenschutz wurde im Rahmen der Literaturanalyse gleichermassen eine gewichtige Rolle zuerkannt. Da sämtliche in dieser Arbeit identifizierten Technologie- resp. Markttrends auf umfassende Datenbearbeitungen zurückgreifen, soll diesem Rechtsgebiet zunehmend Beachtung geschenkt werden. Gemäss Expertenaussage gilt es

zusätzlich insbesondere bei der Zusammenarbeit mit Geschäftspartnern und Providern auf den angemessenen Umgang mit Daten zu achten. Zumal einer der identifizierten Markttrends die Entstehung verschiedener digitaler Ökosysteme voraussagt, stellt die Datenschutz-Thematik in diesem Kontext einen nicht minder bedeutsamen Aspekt dar. In Versicherungszweigen, in denen eine Vielzahl besonders schützenswerter Daten bearbeitet werden, gestaltet sich die Datenschutz-Thematik noch anspruchsvoller. Hierbei ist an Bereiche wie die Kranken- oder Lebensversicherung zu denken, wo im Vergleich zu anderen Sparten mehr Personendaten, wie insbesondere Gesundheitsinformationen, bearbeitet werden.

Nebst dem Schutz von Daten erwähnten mehrere Experten die aktive Nutzung vorhandener Daten zu Analysezwecken, und, dass unter diesem Gesichtspunkt die rechtlichen Fragestellungen voraussichtlich weiter zunehmen. Im Besonderen gilt es das Augenmerk auf KI-Anwendungen zu richten, sollten diese umfassende Datenbearbeitungen vornehmen. Die Literaturanalyse untermauert diese Erkenntnis. Ein Experte erwähnte, dass es künftig herausfordernd sein wird, die rechtlichen Risiken und Chancen betreffend die Datenbearbeitung zu erkennen, zumal die Datenbearbeitung zentral ist für das Versicherungsgeschäft. Unter diesem Aspekt können erneut die beiden Kernaufgaben des Legal Management hervorgehoben werden. Es sind dies die Erkennung und Minimierung rechtlicher Risiken sowie die Nutzung von Chancen, die sich aus rechtlichen Möglichkeiten ergeben.

Während im Bereich des Datenschutzes diverse Vorgaben einzuhalten sind und sich die Rechtsabteilung diesbezüglich mit Risiken konfrontiert sieht, können aus Datenbearbeitungen allenfalls auch rechtliche Möglichkeiten entstehen. Dieser Ansatz kann der Literaturanalyse entnommen werden. Es stellen sich bspw. rechtliche Fragen in Bezug auf das mögliche Vorhandensein von eigentumsähnlichen Rechten an Datenzusammenstellungen oder besonderen Verfahren zur Datenerzeugung. Falls Immaterialgüterrechte beansprucht werden können, entstehen dadurch vielfältige Möglichkeiten, die dem Versicherungsunternehmen beträchtliche Wettbewerbsvorteile und finanziellen Nutzen verschaffen können.

Die voraussichtliche Zunahme von Cyberrisiken wurde im Rahmen der Experteninterviews ebenfalls erläutert. Aus der Literaturanalyse ging diese sich anbahnende Herausforderung gleichermassen hervor. Sowohl die Literatur als auch eine Expertin ordneten

die besagte Thematik neben der Rechtsabteilung insbesondere der IT-Abteilung zu. Es bestehen verschiedenartige rechtliche Vorgaben zum Umgang mit Cyberrisiken, die aufgrund der zunehmenden Relevanz von Cybersicherheit künftig noch mehr im Fokus stehen dürften.

Mehrere Experten erklärten, dass mit dem Aufkommen von KI-Programmen auch zusätzliche Haftungsrisiken auftreten können. Sollten die entsprechenden Tools wichtige Prozesse oder Teilschritte übernehmen, bestehe die Gefahr, dass bspw. durch Fehlprogrammierungen oder Fehlfunktionen negative Auswirkungen verursacht werden. Zum selben Ergebnis kommt die Literaturanalyse. Daraus kann abgeleitet werden, dass es sich bei den einschlägigen haftpflichtrechtlichen Fragestellungen um künftig besonders relevante Herausforderungen für die Rechtsabteilung handelt. Im Zuge der Literaturanalyse wurden ausserdem Haftungsrisiken hinsichtlich weiterer Markttrends festgestellt. So kann insbesondere die Verwendung von IoT-Geräten und deren Abgabe an Versicherte sowie die inadäquate Bearbeitung von Personendaten zu weiteren Haftungsrisiken führen.

