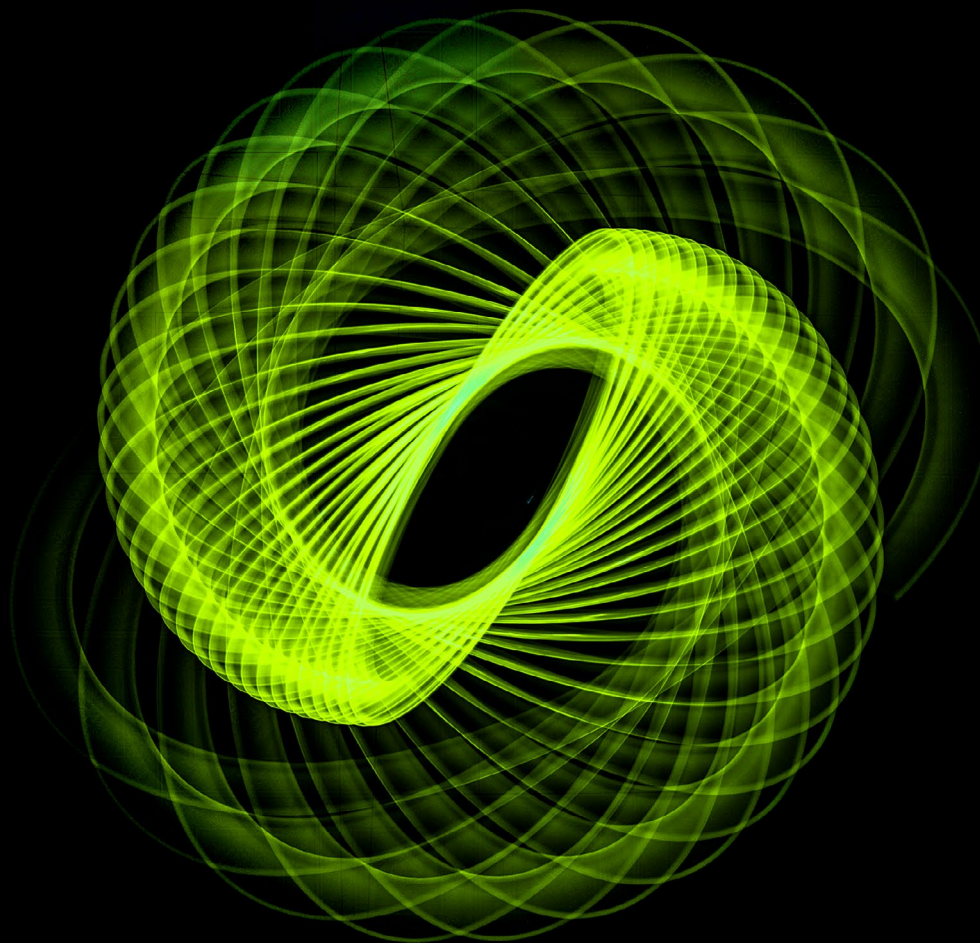


Deloitte.

Together makes progress



CRM-Systeme:
Erfolgsfaktoren für Versicherer

Contents

Der Traum von der Digitalisierung – und die harte Realität	3
Executive Summary	4
IT-Landschaft und Daten	5
Prozesse und Organisation	6
Mensch und Change	7
Systemabhängigkeiten und Datensouveränität	8
Gemeinsam neue Wege gehen	9
Kontakte	10

Der Traum von der Digitalisierung – und die harte Realität

Stellen Sie sich vor: Eine Versicherungsvermittlerin startet ihren Tag mit mehreren Terminen – Beratungsgespräche mit potenziellen Neukund:innen und Vertragsoptimierungen für Bestandskundschaft. Noch vor dem ersten Kaffee öffnet sie ihr CRM-System: Alle Kundendaten, jegliche Kontakte mit dem Versicherer und Angebote sind übersichtlich verfügbar und das System erstellt automatisch einen Vorschlag für die bevorstehenden Kundengespräche.

