

Lünendonk®-Studie 2024

Digital Outlook: Insurance

Wie Versicherungen die digitale Transformation
erfolgreich meistern

Eine Studie der Lünendonk & Hossenfelder GmbH in Zusammenarbeit mit



SENACOR

Inhaltsverzeichnis

VORWORT	4
MANAGEMENT SUMMARY	6
METHODIK UND STICHPROBE	8
DIGITALISIERUNG IN DER VERSICHERUNGSBRANCHE	9
Überblick und Rückblick	9
Herausforderungen der nächsten Jahre	10
Auswirkungen des IT-Fachkräftemangels	12
Einschätzung des eigenen Fortschritts bei der Digitalisierung	13
Budget für die digitale Transformation steigt	15
Anwendungsbereiche für Digitalisierung und Innovation	16
WANDEL DER GESCHÄFTSMODELLE IN ZEITEN DER PLATTFORMÖKONOMIE	18
Ambidextrie: Zwischen Kerngeschäft und Innovation	18
Die richtige Rolle in der Plattformökonomie finden	20
Herausforderungen und Folgen von Open Insurance	22
DER KUNDE IM FOKUS: AUSGESTALTUNG DER DIGITALEN KUNDENSCHNITTSTELLE	25
Mehrwerte durch eine stärkere Datennutzung	25
Omnichannel Management: Online- und Offline-Kanäle werden verknüpft	27
Mensch und Technologien gehen Hand in Hand	28
TECHNOLOGIEN, IT-MODERNISIERUNG UND DIE CLOUD:	
DIE IT ALS TRANSFORMATIONS-BOOSTER	30
Ausbau der Cyber Security	30
Customer Experience: Digitale Technologien für ein hohes Kundenerlebnis	30
Stärkere Automatisierung und Effizienzsteigerungen	31
Wandel zum datengetriebenen Unternehmen	31
Zufriedene Mitarbeitende durch moderne Anwendungen	32
Legacy und die Cloud: Ohne Modernisierung geht es mittelfristig nicht	32
Hybride IT-Landschaften setzen sich durch	33
Herausforderungen: Datenschutz, Informationssicherheit, Regulatorik und weitere	34
Maßnahmen zur Anwendungsmodernisierung	35



WIE DATEN UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ DAS VERSICHERUNGSGESCHÄFT VERÄNDERN	37
Strategien und Maßnahmen für einen höheren Daten- und KI-Reifegrad	37
Fokus Generative AI: Versicherer evaluieren Use Cases	38
Herausforderungen: Skills, Zeit, Regulatorik und Datenschutz	40
DORA UND CYBER SECURITY: UMGANG MIT DER CYBER-BEDROHUNGSLAGE	42
DORA: Die Zeit drängt	42
Herausforderungen bei der Umsetzung	43
Cyber Security entwickelt sich zum strategischen Element der Digitalisierung	44
Integration der Cloud in Cyber-Security-Prozesse	45
FAZIT UND AUSBLICK	47
BEITRÄGE DER STUDIENPARTNER	50
Digitalisierung im Versicherungsbereich – Eine Einschätzung von Fincon Reply	51
Mit Technologien mehr Kundenorientierung schaffen – Lünendonk im Interview mit msg	55
Daten als strategischer Vermögenswert – Lünendonk im Interview mit Senacor	59
UNTERNEHMENSPROFILE	65
LIZENZ- UND STUDIENINFORMATION	69



Vorwort

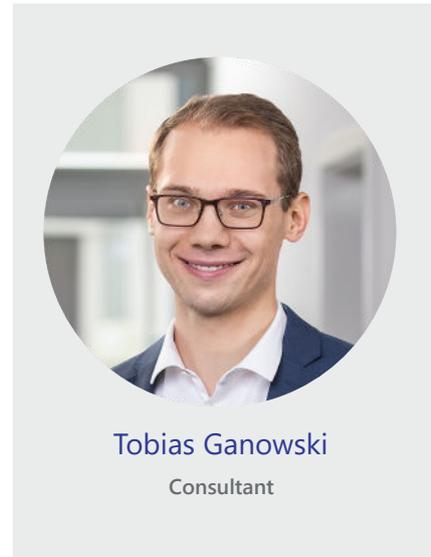
Liebe Leserinnen, liebe Leser,

erinnern Sie sich noch an Herrn Kaiser? Der sympathische Vertreter der Hamburg-Mannheimer galt als das Werbegesicht der Versicherungsbranche und „Hallo, Herr Kaiser“ weckt bei dem einen oder anderen sicherlich ein wenig Nostalgie. Doch Herr Kaiser – zumindest als Werbefigur – existiert seit der Übernahme der Traditionsversicherung durch ERGO respektive Munich RE nicht mehr und auch der Versicherungsmarkt hat sich seitdem weiterentwickelt.

Die Versicherungsbranche gilt als eher traditionelle Branche, die Innovationen langsamer aufgreift als andere Branchen. Zwar steckt in den Wurzeln einer jeder Versicherung IT, da die Masse an Verträgen und Daten anders nicht zu bewältigen wäre. So waren einst, als Großrechner bzw. Mainframes auf den Markt kamen, Versicherungen ganz vorn mit dabei. Doch die Zeiten haben sich geändert: Die Kundenanforderungen sind andere als früher, digitale Technologien entwickeln sich mit deutlich höherer Geschwindigkeit weiter und neue Akteure agieren am Markt. So hat Generative AI Anfang 2023 sehr eindrucksvoll gezeigt, wie schnell eine neue Technologie an Disruptionskraft gewinnt und bisherige Unternehmensstrategien teilweise sehr schnell obsolet macht und bisher ungeahnte Möglichkeiten eröffnet.

Fakt ist: Die einzige Konstante bei Unternehmensstrategien ist die Veränderung – und mit Veränderungen werden sich Versicherer in den kommenden Jahren aufgrund des zunehmenden technologischen Fortschritts und veränderten Kundenanforderungen an die Nutzung ihrer Produkte noch deutlich stärker als bisher auseinandersetzen müssen.

Mit der vorliegenden Studie möchten wir den Lesern und Leserinnen aus der Versicherungsbranche eine Perspektive eröffnen, mit welchen Themen und Herausforderungen sich die Branche aktuell beschäftigt und wie sie die Zukunft im Hinblick auf ihre künftigen Geschäftsmodelle einschätzt. Der Blick auf die Einschätzungen der befragten Managerinnen und Manager ist aus unserer Sicht unter anderem deshalb notwendig, um zu verstehen, mit welchen Zielen und Herausforderungen sich die gesamte Branche beschäftigt, um die eigene Strategie zu justieren.



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Die Studienergebnisse zeigen, dass die Versicherer bei der digitalen Transformation und Innovationen noch Luft nach oben. Zwar werden neue Technologien eingeführt, neue Geschäftsmodelle erprobt und Systeme modernisiert, der Big Bang bleibt jedoch aus. Die Regulatorik mag hier einen Einfluss haben. Mit Blick auf den demografischen Wandel und den IT-Fachkräftemangel stehen die Versicherer aber beispielsweise bei der Mainframe- und Cloud-Transformation noch vor großen Herausforderungen – was die Einführung neuer Technologien wie Künstliche Intelligenz erschwert. Auch durch Open Insurance und den Eintritt neuer Marktakteure – seien es InsurTechs oder große Tech-Konzerne – müssen sich Versicherer für die Zukunft wappnen, um ihre Marktposition zu halten.

Was Herr Kaiser zur Zukunft des Versicherungsmarktes wohl sagen würde, wissen wir nicht. Dafür geben die in der Studie befragten Versicherungen einen umfassenden Einblick in die kommenden Marktentwicklungen.

Die Studie ist dank der Unterstützung der Unternehmen Fincon Reply, msg advisors und Senacor kostenfrei verfügbar. Die Autoren bedanken sich bei den Studienpartnern für die inhaltliche Mitwirkung und Unterstützung bei diesem Projekt.

Wir wünschen Ihnen eine interessante und vor allem nützliche Lektüre.

Herzliche Grüße

Tobias Ganowski
Consultant



Management Summary

▪ DIGITALISIERUNGS- UND INNOVATIONSGRAD UNTER VERSICHERERN

Die Transformation gewinnt in der Versicherungsbranche an Fahrt, wenngleich es noch einige Potenziale gibt. So schätzen rund 80 Prozent der befragten Versicherer ihren Digitalisierungsgrad an der Kundenschnittstelle sowie im Backoffice als hoch ein, bei der Innovationsfähigkeit hingegen sehen sich nur 57 Prozent gut aufgestellt. Bei der Erfüllung von ESG-Nachhaltigkeitskriterien, bei denen die IT eine wichtige Rolle spielt, sehen sich nur 27 Prozent gut gewappnet.

▪ HERAUSFORDERUNGEN DER KOMMENDEN JAHRE

80 Prozent der Versicherer sehen die immer kürzeren Innovations- und Technologiezyklen als Herausforderung an. 84 Prozent erachten den demografischen Wandel und den Fachkräftemangel als herausfordernd, 75 Prozent den Trend zu plattformbasierten Geschäftsmodellen. Digitale Vorreiter – ob aus der Versicherungswirtschaft oder anderen Branchen – sehen 64 Prozent als potenzielle Gefahr an.

▪ ENTWICKLUNG BESTEHENDER UND NEUER GESCHÄFTSMODELLE

Die Mehrheit (72 %) der Versicherer ergänzt ihr bestehendes Geschäftsmodell um digitale Komponenten. Neue, digitale Geschäftsmodelle, die daran anknüpfen, wollen nur 35 Prozent aufbauen. Dagegen investieren 65 Prozent in den kommenden Jahren stark in völlig neue, disruptive Geschäftsmodelle, die keinen Bezug zum Kerngeschäft haben.

▪ UMGANG MIT PLATTFORMEN UND OPEN INSURANCE

Plattformen und Open Insurance spielen bei neuen Geschäftsmodellen eine immer größere Rolle. Zwar agieren heute erst 19 Prozent der Versicherer als Plattformanbieter oder -teilnehmer, mit Blick auf das Jahr 2026 erwarten jedoch schon 77 Prozent, dass sie Teil der Plattformökonomie sein werden. 27 Prozent wollen dabei als Plattformanbieter agieren, 39 Prozent verfolgen eine hybride Strategie und wollen sowohl Plattformanbieter als auch Plattformteilnehmer sein. Der Öffnung von Geschäftsmodellen und Datenbeständen gegenüber Dritten im Zuge von Open Insurance stehen die meisten Versicherer kritisch gegenüber. Während Kundinnen und Kunden Innovationen und mehr Wettbewerb erwarten können, sehen viele Versicherer die Öffnung als Bedrohung an.

57 %

der Versicherer schätzen ihren Grad an Innovationsfähigkeit als hoch ein. Gleichzeitig fordern

80 %

die immer kürzeren Innovations- und Technologiezyklen heraus.

65 %

der Versicherer wollen völlig neue Geschäftsmodelle aufbauen. Gleichzeitig spielen heute für

81 %

Plattformen noch keine Rolle. Mit Blick auf 2026 geben dies nur noch 33 Prozent an.

Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

▪ AUSBAU DER DIGITALEN KUNDENSCHNITTSTELLEN

Die Kundeninteraktion wird zukünftig verstärkt über digitale Kanäle erfolgen. Zwar geben 94 Prozent der Versicherer an, weiterhin über den klassischen (Agentur-) Vertrieb zu gehen, gleichzeitig geben aber 57 Prozent an, deutlich stärker über digitale Kanäle gehen zu wollen, womit das Omnichannel-Management an Bedeutung gewinnt. KI-Systeme, sei es zur Unterstützung für Mitarbeitende in Vertrieb oder Service oder in Form von Chatbots für Kunden, gewinnen dabei an Bedeutung. Auch Data Analytics soll verstärkt zur individualisierten Kundenansprache und zum besseren Kundenverständnis eingesetzt werden.

▪ POTENZIAL VON KI UND GENERATIVE AI

Potenziale für KI werden nicht nur in Marketing, Vertrieb und Service, sondern auch in anderen Bereichen gesehen. Nahezu alle Versicherer sehen große Potenziale in der Betrugserkennung und im Risk Management. Bei generativer KI werden neben der Kundeninteraktion auch Anwendungspotenziale im Bereich Domain Knowledge gesehen, so dass internes Wissen effizienter genutzt werden kann. Vor Herausforderungen stehen die Unternehmen jedoch bei der Entwicklung von KI-Lösungen, der Prüfung und Umsetzung von Regularien und Datenschutzerfordernungen sowie der Sicherstellung ausreichender Priorisierung und Ressourcen.

▪ INVESTITIONSTHEMEN DER NÄCHSTEN JAHRE

In der IT liegt der Investitionsfokus in den nächsten drei Jahren auf Cyber Security (94 %), Customer Experience Management (87 %), Prozesseffizienzen und -automatisierung (62 %) und dem Wandel zu einer Data-driven Insurance (61 %). Überraschend ist, dass nur 38 Prozent die Cloud-Transformation respektive 37 Prozent die Legacy-Modernisierung forcieren. Trotz des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels und begrenzter Möglichkeiten zur Nutzung neuer Technologien ist die Anwendungsmodernisierung kein Schwerpunktthema, sodass 79 Prozent weiterhin große Teile der Individualsoftware beibehalten möchten und nur in wenigen Fällen auf Standardsoftware setzen. Auch die Umstellung der Individualsoftware auf Cloud-native-Standards erfährt nur selten eine hohe Priorisierung, weshalb 55 Prozent der Versicherer eine Cloud-too-Strategie verfolgen und 39 Prozent weiterhin „on premise“ als bevorzugtes Modell nutzen.

▪ CYBER SECURITY UND DORA: STEIGENDE ANFORDERUNGEN

Steigende regulatorische Anforderungen – vor allem in Bezug auf die Cyber Security – zählen zu den größten Herausforderungen. Insbesondere durch DORA sind Anpassungen notwendig, sodass 89 Prozent die Prüfung der Integration von IKT-Drittanbietern in ihre GRC-Prozesse als Herausforderung ansehen.

57 %

der Versicherer wollen zukünftig signifikant stärker auf digitale Vertriebskanäle setzen. Gleichzeitig sieht sich erst **jede zweite Versicherung** in der Lage, auf Basis von Kundendaten die Kundeninteraktion zu einem Großteil zu automatisieren.

Potenzial von KI

- Marketing, Vertrieb & Service
- Betrugserkennung
- Risk Management
- Domain Knowledge

Investitionsfokus

- Cyber Security
- Customer Experience Management
- Prozesseffizienz & -automatisierung
- Data & Analytics

Methodik und Stichprobe

Für die Studie wurden zwischen September und Oktober 2023 insgesamt 56 Interviews – überwiegend telefonisch (CATI-Methode) – durchgeführt. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer sind größtenteils Führungskräfte von Versicherern aus Deutschland (71 %), jeder fünfte Studienteilnehmende (20 %) stammt aus der Schweiz und neun Prozent aus Österreich. Befragt wurden sowohl kleine Versicherer mit bis zu 1 Milliarde Euro Beitragseinnahmen (36 %) wie auch mittelständische mit bis zu 5 Milliarden Euro Beitragseinnahmen (36 %) und große Versicherer (28 %).

Knapp über die Hälfte (53 %) der untersuchten Versicherer haben ihren Fokus im Bereich der Kompositversicherung (Schaden und Unfall), 30 Prozent im Bereich der Lebensversicherungen. Ein kleiner Teil der Befragten (17 %) sind für private Krankenversicherungen tätig.



Für die Studie wurden sowohl verantwortliche Führungskräfte aus der IT (64 %) als auch den Business Units mit Fokus auf Innovations- und Kundenthemen (36 %) befragt, da unterschiedliche Themen eher vom Business oder eher von der IT vorangetrieben werden und daher beide Perspektiven wertvolle Einblicke geben.

SAMPLE DER STUDIENDEILNEHMER

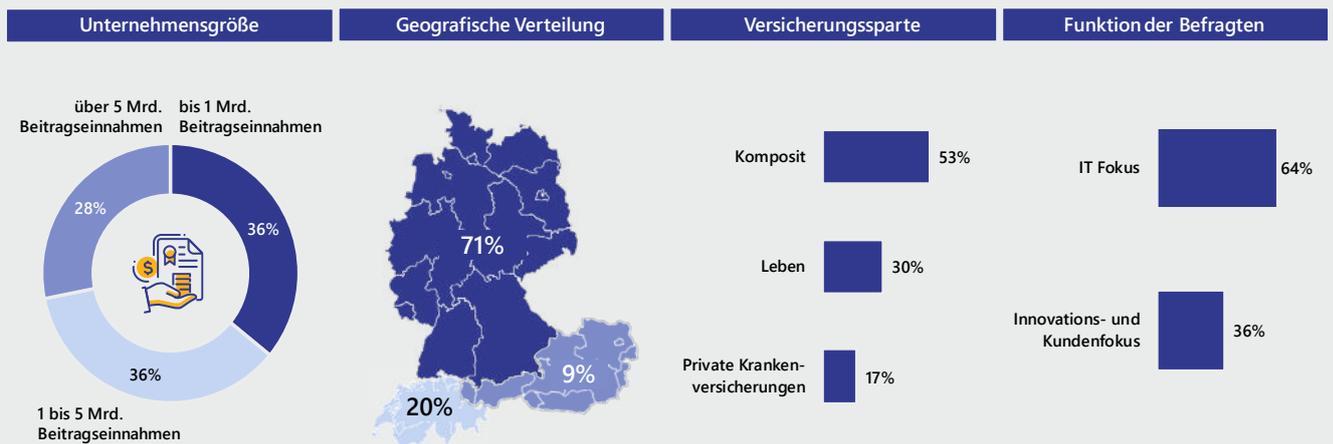


Abb. 1: Frage: Unternehmensgröße; Geografische Verteilung; Versicherungssparte (Fokusbranche); Funktionsfokus; Alle Teilnehmer; n = 56



Digitalisierung in der Versicherungsbranche

FRAGESTELLUNGEN DES KAPITELS

- Wo stehen Versicherungen bei der digitalen Transformation im Allgemeinen?
- Was sind die größten Herausforderungen der nächsten Jahre?
- Wo werden Digitalisierungs- und Innovationspotenziale gesehen?



ÜBERBLICK UND RÜCKBLICK

Die Versicherungsbranche ist einer der wichtigsten Wirtschaftszweige in Deutschland. Zwar ist die Zahl der Versicherungsunternehmen in den letzten 30 Jahren – unter anderem durch Konsolidierung – zurückgegangen, gleichzeitig sind aber die Beitragseinnahmen gestiegen.

Mitunter die größte Veränderung brachte und bringt mit Blick auf die Zukunft die Digitalisierung und damit verbunden der deutlich intensivere Einsatz von IT und digitalen Tools. Dass gleichzeitig der demografische Wandel in den nächsten Jahren zu einem Exodus an (IT-)Fachkräften führt, erhöht den Druck zur Digitalisierung und zur Transformation, vor allem aber zur Modernisierung der Kernanwendungen. Die IT-Ausgaben belaufen sich laut Gesamtverband der Versicherer (GDV) im Jahr 2021 auf über 5 Milliarden Euro und rund 32.000 Personen sind bei den Versicherern im IT-Bereich beschäftigt.

ENTWICKLUNG DER IT-KOSTEN IN DER VERSICHERUNGSBRANCHE

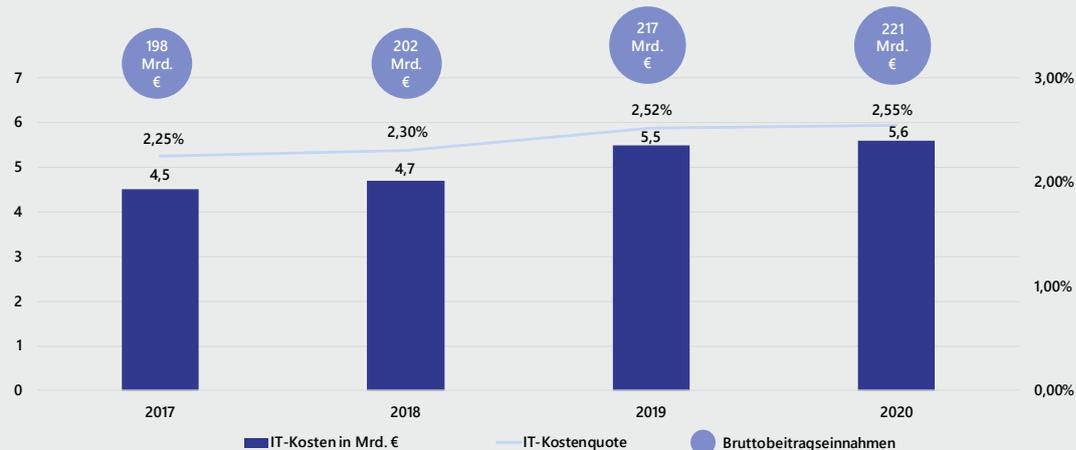


Abb. 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an GDV



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Informationstechnologie ist Teil der DNA von Versicherungen, die mit dem Aufkommen der Mainframes und der damit verbundenen IT-gestützten Dokumentenverwaltung zu den ersten Kunden von IT-Unternehmen gehörten. Gleichzeitig entwickeln sich neue digitale Technologien rasant weiter und neue Technologietrends entstehen. Hinzu kommen veränderte Kundenanforderungen und gesellschaftliche Veränderungen. Durch das Internet und die ständige Präsenz mobiler Endgeräte im Alltag haben Kundinnen und Kunden nahezu überall die Möglichkeit, mit Versicherern in Kontakt zu treten, beziehungsweise erwarten sie neben dem persönlichen Kontakt auch eine digitale Customer Journey. Versicherer, die keine hohe Digital Experience aufweisen, spüren daher einen hohen Wettbewerbsdruck.

Ebenso haben sich die Anforderungen an die Kommunikation verändert. So erwarten Kundinnen und Kunden generationenübergreifend, dass sie Versicherungen jederzeit unkompliziert abschließen können, dass Angebote transparent sind, dass ihnen individualisierte Produkte angeboten werden und dass ihnen auch weiterhin in der Offline-Welt ein Ansprechpartner zur Verfügung steht, der ebenfalls alle relevanten Daten vorliegen hat – Stichwort Omnichannel-Management. Ebenso ist der Wunsch nach persönlicher Selbstbestimmung stärker ausgeprägt und Self Services zunehmend nachgefragt. Das Versicherungsgeschäft hat sich daher bereits verändert – und wird sich mit Blick auf die Zukunft noch massiv wandeln, wie sowohl die Studienergebnisse als auch die derzeit absehbaren Entwicklungen erkennen lassen.

