

THE AI-READY BOARD

by
Rene Schmidli

Rene Schmidli



Rene Schmidli, ein Finanzexperte mit über 30 Jahren Investmenterfahrung, deckte bereits 1993 als Finanzanalyst den Technologiesektor ab und begleitete im Jahre 2000 ein Tech-IPO in der Schweiz. Heute arbeitet er selbstständig in verschiedenen Verwaltungsrats- und Beratungsfunktionen. Im Dezember 2024 schrieb er, motiviert von der rasanten Entwicklung bei AI, seine CAS-Arbeit über Generative AI bei Mateusz Dolata an der Universität Zürich, um eine praxisnahe Betrachtung von AI-Strategie- und Governance-Themen in Verwaltungsräten vorzunehmen.

**«AI ist kein
Effizienz-
programm»**

Andreas Berger



Andreas Berger ist seit Juli 2024 Group CEO der Swiss Re. Der ausgebildete Jurist und Betriebswirt studierte an der Justus-Liebig-Universität Giessen und der Universität Paris-Dauphine. Nach Stationen bei Gerling und Boston Consulting Group übernahm er ab 2006 verschiedene internationale Führungsfunktionen bei Allianz Global Corporate & Specialty SE (AGCS). 2019 wechselte er als CEO Corporate Solutions und Mitglied der Geschäftsleitung zu Swiss Re. Berger ist zudem Präsident der Schweizerisch-Amerikanischen Handelskammer und engagiert sich unter anderem in den Führungsgremien von economiesuisse und der Geneva Association.

Erhöhte Risikointelligenz mittels AI wird zum Wettbewerbsvorteil

Rene Schmidli: Andreas, Swiss Re sitzt an einer einzigartigen Schnittstelle globaler Risiken: Naturkatastrophen, Cyber, geopolitische Spannungen, demografische Veränderungen. Kann AI in dieser zunehmend vernetzten Welt zu einer Art Frühwarnsystem werden?

Andreas Berger: AI kann unsere Fähigkeit zur Früherkennung deutlich stärken, aber sie ist kein autonomes Frühwarnsystem. Die Welt wird nicht nur komplexer, sondern vor allem stärker vernetzt. Risiken treten selten isoliert auf. Ein Cyberereignis kann Lieferketten unterbrechen, ein Naturereignis kritische Infrastruktur lahmlegen, geopolitische Spannungen können Kapitalflüsse und Märkte beeinflussen.

AI hilft uns, grosse Mengen strukturierter und unstrukturierter Daten miteinander zu verbinden, Muster früher zu erkennen und Szenarien schneller zu analysieren. Der eigentliche Wert entsteht aber erst durch die Kombination mit menschlicher Expertise. AI erweitert unsere Fähigkeit, Risiken besser zu verstehen und fundierte Entscheidungen zu treffen.

Rene Schmidli: Verschiebt sich damit auch die Rolle des Rückversicherers, weg vom Kapitalgeber, stärker hin zu einem Anbieter von Risikointelligenz?

Andreas Berger: Rückversicherung war immer eine Kombination aus Kapital und Expertise. Ohne Kapital können wir keine Risiken übernehmen. Die zunehmende Differenzierung entsteht jedoch daraus, wie

präzise wir Risiken verstehen, wie gezielt wir Kapital einsetzen und welche Erkenntnisse wir unseren Kunden zur Verfügung stellen können.

AI verstärkt genau diese Fähigkeit. Unsere besondere Stärke entsteht nicht durch den Zugang zu einem bestimmten Modell, sondern durch die Kombination der Technologie mit geeigneten Daten, unserer mehr als 160-jährigen Risikoexpertise, dem Urteilsvermögen unserer Mitarbeitenden und unseren vertrauensvollen Kundenbeziehungen.

Rene Schmidli: Was bedeutet das für die strategische Positionierung von Swiss Re?

Andreas Berger: Unser Anspruch ist nicht nur, Risiken zu übernehmen, sondern zur Resilienz unserer Kunden beizutragen. Das kann durch bessere Modelle, präventive Ansätze, Datenlösungen oder Beratung geschehen.

AI verstärkt diese Rolle, weil wir aus grossen Datenmengen schneller relevante Erkenntnisse gewinnen und in Entscheidungen übersetzen können. Sie hilft uns, Risiken präziser zu verstehen und unsere Kunden gezielter zu unterstützen.

