

IT UND BUSINESS TRANSFORMATION IN DER VERSICHERUNG

Beschleunigen Sie Ihre Transformation, indem Sie die richtigen Hebel im Geschäftsmodell identifizieren und sie mit intelligenten schlüsselfertigen Lösungen aus einer Hand anpassen.

November 2020 | Julia von Bartenwerffer | Friedrich Stahl



Der Versicherungsmarkt fordert mehr denn je innovative Wege um neuen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden.

Sei es das Einreichen eines Schadensfalls per App, das Zusammenstellen einer auf die persönlichen Bedürfnisse passenden Police oder der Abschluss einer neuen Hausratversicherung direkt beim Kauf des neuen, teuren Fahrrads – auch wenn das Geschäftsmodell „Versicherung“ im Kern Bestand haben mag, so werden sich viele Punkte in der Wertschöpfungskette radikal verändern müssen, um neuen Kundenbedürfnissen gerecht zu werden. Dabei sind es vor allem digitale Technologien, die Innovationen in der Versicherungsbranche ermöglichen.

Die Vielzahl an Fragestellungen, Angeboten und technologischen Optionen kann aber auch überfordern. Wie also kann man herausfinden, welche Trends und Innovationen zum eigenen Geschäftsmodell passen? Wie kommt man zu der Entscheidung, an welchen Stellschrauben in der Wertschöpfungskette man drehen sollte? Und wie gestaltet man eine solche Transformation, ohne am Ziel vorbeizuarbeiten und die Organisation über lange Zeit lahmzulegen?

Dieses Paper gibt eine Übersicht über aktuelle technologische Trends und ihre Anwendung in der Versicherungsbranche. Außerdem zeigt es anhand eines Beispiels, wie man eine schnelle, präzise und zielorientierte Veränderung eines Geschäftsmodells mit Unterstützung der Experten von marenas und DataArt gestalten kann.

Trends in der **Versicherungsbranche**

Technologien sind der Innovationstreiber schlechthin. Als Nicht-Experte ist es jedoch häufig schwer, ihren Nutzen für das eigene Geschäftsmodell zu erkennen bzw. den Überblick zu behalten. Auf den folgenden Seiten stellen wir einige zentrale technologische Trends vor und wie sie im Geschäftsmodell „Versicherung“ eingesetzt werden können.

Der **Einsatz** von **Blockchain**

Obwohl Bitcoin als weltweite Währung für den täglichen Gebrauch immer noch nicht weit verbreitet ist, wird die native Technologie Blockchain von mittlerweile verschiedenen Branchen in zunehmendem Umfang genutzt. Die Blockchain-Technologie basiert auf einer dezentralen Plattform mit den nach heutigem Stand höchsten Sicherheitsstandards.

Der Einsatz der Blockchain-Technologie bietet auch Chancen für den Versicherungsbereich. Dank des Grundsatzes der Dezentralisierung können dabei alle Abteilungen (von der IT über die Schadensbearbeitung bis hin zum Underwriting) gleichzeitig auf dieselben Datensätze zugreifen. Dies spart insbesondere Zeit und Aufwand bei der Datenerfassung und Informationsverarbeitung.

Zusätzlich können intelligente Verträge die Effizienz des Underwriting-Prozesses erhöhen. Blockchain-Daten werden nicht nur mit allen Abteilungen geteilt, sondern können auch unkompliziert mit Daten von externen Quellen kombiniert und verarbeitet werden.

