

# Zurich auf dem Weg

## Wie steht es um die Innovationskraft der Zurich Versicherung?

Dorothee Appel, CIO & Digital Officer der Zurich Gruppe Deutschland, stand im vb-Versicherungsbetriebe-Interview Rede und Antwort.



„Der Innovationsprozess läuft parallel zum laufenden Betrieb. Ich spreche hier gerne von einem Propellerflugzeug, das wir in der Luft zum Airbus umbauen. So stellen wir zum einen sicher, dass all unsere Systeme für den Innen- und Außendienst optimal laufen, während wir gleichzeitig uns auch an eine Modernisierung unserer Kernsysteme wagen. Dabei sind selbstverständlich Regulation und Vorgaben eng mit unserem täglichen Geschäft verwoben.“

*Dorothee Appel, Chief Information and Digital Officer der Zurich Gruppe*



Mit einer neuen IT-Strategie will sich die Zurich dem Gipfel nähern

### 1. Wo sieht sich die Zurich Versicherung auf ihrem Innovationspfad – im Tal, auf dem Weg zum Gipfel oder schon ganz oben?

Zurich ist auf dem Weg, ein volldigitalisierter, innovativer Versicherer zu werden. Die Technologie wird dabei sehr stark mitbestimmen, wie wettbewerbsfähig wir künftig sind. Mit einer neuen IT-Strategie haben wir den Grundstein für einen erfolgreichen Aufstieg gelegt. Die weitere Digitalisierung von Zurich basiert dabei auf drei Entwicklungsstufen: Der Automatisierung von Prozessen durch z. B. Robotics-Lösungen, der Ausrichtung am Kunden (Customer Jour-

ney) sowie dem Durchdringen von Ökosystemen mit Business-Plattform-Modellen. Ein ausgefeiltes IT Target Operating Model (IT TOM) hilft uns dabei, die Transformation in ein agiles Unternehmen professionell in allen Dimensionen umzusetzen.

### 2. Wie gelingt Zurich die Balance zwischen Innovation und den laufenden Betrieb aufrecht zu halten, vor allem in Bezug auf die steigenden Compliance-Forderungen?

Der Innovationsprozess läuft parallel zum laufenden Betrieb. Ich spreche hier gerne von einem Propellerflugzeug, das wir in

der Luft zum Airbus umbauen. So stellen wir zum einen sicher, dass all unsere Systeme für den Innen- und Außendienst optimal laufen, während wir gleichzeitig uns auch an eine Modernisierung unserer Kernsysteme wagen. Dabei sind selbstverständlich Regulation und Vorgaben eng mit unserem täglichen Geschäft verwoben. Für eine richtige Balance bedarf es engagierter Mitarbeitender, die mit einem innovativen Mindset dieses Regelwerk im täglichen Business verankern. Schließlich ist die Einschätzung von Risiken genauso bedeutend für die Bewertung von Maßnahmen wie die Einschätzung ihrer Innovationskraft.

### 3. Zurück zur Innovation: Traut sich Zurich an ihre Kernsysteme oder wird nur am Frontend erneuert?

Beides! Zurich modernisiert aktuell alle Kernsysteme, um sich von Altsystemen zu lösen und die gesamte Verwaltung der Policen auf Guidewire zu migrieren. Gleichzeitig unternehmen wir weitere Innovationen am Frontend, um hier steigenden Kundenansprüchen gerecht zu werden. Dabei ist es uns besonders wichtig, die Bedürfnisse der Vermittleragenturen zu verstehen sowie eine Verbesserung der Datenqualität und Prozesse anzubieten.

### 4. Geht mit dem Wandel auch ein Ruck durch die Belegschaft oder wird die Digitalisierung innerhalb von Versicherungen mit Vorbehalt betrachtet, weil sie häufig mit Personalanpassungen in Verbindung gebracht wird? Wie schaffen Sie es, innerhalb der Organisation Akzeptanz zu schaffen?

Tatsächlich brauchen wir für die Transformation eine agile Organisation. Wir wollen unsere Softwareentwicklung, Projekte und Architektur optimal aufstellen. Das funktioniert besonders gut mit flacheren Hierarchien, verantwortungsvollen Mitarbeitenden und guten strategischen Partnerschaften. Hierfür bedarf es eines neuen Führungsverhaltens: Neben einer stärkeren Vernetzung des IT-Führungsteams untereinander, wollen wir Mitarbeitende stärken und neue Skills ausbauen. Doch die zentrale Herausforderung im Thema Kompetenzen und Kultur bleibt der Mensch und die Transformation von innen. Daher streben wir nach einer „Compassionate Leadership“, die gleichzeitig als Vorbild im Sinne der Zurich Führungsleitlinien vorangeht.

