

Trendstudie

Digitalisierung in der Versicherungsbranche

Betriebsmodelle auf dem Prüfstand



Nicole Dufft, Independent Vice President Digital Enterprise, PAC
Bodo von Bassewitz, Managing Consultant Insurance, NTT DATA

Februar 2017

Im Auftrag von

NTT DATA

Global IT Innovator



INHALTSVERZEICHNIS

Einleitung	3
Methodik	4
Kernaussagen	5
Digitalisierung als strategisches Thema	6
Bedeutung und Erwartungen	6
Digital Business Units und CDOs	7
Messung des Digitalisierungsgrades	8
Betriebsmodelle im Spiegel der Digitalisierung	9
Definition des Betriebsmodells	9
Anpassung des Betriebsmodells	10
Auswirkungen der Digitalisierung auf zentrale Aspekte des Betriebsmodells	11
Angestoßene Veränderungen	12
Flexibilität und Veränderungsfähigkeit	13
Exkurs Insurtechs: Chance und Gefahr gleichermaßen	14
Zukunftsfähigkeit und Handlungsbedarf der IT	15
Handlungsbedarf und Investitionspläne	15
Zukunftsfähigkeit der IT	17
Fazit und Handlungsempfehlungen	19
Anhang	20
Haftungsausschluss, Nutzungsrechte, Unabhängigkeit und Datenschutz	20
Über NTT DATA	21
Über PAC	22

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abb. 1: Zusammensetzung der Stichprobe im Überblick	4
Abb. 2: Aussagen zur strategischen Ausrichtung	6
Abb. 3: Organisationseinheit für Digitalisierung	7
Abb. 4: Status quo: Erfassung von Stand und Entwicklung der Digitalisierung	8
Abb. 5: Definition und Pflege des Betriebsmodells	9
Abb. 6: Aspekte, die durch das derzeitige Betriebsmodell erfasst werden	10
Abb. 7: Zielbetriebsmodell und Roadmap	10
Abb. 8: Auswirkungen der Digitalisierung auf IT und Business	11
Abb. 9: Angestoßene Veränderungen im Zuge der Digitalisierung	12
Abb. 10: Voraussetzungen für Veränderungsfähigkeit	13
Abb. 11: Einschätzung der Insurtechs	14
Abb. 12: Handlungsbedarf und Investitionspläne in der IT	15
Abb. 13: Bewertung der Zukunftsfähigkeit der IT	17

Digitalisierung in der Versicherungsbranche

Betriebsmodelle auf dem Prüfstand

Nicole Dufft, Independent, Vice President Digital Enterprise, PAC
Bodo von Bassewitz, Managing Consultant Insurance, NTT DATA

Februar 2017

EINLEITUNG

Die zunehmende Veränderungs- und Innovationsgeschwindigkeit in Wirtschaft und Gesellschaft erreicht immer stärker auch die Versicherungsbranche. Angesichts ständig neuer Kundenanforderungen und Kommunikationskanäle, der explosionsartig zunehmenden Datenflut und der Welle technologischer Innovationen wird sich die Versicherungswirtschaft in den kommenden Jahren nachhaltig verändern (müssen).

Im Vordergrund der öffentlichen Diskussion steht derzeit vor allem der Wandel der Geschäftsmodelle in der Assekuranz. Denn nicht nur Kundeninteraktionen und Vertriebskanäle unterliegen dank mobilen Apps, Plattformen, Portalen oder intelligenten Assistenzsystemen einem radikalen Wandel. Auch Versicherungsprodukte und Tarifmodelle werden sich im Zuge technologischer Innovationen im Bereich IoT, (Predictive) Analytics oder künstlicher Intelligenz künftig massiv verändern. Individualisierte, adaptive, situative oder sogar präventive Versicherungsformen halten verstärkt Einzug und werden von neuen Wettbewerbern sowohl aus der Start-up-Szene als auch aus anderen Branchen auf den Markt gebracht. Gleichzeitig verschärfen sich die Sicherheits- und Datenschutzerfordernisse für Versicherungen kontinuierlich und beschränken die Freiräume für Dienstleistungsinnovationen.

In diesem Umfeld verlieren bisherige Erfolgsmuster immer schneller ihre Gültigkeit. Die Fähigkeit, sich schnell an Marktveränderungen anpassen zu können, wird zum zentralen Erfolgsfaktor für Versicherungen – wenn nicht sogar überlebensnotwendig! Veränderungsfähigkeit erfordert aber sowohl technologische als auch organisatorische und kulturelle Anpassungen.

Damit müssen sich nicht nur die Geschäftsmodelle – also die marktseitige Ausrichtung – von Versicherungsunternehmen verändern, sondern auch die Betriebsmodelle – also die internen Strukturen für die Leistungserbringung. Dazu zählen erstens die Digitalisierung, Automatisierung und datenbasierte Steuerung von **Geschäftsprozessen**. Zweitens müssen **IT-Umgebungen** flexibel und anpassungsfähig gestaltet werden, um dem schnellen Wandel von Kundenkontaktkanälen und Vertriebsstrukturen gerecht zu werden sowie die explodierende Flut an Daten sinnvoll nutzen zu können.

Die Fähigkeit, sich schnell an Marktveränderungen anpassen zu können, wird zum zentralen Erfolgsfaktor für Versicherungen – wenn nicht sogar überlebensnotwendig!

Und drittens müssen auch **Organisationsstrukturen, Mitarbeiterkompetenzen** und die **Unternehmenskultur** einem weitreichenden Wandel unterzogen werden.

Die vorliegende Studie untersucht, inwieweit deutsche Versicherungsunternehmen heute den Einfluss der Digitalisierung auf ihre Organisations- und Ablaufstrukturen adressieren und in ihrem Betriebsmodell berücksichtigen. Sie analysiert, inwieweit die Betriebsmodelle die Veränderungen der Digitalisierung widerspiegeln – und das nicht nur hinsichtlich der IT-Aspekte, sondern auch hinsichtlich der Business-Aspekte.

„Bis vor wenigen Jahren lebten Versicherer noch auf einer glücklichen Insel – dann kam das Thema Digitalisierung.“
(Aussage eines Studienteilnehmers)

METHODIK

Für die vorliegende Studie hat PAC im Oktober und November 2016 33 Digitalisierungsverantwortliche in deutschen Versicherungsunternehmen telefonisch (CATI) befragt. Die strukturierte Befragung wurde durch Tiefeninterviews mit Versicherungsexperten ergänzt.

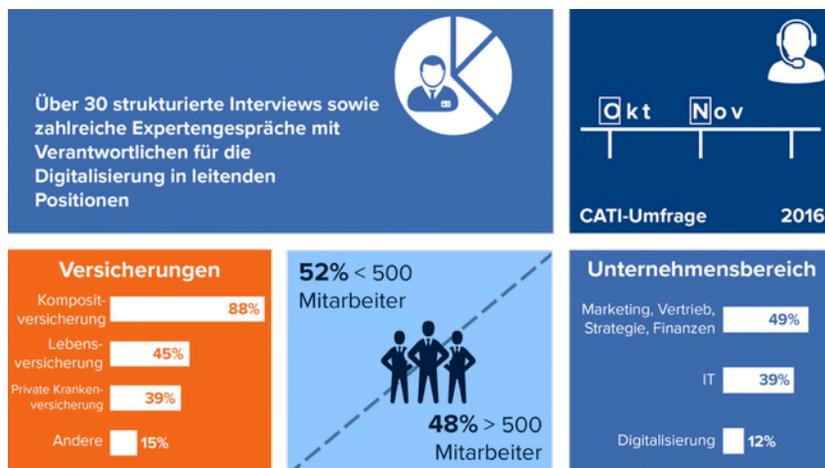


Abb. 1: Zusammensetzung der Stichprobe im Überblick

KERNAUSSAGEN



Versicherungen werden sich im Zuge der Digitalisierung umfassend verändern.