HERAUSFORDERUNGEN DER NÄCHSTEN JAHRE

Die immer kürzeren Innovations- und Technologiezyklen stellen für 80 Prozent der Versicherer eine Herausforderung dar. Unterschiede zwischen den verschiedenen Versicherungsarten und Größenklassen sind dabei nicht zu beobachten. Für 64 Prozent der Versicherer ist der Wettbewerbsdruck durch Digital Leaders, also Wettbewerber, die die digitale Transformation besser und schneller vorantreiben, eine Herausforderung. Gleichzeitig wird der Wettbewerb um Innovationen an der Kundenschnittstelle durch innovative InsurTechs sowie durch die Tech-Konzerne und rein digitale Versicherer angeheizt. Versicherer, die Innovationen fördern möchten, kooperieren mit InsurTechs und Tech-Konzerne wie beispielsweise Amazon etwa seit einigen Jahren mit ERGO Direkt, um über ihre Online-Handelsplattform Gerätepolicen anzubieten. Seit wenigen Monaten arbeitet Amazon auch mit der Allianz zusammen und vertreibt Hausrat- und Wohngebäudeversicherungen. 32 Prozent der befragten Versicherer befürchten deshalb einen möglichen Verlust der Kundenschnittstelle an die digitalen Leaders – eine Situation, die infolge des demografischen Wandels und der gesellschaftlichen Veränderungen hin zu einer digitalen Gesellschaft durchaus realistisch ist.

Für 80%
der Versicherer stellen
die immer kürzeren
Innovations- und
Technologiezyklen eine
Herausforderung dar.



Digital Outlook 2026 -
Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Dementsprechend sehen drei Viertel der Versicherer den Trend zu plattformbasierten Geschäftsmodellen ebenfalls als große Herausforderung. Eng damit verbunden ist Open Insurance, der offene Austausch von (Kunden-)Daten in der Versicherungsbranche. Im Juni 2023 hat die EU-Kommission den ersten Entwurf eines Rahmenwerks veröffentlicht, der 2025 in Kraft treten könnte. Open Insurance soll in Anlehnung an Open Banking respektive die PSD2-Richtlinie (Payment Services Directive 2) Drittanbietern mittels standardisierter Schnittstellen (APIs) den Zugang zu Datenbestände der Versicherungsunternehmen erleichtern und so neue Geschäftsmodelle und den Wettbewerb fördern. Auch Plattformen, die als Intermediär zwischen Anbietern und Kundinnen und Kunden agieren und eine vermittlungsorientierte Ausrichtung haben, sind eine potenzielle Bedrohungsquelle. Unter den befragten privaten Krankenversicherungen sehen sogar 89 Prozent plattformbasierte Geschäftsmodelle als Bedrohung an, da das Ökosystem „Gesundheit“ ein besonders hohes Potenzial für digitale Plattformen bietet und regelmäßiger Kundenkontakt besteht. Im Kapitel „Wandel der Geschäftsmodelle in Zeiten der Plattformökonomie“ wird näher darauf eingegangen, wie Versicherer mit der Öffnung von Geschäftsmodellen gegenüber Dritten umgehen und welche Rolle sie dabei übernehmen.

TOP-HERAUSFORDERUNGEN FÜR VERSICHERER



Abb. 3: Frage: Wie stark sind die folgenden Aspekte eine Herausforderung für Ihr Unternehmen in den kommenden Jahren? Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher große Herausforderung“ und „große Herausforderung“; Alle Teilnehmer; n = 56

Die Transformation zum nachhaltigen Unternehmen und die Umsetzung von ESG-Zielen sehen 82 Prozent der Versicherer als große Herausforderung in den nächsten Jahren. Nicht nur durch die Regulatorik steigt der Druck zu mehr Nachhaltigkeit. Laut EY sind 90 Prozent der Versicherten an nachhaltigen Versicherungsprodukten interessiert. Gleich-



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

zeitig geben aber nur 18 Prozent an, von ihrem Versicherer selbst zum Thema Nachhaltigkeit angesprochen worden zu sein. Dabei ist Nachhaltigkeit für 84 Prozent der Befragten ein relevanter Faktor für zukünftige Kaufentscheidungen von Versicherungsprodukten. 56 Prozent würden daher zu einer Versicherung wechseln, die nachhaltige Produkte anbietet. Daher gilt es für Versicherer, eine passende Strategie zu definieren, wie Nachhaltigkeit implementiert werden kann. Erste Versicherer integrieren etwa ESG-Standards in Underwriting-Prozesse. Die CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) verpflichtet ab 2024 die ersten großen Versicherer, die nichtfinanzielle Berichterstattung rund um Nachhaltigkeitsaspekte deutlich auszuweiten und ihr Reporting darauf vorzubereiten.

AUSWIRKUNGEN DES IT-FACHKRÄFTEMANGELS

Der Fachkräftemangel und der demografische Wandel werden zudem von 84 Prozent der Versicherer als Herausforderung gesehen. Laut bitkom beläuft sich die Zahl der unbesetzten Stellen in der IT in Deutschland auf 137.000. Die Tendenz war in den vergangenen Jahren steigend – dieser Trend dürfte sich auch fortsetzen. Laut Capgemini rechnen Unternehmen aller Branchen damit, dass rund 24 Prozent ihrer IT-Fachkräfte in den nächsten zehn Jahren in den Ruhestand gehen werden. Die Nachbesetzung dieser Stellen ist bei weitem nicht garantiert. Eine große Frage, die die Versicherer umtreibt, ist, wie und vor allem von wem die oftmals jahrzehntealten Kernanwendungen künftig gepflegt und gewartet werden sollen und wer die notwendigen digitalen Innovationen entwickeln soll.

Dies spüren auch die Versicherer, der War for Talents ist entsprechend intensiv. Infolgedessen intensivieren 96 Prozent der befragten Versicherer ihre Bemühungen zur Rekrutierung von IT-Fachleuten an deutschen Standorten. Aber auch außerhalb Deutschlands sollen Kapazitäten aufgebaut werden: 84 Prozent wollen in Nearshore-Regionen wie Polen, Rumänien, Bulgarien oder Portugal ihre IT-Delivery ausbauen, 29 Prozent auch in Offshore-Regionen wie Indien, Vietnam oder Argentinien. Bei den großen Versicherern mit mehr als 5 Milliarden Euro Beitragseinnahmen wollen sogar 47 Prozent ihre Offshoring-Kapazitäten ausbauen. Ob das immer mit eigenen Kapazitäten gelingen wird, ist allerdings fraglich. Denn einerseits ist der Aufbau von Delivery Centers aufwendig und kostspielig und der Markt für Talente ist auch in Nearshore- und Offshore-Regionen nicht unendlich groß. Andererseits ist es nicht unbedingt sinnvoll, eigene Kapazitäten vorzuhalten, vielmehr sollte man auf exklusive Lieferpartnerschaften mit externen Dienstleistern setzen.

58 Prozent der Versicherer wollen daher stärker strategische IT-Dienstleistungspartner einbinden, um die Liefersicherheit zu gewährleisten. Vor allem die befragten großen Versicherer setzen auf strategische Partnerschaften, die mittelständischen und kleineren Häuser verfolgen diesen Ansatz etwas seltener.



58%

intensivieren
Partnerschaften mit
IT-Dienstleistungspartnern,
um die Liefersicherheit
sicherzustellen.



MASSNAHMEN GEGEN DEN IT-FACHKRÄFTEMANGEL



Abb. 4: Frage: Welche Strategie verfolgt Ihr Unternehmen infolge des IT-Fachkräftemangels? Skala von 1 = „nicht relevant“ bis 4 = „sehr relevant“; dargestellte Antworten beziehen sich „eher relevant“ und „sehr relevant“; Alle Teilnehmer; n = 55

EINSCHÄTZUNG DES EIGENEN FORTSCHRITTS BEI DER DIGITALISIERUNG

Die Versicherungsbranche ist eine sehr traditionelle Branche, in der sich Veränderungen langsamer durchsetzen als in anderen Branchen. Hinzu kommt, dass in vielen Versicherungssparten nur sehr selten Kundenkontakt stattfindet – in der Regel bei Vertragsbeginn und im Schadensfall. Innovationen an der Kundenschnittstelle haben es daher im Versicherungsgeschäft vergleichsweise schwer. Womöglich liegt hierin auch die Erklärung, warum die befragten Versicherer ihren Digitalisierungsgrad an der Kundenschnittstelle als gut einschätzen. 82 Prozent attestieren ihrem Unternehmen einen hohen oder sehr hohen Digitalisierungsgrad. Interessant ist, dass sich einige größere Versicherer hier etwas schlechter einschätzen, während sich die meisten kleineren Versicherer gut aufgestellt sehen. Dies könnte daran liegen, dass derzeit die großen und in der Regel breit aufgestellten Versicherungskonzerne den Disruptions- und Innovationsdruck intensiver wahrnehmen als kleinere Gesellschaften.

Ähnlich viele Versicherer, 80 Prozent, schätzen den Digitalisierungsgrad ihrer Backoffice-Prozesse als gut ein. Darunter fallen administrative Tätigkeiten wie die Policen- und Vertragsverwaltung, die Antragsverarbeitung oder die Bearbeitung von Schadensfällen. Unter den befragten privaten Krankenversicherungen sehen sich sogar 89 Prozent gut aufgestellt. Daran zeigt sich, dass die Versicherer in den letzten Jahren - gerade seit der Corona-Krise - die Digitalisierung vorangetrieben haben und die interne Wahrnehmung des Digitalisierungsgrades entsprechend hoch ist. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Wettbewerbsdrucks und des demografischen Wandels müssen sich die Versicherer dennoch die Frage stellen, ob der aktuelle Grad der Digitalisierung ausreicht, um den Anforderungen der künftigen Kundinnen und Kunden (Digital Natives) gerecht zu werden.



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Den Grad an Innovationsfähigkeit schätzen dahingegen nur vier Prozent als sehr stark ausgeprägt ein; weitere 53 Prozent zumindest eher stark ausgeprägt – hauptsächlich aus dem Kompositumfeld. So bieten etwa KI, Data Analytics und die Blockchain Innovationspotenziale. Auch lassen sich dadurch neue Produkte und Geschäftsmodelle entwickeln – etwa in Form von Mikroversicherungen oder stärker personalisierten Versicherungen basierend auf dem persönlichen Verhalten. Innovationspotenziale bieten Versicherungen somit die Möglichkeit, ihre Geschäftsmodelle zu transformieren, wettbewerbsfähiger zu werden und gleichzeitig einen höheren Mehrwert für ihre Kunden zu schaffen.

Nur 27 Prozent der Versicherer schätzen hingegen den Grad der Erfüllung der ESG-Nachhaltigkeitskriterien als hoch ein. Während ESG ursprünglich als Investmentkonzept genutzt wurde, ist es heute in einem breiterem Kontext zu verstehen und spielt eine bedeutendere strategische Rolle für Versicherer. So erwarten Kundinnen und Kunden zunehmend nachhaltige Produkte und Services. Laut einer [EY-Studie](#) erachten 89 Prozent der Versicherer Nachhaltigkeit als ein wichtiges Thema für ihr Unternehmen. Gleichzeitig zeigt die Studie aber auch, dass der Weg zu mehr Nachhaltigkeit noch lang und herausfordernd ist.

Insbesondere die regulatorischen Anforderungen bei der ESG-Reportingpflicht werden im Zuge der CSRD zunächst steigen. So sind ab 2024 erste große Unternehmen verpflichtet, die nichtfinanzielle Berichterstattung um ESG-Informationen deutlich auszuweiten. In den darauf folgenden Jahren fallen auch weitere mittelständische Unternehmen unter die Reportingpflicht. Hierfür muss eine Vielzahl von Daten erhoben und ausgewertet werden, was für einige Unternehmen eine Herausforderung darstellt. Unter den größeren befragten Versicherungen mit mehr als 5 Milliarden Euro Beitragseinnahmen sehen sich immerhin 44 Prozent gut aufgestellt, da die Unternehmen dieser Gruppe schon früher die Anforderungen erfüllen müssen und bereits entsprechend investiert haben, während sich nur jeder zehnte Versicherer mit weniger als 1 Milliarde Euro Beitragseinnahmen beim Thema ESG als fortgeschritten betrachtet.

Nur 4%

der Versicherer nehmen ihre Innovationsfähigkeit als sehr ausgeprägt wahr.



STATUS QUO DER DIGITALISIERUNG UND DES INNOVATIONSGRADES BEI VERSICHERERN

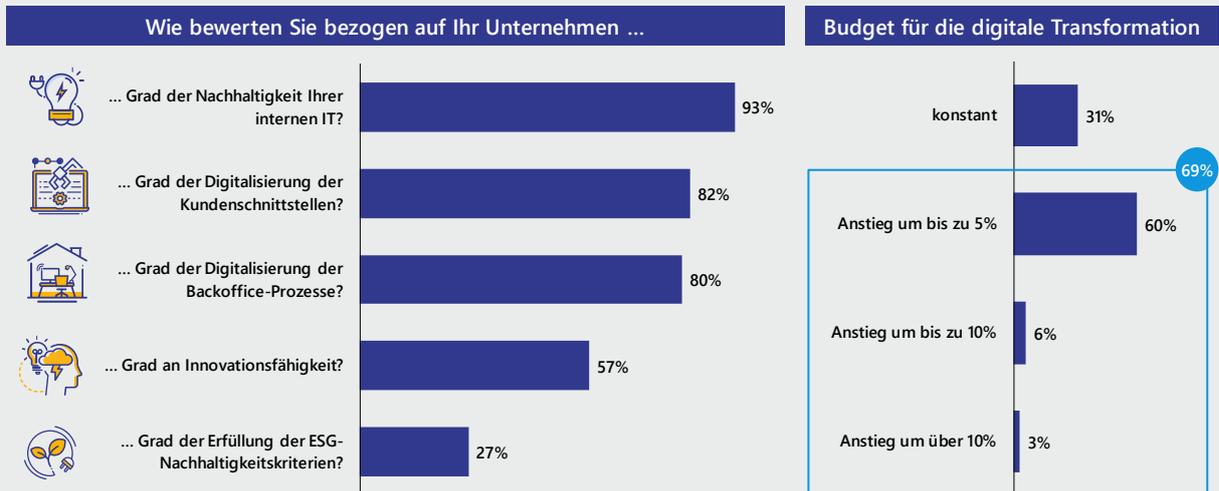


Abb. 5: Frage 1: Wie bewerten Sie bezogen auf Ihr Unternehmen den ...? Skala von 1 = „sehr gering“ bis 4 = „sehr hoch“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher hoch“ und „sehr hoch“; Alle Teilnehmer; n = 56; Frage 2: Wie werden sich die Ausgaben in Ihrem Unternehmen für die digitale Transformation in den nächsten drei Jahren verändern? Mittelwert; Alle Teilnehmer; n = 32

BUDGET FÜR DIE DIGITALE TRANSFORMATION STEIGT

Der Druck und die Notwendigkeit weiterer Investitionen in die digitale Transformation sind aufgrund der komplexen und vielschichtigen Herausforderungen in der Versicherungsbranche weiterhin hoch. 69 Prozent der Versicherer geben an, dass sie ihr Budget für die digitale Transformation in den nächsten drei Jahren steigern werden. Vor allem die mittelständischen und großen Versicherer wollen das Budget erhöhen, wobei es hier deutliche Unterschiede in der Höhe der Investitionen gibt: Zehn Prozent der Versicherungsunternehmen mit über 5 Milliarden Euro Beitragseinnahmen werden das Budget um über zehn Prozent erhöhen. Auf welche Themen sich die Versicherer dabei fokussieren, wird im Kapitel „Technologien, IT-Modernisierung und die Cloud: die IT als Transformations-Booster“ erläutert. Die Mehrheit der befragten Versicherungsunternehmen (60 %) wird hingegen das Budget für die digitale Transformation nur um bis zu fünf Prozent erhöhen. Eine solche Steigerung erscheint für echte Innovationen und Transformationen zu gering, da allein im kommenden Jahr durch die Inflation, steigende Gehälter für IT-Fachleute und steigende Honorare für IT-Dienstleister (zumindest in bestimmten Bereichen) diese Budgeterhöhungen „aufgefressen“ werden, sodass für tatsächliche Investitionen wohl nur wenig Mittel zur Verfügung stehen dürften. Wie so die dringende Frage der Zukunftsfähigkeit gelöst werden soll, bleibt daher offen. Der Blick auf das Digitalisierungspotenzial entlang der Wertschöpfungskette zeigt in jedem Fall, dass noch viel in Innovationen und Digitalisierung investiert werden muss.



Digital Outlook 2026 -
Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

ANWENDUNGSBEREICHE FÜR DIGITALISIERUNG UND INNOVATION

Vor allem bei kundennahen Aktivitäten sehen die Studienteilnehmenden viel Potenzial: 90 Prozent im Marketing, 77 Prozent in der Kundenbetreuung und Personalisierung und 60 Prozent im Vertrieb. Durch die Nutzung fortschrittlicher Datenanalyse und Künstlicher Intelligenz können Versicherer personalisierte Marketingstrategien und personalisierte Angebote basierend auf dem individuellen Kundenverhalten und persönlichen Präferenzen entwickeln. Auch beim Omni-Channel-Management gibt es Anknüpfungspunkte. Infolge der Zunahme digitaler Customer Touchpoints und veränderter Kundenanforderungen müssen Versicherer die nahtlose Integration von Online- und Offline-Kundenerfahrungen sicherstellen und eine einheitliche Datenbasis schaffen. Ebenso bieten AR und VR (Augmented und Virtual Reality) neue Möglichkeiten, Kundinnen und Kunden immaterielle Produkte wie Versicherungspolice nahezubringen, und generative KI schafft ganz neue Möglichkeiten in der Kundensegmentierung und der personalisierten Ansprache.

Ein weiterer Schwerpunkt für Innovations- und Digitalisierungspotenzial liegt in der Regulatorik: 81 Prozent der befragten Versicherer sehen große Digitalisierungs- und Innovationspotenziale bei der Betrugserkennung (Fraud Detection). Schätzungen gehen davon aus, dass etwa jeder zehnte Schadensfall ein Betrugsfall ist. Jährlich wird dadurch ein Schaden von bis zu 5 Milliarden Euro generiert. Ausgeübt werden die Taten sowohl von Gelegenheitsbetrügerinnen und -betrügern als auch von organisierten Gruppierungen. Durch die Digitalisierung können große Mengen von Daten effektiv analysiert, Muster erkannt und Unregelmäßigkeiten wie auch sonstige Auffälligkeiten identifiziert werden, die auf einen möglichen Betrug hinweisen könnten. Maschinelles Lernen und Künstliche Intelligenz können dazu beitragen, Betrugsmodelle kontinuierlich zu verbessern.

DIGITALISIERUNGS- UND INNOVATIONSPOTENZIALE

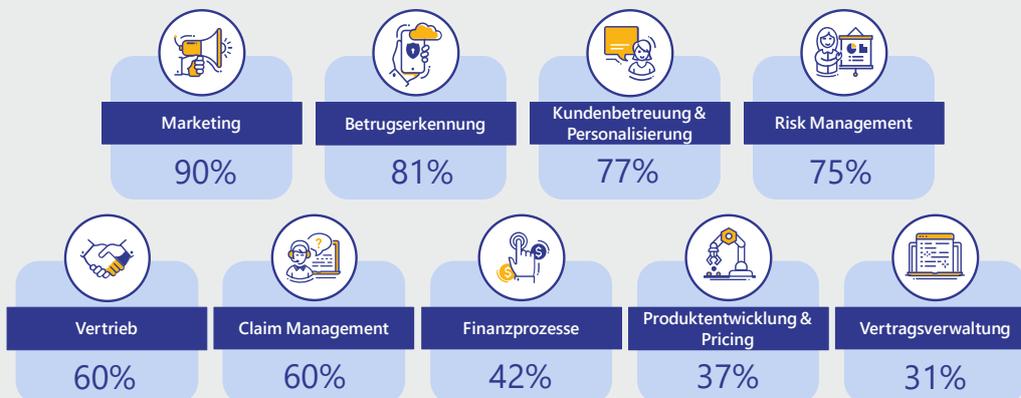


Abb. 6: Frage: In welchen Bereichen sehen Sie ein besonders großes Digitalisierungs- und Innovationspotenzial in ihrem Unternehmen? Mehrfachantwort; Alle Teilnehmer; n = 52

Auch im Risk Management sehen drei Viertel der Versicherer großes Verbesserungspotenzial. Nicht nur Betrugsfälle, sondern auch Umweltkatastrophen, Zinsentwicklungen, die Inflation, Kriege und Sondersituationen wie die Corona-Pandemie haben einen Einfluss auf Versicherer. Das Risikomanagement verfolgt das Ziel, Risiken beherrschbar zu machen und die Solvabilität sicherzustellen. So gibt es seit 2016 mit Solvency II neue regulatorische Anforderungen zur Finanzstabilität und zur besseren Risikoeinschätzung von Versicherungen, um die Stabilität des Versicherungsmarktes zu verbessern. Die Digitalisierung ermöglicht dabei durch Echtzeitanalysen und einen stärkeren Automatisierungsgrad verschiedene Möglichkeiten.



Beim Claim Management, also allen Prozessen zur Bearbeitung von Versicherungsansprüchen und Schadensfällen und der wichtigsten Kundenschnittstelle für Versicherer, sehen 60 Prozent viel Digitalisierungs- und Innovationspotenzial. So soll etwa die Datenerfassung und -verarbeitung erleichtert, die Prüfung von Ansprüchen stärker automatisiert und die Servicequalität optimiert werden.

Seltener werden bei Finanzprozessen, der Produktentwicklung und der Vertragsverwaltung Potenziale zur Digitalisierung und für Innovationen gesehen.



Wandel der Geschäftsmodelle in Zeiten der Plattformökonomie

FRAGESTELLUNGEN DES KAPITELS

- Wie verändern sich Geschäftsmodelle von Versicherern?
- Welche Rolle spielen Plattformen und Open Insurance?
- Welche Herausforderungen ergeben sich dadurch?



Die Versicherungsbranche gilt als eher konservativ. Dies liegt unter anderem an den komplexen und erklärungsbedürftigen Produkten. Darüber hinaus finden Kundenkontakte zwischen Versicherern und Versicherten vergleichsweise selten statt und meist nur im Schadensfall, bei Kündigungen oder Vertragsänderungen. Innovationen von außen waren in den letzten Jahrzehnten auch relativ selten, da das Geschäft klassischer Versicherer sehr kapitalintensiv und stark reguliert ist, so dass neue Wettbewerber nur schwer in den Markt eintreten können.

Dennoch gibt es auch im Versicherungsmarkt innovative Häuser mit neuen Ansätzen sowie smarten Produkten und Geschäftsmodellen. So wurden laut [InsurLab Germany](#) zwischen 2012 und 2022 insgesamt 128 InsurTechs gegründet – also Start-ups, die digitale und kundenzentrische Lösungen für einzelne oder auch komplette Versicherungsprozesse entwickeln. Allerdings zeigte schon die [Lünendonk®-Studie „Digital Outlook Financial Services“](#) aus dem Jahr 2020, dass trotz großer Herausforderungen in der Entwicklung digitaler Geschäftsmodelle und bei der Digitalisierung von Verwaltungsprozessen nur jede dritte Bank oder Versicherung digitale Lösungen von Start-ups in ihre Produkte oder Verwaltungsprozesse integriert hat. Auf Projektbasis arbeitete 2020 immerhin jeder zweite Finanzdienstleister mit Insurtechs oder Fintechs zusammen. Druck zur intensiveren Zusammenarbeit besteht vor allem, weil sich viele Versicherer weiterhin mit dem Aufbau digitaler und plattformbasierter Geschäftsmodelle und mit der Digitalisierung ihrer kundenbezogenen Prozesse schwertun und sich immer häufiger die Frage stellt, wie Innovationen in Zukunft entwickelt werden sollen.