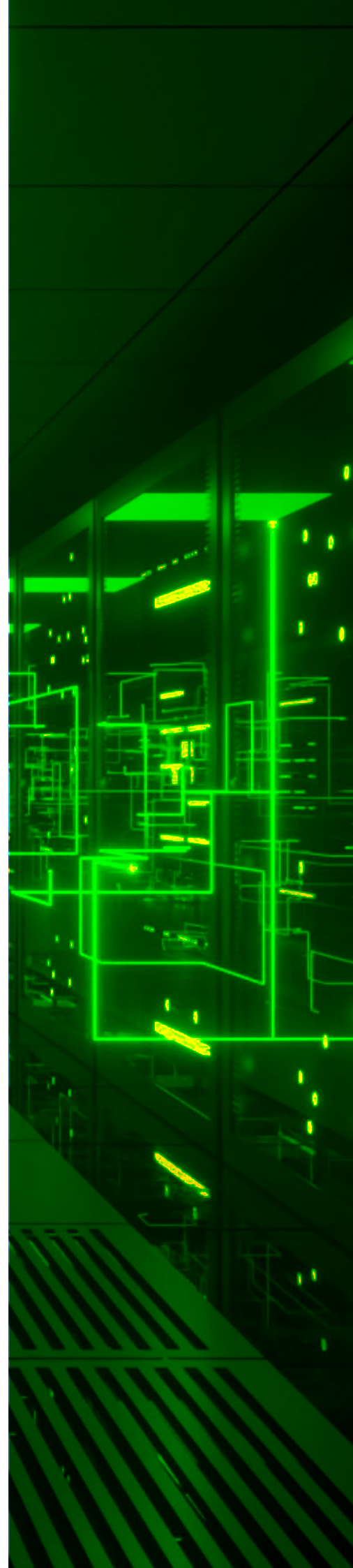
Für den ersten Termin erkennt das System automatisch, dass ein Kunde kürzlich eine Hausratversicherung abgeschlossen hat und schlägt ergänzend eine Haftpflichtversicherung vor, inklusive passender Tarifoptionen.

Die Vermittlerin kann direkt im Gespräch ein Angebot erstellen und direkt versenden. Ein intelligentes CRM-System macht diesen perfekt orchestrierten Vertriebsalltag erst möglich.

Die Realität ist aber anders: Eine Vermittlerin sucht Kundendaten in verschiedenen Systemen, blättert durch alte Akten, verliert Zeit – und manchmal auch den Abschluss.

Versicherer stehen heute zwischen zwei Welten: Auf der einen Seite die Vision digitaler Kundennähe, Effizienz und Flexibilität – auf der anderen Seite starre IT-Landschaften, fragmentierte Daten und Mitarbeitende, die mit komplexen Systemlandschaften kämpfen. Viele CRM-Initiativen scheitern nicht an der Technik, sondern an der Realität des Alltags.

Dabei liegt das Potenzial auf der Hand: Ein gut eingeführtes CRM-System kann Prozesse beschleunigen, Kund:innen begeistern und Partner stärker einbinden. Doch nur, wer Daten intelligent vernetzt, Mitarbeitende mitnimmt und Silos auflöst, kann das Potenzial voll nutzen.



Executive Summary

- 1** Datenintegration, Datenqualität und Systemarchitektur sind Grundvoraussetzungen für ein funktionierendes CRM.
- 2** CRM muss sich flexibel in bestehende und neue Prozesse einbetten lassen und operativ echten Mehrwert bringen.
- 3** Der Mensch bleibt zentraler Erfolgsfaktor: Ohne Akzeptanz, Schulung und Beteiligung scheitert selbst die beste Technik.
- 4** Exitstrategien, Vertragsgestaltung und Multi-Vendoren-Ansätze wirken präventiv bei geopolitischen und ökonomischen Risiken.