Überdies äusserte sich ein Experte zum Thema künftiger Neuregulierungen. Es wird vermutet, dass sich voraussichtlich eine zunehmende Anzahl von Neuregulierungen und deren Entstehung innert kürzerer Zeitabstände manifestieren. Dies sei auf die sich immer schneller weiterentwickelnden Technologie zurückzuführen. Das Themenfeld der Neuregulierungen ist als Ergänzung zur Literaturanalyse zu betrachten, zumal es dort keine ausführliche Erwähnung fand.

Der Themenkreis Verträge und Rechtsgeschäfte fand innerhalb der Literaturanalyse eine eingehendere Erwähnung im Vergleich zu den Ergebnissen der Experteninterviews. Dies kann wiederum damit zusammenhängen, dass entsprechende Rechtsgeschäfte, bei denen die neusten technologischen Trends eine grundlegende Rolle spielen, in der Praxis noch nicht auf breiter Basis konkret zum Thema wurden. Anhand der Literaturanalyse kann interpretiert werden, dass sich die unter Abschnitt 3.2.5 erläuterten rechtlichen Herausforderungen in naher Zukunft realisieren könnten.

#### 4.2.5 Interpretation sich veränderndes Aufgabengebiet der Rechtsabteilung

Zwischen den Erkenntnissen aus der Literaturanalyse und denjenigen aus den Experteninterviews können diverse Übereinstimmungen festgestellt werden. Zusätzlich ergänzen sich die beiden Erkenntnisquellen hinsichtlich einiger Aspekte.

Aus den Expertenaussagen lässt sich die Effizienzsteigerung von Abläufen innerhalb der Rechtsabteilung als thematischer Schwerpunkt herauslesen. Viele Experten äusserten sich hinsichtlich künftiger Szenarien, in denen geeignete Software einige Tätigkeiten der Rechtsabteilung vereinfacht oder gar übernehmen wird. Bspw. Recherchen und Datenaufbereitungen lägen v.a. im Wirkungsbereich der einschlägigen Tools. Die Aufgaben der Juristinnen und Juristen würden sich zudem tendenziell weg von der Bearbeitung standardisierter und wiederkehrender Fragen bewegen. Sobald die entsprechenden Tools diesbezüglich einen merklichen Beitrag leisten, bestünde der Fokus der Rechtsabteilung darin, die komplexen Sachverhalte zu analysieren und die entsprechenden internen Anspruchsgruppen zu beraten. Diese Äusserungen lassen sich dem Bereich der Legal Operations zuordnen, zumal es darum geht, den prozessualen Rahmen zu optimieren, sodass die fachlich-juristischen Aufgaben besser wahrgenommen werden können.

Die Literaturanalyse unterstrich ebenfalls die stetig steigende Relevanz eines angemessenen Legal Operations Managements. Von den Experten wurden derartige Effizienzsteigerungen und insbesondere die Schlagwörter Legal Operations sowie Legal Tech deutlich intensiver angesprochen im Vergleich zu den Erwähnungen innerhalb der Literaturanalyse. Dieser Umstand kann wiederum darauf zurückgeführt werden, dass die Literaturanalyse von betriebswirtschaftlichen Markttrends und den daraus entstehenden Rechtsfragen ausgeht und die Experten von Veränderungen von innen heraus – d.h. von der Rechtsabteilung selbst ausgehend – berichteten.

In Ergänzung zur Literaturanalyse kann angeführt werden, dass das Aufgabengebiet der künftigen Rechtsabteilung ebenfalls darin bestehen wird, sich mit einer Vielzahl von Daten und Statistiken sowie KI-Anwendungen auseinanderzusetzen. Diese Aufgaben können ebenfalls weitestgehend als Ausprägungen des Legal Operations Managements angesehen werden. Gemäss Expertenaussage sind mit der Verwendung von entsprechend fortschrittlichen Tools neuartige Kontrollaufgaben wahrzunehmen, um die Ergebnisse und Aktivitäten im Allgemeinen von bspw. KI-Anwendungen zu überprüfen.

