

IMAGO · ATELIER

Whitepaper 11 · Öffnungsthema

Regulierung als Innovationsmotor

Was die Versicherungsbranche von Basel III lernen kann — und warum der EU AI Act eine Chance ist

Über regulatorischen Druck als strategische Ressource, Compliance-Intelligenz als Wettbewerbsvorteil und die Versicherungsbranche als Laboratorium für KI-Governance

Silvia Mann-Kundt

Systems Thinker · Imago Atelier
complexity-organizer.com · 2026

Abstract

Die Versicherungsbranche ist eine der wenigen Industrien, die Regulierungswellen als strategische Ressource erprobt hat. Basel III für Banken, Solvency II für Versicherer — beide Rahmenwerke wurden zunächst als bürokratische Last behandelt und erwiesen sich im Rückblick als Beschleuniger von Risiko-, Daten- und Kapitalkompetenz für die Institute, die sie aktiv gestalteten statt reaktiv absorbierten. Mit dem EU AI Act (Verordnung EU 2024/1689) steht die Versicherungsbranche vor derselben Weggabelung. KI-Systeme für Risikobeurteilung und Tarifierung sind explizit als hochriskant klassifiziert (Anhang III, 5c) — mit Sanktionen bis zu 35 Millionen Euro oder 7 % des weltweiten Jahresumsatzes. Gleichzeitig zeigt die EIOPA-Markterhebung 2024, dass 50 % der Nicht-Leben-Versicherer bereits KI-Modelle produktiv einsetzen. Das Fenster zwischen Compliance-Pflicht und Differenzierungschance ist offen — aber es schließt sich. Dieses Paper entwickelt aus systemtheoretischer, managementtheoretischer und neuroleadership-gestützter Perspektive, warum Regulierung kein Innovationshemmnis ist, sondern der präziseste externe Komplexitätsanreiz, den eine Branche erhalten kann.

Schlüsselwörter: EU AI Act · Solvency II · Basel III · Versicherungsregulierung · AI Governance · EIOPA · DORA · Compliance-Intelligenz · Regulierungsarbitrage

01 · EINLEITUNG

Die Weggabelung

Im Jahr 2010, als der Basler Ausschuss für Bankenaufsicht die Basel-III-Anforderungen veröffentlichte, war die initiale Reaktion des Bankensektors einheitlich: Belastung, Kosten, bürokratischer Überwuchs. Die Eigenkapitalanforderungen wurden als Wettbewerbsnachteil gegenüber US-amerikanischen Instituten gerahmt, als Innovationsbremse, als Ausdruck überbordender europäischer Regulierungslust.

Zehn Jahre später zeigte sich ein anderes Bild: Die Institute, die Basel III als strategisches Gestaltungsprojekt begriffen hatten — die ihre Risikodatenarchitektur, ihre Governance-Strukturen und ihre Kapitalmodelle als Kern eines neuen Geschäftsmodells entwickelten — waren resilienter, vertrauenswürdiger und technologisch leistungsfähiger als jene, die nur compliant waren. Regulierung hatte nicht gebremst. Sie hatte differenziert.

Die Versicherungsbranche kennt denselben Mechanismus aus eigener Erfahrung: Solvency II, eingeschlagen als Belastung, wurde über Zeit zur Basis für ein strukturierteres Risikomanagement, bessere Kapitalallokation und — für die Besten — zur strategischen Kommunikationsgrundlage gegenüber Kapitalmärkten und Kunden. Heute überarbeitet die EU-Kommission Solvency II erneut; die neuen Vorschriften sind erstmals ab 30. Januar 2027 anzuwenden (Richtlinie EU 2025/2).

Jetzt, im Jahr 2026, steht die Branche vor derselben Weggabelung: Der EU AI Act ist in Kraft. Versicherungs-KI für Risikobeurteilung und Tarifierung ist explizit als hochriskant klassifiziert. Die Frage ist nicht ob, sondern wie die Branche reagiert. Und das „Wie“ entscheidet über die nächste Differenzierungswelle.