Rene Schmidli: Viele Unternehmen betrachten AI zunächst als Instrument zur Effizienzsteigerung. Bei Swiss Re scheint der Fokus stärker auf der Entscheidungsqualität zu liegen.

Andreas Berger: Produktivität ist wichtig: Wenn AI Prozesse beschleunigt oder repetitive Tätigkeiten automatisiert, kann das Wert schaffen, weil unsere Expertinnen und Experten sich mehr auf das Geschäft und Kunden fokussieren können. Unser Einsatz von AI geht jedoch deutlich darüber hinaus. Wir nutzen sie nicht nur, um effizienter zu werden, sondern um unser Unternehmen grundlegend weiterzuentwickeln. Das grössere Potenzial sehen wir darin, die Qualität und Konsistenz von Entscheidungen zu unterstützen, etwa im Underwriting oder in der Schadenbearbeitung.

Denn AI ermöglicht es uns, strukturierte und unstrukturierte Daten in einem Umfang zu analysieren und miteinander zu verknüpfen, der früher kaum möglich war. Damit verändert sie nicht nur, wie schnell wir arbeiten, sondern auch, wie wir Risiken beurteilen und steuern.

Rene Schmidli: Wo entsteht heute bereits konkreter Nutzen?

Andreas Berger: Konkreten Nutzen sehen wir insbesondere in daten- und dokumentenintensiven Prozessen, beispielsweise im Underwriting, in der Schadenbearbeitung, bei der Prüfung von Vertragsinformationen und in operativen Abläufen.

Ein grosser Teil der relevanten Informationen liegt in Berichten, Verträgen, E-Mails oder medizinischen Unterlagen vor. AI kann diese Inhalte im Rahmen der geltenden Zugriffs-, Vertraulichkeits- und Datenschutzanforderungen strukturieren, relevante Informationen zusammenführen und Entscheidungen vorbereiten. Dadurch können wir Bearbeitungszeiten verkürzen, die Konsistenz erhöhen und zusätzliche Kapazität für fachliche und kundenorientierte Arbeit schaffen.

Rene Schmidli: Viele Unternehmen haben zahlreiche AI-Piloten, aber wenig messbaren Nutzen. Wie vermeidet man das?

Andreas Berger: Mit Disziplin und Klarheit. Jeder Anwendungsfall muss mit einem konkreten Geschäftsproblem beginnen: Welche Entscheidung, welcher Prozess oder welches Kundenergebnis soll verbessert werden?

Ein technisches Minimum Viable Product ist nur der erste Nachweis. Weitere Investitionen sollten davon abhängen, ob der Nutzen validiert ist, die Lösung produktionsreif ist und ein glaubwürdiger Weg zur Skalierung besteht. Transformation beginnt erst dann, wenn eine Fähigkeit im Arbeitsalltag genutzt wird und einen Kernprozess nachhaltig verändert.

Rene Schmidli: Ihr beschäftigt euch intensiv mit Agentic AI. Warum ist das strategisch relevant?

Andreas Berger: Agentic AI kann über die Unterstützung einzelner Tätigkeiten hinausgehen. Innerhalb klar definierter Grenzen und unter menschlicher Aufsicht eröffnet sie die Möglichkeit, ganze Prozessketten neu zu denken.

Versicherungsprozesse bestehen häufig aus vielen Schritten: Informationen beschaffen, validieren, Rückfragen stellen, dokumentieren und Entscheidungen vorbereiten. Wenn AI verantwortungsvoll und innerhalb klar definierter Kontrollmechanismen in solche Abläufe integriert wird, geht es nicht mehr nur darum, einen einzelnen Schritt effizienter zu machen. Die Frage lautet dann: Wie sollte der Prozess künftig überhaupt aussehen, und wo bleiben menschliches Urteilsvermögen und Verantwortung erforderlich?

Rene Schmidli: Kannst du ein konkretes Beispiel nennen?

Andreas Berger: Ja, gerne.

Ein gutes Beispiel dafür sind unsere Internationalen Programme. Um weltweit einen konsistenten Versicherungsschutz sicherzustellen, benötigen multinationale Unternehmen lokale Policen in verschiedenen Ländern, deren Ausstellung aufgrund unterschiedlicher lokaler Anforderungen traditionell komplex und zeitintensiv ist.