IT-Landschaft und Daten

Die Basis schaffen

Eine zersplitterte Systemlandschaft mit Datensilos ist in vielen Versicherungsunternehmen noch immer Alltag. Mangelnde Synchronisation der Systeme für Verträge, Schäden, Vertrieb und Partner führt zu uneinheitlichen, teils veralteten Informationen. Ein CRM-System kann nur dann wirksam werden, wenn es auf eine integrierte, aktuelle und harmonisierte Datenbasis zugreifen kann.

Handlungsfelder:

- **Customer Data Platform (CDP):**
Aufbau einer zentralen Plattform, die Daten aus verschiedenen Quellen harmonisiert und konsolidiert. Beispiel: Eine große deutsche Versicherung integriert Vertrags-, Schadens- und Akquisedaten in eine cloudbasierte CDP und ermöglicht damit erstmals eine einheitliche Kundensicht. Im Alltag erleichtert das die Bearbeitung, weil Sachbearbeiter:innen alle relevanten Informationen auf einen Blick sehen – ohne in mehreren Systemen zu suchen.
- **Automatisierte Schnittstellen:**
Implementierung von APIs und ETL-Prozessen für kontinuierliche Datenflüsse. Beispiel: In einem Pilotprojekt werden Vertriebssysteme per API mit dem CRM verbunden, sodass Neukundendaten sofort synchronisiert werden. Das spart tägliche manuelle Exporte und reduziert Eingabeaufwände im Vertrieb.
- **Middleware und Event-Streaming:**
Einsatz von ESB oder Apache Kafka zur Echtzeit-Datenintegration. Beispiel: Ein Kompositversicherer nutzt Kafka, um Schadenmeldungen automatisch an Vertrieb und Kundenservice weiterzuleiten. Für den Vertrieb und Service werden Anfragen schneller und ohne manuelle Übergaben bereitgestellt – für schnellere Reaktionsmöglichkeiten im Kundenkontakt.
- **Data Governance Framework:**
Einführung eines strukturierten Modells mit Rollen, Regeln und Standards. Beispiel: Ein Versicherer führt einen konzernweiten Datenkatalog und eine zentrale Rolle für Datenverantwortliche ein, um Transparenz und Qualität zu sichern. Im Alltag ist sofort klar, wer für Bereitstellung von Daten verantwortlich ist – die Erstellung von Reportings und die Bereitstellung neuer Schnittstellen kann durch klare Verantwortlichkeit schneller erfolgen.