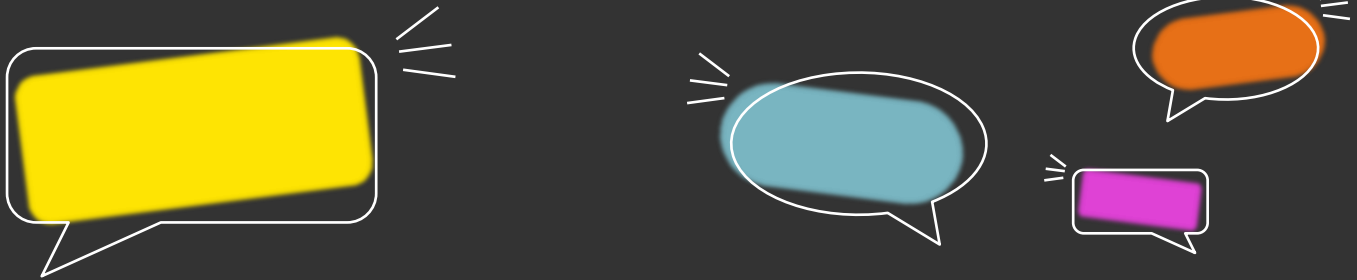
So erlaubt die Blockchain-Technologie beispielsweise die Integration von aktuellen und historischen Informationen von Wetterbehörden in den Underwriting-Prozess. Dadurch sinkt beispielsweise der Aufwand für Risikobewertungen, während ihre Qualität dank der verbesserten Datengrundlage und -genauigkeit steigt. Ähnliche Effekte gibt es bei der Betrugserkennung im Schadensmanagement. Viele Unternehmen verwenden Blockchain bereits, um ihre Prozesse zu optimieren. Etherisc (Deutschland), Beenest (San Francisco, CA) und Guardtime (Irvine, CA) sind nur einige davon.



Robo-Berater optimieren den Kundensupport

Die Erfüllung der Kundenbedürfnisse zu jeder Tageszeit und ohne Verzögerung hat für die meisten Unternehmen Priorität. Hierbei können KI-Technologien wie Robo-Berater helfen. Richtig eingesetzte Robo-Berater können routinemäßige, sich wiederholende Versicherungsvorgänge abwickeln, bei denen kein menschliches Eingreifen erforderlich ist - beispielsweise das Sammeln von Kundendaten oder das Verarbeiten von Standardanfragen. So können immer mehr administrative Aufgaben automatisiert und mit einem hohen Qualitätsstandard abgewickelt werden, während der Mitarbeitende im Kundensupport sich vermehrt besonderen Anfragen widmen und diese zur Zufriedenheit des Kunden lösen kann.

Robo-Berater sind bereits eine Standardpraxis in der Vermögensverwaltung und bei Finanzdienstleistungen. Nach dem Training werden sie nach einem festgelegten Skript ausgeführt. Lemonade (New York, USA) ist ein Beispiel für eine vollständig digitalisierte Versicherungsgesellschaft, die ihre Dienste fast ausschließlich über virtuelle Assistenten bereitstellt. Zunächst wurden die KI-Assistenten, Jim und Maya, verwendet, um einfache Operationen durchzuführen. Im Jahr 2017 hat Jim eine Diebstahlsklage in nur 3 Sekunden erfolgreich ausgeführt. In jüngerer Zeit hat Lemonade Maya verwendet, um neue Kunden zu gewinnen, Prämien zuzuweisen, Richtlinien zu stornieren, Ansprüche einzureichen und Kundenprobleme zu lösen.



Telematiktechnologie ermöglicht nutzungsbasierte Versicherung

Kunden sind es immer mehr gewöhnt, Produkte passend zu ihren individuellen Bedürfnissen zusammenzustellen und den entsprechenden Preis zu zahlen. Im selben Moment sinkt aber auch ihre Bereitschaft, Leistungen zu bezahlen, die sie nicht in Anspruch nehmen. Versicherungen können diese Entwicklung nutzen, indem sie individuelle Preis- und Angebotsmodelle anbieten.

Dies wird durch die Telematiktechnologie ermöglicht, die beispielsweise in der Kfz-Versicherung bereits häufig zum Einsatz kommt. Über Event-Tracker, so genannte Telematik-Boxen, die in den Autos der Kunden installiert werden, werden Daten über die Fahrgewohnheiten der Fahrer gesammelt. Auch mobile Anwendungen kommen hierfür zum Einsatz.

So notiert das Gerät bzw. die Anwendung Kilometerstand, Beschleunigung, Airbag-Auslösung, harte Kurvenfahrten,

Bremsverhalten, und andere Messwerte. Die Versicherung bekommt auf diese Weise einen Eindruck des individuellen Fahrstils des Versicherungsnehmers und kann auf dieser Basis einen tatsächlich personalisierten Preis anbieten.