THESE I *Wer AI Governance als Compliance-Aufgabe begreift, verliert. Wer sie als Differenzierungschance begreift, gewinnt. Das ist keine Zukunftsprognose. Es ist die Lektion aus 15 Jahren Finanzmarktregulierung.*

02 · REGULATORISCHER KONTEXT

Die aktuelle Regulierungslandschaft für KI in der Versicherung

2.1 Der EU AI Act und die Hochrisikoklassifizierung

Die Verordnung (EU) 2024/1689 — der EU Artificial Intelligence Act — ist am 2. August 2024 in Kraft getreten und wird stufenweise über zwei Jahre implementiert. Für die Versicherungsbranche ist Anhang III, Ziffer 5(c) die entscheidende Bestimmung: KI-Systeme,

die für Risikobeurteilung und Preisgestaltung in Bezug auf natürliche Personen bei Lebens- und Krankenversicherungen eingesetzt werden, gelten explizit als Hochrisiko-KI.

EU AI ACT · ANHANG III, 5(C) · HOCHRISIKO-KI VERSICHERUNG KI-Systeme für Risikobeurteilung und Preisgestaltung bei natürlichen Personen im Bereich der Lebens- und Krankenversicherung. Sanktionen: bis zu 35 Mio. EUR oder 7 % des weltweiten Jahresumsatzes bei schwersten Verstößen. (EU 2024/1689, Artikel 99)

Die Konsequenzen für Versicherer, die KI-Modelle in Underwriting, Tarifierung und Schadenbearbeitung einsetzen, sind erheblich: Anforderungen an Risikomanagement-Systeme, technische Dokumentation, Datenschutz und Governance, Transparenz und Erklärbarkeit sowie menschliche Überwachung (Human Oversight). Die EIOPA hat hierfür 2025 einen Draft Opinion on AI Governance and Risk Management veröffentlicht, der national supervisory reviews an den Fairness-Anforderungen des AI Act ausrichtet.

Eine aktuelle MDPI-Studie (2025) auf Basis eines 12,4-Millionen-Datensatzes von vier paneuropäischen Versicherern quantifiziert, was bisher als abstrakt galt: Algorithmischer Bias in KI-Underwriting-Systemen erzeugt messbare Kapital-SCR-Veränderungen unter der Solvency-II-Standardformel – und erhöht das Sanktionsrisiko nach AI Act Artikel 99 (Hickman et al. 2025). Governance ist nicht mehr akademisch. Sie ist versicherungsmathematisch.

2.2 Die regulatorische Schichtung

Der AI Act ist nicht isoliert zu verstehen. Für Versicherer in der EU akkumulieren sich mehrere Regulierungsrahmen gleichzeitig:

Regulierungsrahmen	Kerninhalt für Versicherer	Status 2026
EU AI Act (2024/1689)	Hochrisiko-KI, Governance, Erklärbarkeit, Human Oversight	In Kraft seit Aug. 2024, Phased implementation
Solvency II Review (2025/2)	Kapitalanforderungen, Governance, Nachhaltigkeit, Proportionalität	Anzuwenden ab 30.01.2027
DORA (2022/2554)	Digitale operationale Resilienz, IKT-Risikomanagement, Incident Reporting	In Kraft seit Jan. 2025
EIOPA AI Governance Opinion	KI-Governance-Anforderungen, Modell-Risikomanagement, Fairness	Draft 2025, Finalisierung ausstehend
Data Act (2023/2854)	Datenzugang, Datennutzung, Datenwirtschaft	Anwendbar seit Sept. 2025
GDPR / Automated Decision-Making	Art. 22 DSGVO: Recht auf menschliche Überprüfung bei automatisierten Entscheidungen	Gilt bereits, KI-Act ergänzt

Die Kumulation dieser Anforderungen ist kein Zufall. Sie spiegelt eine politische Grundentscheidung der EU: Vertrauen als Infrastrukturprinzip. Digitale Resilienz, KI-

Governance, Datenkontrolle und Kapitalstabilität sind keine isolierten Regulierungsgebiete — sie sind Dimensionen desselben systemischen Ziels: die europäische Finanzwirtschaft vertrauenswürdig zu machen.

THESE II *Die regulatorische Schichtung auf Versicherer ist keine Überlastung. Sie ist die externe Architektur eines strategischen Kompetenzprofils: Risiko, Daten, Kapital, Vertrauen. Versicherer, die das verstehen, bauen gerade den Wettbewerbsvorteil der nächsten Dekade auf.*

03 · HISTORISCHE ANALOGIE

Basel III und Solvency II: Was die Geschichte lehrt

3.1 Basel III als Präzedenzfall

Basel III — veröffentlicht 2010 als Antwort auf die Finanzmarktkrise 2008 — erhöhte die Eigenkapitalanforderungen, verschärfte Liquiditätsstandards und mandatierte robustere Risikomanagement-Systeme. Die initiale Diagnose der Branche war eindeutig: Wettbewerbsnachteil gegenüber weniger regulierten Märkten, erhöhte Compliance-Kosten, reduzierte Kreditkapazität.

