

# Versicherungs wirtschaft

Magazin für Führungskräfte und Entscheider

77. Jahrgang | NOVEMBER 2022 | 28,- €

ISSN 0042-4358 | E 6945



## Die Zukunft beginnt heute

*Von Ralf Bocken, Dr. Peter v. Koppenfels  
und Kevin Plumen*

SONDERDRUCK



# Die Zukunft beginnt heute

Data- und KI-driven Insurance Business  
als Wachstumstreiber

*Von Ralf Bocken, Dr. Peter v. Koppenfels und  
Kevin Plumen*

**V**ersicherer verfügen aufgrund ihrer Tätigkeit prinzipiell über ein datengetriebenes Geschäftsmodell. In den letzten Jahren wird aber immer deutlicher, dass sie im Vergleich zu anderen Branchen eher zögerlich bei der Aktivierung und Nutzung dieser Datenassets agieren. Die Versicherer erschienen in dieser Hinsicht lange zu vorsichtig, obwohl Risikobeurteilung ihre Kernkompetenz ist. Inzwischen ziehen datengesteuerte und KI-unterstützte Entscheidungsfindung und damit daten- und KI-gestützte Geschäftsmodelle Schritt für Schritt in die Assekuranz ein. Immer mehr Versicherungskunden interagieren online, dadurch steigt die Menge der verfügbaren Daten exponentiell an. Und immer präzisere KI-gestützte Data Analytics-Verfahren erlauben es, diese Daten auf eine Weise zu nutzen, die früher kaum für möglich gehalten wurde. Insurtechs weisen dabei oft genug den Weg und zeigen auf, wie der Wandel hin zu digitalen, kundenzentrierten und KI-unterstützten Geschäftsmodellen erfolgt.

Die etablierten Versicherungsgesellschaften müssen jetzt handeln und die Transformation hin zu daten- und KI-gestützten Geschäftsmodellen gehen, um dauerhaft Wettbewerbsvorteile zu generieren. Gerade chinesische Wettbewerber, wie z.B. Ping An oder Zhong An, zeigen, was heute

technisch möglich ist, auch wenn nicht alles im Detail auf Deutschland und Europa übertragen werden kann.

## **FÜR ZIELBILDENTWICKLUNG IST DIE KONZENTRATION AUF KRITISCHE ELEMENTE NOTWENDIG**

Vielen Versicherern mangelt es nicht an Bewusstsein. Angesichts der Komplexität des Problems wissen sie aber aufgrund der vielen möglichen Stellschrauben oftmals nicht, wie sie die Aufgabe am besten angehen sollen. Es empfiehlt sich daher, auf ein klar strukturiertes und bewährtes Vorgehensmodell zurückzugreifen. Die Erfahrung von Consileon zeigt, dass die Konzentration auf fünf elementare Säulen daten- und KI-gestützter Geschäftsmodelltransformation Versicherungen hilft, die Orientierung zu behalten. Dabei sind diese neuen Geschäftsmodelle an die Vertriebsform, Produktpalette und technologische Ausgangssituation anzupassen. Die Kundenbedürfnisse stehen dabei immer im Zentrum der fünf identifizierten Säulen:

1. *Vertrieb*: Gut ausgebildete Vermittler bleiben auch zukünftig wichtig. Sie werden aber zunehmend medienbruchfrei ergänzt durch digitale Kanäle, ein leistungsstarkes CRM und KI-gestützte Triggermechanismen zur kundenfokussierten Ansprache.

2. *Produktangebot und -pricing*: Mehr Risikoinformationen stehen detailliert realtime zur Verfügung und ermöglichen, das eigene Angebot und Pricing mithilfe KI-gestützter Algorithmen kontinuierlich an die individuellen Bedürfnisse und Situationen der Kunden anzupassen.