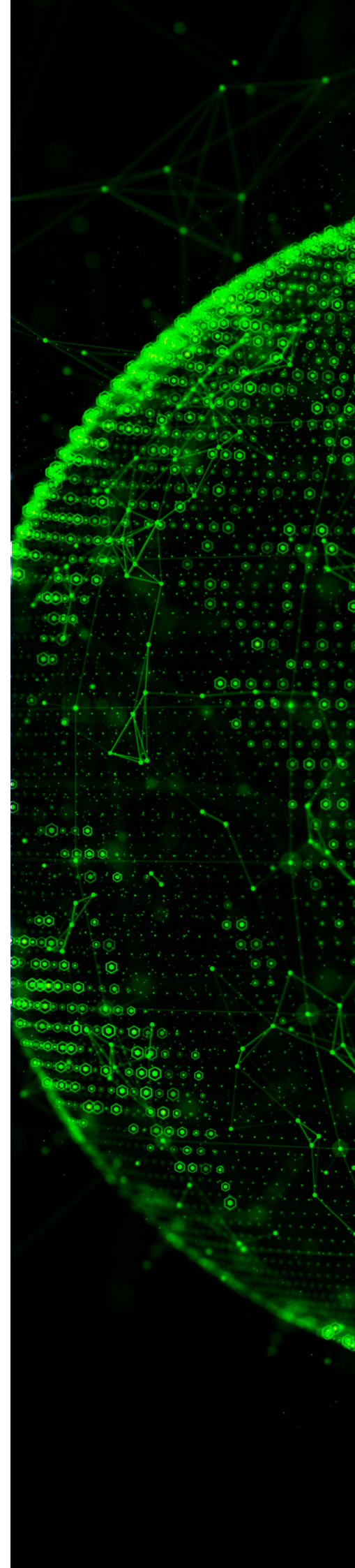
Prozesse und Organisation

CRM als Wertschöpfungshebel nutzen

CRM muss mehr sein als eine digitale Kontaktdatenbank. In der Versicherungswelt mit ihren komplexen Prozessen wie Schadenregulierung, Underwriting und hybriden Vertriebskanälen braucht es hochgradig anpassbare Workflows. Ein CRM-System sollte in der Lage sein, diese Prozessvielfalt flexibel abzubilden und intelligent zu unterstützen.

Handlungsfelder:

- **End-to-End-Ansatz:** Definition klarer Zielprozesse im CRM als führendem System. Beispiel: In einem konzernweiten Projekt werden alle Leads zentral im CRM erfasst, bearbeitet und über definierte Zielprozesse in die Vertriebssysteme überführt. Für den Vertrieb bedeutet das: weniger Nachfassen, klar definierte Zuständigkeiten und automatisch dokumentierte Schritte.
- **Workflow-Engines:** Nutzung von CRM-integrierten oder externen Engines zur Prozessautomatisierung. Beispiel: Ein Versicherer automatisiert den Antragsprozess für Kfz-Versicherungen mit CRM-Flows, inkl. digitaler Genehmigungsstrecke. Sachbearbeitende müssen weniger kontrollieren – Standardfälle laufen automatisch durch.
- **Systemintegration:** Anbindung von Vor- und Nachsystemen via API, um Silos zu vermeiden. Beispiel: Über eine Middleware werden Schadendaten in Echtzeit aus dem Backend ins CRM übertragen – für eine durchgängige Fallbearbeitung. Mitarbeitende sehen auf einen Blick alle Schritte – ohne mühsames Nachtelefonieren.
- **CRM als Single Source of Truth:** Vertriebsrelevante Daten primär im CRM pflegen und von dort aus steuern. Beispiel: Eine Vertriebseinheit verlagert ihre gesamte Kundenpflege aus Excel und separaten Systemen in das zentrale CRM. Das erleichtert Reportings und macht Forecasts auf Knopfdruck möglich.