Was stattdessen entstand, war das Gegenteil — aber nur für die Institute, die strategisch reagierten. Diese Institute entwickelten in der Auseinandersetzung mit Basel III drei Kernkompetenzen, die sie mittel- und langfristig differenzierten: erstens eine Datenkompetenz, weil granulares Risikodaten-Management plötzlich kapitalrelevant war; zweitens eine Governance-Kompetenz, weil die dritte Säule Offenlegungsanforderungen schuf, die interne Transparenz als externe Vertrauensressource verwendbar machten; und drittens eine Modellierungskompetenz, weil interne Modelle, die regulatorische Vorgaben antizipieren konnten, Kapitaleffizienz ermöglichten.

Das entscheidende Muster: Regulierung als externe Komplexitätsanforderung. Sie zwang Institute, intern eine Komplexität aufzubauen, die vorher nicht vorhanden war — und die sich als Wettbewerbsvorteil erwies, sobald der Markt unter ähnlichen Bedingungen operierte.

3.2 Solvency II und die Versicherungsbranche

Solvency II — in Deutschland seit 2016 vollständig anwendbar — folgte derselben Logik. Das drei-Säulen-Modell (quantitative Kapitalanforderungen, qualitative Governance-Standards, Berichterstattung) schuf ähnliche Differenzierungsmöglichkeiten. Versicherer, die die Governance-Anforderungen der zweiten Säule als Anlass für echte ORSA-Entwicklung (Own Risk and Solvency Assessment) nutzten, entwickelten Risiko-Managementfähigkeiten, die ihre Kapitalallokation und ihre strategische Entscheidungsqualität verbesserten.

Versicherer, die ORSA als Dokumentationsaufgabe behandelten, haben ein Dokument – und eine versäumte Chance.

Das Solvency-II-Review (Richtlinie 2025/2), erstmals anwendbar ab 30. Januar 2027, wiederholt diesen Zyklus: neue Governance-Anforderungen (Säule 2), erweiterte Berichterstattungspflichten (Säule 3), Integration von Nachhaltigkeitsrisiken. Wieder eine Weggabelung zwischen Compliance-Dokumentation und strategischer Kapazitätsentwicklung.

3.3 Das strukturelle Muster

Aus beiden historischen Beispielen lässt sich ein strukturelles Muster ableiten, das für den EU AI Act relevant ist:

Compliance-Reaktion (verliert)	Strategische Reaktion (gewinnt)
Regulierung als externe Pflicht	Regulierung als interne Kompetenzentwicklung
Minimale Erfüllung der Anforderungen	Aufbau von Kapazitäten, die Anforderungen antizipieren
Governance als Dokumentationsaufgabe	Governance als Entscheidungsqualitäts-Infrastruktur
Daten für Reporting-Zwecke	Daten als strategische Ressource
Externe Berater als primäre Wissensquelle	Interne Kompetenz als primäre Wissensquelle, Berater als Ergänzung
Regulierung als Kostentreiber kommuniziert	Regulierungskompetenz als Vertrauenssignal kommuniziert

04 · CHANCENDIMENSION

Der EU AI Act als strategisches Differenzierungsinstrument

4.1 Die EIOPA-Markterhebung als Ausgangsbefund

Die EIOPA-Markterhebung 2024 liefert den Ausgangsbefund für die strategische Einschätzung: 50 % der Nicht-Leben-Versicherer und 24 % der Lebensversicherer setzen bereits KI-Modelle produktiv ein; weitere 30–39 % planen die Adoption innerhalb von drei Jahren (EIOPA 2024). Die Branche ist in einer Adoptionsphase – und reguliert diese Adoption jetzt.

Das erzeugt eine spezifische Wettbewerbssituation: Die First Mover, die bereits KI einsetzen, stehen vor dem größten unmittelbaren Compliance-Aufwand – aber auch vor der größten Gelegenheit, ihre KI-Governance-Systeme als Wettbewerbsvorteil zu entwickeln. Die Spätadopter haben mehr Zeit, werden aber ältere Systeme in ein reiferes Regulierungsumfeld

einführen. Keine Position ist per se vorteilhaft. Entscheidend ist, wie die Governance entwickelt wird.