AMBIDEXTRIE: ZWISCHEN KERNGESCHÄFT UND INNOVATION

Die aktuelle Studie zeigt, dass 72 Prozent der befragten Versicherer den Ausbau und die Digitalisierung ihres bestehenden Kerngeschäfts forcieren. Digitale Technologien werden somit punktuell ergänzt, ohne jedoch eine radikale Änderung des Geschäftsmodells und von Prozessen vorzunehmen. In eine Erweiterung des aktuellen Geschäfts um neue, digitale Geschäftsmodelle investieren 35 Prozent in den kommenden drei Jahren stark.



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Die Möglichkeiten, an neue, digitale Geschäftsmodelle anzuknüpfen, werden daher als begrenzt erachtet. Ein Beispiel hierfür ist HUK24, der digitale Direktversicherer der HUK-Versicherungsgruppe. Einige weitere Versicherer haben diesen Weg bereits eingeschlagen.

65 Prozent der befragten Versicherer möchten hingegen komplett neue und disruptive Geschäftsmodelle wie Insurance-as-a-Service-Modelle oder Embedded Insurance entwickeln, die sich vom klassischen Kerngeschäft stärker abgrenzen respektive deutlich anders gedacht werden als bisherige Modelle. Wachstumspotenziale sehen die Versicherer daher eher in völlig neuen Geschäftsideen als in der digitalen Erweiterung bestehender Modelle. Zwar bringen disruptive Ansätze auch ein höheres Risiko mit sich und erfordern mehr Entwicklungsaufwand, da das Portfolio diversifiziert wird, gleichzeitig gehen damit aber größere Chancen einher. Unter den Kompositversicherern geben 75 Prozent an, stark in derartige Ideen investieren zu wollen. Ähnlich viele private Krankenversicherer (78 %) wollen hierauf ebenfalls einen Investitionsfokus legen, während nur 57 Prozent der Lebensversicherer diesen Ansatz verfolgen. Ohne Kooperationen – sei es mit Start-ups, Technologieanbietern oder Beratungs- und IT-Dienstleistern – wird es in jedem Fall für viele Versicherungen sehr schwer sein, die notwendigen Innovationen zu stemmen und parallel zum Kerngeschäft sowohl digitale Geschäftsmodelle aufzubauen als auch die notwendige Prozessdigitalisierung zu forcieren.

65%
der befragten Versicherer
wollen komplett neue
Geschäftsmodelle
entwickeln.

STRATEGIEN ZUM BUSINESS DEVELOPMENT

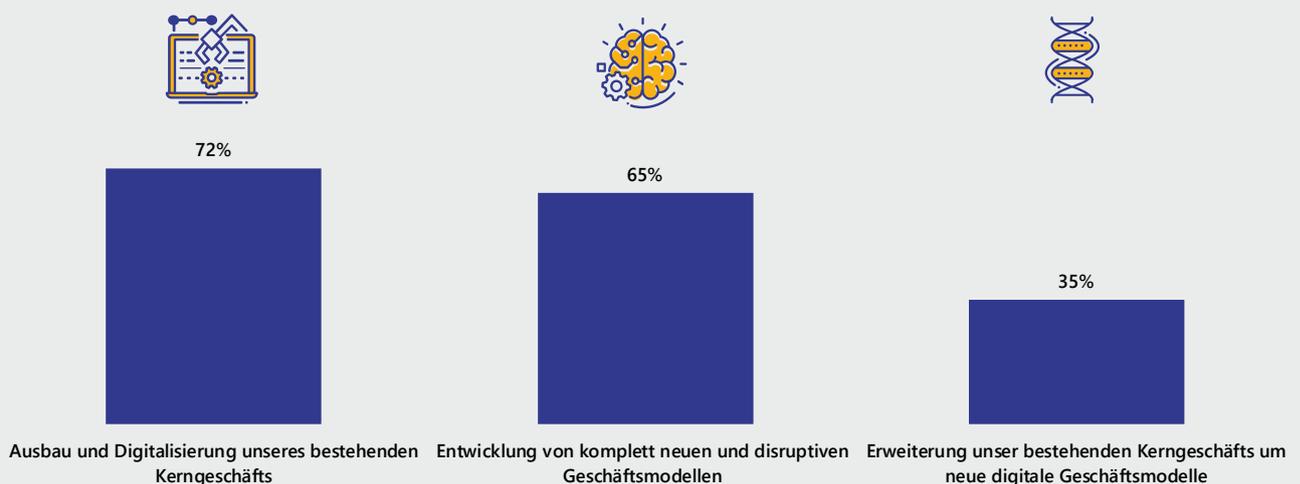


Abb. 7: Frage: Wie stark investiert Ihr Unternehmen in den kommenden 2-3 Jahren in die folgenden Themen? Skala von 1 = „keine Investitionen“ bis 4 = „sehr starke Investitionen“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher starke Investitionen“ und „sehr starke Investitionen“; Alle Teilnehmer; n = 56

DIE RICHTIGE ROLLE IN DER PLATTFORMÖKONOMIE FINDEN

Im Zuge neuer Geschäftsmodelle wird die Plattformökonomie im Versicherungsgeschäft stark diskutiert. Plattformen funktionieren wie eine Art digitaler Marktplatz, an dem sich Anbieter und Nachfrager treffen. Plattformen zeichnen sich durch eine schnelle Einführung neuer Produkte respektive eine schnelle Erweiterung um neue Angebote aus, die durch Schnittstellen in Form von APIs bereitgestellt werden, wodurch eine starke Skalierung möglich ist. Durch die geplante Regulatorik von Open Insurance agieren Versicherer verstärkt mit Drittanbietern, die auch aus anderen Branchen stammen können. So können etwa auch Automobilhersteller mittels Kfz-Plattformen Zugriff auf Versicherungsdaten haben. Plattformökosysteme können dabei unterschiedliche Ausprägungen und Zielsetzungen haben. In der Regel werden Komplementärgüter miteinander kombiniert, so dass ganzheitliche Lösungen angeboten werden – beispielsweise wird bei einer Urlaubsbuchung direkt die passende Reiseversicherung mit angeboten.



Die **PLATTFORMÖKONOMIE** beschreibt die Bildung von Ökosystemen, wodurch Angebote gebündelt werden. Plattformanbieter haben eine deutlich stärkere Technologieausrichtung und Fokussierung auf die Kundenschnittstelle. Sie bieten Kundinnen und Kunden damit einen effizienten Weg, passende Angebot zu finden und zeichnen sich durch eine hohe Digital Experience aus. Neben Plattformanbietern agieren Plattformteilnehmer als Produkthanbieter.

Von hoher strategischer Bedeutung ist die Rolle, die die Unternehmen dabei einnehmen: Während der Fokus von Plattformanbietern darauf liegt, verschiedene Produkte und Services unterschiedlicher Anbieter zu orchestrieren und Kundinnen und Kunden einen möglichst einfachen Zugang mit einer hohen Customer Experience zu diesen Produkten zu ermöglichen, agieren Plattformteilnehmer als reine Produkthanbieter und übernehmen somit eine andere Rolle. Auch ist die Kundeninteraktion und -intensität deutlich geringer, sodass Plattformanbieter den direkten Kundenzugang haben und auch über die Datenhoheit verfügen. Erlösquellen ändern sich ebenfalls, sodass Plattformanbieter durch Provisionen oder ihre APIs und die Möglichkeit, an ihre Plattform angebunden zu sein, Geld verdienen. Der Aufbau von Plattformökosystemen erfordert jedoch in großem Umfang finanzielle und personelle Ressourcen und eine rasche Skalierung, sodass diese Geschäftsmodelle ebenfalls ein hohes Risiko haben.



Digital Outlook 2026 -
Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern



BEISPIEL PING AN

Die chinesische Versicherungsgesellschaft verfolgt ein hybrides Geschäftsmodell und agiert sowohl als Versicherer als auch als Plattformanbieter. So hat Ping An mit „Good Doctor“ ein Gesundheitsökosystem mit Tausenden von Partnern aufgebaut, sodass Terminvereinbarungen mit Ärztinnen und Ärzten, der Medikamentenversand, Vorsorge und Versicherungen über eine Plattform angeboten werden. Über 250 Personen sind auf der Plattform registriert.



Je nachdem, welche Funktion Versicherer in der Plattformökonomie übernehmen, kann sich deren Rolle verändern, sodass sie nicht mehr nur als Risikoträger, sondern als Lösungsanbieter für Kundinnen und Kunden agieren. Das Agieren als Plattformanbieter erfordert jedoch eine stärkere Technologieorientierung und einen nicht zu unterschätzenden Kulturwandel. Die traditionelle Rolle als Risikoträger und die neue Rolle als Plattformanbieter lassen sich dennoch miteinander kombinieren.

BEISPIELE FÜR KOOPERATIONEN IN DER VERSICHERUNGSBRANCHE

<p>Allianz</p> <ul style="list-style-type: none"> Innovation Group Übernahme Plattform für Schadenmanagement 	<p>ERGO</p> <ul style="list-style-type: none"> nexsurance Neugründung Plattform für innovative und integrierte Produkten und Services, zumeist auf IoT-Basis 	<p>Generali</p> <ul style="list-style-type: none"> Accenture Joint Venture Aufbau eines cloud-basierten Geschäftsmodells, um die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Geschäftsbereichen inkl. Vermittlern zu erleichtern
<p>HDI</p> <ul style="list-style-type: none"> Neodigital Versicherung Joint Venture & Finanzielle Beteiligung Entwicklung einer Schadenplattform, über die Schadenprozesse der Sachsparten automatisiert verarbeitet werden. Zudem beteiligt sich HDI an Neodigital. 	<p>HUK-Coburg</p> <ul style="list-style-type: none"> Neodigital Joint Venture Digitale Kfz-Versicherung „Neodigital Autoversicherung AG“ mit Telematik-Fähigkeit 	<p>SDK</p> <ul style="list-style-type: none"> Friendsurance Joint Venture Hybride Plattformlösung für Makler, Banken und Kunden für Bancassurance-Angebote
<p>Swiss RE</p> <ul style="list-style-type: none"> Daimler Insurance Services Joint Venture Movinx agiert als Autoversicherungsvermittler und bietet dafür eine Technologieplattform an 	<p>Travelers (US)</p> <ul style="list-style-type: none"> Trov Übernahme On-demand-Versicherungen für Geräte 	<p>Legende</p> <ul style="list-style-type: none"> Digitalisierungspartner Form der Partnerschaft Beschreibung

Abb. 8: Beispiele für Kooperationen in der Versicherungsbranche

Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Digitale Plattformen erachten 81 Prozent der Befragten noch als eher unwichtig, sodass nur ein kleiner Teil der Versicherer bereits eigene Plattformökosysteme aufbaut, sich an anderen Plattformen beteiligt oder eine Mischvariante nutzt. Dieses Bild wird sich jedoch – unter anderem aufgrund der rasanten technologischen Entwicklungen – deutlich ändern, sodass mit Blick auf das Jahr 2026 die Mehrheit der befragten Versicherer digitale Plattformökosysteme als realistisch erachtet. Etwa jeder Vierte (27 %) will zukünftig als Plattformanbieter und Serviceintegrator agieren. Weitere 39 Prozent wollen eine hybride Form nutzen und sowohl ein eigenes Ökosystem aufbauen als auch sich an externen beteiligen. Eine reine Beteiligung an Drittangeboten will kein Versicherer vornehmen.

DIE PLATTFORMÖKONOMIE GEWINNT AN FAHRT

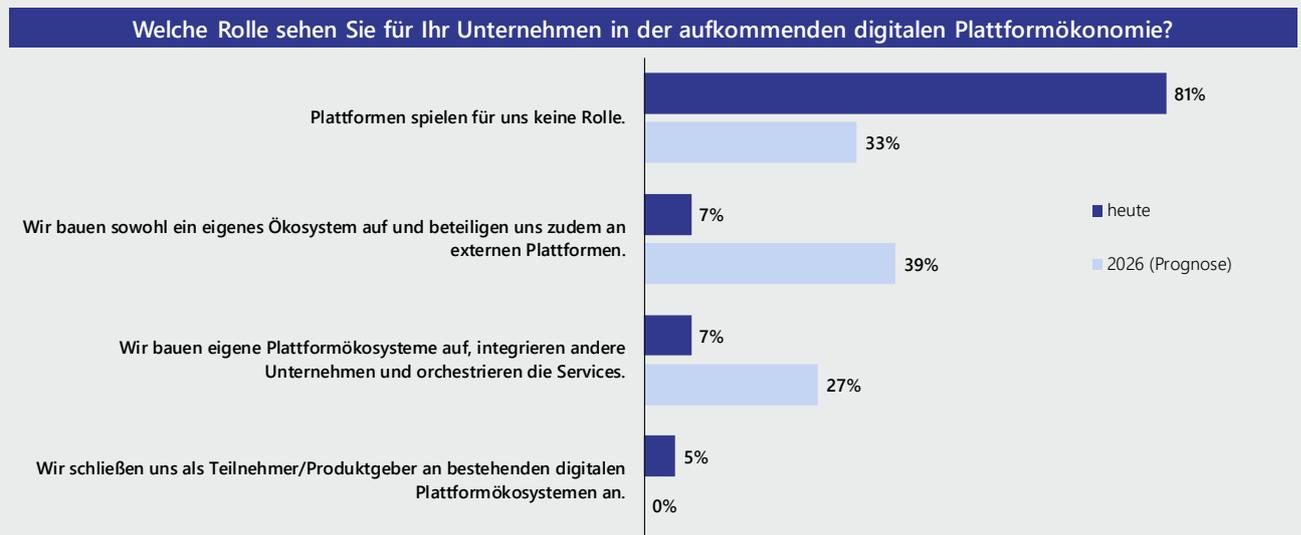


Abb. 9: Frage: Welche Rolle sehen Sie für Ihr Unternehmen in der aufkommenden digitalen Plattformökonomie? Alle Teilnehmer; n = 41 (heute); n = 33 (2026)

HERAUSFORDERUNGEN UND FOLGEN VON OPEN INSURANCE

Durch die Öffnung von Geschäftsmodellen gegenüber Dritten und einen stärkeren Datenaustausch ergeben sich einige neue Anforderungen und Herausforderungen für Versicherer, die in einem klaren Gegensatz zu den Chancen der digitalen Plattformökonomie und vor allem zu den sich verändernden Kundenanforderungen stehen. Dieses Spannungsfeld aus Chancen und Risiken auszuloten, wird in Zukunft eine der zentralen Aufgaben sein.



OPEN INSURANCE beschreibt die Öffnung der Versicherungsbranche gegenüber Dritten durch den Einsatz von API-Technologien und einen stärkeren Datenaustausch, wodurch die Transparenz, Kollaboration und Innovationen gefördert werden sollen.



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Derzeit möchten aber 91 Prozent der befragten Versicherer keine Anbindung an Drittanbieter und sehen Open Insurance und damit die digitale Plattformökonomie (noch) als nicht relevant an. Vor allem die großen befragten Versicherer möchten derzeit keine Öffnung für Drittanbieter, was einerseits daran liegen dürfte, dass sie etablierte Geschäftsmodelle, Marken und Vertriebswege haben, die durch Open Insurance in Gefahr kommen könnten. Andererseits erfordert eine stärkere unternehmensübergreifende Zusammenarbeit die Beachtung regulatorischer Aspekte rund um die Versicherungsaufsichtlichen Anforderungen an die IT (VAIT) und damit verbundene hohe Anforderungen an den Schutz der Kundendaten. Tatsächlich gehen nahezu alle befragten Versicherer (93 %) davon aus, dass mit Open Insurance große Herausforderungen in Bezug auf Datenschutz und Datensicherheit einhergehen. So muss durch den Zugang zu sensiblen Versicherungsdaten der Datenzugriff klar geregelt und kontrolliert sein, um unbefugten Zugriff zu verhindern. Auch sind interoperable Standards notwendig, um einen sicheren Datenaustausch zu gewährleisten. Darüber hinaus sollte Kundinnen und Kunden transparent aufgezeigt werden, wie und von wem ihre Daten genutzt werden, und ihre Einverständnis muss vorliegen. Auch rechtliche Fragestellungen zur Verantwortlichkeit für die Daten und zur Haftung sind zu klären, etwa wie mit Falschangaben oder Datenmissbrauch umzugehen ist.

Infolgedessen befürchten drei Viertel der Befragten, dass sie die Kundenschnittstelle in Zukunft zu einem erheblichen Maß an Tech-Konzerne oder InsurTechs verlieren könnten. Die Datenhoheit von Kundeninformationen und der direkte Kundenkontakt sind insbesondere bei einer stärkeren Digitalisierung der Geschäftsmodelle sehr wichtige Assets, sodass ihr Verlust eine große Gefahr für die etablierten Versicherer darstellt. Zwar erfolgt auch mit Drittanbietern weiterhin ein Datenaustausch, jedoch gehen die Hoheit über die Daten und damit Möglichkeiten zur Monetarisierung der Daten und zur Steigerung der Margen bei digitalen Added-Value-Services verloren.

Immerhin sieht ein Teil der befragten Versicherer (16 %) die digitale Plattformökonomie und Open Insurance als notwendig an, um in Zukunft weiterhin kundenzentrisch zu agieren. Ebenfalls sehen 13 Prozent der Studienteilnehmer in Open Insurance eine Chance, um neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und Innovationen zu fördern. In Übereinstimmung mit den vorangegangenen Ergebnissen sehen die großen Versicherer seltener Mehrwerte und die Notwendigkeit der Öffnung von Datenbeständen, während kleinere Versicherer häufiger positive Auswirkungen auf ihr Geschäft erwarten.



UMGANG MIT OPEN INSURANCE

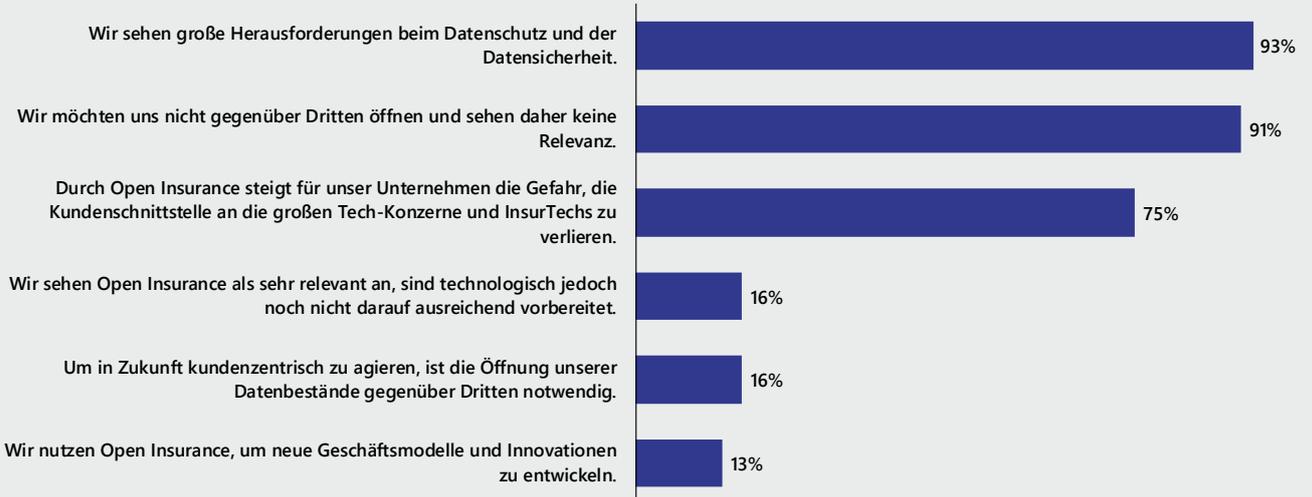


Abb. 10: Frage: Wie stehen Sie in Bezug auf Open Insurance zu den folgenden Aussagen? Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; dargestellte Antworten beziehen sich „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“; Alle Teilnehmer; n = 55



Der Kunde im Fokus: Ausgestaltung der digitalen Kundenschnittstelle

FRAGESTELLUNGEN DES KAPITELS

- Wie verändert sich die Kundenschnittstelle und -interaktion?
- Welche Chancen bieten dabei Daten?
- Welche Technologien bieten Potenziale?
- Welche Rolle hat der Mensch in Zukunft?



Vergleichsportale sind für viele Menschen – insbesondere für jüngere und digital affine Zielgruppen – die erste Anlaufstelle bei der Suche nach einer geeigneten Versicherung. Durch diese Produkt- und Preistransparenz haben sie eine stärkere Verhandlungsposition als noch vor einigen Jahren, die Wechselbereitschaft zu anderen Versicherern steigt und die Loyalität sinkt. Auch unabhängig von Vergleichsportalen wird die digitale Präsenz von Versicherern wichtiger, da immer mehr Zeit online verbracht wird. So fordern Kundinnen und Kunden mehr digitale Produkte, Dienste und Kommunikationskanäle. Laut einer Studie von [Bain & Company](#) wollen 78 Prozent der Deutschen mit ihrem Versicherer digital interagieren. Das bedeutet aber nicht, dass die digitale Kommunikation den persönlichen Kontakt ersetzt. Vielmehr soll dieser um digitale Komponenten erweitert werden, sodass beispielsweise Beratungstermine auch online abgehalten werden können. Für Versicherer bedeuten diese Entwicklungen, dass sie neue Plattformen aufbauen müssen, um die digitale und die physische Welt miteinander zu verzahnen. Die Steuerung dieser komplexeren Customer Journeys wird zu einer der zentralen Herausforderungen für Versicherer – unter anderem aufgrund der damit verbundenen Notwendigkeit, produktorientierte Teams aufzubauen, die von Entwicklung bis Betrieb die gesamtheitliche Verantwortung für ein Produkt (z. B. eine App, einen digitalen Service oder eine gesamte Customer Journey) haben.



Während die **CUSTOMER JOURNEY** die komplette Kundenreise und alle Berührungspunkte mit einem Anbieter vor, während und nach einem Kauf umfasst, beschreibt die **CUSTOMER EXPERIENCE**, wie Kundinnen und Kunden ein Unternehmen oder eine Marke wahrnehmen und wie man das Kundenerlebnis gestaltet.

MEHRWERTE DURCH EINE STÄRKERE DATENNUTZUNG

In der vorliegenden Studie wurden die befragten Versicherer näher zur Steuerung der Kundenbeziehung über digitale Kundenschnittstellen befragt. So geben 79 Prozent der Befragten an, bereits Maßnahmen zur individuellen Kundenansprache auf der Basis von



Digital Outlook 2026 -
Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Customer Insights abzuleiten und zu ergreifen. Diese Unternehmen erfassen somit bereits umfassend Kundendaten und nutzen diese, um die Kundeninteraktion sukzessive zu personalisieren.