3. *Schadensabwicklung*: Die Entwicklung geht hin zu weiter zunehmender bzw. fast vollständiger Automatisierung im Verbund mit CRM-Daten bis hin zur Fähigkeit, Schäden auch ohne komplexe Schadenbeschreibung des Kunden durch KI-gestützte Beurteilung und Abwicklung weitgehend automatisiert zu bearbeiten.

4. *Datenmanagement und -verarbeitung*: Gute Data Governance und KI-gestützte Advanced Data Analytics-Mechanismen ermöglichen die zielgerichtete und just-in-time- Aufbereitung aller vorhandenen (Kunden-) Informationen zur Generierung von individualisierten Kundenmehrwerten. Voraussetzung hierfür ist in einem ersten Schritt die Schaffung eines stets aktuellen und in sich konsistenten Datenbestands.

5. *Interne Prozesse und Schnittstellen*: Effiziente, voll-automatisierte digitale und KI-gestützte Prozesse sind die wichtigste Voraussetzung eines datengestützten Geschäftsmodells.

#### KEIN KÖNIGSWEG, ABER ZWEI KONKRETE ANSÄTZE

Oft genug liegt kein klares, umfängliches Zielbild vor, sondern bestimmte Fähigkeiten werden angestrebt, wie z.B. Omnikanalfähigkeit oder Nutzung von KI. Die Kunst besteht darin, basierend auf dem Status quo und den gewünschten Fähigkeiten ein umfassendes Zielbild für ein daten- und KI-getriebenes Geschäftsmodell zu entwickeln. Auf Letzterem baut dann das Umsetzungskonzept auf. So ist z.B. eine Modernisierung alter Bestandssysteme nur dann sinnvoll, wenn Data Governance und Schnittstellen zu Kundenportalen, CRM, Vertrieb und auch Schadenabteilung vorab definiert sind. In der Regel gibt es immer eine Reihe von „no regret moves“, wie zum Beispiel:

- Aufbau eines gepflegten Datenbestands, eines State of the Art-Datenmanagements und einer Data Governance
- Entwicklung von effizienten, vollständig digitalisierten und automatisierten Prozessen und Abläufen
- Einführung KI-basierter Mechanismen in die relevanten Entscheidungsprozesse der fünf Säulen eines datengestützten Geschäftsmodells (mittels dreier Schritte: Schaffung der Voraussetzungen, Pilotanwendungen, Roll-out in der Fläche); dies erlaubt eine situations- und kontextgerechte Einführung von KI-Mechanismen im Unternehmen<sup>1</sup>
- Fokussierung auf das Kundenerlebnis

Bei der Entwicklung des Umsetzungskonzepts empfiehlt Consileon je nach Ausgangslage zwei Ansätze: Top-down oder Bottom-up. Beim Top-Down-Ansatz wird vom Kundenerlebnis kommend zuerst eine Optimierung und Digitalisierung der vorhandenen Kundenschnittstellen vorgenommen. Danach erfolgt die Implementierung von Schnittstellen der Kundenkanäle zu den Bestandssystemen und die Entwicklung effizienter KI-gestützter Prozesse und Abläufe. Wesentlicher Vorteil der Umsetzung des Top-Down-Ansatzes ist die primäre Verbesserung des Kundenerlebnisses durch klaren Fokus auf die Kundenschnittstellen.

Im Gegensatz hierzu besteht der Kern des Bottom-up-Ansatzes in einem ersten Schritt aus der Schaffung der Voraussetzungen für ein effizienteres KI-gestütztes Daten- und Prozessmanagement. Darauf aufbauend wird ein Element nach dem anderen digitalisiert und angebunden, z.B. zuerst die Schadenabwicklung, dann die Produktentwicklung und erst danach die Kundenschnittstellen. Wesentliche Vorteile des Bottom-up-Ansatzes sind ein reibungsloses Kundenerlebnis an der Kundenschnittstelle und dass Effizienzgewinne früher anfallen.