Durch datenbasierte Regeln, Automatisierung und AI-gestützte Workflows konnte Swiss Re Corporate Solutions die Bearbeitungszeit im beschriebenen Beispiel von 25 auf fünf Tage reduzieren. Für unsere Kunden bedeutet dies eine effizientere Abwicklung und eine höhere Qualität der Dokumente im ersten Anlauf. Für uns schafft es die Möglichkeit, steigendes Geschäftsvolumen zu bewältigen, ohne die Kapazitäten im gleichen Verhältnis ausbauen zu müssen.

Genau darin liegt der transformative Wert: Wir beschleunigen nicht nur einen bestehenden Prozess, sondern gestalten ihn neu und schaffen damit eine skalierbare Grundlage für Wachstum.

Rene Schmidli: Das ist also weniger Prozessoptimierung als eine Veränderung des Operating Models?

Andreas Berger: Genau. Es geht nicht darum, bestehende Ineffizienzen einfach zu automatisieren. Wir müssen den Prozess vom gewünschten Ergebnis her neu gestalten: Welche Informationen werden benötigt? Was kann AI vorbereiten? Wo braucht es menschliches Urteilsvermögen? Wer trägt die Verantwortung? Und wie behandeln wir Ausnahmen?

Das verändert Prozesse, Rollen, Fähigkeiten, Governance und organisatorische Schnittstellen. Deshalb ist AI-Transformation in erster Linie eine Führungs- und Managementaufgabe. Die Technologie ist ein Enabler.

Rene Schmidli: Lässt sich das auf andere Bereiche übertragen?

Andreas Berger: Genau das analysieren wir systematisch. Besonders interessant sind Bereiche mit hohen Volumina, vielen Prozessschritten und wiederkehrenden Informationslücken.

Solche Muster sehen wir in allen Kerngeschäften, beispielsweise im Treaty Underwriting, in der Lebensrückversicherung und wie im erwähnten Beispiel bei Corporate Solutions. Je komplexer ein Prozess ist, desto grösser kann das Potenzial für eine AI-gestützte Orchestrierung sein.

Rene Schmidli: Was bedeutet diese Entwicklung für die Organisation, etwa für die Rolle des Underwriters?

Andreas Berger: Bei Swiss Re Corporate Solutions ist der Ausbau des internationalen Programmgeschäfts ist seit mehreren Jahren eine strategische Priorität. Die Ausstellung lokaler Policen ist zugleich das wichtigste Thema für Kunden internationaler Programme. Durch AI bietet sich die Möglichkeit, geeignete Prozessschritte effizienter abzuwickeln und zusätzliche Kapazität für das Geschäft zu schaffen.

Allgemein kann man sagen, dass AI den Underwriter dabei unterstützen kann, sich stärker auf seine Kernaufgaben zu konzentrieren: Risiken verstehen, Kunden beraten und fundierte Entscheidungen treffen. Heute geht viel Zeit für administrative Tätigkeiten und Informationssuche verloren. AI kann diesen Aufwand reduzieren und Raum für tiefere Analysen und die Vorbereitung von Entscheidungen schaffen.

Die finale Verantwortung bleibt aber beim Menschen. Unsere Expertinnen und Experten bringen Erfahrung und Urteilsvermögen ein, das über das hinausgeht, was Daten und Modelle allein leisten können.

Rene Schmidli: Damit stellt sich zwangsläufig auch die Frage nach Arbeitsplätzen und Workforce Planning.

Andreas Berger: AI wird die Arbeit in der Versicherungsbranche verändern. Sie ersetzt aber nicht den menschlichen Kern unseres Geschäfts.

Gerade im Underwriting bleiben Fachwissen, Erfahrung und Urteilsvermögen zentral. Deshalb investieren wir gezielt in unsere Talente, beispielsweise über unsere Underwriting Academy. Unsere Expertinnen und Experten sollen AI verstehen und sinnvoll einsetzen können, um bessere Entscheidungen zu treffen.

Auch Verhandlungen und Kundenbeziehungen bleiben klar menschliche Aufgaben. Unsere über 160 Jahre gewachsenen Kundenbeziehungen beruhen auf Vertrauen und persönlichem Dialog. AI kann das unterstützen, aber nicht ersetzen.