Fast genauso viele Versicherer (75 %) geben an, bei der Sammlung von Daten zum Kundenverhalten über die gesamte Customer Journey fortgeschritten zu sein. 17 Prozent sehen sich hier sogar sehr fortgeschritten, während sich 58 Prozent als eher fortgeschritten einstufen. Einige Versicherer haben somit Datenplattformen, auf denen die unterschiedlichen Daten gebündelt und ausgewertet werden und die ihnen Transparenz zu vergangenen Kundenaktivitäten bieten.

Wenn es allerdings um die Automatisierung der Kundeninteraktion geht, sieht sich nur die Hälfte (51 %) der Versicherer fortgeschritten. Zwar liegen umfassende Kundendaten vor, jedoch bedarf es zu großen Teilen immer noch manueller Schritte von Mitarbeitenden in Service und Vertrieb in der Kundeninteraktion. Eine stärkere Automatisierung ist daher die nächste Evolutionsstufe der Digitalisierung bei Versicherern. Dies sollte aber nur an Stellen passieren, an denen es von Kundinnen und Kunden auch gewünscht ist.

DIE DIGITALISIERUNG VERÄNDERT DIE ART DER KUNDENINTERAKTION

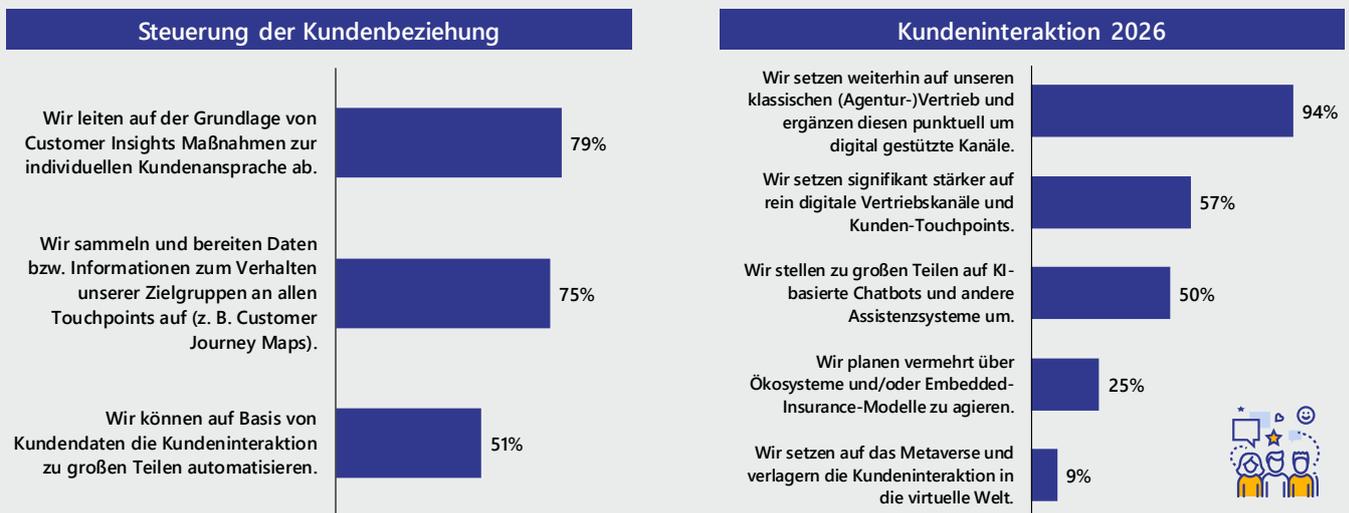


Abb. 11: Frage 1: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen hinsichtlich der Steuerung der Kundenbeziehungen aufgestellt? Skala von 1 = „ganz am Anfang“ bis 4 = „weit fortgeschritten“; dargestellte Antworten beziehen sich „eher fortgeschritten“ und „weit fortgeschritten“; Alle Teilnehmer; n = 52; Frage 2: Wie stehen Sie zu den folgenden Aussagen hinsichtlich der Kundeninteraktion im Vertrieb in Ihrem Unternehmen in Bezug auf das Jahr 2026? Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“; Alle Teilnehmer; n = 53



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Aufschlussreich ist auch der Vergleich der Versicherer nach ihrer Größe. So weisen kleinere Versicherer mit unter 1 Milliarde Euro Beitragseinnahmen geringere Werte auf. Auch die befragten Lebensversicherer stehen eher am Anfang der Kundenzentrierung. Dies lässt sich einerseits darauf zurückführen, dass es sich bei Lebensversicherungen um besonders beratungsintensive Produkte handelt. Andererseits ist der Abschluss von Lebensversicherungsprodukten meist ein einmaliges Ereignis, sodass ein ständiger digitaler Austausch nicht von zentraler Bedeutung ist.

OMNICHANNEL MANAGEMENT: ONLINE- UND OFFLINE-KANÄLE WERDEN VERKNÜPFT

Wie sehen die Kundeninteraktion und der Vertrieb von Versicherungsprodukten in Zukunft aus? Beinahe alle Befragten (94 %) geben an, dass sie bis 2026 ihr klassisches Vertriebsmodell, häufig getrieben durch Versicherungsagenturen oder den Maklervertrieb, punktuell um digitale Kanäle ergänzen werden. Mit 57 Prozent gibt ein deutlich geringerer Anteil an, signifikant stärker auf rein digitale Vertriebskanäle zurückzugreifen. In beiden Aspekten sind große Versicherer die Vorreiter und verfolgen somit einen hybriden Ansatz.

Jedes zweite Unternehmen möchte in Zukunft KI-basierte Chatbots und Assistenzsysteme intensiver nutzen, um damit den Kundenservice zu verbessern. Ob dies den Unternehmen wirklich gelingen wird, dürfte davon abhängen, wie sich die Technologie in den nächsten Monaten entwickelt, wie die Mitarbeitenden solche Technologien annehmen und ob die Unternehmen eine ausreichend gute Datenbasis zum Trainieren der Systeme haben.

Einen neuen Ansatz für Versicherungen stellt Embedded Insurance dar. Im Zuge von Embedded Insurance werden Versicherungsprodukte direkt in den Wertschöpfungsprozess von Drittanbietern integriert. So wird beispielsweise beim Kauf eines Handys direkt eine passende Versicherung angeboten. Für Versicherer bedeuten solche Trends, dass kein direkter Kundenkontakt mehr besteht und Partnerschaften mit Drittanbietern ausgebaut und gesteuert werden müssen. Bisher plant ein Viertel der Unternehmen, künftig so zu agieren.

Eine noch zurückhaltendere Einstellung haben die meisten Versicherer beim Metaverse. Lediglich neun Prozent wollen ihre Kundeninteraktion in die virtuelle Welt verlagern. Das Metaverse ist eine Weiterentwicklung von Virtual Reality und des Internets. Es schafft virtuelle 3D-Umgebungen mit einem immersiven Charakter, in denen virtuelle Erlebnisse, Echtzeit-3D-Inhalte und andere damit verbundene Medien miteinander verknüpft werden. Auch können Personen wie im echten Leben dort miteinander agieren, sodass es Anwendungsfälle für den Vertrieb oder Service für Unternehmen gibt. Jedoch ist zum einen die Hardware – VR-Brillen – noch recht teuer, zum anderen wird auf Kunden- wie auch auf

50%

der Versicherer möchten in Zukunft KI-Systeme intensiver nutzen, um den Kundenservice zu verbessern.



Digital Outlook 2026 -
Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Anbieterseite noch nicht die Notwendigkeit und Relevanz des Metaverse gesehen, sodass die Technologie noch keine Marktreife hat.



Das **METAVVERSE** ist eine virtuelle Welt, in der Avatare miteinander interagieren können. Im Vergleich zu Virtual Reality (VR) soll das Metaverse eine stärkere Immersion hervorrufen, sodass sich virtuelle Erlebnisse anfühlen.

MENSCH UND TECHNOLOGIEN GEHEN HAND IN HAND

Unabhängig davon, inwiefern die Versicherungsunternehmen die neuesten Hype-Themen wahrnehmen und verfolgen, sind sich 91 Prozent sicher, dass sich durch den verstärkten Technologieeinsatz die Aufgaben der Mitarbeitenden in Vertrieb und Service zugunsten von Tätigkeiten mit mehr Wertschöpfung verändern.

Ebenfalls stimmt jeder Vierte Befragte der These zu, dass eine stärkere Automatisierung in Vertrieb und Service genutzt wird, um den demografischen Wandel und Fachkräftemangel zu kompensieren. 23 Prozent stimmen der Aussage zu, dass Technologien dafür genutzt werden, sukzessive Mitarbeitende in Vertrieb oder Service zu ersetzen, voll und ganz ist jedoch niemand von den Befragten dieser Ansicht. Digitale Technologien werden somit primär als Unterstützung für Mitarbeitende genutzt.

AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AUF DIE VERTRIEBS- UND SERVICEORGANISATION



Abb. 12: Frage: Welche Auswirkungen hat der stärkere Technologieeinsatz auf Ihre Vertriebs- und Serviceorganisation? Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; dargestellte Antworten beziehen sich „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“; Alle Teilnehmer; n = 56



Auch möchte die Mehrheit der untersuchten Versicherer an ihrem existierenden Vertriebsnetz festhalten. Nur 22 Prozent geben an, dass dieses zugunsten einer stärkeren direkten Kundeninteraktion ohne Intermediär – getrieben durch Online-Kanäle – an Bedeutung verlieren wird. Denn Versicherungen bleiben komplexe und erklärungsbedürftige Produkte. Mit Blick auf die Zukunft wird der Vertrieb somit weiterhin auch persönlich über bewährte Kanäle stattfinden, jedoch durch digitale Tools erweitert werden und sich über die gesamte Customer Journey sowie über Ökosysteme hinweg erstrecken.



Technologien, IT-Modernisierung und die Cloud: Die IT als Transformations-Booster

FRAGESTELLUNGEN DES KAPITELS

- In welche Technologiethemen investieren Versicherer?
- Wie geht es mit der Legacy-Modernisierung und Cloud weiter?
- Wie verändert sich die Anwendungslandschaft?



Digitale Technologien gewinnen für Versicherer weiter an Bedeutung. Die Vielfalt an Themen und die Komplexität zur Orchestrierung der unterschiedlichen Technologien nehmen dabei ebenfalls stark zu. Die steigenden Anforderungen, die sich aus veränderten Kunden- und Marktanforderungen und der höheren Komplexität im Management der IT-Operations für die IT ergeben, drücken sich in den Investitionsschwerpunkten aus. Das folgende Kapitel gibt daher einen Überblick, auf welche Themen sich Versicherer in den kommenden Jahren fokussieren werden und wie weit fortgeschritten sie dabei bereits sind.

AUSBAU DER CYBER SECURITY

94 Prozent der Versicherer legen in den kommenden Jahren einen Fokus auf die Cyber Security und die Absicherung ihrer Netzwerke, Anwendungen und Infrastrukturen. Die Cyber-Angriffslage ist weiterhin angespannt, wie das Bundesamt für Sicherheit in der Informationstechnik (BSI) aufzeigt. Cyber-Angriffe werden professioneller und die Qualität und Quantität von Angriffen und Schadprogrammen wie Malware nehmen zu. Auch Versicherer sind Angriffsziele. So wurden in den vergangenen Monaten mit der Saarland Versicherungen, der Bayern Versicherung, der Provinzial und der LV 1871 mehrere Versicherer angegriffen, indem eine Schwachstelle der Datentransfer-Software „MOVEit“ des externen Dienstleisters Majorel ausgenutzt wurde. Auch der IT-Dienstleister SoftProject, der für einige Versicherer Dienste erbringt, wurde 2023 angegriffen, wodurch die Dienste zeitweise nicht erreichbar waren. Wie Versicherer zukünftig mit dieser Gefahrenlage umgehen und welche Auswirkungen die neue Regulatorik um DORA mit sich bringt, wird im Kapitel „DORA und Cyber Security: Umgang mit der Cyber-Bedrohungslage“ aufgezeigt.

CUSTOMER EXPERIENCE:

DIGITALE TECHNOLOGIEN FÜR EIN HOHES KUNDENERLEBNIS

87 Prozent der Versicherer fokussieren sich stark auf die Customer Experience und möchten die Kundenschnittstelle wie auch die gesamte Customer Journey optimieren und ein hohes Versichererlebnis bieten. Laut einer [bitkom-Umfrage](#) von 2023 erwarten 40 Prozent der Versicherten, dass im Schadenfall die gesamte Abwicklung von

87%
der Versicherer
fokussieren sich stark auf
die Customer Experience.



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

der Meldung bis zur Auszahlung komplett digital erfolgt. Gleichzeitig wünschen sich zwei Drittel (66 %) aber eine menschlichen Ansprechpartner, sodass Versicherten unterschiedliche Kommunikationswege zur Verfügung stehen müssen und die Customer Journey komplexer wird. Um die Customer Journey transparent zu machen, sind digitale Lösungen wie Customer Data Platforms notwendig. Auch bedeutet ein hochwertiges Kundenerlebnis, effiziente Kundenprozesse zu haben, sodass Anfragen oder Anträge schnell bearbeitet werden – unabhängig von der Wahl des Vertriebs- oder Kommunikationskanals. Customer Experience ist daher ein Schlüsselaspekt für die Zukunftsfähigkeit von Versicherern.

STÄRKERE AUTOMATISIERUNG UND EFFIZIENZSTEIGERUNGEN

62 Prozent der Versicherer legen einen Fokus auf Prozesseffizienz und -automatisierung, um interne Abläufe und Ressourcen zu optimieren und die Prozessqualität auszubauen. Prozessmanagement ist grundsätzlich eine alte Disziplin und wird seit vielen Jahren praktiziert. Aufgrund eines steigenden Kostendrucks, neuer regulatorischer Anforderungen, veränderter Kundenanforderungen und neuer Wettbewerber ist es auch weiterhin ein Fokusthema für Versicherer. Durch veränderte IT-Architekturen und neue Technologien wie RPA (Robotic Process Automation) oder Process Mining in Kombination mit Künstlicher Intelligenz lassen sich intelligente, automatisierte End-to-End-Prozessketten bilden. Zur stetigen Prozessverbesserung und zur Erhöhung der Automatisierungsquote müssen ebenfalls Kennzahlen erhoben und bereitgestellt werden. Vor allem die mittelständischen und großen Versicherer ab 1 Milliarde Euro Beitragseinnahmen fokussieren sich auf Prozesseffizienz und -automatisierung.



WANDEL ZUM DATENGETRIEBENEN UNTERNEHMEN

Fast genauso viele Versicherer (61 %) legen in den nächsten drei Jahren den Fokus auf das Thema Data-driven Insurance – also eine stärkere Datenzentrierung. Versicherer, die bereits seit vielen Jahren am Markt sind, sitzen auf einem riesigen Datenberg. Diese historisch gesammelten Daten können mittels Data Analytics verarbeitet und ausgewertet werden, sodass etwa Muster im Verhalten von Kundinnen und Kunden erkannt werden und passende Maßnahmen eingeleitet werden können. Auch in der Produktentwicklung, dem Underwriting, der Bestandsverwaltung, dem Schadenmanagement oder dem Vertrieb gibt es Anwendungsfälle für die stärkere Nutzung von Daten. Nicht nur vergangene Daten werden analysiert, sondern auch Vorhersagemodelle erstellt. Durch den Hype um generative KI und Large Language Models (LLM) gewinnt eine stärkere Datenzentrierung weiter an Bedeutung. Data-driven Insurance bedeutet jedoch nicht nur, entsprechende Tools oder Datenplattformen einzuführen, es erfordert ebenfalls organisatorische Anpassungen und einen Kultur-Change, um Mitarbeitende zu ermutigen, stärker auf datenbasierte Entscheidungen zu setzen. Die Lünendonk®-Studie „Der Markt für Data & Analytics Services in Deutschland“ geht auf diese Aspekte detailliert ein. Auch der Tech Trend Radar

61%

der Versicherer legen in den nächsten drei Jahren einen Fokus auf das Thema Data-driven Insurance.



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

2023 der Munich RE bestätigt, dass Themen wie Data Mesh, Data Fabric oder die Daten-demokratisierung an Bedeutung gewinnen und Unternehmen hier verstärkt investieren.

ZUFRIEDENE MITARBEITENDE DURCH MODERNE ANWENDUNGEN

Immerhin fast jedes zweite Unternehmen (48 %) setzt auch einen Fokus auf die Employee Experience. Nicht nur Kundinnen und Kunden sollen ein hochwertiges Nutzungserlebnis haben, auch Mitarbeitenden sollen einfach handhabbare Softwarelösungen und eine moderne Umgebung bereitgestellt werden. In Zeiten des Fachkräftemangels können diese Maßnahmen ein wichtiges Argument für Arbeitnehmer sein und für eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit sorgen. So hängt die Employee Experience unter anderem mit dem Aspekt der Data-driven Company zusammen, da über Self-Service Business Intelligence (BI) Personen außerhalb der IT wichtige Informationen bereitgestellt werden können, die sie eigenständig, ohne wesentliche Unterstützung der IT nutzen können.



LEGACY UND DIE CLOUD:

OHNE MODERNISIERUNG GEHT ES MITTELFRISTIG NICHT

Etwas seltener stehen die Legacy-Modernisierung und die Cloud-Transformation im Fokus. So sind bei vielen Versicherern nach wie vor Kernsysteme im Betrieb, die teilweise 20 Jahre oder sogar älter sind und auf veralteten Programmiersprachen wie COBOL oder PL/I basieren. Diese Anwendungen haben jedoch ihre Grenzen und lassen nur beschränkt den Einsatz moderner Technologien zu, sodass das Business schwer weiterentwickelt werden kann und folglich Potenziale hinsichtlich Flexibilität, Standardisierung und Automatisierung nicht ausgenutzt werden. Gleichzeitig gibt es kaum Fachleute mit der entsprechenden Expertise am Markt, sodass die Systeme langfristig nicht zukunftssicher sind. Außerdem sind die Mehrheit dieser Kernversicherungssysteme Eigenentwicklungen, die im Laufe der Zeit immer umfangreicher und komplexer wurden, sodass ein Technologiewechsel auch ein Risiko darstellt. Auch haben einige Versicherer durch Zukäufe anderer Versicherer mehrere Systeme im Einsatz, die parallel laufen, sich aber sehr schwer konsolidieren lassen. Mittelfristig werden Versicherer jedoch gezwungen sein, ihre IT-Landschaft zu modernisieren. Dabei gilt es, die richtige Modernisierungsstrategie zu finden und den stärkeren Einsatz der Cloud zu prüfen – sei es für Verlagerungen via Lift & Shift, die nur begrenzt die erwünschten Mehrwerte liefern, oder für den Umbau zu Cloud-native-Anwendungen. Unter den befragten Lebensversicherern wollen überdurchschnittlich viele die Cloud-Transformation vorantreiben, bei den Kompositversicherern und den privaten Krankenkassen ist dies hingegen noch kein Fokusthema.

38%
der Versicherer wollen
verstärkt in die Cloud-
Transformation investieren.



Digital Outlook 2026 -
Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

INVESTITIONSSCHWERPUNKTE IN DER IT



Abb. 13: Frage: Auf welche der folgenden Themenfelder richtet Ihr Unternehmen in den kommenden drei Jahren den Fokus? Skala von 1 = „kein Fokus“ bis 4 = „sehr großer Fokus“; dargestellte Antworten beziehen sich „großer Fokus“ und „sehr großer Fokus“; Alle Teilnehmer; n = 51

HYBRIDE IT-LANDSCHAFTEN SETZEN SICH DURCH

Die Ergebnisse werden auch durch die Antworten auf die Frage nach der Cloud-Strategie bestätigt. 55 Prozent der Versicherer setzen auf Cloud-too-Strategien und nutzen die Cloud in einem begrenzten Umfang, 39 Prozent geben jedoch an, dass die On-premise-Nutzung auch in den kommenden drei Jahren dominieren wird. Im Vergleich zu anderen Branchen ist der Cloud-Reifegrad somit niedriger. Dies bestätigen auch andere Studien: Laut PwC sind 61 Prozent der Versicherer in unterschiedlicher Intensität bereits Cloud-Nutzer, unter Banken oder Anbietern von Asset & Wealth Management, die ebenfalls stark reguliert werden und ähnliche Rahmenbedingungen haben, liegt der Anteil jedoch höher. So schreiben nur 30 Prozent der Versicherer zum Zeitpunkt der Studienveröffentlichung 2023 Cloud Computing eine eher hohe Bedeutung für das eigene Unternehmen und 50 Prozent eine eher geringe Bedeutung zu. Zukünftig sehen jedoch 43 Prozent der Versicherer die Cloud als bedeutend an.



Eine Cloud-first-Strategie, bei der die Cloud das bevorzugte und überwiegende Modell darstellt, oder eine Cloud-only-Strategie werden nahezu überhaupt nicht verfolgt respektive nur von InsurTechs oder jungen Versicherungshäusern.



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

HERAUSFORDERUNGEN: DATENSCHUTZ, INFORMATIONSSICHERHEIT, REGULATORIK UND WEITERE

Zu den größten Herausforderungen und damit auch Hürden für die Cloud-Nutzung zählen neben der Legacy-IT der Datenschutz und die Informationssicherheit. Insbesondere personenbezogene Daten unterliegen durch die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) strengen Auflagen, die amerikanische Cloud-Anbieter zumeist nicht einhalten. Zwar haben diese auch Rechenzentren in Deutschland, durch Gesetze wie den CLOUD Act (Clarifying Lawful Overseas Use of Data Act) ist jedoch eine Übermittlung an amerikanische Standorte und auch Bundesbehörden dadurch nicht ausgeschlossen. Laut der erwähnten PwC-Analyse setzen daher 47 Prozent der Versicherer auf eine Private Cloud über den unternehmens-eigenen Server, während die Public Cloud nur von 24 Prozent genutzt wird.



Regulatorische Anforderungen wie die Novellierung der VAIT oder DORA stellen für nahezu alle Versicherer ebenfalls eine große Herausforderung dar. Sie fordern eine umfassende Risikoanalyse von Dienstleistern, strenge Sicherheitsmaßnahmen, ein Monitoring der externen Partner und eine Stärkung der digitalen Resilienz. Die Cloud-Transformation wird dadurch erschwert, jedoch gibt es dennoch Use Cases, sodass sich Regulatorik und Cloud vereinen lassen.

91 Prozent der Versicherer sehen einen möglichen Vendor-Lock-in und damit eine mögliche Abhängigkeit zu einem Cloud-Provider ebenfalls als eine Hürde. Eine Multi-Cloud-Strategie kann ein Ausweg sein, erhöht jedoch die Komplexität. Laut einer Studie [von Deloitte zusammen mit Google Cloud](#) hält es die Mehrheit der Versicherer daher für wahrscheinlich, mit mehreren Cloud-Providern zusammenzuarbeiten. Ebenfalls sollten Unternehmen von Beginn an eine Exit-Strategie definieren, die festlegt, wie ein geregelter Wechsel von einem SaaS-, PaaS- oder IaaS-Anbieter erfolgen kann und dabei Daten unkompliziert verschoben werden können. Laut den befragten Versicherern in der [Lünendonk®-Studie „IT-Strategien und Cloud-Sourcing im Zuge der digitalen Transformation“](#) haben jedoch nur 18 Prozent eine solche schriftliche Strategie vorbereitet. Weitere 29 Prozent planen, eine solche Strategie zu definieren.