4.2 Vier strategische Differenzierungsfelder

Aus den Hochrisiko-Anforderungen des AI Act ergeben sich vier konkrete Felder, in denen Versicherer echte strategische Differenzierung aufbauen können – und nicht nur Compliance-Dokumentation:

- Erklärbarkeit als Kundenvertrauen: Die AI-Act-Anforderung nach Erklärbarkeit von Hochrisiko-KI ist gleichzeitig eine Marktanforderung: Kunden, die verstehen, warum ein Tarif berechnet wurde, vertrauen dem Anbieter mehr. Versicherer, die Explainability als echte Kommunikationsinvestition statt als technisches Compliance-Artefakt entwickeln, gewinnen Kundenbindung.
- Fairness als Risikomanagement: Die MDPI-Studie (2025) zeigt, dass algorithmischer Bias nicht nur ein ethisches, sondern ein Kapitalrisiko ist – er verändert die Solvency-II-SCR. Versicherer, die Fairness-Metriken (Statistical Parity Difference, Disparate Impact Ratio) in ihr Modellrisikomanagement integrieren, reduzieren gleichzeitig Regulierungs- und Kapitalrisiko.
- Human Oversight als Führungskompetenz: Die AI-Act-Anforderung nach menschlicher Überwachung von Hochrisiko-KI zwingt Versicherer, Entscheidungsarchitekturen zu entwickeln, in denen menschliche Urteilskraft und algorithmische Empfehlung sinnvoll interagieren. Das ist eine Governance-Kapazität, die weit über Compliance hinausgeht.
- Technische Dokumentation als Wissenssystem: Die Dokumentationspflichten des AI Act sind, wenn ernst genommen, eine Aufforderung, ein strukturiertes Wissen über die eigenen KI-Systeme aufzubauen. Versicherer, die das als Wissenssystem statt als Ablageaufgabe behandeln, entwickeln eine institutionelle KI-Kompetenz, die Wettbewerber nicht kopieren können.

THESE III *Die Hochrisikoklassifizierung von Versicherungs-KI im AI Act ist kein Nachteil für die Branche. Sie ist eine Markteintrittsbarriere gegen Wettbewerber ohne Regulierungserfahrung – und ein Vertrauenssignal gegenüber Kunden und Aufsehern, das sich in Kapitalkosten übersetzt.*

05 · PERSPEKTIVE I

Systemtheorie: Regulierung als externe Komplexitätsanforderung

5.1 Ashby's Law und regulatorische Komplexität

William Ross Ashby's „Law of Requisite Variety“ (1956) beschreibt, dass ein System seine Umwelt nur dann regulieren kann, wenn seine interne Variabilität mindestens so groß ist wie die der Umwelt. Dieser systemtheoretische Grundsatz hat eine direkte Konsequenz für den Umgang mit Regulierung: Regulierung erhöht die Komplexität der Umwelt eines Unternehmens. Unternehmen, die ihr internes Komplexitätsmanagement nicht entsprechend entwickeln, verlieren die Fähigkeit, diese Umwelt zu navigieren.

In Luhmanns Terminologie: Regulierung schafft ein Komplexitätsgefälle zwischen regulatorischer Umwelt und organisationalem System. Compliance-Reaktion – das minimale Erfüllen externer Anforderungen ohne interne Systemveränderung – reduziert dieses Gefälle nicht. Es kaschiert es. Strategische Reaktion hingegen übersetzt das Gefälle in interne Komplexitätsentwicklung: neue Fähigkeiten, neue Datenarchitekturen, neue Entscheidungsstrukturen.

5.2 Autopoiesis und regulatorische Irritation

Luhmanns Konzept der Autopoiesis beschreibt Organisationen als sich selbst erzeugende Systeme, die primär ihre eigenen Strukturen reproduzieren. Externe Anforderungen – wie Regulierung – können von autopoietischen Systemen nicht direkt eingeschrieben werden. Sie können das System nur irritieren – als Angebot an das System, seine eigene Struktur anzupassen.

Compliance-Theater ist, in diesem Rahmen, die autopoietische Reaktion eines Systems, das Irritation absorbiert ohne Strukturveränderung: Es erzeugt Dokumentation, Prozesse und Formulare, die die Irritation nach außen sichtbar dämpfen, ohne dass die innere Systemlogik sich verändert. Das erklärt, warum manche Versicherer nach Jahren Solvency-II-Compliance noch immer kein echtes ORSA-Verständnis entwickelt haben: Das System hat die Irritation prozeduralisiert, nicht internalisiert.