Bei fast allen Versicherungen (88 %) steht das Thema Digitalisierung derzeit ganz oben auf der Vorstandsadenda. Eine Mehrheit der Befragten (67 %) geht davon aus, dass sich ihr Geschäftsmodell durch die Digitalisierung verändern wird – und rechnet mit einem übergreifenden und deutlichen Wandel des gesamten Unternehmens (78 %).



Vielen Versicherungen fehlt aber ein ganzheitlicher Blick auf das Betriebsmodell und die Auswirkungen der Digitalisierung.

Nur 30 % der deutschen Versicherungsunternehmen haben eine zentrale Organisationseinheit, die das Betriebsmodell definiert, dokumentiert und pflegt. Häufig ist das Betriebsmodell dabei auf IT-Aspekte fokussiert, während Faktoren wie die Unternehmenskultur oder die Skills und Kompetenzen der Mitarbeiter vernachlässigt werden. Das erschwert es Unternehmen, einen übergreifenden Blick auf das Betriebsmodell zu werfen und die notwendigen Anpassungen im Zuge der Digitalisierung ganzheitlich zu identifizieren.



Rund 70 % haben weder CDO noch Digital Business Unit.

Die überwiegende Mehrheit der deutschen Versicherungen hat zudem weder eine Digital Business Unit, noch einen Chief Digital Officer eingesetzt, um die Herausforderungen der Digitalisierung strategisch zu adressieren.



Digitalisierung wird primär als IT-Thema betrachtet.

Auffällig ist, dass grundlegende Veränderungen durch die Digitalisierung vornehmlich in der IT und weitaus weniger in Geschäftsprozessen und Organisationsstrukturen erwartet werden. Dementsprechend werden Veränderungsmaßnahmen auch primär in der IT angestoßen oder geplant – und deutlich seltener im Business. So planen beispielsweise rund 40 % der Versicherungen keine Anpassungen in ihrer Organisationsstruktur oder in der Unternehmenskultur. Und das, obwohl es in jedem zweiten Unternehmen an einer Unternehmenskultur mangelt, die Veränderungswillen und Eigeninitiative fördert. Offensichtlich wird die Bedeutung der Unternehmenskultur für Innovationsfähigkeit und Agilität von vielen Unternehmen unterschätzt.



Zukunftsfähigkeit der IT ist gut – aber viele Unternehmen haben Nachholbedarf.

Ein Großteil der Befragten (63 %) gibt der eigenen IT-Landschaft im Hinblick auf Flexibilität, Skalierbarkeit und Zukunftsfähigkeit die Note „gut“ oder „sehr gut“. Deutliche Unterschiede zeigen sich aber bei der Fähigkeit, Innovationen schnell auf den Markt zu bringen, Prozesse zu automatisieren oder agile Methoden in der IT umzusetzen. Hier gibt es auf der einen Seite eine Gruppe von Versicherungen mit innovativer und zukunftsfähiger IT, denen auf der anderen Seite eine Gruppe von Unternehmen mit deutlichem Nachholbedarf gegenübersteht.



BI/Analytics und Omni-Channel stehen ganz oben auf der Investitionsagenda.

Der größte Handlungsbedarf der IT wird in der besseren Erfassung von Kunden- und Geschäftsdaten gesehen, sowie in der Gestaltung von Omni-Channel Customer Experience. Folglich planen rund drei Viertel aller Versicherungen in den kommenden drei Jahren Investitionen in BI- und Analytics-Tools sowie in Omni-Channel-Lösungen.



Insurtechs sind Chance und Herausforderung gleichermaßen.

Die ganz überwiegende Mehrheit (88 %) der Befragten sehen die Chance, dass durch Insurtechs mehr Innovationen in den Markt kommen. Gleichzeitig schätzen 50 % die Insurtechs aber auch als ernstzunehmende Gefahr für etablierte Player ein.

DIGITALISIERUNG ALS STRATEGISCHES THEMA

BEDEUTUNG UND ERWARTUNGEN

Die Versicherungswirtschaft in Deutschland ist zwar eine eher konservative Branche – aber natürlich nicht blind für die Herausforderungen der Digitalisierung. Schon früh haben viele Versicherer ihr Online-Geschäft aufgebaut und strategisch weiterentwickelt. Und so steht auch heute das Thema Digitalisierung bei fast allen Versicherungen ganz oben auf der Vorstandsaagenda (88 %). Rund zwei Drittel (67 %) der von PAC befragten Digitalisierungsverantwortlichen in deutschen Versicherungsunternehmen erwarten, dass sich ihr Geschäftsmodell durch die Digitalisierung deutlich verändern wird. Viele Versicherungen (63 %) wollen künftig mithilfe digitaler Technologien vor allem direkter mit ihren Kunden interagieren.

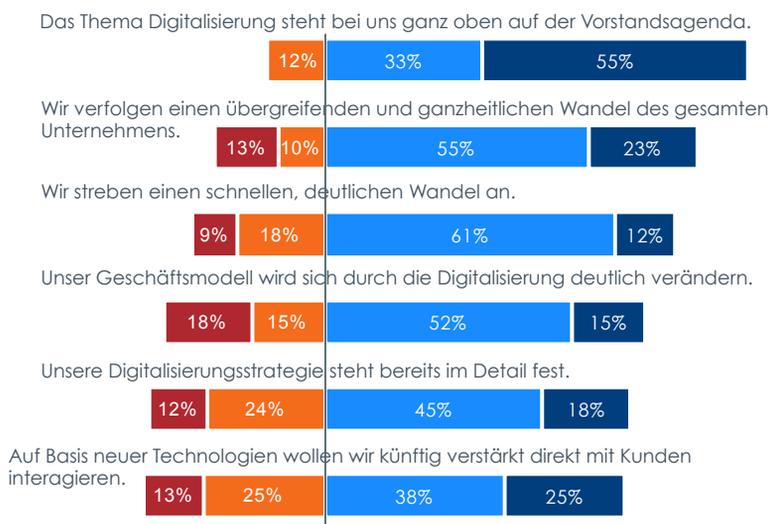
Und dabei ist man sich durchaus darüber bewusst, dass sich die Unternehmen infolge der Digitalisierung deutlich verändern müssen: Rund drei Viertel der befragten Versicherungen streben nicht nur einen übergreifenden und ganzheitlichen Wandel an (78 %), sondern möchten sich dabei auch schnell und deutlich verändern (73 %).

Zwei von drei Versicherungen (63 %) haben vor diesem Hintergrund ihre Digitalisierungsstrategie bereits im Detail festgelegt (siehe Abb. 2).