Darüber hinaus wurde im Rahmen der Experteninterviews mehrmals erwähnt, dass sich künftig noch mehr interdisziplinäre Aspekte im Aufgabengebiet der Rechtsabteilung ergeben werden. In der Literaturanalyse wurde dasselbe hervorgehoben. Dieser Umstand wurde in der Literaturanalyse dadurch begründet, dass sich bei den voraussichtlichen Veränderungsmassnahmen von Versicherungsunternehmen nebst ökonomischen Aspekten ebenfalls diverse rechtliche Fragestellungen ergeben. Deswegen wird die Rechtsabteilung künftig stärker in Change-Vorhaben – zusammen mit anderen Abteilungen – miteinbezogen. Eine Expertin begründete die Zunahme interdisziplinärer Arbeit im Rahmen des Interviews mit demselben Szenario – der vermehrte Einbezug der Rechtsabteilung bei Veränderungsprojekten und mehr Zusammenarbeit mit der IT im Allgemeinen.

Im Zuge der Literaturanalyse wurde darauf eingegangen, dass aufgrund der sich durch den Wandel neu ergebenden rechtlichen Herausforderungen auch neue rechtliche Risiken und Chancen entwickeln werden. Dies bedeutet eine gesteigerte Risikofokussierung aber ebenfalls hinzukommende rechtliche Gestaltungsmöglichkeiten für die Rechtsabteilung. Die rechtlichen Fragestellungen werden künftig zunehmend mehr technologische Aspekte beinhalten.

Das Aufgabengebiet der Rechtsabteilung resp. des Legal Managements wird sich gemäss den Erläuterungen künftig in vielerlei Hinsicht verändern. Zum einen bedeutet die digitale Transformation ein intensiveres Legal Controlling, zumal neue potenzielle Risiken auftreten werden und die Rechtsberatung an sich ebenfalls vermehrt in neue fachliche Richtungen geht. Daneben wird Legal Engineering als mehr in Erscheinung tretende Teilaufgabe des Legal Managements zu betrachten sein, da sich aus den technologischen Entwicklungen auch rechtliche Chancen ergeben können, die es wahrzunehmen gilt. Darüber hinaus lässt sich eine starke Fokussierung auf Legal Operations Management voraussagen, die grosses Veränderungspotential mit sich bringen kann. Einfachere oder wiederkehrende Rechtsfragen können durch die Optimierung rechtsrelevanter Abläufe vermehrt an entsprechende Tools delegiert werden, sodass freiwerdende Ressourcen insbesondere für die anderen, oben beschriebenen Aufgaben eingesetzt werden können. Bis die Prozesse derart optimiert sind, dürften im Bereich des Legal Operations Management einige personelle und finanzielle Aufwendungen entstehen.

#### 4.2.6 Interpretation Wandlungsbedarf der Rechtsabteilung

Während der Interviews wurde die durch mehrere Experten geäußerte Meinung vertreten, dass sich der Aufbau resp. Ausbau des Legal Operations-Bereiches lohnt. Diesbezüglich sei es nach Aussage einer Expertin allenfalls notwendig, dass auch Nicht-Juristen, die allerdings u.a. über Operations-Kenntnisse verfügen, Teil der Rechtsabteilung werden, um den eben genannten Legal Operations-Bereich zu stärken. Die Literaturanalyse kommt ebenfalls zu der Erkenntnis, dass künftig zusätzliche Funktionen wie bspw. Legal Project Manager, Legal Coordinator oder Legal Operations Manager eingeführt werden könnten. In Übereinstimmung mit den Ergebnissen der Experteninterviews wird in der Literaturanalyse hervorgehoben, dass die Rechtsabteilung insgesamt noch wirtschaftlich und technisch orientierter sowie kennzahlengetriebener werden sollte und zu diesem Zweck einschlägige Kenntnisse notwendig werden.

Gemäss einer Expertenaussage stellt sich für die Rechtsabteilung vermehrt die Frage, worauf man sich in Zukunft fokussieren soll. In diesem Zusammenhang wurde auch erwähnt, dass man analysieren muss, welche künftigen Aufgaben intern bewältigt und welche allenfalls an externe Dienstleister abgegeben werden. Die Make-or-Buy-Fragestellung wird demnach an Relevanz gewinnen. Diese Frage dürfte sich insbesondere im Hinblick auf Legal-Tech-Ansätze und Prozessoptimierungen im Allgemeinen stellen und betrifft daher wiederum grösstenteils Legal Operations. Gleichwohl kann dieses Überdenken zu einer allfälligen strategischen Neuausrichtung des gesamten Legal Managements beitragen.