Strategische Regulierungsreaktionen sind dagegen strukturelle Kopplungen im Luhmannschen Sinne: Die Organisation entwickelt Mechanismen, durch die regulatorische Anforderungen zu Irritationsquellen für interne Kompetenzneubildung werden – nicht nur für Dokumentationsproduktion.

5.3 Vertrauen als systemische Ressource

In Luhmanns Vertrauensstheorie (1968) reduziert Vertrauen soziale Komplexität: Es ermöglicht Handlungssicherheit in Situationen, in denen vollständige Information nicht möglich ist. Für Versicherer ist Vertrauen kein weicher Wert – es ist das Kernprodukt: Kunden kaufen eine Zusage über zukünftiges Verhalten unter Unsicherheit. KI in der Versicherung greift direkt in diese Vertrauensstruktur ein: Wenn ein Algorithmus einen Tarif berechnet oder eine Schadensregulierung empfiehlt, ist die Transparenz dieses Algorithmus eine Bedingung der Vertrauensmöglichkeit.

Der EU AI Act adressiert diese Vertrauensstruktur regulatorisch. Versicherer, die das verstehen, begreifen: Der AI Act ist nicht Regulierung von Technologie. Er ist Regulierung von Vertrauen.

THESE IV *Die Versicherungsbranche hat ein strukturelles Kompetenzprofil entwickelt, das sie besser als fast jede andere Industrie auf die Anforderungen des EU AI Acts vorbereitet: Risikobewertung unter Unsicherheit, regulatorische Compliance-Erfahrung,*

Kapitalisierungslogik. Diese Kompetenzen sind übertragbar – wenn die Branche sie aktiv transferiert.

06 · PERSPEKTIVE II

Neuroleadership: Warum Führung unter Regulierungsdruck systematisch falsch entscheidet

6.1 SCARF und Bedrohungsreaktion auf Regulierung

Regulierungsankündigungen aktivieren in Führungskräften mit hoher Verlässlichkeit das SCARF-Bedrohungssystem (Rock 2008). Die fünf Dimensionen werden gleichzeitig unter Druck gesetzt: Status (externe Kontrolle durch Regulierer), Certainty (Unklarheit über genaue Anforderungen), Autonomy (eingeschränkte Gestaltungsfreiheit), Relatedness (potenzielle Interessenkonflikte mit Aufsichtsbehörden) und Fairness (Wettbewerbsverzerrung durch uneinheitliche Durchsetzung).

Das Ergebnis dieser simultanen SCARF-Bedrohungsaktivierung ist neurobiologisch gut dokumentiert: Der präfrontale Kortex – zuständig für strategisches Denken, Planung und kreative Problemlösung – verliert Kapazität. Das limbische System übernimmt mit reaktiven Vermeidungsstrategien. In Führungsentscheidungen unter Regulierungsdruck bedeutet das: Der Modus wechselt von strategischer Chance-Suche zu taktischem Risiko-Vermeiden. Das produziert systematisch die Compliance-Reaktion statt der strategischen Reaktion.

6.2 Grawes Konsistenztheorie und regulatorische Veränderungsangst

Grawes Konsistenztheorie (2004) beschreibt, dass psychische Systeme nach Konsistenz streben – nach Übereinstimmung zwischen motivationalen Zielen und gelebter Realität. Regulierung stört diese Konsistenz: Sie verändert die Spielregeln, ohne dass die innere Logik des Systems sich bereits angepasst hat. Die motivationale Inkongruenz, die dabei entsteht, aktiviert Vermeidungsschemata (Grawe 2004: 189 f.).

Führungskräfte, die Regulierung als Bedrohung ihrer Konsistenz erleben, reagieren mit Minimierung des Aufwands – also mit Compliance-Reaktion. Führungskräfte, die Regulierung als Chance zur Konsistenzsteigerung erleben – weil regulatorische Kompetenz mit ihren motivationalen Zielen (Exzellenz, Wettbewerbstüchtigkeit, Vertrauenswürdigkeit) übereinstimmt – entwickeln Annäherungsschemata. Der Unterschied liegt nicht in der Regulierung. Er liegt im Bedeutungsrahmen, den Führung ihr gibt.