So wird das Preismodell für das Verhalten eines Einzelnen einzigartig und vor allem fair. "Pay as you drive" heißt das Modell, welches etwa in Spanien und Großbritannien bereits üblich ist und auch im deutschen Versicherungsmarkt immer mehr Verbreitung findet.

Durch den Einsatz von nutzungsbasierten Versicherungsangeboten können Versicherungen Kunden mit risikoarmem Fahrstil für sich gewinnen, Kosten für Schadensfälle senken, die Kundenbindung verbessern und sogar ihren Kunden helfen, bessere Fahrer zu werden!



Big Data und Machine Learning

Big Data hat das Potenzial, die Versicherungsbranche in bedeutender Weise zu verändern. Die Zahl intern und extern verfügbarer Datenpools steigt beständig. Auf ihrer Basis können Unternehmen jetzt unter anderem KI-optimierte Vorhersagemodelle verwenden, um profitable Trends und Muster aufzudecken.

Viele Unternehmen, auch aus der Versicherungsbranche, setzen Big Data und maschinelles Lernen bereits heute bei Preis- und Zeichnungsvorgängen ein. Beispielsweise verwenden Greater Than AB, IBM und LexisNexis Risk Solutions KI-geschulte Tools, um komplexe Risikobewertungen durchzuführen und Richtlinien zu schreiben, die auf dem Verhalten des einzelnen

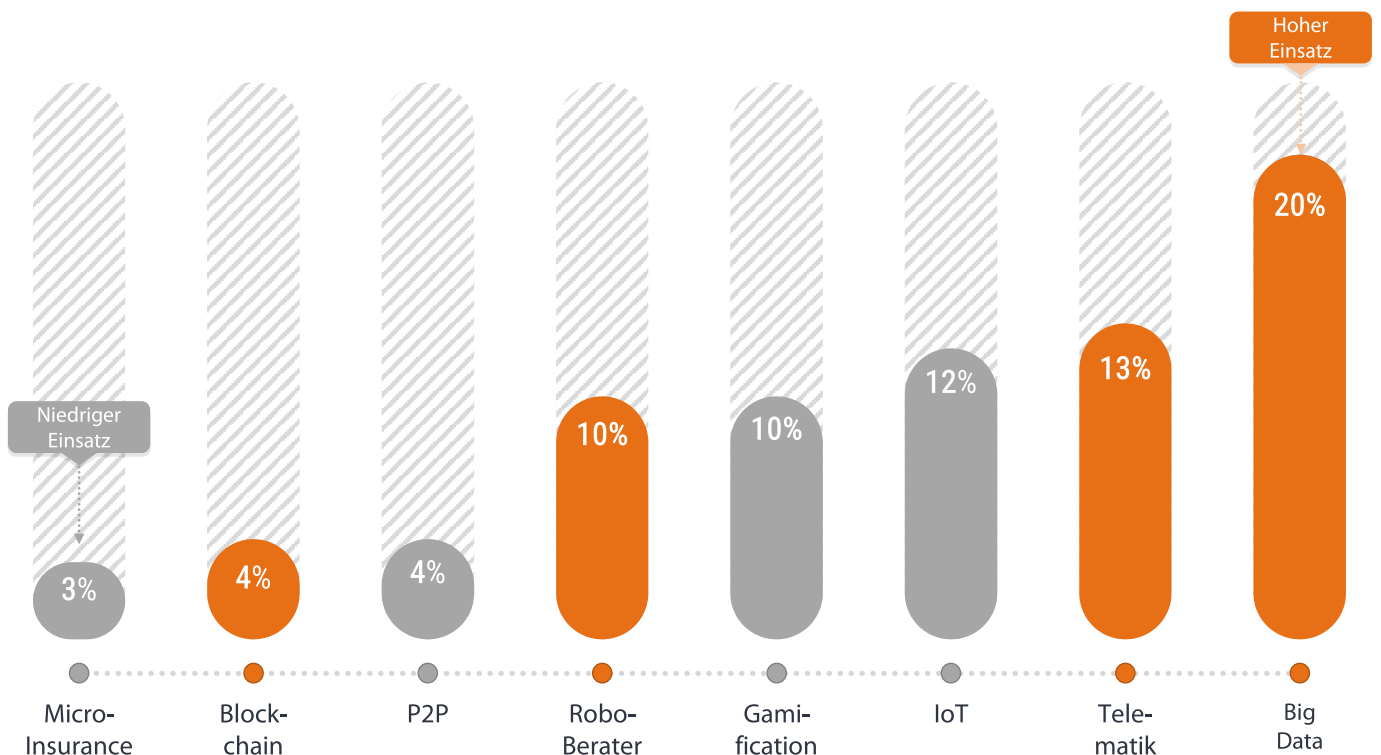
Verbrauchers basieren. Operative Prozesse wie Schadensmeldung und -bearbeitung, Betrugserkennung und der Kundendienst sind weitere Bereiche, in denen geschulte KI-Bots verwendet werden können, um mehrere Datenströme in Sekunden zu verarbeiten und zuverlässiges Feedback zu geben.