Ebenfalls ist 88 Prozent der Versicherer der Return on Investment (ROI) der Cloud unklar, sodass ihnen eine finanzielle Kalkulation schwerfällt. Zwar sollten niedrigere und besser planbare Kosten nicht das ausschlaggebende Argument für die Cloud sein, sondern die technologischen Möglichkeiten, gleichzeitig sind sie dennoch wichtige Argumente. Wie sich in der Praxis zeigt, wird das Kostenversprechen auch nicht immer erreicht. So berichtet laut der gerade erwähnten Lünendonk®-Studie etwa jeder vierte Versicherer (24 %) bei Cloud-Services von einer mangelnden Kostenplanbarkeit. Ein Grund hierfür ist, dass die Hyperscaler mit Verrechnungsmetriken arbeiten, die den Versicherern unbekannt sind,

88%

sehen die Ermittlung des Return on Investment der Cloud als schwierig an.



Digital Outlook 2026 -
Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

und eine Kostenplanbarkeit daher schwierig ist. Konzepte wie FinOps zur besseren Kontrolle der Cloud-Kosten gewinnen daher an Relevanz.

Kulturelle und organisatorische Anpassungen sowie eine mangelnde Inhouse-Cloud-Expertise bemängelt hingegen nur eine Minderheit der Versicherer. Es muss jedoch festgehalten werden, dass diese Aspekte erst mit einem steigenden Cloud-Nutzungsgrad relevant werden können und daher noch kein Druck für Veränderungen vorherrscht.

DIE CLOUD GEWINNT AN RELEVANZ, „ON PREMISE“ DOMINIERT ABER WEITERHIN

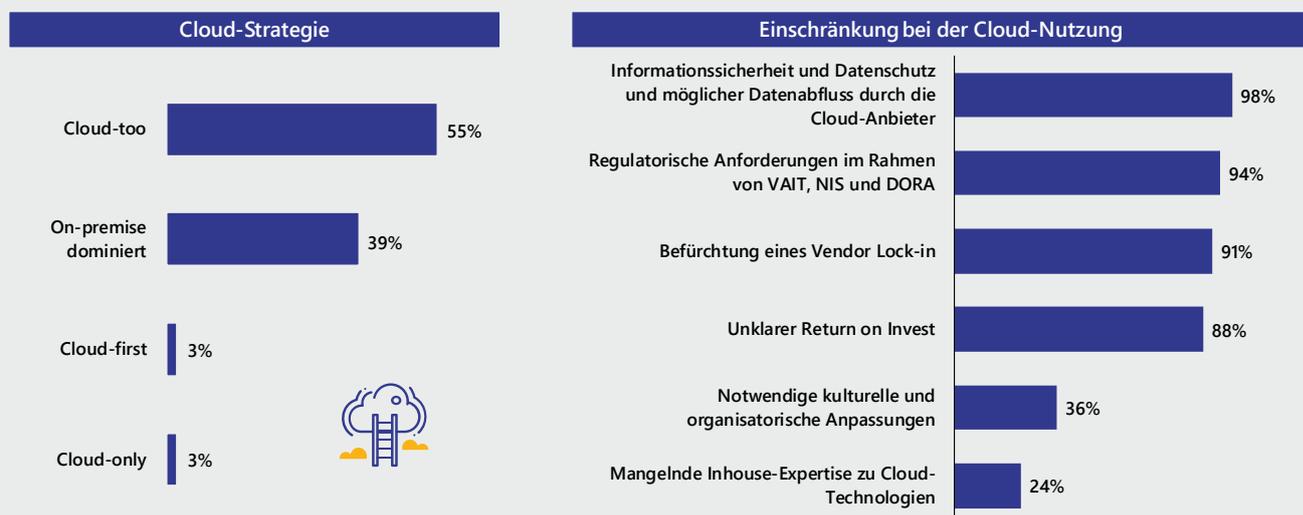


Abb. 14: Frage 1: Welche Art von Cloud-Strategie verfolgt Ihr Unternehmen in den kommenden drei Jahren? Alle Teilnehmer; n = 38; Frage 2: Wie stark behindern die folgenden Faktoren den Einsatz der Cloud in Ihrem Unternehmen? Skala von 1 = „gar nicht“ bis 4 = „sehr stark“; dargestellte Antworten beziehen sich auf „eher stark“ und „sehr stark“; Alle Teilnehmer; n = 55

MASSNAHMEN ZUR ANWENDUNGSMODERNISIERUNG

Auch bei der Anwendungsmodernisierung spielt die Cloud eine wichtige Rolle, wengleich nur 29 Prozent treiben ihre Cloud-Strategie voran, um die Applikationslandschaft in die Cloud zu heben. Der Großteil der Anwendungen soll jedoch nach aktuellem Stand weiterhin „on premise“ betrieben und auch nur vereinzelt durch Standardsoftware ersetzt werden. In welchen Bereichen dies der Fall ist, hängt sehr von der vorherrschenden Anwendungslandschaft ab. 79 Prozent der Versicherer werden daher nur punktuell auf Standardsoftware setzen, während 29 Prozent große Teile durch Standardsoftware ablösen werden. Vor allem die größeren Versicherer können sich vorstellen, auch große Teile zu ersetzen. Für diejenigen Versicherer, die an ihren Legacy-Anwendungen festhalten, wird aus zwei Richtungen zunehmend Druck kommen: Einerseits werden die aktuellen IT-Landschaften künftige Business-Anforderungen immer weniger abdecken und andererseits verlässt



Digital Outlook 2026 -
Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

durch den demografischen Wandel immer mehr Know-how die IT-Abteilungen. So werden in den nächsten Jahren viele Mitarbeitende, die die Systeme in den aus heutiger Sicht veralteten Programmiersprachen entwickelt haben, in den Ruhestand gehen und der Nachwuchs mit entsprechenden Skills ist rar respektive bevorzugt moderne Technologien. Der Pflegeaufwand und die Kosten dafür nehmen daher zu. So liegt laut dem Arbeitgeberverband der Versicherer (AGV) das Durchschnittsalter der bei Versicherern Beschäftigten 2022 bei 44,2 Jahren. 2012 lag es noch um durchschnittlich 2,2 Jahre niedriger. Auch hier sind es vor allem die größeren Versicherer, die aus diesem Grund auf moderne Technologieplattformen setzen – aufgrund ihrer tendenziell längeren Historie am Markt aber auch einen größeren Bedarf dafür haben. Immerhin für fast jeden dritten Versicherer (31 %) ist die Modernisierung ein Treiber, um dem IT-Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

Für 53 Prozent der Versicherer ist die stärkere Datenausrichtung ein Treiber, um sich mit der Modernisierung der Anwendungen zu befassen – was aber nicht unbedingt zu einem notwendigen Umbau der Anwendungslandschaft führen muss.

DIE ANWENDUNGSMODERNISIERUNG WIRD NUR LANGSAM VORANGETRIEBEN

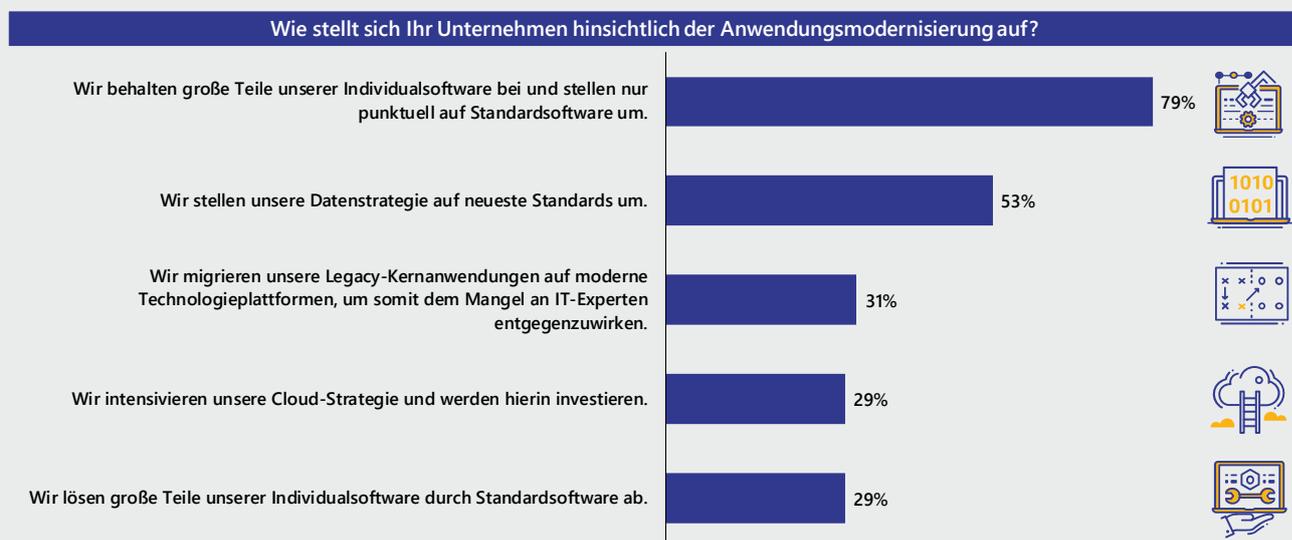


Abb. 15: Frage: Wie stellt sich Ihr Unternehmen hinsichtlich der Anwendungsmodernisierung auf? Skala von 1 = „nicht relevant“ bis 4 = „sehr relevant“; dargestellte Antworten beziehen sich „eher relevant“ und „sehr relevant“; Alle Teilnehmer; n = 54

Wie Daten und Künstliche Intelligenz das Versicherungsgeschäft verändern

FRAGESTELLUNGEN DES KAPITELS

- Welche Maßnahmen werden für eine stärkere Datenzentrierung genutzt?
- Welche Potenziale bietet KI und GenAI?
- Welche Behinderungsfaktoren gibt es beim Einsatz von KI?



Daten spielen für Versicherer eine zunehmend wichtige Rolle. Ob für effizientere Prozesse, die Betrugserkennung oder die Entwicklung datenbasierter Geschäftsmodelle, eine hohe Datenqualität und eine passende Datenarchitektur für die Datenverarbeitung sind unerlässlich. Eng damit verbunden ist Künstliche Intelligenz, schließlich basiert diese auf den damit trainierten Daten. Generative AI hat die Aufmerksamkeit für dieses Thema weiter erhöht.

STRATEGIEN UND MASSNAHMEN FÜR EINEN HÖHEREN DATEN- UND KI-REIFEGRAD

84 Prozent der Versicherer nutzen daher Datenplattformen, auf denen unterschiedliche Datenquellen aggregiert und veredelt werden, sodass die Datenqualität zunimmt. Dabei werden klassische Architekturen wie Data Warehouse oder Data Lake zunehmend durch moderne Ansätze wie Data Fabric oder Mischformen wie Data Lakehouse ergänzt. Die größeren befragten Versicherer sehen sich hier etwas fortgeschrittener und haben bereits entsprechend investiert.

28 Prozent der Versicherer sehen sich bei dezentralen Datenarchitekturen, die Data Mesh als Ansatz verfolgen, fortgeschritten. Diese dezentrale Datenverwaltung und Verantwortlichkeit über die Fachbereiche, auch Domain Ownership genannt, ermöglicht eine effizientere und skalierbare Verwaltung von Daten, wodurch Teams bei der Nutzung von Daten flexibler und autonomer werden. Auch hier sind größere Versicherer Vorreiter und setzen bereits häufiger auf Data Mesh als kleinere Häuser. Wie die [Lünendonk®-Studie „Der Markt für Data & Analytics Services in Deutschland“](#) aufzeigt, ist in den kommenden Jahren mit einer steigenden Relevanz von Data Mesh zu rechnen.

Die Datensouveränität schätzen so gut wie alle Versicherer (95 %) als hoch ein. Die IT-Architektur ist somit darauf ausgelegt, die Kontrolle über die Datennutzung zu haben und flexibel entscheiden zu können, auf welcher Datenplattform oder über welches System Daten laufen.





INTEROPERABILITÄT beschreibt die Fähigkeit verschiedener Systeme, Geräte oder Anwendungen sich zu verbinden und miteinander zu kommunizieren. Sie ist somit eine wichtige Voraussetzung für eine stärkere Datennutzung.

Dahingegen sehen sich nur 54 Prozent der Versicherer in Bezug auf eine hohe Schnittstellenoffenheit und Dateninteroperabilität, sodass Daten zwischen unterschiedlichen Systemen ausgetauscht werden können, fortgeschritten. Ein höherer Wert wirkt sich dabei positiv auf Datenplattformen und die Datenqualität aus und ermöglicht zudem eine stärkere Automatisierung.

Generative AI und Large Language Models spielen für Versicherer ebenfalls eine wichtige Rolle. Zwar sehen sich nur zwei Prozent der Befragten hier sehr fortgeschritten, aber 43 Prozent immerhin eher fortgeschritten, sodass sie bereits in der Lage sind, Effizienzen zu schaffen. Es handelt sich dabei um jene Unternehmen, die auch mittels Datenplattformen eine hohe Datenqualität erzielen und eine hohe Schnittstellenoffenheit aufweisen.

DIE STÄRKERE NUTZUNG VON DATEN ERFORDERT NOCH EINIGE INVESTITIONEN

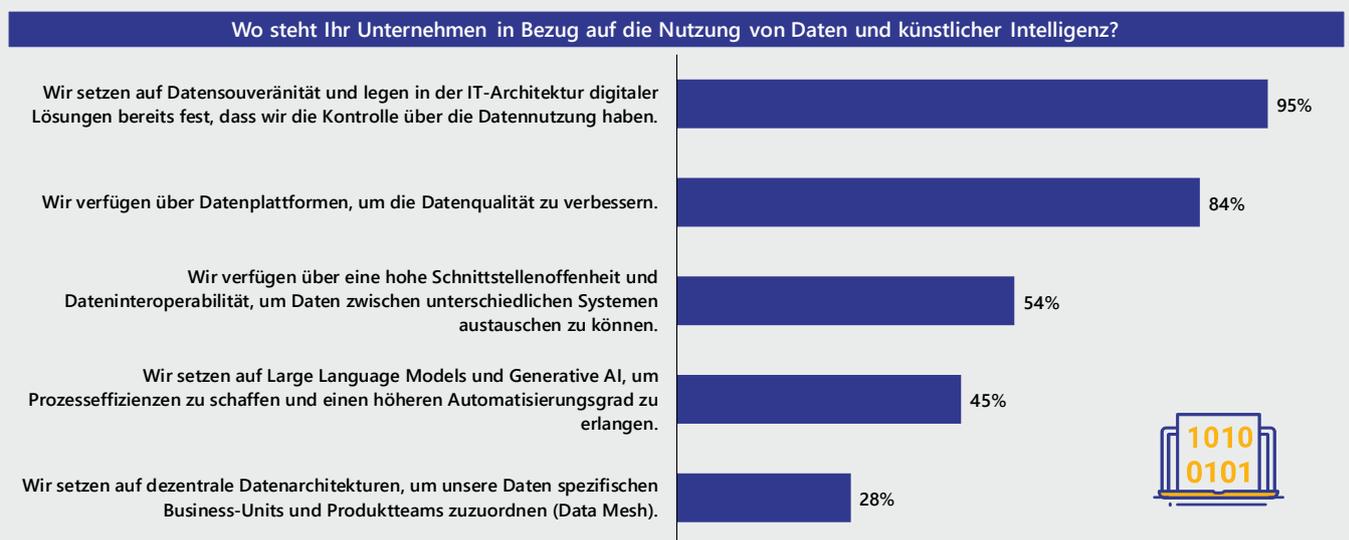


Abb. 16: Frage: Wo steht Ihr Unternehmen in Bezug auf die Nutzung von Daten und künstlicher Intelligenz? Skala von 1 = „ganz am Anfang“ bis 4 = „weit fortgeschritten“; dargestellte Antworten beziehen sich „eher fortgeschritten“ und „weit fortgeschritten“; Alle Teilnehmer; n = 54

FOKUS GENERATIVE AI: VERSICHERER EVALUIEREN USE CASES

Künstliche Intelligenz und im Speziellen generative KI ist das Top-Technologiethema des Jahres 2023 – auch in der Versicherungsbranche. Mit „Xplore GenAI“ haben die acht



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Versicherer ALH Gruppe, Canada Life, GVV Kommunalversicherung, Helvetia, KS/Auxilia, RheinLand Versicherungsgruppe, R+V Versicherung und Vienna Insurance Group im September 2023 eine Forschungs- und Entwicklungsinitiative zum Einsatz und zu den Potenzialen von generativer KI für die Versicherungswirtschaft gegründet. Bereits bis Jahresende 2023 wurden über 100 Use Cases ermittelt. Zwar soll das Projekt nur bis Ende des ersten Quartals 2024 laufen, jedoch verdeutlicht diese Initiative den Impact von KI auf Versicherer.

Laut der [Lünendonk®-Studie zum IT-Dienstleistungsmarkt](#) sehen 53 Prozent der Finanzdienstleister – darunter auch Versicherer – künstliche Intelligenz schon heute als relevante Technologie an. Bis 2025 steigt dieser Wert auf 64 Prozent. Die Ergebnisse aus der vorliegenden Studie bestätigen dies. Alle befragten Versicherer geben an, viel Potenzial in der Kundenbetreuung und der Personalisierung zu haben. So können intelligente Chatbots oder Voicebots wie Servicepersonal mit Kundinnen und Kunden agieren und Fragen beantworten und bieten auf sie zugeschnittene Angebote an. Auch kann auf der Basis der Kundendaten das Verhalten analysiert und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden, wodurch die Churn Prevention (Abwanderungsprävention) optimiert wird. Eng damit verbunden sind Maßnahmen aus dem Marketing. Die Erstellung von Texten oder Bildern durch Tools wie ChatGPT oder DALL-E ist bereits weit verbreitet. Die Anzahl an GenAI-Unternehmen nimmt gerade stark zu und auch etablierte Unternehmen bauen KI-Angebote aus, etwa Adobe mit Firely, einem Bildgenerator. Auch für ein personalisiertes E-Mail-Marketing mit einer besonderen Tonalität oder für die Marktforschung gibt es Anwendungsfälle und Lösungsanbieter.



GENERATIVE KI ist eine Art der Künstlichen Intelligenz, bei der neue Inhalte wie Texte, Bilder, Videos oder Musik auf Basis von Daten und Eingabebefehlen (Prompts) generiert werden.

Nahezu alle Studienteilnehmer sehen auch bei der Betrugserkennung und im Risk Management großes Potenzial. So können durch Big Data Muster in den Daten erkannt und betrügerische Aktivitäten aufgedeckt beziehungsweise frühzeitig verhindert werden (Fraud Detection), wodurch finanzielle Verluste vermieden werden. Auch für Anti-Money Laundering (Geldwäschebekämpfung) und weitere Know-your-Customer-Prozessen (KYC) kann generative KI eingesetzt werden.

In der Vertragsverwaltung, der Produktentwicklung, der Schadenverarbeitung und dem Vertrieb werden hingegen eher geringe Potenziale gesehen. Die befragten kleineren Versicherer sehen in nahezu allen Fragestellungen ein etwas geringeres Potenzial, was



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

damit zusammenhängt, dass ihre Datenbasis noch nicht ausgereift ist und KI-Potenziale daher noch nicht realisierbar sind.

Es wurden auch unterschiedliche Anwendungsbereiche für GenAI abgefragt. So gut wie alle Studienteilnehmer sehen in der Kundeninteraktion Potenziale, etwa durch intelligente Chatbots, sodass sich das Ergebnis mit der vorangegangenen Fragestellung deckt. Genauso viele Versicherer sehen Potenziale im Bereich Domain Knowledge, also der Bereitstellung generischer Chatbots oder ähnlicher Wissensagenten. 85 Prozent sehen Potenziale bei der Dokumentenverarbeitung, sodass Dokumente etwa automatisiert klassifiziert und korrekt abgelegt werden. Etwas zweigeteilt ist hingegen die Einschätzung bei der Vertriebsunterstützung; immerhin 69 Prozent sehen hier jedoch ebenfalls Einsatzmöglichkeiten, etwa indem Mitarbeitenden im Vertrieb automatisch Next Best Offers vorgeschlagen und sie entlastet werden. Bei der Bearbeitung und Erstellung von Texten – außerhalb von Content aus dem Marketing – sehen nur 31 Prozent der Befragten Potenziale.



POTENZIALE UND EINSATZMÖGLICHKEITEN VON KI

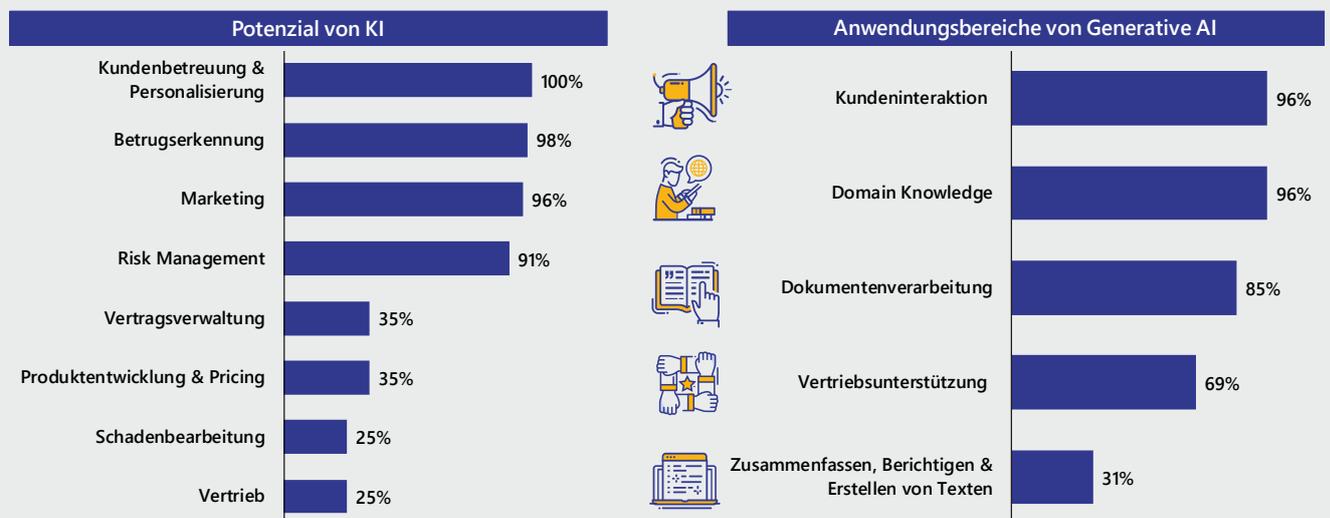


Abb. 17: Frage 1: Wie schätzen Sie das Potenzial von künstlicher Intelligenz in den folgenden Bereichen ein? Skala von 1 = „kein Potenzial“ bis 4 = „sehr großes Potenzial“; dargestellte Antworten beziehen sich „großes Potenzial“ und „sehr großes Potenzial“; Alle Teilnehmer; n = 55; Frage 2: In welchen fachlichen Anwendungsbereichen sehen Sie für Ihr Unternehmen Potenziale von Generative AI? Mehrfachantwort; Alle Teilnehmer; n = 52

HERAUSFORDERUNGEN: SKILLS, ZEIT, REGULATORIK UND DATENSCHUTZ

Um den Einsatz künstlicher Intelligenz intern zu intensivieren, stehen die Versicherer jedoch mehreren Herausforderungen gegenüber. So zeigen 98 Prozent mangelnde Skills zur Entwicklung von KI-Lösungen auf. Damit einhergehend fehlen drei Viertel der Befragten die



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Zeit respektive die personellen Ressourcen, um sich dem Thema zu widmen. Beide Aspekte sehen kleine Versicherer überdurchschnittlich häufig als Herausforderung an.