Gemäss Expertenaussage müssen künftig Kontrollmechanismen eingebaut werden, um die Aktivitäten von fortgeschrittenen Tools wie bspw. KI-Anwendungen überwachen zu können. Dies würde insbesondere in den Bereich der Legal Operations fallen, wodurch dieser zusätzlich an Bedeutung zulegt. Diesbezüglich ist allerdings auch der Legal Controlling-Ansatz zu verfolgen, um die relevanten Risiken zu identifizieren und zu bearbeiten.

Darüber hinaus wurde im Rahmen der Experteninterviews erläutert, dass die Rechtsabteilung den Umgang mit technologischen Entwicklungen vertiefen und zugleich die dadurch auftretenden Chancen erkennen muss. Zu dieser Empfehlung kommt ebenfalls die Literaturanalyse. Dort wurden die in Zukunft potenziell auftretenden rechtlichen Herausforderungen herausgearbeitet. Dies vermittelt einen gezielten Eindruck darüber, in

welchen Bereichen sich künftig allenfalls rechtliche Chancen aber insbesondere auch Risiken ergeben werden. Sobald Versicherungsunternehmen die eingangs identifizierten Markttrends zu analysieren oder umzusetzen beginnen, verlangt dies nach einer aktiven Teilnahme der Rechtsabteilung. Diese Aussage tätigte ebenfalls ein Experte im Rahmen des Interviews. Ergänzt wurde dies mit der Äusserung, dass sich die Rechtsabteilung vorgängig mit den einschlägigen juristischen Aspekten beschäftigen soll, damit beim tatsächlichen Eintreten derselben eine umfassende Dienstleistung erbracht werden kann.

Im Rahmen der Literaturanalyse wurde überdies festgehalten, dass aufgrund der Zunahme von rechtlichen Risiken und der klaren Tendenz hin zu mehr technologie- und datenbezogenen Rechtsrisiken die Stärkung der Risiko- und Compliance-Funktion nutzbringend ist. Je nach organisationaler Ausgestaltung können Spezialisierungen gefördert werden. Bspw. könnte ein Data Governance-Team eingeführt resp. ausgebaut werden, das an der Schnittstelle von IT und Recht verankert wäre.

#### **4.2.7 Interpretation Anforderungen an Mitarbeitende der Rechtsabteilung**

In Bezug auf die sich verändernden Anforderungen an Mitarbeitende der Rechtsabteilung decken sich die Ergebnisse der Experteninterviews und diejenigen aus der Literaturanalyse in beinahe sämtlichen Punkten.

Aus beiden Erkenntnisquellen geht hervor, dass ein technisches Grundverständnis für Mitarbeitende der Rechtsabteilung immer mehr an Relevanz gewinnt. In der Literaturanalyse wird dies damit begründet, dass die fachlichen Fragen, mit denen sich die Rechtsabteilung befasst, zunehmend einen Technologiebezug aufweisen und sich der unternehmerische Rahmen künftig als deutlich datengetriebener präsentieren wird.

Ebenfalls wurde sowohl in den Experteninterviews als auch im Rahmen der Literaturanalyse betont, dass die Fähigkeit zu interdisziplinärem Denken und Arbeiten stets weiter an Relevanz gewinnen wird. Dies ist insbesondere damit zu begründen, dass vermehrt abteilungsübergreifende Projekte und Zusammenarbeit erwartet werden können. Dadurch ist es für Mitarbeitende der Rechtsabteilung zusätzlich wichtig, die neuen Geschäftsmodelle, Produkte und Abläufe vertieft zu kennen.

Überdies wurde während der Experteninterviews erklärt, dass Flexibilität, Anpassungsfähigkeit sowie Lernbereitschaft ebenfalls erwartet werden. Dies kann damit begründet werden, dass aufgrund neuer rechtlicher Herausforderungen, die sich immer mehr in eine technische Richtung entwickeln werden, auch die internen Juristen aktiv in neue Rechtsgebiete und neuartige Sachverhalte hineindenken müssen.