Proaktiv in diese Trends zu investieren gibt Versicherungen die Möglichkeit, sich einen Wettbewerbsvorteil zu sichern. Big Data und maschinelles Lernen kann im ersten Schritt für die Prozessautomatisierung und Toolerstellung, sowie das Marketing und für Kundeninteraktionen gewinnbringend eingesetzt werden.



Weitere Technologie Trends und ihr Einsatz

Viele weitere neue Technologien werden unterschiedlich oft in der Versicherungsbranche eingesetzt. Einer von McKinsey & Co veröffentlichten Auswertung ihrer 500 bekanntesten Kundenfälle in der Versicherung ist zu entnehmen, dass insbesondere Big Data häufig genutzt wird.



Légende: ● In diesem Paper erwähnt ● In diesem Paper nicht weiter erwähnt

(Quelle: [McKinsey & Company](#))

Nicht das ganze **Geschäftsmodell** verändern

Neue Technologien bieten vielfältige Möglichkeiten. Wie aber nun die Brücke schlagen zwischen dem, was technisch machbar ist und dem, was das Unternehmen in der Zukunft vorhat? Denn: nur wenn vernünftig in die Strategie sowie die bestehenden Business- und IT Landschaften sowie Prozesse integriert, kann das volle Potenzial von technologischer Innovation gehoben werden. Und auch das Funding wird es häufig nur dann geben, wenn ein klarer Bezug zu Unternehmenszielen und -prioritäten aufgezeigt werden kann.

Wie kann man so ein Vorhaben aufsetzen, steuern und durchführen, unter Berücksichtigung aller Integrationsfragestellungen, ohne dabei an Schnelligkeit bei der Einführung von neuen Technologien einzubüßen?

Das folgende Beispiel zeigt auf, wie ein schneller und präziser Durchstich von der Strategie bis zur implementierten, getesteten IT-Lösung funktionieren kann.

Hintergrund

Eine mittelständische Versicherung beobachtet eine zunehmende Fluktuation seiner v.a. jungen Kunden in der Kfz-Versicherung. Verträge werden nach kurzer Zeit gekündigt und keine neuen Policen abgeschlossen. Auf Rückfragen nennen die Kunden diverse Gründe: das Verhältnis von Preis und Leistung, kein wirklicher Bezug zum Anbieter, Umständlichkeit im Handling, um nur ein paar zu nennen. Für die Versicherung, die ein langfristiger Partner für ihre Kunden sein möchte und das junge Kundensegment daher als strategisch wichtig einstuft, ist dies ein Problem. Sie will reagieren.

Lösungsansatz

Erste Diskussionen stellen weite Teile des kompletten Geschäftsmodells in Frage. Rufe werden laut, alle Kundenprozesse grundlegend verändern zu müssen. Doch schnell wird klar: ein solches Vorgehen würde das Unternehmen über Jahre beschäftigen und mit einem weitgreifenden Umbau der IT-Prozesse und Landschaft einhergehen. Wichtige Ressourcen sowohl auf Fach- als auch auf IT-Seite würden langfristig gebunden werden.

Effekte würden sich erst spät zeigen – die dann im schlimmsten Fall nicht mehr zielführend sind, weil sich die Welt in der Zwischenzeit weitergedreht hat und sich die Bedürfnisse der Wunschzielgruppe verändert haben.