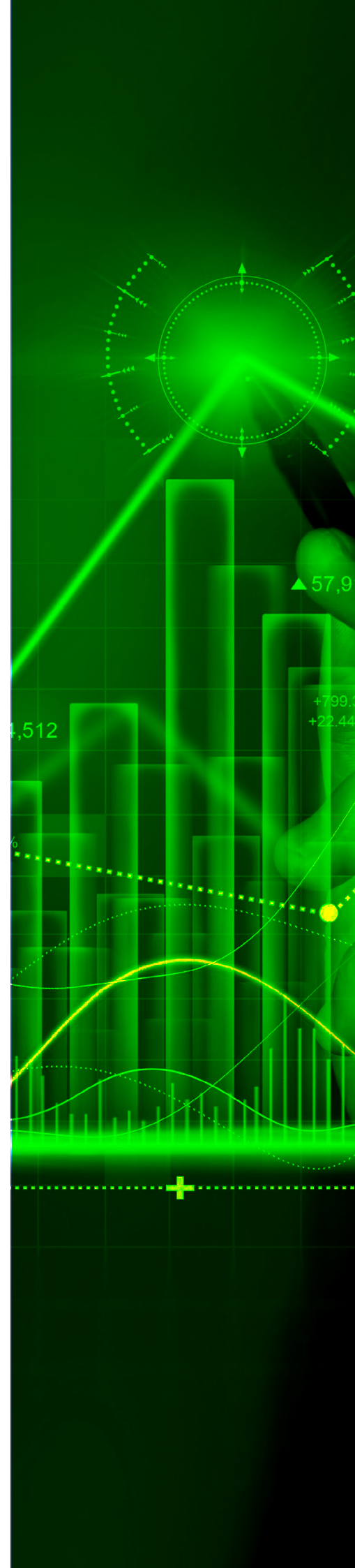
Mensch und Change

Der entscheidende Erfolgsfaktor

Die technologische Seite eines CRM-Projekts ist planbar – der menschliche Faktor ist die größere Herausforderung. Ohne Akzeptanz in der Belegschaft und bei externen Partnern wird das System nicht genutzt, falsch bedient oder gar umgangen. Change Management ist kein Add-on, sondern Erfolgsbedingung.

Handlungsfelder:

- **Key-User-Netzwerk:** Aufbau eines engagierten Netzwerks aus Multiplikatoren. Beispiel: Ein Projektteam identifiziert pro Bereich zwei Key-User, die Schulungen durchführen, Rückfragen beantworten und Feedback ins Projektteam tragen. Im Alltag wissen Kolleg:innen sofort, an wen sie sich wenden können – das spart Zeit und erhöht die Zufriedenheit.
- **Schulungsstrategie:** Gamifizierte, kontinuierliche Lernformate. Beispiel: Ein Versicherer führt eine Lernplattform ein, auf der Nutzer CRM-Wissen in kurzen Modulen mit Quizfragen und Badges erwerben. Neue Mitarbeitende können schnell selbstständig arbeiten – ohne lange Einarbeitungsphasen.
- **Kommunikationsstrategie:** Regelmäßige Updates und Einbindung des Top-Managements. Beispiel: Die Einführung des CRM wird mit monatlichen Intranetartikeln und einem CRM-Board durch den Vertriebsvorstand begleitet. Mitarbeitende fühlen sich informiert und abgeholt, statt überrumpelt.
- **Support für Vermittler:innen:** Entwicklung einfacher Tools und Hilfeangebote. Beispiel: Vermittler:innen erhalten Zugriff auf ein Vertriebsportal mit digitalem Postfach, Vertragsübersicht und direkter CRM-Schnittstelle. Sie müssen nicht mehr telefonisch nach Dokumenten fragen und können Kundenanfragen eigenständig lösen.
- **Feedbacksysteme:** Nutzung digitaler Kanäle für Rückmeldungen. Beispiel: In der Pilotphase können Nutzende direkt aus dem CRM Feedback geben, das wöchentlich ausgewertet und in Weiterentwicklungen übernommen wird. Kritik landet dort, wo sie hingehört – und wird sichtbar bearbeitet.



Systemabhängigkeiten und Datensouveränität

Resilienz im CRM-Ökosystem stärken

CRM-Systeme sind das Rückgrat moderner Kundeninteraktion – und zunehmend auch ein geopolitisches Risiko. Viele Versicherer setzen auf cloudbasierte CRM-Lösungen internationaler Anbieter. Politische Entwicklungen wie der CLOUD Act, Handelskonflikte oder Datenschutzdifferenzen können die Verfügbarkeit, Integrität und Rechtssicherheit dieser Systeme gefährden. Eine zentrale Erkenntnis aus der GDV Insurance Summit: Digitale Souveränität ist kein IT-Thema – sie ist ein strategisches Ziel. Versicherer müssen ihre CRM-Architektur so gestalten, dass sie auch unter geopolitischem Druck handlungsfähig bleiben.