6.3 Neuroplastizität und Lernfähigkeit unter Regulierungsdruck

Rock (2009) betont die Neuroplastizität als Basis für Kompetenzentwicklung. Regulierung – als externe Anforderung, neue Fähigkeiten zu entwickeln – kann, wenn richtig gerahmt, ein Lernstimulus sein: Sie gibt einen konkreten Anlass, neue neuronale Muster zu etablieren, neue

Kompetenzen zu kondensieren, neue Entscheidungsarchitekturen zu entwickeln. Das setzt voraus, dass die organisationale Kultur Lernfähigkeit unterstützt — was, wie WPO9 zeigt, eine Kindness-Voraussetzung ist.

Organisationen, die Regulierung als Lernstimulus nutzen wollen, brauchen eine Führungskultur, in der das Zugeben von Nicht-Wissen über neue regulatorische Anforderungen keine Status-Bedrohung ist. Das ist keine weiche Bedingung. Es ist die neurobiologische Grundvoraussetzung für strategische Regulierungsreaktion.

THESE V *Die Compliance-Reaktion auf den EU AI Act ist kein strategisches Versagen. Sie ist die neurobiologisch erwartbare Reaktion auf simultane SCARF-Bedrohungsaktivierung. Sie zu überwinden erfordert keine klügeren Strategien. Es erfordert Bedeutungsarchitektur: einen Rahmen, in dem Regulierung als Lernchance erlebt wird statt als Bedrohung.*

07 · PERSPEKTIVE III

Managementtheorie: Regulierungsarbitrage und First-Mover-Kompetenz

7.1 Regulierungsarbitrage als strategische Option

Die Ökonomie der Regulierungsarbitrage — das Ausnutzen von Unterschieden in regulatorischen Anforderungen zwischen Jurisdiktionen oder Sektoren — wird in der strategischen Managementliteratur überwiegend defensiv behandelt: als Risiko oder als ethisches Problem. Im Kontext des EU AI Acts hat sie jedoch eine strategisch attraktive Variante: die Arbitrage zwischen Regulierungsreife.

Versicherer, die Hochrisiko-KI-Systeme unter den Anforderungen des AI Acts entwickeln, entwickeln gleichzeitig eine Kompetenz, die in weniger regulierten Märkten einen Qualitätsvorteil darstellt. Sie haben die Dokumentation, die Prozesse, die Governance-Strukturen, die Fairness-Metriken. Das ist kein Compliance-Overhead. Es ist ein Exportartikel.

7.2 Porter's Competitive Advantage und Regulierungsdruck

Michael Porters Grundlagenartikel „The Competitive Advantage of Nations“ (1990) enthielt eine These, die damals als kontraintuitiv galt: Anspruchsvolle, gut regulierte Heimatmärkte stärken die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen im globalen Wettbewerb. Porter zeigte, dass japanische Automobilhersteller durch die strengen Umwelt- und Sicherheitsstandards des japanischen Heimatmarkts gezwungen wurden, höhere Qualitäts- und Effizienzstandards zu entwickeln als ihre US-Konkurrenten — was ihnen später auf dem Weltmarkt zum Vorteil gereichte.

Dieselbe Logik gilt für europäische Versicherer und den EU AI Act. Die regulatorisch bedingten Anforderungen an Erklärbarkeit, Fairness, Dokumentation und Human Oversight sind höher

als in den meisten anderen Jurisdiktionen. Versicherer, die diese Anforderungen als Qualitätsstandard internalisieren, entwickeln KI-Systeme, die weltweit als vertrauenswürdiger gelten – und das in einer Zeit, in der KI-Vertrauen zu einem knappen Gut wird.

7.3 Wettbewerbsstrategie in drei Reaktionstypen

Basierend auf der historischen Analyse und dem strategischen Rahmen lassen sich drei Reaktionstypen auf den EU AI Act unterscheiden, die jeweils unterschiedliche Wettbewerbspositionen erzeugen:

Reaktionstyp	Konsequenz
Compliance-Reaktion: Minimale Erfüllung der AI-Act-Anforderungen durch externe Beratung, Dokumentationsproduktion ohne interne Systemveränderung.	Kurzfristig kostengünstig, mittelfristig teuer: Sanktionsrisiko bei BaFin/EIOPA-Review bleibt hoch, interne KI-Kompetenz entsteht nicht, Abhängigkeit von externen Anbietern wächst.
Governance-Reaktion: Aufbau interner Governance-Strukturen, die AI-Act-Anforderungen erfüllen und dabei tatsächlich Entscheidungsqualität verbessern.	Mittelfristig überlegen: Interne Kompetenz entsteht, Regulierungsrisiko sinkt, begrenzte Differenzierung im Markt durch Qualitätssignal.
Strategische Reaktion: AI-Act-Governance als Basis für Produkt- und Markendifferenzierung, Kundenkommunikation und regulatorisches Vertrauenskapital.	Langfristig überlegen: First-Mover-Kompetenz in KI-Vertrauensökonomie, höhere Kundenbindung, geringere Kapitalkosten durch regulatorische Reputation.

08 · SYNTHETISCHE THESEN

Vier irritierende Thesen für die Versicherungsbranche

These A: Der EU AI Act ist das günstigste Förderprogramm für KI-Kompetenz, das je aufgelegt wurde

Kein Unternehmen würde freiwillig Fairness-Metriken für seine Underwriting-Modelle entwickeln, menschliche Überwachungsstrukturen für KI-Empfehlungen bauen, vollständige technische Dokumentation für seine KI-Systeme erstellen und institutionelle Risikobewertungsprozesse für KI-Systeme einrichten. Der AI Act macht das zur Pflicht. Wer diesen Aufwand als Förderprogramm für seine eigene KI-Kompetenz liest, gewinnt. Wer ihn als Bürokratieaufwand liest, zahlt zweimal: einmal für die Compliance, einmal für die entgangene Kompetenz.

THESE A *Der EU AI Act kostet Versicherer Geld. Dafür erhalten sie – wenn sie strategisch reagieren – genau das, was ihnen fehlt: eine strukturierte KI-Governance-Kompetenz, die ihr Produkt glaubwürdiger macht als das jedes Wettbewerbers ohne diese Regulierung.*

These B: Versicherer, die ORSA ernst genommen haben, haben bereits den Großteil der AI-Act-Hausaufgaben erledigt

Das Own Risk and Solvency Assessment (ORSA) unter Solvency II verlangt von Versicherern, ihre eigenen Risiken zu modellieren, zu dokumentieren und einer internen Plausibilisierung zu unterziehen. Genau dieselbe Logik fordert der AI Act für Hochrisiko-KI: Risikoidentifikation, Dokumentation, interne Prüfprozesse. Versicherer, die ORSA als echtes Governance-Instrument entwickelt haben, verfügen über die Denk- und Prozessarchitektur, die AI-Act-Compliance braucht. Sie müssen sie nur auf KI-Systeme anwenden.

THESE B *Die Versicherungsbranche hat mit Solvency II eine regulatorische Kompetenz entwickelt, die in der KI-Governance fast direkt übertragbar ist. Der große Fehler wäre, das nicht zu erkennen und stattdessen alles neu zu erfinden – oder extern einzukaufen.*

These C: Die gefährlichste Strategie ist nicht Non-Compliance. Es ist Schein-Compliance.

Non-Compliance ist messbar, sanktionierbar und korrigierbar. Schein-Compliance – vollständige Dokumentation, die kein echtes Governance-Verständnis repräsentiert – ist weder messbar noch sanktionierbar im laufenden Betrieb. Sie erzeugt jedoch einen spezifischen Schaden: Sie gibt dem Management das Gefühl von regulatorischer Sicherheit, das in Wirklichkeit nicht existiert. Wenn ein Aufsichtsproblem eintritt – eine KI-Entscheidung, die gegen Fairness-Anforderungen verstößt; ein Datenproblem, das das KI-Modell korrumpiert hat – entfaltet sich die Diskrepanz zwischen Dokumentation und Realität als systemisches Versagen.

STRUKTURELLES RISIKO *Versicherer, die AI-Act-Governance als Dokumentationsaufgabe behandeln, bauen kein regulatorisches Risiko ab. Sie verschieben es – und vergrößern es: weil sie die internen Kompetenzlücken nicht schließen, die später im Schadensfall sichtbar werden.*

These D: AI Governance ist für Versicherer kein IT-Thema. Es ist ein Produkt-Thema.

In den meisten Versicherungsunternehmen ist KI-Governance ein IT-Thema oder ein Compliance-Thema. Das ist die falsche organisationale Einbettung. KI-Systeme in der Versicherung berühren das Kernprodukt: die Beurteilung von Risiken und die Berechnung von Preisen. Wenn diese Systeme nicht fair, nicht erklärbar und nicht nachvollziehbar sind, ist das Produkt fehlerhaft – nicht die IT.