Man entscheidet sich im Gegenzug für einen anderen Ansatz, gemeinsam mit marenas und DataArt: Statt eines vollumfänglichen Umbaus der kundenbezogenen Geschäfts- und IT-Prozesse will man punktuell die Interaktion mit Kunden um gezielte Maßnahmen und Lösungen bereichern, die sich an der Lebenssituation und am Bedarf der Kunden orientieren und so zum Aufbau von langfristiger Kundenbindung beitragen. Mit marenas und DataArt hat man sich für einen Partner entschieden, bei dem sowohl die Analyse und Beratung als auch die Implementierung aus einer Hand erfolgen.



Vorgehen gemeinsam mit **marenas** und **DataArt**



1. STELSCHRAUBEN

Hebel im Geschäftsmodell identifizieren um Kundenbedürfnissen gerecht zu werden

1 In einem ersten Schritt wird moderiert von marenas sondiert, welche Hebel es im bestehenden Geschäftsmodell gibt, um die Interaktion mit den Kunden bedarfsgerechter zu gestalten und Kundenbindung zu erhöhen. Rahmen für die Diskussion bildet die Capability Map des Unternehmens, welche alle seine Geschäftsfähigkeiten, d.h. das komplette Geschäftsmodell abbildet. Einzelne Fähigkeiten werden nun auf ihr Potenzial hin untersucht, einen positiven Einfluss auf die Kundenbindung zu haben. Beispielsweise: „Policy Administration“.

Hierbei ist der Kunde bisher gezwungen, für jegliche Änderung an seinem Vertrag per Telefon, Mail oder postalisch in Kontakt mit der Versicherung zu treten. Die Idee ist, dem Kunden eine Applikation an die Hand zu geben, die es ihm erlaubt, persönliche Informationen und Versicherungsdienstleistungen per Smartphone oder Desktopapplikation zu verwalten.



2. MACHBARKEITS-CHECK

Durch interdisziplinäre Teams die Ideen zum frühestmöglichen Zeitpunkt challengen und über Weiterverfolgung entscheiden

2 Von Anfang an sind die Teams interdisziplinär aufgestellt. Strategen diskutieren mit Fachexperten und Vertretern der IT. Vor allem Letztere bringen neue und wichtige Perspektiven an den Tisch. Dank ihrer tiefen Kenntnisse der eigenen IT-Landschaft und Applikationen können sie einschätzen, wie „vernetzt“ einzelne Geschäftsfähigkeiten auf der IT-Seite sind, soll heißen wie weitreichend eine Veränderung ihrer IT-Abbildung ist. So können Ideen der Fachseite schnell einer ersten Machbarkeits- und Komplexitätsbewertung unterzogen und auf Basis dessen gemeinsam über eine weitere Spezifizierung entschieden werden, bevor viel Aufwand in das Thema geflossen ist.



3. HORIZONT ERWEITERN

Lösungsfindung um externen Input bereichern

3

Der externe Blick von marenas und DataArt öffnet weitere Möglichkeiten. Durch tiefe Kenntnisse von Versicherungsgeschäftsmodellen, technologischen Innovationen und Trends im Insurtech-Bereich werden zusätzliche Ideen eingebracht und auch das Wissen über bestehende Lösungen, die nicht neugebaut, sondern „off the shelf“ implementiert werden können, ermöglicht die schnelle Lösungsfindung.



4. LÖSUNG AUSGESTALTEN

Die optimale Lösung gemeinsam mit Business und IT finden und Integrierbarkeit sicherstellen

4 Nachdem die zu verändernden Geschäftsfähigkeiten definiert und ersten Lösungsansätze gesammelt sind, folgt die Phase des Solution Designs. Hierbei folgen marenas und DataArt zwei Maximen:

- Gemeinsam mit Business und IT die optimale Lösung finden: IT und Technologie-Experten sind keine bloßen „Erfüllungsgehilfen“, sondern zentrale Knowhow-Träger, die eine beratende und gestaltende Funktion haben. Die Anforderungen der Fachseite werden also immer im Hinblick auf technologische Machbarkeit, bereits vorhandenen Lösungen und alternative Ansätze hinterfragt und so im Dialog mit den Fachexperten ausgereift sowie in eine passende Lösung übersetzt.
- Eine Lösung ist nur gut, wenn sie integrierbar ist: Selbst wenn nur an einzelnen Schrauben im Geschäftsmodell gedreht wird, also beispielsweise eine neue Applikation für Kunden-Self-Service eingeführt wird, so ist diese Schraube doch Teil eines ganzen Systems. In anderen Worten: die Anbindung an zuliefernde und abnehmende Geschäftsvorgänge muss sichergestellt sein, sowohl auf Fach- als auch auf IT-Seite. Dieser „Integrationsblick“ wird während dem Solution Design von marenas und DataArt gewahrt und die Lösung auch dahingehend gestaltet, den Aufwand für die Integration so gering wie möglich zu halten.