Für 85 Prozent sind Regularien ein Behinderungsfaktor für einen stärkeren KI-Einsatz. So gibt es zwar noch keine regulatorischen Mindestanforderungen, die EU steht kurz vor der Verabschiedung des AI Act und auch die BaFin beschäftigt sich hiermit. In jedem Fall wird der stärkere Einsatz von KI durch Regierungsbehörden streng überwacht werden und Unternehmen müssen ihre KI-Anwendungen beziehungsweise die KI-Modelle dokumentieren, um den korrekten Einsatz der KI nachzuweisen. So muss beispielsweise dokumentiert sein, wie die Daten verarbeitet werden, woher sie stammen oder wie die Algorithmen funktionieren. 74 Prozent der befragten Versicherer sehen daher den Datenschutz und mögliche Data-Governance-Verletzungen als Herausforderung an.

Ein gering ausgeprägtes digitales beziehungsweise datenorientiertes Mindset sehen nur 38 Prozent der Versicherer als Herausforderung. Insbesondere bei generativer KI liegt ein zentraler Vorteil darin, dass die Nutzung einfach und für jedermann verständlich ist und Citizen Developers KI-basierte Fachlösungen entwickeln. Die Entwicklung entsprechender darunter liegender KI-Modelle ist hingegen das exklusive Gebiet von KI-Fachleuten. Abhängig vom jeweiligen Use Case können auch Silostrukturen, eine verteilte Datenhaltung und eine geringe Datenqualität eine Herausforderung sein. Im Allgemeinen werden diese aber selten als Herausforderung gesehen.

HERAUSFORDERUNGEN FÜR DEN EINSATZ VON KI

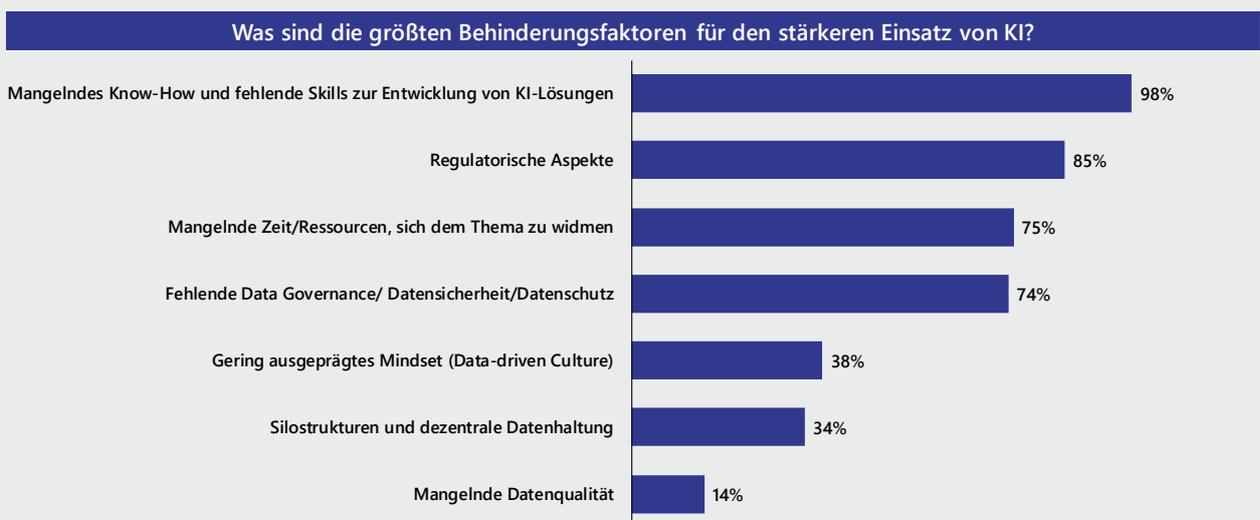


Abb. 18: Frage: Was sind die größten Behinderungsfaktoren für den stärkeren Einsatz von KI? Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; dargestellte Antworten beziehen sich „große Herausforderung“ und „sehr große Herausforderung“; Alle Teilnehmer; n = 56

DORA und Cyber Security: Umgang mit der Cyber-Bedrohungslage

FRAGESTELLUNGEN DES KAPITELS

- Wie wird die Cyber-Security-Lage eingeschätzt?
- Wie wird Cyber Security umgesetzt und gelebt?
- Welche Auswirkungen hat DORA auf Versicherer?



Die voranschreitende Digitalisierung zwingt Unternehmen, sich intensiver mit dem Thema IT-Sicherheit auseinanderzusetzen, um ihre digitale Resilienz zu stärken. Beispielsweise bauen immer mehr Unternehmen ihre Geschäftsmodelle zu digitalen Geschäftsmodellen um und erhöhen somit den Anteil an Software, die wiederum ein mögliches Einfallstor für Hackerinnen und Hacker darstellt. Mit zunehmender Digitalisierung gewinnt der Schutz der digitalen Identitäten daher massiv an Bedeutung. Laut der Lünendonk®-Studie 2023 „Von Cyber Security zu Cyber Resilience“ berichten 84 Prozent der Unternehmen von einer steigenden Bedrohungslage durch Cyber-Angriffe im Vergleich zu 2022. Auch das BSI stuft die Cyber-Angriffslage als angespannt ein. Wie im Kapitel „Technologien, IT-Modernisierung und die Cloud: die IT als Transformations-Booster“ aufgezeigt, legen 94 Prozent der Versicherer daher in den kommenden Jahren einen Fokus auf die Cyber Security und die Absicherung ihrer Netzwerke, Anwendungen und Infrastrukturen.

DORA: DIE ZEIT DRÄNGT

DORA stellt eine Antwort auf die zunehmenden Cyber-Risiken dar. Die EU-Verordnung trat im Januar 2023 in Kraft und muss bis binnen 24 Monaten, also bis Januar 2025, von betroffenen Unternehmen umgesetzt werden. Im Fokus stehen Finanzunternehmen und deren IKT-Dienstleister. Ziel von DORA ist es, die digitale operative Widerstandsfähigkeit zu stärken und einen EU-weit einheitlichen Aufsichtsrahmen zu schaffen. Im Fokus steht dabei Folgendes:

- Etablierung eines Rahmenwerks für das IKT-Risikomanagement
- Behandlung, Klassifizierung und Berichterstattung von IKT-Vorfällen
- Testen der operativen Widerstandsfähigkeit
- Management von IKT-Drittparteirisiken
- Schaffung eines Überwachungsrahmens für kritische IKT-Drittdienstleister

84%

berichten von einer steigenden Cyber-Bedrohungslage im Vergleich zu 2022.



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Sowohl Banken, Versicherungsgesellschaften, Wertpapierfirmen und Krypto-Dienstleister als auch Drittanbieter wie IKT- und Cloud-Anbieter, die mit den Organisationen zusammenarbeiten, sind von der DORA-Regulatorik betroffen. Ausgenommen sind Kleinstunternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten und unter 2 Millionen Euro Jahresumsatz sowie gewisse Versicherungsvermittler mit maximal 50 Beschäftigten. Es wird erwartet, dass DORA für mehr als 22.000 Finanzinstitute und IKT-Dienstleister gelten wird, die in der EU tätig sind. Bei Nichteinhaltung sind Strafen in Höhe von bis zu ein Prozent des weltweiten Tagesumsatzes möglich.

Die Einführung von DORA stellt die betroffenen Unternehmen sowohl im Finanzsektor als auch in der Versicherungsbranche vor einige Herausforderungen, da Prozessanpassungen und -optimierungen erforderlich werden, Mitarbeitende geschult und erbrachte Services von IKT-Dienstleistern neu evaluiert werden müssen.

HERAUSFORDERUNGEN BEI DER UMSETZUNG

Bei der Umsetzung von DORA stoßen Versicherer auf einige Herausforderungen. So geben 89 Prozent an, dass sie Schwierigkeiten haben, die Anforderungen mit denen der VAIT abzugleichen und sicherzustellen, dass alle relevanten IKT-Drittdienstleister in die GRC-Prozesse involviert sind. So deckt die VAIT-Novelle von 2022 gewisse Anforderungen bereits ab respektive konkretisiert sie nun. Daher ist der Abgleich von Gemeinsamkeiten, Unterschieden und bereits umgesetzten Aspekten und notwendigen Maßnahmen erforderlich.



Auch bei der Überarbeitung von Ausgliederungsrichtlinien, die vor allem die Arbeit mit IKT-Drittdienstleistern definieren soll, hat ein Großteil der Unternehmen (88 %) Schwierigkeiten. Da in der Vergangenheit einige Cyber-Vorfälle durch Drittdienstleister verursacht wurden, ist dieser Aspekt von großer Bedeutung – wenngleich er einen Mehraufwand erfordert.

Ebenfalls 88 Prozent der Versicherungsunternehmen stufen die Risikobewertung und -klassifizierung IKT-bezogener Vorfälle als Herausforderung ein. Abhängig vom Schweregrad und den Auswirkungen sind Finanzunternehmen verpflichtet, Vorfälle an die BaFin zu melden und angemessen darauf zu reagieren. So müssen etwa Frühwarnindikatoren eingerichtet, alles protokolliert, Rollen und Zuständigkeiten zugewiesen und Kommunikationspläne vorbereitet werden.

Gemäß den DORA-Anforderungen müssen auch bereits bestehende Vertragsverhältnisse auf die neuesten Vorgaben geprüft und angepasst werden. Dieser zusätzliche und vor allem manuelle Aufwand wird von 86 Prozent als Herausforderung bei der Umsetzung von DORA betrachtet. Darüber hinaus sollen sämtliche IKT-Verträge gesammelt in einem zentralen Informationsregister gespeichert werden, was für 82 Prozent der befragten Unternehmen eine Herausforderung ist.

89%
der Versicherer haben
Schwierigkeiten beim
Abgleich von DORA mit
den VAIT-Regularien.



Digital Outlook 2026 -
Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

HERAUSFORDERUNGEN BEI DER UMSETZUNG VON DORA



Abb. 19: Frage: Was sind die größten Herausforderungen für Ihr Unternehmen bei der Umsetzung von DORA? Skala von 1 = „keine Herausforderung“ bis 4 = „sehr große Herausforderung“; dargestellte Antworten beziehen sich „eher große Herausforderung“ und „sehr große Herausforderung“; Alle Teilnehmer; n = 47

CYBER SECURITY ENTWICKELT SICH ZUM STRATEGISCHEN ELEMENT DER DIGITALISIERUNG

In Bezug auf Cyber Security im Allgemeinen sieht sich die Versicherungsbranche aber relativ gut aufgestellt und Cyber Security ist bereits fester Bestandteil der Digitalisierungsstrategie. So geben 95 Prozent der Unternehmen an, dass sich die IT-Security auf das gesamte unternehmensübergreifende Ökosystem erstreckt und auch die Vernetzung mit Kundinnen und Kunden wie auch mit Geschäftspartnern mit einbezieht. Der Anwendungsbereich von DORA erstreckt sich nicht nur auf das eigene Ökosystem, sondern auch auf die Zusammenarbeit mit Drittanbietern.

Für 93 Prozent der befragten Versicherer ist Cyber Security ein elementarer Bestandteil bei der Digitalisierung und nur 40 Prozent geben an, dass Cyber Security überwiegend Compliance- und regulatorikgetrieben ist.



STELLENWERT VON CYBER SECURITY BEI VERSICHERERN



Abb. 20: Frage: Wie wird Cyber-Security in Ihrem Unternehmen wahrgenommen? Skala von 1 = „stimme nicht zu“ bis 4 = „stimme voll zu“; dargestellte Antworten beziehen sich „stimme eher zu“ und „stimme voll zu“; Alle Teilnehmer; n = 55

INTEGRATION DER CLOUD IN CYBER-SECURITY-PROZESSE

Auch unabhängig von DORA ist Cyber Security ein Fokusthema. Durch die – wenn auch nur langsame – Cloud-Transformation ergeben sich neue Anforderungen an Security- und Cloud-Prozesse. Hier sehen sich die Versicherer verhältnismäßig gut aufgestellt, wobei zu erwähnen ist, dass dies am noch recht geringen Cloud-Reifegrad oder an einer noch nicht vollständigen Auseinandersetzung mit DORA liegen kann. Mit steigender Nutzung und Integration der Cloud in bestehende Prozesse wird die regulatorische Komplexität jedoch deutlich zunehmen.

Fast alle Unternehmen (94 %) haben automatisierte Cyber-Security-Prozesse implementiert. Vorteil dieser Prozessautomatisierung ist, dass insbesondere sich wiederholende Tätigkeiten wie etwa das regelmäßige Scannen oder die Überprüfung von Downloads durch digitale Technologien ausgeführt werden können, wodurch sich Security-Teams auf komplexere Cyber-Attacks konzentrieren können. Die Frage ist nur, inwieweit diese Prozesse auch miteinander vernetzt sind und ganzheitliche Security-Konzepte wie SIEM und SOAR genutzt werden.

Neun von zehn Unternehmen (91 %) sehen sich bei der Datenverschlüsselung bereits gut beziehungsweise sogar sehr gut aufgestellt. Eine spannende Entwicklung ist dabei bei Quanten Computing zu beobachten, wodurch sich neue Verschlüsselungsmöglichkeiten ergeben. Jedoch ist die Technologie noch in der Entwicklungsphase und noch nicht marktreif.



Digital Outlook 2026 -
Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Mit Blick auf die unternehmensübergreifende IT-Sicherheit befassen sich 88 Prozent der befragten Versicherer mit der Entwicklung und Operationalisierung einer systematischen Cloud-Security-Strategie. Pfeiler dieser Strategie sind Zugriffskontrolle, Datenverschlüsselung, Überwachung und Schwachstellenmanagement sowie die Einhaltung der Datenschutzrichtlinien. Im Zuge dessen binden 87 Prozent ihre Cloud-Prozesse an das Identity-and-Access-Management-System (IAM-System) an, um Benutzeridentitäten und Zugriffsrechte besser zu verwalten. Ein fast ebenso großer Anteil (85 %) ist mit dem Aufbau eines zentralen IAM-Systems mehr oder weniger weit fortgeschritten. Bei der Integration einer oder mehrerer Cloud-Umgebungen in die bestehende On-premise-Umgebung und die bestehenden Security-Systeme sehen sich 66 Prozent fortgeschritten. Es bleibt zu beobachten, wie Versicherer mit steigender Cloud-Nutzung damit umgehen werden.

REIFEGRAD VON IT-SECURITY-MASSNAHMEN



Abb. 21: Frage: Wie sehen Sie Ihr Unternehmen bei den folgenden Aufgaben für den Aufbau wirkungsvoller Cloud-Security-Prozesse aufgestellt? Skala von 1 = „nicht gut aufgestellt“ bis 4 = „bereits sehr gut aufgestellt“; dargestellte Antworten beziehen sich „eher gut aufgestellt“ und „bereits sehr gut aufgestellt“; Alle Teilnehmer; n = 32



Fazit und Ausblick

Die digitale Transformation in der Versicherungsbranche schreitet voran, wenngleich das Tempo höher sein könnte. Die Notwendigkeit zum stärkeren Einsatz digitaler Technologien wird erkannt, erfährt aber nicht immer die Priorisierung und Aufmerksamkeit, die notwendig wäre, um wirkliche Fortschritte zu erzielen. Treiber für Investitionen sind neue Technologien für KI und Data Analytics, veränderte Kundenanforderungen, der Wettbewerbsdruck durch neue Marktakteure oder die schiere Notwendigkeit zur Modernisierung aufgrund des demografischen Wandels und des Fachkräftemangels, die Auswirkungen auf die IT-Organisation haben. Zwar möchten 69 Prozent der Versicherer ihr Budget für die digitale Transformation in den nächsten drei Jahren steigern, jedoch 60 Prozent davon um „nur“ fünf Prozent. 31 Prozent möchten es auf einem konstanten Niveau halten. Im Vergleich zu anderen Branchen ist dies ein eher konservatives Niveau.

72 Prozent der Versicherer setzen primär auf den stärkeren Einsatz digitaler Technologien ihrer bestehenden Geschäftsmodelle und möchten diese ausbauen und optimieren. Ein überraschend hoher Anteil, 65 Prozent, forciert in den nächsten Jahren aber auch die Entwicklung komplett neuer Geschäftsmodelle, die vom Kerngeschäft losgelöst sind. Wachstum und Innovationschancen werden daher von neuen, technologiegetriebenen Modellen erwartet. In diesem Kontext gewinnt die Plattformökonomie an Relevanz, wenngleich sich noch nicht abzeichnet, welche Auswirkungen sich dadurch ergeben. Eine Orientierung bietet jedoch die Entwicklung in der Bankenbranche infolge von Open Banking und der PSD2-Richtlinie: Es haben sich neue Ökosysteme gebildet, die Kundeninteraktion hat sich verändert und Banken übernehmen teils andere Rollen. Obwohl die Versicherungsbranche noch um einiges von der Disruptionsstufe der Bankenwelt entfernt ist, müssen sich die Versicherer auch mit ihrer Unternehmensstrategie und IT-Struktur auseinandersetzen, um zukunftsfähig zu bleiben. 64 Prozent der Versicherer sehen den Wettbewerbsdruck durch Digital Leaders daher als herausfordernd an.

Es gibt aber bereits positive Entwicklungen bei der digitalen Transformation. So arbeiten viele Versicherungshäuser daran, ihr Geschäft im Zuge der Digitalisierung und der damit einhergehenden Öffnung ihrer IT-Landschaft und Prozessketten neu auszurichten. Auch in Kundenschnittstellen und Data Analytics für ein höheres Kundenverständnis investieren die Versicherungen. Digitale Kanäle werden dabei als Ergänzung und nicht als Ersatz für den bestehenden (Agentur-)Vertrieb genutzt.



Eine der größten Zukunftsaufgabe ist die Legacy-Modernisierung und damit einhergehend auch die Cloud-Transformation. Neben dem höheren Aufwand für die Pflege der Systeme und dem Mangel an Fachleuten mit entsprechenden Skills bilden die Systeme die heutigen Markt- und Kundenanforderungen nicht ideal ab. Zwar ist die Legacy-Modernisierung oberflächlich gesehen nur wenig sexy, jedoch wird der Druck von Jahr zu Jahr größer und irgendwann sind Investitionen unumgänglich. Geht man dieses Mammutprojekt frühzeitig an, schafft dies Planungssicherheit für die Zukunft. In diesem Kontext kommt die Cloud auch dann verstärkt zum Einsatz, wenn die große Cloud-Transformation vorerst ausbleibt. So soll mittelfristig auch weiterhin ein signifikanter Teil – gerade Kernsysteme – „on premise“ bleiben. Dies hängt auch mit den regulatorischen Anforderungen zusammen, die den Versicherern zu schaffen machen.

Spannend wird zu beobachten sein, wie KI und speziell generative KI Einzug bei Versicherungen erhält. Potenziale bestehen hier vor allem im Marketing, im Vertrieb und in der Kundeninteraktion. Auch bei der Analyse großer Datensätze und der Anomalieerkennung, bei der Betrugserkennung und im Risk Management werden Anwendungsfälle erkannt. So ist die Hoffnung, dass der AI Act Sicherheit und einen Rahmen zur „richtigen“ KI-Nutzung gibt und die Technologie damit verstärkt genutzt wird.



Nachwort

Eine solch umfassende Erhebung über die deutsche Versicherungsbranche wäre ohne externe Unterstützung nicht denkbar. Aus diesem Grund danken wir folgenden Dienstleistern für ihre freundliche Unterstützung bei der Studienumsetzung:

- Fincon Reply
- msg advisors
- Senacor Technologies

An dieser Stelle gilt unser besonderer Dank auch allen teilnehmenden Unternehmen sowie dem Auswertungsteam der Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Vielen Dank für die umfassende Unterstützung bei der Erarbeitung dieser Lünendonk®-Studie.

Die Lünendonk & Hossenfelder GmbH ist auch nach nunmehr fast 40 Jahren intensiver Marktanalysen und einem ständigen Dialog mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft, Unternehmen und Verbänden bestrebt und sicher, solide Ergebnisse und Interpretationen zu liefern.

Gleichwohl glauben wir, dass sich immer neue Aspekte, Ideen und Verbesserungsvorschläge ergeben. Für derartige Hinweise sind wir stets dankbar und rufen hiermit auch unsere Leserinnen und Leser dieser Studie dazu auf.

Herzlichen Dank im Voraus!

Tobias Ganowski



BEITRÄGE DER STUDIENPARTNER

Digital Outlook 2026 -
Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern



Beiträge der Studienpartner

FINCON REPLY	51
René Vogel, Market Head Insurance	
MSG	55
Dr. Andrea van Aubel, Vorstandsmitglied der msg-Gruppe	
SENACOR	59
Christian Rubey, Division Lead - Business Development Insurance, Senacor Technologies AG	
Sven Glockmann, Leiter IT-Betrieb & -Governance, Baloise-Gruppe	



Digitalisierung im Versicherungsbereich – Eine Einschätzung von Fincon Reply



René Vogel ist als Verantwortlicher des Bereiches Managementberatung für Versicherungen in der Beratung zu vertrieblichen Themen und der Digitalisierung tätig. Nachfolgend reflektiert er den Stand der Digitalisierung in der Versicherungsbranche. Er berichtet, dass die Versicherungsbranche zwar bereits Fortschritte gemacht hat, dennoch ein großes Potenzial in der effektiven Nutzung von Daten, insbesondere im digitalen Marketing, der Kundenbetreuung und personalisierten Interaktion aufweist. Insbesondere neue Technologietrends wie KI und Metaverse können nachhaltig zu dieser Entwicklung beitragen. Allerdings ergeben sich im Zuge der Digitalisierung neue Herausforderungen und auch der Fachkräftemangel sollte nicht außer Acht gelassen werden.