In **88 %** der befragten Versicherungen steht das Thema Digitalisierung ganz oben auf der Vorstandsaagenda.

Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen?

- Stimme gar nicht zu
- Stimme eher nicht zu
- Stimme voll zu
- Stimme eher zu



© PAC - a CXP Group Company, 2017

Abb. 2: Aussagen zur strategischen Ausrichtung

DIGITAL BUSINESS UNITS UND CDOS

Eine eigene Geschäftseinheit für das Thema Digitalisierung (etwa eine Digital Business Unit) oder einen dedizierten Verantwortlichen (zum Beispiel einen Chief Digital Officer, CDO) hat die überwiegende Mehrheit der Versicherer (67 % bzw. 76 %) allerdings bisher nicht etabliert (siehe Abb. 3).

76 % der deutschen Versicherer haben keinen Chief Digital Officer.

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine eigene Einheit für das Thema Digitalisierung und/oder gibt es einen Chief Digital Officer?

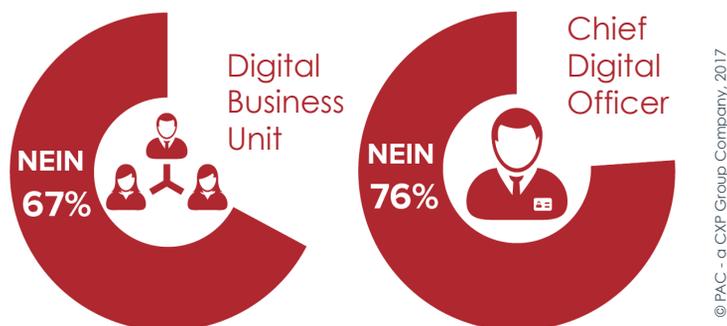


Abb. 3: Organisationseinheit für Digitalisierung

Das sagt zwar per se noch nicht allzu viel über die digitalstrategische Ausrichtung der Versicherungen aus. Denn die viel beschworene Rolle des CDO kann ja durchaus auch kritisch betrachtet werden¹. Allerdings lassen die Gespräche mit Experten aus der Branche aufhorchen: Häufig sind Digitalisierungsverantwortliche offenbar nicht mit ausreichenden finanziellen und personellen Ressourcen ausgestattet und erhalten nur begrenzt Rückhalt im gesamten Unternehmen.

„Digitalisierung wird überall als Thema hoch gehängt, aber der notwendige finanzielle und personelle Rahmen wird nicht gewährt.“
(Aussage eines Studienteilnehmers)

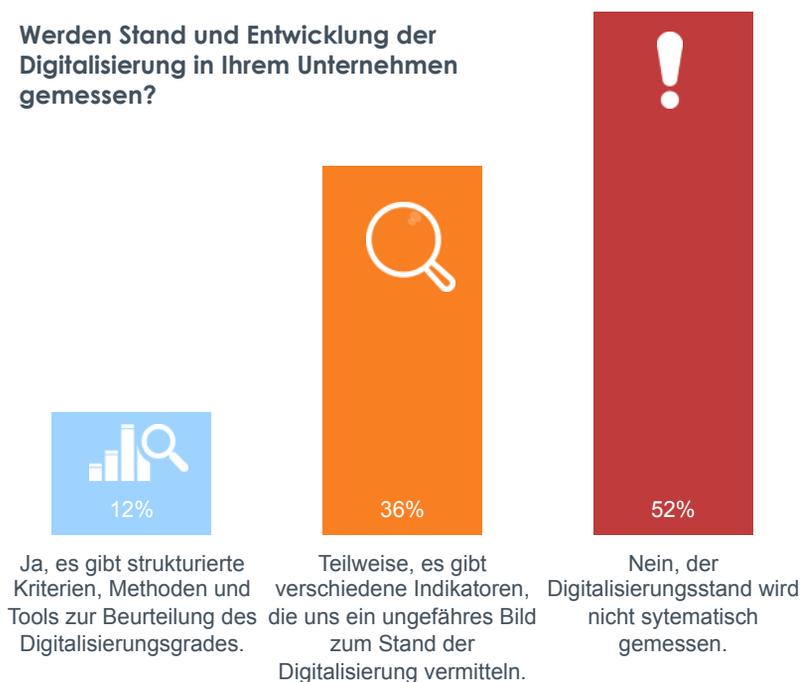
¹ Siehe hierzu z. B.: <https://www.linkedin.com/pulse/der-cdo-wirds-schon-richten-harald-schirmer>

MESSUNG DES DIGITALISIERUNGSGRADES

Stand und Entwicklung der Digitalisierung werden in nur einem von zehn Versicherungsunternehmen (12 %) nach klar definierten Kriterien gemessen und beurteilt. Jedes dritte Unternehmen (36 %) hat zwar verschiedene Indikatoren im Einsatz, die ein ungefähres Bild zum Stand der Digitalisierung vermitteln. Im Großen und Ganzen ist das Thema „Digitalisierung“ aber offenbar häufig noch diffus, komplex und wenig konkret. Rund der Hälfte (52 %) fehlt bisher eine systematische Messung des Digitalisierungsgrades. (siehe Abb. 4)

52 %
fehlt eine systematische Messung des Digitalisierungsgrades

Werden Stand und Entwicklung der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen gemessen?



© PAC - a CXP Group Company, 2017

Abb. 4: Status quo: Erfassung von Stand und Entwicklung der Digitalisierung

BETRIEBSMODELLE IM SPIEGEL DER DIGITALISIERUNG

DEFINITION DES BETRIEBSMODELLS

Während Geschäftsmodelle die marktseitige Aufstellung von (Versicherungs-)Unternehmen abbilden, definieren Betriebsmodelle die internen Strukturen und Abläufe für die Leistungserbringung. Etwa 30 % der deutschen Versicherungsunternehmen haben eine zentrale Organisationseinheit, die das Betriebsmodell definiert, dokumentiert und pflegt. In einem weitaus größeren Teil hingegen ist das Wissen zu internen Prozessen, Organisationsstrukturen und IT-Landschaft zwar vorhanden, aber auf verschiedene Köpfe bzw. Einheiten verteilt. Das erschwert es Unternehmen natürlich, einen übergreifenden Blick auf das Betriebsmodell zu werfen und die notwendigen Anpassungen im Zuge der Digitalisierung ganzheitlich zu identifizieren. In jedem zehnten Versicherungsunternehmen wird das Betriebsmodell gar nicht strukturiert erfasst (siehe Abb. 5).

In **70 %** der Versicherungen wird das Betriebsmodell nicht zentral erfasst!

Welche Aussage zur Definition und Pflege des Betriebsmodells trifft auf Ihr Unternehmen zu?