5. UMSETZUNG

Die Lösung bis zum erfolgreichen Abnahmetest gesamthaft steuern und implementieren

5 In der abschließenden Implementierungsphase wird weiterhin auf eine enge Zusammenarbeit zwischen Fach- und IT-Seite gesetzt. Während DataArt den technologischen Aspekt abbildet und schnellen Lösungsbau und zügige Implementierung bis zum erfolgreichen Abnahmetest sicherstellt, kümmert sich marenas um die Gesamtsteuerung sowie die Integration auf der Fachseite. Am Ende steht eine funktionierende, integrierte Lösung samt geschulter Mitarbeiter, die direkt auf das strategische Ziel, die Kundenbindung zu erhöhen, einzahlen.

Methoden-Deepdive: Capability Maps

Rahmen für die Identifikation von Stellschrauben



Um eine Diskussion über geeignete Stellschrauben und das Ausmaß ihrer Veränderung führen zu können, muss immer der Überblick über das gesamte Geschäftsmodell gegeben sein. Für eine gesamthafte Beschreibung arbeiten wir in der Regel mit Capability Maps.

Capability Maps sind eine Übersicht über alle Business Capabilities (Geschäftsfähigkeiten), die das Unternehmen insgesamt oder für einen bestimmten Teil seines aktuellen Geschäfts oder ein bestimmtes Geschäftsmodell in der Zukunft benötigt, um erfolgreich zu sein. Dabei beschränken sich Capabilities darauf zu benennen, was das Unternehmen können muss. Sie legen anders als Prozesse noch nicht fest, wie etwas umgesetzt oder ausgestaltet werden muss und wo Verantwortlichkeiten liegen.

Damit bilden Capabilities und Capability Maps ein neutrales Strukturierungselement, welches einfach verständlich, zugänglich und eine nüchterne Grundlage für Priorisierungsentscheidungen ist. Darüber hinaus sind Capability Maps ein Element der klassischen Enterprise Architecture und somit ein auch in der IT verankertes und genutztes Modell.

Einige **Vorteile** des Ansatzes von marenas und DataArt



Full-Service: Analyse und Beratung als auch die Implementierung aus einer Hand sichern einen **E2E Blick** und die Durchgängigkeit von Strategie bis hin zum Abnahmetest.



Die Expertise von marenas in der Steuerung von strategischen IT Vorhaben mit einer Vielzahl von Akteuren und Stakeholdern sowie in der Gestaltung der Schnittstellen zwischen Strategie, Business und IT ermöglichen eine **zielgerichtete Steuerung** sowie die Einbindung der richtigen Leute zum richtigen Zeitpunkt.



Die Einbindung von Experten, die im InsurTech Bereich zuhause sind, eröffnet **neue Horizonte** und Möglichkeiten, die sonst möglicherweise nie oder deutlich später ins Blickfeld der Versicherung gekommen wären.



Zudem eröffnet die langjährige Praxis von DataArt im Solution Design und in der Softwareentwicklung den **Rückgriff auf einen großen Erfahrungsschatz** mit ähnlichen Fragestellungen und technologischen Umsetzungen.



Gemeinsam stellen wir Ihnen **35 Jahre Erfahrung** zur Verfügung.



Interdisziplinäre Teams sichern einen zielgerichteten und **sparsamen Umgang mit Ressourcen**. Durch kontinuierliches Zusammenbringen von Strategen, Fachexperten und IT-ler werden alle Ansätze noch im Ideenstatus aus unterschiedlichen Blickwinkeln durchleuchtet, geprüft und gemeinsam wird über die Weiterverfolgung entschieden. So wird nur ausgearbeitet, was tatsächlich sowohl aus strategischer als auch aus fachlicher und technologischer Sicht einen Wert und eine Chance auf Umsetzung hat.