#### AGIL HANDELN, NICHT WASSERFALLDENKEN

Aufgrund der ressort- und bereichsübergreifenden Transformation (IT, Vertrieb, Prozesse etc.) zu einem daten- und KI-gestützten Geschäftsmodell ist ein klares Managementcommitment zu Zielbild und Umsetzung wichtig. Darauf aufbauend kann das Projektmanagement detailliert die Umsetzungsplanung aufsetzen und Missverständnisse und Irritationen werden soweit möglich vermieden. Für die Entwicklung und Implementierung eines daten- und KI-gestützten Geschäftsmodells wird ein agiles Vorgehen empfohlen. Im Gegensatz zur klassischen Wasserfall-Methodik stellt dies sicher, dass Zielbild und Vorgehen bei der Umsetzung jederzeit an sich ändernde Rahmenbedingungen angepasst werden können. Der Consileon Best Practice-Ansatz „Data Driven Insurance Business“ ist darauf angelegt, Versicherungsgesellschaften bei ihrem Transformationsprozess hin zu einem daten- und KI-gestützten Geschäftsmodell inhaltlich und prozessual zu begleiten, mit dem Ziel, sie im Vergleich zu ihren Wettbewerbern noch erfolgreicher zu machen. Auf Basis umfangreicher Projektreferenzen begleiten wir Sie gerne bei Ihrer ganz individuellen Geschäftsmodelltransformation.

<sup>1</sup> Zu KI siehe auch Consileon (Hrsg.), Den Betrügnern auf der Spur – Wie Künstliche Intelligenz künftig die Geldwäsche von Banken revolutionieren kann, Frankfurt 2021.

**Ralf Bocken**, Partner;  
**Dr. Peter v. Koppenfels**, Associate Partner;  
**Kevin Plumen**, Senior Project Manager,  
 alle bei Consileon Frankfurt GmbH

Konzipieren, initiieren und implementieren – wir können alle diese Disziplinen. Denn wir haben Consileon 2001 mit dem Anspruch gegründet, nachhaltige Strategien für Unternehmen nicht nur zu definieren, sondern auch gemeinsam mit unserem Auftraggeber umzusetzen. Damit stellen wir sicher, dass zukunftsweisende Ansätze nicht auf dem Weg von der Vorstandsetage in die Abteilungen versanden. Wir sind an Ihrer Seite, um richtige Strategien in passende Maßnahmen zu überführen.

Die Basis für unsere exzellenten Projektergebnisse sind unsere Werte gepaart mit Methodik, Fach-Know-how und unsere Change-Management-Kompetenz.



**Consileon im Ranking »Beste Berater 2015 bis 2022« des Wirtschaftsmagazins brand eins und als »Top Beratung« im Handelsblatt Ranking 2022 ausgezeichnet.**

Consileon verfügt über zahlreiche erfolgreiche nationale und internationale Referenzen zur Digitalisierung in der Assekuranz. Mit 460 Mitarbeitern und 16 Standorten in Deutschland und Europa gehören wir zu den wachstumsstärksten Beratungshäusern Deutschlands. Seit 2015 zeichnet uns das Wirtschaftsmagazin brand eins kontinuierlich als »Beste Berater« und das Handelsblatt 2020 und 2022 als »Top Beratung« aus. Nehmen Sie uns in die Pflicht!



**Ralph Hientzsch**  
Geschäftsführender Gesellschafter  
Consileon Frankfurt und Schweiz  
☎ +49 173 6540128  
✉ [ralph.hientzsch@consileon.de](mailto:ralph.hientzsch@consileon.de)



**Ralf Bocken**  
Partner  
Consileon Frankfurt  
☎ +49 172 2080080  
✉ [ralf.bocken@consileon.de](mailto:ralf.bocken@consileon.de)



**Dr. Peter von Koppenfels**  
Associate Partner  
Consileon Frankfurt  
☎ +49 176 23282005  
✉ [peter.vonkoppenfels@consileon.de](mailto:peter.vonkoppenfels@consileon.de)