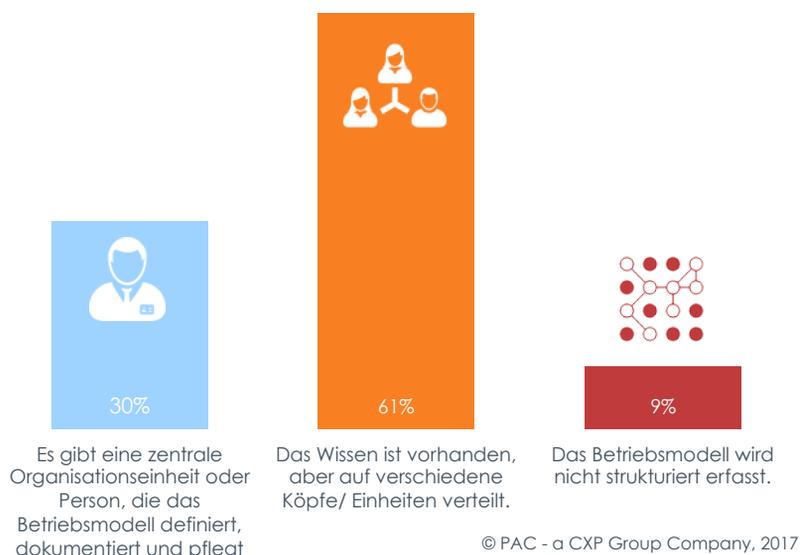


Abb. 5: Definition und Pflege des Betriebsmodells

Abbildung 6 zeigt, dass die Betriebsmodelle der Versicherungsunternehmen heute fast durchgehend alle zentralen IT-Aspekte wie Infrastruktur, Sicherheit, Datenmanagement und Anwendungslandschaft erfassen. Und auch Organisationsstruktur und Geschäftsprozesse werden mehrheitlich im Betriebsmodell abgebildet. Eher „weiche“ Faktoren wie die Unternehmenskultur oder die Skills und Kompetenzen der Mitarbeiter sind hingegen weniger häufig Bestandteil des Betriebsmodells – werden aber von immerhin jeder zweiten Versicherung im Betriebsmodell dargestellt.

Welche der folgenden Aspekte werden durch ihr heutiges Betriebsmodell erfasst?



Abb. 6: Aspekte, die durch das derzeitige Betriebsmodell erfasst werden

ANPASSUNG DES BETRIEBSMODELLS

Gerade angesichts der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit ist eine kontinuierliche Anpassung des Betriebsmodells für Versicherungen von zentraler Bedeutung. Denn im Zuge veränderter Geschäftsmodelle, Vertriebskanäle, Interaktionsmöglichkeiten mit Kunden sowie neuer Versicherungsprodukte müssen sich selbstverständlich auch IT-Landschaft, Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen verändern. Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen hat vor diesem Hintergrund ein sehr detailliertes Zielbetriebsmodell definiert, auf das man sich in den kommenden fünf Jahren hinbewegen will. Ein weiteres Drittel hat sich dies für einzelne Bereiche vorgenommen. 15 % verfolgen eine detaillierte Roadmap zur Anpassung des Status quo an das Zielbetriebsmodell (siehe Abb. 7).

Hat Ihr Unternehmen ein Zielbetriebsmodell und/oder eine Roadmap?

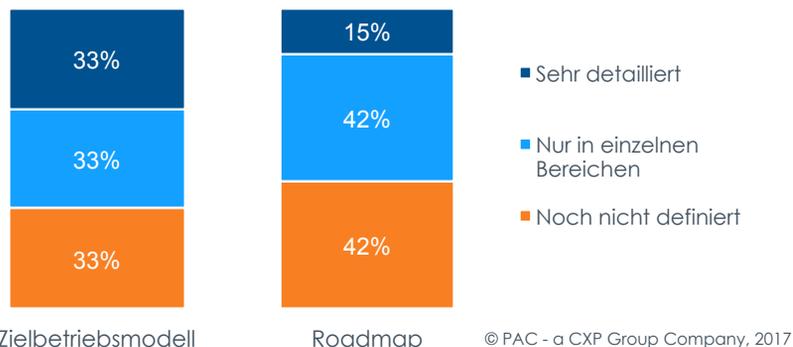


Abb. 7: Zielbetriebsmodell und Roadmap

66 %
haben kein gesamthafes Zielbetriebsmodell definiert!

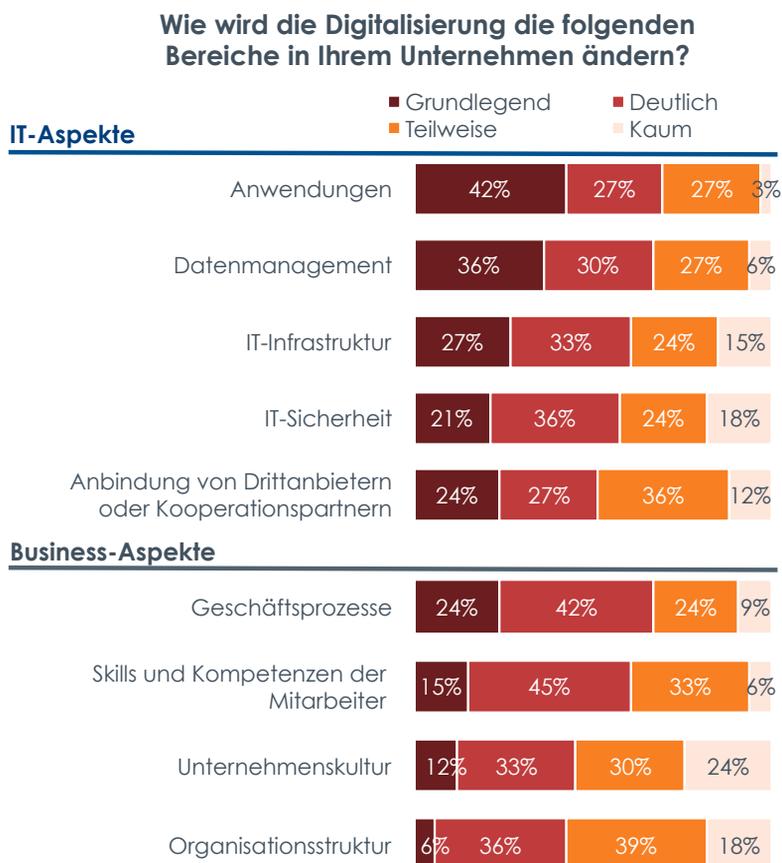
AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AUF ZENTRALE ASPEKTE DES BETRIEBSMODELLS

Interessant ist es zu sehen, wie die von uns befragten Digitalisierungsverantwortlichen die Auswirkungen der Digitalisierung auf verschiedene, im Betriebsmodell abgebildete IT- und Business-Aspekte einschätzen. Abbildung 8 zeigt, dass grundlegende Veränderungen durch die Digitalisierung vornehmlich im IT-Bereich erwartet werden – vor allem im Anwendungs- und Datenmanagement.

Viele Business-Aspekte dürften sich nach Einschätzung der Befragten hingegen durch die Digitalisierung nicht grundlegend wandeln. Zwar werden deutliche Veränderungen bei Geschäftsprozessen und Mitarbeiter-Skills erwartet. Und auch im Bereich Unternehmenskultur und Organisationsstruktur erwarten über 40 % deutliche oder grundlegende Veränderungen.

Insgesamt werden aber die Auswirkungen auf die IT deutlich häufiger als grundlegend eingeschätzt als die Auswirkungen auf das Business.

„Veränderungen des Betriebsmodells treiben wir vor allem in der IT voran, um beispielsweise eine bimodale IT umzusetzen. Ansonsten sind Veränderungen im Betriebsmodell noch nicht wirklich erkennbar.“
(Aussage eines Studienteilnehmers)



Rund **60 %**
der deutschen Versicherungen gehen von starken Veränderungen bei Prozessen und Mitarbeiterkompetenzen aus.

