

# „Der nächste, notwendige Schritt heißt Dataisierung“

Dr. Markus Knappitsch, Executive Manager Consulting bei Comma Soft, und Frank Hüppelshäuser, Geschäftsführer Frank Hüppelshäuser Advisory, über digitale Fortschritte in der Assekuranz

## **VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT: Wie bewerten Sie die digitalen Fortschritte in der Branche?**

**DR. MARKUS KNAPPITSCH:** In der Assekuranz ist in den letzten Jahren viel passiert: Prozesse wurden digitalisiert und automatisiert, digitale Kundenservices etabliert, erste Umzüge in die Cloud durchgeführt sowie die Voraussetzungen für mobiles Arbeiten und Collaboration geschaffen. Bei all diesen Maßnahmen beschäftigt viele Versicherer vor allem ein Thema besonders stark: Wie können sie sich noch datengetriebener und damit wettbewerbsfähiger aufstellen? Die Antwort liegt in ihrer ureigenen Datenkompetenz: Daten waren und sind die DNA der Branche. Risikoverteilung im Kollektiv funktioniert seit jeher darüber. Die aktuelle Herausforderung ist es, diese Kompetenz auch im Rahmen der Digitalisierung zu nutzen. Bezüglich Data Science, Analytics & KI ist in den letzten 3-5 Jahren auch schon einiges passiert. Maßnahmen fanden bisher aber oft nur in einzelnen Bereichen statt, z.B. bei der Automatisierung des Posteingangs. Aus meiner Erfahrung ist aber noch mehr nötig, um die nächste Stufe der Digitalisierung zu erreichen. Versicherer brauchen genau wie jedes andere Unternehmen ein strategisches Zielbild, in dem Prozesse durchgehend datengestützt ablaufen und ineinandergreifen: vom Service über den Vertrieb bis hin zum Schadenmanagement.

**FRANK HÜPPELSHÄUSER:** Die spannende Frage ist, warum viele Versicherer immer noch auf analoge Prozesse setzen, obwohl die digitalen Möglichkeiten vorhanden sind. Die meisten Versicherungen bieten digitale Antragsstrecken, Self-Services und Schadenmeldungen zusätzlich zu den analogen Prozessen. Das ist zwar teuer, weil redundant, war aber bislang richtig. Denn die Prozesse entsprechen noch nicht der Online-Shopping-Experience à la Amazon, sie sind oft nicht end-to-end entwickelt und entsprechend ineffizient. Dazu kommt, dass Kunden schlicht (noch) analoge Service nachfragen.

Bei Banken sieht man gerade, was passiert, wenn Unternehmen ihre Kunden aus Effizienzgründen in digitale Prozesse zwingen: Die strategische Differenzierung verschwindet, die Kundenzufriedenheit nimmt ab und jede Woche schließen im Schnitt 5 Filialen in Deutschland. Bei Versiche-

rungen wirkt der personalisierte Vertrieb noch sehr stark als Digitalisierungspuffer. Dies mag nicht jeder Entscheider gut finden, ist aber Realität, solange noch weit über 80% des Geschäfts über diesen Kanal kommt. Nichtsdestotrotz muss das Thema Digitalisierung massiv weiter vorangetrieben werden, gerade aktuell, wo durch die Inflation noch mehr Druck auf den Schadenaufwand entsteht. Digitalisierung reicht aber nicht, der nächste, notwendige Schritt heißt Dataisierung. Das heißt, über das Prozessdenken von Digitalisierung hinaus zusätzlich verfügbare interne und externe Daten zu Entscheidungshilfen für Nutzer zu kombinieren, um daraus möglichst selbstlernende Prozesse zu bauen. Digitalisierung hilft dem Kunden im Kfz-Schadenfall vom Unfallort direkt in eine Vertrags-Werkstatt gesteuert zu werden und Dataisierung hilft darüber hinaus dem Versicherer die richtige Werkstatt im Sinne von Qualität, Effizienz und Schadenaufwand zu wählen. Das beherrscht heute kaum eine Versicherung. Mit Blick auf Schadenaufwand und -inflation liegt hier enormes Einsparpotential.

## **Empfehlen Sie die Auslagerung von Claims in „Schadenfabriken“?**

**HÜPPELSHÄUSER:** Die Frage Outsourcing, ist eine der strategischsten Fragestellungen in Schaden und jeweils individuell zu entscheiden. Allerdings gibt es klare Weichenstellungen: Der Weg von Teilprozess-Sourcing hin zu End-to-end-Sourcing von ganzen Schadentypen ist eindeutig. Nur so lassen sich G+V-relevante Ergebnisse und wirkliche Wow-Effekte für Kunden realisieren. Vor 10 Jahren war Outsourcing noch vollkommen tabuisiert. Heute denkt jeder Lebensversicherer darüber nach und muss sich rechtfertigen, wenn die Bestände noch im Haus gemanagt werden. Wenn traditionsreiche LV-Portfolien von über vier Mrd. Euro nach Ansicht der Versicherung extern effizienter und besser gemanagt werden können, wie wollen dann P+C-Versicherer ihre mittelgroßen Bestände künftig ertragreich steuern? Da fehlen tatsächlich die Datenmengen und Ressourcen, um mit den Großen mithalten zu können. In Claims ist großflächiges Outsourcing noch die Ausnah-



### Strategieberater Hüppelshäuser (l.) und Knappitsch:

„Der Ökosystemgedanke in der Assekuranz hat sich am deutschen Markt noch nicht durchgesetzt.“

me. Das wird sich ändern. Effizienz sollte dabei allerdings nicht der Treiber sein, sondern weniger Schadenaufwand und mehr Kundenbindung. Für solche datengetriebenen Geschäftsmodelle braucht es aber entsprechende Daten-Qualität und -Quantität. Hier können intelligente Schadenfabriken helfen, wenn sie von Beginn an ein datengetriebenes Geschäftsmodell verfolgen. Sie verfügen über viel größere Datenmengen und Datenqualitäten.