Rene Schmidli: Wenn wir von Skalierung sprechen: Was verstehst du unter AI Readiness und woran erkennt ein Verwaltungsrat, ob ein Unternehmen tatsächlich bereit ist?

Andreas Berger: AI Readiness ist deutlich breiter als Technologie. Es braucht eine robuste Daten- und Technologieinfrastruktur, klare Governance, Change-Management und die richtigen Fähigkeiten in der Organisation.

Swiss Re hat früh in eine moderne, unternehmensweite Daten- und Technologieplattform investiert. Heute können berechnete Mitarbeitende freigegebene Daten für definierte Geschäftszwecke strukturiert und unter Anwendung der einschlägigen Sicherheits-, Datenschutz- und Governance-Vorgaben nutzen. Das ist eine wichtige Voraussetzung, um auch neuere Entwicklungen wie Agentic AI sinnvoll zu skalieren.

Entscheidend ist aber, beim Geschäftsproblem zu beginnen. Wer mit Tools startet, ohne zu wissen, welchen Prozess er verändern oder welchen Nutzen er schaffen will, wird nur begrenzte Wirkung erzielen. AI Readiness bedeutet deshalb, Technologie, Daten, Fähigkeiten und Governance konsequent auf die geschäftliche Transformation auszurichten.

Rene Schmidli: Welche Rolle spielt dabei AI Literacy? Reicht es heute schon, regelmässig mit ChatGPT zu arbeiten?

Andreas Berger: Nein. AI Literacy ist deutlich vielschichtiger. Sie bedeutet nicht, dass jeder programmieren können muss.

Aber Führungskräfte und Verwaltungsräte müssen verstehen, was AI leisten kann, wo ihre Grenzen liegen und welche Risiken damit verbunden sind. Sie müssen in der Lage sein, die richtigen Fragen zu stellen: Welche Daten werden verwendet? Wie robust ist ein Modell? Wie werden Ergebnisse überprüft? Was geschieht bei Fehlern? Und wer trägt letztlich die Verantwortung?

Man muss die Technologie nicht selbst entwickeln können. Aber man muss sie beurteilen können.

Rene Schmidli: Damit sind wir bei der Governance. Was sollte ein Verwaltungsrat konkret sicherstellen?

Andreas Berger: Zunächst, dass AI klar mit der Unternehmensstrategie verbunden ist und auf oberster Ebene verantwortet wird. Dazu gehören eindeutige Zuständigkeiten, transparente Entscheidungswege und

ein gemeinsames Verständnis darüber, wo AI eingesetzt wird, welchen Zweck sie erfüllt und welche Risiken damit verbunden sind.

Für Swiss Re ist Vertrauen dabei zentral. Kunden, Mitarbeitende und Regulatoren müssen darauf vertrauen können, dass AI verantwortungsvoll eingesetzt wird und klar ist, welche Rolle sie in Entscheidungen spielt.

Deshalb beginnt Governance für uns nicht erst mit einer Kontrolle am Ende. Sie wird von Anfang an in Lösungen und Prozesse integriert. Dazu gehören ein klarer Business Owner, definierte menschliche Entscheidungs- und Eskalationspunkte, dokumentierte Risiken und Kontrollen sowie ein laufendes Monitoring nach der Einführung.

Ebenso wichtig ist, dass Mitarbeitende AI sicher und verantwortungsvoll einsetzen können. Deshalb gibt es bei Swiss Re vor der Nutzung obligatorische AI-Schulungen. Für Führungskräfte gehen wir bewusst weiter: Sie erhalten vertiefte Trainings und Toolkits, denn sie müssen die Möglichkeiten und Grenzen von AI verstehen, verantwortungsvolle Standards vorleben und ihre Teams durch Veränderungen in Rollen, Prozessen und Arbeitsweisen führen.

Entscheidend ist, dass Verantwortung nicht an ein Modell delegiert wird. Je autonomer ein System arbeitet, desto klarer müssen Grenzen, Ausnahmen, Überwachung und menschliche Eingriffsmöglichkeiten definiert sein. Das Zusammenspiel von integrierter Governance, qualifizierten Mitarbeitenden und verantwortungsvoller Führung unterstützt einen Einsatz von AI im Einklang mit den jeweils anwendbaren rechtlichen, regulatorischen und internen Anforderungen.