Abb. 8: Auswirkungen der Digitalisierung auf IT und Business

ANGESTOSSENE VERÄNDERUNGEN

Dieses Bild spiegelt sich noch einmal deutlicher bei der Frage nach den bereits vorgenommenen oder geplanten Veränderungen und Umstrukturierungen wider. Rund 90 % der deutschen Versicherungen haben als Antwort auf die Digitalisierung Veränderungen in ihrer Anwendungslandschaft (z. B. Einführung, Betrieb und Ablösung von Systemen), bei der IT-Infrastruktur (z. B. Server, Netzwerk, Storage) und im Bereich IT-Sicherheit durchgeführt oder planen dies. Etwa 80 % haben beim Datenmanagement sowie bei der Anbindung von Partnern über Schnittstellen Veränderungen umgesetzt oder geplant (siehe Abb. 9).

Ganz anders sieht es hingegen bei den Business-Aspekten aus: Zwar sind im Bereich der Geschäftsprozesse schon von etwa 50 % der Versicherungen Veränderungen vorgenommen worden und 30 % befinden sich noch in der Planung.

Rund **90 %**
der Versicherungen
haben im Zuge der
Digitalisierung ihre IT-
Landschaft ange-
passt oder planen
dies.

„Durch die Digitalisierung sind unsere Prozesse und Abläufe schneller, effektiver, qualitativ besser geworden.“

(Aussage eines Studienteilnehmers)

Umstrukturierungen in der Organisationsstruktur oder gar Veränderungen in der Unternehmenskultur haben hingegen erst rund 40 % der Unternehmen angestoßen. Jedes dritte Unternehmen (36 %) hat in der Organisationsstruktur weder Maßnahmen angestoßen, noch geplant, beim Thema Unternehmenskultur sind sogar 42 % der Versicherungen noch komplett untätig.

Wurden in den folgenden Bereichen Veränderungen/Umstrukturierungen angestoßen oder ist dies geplant?

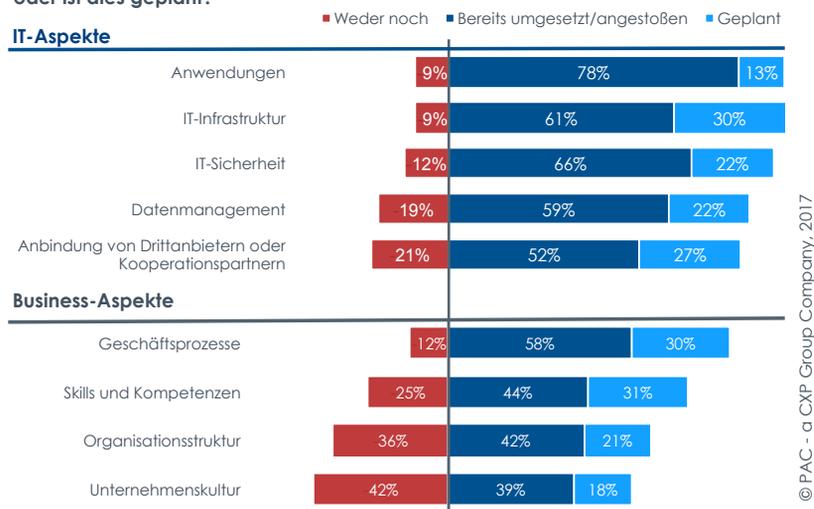


Abb. 9: Angestoßene Veränderungen im Zuge der Digitalisierung

„Das zentrale Problem ist die Angst vor Veränderungen. „Das haben wir schon immer so gemacht“ ist in vielen Versicherungen ein Standardspruch.“

„Der Kulturwandel in Versicherungen ist extrem schwierig.“

(Aussagen verschiedener Studienteilnehmer)

FLEXIBILITÄT UND VERÄNDERUNGSFÄHIGKEIT

In der überwiegenden Mehrheit der befragten Versicherungsunternehmen (84 %) stehen Strategie und Betriebsmodell im Einklang miteinander. Und auch IT und Business arbeiten meistens Hand in Hand (78 %) (siehe Abb. 10).

Anders sieht es jedoch bei der **Flexibilität und Veränderungsfähigkeit** aus. Hier ist etwa die eine Hälfte der Versicherungen recht gut aufgestellt, während die andere Hälfte der befragten Verantwortlichen ihr Unternehmen eher kritisch beurteilt: 48 % sagen, dass ihr Unternehmen sich nicht schnell genug an den Wandel von Technologien und Kundenerwartungen anpassen kann, 45 % fehlen die notwendigen Skills und Fachkräfte, um die Digitalisierung voranzutreiben und 42 % halten ihre Prozesse und Organisationsstrukturen für nicht ausreichend flexibel und zukunftsfähig. Angesichts der eingangs beschriebenen Herausforderungen, denen die Versicherungen in den kommenden Jahren gegenüberstehen werden, stimmt dieses Ergebnis für die betroffenen Unternehmen bedenklich.

Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen?

- Stimme gar nicht zu ■ Stimme voll zu
- Stimme eher nicht zu ■ Stimme eher zu

Unsere Strategie und das Betriebsmodell stehen im Einklang.



IT und Business arbeiten bei uns Hand in Hand.



Prozesse und Organisationsstrukturen sind flexibel und zukunftsfähig.



Wir haben die notwendigen Skills bzw. Fachkräfte, um die Digitalisierung voranzutreiben



Wir passen uns schnell genug an den Wandel von Technologien und Kundenerwartungen



Unsere Unternehmenskultur fördert Veränderungswillen und Eigeninitiative.



© PAC - a CXP Group Company, 2017

58 %

haben eine Unternehmenskultur, die Veränderungswillen und Eigeninitiative nicht fördert.

Abb. 10: Voraussetzungen für Veränderungsfähigkeit

Ein besonders eklatanter Mangel zeigt sich auch hier wieder im Bereich der **Unternehmenskultur**: Fast 60 % der Befragten glauben nicht, dass die Unternehmenskultur in ihrem Unternehmen Veränderungswillen und Eigeninitiative fördert! Immerhin 42 % beurteilen ihre Unternehmenskultur dagegen positiv.

Nicht die Technologie ist die Herausforderung, sondern das Change Management!“
(Aussage eines Studienteilnehmers)

EXKURS INSURTECHS: CHANCE UND GEFahr GLEICHERMASSEN

Ähnlich wie die Fintechs im Bankwesen haben in den vergangenen Jahren immer mehr Start-up-Unternehmen in der Versicherungsbranche, sogenannte „Insurtechs“, auf der Basis digitaler Technologien neue Geschäftsmodelle entwickelt und auf den Markt gebracht – und damit auch eine neue Innovationsdynamik ausgelöst. Dazu zählen beispielsweise Online-Versicherungsmakler, Kurzzeitversicherungen oder Anbieter nutzungsabhängiger Versicherungen, die individuell oder situativ an das Nutzerverhalten angepasst werden.