Unser Ansatz ermöglicht es, **Transformation ressourcenschonend und mit minimaler Belastung** für die Organisation zu gestalten, indem wir nur punktuell verändern.



Durch unseren Mix aus Fachkräften Vor-Ort und innerhalb der EU bieten wir ein **fares Preis-Leistungs-Verhältnis** bei gleichzeitig exzellenter Qualität.



Durch Team Augmentation ermöglichen wir die **flexible und kurzfristige Skalierung** ihrer Teams.



Für uns ist jeder Kunde ein „**A-Kunde**“.

Unsere vielfältigen Projekte sind das beste Zeugnis für unsere Kompetenz.

Kunden aus dem Konzernumfeld und dem international agierenden Mittelstand vertrauen auf unsere Beratungsleistung. Zu unseren Kunden zählen Weltmarktführer aus unseren Kernbranchen Versicherung, Handel und Automotive. Wir arbeiten seit vielen Jahren gemeinsam mit unseren preisgekrönten Partnern sowohl auf CxO-Level als auch den Umsetzungsebenen mit unseren Kunden zusammen und haben viele gemeinsame Erfolge gefeiert.



**Auto-
mobilkonzern**

Projekt-Recovery globale Einführung neues Sales- und Services-Modell, termingerechter Start of Sales in 19 Märkten



**Versiche-
rungskonzern**

Aufbau Demand Management und Business Architecture für globales Transformationsprogramm



**Heiz- und
Klimatechnik-
hersteller**

Aufbau und Implementierung des digitalen Geschäfts- und IT-Transformationsprogramms



Versicherung

Erweiterung bestehender cloud-basierter Plattform für Versicherungsprodukte auf Basis neuer strategischer Anforderungen inkl. Integration von Drittanbietern



**Versiche-
rungsberatung**

Entwicklung Telematik-Fahrprofil für die Gestaltung von individuellen Preisen und Angeboten bei Kfz-Versicherungen



marenas consulting berät Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Strategien in nachhaltige IT-basierte Lösungen. Mit einem differenzierten Serviceportfolio und umfangreichem Partnernetzwerk bietet marenas Dienstleistungen an, die von der Zielbilddefinition über Programmsteuerung und Anforderungsmanagement bis zum Testmanagement reichen.

DataArt ist eine globale Technologieberatung, die kundenspezifische Softwaresysteme entwickelt und unterstützt. Das Team hilft Unternehmen, dauerhafte Erfolge zu erzielen, indem sie unkomplizierte Visionen schaffen und innovative Lösungen ermöglichen. Sie bieten End-to-End-Systeme von Konzept bis hin zu Design, Implementierung und Support an.

Strategieübersetzung in (IT-) Lösungsskizzen

Fachliche Integration

Anforderungsmanagement

Implementierungssteuerung

Full Stack Softwareentwicklung

Rapid Prototyping

Proof-of-concept (PoC)

Technische Integration

Testing

Support



Kunden
Global agierende Konzerne, internationaler Mittelstand und Insurtechs



**Versicherungs-
Know-how**
Erst- und Rückversicherung, klassische Geschäftsmodelle sowie Trends und Insurtechs



**Gesamtprojekt-
volumen**
In 2018/19 gesteuerte IT Vorhaben: >1,5 Mrd €



**Technologie-
partner**
Microsoft, Google, AWS, Oracle, Atlassian



Team: 3550
Mit Standorten weltweit: New York, München, Zug, London



**Vorgehens-
modelle**
Agile, hybride und klassische Modelle (Wasserfall), bevorzugt lean

Beschleunigen Sie Ihre Transformation!

Indem Sie die richtigen Hebel im Geschäftsmodell identifizieren und sie mit intelligenten schlüsselfertigen Lösungen aus einer Hand anpassen.

Kontaktieren Sie uns gerne jederzeit für Ihre nächsten Schritte!



Julia von Bartenwerffer
Senior Manager
Insurance Division

j.vonbartenwerffer@marenas-consulting.com



Friedrich Stahl
Senior Manager,
Business Development

friedrich.stahl@dataart.com