Als global tätiges Unternehmen stehen wir zudem im kontinuierlichen Dialog mit Regulierungsbehörden in unterschiedlichen Jurisdiktionen.

Rene Schmidli: Wie tief sollte sich ein Verwaltungsrat mit einzelnen AI-Anwendungen beschäftigen?

Andreas Berger: Nicht auf Detailniveau. Der Verwaltungsrat muss nicht einzelne Modelle oder technische Architekturen beurteilen. Er muss aber verstehen, wo AI strategisch relevant ist, welcher Wert erwartet wird, welche Veränderungen im Operating Model notwendig sind und welche wesentlichen Risiken entstehen.

Zudem sollte er erkennen können, ob ein Unternehmen lediglich Aktivität produziert oder tatsächlich AI wertstiftend skaliert. Dafür braucht es Transparenz über Adoption, Fortschritt, Wertrealisierung, Kosten, Risiken und die Veränderung von Geschäftsprozessen.

Rene Schmidli: Welche Kennzahlen sind dabei besonders relevant?

Andreas Berger: Ich würde drei Dimensionen unterscheiden: Wertbeitrag, Risiko und Maturität.

Erstens: Schaffen AI-Initiativen messbaren geschäftlichen Nutzen, etwa bei Produktivität, Kosten oder Kundennutzen?

Zweitens: Werden Modell-, Daten-, Cyber-, regulatorische und weitere relevante Risiken identifiziert, bewertet, überwacht und angemessen adressiert?

Und drittens: Wie verläuft der Fortschritt? Wird AI tatsächlich adoptiert, genutzt und stiftet sie Mehrwert? Werden Entscheidungen verbessert? Verändern sich Arbeitsweisen und Prozesse?

Entscheidend ist, Aktivität nicht mit Wirkung zu verwechseln. Die Anzahl von Piloten allein sagt wenig aus, wenn Prozesse und Ergebnisse unverändert bleiben.

Rene Schmidli: Je autonomer AI-Systeme werden, desto wichtiger dürfte die Frage nach menschlicher Kontrolle werden. Wie geht ihr damit um?

Andreas Berger: Menschliche Aufsicht bleibt für uns zentral. Je stärker AI in Entscheidungen und Prozesse integriert wird, desto klarer muss definiert sein, wo automatisiert werden kann und wo menschliches Urteilsvermögen erforderlich ist.

Das muss bereits beim Design einer Lösung berücksichtigt werden und nicht erst nachträglich. Gleichzeitig müssen Mitarbeitende AI kritisch und verantwortungsvoll einsetzen können. Technologie und menschliche Expertise müssen sich ergänzen.

Rene Schmidli: AI verändert aber nicht nur interne Prozesse. Sie verändert auch das Risikouniversum selbst. Welche neuen Risiken siehst du?

Andreas Berger: Ich würde zwischen zwei Risikokategorien unterscheiden: Risiken innerhalb einzelner Systeme, etwa Halluzinationen, Bias, mangelnde Datenqualität oder Model Drift, und operative Risiken wie Cyberrisiken, mangelnde Resilienz, steigende Kosten oder eine übermässige Abhängigkeit von automatisierten Ergebnissen.

Mit zunehmender Autonomie steigt die Bedeutung klarer Grenzen, laufender Überwachung und menschlicher Eingriffsmöglichkeiten. Deshalb müssen nicht nur die Modelle, sondern die gesamten Prozesse und Kontrollmechanismen skalierungsfähig sein.

Rene Schmidli: Entsteht daraus auch ein neuer Versicherungsmarkt? Schafft AI neue Angebote und Versicherungsprodukte?

Andreas Berger: Durch AI entstehen zunächst neue Risikofelder, beispielsweise rund um Rechenzentren, Energieinfrastruktur, Cloud-Abhängigkeiten und digitale Betriebsmodelle, die dauerhaft verfügbar sein müssen.

Das betrifft unterschiedliche Sparten, von Sach- und Engineering-Versicherungen bis hin zu Haftpflicht und Specialty. Kurzfristig kann das die Nachfrage nach Versicherung unterstützen, weil neue Werte, Infrastrukturen und Abhängigkeiten entstehen, die abgesichert werden müssen.

Gleichzeitig sind AI-Risiken anspruchsvoll zu modellieren. Historische Daten sind begrenzt, und viele Entwicklungen verlaufen sehr dynamisch. Hinzu kommt die Konzentration auf wenige grosse Cloud- und AI-Anbieter. Daraus können systemische Risiken entstehen, die nicht allein von der Versicherungsbranche getragen werden können.