Überdies kann anhand mehrerer Expertenaussagen und der Literaturanalyse festgehalten werden, dass analytisches Denkvermögen und die Fähigkeit, in komplexen Strukturen und Zusammenhängen zu denken, zunehmend auch von Mitarbeitenden der Rechtsabteilung verlangt werden.

### 4.3 Beantwortung der Forschungsfrage

*«Welche Auswirkungen hat die gegenwärtig und künftig weiterhin stattfindende digitale Transformation der Versicherungsbranche auf das Legal Management von Versicherungsunternehmen in der Schweiz?»*

Die digitale Transformation der Versicherungswirtschaft wirkt sich zunächst auf das Aufgabengebiet des Legal Managements aus. Dadurch entsteht ein voraussichtlicher, teilweiser Wandlungsbedarf der Rechtsabteilung und es ergeben sich neue Anforderungen an die Mitarbeitenden der besagten Abteilung.

Es ist festzustellen, dass sich die digitale Transformation aus zweierlei Perspektiven auf das Legal Management auswirkt. Einerseits aus der Business-Sicht, d.h. indem sich das Versicherungsunternehmen betriebswirtschaftlich weiterentwickelt und bspw. neue Produkte entwickelt oder Geschäftsmodellinnovation betreibt. Durch derartige Veränderungsvorhaben wird schliesslich auch die Rechtsabteilung betroffen sein, zumal sich mit neuartigen unternehmerischen Ansätzen und der Verwendung neuer Technologien auch rechtliche Risiken und Chancen ergeben. Auswirkungen dieser Art sind allerdings erst dann zu erwarten, wenn das Versicherungsunternehmen solche Ansätze zu planen beginnt. Die zweite Perspektive betrifft die Legal-Sicht selbst. Unabhängig von branchenspezifischen Trends kann sich die Rechtsabteilung aktiv von sich aus optimieren. Diesbezüglich bestehen ebenfalls Veränderungen, welche durch die digitale Transformation ausgelöst werden.

Unter Beachtung beider beschriebener Perspektiven kann einerseits eine deutlich steigende Relevanz von Legal Operations Management ausgemacht werden. Die Fokussierung auf den Legal Operations-Bereiches birgt ein grosses Veränderungspotenzial. Die Frage danach, welche Aufgaben künftig durch die interne Rechtsabteilung bearbeitet werden sollen und welche Tätigkeiten allenfalls an externe Dienstleister abgegeben werden, rückt in den Fokus. Darüber hinaus hat sich der Teilbereich Legal Controlling vermehrt der Identifikation und Analyse neuartiger rechtlicher Risiken und Möglichkeiten anzunehmen. Legal Engineering, als künftig ebenso mehr im Fokus stehende Teilausprägung des Legal Managements, wird sich auch zunehmend mit neuen Rechtsgebieten und neuen technologiebezogenen Fragestellungen auseinandersetzen, um die sich bietenden juristischen Möglichkeiten wahrzunehmen und auszugestalten.

Aufgrund der beschriebenen Auswirkungen können sich vermehrt strategische Implikationen ergeben. Ausserdem könnte es zu organisationalen und prozessualen Anpassungen kommen. Möglicherweise werden in der Rechtsabteilung der Zukunft nebst Juristinnen und Juristen auch Personen mit vertieftem technischem Wissen tätig sein, um Legal Operations und Legal-Tech auszubauen. Es ist zu erwarten, dass die Rechtsabteilung zunehmend analyse-, kennzahlen- und insgesamt datenorientierter handeln wird. Zudem wird die Arbeit der internen Juristinnen und Juristen stets interdisziplinärer. Deswegen ist es künftig umso wichtiger, als Rechtsabteilung bereichsübergreifend auch die unternehmenseigenen Geschäftsmodelle, Produkte und Abläufe vertiefter zu kennen.

Von den Mitarbeitenden der Rechtsabteilung wird vermehrt ein technisches Grundverständnis gefordert. Analytisches Denkvermögen und die Fähigkeit, in komplexen Strukturen zu denken, werden ebenfalls wichtiger. Als künftig erforderliche Skills kommen Flexibilität, Anpassungsfähigkeit sowie stetige Lernbereitschaft hinzu.