Für etablierte Versicherungsunternehmen sind Insurtechs Bedrohung und Chance gleichermaßen – das zeigen auch die Ergebnisse der Befragung. So sieht auf der einen Seite die überwiegende Mehrheit der Befragten (88 %) in Insurtechs die Chance, mehr Innovationen in die Versicherungsbranche zu bringen. Auf der anderen Seite schätzen aber die Hälfte der Verantwortlichen Insurtechs als ernste Gefahr für etablierte Player ein und erwarten, dass sich die Branche durch Insurtechs stark verändern wird.

Dieses ambivalente Verhältnis der Versicherungen gegenüber Insurtechs resultiert in teils widersprüchlichen Aussagen: So glauben trotz der gefühlten Bedrohung drei Viertel der Befragten nicht, dass von Insurtechs ein ernstzunehmender Wettbewerb ausgehen wird. Sie erwarten, dass der Wettbewerb in der Branche auch weiterhin vornehmlich von etablierten Versicherungen bestimmt werden wird und dass es viele der jungen Akteure in wenigen Jahren nicht mehr geben wird. Vielmehr werden neue Wettbewerber aus anderen Branchen den Wettbewerb anheizen, darunter Automobilhersteller, Internetkonzerne, Einzelhandelsketten oder auch Energiekonzerne und Telekommunikationsunternehmen.

88 %
der Befragten sehen die Chance, dass durch Insurtechs mehr Innovationen auf den Markt kommen.

Gleichzeitig schätzen **50 %** Insurtechs als ernstzunehmende Gefahr für etablierte Player ein.

Wie bewerten Sie die folgenden Aussagen zu Insurtechs, also Start-ups im Versicherungsmarkt?

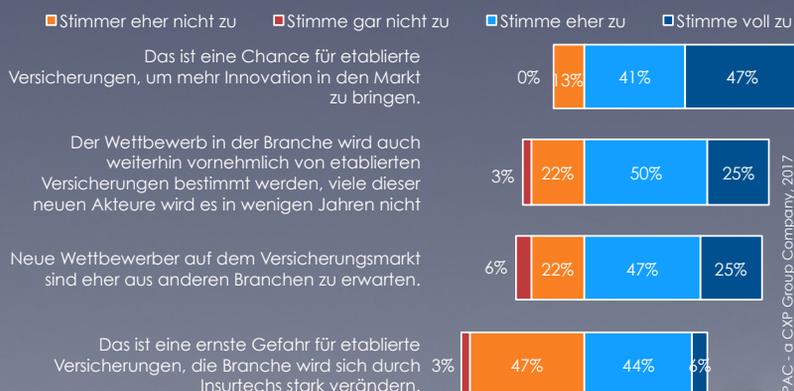


Abb. 11: Einschätzung der Insurtechs

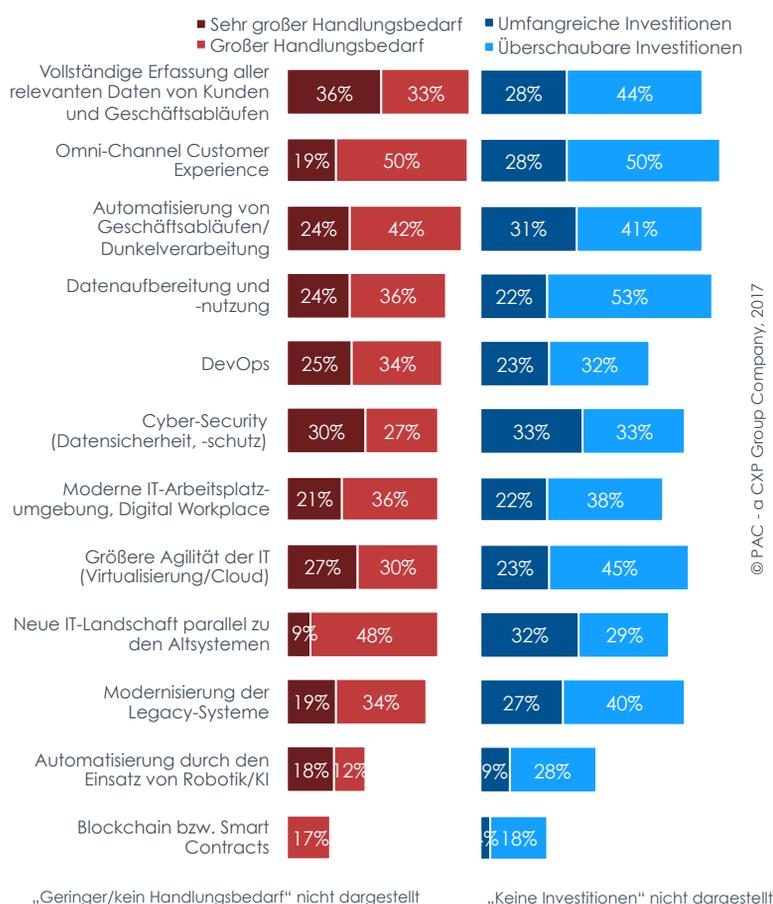


ZUKUNFTSFÄHIGKEIT UND HANDLUNGSBEDARF DER IT

HANDLUNGSBEDARF UND INVESTITIONSPLÄNE

Das Thema **Omni-Channel Customer Experience**, also die Integration aller Kundenkontaktkanäle, ist derzeit eines der Themen mit dem größten Handlungs- und Investitionsbedarf in der deutschen Versicherungsbranche. Rund 70 % aller Befragten sehen hier einen großen oder sehr großen Handlungsbedarf für ihr Unternehmen und planen entsprechende Investitionen. Insgesamt wollen 78 % in den kommenden Jahren umfangreiche (28 %) oder überschaubare Investitionen (50 %) im Bereich Omni-Channel Customer Experience tätigen (siehe Abb. 12).

Besteht in den folgenden Bereichen Handlungsbedarf und planen Sie in den kommenden 3 Jahren Investitionen?



75 %
der deutschen Versicherer planen in den kommenden drei Jahren Investitionen in BI- und Analytics-Anwendungen.

Abb. 12: Handlungsbedarf und Investitionspläne in der IT

Ebenso von hoher Bedeutung ist die **Erfassung, Aufbereitung und Nutzung von internen wie externen Daten**. Rund 70 % der Befragten sehen einen großen (33 %) oder sogar sehr großen (36 %) Handlungsbedarf, Daten von Kunden sowie Geschäftsabläufen in höherer Qualität und vollständiger zu erfassen, und planen entsprechende Investitionen in den kommenden drei Jahren. Auch bei der Datenaufbereitung und -nutzung wollen drei Viertel

aller Versicherungsunternehmen investieren, etwa in Business-Intelligence-Lösungen und Analytics-Tools, u.a. um ein besseres Kundenverständnis zu erhalten.

Im Bereich Datensicherheit und Datenschutz sehen sich alle Versicherungsunternehmen neuen Herausforderungen durch die Digitalisierung gegenüber. Jedes dritte Versicherungsunternehmen wird daher in den kommenden Jahren umfangreich in **Cyber-Security-Lösungen** investieren, um so auch den steigenden Datenschutzerfordernissen gerecht zu werden.