Auch regulatorisch sehen wir eine dynamische und international zunehmend fragmentierte Entwicklung.

Langfristig wird AI ganze Branchen verändern. In einigen Bereichen können Risiken sinken, in anderen entstehen neue. Für Versicherer bedeutet das daher weniger einen pauschalen Anstieg der Nachfrage als vielmehr eine Verschiebung der Risikolandschaft. Umso wichtiger werden technische Expertise, angepasste Underwriting-Strategien sowie eine aktive Portfoliosteuerung und Risikoselektion.

Rene Schmidli: Du hast Rechenzentren erwähnt. Warum sind sie aus Versicherungssicht so relevant?

Andreas Berger: Weil AI eine enorme physische Infrastruktur benötigt: Rechenzentren, Energie, Kühlung und leistungsfähige Netzwerke.

Der Ausbau dieser Infrastruktur schreitet sehr schnell voran. Rechenzentren werden damit zu einem wichtigen Treiber des steigenden Strombedarfs, gleichzeitig entstehen neue Risikokonzentrationen.

Für Rück- und Versicherer ist das relevant, weil hier grosse und komplexe Risikopools entstehen. Unsere Branche kann dazu beitragen, solche Risiken tragbar zu machen und damit sowohl die weitere Digitalisierung als auch Investitionen in die notwendige Energieinfrastruktur zu ermöglichen.

Rene Schmidli: AI ist für Swiss Re also gleichzeitig Werkzeug und Risikoquelle.

Andreas Berger: Genau. Und gerade das macht das Thema strategisch so relevant.

Wir nutzen AI intern, um Risiken besser zu verstehen und die Vorbereitung von Entscheidungen zu unterstützen. Gleichzeitig verändert sie die Risikolandschaft unserer Kunden.

Für Swiss Re bedeutet das: Wir müssen AI verantwortungsvoll einsetzen und gleichzeitig verstehen, welche neuen Risiken dadurch in Wirtschaft und Gesellschaft entstehen und wie diese angemessen modelliert werden können.

Rene Schmidli: Was bedeutet das für CEOs und Verwaltungsräte ausserhalb der Versicherungsbranche?

Andreas Berger: Sie sollten AI nicht als IT-Projekt behandeln. AI betrifft Strategie, Geschäftsmodell, Risiko, Organisation und Kultur. Führungskräfte müssen verstehen, wo AI potenziellen Wettbewerbsvorteil schaffen kann, welche Entscheidungen unterstützt werden können, wo sich Wettbewerbsdynamiken verändern, und welche neuen Risiken entstehen. Und sie müssen sicherstellen, dass Verantwortung klar geregelt ist.

Rene Schmidli: Wo liegt aus deiner Sicht die grösste Gefahr für Unternehmen?

Andreas Berger: Den organisatorischen Teil zu unterschätzen. Schlechte Datenqualität, unklare Prozesse und diffuse Verantwortlichkeiten verschwinden durch AI nicht. Im Gegenteil: Sie werden häufig sichtbarer und können sich sogar verstärken.

Rene Schmidli: Was ist deshalb deine wichtigste Empfehlung an Verwaltungsräte?

Andreas Berger: Konzentrieren Sie sich auf wenige strategisch relevante Anwendungsfälle und seien Sie klar darüber, welchen Geschäftsnutzen Sie damit erreichen wollen.

Investieren Sie konsequent in Daten. Entwickeln Sie Fähigkeiten in der Organisation und binden Sie die Mitarbeitenden ein. Und stellen Sie sicher, dass Verantwortung und Governance von Anfang an geklärt sind.

Ein Verwaltungsrat sollte wissen, wo AI Wert schafft, welche Risiken damit verbunden sind und ob die Organisation tatsächlich in der Lage ist, sie verantwortungsvoll zu skalieren.

Rene Schmidli: Wenn du AI für Swiss Re in einem Satz zusammenfassen müsstest?

Andreas Berger: Wir nutzen AI nicht nur, um effizienter zu werden, sondern um Risiken besser zu verstehen, die Vorbereitung von Entscheidungen zu unterstützen und damit zur Resilienz unserer Kunden beizutragen.