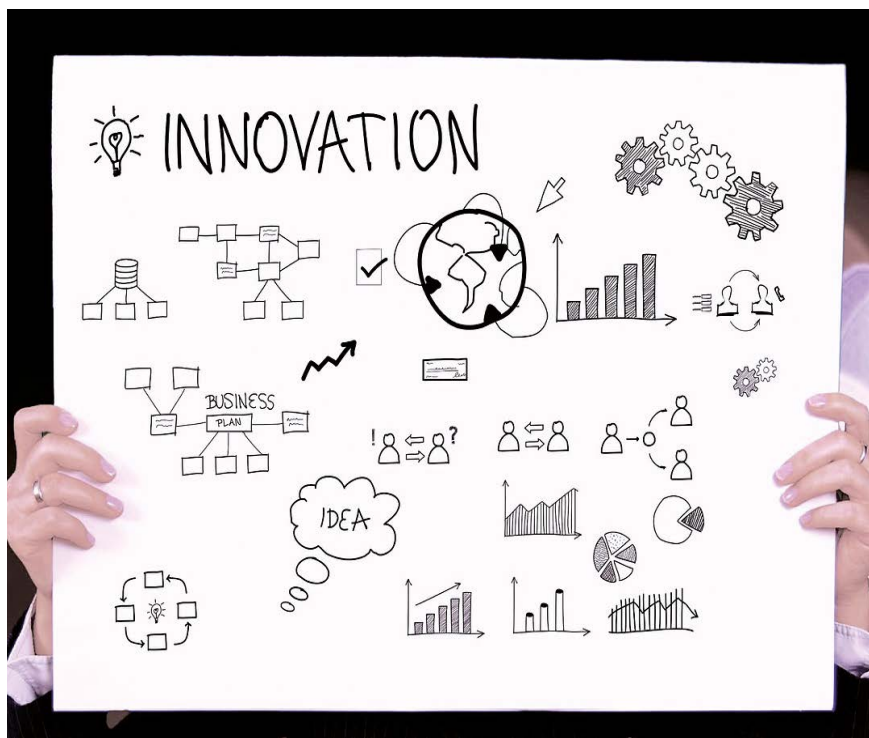
In der Transformation der IT ist eine Beteiligung der Mitarbeitenden besonders

wichtig gewesen. So wurden beispielsweise alle IT-Mitarbeitende eingeladen, die IT-Strategie gemeinsam weiterzuentwickeln. Indem sie hier eingebunden werden, wird eine Akzeptanz gegenüber Veränderungen aufgebaut. Gleichzeitig hilft uns eine bewusste Selbstreflexion, zu identifizieren, welche Aspekte unter Umständen vernachlässigt wurden. Einen guten zusätzlichen Blickwinkel liefern hier externe Perspektiven.

### 5. ... und wie reagieren Ihre Kunden auf den Veränderungsprozess? Sind diese eingebunden und wenn ja, in welcher Weise? Wie nimmt Ihr Haus die wandelnden Kundenherausforderungen in Ihren Changeprozess auf?

Die gesamte Assekuranz befindet sich in einem Umbruch. Durch die zunehmende Digitalisierung unterliegen auch die

Wünsche der Kunden einem drastischen Wandel. Wir sprechen hier gerne vom „perfekten Sturm“. Nur wer sich wandelt, hat die Chance weiterhin im Markt zu bestehen. In diesem Veränderungsprozess sind wir immer nah am Kunden: Mit Hilfe von Personas, Customer-Journey- und Touchpoint-Analysen sowie TNPS-Umfragen wissen wir immer, was unsere Kunden von uns erwarten und wie wir ihre Wünsche erfüllen können. Daten spielen hier eine entscheidende Rolle. Mit dem Zurich Data Lake und den entsprechenden Analysewerkzeugen ziehen wir mehr Nutzen aus den Daten unserer Systeme. So können wir, entsprechend der Vorgaben des Datenschutzes, Kundenanforderungen und -verhalten, Markttrends und Produktwünsche unserer Kunden und Partner besser vorhersehen und optimal bedienen.



Der Innovationsprozess läuft parallel zum laufenden Betrieb