### Einige Versicherer bauen an Ökosystemen. Wie erfolgsversprechend ist das aus Ihrer Sicht?

**KNAPPITSCH:** Der Ökosystemgedanke in der Assekuranz hat sich am deutschen Markt noch nicht durchgesetzt. International gibt es natürlich Success-Stories: Ping An bspw. hat im chinesischen Markt ein großes Ökosystem aus Versicherungs-, Bank-, und Gesundheitsdienstleistungen etabliert und ist damit sehr erfolgreich. Dahinter stecken hochentwickelte KI- und datengetriebene Prozesse. Im deutschen Markt beobachten wir nach wie vor eine große Diversität und Heterogenität in der IT-Infrastruktur der Versicherer. So müssen wir etwa immer wieder Wege finden, moderne KI-Komponenten in Leistungsprozesse zu integrieren, die noch auf Cobol basieren, einer Programmiersprache aus den 70er Jahren. Und das ist eher die Regel, kein Einzelfall. Für ein durchgehend digitales Ökosystem müsste zunächst eine grundlegende Modernisierung der IT-Landschaft in der Branche stattfinden, die aktuell wegen der historisch gewachsenen Strukturen noch in Gang ist. Neben der IT ist die Akzeptanz von Daten- und KI-Lösungen bei den Menschen, die sie nutzen, entscheidend. Nur wer vermitteln kann, dass Datenprodukte vertrauenswürdig sind und dem CoC entsprechen, wird damit am Markt bestehen. Hier gibt es aktuelle Entwicklungen im Umfeld Ethik und Regulatorik, wie etwa „Trustworthy AI“ der EU-Kommission. Auf Kundenseite kann man davon ausgehen, dass durch die Nutzung von anderen Ökosystemen auch in Bezug auf Versicherungen der Wunsch nach ähnlichen Angeboten steigt. Es wird dann aber auch mehr Regulatorik kommen, die Endkunden schützt. Auf diese Veränderungen sollten sich Versicherer schon jetzt vorbe-

reiten. Ökosysteme wie in Asien sehe ich aufgrund unserer Datenschutzkultur aber noch lange nicht. Außerdem müssten auch erst die Grundlagen in puncto Data Operations geschaffen werden.

### Warum sind manche Versicherer bei Data Operations weiter als andere?

**HÜPPELSHÄUSER:** Bei Data-Operations spielt tatsächlich Größe eine Rolle. Man stelle sich nur vor, wie viele Kfz-Schäden ein Versicherer in einer Stadt benötigt, um tatsächlich bei einzelnen Schadentypen die aus seiner Sicht beste Werkstatt identifizieren zu können, die einen Schaden im Sinne des Schadenaufwands am günstigsten repariert. Noch konkreter: Welche Werkstatt repariert einen Anprallschaden an einem Golf – bei definierter Qualität – am günstigsten im Sinne des Schadenaufwands. Wenn man bedenkt, dass bei gesteuerten Schäden in Kasko bis 600 Euro gespart werden und die Werkstätten bis zu 30 Prozent Reparaturkostenunterschiede aufweisen können, zeigt sich, was für ein gewaltiger Hebel das ist. Maximal die Top 5 P&C Versicherer verfügen aktuell über die Daten-Quantität und -Qualität sowie die Mitarbeiter, um das hier vorhandene Potenzial zu heben. Wer nicht so gut aufgestellt ist, muss aufstocken: das reicht vom Zukauf von Daten über externes strategisches und technisches Know-how bis hin zu externen Mitarbeitern für die Umsetzung.

### Welche Tech-Trends werden langfristige Auswirkungen auf die Finanzwelt haben?

**KNAPPITSCH:** Technologietrends auf dem Schirm zu haben, wird für Versicherer immer wichtiger. Das sind aktuell z. B. Federated Learning zur Verbesserung der DRG-Prüfung für kleine Versicherer, Distributed Identities im Identity-Management oder Augmented Reality im Underwriting. Perspektivisch kann auch Quantencomputing durch die Verarbeitung großer Datenmengen neue Möglichkeiten eröffnen, wie etwa bessere KI-Modelle im Umfeld der natürlichen Sprachverarbeitung mit NLP (Natural Language Processing). Wir bewerten bei Comma Soft in unserem Innovationsbereich gemeinsam mit unseren Kunden und Partnern zahlreiche solcher neuer Technologien in Bezug auf ihr Potenzial und auch auf mögliche Risiken, etwa im Security-Bereich. Womit wir wieder beim Thema Vertrauen in die Technik wären. Es ist daher wichtig, dabei nicht nur einseitig aus Tech-, Service- oder Controlling-Perspektive zu denken, sondern immer ganzheitlich unter Berücksichtigung aller Aspekte vorzugehen. Das fängt bei der Bewertung von Innovationen an und zieht sich über die strategischen Überlegungen bis zur operativen Umsetzung: Digitalisierung ist ein fortwährender Dialog aus Business, Data und IT.

[redaktion-vw@vww.de](mailto:redaktion-vw@vww.de)