Ebenso gibt es im Bereich der **Prozessautomatisierung bzw. Dunkelverarbeitung** einen großen Handlungs- und Investitionsbedarf. Ein Drittel der befragten Unternehmen planen hier umfangreiche Investitionen. Allerdings steht der Einsatz von **künstlicher Intelligenz oder Robotik** zur Automatisierung von Prozessen bisher nur bei wenigen Versicherungen auf dem Plan. Immerhin beabsichtigen fast 40 % der Befragten hier in den kommenden Jahren zu investieren, jedes zehnte Unternehmen plant sogar umfangreiche Investitionen in Robotik und künstliche Intelligenz.

Kräftig investieren werden viele Versicherungen (27 %) in näherer Zukunft auch in die **Modernisierung ihrer Legacy-Systeme** durch Upgrade oder Ablösung von Altsystemen. 32 % wollen umfangreich in neue Systeme investieren, die parallel zu den Altsystemen laufen. Ob eine solche „Two-Speed-IT“ sinnvoll ist, darüber scheiden sich durchaus die Geister. Nach Einschätzung von PAC – und einiger Studienteilnehmer – kann eine IT der zwei Geschwindigkeiten aus taktischen Gründen für einen bestimmten Zeitraum durchaus sinnvoll sein, um schnell Innovationen umzusetzen. Auf Dauer sollte es aber eher das Ziel sein, alle IT-Systeme möglichst agil und anpassungsfähig zu gestalten.² Ein wichtiger Ansatz, um eine höhere Agilität der IT-Systeme zu erreichen, sind unter anderem **Virtualisierungs- oder Cloud-Lösungen** – hier planen 23 % der Unternehmen umfangreiche und 45 % überschaubare Investitionen.

37 %
wollen in den kommenden drei Jahren in Robotik und/oder künstliche Intelligenz investieren.

„Eine Two-Speed-IT macht Sinn, darf aber nicht zur Dauereinrichtung werden. Alte Zöpfe müssen irgendwann abgeschnitten werden.“
(Aussage eines Studienteilnehmers)

² Siehe hierzu auch: PAC Expert View „Is 2-speed IT a good answer to digital innovation issues?“

ZUKUNFTSFÄHIGKEIT DER IT

Ein Großteil der Befragten beurteilt die Zukunftsfähigkeit der eigenen IT durchaus positiv: So vergeben 63 % für die Flexibilität, Skalierbarkeit und Zukunftsfähigkeit ihrer IT-Landschaft die Note „gut“ oder „sehr gut“. 70 % der Befragten glauben, dass ihre IT gut oder sehr gut für neue Sicherheitsrisiken gerüstet ist.

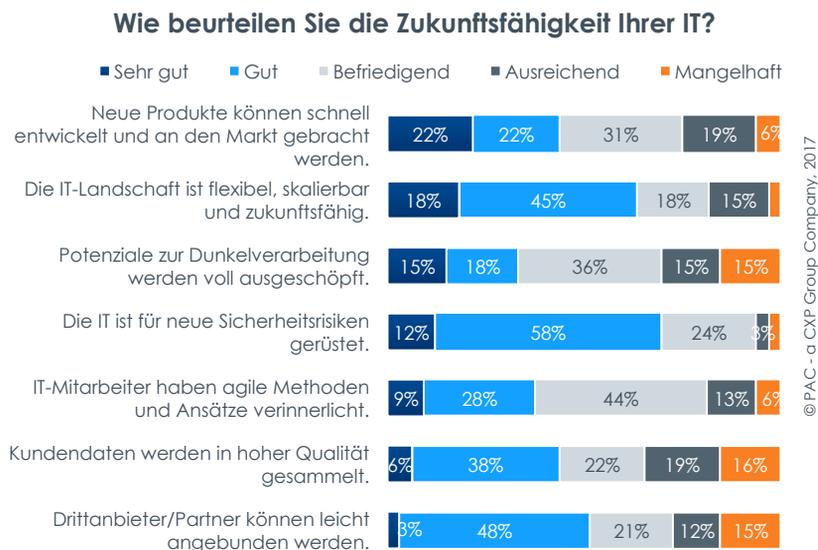


Abb. 13: Bewertung der Zukunftsfähigkeit der IT

Deutliche Unterschiede zeigen sich dagegen bei der Fähigkeit, Innovationen an den Markt zu bringen, Prozesse zu automatisieren oder agile Methoden in der IT umzusetzen. Hier gibt es auf der einen Seite Versicherungen mit innovativer und zukunftsfähiger IT, denen auf der anderen Seite aber viele Unternehmen mit deutlichem Nachholbedarf gegenüberstehen:

- Jeder fünfte Befragte (22 %) gibt der eigenen IT die Note „sehr gut“, weitere 22 % die Note „gut“, wenn es darum geht, **neue Produkte schnell zu entwickeln und auf den Markt zu bringen**. Gleichzeitig vergibt hier ein Viertel der Befragten aber nur die Note „ausreichend“ oder sogar „mangelhaft“.
- Die Potenziale zur **Automatisierung bzw. Dunkelverarbeitung** wird von einem Drittel der Unternehmen gut oder sehr gut ausgeschöpft. Gleichzeitig sieht ein weiteres Drittel das eigene Unternehmen hier nicht gut aufgestellt – 15 % vergeben sogar die Note „mangelhaft“.

„Automatisierung wäre in vielen Bereichen möglich, aber die Angst der Fachbereiche und Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen, überflüssig zu werden, steht dem häufig entgegen.“
(Aussage eines Studienteilnehmers)

- **Agile Methoden und Ansätze** haben die IT-Mitarbeiter in 37 % der Versicherungen verinnerlicht. 19 % schätzen ihre IT in dieser Hinsicht als „ausreichend“ bis „mangelhaft“ ein.
- Weniger als die Hälfte der Befragten beurteilen die Fähigkeit ihrer IT, **Kundendaten in hoher Qualität zu sammeln** als gut oder sehr gut. Besonders viele Befragte (35 %) vergeben diesbezüglich schlechte bis sehr schlechte Noten.
- Die Anbindung von **Drittanbietern oder Partnern** an die eigenen Systeme wird im Zuge der wachsenden Bedeutung von Smart Ecosystems immer wichtiger. Auch hier sieht sich die eine Hälfte der Befragten recht gut aufgestellt, während etwas mehr als ein Viertel (27 %) hier der eigenen IT unbefriedigende Noten vergibt.

Insgesamt scheint es also deutliche Unterschiede in deutschen Versicherungsunternehmen zu geben: Auf der einen Seite gibt es viele Unternehmen mit zukunftsfähigen IT-Umgebungen, die flexibel und agil auf neue Marktanforderungen reagieren können. Auf der anderen Seite ist dies in etwa jedem dritten Unternehmen nicht der Fall.

„Die IT darf nicht Befehlsempfänger sondern muss proaktiver Treiber von Veränderungen im Business sein!“

(Aussage eines Studienteilnehmers)

FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN



Innovations- und Veränderungsfähigkeit müssen als zentrale strategische Ziele definiert werden.

Angesichts der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit, mit der Versicherungen heute konfrontiert sind, müssen Agilität und Innovationsfähigkeit einen deutlich höheren strategischen Stellenwert erhalten als in der Vergangenheit. Um neue Produkte schnell auf den Markt zu bringen und flexibel auf sich ändernde Kundenanforderungen reagieren zu können, sind in allen Versicherungsunternehmen sowohl technologische als auch organisatorische, prozessuale und kulturelle Anpassungen erforderlich. Und dabei geht es nicht um eine einmalige Transformation, sondern um eine kontinuierliche Veränderungsfähigkeit.