## **5 Fazit**

Anhand der im ersten Teil der Literaturanalyse verarbeiteten Inhalte konnte der betriebswirtschaftliche Ausgangspunkt der Masterarbeit ergründet und dargelegt werden. Es zeigte sich, dass die technologiebezogenen Markttrends Individualisierung, digitale Ökosysteme, Internet of Thing und künstliche Intelligenz in der Versicherungswirtschaft bis ca. zum Jahre 2030 als richtungweisend angesehen werden können.

Durch die Identifikation der bedeutendsten Markttrends innerhalb der Versicherungswirtschaft war es sodann möglich, einige in diesem Zusammenhang besonders relevante Herausforderungen herauszuarbeiten. Als künftig zunehmend relevanter werdende juristische Handlungsfelder wurden die Themenkomplexe Datenschutz, Rechte an Daten/Immaterialgüterrechte, Cybersicherheit, Haftung/Verantwortlichkeit sowie Verträge/Rechtsgeschäfte erkannt und analysiert.

Daran anknüpfend wurde der Managementbezug hergestellt. Die zuvor dargelegten rechtlichen Herausforderungen liessen sich in den Wirkungskreis des Legal Managements einordnen. Je nach rechtlichem Handlungsbedarf, der sich in Bezug auf die verschiedenen rechtlichen Handlungsfelder unterschiedlich ausgestaltet, sind jeweils andere Teilbereiche des Legal Managements betroffen. Es wurde festgestellt, dass die beiden grundlegenden Funktionen Legal Controlling und Legal Engineering und deren Teilbereiche vermehrt in den Fokus rücken werden. Darüber hinaus kann die zunehmende Relevanz des Legal Operations-Bereiches ein grosses Veränderungspotenzial hervorbringen.

Die Ergebnisse der Literaturanalyse und diejenigen aus den Experteninterviews stimmten hinsichtlich vieler Aspekte überein. Ebenfalls konnten einige sich unterscheidende Ausprägungen festgestellt werden, wodurch sich in Kombination der beiden Erkenntnisquellen ein umfassendes Gesamtbild ergab.

Es kann festgehalten werden, dass sich die digitale Transformation in vielerlei Gestalt auf die Rechtsabteilung und damit auf das Legal Management von Versicherungsunternehmen auswirkt. Es gibt sowohl in Bezug auf das Aufgabengebiet und die organisationale Gestaltung als auch hinsichtlich der künftig verlangten Skills von Mitarbeitenden innerhalb der rechtlichen Abteilungen verschiedene Veränderungen, die sich abzeichnen.

Die Zukunft wird zeigen, wie schnell und inwiefern sich die in dieser Masterarbeit analysierten und herausgearbeiteten Trends manifestieren. Je nachdem, wie sich die Versicherungswirtschaft künftig tatsächlich entwickeln wird, können sich bezüglich der identifizierten Herausforderungen neue Ausprägungen ergeben. Ein vorausschauender Blick aus aktueller Perspektive ist in jedem Fall lohnenswert.

## **6 Reflexion**

Im Rahmen der vorliegenden Masterarbeit konnte der Autor durch die Themenwahl und die gewählte Forschungsmethodik gleichermassen juristisches und betriebswirtschaftliches Wissen anwenden und erwerben. Anhand der im Masterstudiengang Management and Law erlangten Fach- und Methodenkenntnisse konnte die vorliegende Masterarbeit angemessen geplant und durchgeführt werden. Die Kombination der umfassenden interdisziplinären Literaturanalyse und der empirischen Datenerhebung wird als besonders nutzbringend und lehrreich betrachtet. Die Durchführung der durchwegs sehr angenehmen und mehrwertreichen Experteninterviews war eine interessante Erfahrung. Die während der Ausarbeitung der Masterarbeit entstandenen Herausforderungen konnten stets bewältigt werden.

**Wahrheitserklärung**

Hiermit erkläre ich, die vorliegende Arbeit selbstständig, ohne Mithilfe Dritter und nur unter Benützung der angegebenen Quellen verfasst zu haben.

Gleichzeitig nehme ich zur Kenntnis, dass die ausschliesslichen Verwendungsbefugnisse dieser Arbeit bei der ZHAW liegen. Das Recht auf Nennung der Urheberschaft bleibt davon unberührt.

Schaffhausen, 31. Mai 2023

Luca Santoro