René Vogel
Market Head Insurance
Fincon Reply GmbH

NEUE POTENZIALE DURCH DATEN SCHÖPFEN

Auch diese Studie zeigt klar auf, dass die Versicherungsbranche in der Nutzung der vorhandenen Daten noch einiges an Potenzial hat. Um dieses in den Bereichen des digitalen Marketings, in der Kundenbetreuung, aber auch in der personalisierten Interaktion, zum Beispiel in Vertrieb und Schadenbearbeitung, wirklich nutzen zu können, sind einige Hausaufgaben zu erledigen.

Für die meisten Ansätze sind die Daten und Informationen grundsätzlich vorhanden. Aber in vielen Häusern ist die IT-Landschaft – und somit die Datenführung – noch sehr zerstückelt: Die Daten werden in unterschiedlichen Systemen mit unterschiedlich alten Technologien bearbeitet und verwaltet. Somit ist es auch schwer, die Daten zum Heben der Potenziale sauber verfügbar zu haben. Wir als Fincon Reply sehen etwa bei der Vertragsverwaltung noch einiges an Nachholbedarf in der Branche – auch wenn viele Häuser an der Modernisierung der Backend-Systeme arbeiten oder kurz davor stehen. Denn dies wird noch viele Jahre dauern.

Hinzu kommt, dass sich durch digitale Player und Angebote außerhalb der Versicherungsindustrie die Anforderungen der Kunden an Services, Produkte und Flexibilität stark geändert haben. Die Schwierigkeit für die Branche sind die wenigen Touchpoints, die Kunden mit einem Versicherungsunternehmen haben. Hier haben es Anbieter wie Amazon, die über unterschiedliche und vor allem häufigere Kontakte auch viel mehr Wissen über ihre Kunden generieren können, natürlich viel einfacher.



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

DIGITALISIERUNG SCHAFFT EFFIZIENZEN

Die hohe Bedeutung von Prozesseffizienz und „Data-driven Insurance“ zeigt klar auf, dass diese beiden Punkte relevante Bausteine zur Optimierung der Kundeninteraktion und der Abläufe sind. Technologien können natürlich, richtig eingesetzt, geeignete Themen bearbeiten und Aufgaben übernehmen. Beispielsweise können sie dem Personal Routinearbeiten abnehmen, für eine 24/7-Reaktionsfähigkeit sorgen, Mitarbeitende gezielt mit Hilfeleistungen und Hinweisen unterstützen und so weiter und damit Ressourcen für interessantere Tätigkeiten mit mehr Wertschöpfung frei machen. Jedoch fordern Technologien wie KI und Deep Fakes die Belegschaft auch in der täglichen Arbeit heraus. So wird beispielsweise die Erkennung von Betrug schwieriger, da nicht mehr auf Anhieb klar ist, ob ein Text oder Schadensbild von einem Menschen oder von der KI generiert wurde. Um dies wiederum mittels KI bewerten zu können, sind entsprechende Expertise und Ressourcen zum Training der KI vonnöten.

Dies zeigt, dass das Thema Fachkräftemangel auch in den Fachbereichen und im Vertrieb zu lösen ist. In unseren Gesprächen bemerken wir oft, dass am Thema IT-Ressourcen und demografischer Wandel in diesem Bereich seit einigen Jahren gearbeitet wird, dies in fachlichen Themengebieten aber oft noch nicht erkannt wurde. Zudem fordert die Einführung neuer Systeme und Technologien jeglicher Art (Kernsysteme, KI, Chatbots etc.) immer auch einen hohen fachlichen Anteil, der meist neben dem Tagesgeschäft zu bewältigen ist.



INSURTECHS UND DER WANDEL ZU PLATTFORMEN

Mit dem Markteintritt der InsurTechs war zunächst die Erwartung verbreitet, dass diese den Versicherungsunternehmen Kunden „rauben“. Es hat sich aber im Großen und Ganzen gezeigt, dass die meisten davon vor allem die digitale Kundenschnittstelle erobert haben. Sobald aber die „Amazons“ dieser Welt mit ihren Erfahrungen in Kundeninteraktion und Service so richtig in die Versicherungswirtschaft eintreten und dazu noch ihren Datensätze nutzen, wird der Wettbewerbsdruck für die Branche kräftig steigen.

Ein Weg, um hier rasch Erfahrungen zu sammeln, ist, sich an Plattformen und Ökosystemen zu beteiligen, zum Beispiel an Initiativen, die eine Spezialisierung des Hauses abbilden, wie lokale Stärke, Zielmärkte oder Kunden. Denn wir sind überzeugt, dass eine Versicherung nur in den wenigsten Fällen im Zentrum solcher Aktivitäten stehen wird und kann, aber sie kann unter anderem mit den Kundenzugängen und ihrem Portfolio einen großen Wert beisteuern. So könnte beispielsweise ein in der Landwirtschaft verankerter Anbieter Treiber für eine Plattform in diesem Umfeld sein.



Ein weiterer Weg kann die Entwicklung neuer und disruptiver Geschäftsmodelle als eigene Marke oder Gesellschaft sein (z. B. zu den Themen Mobilität, Vermögen, Pflege oder Alltags-



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

hilfe) oder aber auch ein Joint Venture mit einem Start-up. Dies ermöglicht es, Erfahrungen in agilen Umgebungen zu sammeln – inklusive Hinfallen und Wiederaufstehen.

All diese Dinge bedingen aber eine hohe API-Fähigkeit, um die sehr hohen Anforderungen an Integration überhaupt erfüllen zu können. Diese Fähigkeit kann aber natürlich auch intern genutzt werden, um die eingangs beschriebene Situation der zerstückelten Systeme bis zum Abschluss der Modernisierung in den Griff zu bekommen. Zudem wird aus unserer Sicht aber auch die aktive Beschäftigung mit dem Thema „Open Insurance“ erforderlich sein, gerade wenn man sich in Plattformen und Ökosystemen, aber auch in Prozessketten von Nicht-Versicherungsunternehmen einbetten und aktiver Versicherungsteil sein möchte. Wie die Studie zeigt, ist eine hohe Schnittstelleneffektivität noch nicht überall gegeben. Das Ganze bedingt aber auch einen starken Willen zur Öffnung gegenüber Dritten – und das scheint für viele Häuser noch eine sehr hohe Hürde zu sein. Ein Grund dafür kann zum Beispiel sein, dass in der Branche die Kontrolle über die Daten zu Recht sehr wichtig ist, nicht nur aus Datenschutzgründen.

METVERSE & CO.: ADAPTION NEUER TECHNOLOGIEN

Auch wenn viele der befragten Versicherungen das Metaverse (noch) nicht als Thema sehen, sollte man sich damit befassen. Entsprechende Möglichkeiten für die Ausbildung oder das Abhalten von Meetings oder Konferenzen gibt es schon – erste Häuser nutzen sie bereits. Wer schon einmal mit aktuellen VR-Brillen Erfahrung gesammelt hat, kann bestätigen, dass der Eindruck, die 360-Grad-Erfahrung und die Möglichkeiten mehr als beeindruckend sind. Gerade auch im Rahmen von Nachhaltigkeit sind virtuelle Meetings und Schulungen ausgesprochen sinnvoll – aber nicht nur über Teams, Zoom und so weiter, sondern auch mit einer Technologie, die räumliche Nähe ganz anders schafft.



Auch die Agentur der Zukunft wird ohne Technologien und virtuelle Angebote nicht bestehen können. So könnten den Kundinnen und Kunden über virtuelle Welten und Gamification potenzielle Abdeckungsbedarfe realer dargestellt werden. Aber auch in den Interaktionen mit jüngeren Generationen kann das ein wichtiger Baustein sein.

Fakt ist, dass das Versicherungsgeschäft immer mehr von neuen Technologien abhängig ist. Zudem nimmt die Geschwindigkeit der Innovations- und Technologiezyklen stetig zu. Dazu kommt, dass die Branche laut den Studienergebnissen bei der Innovationsfähigkeit noch Potenzial sieht. Auch da in vielen Häusern die Modernisierung der zentralen IT, die viel internes wie auch externes Personal bindet, gerade voll im Gange ist, ist es eine große Herausforderung, sich gleichzeitig auch noch um die vielen neuen Themen wie generative KI, Cloud, RPA und so weiter zu kümmern. Wir empfehlen daher, sich zu fokussieren und/oder Partnerschaften einzugehen und Berührungspunkte abzulegen.



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Bei der Legacy-Modernisierung empfiehlt es sich, „make or buy“ bewusst in den Blick zu nehmen, dabei die richtige Strategie für das eigene Haus auszuarbeiten und sich die Frage zu stellen, ob eine Eigenentwicklung Vorteile gegenüber dem Einsatz von Standardsoftware hat. Je nach Aufstellung wird eine Eigenentwicklung nicht nur die eigene IT massiv fordern, sondern auch den Fachbereich, da in einem Eigenentwicklungsszenario der Fachbereich viel mehr fachlichen Input und Konzepte liefern muss.

FAZIT

Um den vielen Herausforderungen im Rahmen der Digitalisierung und dem Fachkräftemangel (inklusive Demografie in der IT) zu begegnen und die Hausaufgaben zu erledigen, wird die Branche gar nicht umhinkommen, ihre IT zu modernisieren, die Automatisierung zu steigern, KI einzusetzen und teilweise aber auch auf Nearshore zu setzen. Die letzten Monate haben uns gezeigt, dass viele Häuser vermehrt an Nearshore interessiert sind – und dies meist nicht zwingend aus Kostengründen (Kostensparnis kann ein netter Nebeneffekt sein), sondern vor allem um überhaupt an notwendige IT-Ressourcen und -Kompetenz zu gelangen. Um Tools und Anwendungen zur Optimierung zu nutzen, muss auch die Cloudnutzung zunehmen – denn viele Angebote gibt es oder wird es künftig nur noch in der Cloud geben. Durch die hohen Anforderungen an Datenschutz und Compliance ist die Branche hier im Großen und Ganzen noch sehr sensitiv unterwegs. Aber künftig wird es ohne eine gezielte Öffnung nach außen nicht mehr gehen – und darauf müssen die Häuser vorbereitet sein.



Mit Technologien mehr Kundenorientierung schaffen – Lünendonk im Interview mit msg



Dr. Andrea van Aubel ist seit 2023 msg-Vorstandsmitglied und verantwortet die Insurance-Branche bei msg. Sie ist zudem unter anderem für den Bereich Operations sowie die Stabsstelle Diversity zuständig. Die promovierte Wirtschaftsmathematikerin blickt auf 30 Jahre Berufserfahrung in der Versicherungsbranche zurück. Vor ihrem Eintritt in den msg-Vorstand war sie bereits als Chief Operating Officer (COO), Chief Information Officer (CIO) und Vorstandsmitglied von weltweit agierenden Versicherungsunternehmen tätig. Dr. van Aubel ist Mitglied zahlreicher Gremien und war im Rahmen der Digitalisierungsinitiative der Bundesregierung maßgeblich am Aufbau des InsurLab Germany beteiligt.



Dr. Andrea van Aubel
Vorstandsmitglied

msg

LÜNENDONK: Frau Dr. van Aubel, zunächst einmal ganz grundlegend: Welche Herausforderungen sehen Sie momentan in der Versicherungsbranche?

DR. ANDREA VAN AUBEL: Aus meiner Sicht gibt es derzeit zahlreiche Herausforderungen – man könnte grundsätzlich sagen, es gibt noch einiges zu tun. Warum? Weil die Versicherungsbranche nach wie vor mit mangelnder Digitalisierung von Geschäftsprozessen, mit Prozessbrüchen und mit vielen Altsystemen kämpft. Außerdem verzeichnet die Branche an vielen Stellen eine Überalterung der IT-Teams – der Fachkräftemangel geht eben auch an den Versicherern nicht spurlos vorbei. Gleichzeitig ändern sich aber auch die Rahmenbedingungen, in denen Versicherer agieren: anhaltend hohe Regulatorik, neue Wettbewerber und allen voran veränderte Kundenanforderungen.

LÜNENDONK: Wie genau sehen diese neuen Kundenanforderungen denn aus?

DR. ANDREA VAN AUBEL: Wir beobachten bereits seit einigen Jahren, dass sich die Kundenanforderungen stark verändern. Ein Stichwort ist: Embedded Insurance. Kundinnen und Kunden haben sich daran gewöhnt, dass sie zusätzlich zu einem Produktkauf mit einem Klick schnell und bequem auch eine passende Versicherung abschließen können. Das führt dazu, dass der Versicherer die Kundenschnittstelle mehr und mehr verliert. Seit spätestens diesem Jahr kam eine neue große Veränderung hinzu: Mit ChatGPT hat OpenAI nun die breite Masse erreicht und ganz neue Maßstäbe gesetzt. Menschen können etwa durch die Eingabe einer Frage sofort an eine unvorstellbar große Menge sinnvoller – und vereinzelt

"Kundinnen und Kunden haben sich daran gewöhnt, dass sie zusätzlich zu einem Produktkauf mit einem Klick schnell und bequem auch eine passende Versicherung abschließen können."

Dr. Andrea van Aubel



msg



auch weniger sinnvoller – Informationen gelangen. Das verändert die Erwartungshaltung an die Verfügbarkeit und eine schnelle Gewinnung von Informationen in allen Lebensbereichen. So sind auch die Kundenerwartungen an den Versicherer im Service, in der Beratung und vor allem im Schadenfall hoch: Anliegen müssen reibungslos und schnell erfüllt werden, um als positives Kundenerlebnis wahrgenommen zu werden – insbesondere wenn der Kunde oder die Kundin in Not und auf die Versicherung angewiesen ist.

LÜNENDONK: Was können Versicherer konkret tun, um die Erwartungen der Versicherungskundinnen und -kunden zu erfüllen?

DR. ANDREA VAN AUBEL: Erstens müssen sie die Erwartungen ihrer Kundinnen und Kunden genau kennen und verstehen. Customer Experience ist hier das Stichwort. Man kann nur erfüllen, was man kennt.

Zweitens sollten sie auf persönlichen Kontakt und persönliche Beratung setzen, wo dies einen Mehrwert erzeugt, und gleichzeitig auf die Nutzung digitaler Kanäle, um insgesamt den bestmöglichen Service zu bieten. Das bestätigen auch die Studienergebnisse. Dazu muss eine Vernetzung von digitalen und persönlichen Kanälen stattfinden. Ich bin davon überzeugt, dass KI nicht immer die persönliche Betreuung ersetzen kann, insbesondere wenn wir vom Moment of Truth sprechen. In einer echten Notlage möchten die Versicherungskundinnen und -kunden mit einem Menschen sprechen, der sie emotional abholt und ihnen hilft. Manchmal reicht es aber auch aus, eine Schadenmeldung über einen Chatbot anzulegen. Der Kunde oder die Kundin entscheidet selbst, was für ihn oder sie der angemessene Weg ist. Was Versicherte aber immer erwarten dürfen, ist, dass der Mensch am anderen Ende der Leitung alle wichtigen Versicherungsinformationen zur Hand hat beziehungsweise diese schnell und unkompliziert abrufen kann. Es ist eine Zumutung, in einer Notlage seine x-stellige Versichertennummer bereitzuhalten oder lange in der Warteschleife zu hängen. Es geht also vor allem darum, positive Erlebnisse im Service über alle Touchpoints hinweg zu erzeugen und damit die Kundinnen und Kunden zu begeistern, nicht nur im Schadenfall, sondern auch im Vertrieb und im Kundenservice. Und dabei kann auch KI helfen.

LÜNENDONK: Wie sollte KI bei Versicherern konkret zum Einsatz kommen, damit diese positiven Erlebnisse gelingen?

DR. ANDREA VAN AUBEL: Eines vorweg: Durch den Einsatz von Technologien wie KI sollten Versicherer das Ziel verfolgen, Zeit und Kapazitäten einzusparen, um sich auf Mehrwerte für die Endkundinnen und -kunden fokussieren zu können. Das bedeutet: Zeit zu haben, um positive Kundenerlebnisse zu schaffen.

"In einer echten Notlage möchten die Versicherungskundinnen und -kunden mit einem Menschen sprechen, der sie emotional abholt und ihnen hilft."

Dr. Andrea van Aubel
msg



Generative KI kann in der Versicherungsbranche vielfältig eingesetzt werden, zum Beispiel um die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter im Alltag zu entlasten. Konkret ist das möglich, indem die nächsten Bearbeitungsschritte automatisch abgeleitet und vorgeschlagen oder direkt dunkel durchgeführt werden (Next Best Actions). Auf der Basis früherer Entscheidungen des Sachbearbeiters oder der Sachbearbeiterin in gleichartigen Fällen schlägt die KI Entscheidungen vor oder trifft sie selbst unter Nutzung von Wahrscheinlichkeiten. Es gibt eine Reihe weiterer Vorteile, die aus Large Language Models (LLMs) gezogen werden können: Die Zusammenfassung langer Texte, die Suche nach Schlüsselwörtern im „Kleingedruckten“, Vorschläge für Antworten bei Anfragen mit Chatbots etc. Das alles sind Lösungen, die dem Vertrieb und den mit der Bearbeitung Beschäftigten gleichermaßen den Rücken freihalten, damit sie sich auf das Wesentliche konzentrieren können – auf den Kunden oder die Kundin.

LÜNENDONK: Und welche Rolle spielen Data & Analytics in der Kundeninteraktion?

DR. ANDREA VAN AUBEL: Daten spielen dabei eine zentrale Rolle. Klar, das eine ist, ausreichend Versicherungsdaten abrufen zu können, um mithilfe von KI bei der Beratung im Vertrieb oder im Moment of Truth maximal auskunftsfähig zu sein. Aber hier geht es um mehr. Gerade bei Neukundinnen und -kunden gilt heute mehr denn je: Sie möchten nur das zahlen, was sie persönlich in ihrer jeweiligen Lebenssituation (z. B. in Bezug auf die eigene Fahr- oder Lebensweise) an Risiko verursachen. Um diese Summe zu bestimmen, sind verhaltensbasierte, individuelle Daten notwendig. Darüber hinaus sind Fragen zum Umgang mit diesen Verhaltensdaten zu klären: Welche Daten werden zwingend benötigt, auf welche kann verzichtet werden? Stichpunkt: Datensparsamkeit. Im Fokus muss stehen, wie diese Daten sinnvoll zum Kundennutzen herangezogen werden können.

Speziell beim Thema Gesundheit bieten verhaltensbasierte Daten neue Möglichkeiten für den Versicherer, sich als Partner in der Risikoprävention zu positionieren. Um Kundinnen und Kunden noch besser hinsichtlich ihrer Lebenssituation, Bedarfe und Erwartungen an jedem Touchpoint der Customer Journey zu verstehen, sollten alle vorhandenen Daten genutzt werden. Da lohnt es sich, tief in den alten Bestandssystemen zu graben.

LÜNENDONK: Alte Bestandssysteme haben Sie ja auch eingangs als eine der Herausforderungen genannt. Wie können Versicherer bei der Legacy-Modernisierung durch den Einsatz von Technologien schneller vorankommen?

DR. ANDREA VAN AUBEL: Meines Erachtens müssen Versicherungen ihren Automatisierungs- und Standardisierungsgrad erhöhen, um eigene IT-Aufwände zu reduzieren. Auch hier kann generative KI unterstützen, zum Beispiel bei einer Bestandsmigration, um

"Durch den Einsatz von Technologien wie KI sollten Versicherer das Ziel verfolgen, Zeit und Kapazitäten einzusparen, um sich auf Mehrwerte für die Endkundinnen und -kunden fokussieren zu können."



Dr. Andrea van Aubel
msg

den Aktuarinnen und Aktuaren die Arbeit zu erleichtern und so die Migration auf eine Standardsoftware zu beschleunigen. Generell wird sich die Arbeit in der IT durch KI dramatisch verändern. Man stelle sich vor, dass Programmierung nicht mehr über eine Tastatur erfolgt, sondern durch Sprachsteuerung, wie man es beispielsweise von der Heimautomatisierung kennt. Oder dass Fehler im Ticketsystem automatisch behoben werden, weil dieser oder ein ähnlicher Fehler bereits früher aufgetreten ist und die Lösung von damals bekannt ist.

Zur Legacy-Modernisierung zählt in jedem Fall auch der Schritt in die Cloud. Die Nutzung der Cloud bringt eine hohe Flexibilität und eine kurze Time-to-Market für Versicherungen mit sich. Viele Versicherer sind bereits auf dem Weg, ihre eigenen Rechenzentren zu leeren und die Cloud zu nutzen. Oder sie streben eine Cloud-too-Strategie an, bei der ein Teil der Anwendungen on Premise belassen wird. Einer der Gründe dafür ist, dass die Migration von Anwendungen in die Cloud leider keine „low hanging fruit“ ist: Es müssen Lösungen für eine Menge von Anwendungen unterschiedlicher Technologien gefunden werden, die heute in den Rechenzentren betrieben werden. Konkrete Prozesse wie das Ersetzen von Anwendungen, das Anpassen oder Lift & Shift müssen in diesem Zuge untersucht werden. Hier setzen wir bei msg mit unserer technischen und fachlichen Kompetenz an. Dabei profitieren unsere Kundinnen und Kunden auch stark von unseren Partnerschaften mit allen Hyperscalern.

LÜNENDONK: Sehr spannend. Vielen Dank für das Interview und Ihre Einblicke, Frau Dr. van Aubel.

DR. ANDREA VAN AUBEL: Ich danke Ihnen, hat Spaß gemacht. Bis zum nächsten Mal!

"Die Nutzung der Cloud bringt eine hohe Flexibilität und eine kurze Time to Market für Versicherungen mit sich."

Dr. Andrea van Aubel
msg



Daten als strategischer Vermögenswert – Lünendonk im Interview mit Senacor

SENACOR

Senacor ist spezialisiert auf die Transformation großer, gewachsener IT-Landschaften in der Finanz- und Versicherungswirtschaft. Im Interview mit Lünendonk sprechen Christian Rubey, Business Development Insurance bei Senacor, und Sven Glockmann, Leiter IT-Betrieb & -Governance bei Baloise-Gruppe über das veraltete Bild der Versicherungsbranche was vor allem durch ältere Legacy Systeme dominiert wird und damit verbunden über das Vorantreiben der Digitalisierung und Automatisierung.



Sven Glockmann
Leiter IT-Betrieb &
-Governance
Baloise-Gruppe



Christian Rubey
Division Lead -
Business Development Insurance
Senacor Technologies AG

LÜNENDONK: Herr Rubey, Sie verantworten bei Senacor das Business Development für die Versicherungswirtschaft. Welche Themen sind für Ihre Kunden gerade besonders relevant?

CHRISTIAN RUBEY: Momentan führen wir sehr viele Gespräche zum Unterstützungsbedarf im Bereich der Generative AI. Versicherer haben das Potenzial natürlich schon lange erkannt und auch bereits erste Proofs of Concept umgesetzt. Jetzt geht es einerseits darum, diese erfolgreich zu skalieren beziehungsweise weitere Use Cases zu identifizieren. Andererseits steht die Erfüllung der Anforderungen in Bezug auf Governance, Risk und Compliance im Zuge des EU AI Act im Vordergrund. Das betrifft im Übrigen nicht nur alle neuen (Gen-)AI-Modelle, sondern auch alle Anwendungen der Künstlichen Intelligenz, die schon lange im Einsatz sind.