Versicherungen müssen eine ganzheitliche Neuausrichtung des (Ziel-)Betriebsmodells forcieren.

Um angesichts der vielfältigen und komplexen Herausforderungen nicht „den Kopf zu verlieren“, ist es hilfreich, die verschiedenen Aspekte in einem Betriebsmodell strukturiert zu erfassen und modular zu adressieren. Zentral ist dabei, das Betriebsmodell ganzheitlich zu definieren – also neben der IT-Landschaft auch Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe sowie Kultur und Kompetenzen der Mitarbeiter darzustellen. Neben dem Ist-Zustand lässt sich ein Zielbetriebsmodell definieren, um auf dieser Basis Ist- und Soll-Zustand kontinuierlich abzugleichen, Handlungsfelder zu identifizieren und schrittweise Maßnahmen umzusetzen. Allerdings sollte das Zielbetriebsmodell selbst ein „Moving Target“ bleiben und fortwährend auf den Prüfstand gestellt werden. Denn im digitalen Zeitalter ist nichts beständiger als der Wandel – darauf müssen Versicherungen vorbereitet sein!



Agile IT-Umgebungen müssen als wichtige Enabler für Veränderungsfähigkeit etabliert werden.

Agile IT-Umgebungen sind eine wichtige Grundlage für Veränderungsfähigkeit. Die Umsetzung responsiver und flexibler IT-Landschaften erfordert es unter anderem, starre Legacy-Systeme durch Virtualisierung und Cloud-Architekturen zu ergänzen bzw. schrittweise zu ersetzen, sowie vermehrt DevOps-Ansätze und agile Methoden in der IT zu etablieren. Zudem ist eine effektive Daten- und Informationsarchitektur grundlegend, um veränderte Geschäftsanforderungen frühzeitig (in Echtzeit oder vorausschauend) erkennen und adäquat darauf reagieren zu können.



Digitalisierung sollte nicht nur als IT-Thema betrachtet werden.

Trotz der hohen – und zunehmenden – Bedeutung der IT für die Veränderungs- und Innovationsfähigkeit von Versicherungen, ist Digitalisierung bei Weitem kein reines IT-Thema. Im Gegenteil: Die Digitalisierung erfordert einen ganzheitlichen Wandel von Prozessen, Organisationsstrukturen, Technologien und Unternehmenskultur, bei dem Business und IT eng ineinandergreifen müssen.



Versicherungen müssen einen Wandel in ihrer Unternehmenskultur anstoßen.

Gerade bei der Unternehmenskultur gibt es in vielen deutschen Versicherungen offenbar noch erheblichen Handlungsbedarf. Nur wenn die Menschen im Unternehmen für Veränderungen begeistert werden können und ihnen die Angst vor Neuem genommen wird, ist ein erfolgreicher Wandel überhaupt möglich. Um die Innovationsfähigkeit der gesamten Organisation zu steigern, brauchen Mitarbeiter den Freiraum und die Kompetenzen, um eigenständig kreative Lösungen für die Anforderungen ihrer Kunden zu entwickeln.

„Der Vorstand muss allen Hierarchieebenen die Chancen der Digitalisierung verdeutlichen. Wir müssen den Wandel als Chance begreifen und nicht als Herausforderung!“

(Aussage eines Studienteilnehmers)

ANHANG

HAFTUNGSAUSSCHLUSS, NUTZUNGSRECHTE, UNABHÄNGIGKEIT UND DATENSCHUTZ

Diese Studie wurde im Auftrag von NTT DATA erstellt.

Haftungsausschluss

Die Inhalte dieser Studie wurden mit der größtmöglichen Sorgfalt zusammengestellt, eine Gewähr für ihre Richtigkeit kann jedoch nicht übernommen werden. Einschätzungen und Beurteilungen spiegeln unseren gegenwärtigen Wissensstand im Februar 2017 wider und können sich jederzeit ändern. Das gilt insbesondere, aber nicht ausschließlich, für zukunftsgerichtete Aussagen. In dieser Studie vorkommende Namen und Bezeichnungen sind möglicherweise eingetragene Warenzeichen.

Nutzungsrechte

Diese Studie ist urheberrechtlich geschützt. Jegliche Vervielfältigung oder Weitergabe an Dritte, auch auszugsweise, bedarf der vorherigen expliziten Einwilligung. Auch die Veröffentlichung oder Weitergabe von Tabellen, Grafiken etc. in anderen Publikationen bedarf der vorherigen Genehmigung.

Unabhängigkeit und Datenschutz

Diese Studie wurde allein von Pierre Audoin Consultants (PAC) erstellt. Der Auftraggeber hatte keinen Einfluss auf die Auswertung der Daten und die Erstellung der Studie.

Den Befragungsteilnehmern an der Studie wurde Vertraulichkeit ihrer Angaben zugesichert. Keine Aussage lässt Rückschlüsse auf individuelle Unternehmen zu, und keine individuellen Befragungsdaten wurden an den Auftraggeber oder sonstige Dritte weitergegeben. Alle Teilnehmer wurden zufällig ausgewählt. Es besteht kein Bezug zwischen der Studienerstellung und einer etwaigen Kundenbeziehung zwischen den Befragten und dem Auftraggeber dieser Studie.

ÜBER PAC

Pierre Audoin Consultants (PAC) wurde 1976 gegründet und gehört seit Juni 2014 zur CXP Group, dem führenden unabhängigen europäischen Marktanalyse- und Beratungsunternehmen für die Software- und IT-Dienstleistungsindustrie sowie für Themen rund um die digitale Transformation.

Wir bieten unseren Kunden umfassende Support-Services in der Bewertung, Auswahl und Optimierung ihrer Softwarelösungen sowie bei der Bewertung und Auswahl von IT-Dienstleistern und begleiten sie bei der Optimierung ihrer Sourcing- und Investitionsstrategien. Die CXP Group begleitet IKT-Entscheidungsträger bei ihrer digitalen Transformation.

Schließlich steht die CXP Group Software- und IT-Dienstleistungsanbietern mit quantitativen und qualitativen Analysen sowie strategischer und operativer Beratung bei der Optimierung ihres Go-to-Market-Ansatzes zur Seite. Auch öffentliche Einrichtungen vertrauen bei der Entwicklung ihrer IT-Richtlinien auf unsere Studien.

Mit 40 Jahren Markterfahrung, 17 Niederlassungen in weltweit 8 Ländern und 140 Mitarbeitern unterstützt die CXP Group jährlich mehr als 1.500 IKT-Entscheidungsträger und die operativen Unternehmensbereiche sowohl großer als auch mittelständischer Unternehmen und deren Provider. Die CXP Group besteht aus drei Gesellschaften: Le CXP, BARC (Business Application Research Center) und Pierre Audoin Consultants (PAC).

Weitere Informationen unter www.pac-online.com.

PACs News: www.pac-online.com/blog

Folgen Sie uns auf Twitter: [@CXPgroup_DE](https://twitter.com/CXPgroup_DE)



PAC GmbH

Holzstr. 26
80469 München

+49 (0)89 23 23 68 0

info-germany@pac-online.com
www.pac-online.com



A CXP GROUP COMPANY