AI Governance als Produktthema bedeutet: Produktmanager sind für die Governance ihrer KI-Systeme verantwortlich. Underwriter verstehen die Fairness-Anforderungen, die für ihre Modelle gelten. Vertrieb kann erklären, warum KI-gestützte Tarife fair sind. Das ist ein Kulturwandel, keine IT-Initiative.

THESE D *Wenn AI Governance in Ihrer Versicherung primär ein IT- oder Compliance-Thema ist, haben Sie die wichtigste strategische Weichenstellung noch nicht getroffen. KI-Governance gehört in die Produktverantwortung.*

09 · AUSBLICK

Die nächsten drei Jahre

Die Implementierungszeitlinie des EU AI Acts, die Überarbeitung von Solvency II und die Fertigstellung der EIOPA-AI-Governance-Opinion schaffen in den nächsten drei Jahren einen regulatorischen Konvergenzpunkt, der die strategische Position von Versicherern erheblich verändern wird. Versicherer, die jetzt in interne Governance-Kompetenz investieren, werden diesen Punkt mit einem Vorsprung erreichen, der sich über Jahre nicht aufholen lässt.

Die Analogie zu Basel III und Solvency II zeigt: Dieser Vorsprung entsteht nicht durch höhere Budgets, sondern durch früheres Verstehen. Verstehen, dass Regulierung kein Hemmnis ist, sondern ein Katalysator. Verstehen, dass Compliance-Dokumentation nicht Governance-Kompetenz ist. Verstehen, dass der EU AI Act keine Ausnahme vom Markt macht — er strukturiert ihn neu.

Für das Imago Atelier ist dieses Themenfeld ein Kernanliegen. Die erste Lab Session des Ateliers widmete sich dem EU AI Act und semantischer Inkohärenz. Dieses Paper setzt die Analyse fort — mit dem expliziten Fokus auf die Versicherungsbranche, die wie keine andere Industrie die historischen Präzedenzfälle kennt, um den nächsten Regulierungszyklus strategisch zu gestalten statt reaktiv zu absorbieren.

„Wer AI Governance als Compliance-Aufgabe begreift, verliert. Wer sie als Differenzierungschance begreift, gewinnt.“ — Imago Atelier, Whitepaper 11, 2026

AUSGEWÄHLTE LITERATUR

Referenzen

[1] Ashby, W. R. (1956). An Introduction to Cybernetics. Chapman & Hall.

[2] Basel Committee on Banking Supervision (2010). Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. Bank for International Settlements.

-
- [3] European Commission (2024). Regulation (EU) 2024/1689 on Artificial Intelligence (AI Act). Official Journal of the European Union, L 1689, 12.7.2024.
- [4] European Commission (2025). Richtlinie (EU) 2025/2 zur Reform von Solvabilität II. Amtsblatt der Europäischen Union, 8.1.2025. [Erstmals anwendbar ab 30.01.2027]
- [5] European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) (2024). Market Study on AI in Insurance. EIOPA Publications.
- [6] European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) (2025). Draft Opinion on AI Governance and Risk Management. EIOPA Consultations.
- [7] Grawe, K. (2004). Neuropsychotherapie. Hogrefe.
- [8] Hickman, D. et al. (2025). Algorithmic Bias Under the EU AI Act: Compliance Risk, Capital Strain, and Pricing Distortions in Life and Health Insurance Underwriting. *Risks*, 13(9), 160. MDPI.
- [9] Luhmann, N. (1968). Vertrauen: Ein Mechanismus zur Reduktion sozialer Komplexität. Enke.
- [10] Luhmann, N. (1984). Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp.
- [11] Mann-Kundt, S. (2016). Neuroleadership betrachtet auf Umsetzbarkeit im Arbeitsalltag von Führungskräften. Master Thesis, Donau-Universität Krems.
- [12] Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- [13] Rock, D. (2008). SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. *NeuroLeadership Journal*, 1, 44–52.
- [14] Rock, D. (2009). *Your Brain at Work*. HarperBusiness.
- [15] Verordnung (EU) 2022/2554 (DORA) über die digitale operationale Resilienz im Finanzsektor. Amtsblatt der Europäischen Union, 27.12.2022.
-