Des Weiteren unterstützen wir Versicherer bei der Weiterentwicklung der Cloud-Strategie und der Verbesserung der Customer Experience, zum Beispiel durch die Digitalisierung von Antragsstrecken, die Aufwertung von Kundenportalen und Apps und so weiter. Insgesamt ist es somit ein breites Portfolio an Themen, je nachdem, wo der Versicherer gerade steht und seinen Fokus hat.

LÜNENDONK: Herr Glockmann, als Bereichsleiter IT-Betrieb und -Governance bei der Baloise-Gruppe haben Sie mit Sicherheit besondere Ziele für das kommende Jahr. Können Sie uns etwas mehr darüber verraten?

"Versicherer haben das Potenzial von Generative AI natürlich schon lange erkannt und auch bereits erste Proofs of Concept umgesetzt."



Christian Rubey
Senacor Technologies AG

Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

SVEN GLOCKMANN: Natürlich gibt es strategische Ziele in unserem Ressort IT/ Operations, die sich an der Unternehmensstrategie der Baloise-Gruppe und an der Geschäftsstrategie von Baloise in Deutschland ausrichten und im Kern zur Unterstützung der Geschäftsentwicklung und der jeweils zugrunde liegenden Geschäftsprozesse beitragen. Jedoch abgeleitet aus der IT-Strategie und um insbesondere die darin liegenden Chancen im kommenden Jahr zu nutzen, fokussieren wir uns dabei auf die folgenden Themen:

- **Stabiler und sicherer Betrieb:** Wir stellen unseren Vertriebspartnern und Mitarbeitenden einen stabilen, leistungsstarken und sicheren Betrieb zur Verfügung. Kurz: Wir liefern Top-Service für unseren Vertrieb, unsere Kunden und unsere Mitarbeitenden.
- **Agilisierung:** Wir erzeugen hohe Zufriedenheit durch crossfunktional arbeitende Teams und setzen dabei auf Scaled Agile Framework (SAFe). Wir arbeiten an der Bereitstellung automatisierter technischer Abläufe wie Delivery und Testing und befähigen somit die crossfunktionalen Teams in ihrer End-to-End-Verantwortlichkeit.
- **Digitaler Versicherer:** Mit der Digitalisierung verfolgen wir konsequent die Bereitstellung und Nutzung digitaler Medien zur Kommunikation mit unseren Vertriebspartnern und unseren Versicherten. Wir arbeiten weiter konsequent an den technischen Voraussetzungen, damit wir unsere Services noch schneller anbinden und optimaler bedienen können.
- **Data Driven Company:** Wir werden immer mehr zu einer datengetriebenen Organisation. Der professionelle und analytische Umgang mit Daten in der erforderlichen Qualität und der Aufbau der entsprechenden Fähigkeiten sind für uns Mittel zum Zweck der Erreichung der strategischen Unternehmensziele. Entscheidungen sollen zunehmend faktenbasiert getroffen und auch durch den Einsatz von Künstlicher Intelligenz unterstützt werden.

LÜNENDONK: Wie die Studie aufzeigt, strebt die große Mehrheit der Versicherungen danach, Prozesse zu digitalisieren und zu automatisieren, die Customer Experience zu erhöhen und Personalisierung voranzutreiben sowie neue, digitale Geschäftsmodelle aufzubauen. Gleichzeitig wird der Versicherungsbranche häufig noch ein etwas altmodisches Bild zugeschrieben. Wie bewerten Sie die Situation?



CHRISTIAN RUBEY: Die Themen der Studie sind auch im Beratungsgeschäft und der Anwendungsentwicklung sehr aktuell, was uns unsere Kunden in den Projekten spiegeln. Das etwas „verstaubte“ Bild der Branche kommt vielleicht daher, dass die Projekte von der Entscheidungsfindung über die Entwicklung bis hin zur Umsetzung deutlich länger dauern als in anderen Branchen. Hinzu kommt sicherlich, dass die Legacy-Systeme der Versicherer einen Betrag dazu leisten, dass die Branche insgesamt als eher altmodisch angesehen wird. So wählen viele Versicherer eine sicherheitsorientierte Vorgehensweise (z. B. im Kontext der Cloud-Migration), gleichzeitig sind die Fallstricke und Herausforderungen aber in-



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

zwischen bekannt, sodass der Anwendungsmodernisierung nichts mehr im Weg steht. Die Optimierung digitaler Kunden-Touchpoints kann sicherlich helfen, dieses Bild zu korrigieren. Hierzu sind gerade einige Projekte in der Umsetzung.

SVEN GLOCKMANN: Das ist grundsätzlich richtig, auch bei uns spielen die Legacy-Anwendungen noch eine wichtige Rolle. Aber die Ablösung der Legacy und die Erneuerung der Applikationslandschaft über alle Infrastruktur-Layer hinweg sind in vollem Gange. Damit treiben auch wir die Digitalisierung und Automatisierung der Prozesse weiter voran. Die (personalisierte) Customer Experience können wir mit den neuen technischen Möglichkeiten ebenfalls steigern. Bei all diesen Initiativen sind natürlich die Themen Public Cloud und SaaS wichtige Treiber, die wir vermehrt berücksichtigen.

LÜNENDONK: Die stärkere Nutzung von Daten ist ein zentrales Element, um die Kundenzentrierung zu erhöhen und Betriebseffizienzen zu schaffen. Laut den Studienergebnissen sehen sich jedoch erst zwei Prozent der Versicherer in ihrem Bemühen um eine hohe Schnittstellenoffenheit und um die Sicherstellung von Dateninteroperabilität weit fortgeschritten. 52 Prozent sehen sich immerhin eher fortgeschritten. Woran liegt das?

CHRISTIAN RUBEY: Meines Erachtens ist die teilweise noch immer bestehende Datensilo-Struktur in der Branche ein großes Hemmnis. Hinzu kommen die bereits erwähnten Herausforderungen der Legacy-Systeme, Datenschutz beim Austausch mit unterschiedlichen Organisationen, Plattformen und so weiter. Immerhin ist ein Großteil der Befragten zumindest auf einem guten Weg, Effizienzen zu erhöhen und Potenziale zu nutzen.

SVEN GLOCKMANN: Auch bei uns stellt sich im Zuge der Erneuerung der Applikationslandschaft die Frage, über welche Data Layer wir künftig die Daten performant den „Datennutzern“ bereitstellen. Wir begreifen Daten als elementare Informationsbasis, die wir heute nutzen können, um unter anderem Unternehmens-, Business-Strategie- (Kunde, Vertrieb etc.) und Produktentscheidungen datenbasierter zu gestalten. Daraus erhoffen wir uns, weitere Marktanteile und Effizienzvorteile zu gewinnen.

Wie bereits erwähnt sind der professionelle und analytische Umgang mit Daten in der erforderlichen Qualität sowie der Aufbau der entsprechenden Fähigkeiten für uns Mittel zum Zweck der Erreichung der strategischen Unternehmensziele. Wir wollen auch zunehmend faktenbasiert Entscheidungen treffen, die wir durch den Einsatz von KI noch weiter unterstützen werden.

"Wir begreifen Daten als elementare Informationsbasis, die wir heute nutzen können, um unter anderem Unternehmens-, Business-Strategie- und Produktentscheidungen datenbasierter zu gestalten."



Sven Glockmann
Baloise-Gruppe

Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

LÜNENDONK: Welche weiteren Herausforderungen haben die Versicherer?

CHRISTIAN RUBEY: Sicherlich ist die Ablösung der Altsysteme eine zentrale Herausforderung, die alle Versicherer mehr oder weniger trifft. Das dazu notwendige Know-how bzw. die Fachkräfte sind am Markt leider nicht so verfügbar, wie das nötig wäre.

Auch zur Förderung von Innovationen gibt es immer noch viel zu tun. Das Potenzial wird oft erkannt, jedoch ist die Umsetzung schwierig - nicht zuletzt durch zahlreiche regulatorische, technische oder kompetenzspezifische Herausforderungen.

Eine weitere Herausforderung ist die Geschwindigkeit der Innovations- und Technologiezyklen. Hier müssen sich Versicherer darauf einstellen, diese Geschwindigkeit zu adaptieren, und gegebenenfalls über kleinere, flexiblere Unternehmenseinheiten oder Partnerschaften agieren. Die meisten Versicherer haben eine sicherheitsorientierte Cloud-Strategie: Es dominieren „Cloud too“ bzw. „on premise“ mit etwas Cloud. Die vorgenannten Herausforderungen wirken sich allerdings hemmend aus, sodass hier noch nicht das gesamte Potenzial genutzt wird.

SVEN GLOCKMANN: Unsere zentrale Herausforderung für die kommende Zeit ist die Erneuerung der Applikationslandschaft. Hier spielen Cloud- beziehungsweise SaaS-Lösungen als Standardkomponenten eine wichtige Rolle.

Darüber hinaus versuchen wir, mit der Digitalisierung unsere Kundenzentrierung zu erhöhen. Aber auch in Richtung Vertrieb spielt dies eine wichtige Rolle. Beispielsweise setzen wir konsequent auf die Bereitstellung digitaler Medien zur Kommunikation mit unseren Vertriebspartnern und Versicherten. Wir schaffen die technischen Voraussetzungen, um diese schnell anbinden und optimal bedienen zu können, was neben den Effizienzgewinnen auch die Bindung an unseren Vertrieb stärkt bzw. die Customer Experience erhöht. Unterstützend integrieren wir deshalb zusätzlich DevOps und eine agile Lieferorganisation; ohne diese Basiselemente sind die weiteren Überlegungen nicht sinnvoll. Letztendlich wollen wir mit allen technischen Erneuerungen das Thema Kundenorientierung maßgeblich unterstützen.

Zusätzlich zu den oben genannten Themen spielen noch externe Faktoren/Anforderungen hinsichtlich Regulatorik (VAIT/DORA, EU AI Act etc.) sowie Informationssicherheit und Cyber Security eine wesentliche Rolle beim Aufbau des Projektportfolios.

LÜNENDONK: 58 Prozent der Unternehmen möchten im kommenden Jahr ihr Budget für Data Governance erhöhen. Worauf sollten Versicherer bei der Entwicklung einer Data Governance achten?

"Die meisten Versicherer haben eine sicherheitsorientierte Cloud-Strategie: Es dominieren „Cloud too“ bzw. „on premise“ mit etwas Cloud."



Christian Rubey
Senacor Technologies AG



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

CHRISTIAN RUBEY: Die Entwicklung einer effektiven Data Governance erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise, die Technologie, Prozesse und die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden einschließt. Compliance mit Datenschutzbestimmungen wie auch eine hohe Datensicherheit und -qualität sind entscheidend. Zusätzlich sind (transparente) Richtlinien zur Datennutzung sowie deren Dokumentation ein wichtiger Baustein einer Data Governance.

In der Regel unterstützen wir unsere Kunden bei der Implementierung und Optimierung ihrer Data-Governance-Strategie auf unterschiedliche Weise: von der Analyse der bestehenden Data Governance-Strukturen über die Entwicklung einer maßgeschneiderten Data-Governance-Strategie, die Implementierung entsprechender Tools und die Schulung und Sensibilisierung von Mitarbeitenden bis hin zum ganzheitlichen Compliance Management und Continuous Improvement.

SVEN GLOCKMANN: Bei der Entwicklung der Data Governance legen wir bei Baloise besonderen Wert auf mehrere Schlüsselfaktoren: Da ist zum einen die Datenqualität. Unternehmen müssen sicherstellen, dass ihre Daten korrekt, konsistent und aktuell sind. Des Weiteren sind Datenschutz und Compliance ein wichtiger zu beachtender Faktor. Angesichts zunehmender Datenschutzbestimmungen ist es entscheidend, dass Unternehmen ihre Daten Governance-regelkonform verwalten, erst recht als Versicherungsunternehmen, das den Schutz sensibler Daten sicherzustellen hat. Darüber hinaus sind Datenzugriff und -sicherheit eindeutig zu regeln und es sollten effektive Datenmanagementprozesse etabliert sein.

Die effektive Umsetzung dieser Prinzipien stärkt aus unserer Sicht die Position eines Unternehmens im Umgang mit Daten und trägt zur Sicherung und Nutzung von Daten als strategischem Vermögenswert bei.

LÜNENDONK: Open Insurance, also die stärkere Öffnung von Geschäftsmodellen gegenüber Dritten, wird laut der Studie kritisch betrachtet. Überrascht Sie dieses Ergebnis?

CHRISTIAN RUBEY: Nicht wirklich. Ich habe bereits mehrfach auf die Herausforderungen im Bereich Datenschutz und die extrem sicherheitsorientierte Haltung der Versicherer hingewiesen. Auch in der Studie wird Datenschutz und -sicherheit als einer der Hauptgründe genannt, weshalb die Branche Open Insurance kritisch sieht.

Analoges war sicher vor einiger Zeit beim Open Banking zu beobachten. Auch hier sah die Bankenbranche viele Herausforderungen und wenig Mehrwert. Zum Glück hat sich Open Banking durchgesetzt und zudem einen regelrechten Technologieschub ausgelöst.

"Die Entwicklung einer effektiven Data Governance erfordert eine ganzheitliche Herangehensweise, die Technologie, Prozesse und die Zusammenarbeit der Mitarbeitenden einschließt."



Christian Rubey
Senacor Technologies AG



Digital Outlook 2026 - Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

Es ist ja bekannt, dass durch die Initiative FRIDA bereits einige valide Ansätze in diesem Umfeld in Deutschland entwickelt wurden. Ich gehe davon aus, dass sich Open Insurance mittelfristig ebenso durchsetzen wird wie Open Banking, nicht zuletzt durch die EU-Verordnung „Framework for financial data access“ (FIDA).

SVEN GLOCKMANN: Open Insurance ist mit Sicherheit ein spannendes Thema für die Zukunft. Inwieweit es einen Mehrwert für alle Beteiligten bietet, muss genau validiert werden. Mit der EU-Verordnung ist der erste Schritt in Richtung Umsetzung getan. Open Banking stand man anfangs auch kritisch gegenüber; letztendlich hat sich der Ansatz durchgesetzt, weil der Mehrwert der Use Cases überwog. Inwiefern dies auch bei Open Insurance der Fall ist, wird sich zeigen.



UNTERNEHMENSPROFIL

Digital Outlook 2026 -
Wie Versicherungen die digitale Transformation erfolgreich meistern

UNTERNEHMENSPROFIL

Fincon Reply GmbH



Fincon Reply ist ein Business- und IT-Beratungsunternehmen mit Fokus auf die Finanzdienstleistungsindustrie. Fincon Reply berät Banken, die Sparkassen-Finanzgruppe, die Genossenschaftliche FinanzGruppe und Versicherungen sowie deren Zulieferer proaktiv bei ihrer digitalen Transformation. Das Unternehmen unterstützt vor Ort mit spezialisierten Berater*innen- und Entwickler*innenteams und liefert schlüsselfertige Lösungen.



KONTAKT

Fincon Reply GmbH

René Vogel

Market Head Insurance

Palmaille 33, 22767 Hamburg

E-Mail: r.vogel@reply.de

Website: www.fincon.eu/



UNTERNEHMENSPROFIL

msg



Die msg advisors gehören zur msg-Gruppe, die mit mehr als 10.000 Mitarbeitenden in 32 Ländern in den Branchen Automotive, Banking, Consumer Products, Food, Healthcare, Insurance, Life Science & Chemicals, Manufacturing, Public Sector, Telecommunications, Travel & Logistics sowie Utilities tätig ist.

Als Beratungsnetzwerk der msg-Gruppe begleiten die msg advisors Transformationsprozesse und unterstützen Unternehmen bei der Konzeption und dem Aufbau branchenübergreifender Ökosysteme. Unser Leistungsportfolio reicht von der Entwicklung branchenspezifischer Zukunftsszenarien über die Transformation und Weiterentwicklung von Geschäftsmodellen bis hin zur organisatorischen, prozessualen und systemischen Umsetzung mit unseren Klienten.

Insbesondere an Schnittstellen, an denen sich Industrien zu neuen Segmenten und Ökosystemen zusammenfügen, entwickeln wir innovative Lösungskonzepte. Dabei kombinieren wir das Know-how der gesamten msg-Gruppe: Das tiefe Branchenverständnis aus über 1.000 funktionsübergreifenden Projekten wird vereint mit fachlicher Expertise sowie absoluter Exzellenz im Umgang mit Technologien und Daten.

Unser Cloud-Leistungsportfolio ist auf das Gelingen der digitalen Transformation ausgerichtet. Wir entwickeln maßgeschneiderte Cloud-Strategien, planen und führen erfolgreiche Cloud-Migrationen durch, optimieren die Cloud-Infrastruktur und -Anwendungslandschaft, um neue digitale Geschäftsmodelle, Ökosysteme und Prozesse zu ermöglichen sowie Leistung, Sicherheit und Kosteneinsparungen zu maximieren. Unser Ziel ist es, Unternehmen bei der Realisierung des vollen Potenzials der Cloud zu unterstützen und nachhaltigen Erfolg zu ermöglichen.

KONTAKT

msg

Dr. Manuel Audi
Geschäftsführer
BELTIOS GmbH - Teil der msg-Gruppe



Robert-Bürkle-Straße 1, 85737 Ismaning
E-Mail: advisors@msg.group
Website: www.msg-advisors.com/
www.msg.group/

UNTERNEHMENSPROFIL

Senacor Technologies AG



KONTAKT

Senacor Technologies AG

Christian Rubey

Division Lead - Business Development
Insurance

Düsseldorfer Straße 13, 65760 Eschborn

E-Mail: christian.rubey@senacor.com

Website: www.senacor.com/

Senacor ist spezialisiert auf die Transformation großer, gewachsener IT-Landschaften in der Finanz- und Versicherungswirtschaft. Tech steht im Fokus von Senacor, deren Mitarbeiter ein besonderes Augenmerk auf die disruptive Wirkung der Digitalisierung und die daraus resultierenden neuen Wertschöpfungsmodelle legen.

Seit mehr als 20 Jahren ist der IT-Dienstleister in Deutschland, Österreich und der Schweiz tätig - unabhängig von Konzernstrukturen und den Interessen der Hersteller von Standardsoftware. Senacor beschäftigt mehr als 1.000 Mitarbeiter. Rund die Hälfte sind Fach- und Branchenexperten aus den relevanten Industrien, die andere Hälfte sind Softwareentwickler und Architekten.

Wertschöpfung durch Software und Integration ist das Kerngeschäft: Software ist Innovationstreiber. Bei Senacor ist technology-driven fest in der Unternehmens-DNA verankert. Der Anspruch ist, schon vor der nächsten Innovationswelle im Markt aktiv und immer einen Schritt voraus zu sein. Deshalb wird die Rolle eines IT-Betreibers bewusst vermieden. Mit diesem Selbstverständnis hat sich das Unternehmen eine einzigartige Marktposition als Innovator mit mehr als 20 Prozent jährlichen Wachstumsraten beim Umsatz erarbeitet.

Wir pflegen langfristige Kundenbeziehungen. 80 Prozent unseres Geschäfts machen wir mit Kunden, die schon mehr als drei Jahre mit uns zusammenarbeiten. 30 der größten Unternehmen in Deutschland und Österreich gehören zu unserer Kundschaft.

UNTERNEHMENSPROFIL

Lünendonk & Hossenfelder GmbH



Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Digital & IT, Managementberatung, Wirtschaftsprüfung sowie Steuer- und Rechtsberatung, Real Estate Services und Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce).

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus.



Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Unternehmer mit den Lünendonk-Service-Awards aus.

KONTAKT

Lünendonk & Hossenfelder GmbH

Tobias Ganowski
Consultant

Maximilianstraße 40, 87719 Mindelheim
Telefon: +49 8261-73140-0
E-Mail: ganowski@lunenondk.de
Website: www.lunenondk.de



Lizenz- und Studieninformation

Die hier dargestellte Studie wurde exklusiv in Zusammenarbeit mit den Unternehmen Fincon Reply, msg advisors und Senacor erstellt. Eine Zweitverwertung der Studienergebnisse ist nur unter Quellenangabe erlaubt. Eine Nutzung der Studie außerhalb der Studienpartnerschaft zu eigenen Marketing- oder Vertriebszwecken ist nicht gestattet.



www.luenendonk.de/agbs

Die Marke Lünendonk® ist geschützt und ist Eigentum des Unternehmens Lünendonk & Hossenfelder GmbH. Bei Fragen zur Studienlizenz steht Ihnen das Team von Lünendonk & Hossenfelder gerne zur Verfügung (Sekretariat@luendonk.de).

Alle Informationen dieses Dokuments entsprechen dem Stand zum Veröffentlichungsdatum. Alle Berichte, Auskünfte und Informationen dieses Dokuments entstammen aus Quellen, die aus Sicht der Lünendonk & Hossenfelder GmbH verlässlich erscheinen. Die Richtigkeit dieser Quellen wird vom Herausgeber jedoch nicht garantiert. Enthaltene Meinungen reflektieren eine angemessene Beurteilung zum Zeitpunkt der Veröffentlichung, die ohne Vermerk verändert werden können.

ÜBER LÜNENDONK & HOSSENFELDER

Lünendonk & Hossenfelder mit Sitz in Mindelheim (Bayern) analysiert seit dem Jahr 1983 die europäischen Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte (B2B). Im Fokus der Marktforscher stehen die Branchen Digital & IT, Managementberatung, Wirtschaftsprüfung sowie Steuer- und Rechtsberatung, Real Estate Services und Personaldienstleistung (Zeitarbeit, IT-Workforce).

Zum Portfolio zählen Studien, Publikationen, Benchmarks und Beratung über Trends, Pricing, Positionierung oder Vergabeverfahren. Der große Datenbestand ermöglicht es Lünendonk, Erkenntnisse für Handlungsempfehlungen abzuleiten. Seit Jahrzehnten gibt das Marktforschungs- und Beratungsunternehmen die als Marktbarometer geltenden „Lünendonk®-Listen und -Studien“ heraus.

Langjährige Erfahrung, fundiertes Know-how, ein exzellentes Netzwerk und nicht zuletzt Leidenschaft für Marktforschung und Menschen machen das Unternehmen und seine Consultants zu gefragten Experten für Dienstleister, deren Kunden sowie Journalistinnen und Journalisten. Jährlich zeichnet Lünendonk zusammen mit einer Medienjury verdiente Unternehmen und Persönlichkeiten mit den Lünendonk B2B Service-Awards aus.



Digital & IT



Managementberatung



Wirtschaftsprüfung



Real Estate Services



Personaldienstleistung

IMPRESSUM

Herausgeber:
Lünendonk & Hossenfelder GmbH
Maximilianstraße 40
87719 Mindelheim

Telefon: +49 8261 73140-0
Telefax: +49 8261 73140-66
E-Mail: info@lunenendonk.de

Erfahren Sie mehr unter www.lunenendonk.de

Autoren:
Tobias Ganowski, Consultant
Mario Zillmann, Partner

Analyse und Layout:
Gina Hahn, Junior Research Manager

Bilderquellen:
Titel © Adobe Stock / swissa