Handlungsfelder:

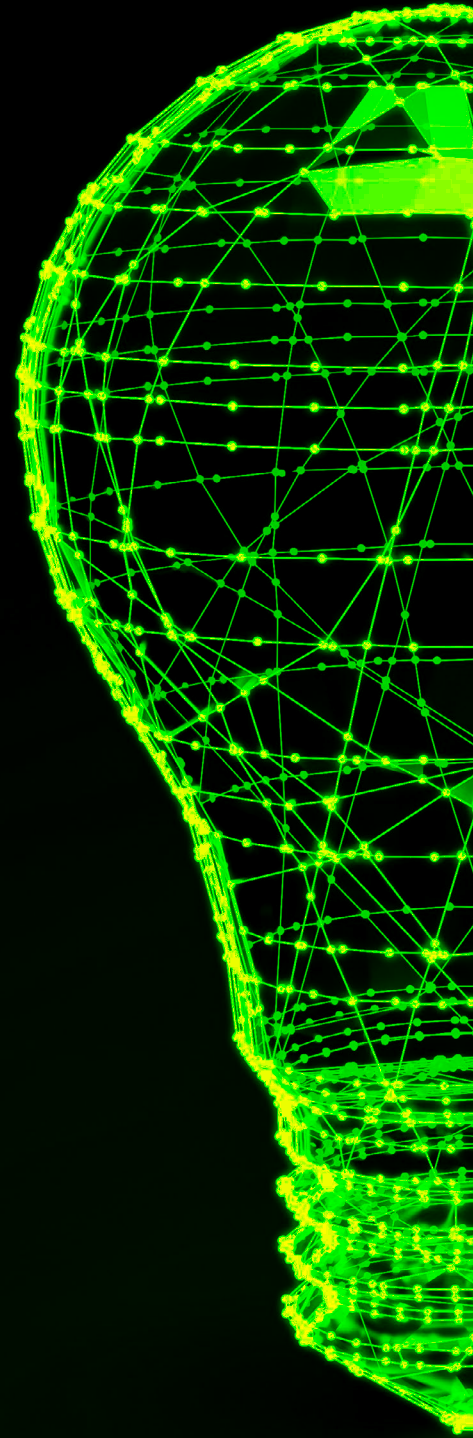
- **Risikoanalyse und Transparenz der Systemabhängigkeiten:** Versicherer sollten ihre CRM-Landschaft regelmäßig auf kritische Abhängigkeiten prüfen – etwa bei Hosting, Datenverarbeitung oder Lizenzmodellen. Beispiel: Ein Versicherer erkennt, dass sein CRM vollständig in US-Rechenzentren betrieben wird und damit unter den CLOUD Act fällt. Daraus ergibt sich Handlungsbedarf hinsichtlich Datenschutzes und Compliance.
- **Exitstrategie und Reversibilität:** Ein zukunftsfähiges CRM-Setup muss eine Exitstrategie beinhalten – also die Fähigkeit, Anbieter zu wechseln oder Systeme eigenständig zu betreiben. Beispiel: Ein Versicherer implementiert ein containerisiertes CRM-Modell, das sowohl in der Cloud als auch On-Premises betrieben werden kann. So bleibt er souverän, auch wenn politische Spannungen eskalieren.
- **Datenhoheit und Verschlüsselung:** Daten sollten so gespeichert und verarbeitet werden, dass sie auch bei Zugriff durch ausländische Behörden geschützt bleiben. Beispiel: Ein Versicherer nutzt clientseitige Verschlüsselung sensibler Kundendaten – nur autorisierte Mitarbeitende können diese entschlüsseln, nicht der Cloud-Anbieter.
- **Vertragsgestaltung und Notfallklauseln:** SLAs und Lizenzverträge mit CRM-Anbietern sollten politische Risiken explizit adressieren. Beispiel: Ein Versicherer verankert in seinen Verträgen Ausstiegsklauseln bei regulatorischen Änderungen, die Datenschutz oder Systemverfügbarkeit gefährden.
- **Multi-Vendor-Strategie und Redundanz:** Statt auf einen einzigen Anbieter zu setzen, kann eine Multi-Vendor-Strategie helfen, Risiken zu streuen. Beispiel: Ein Versicherer nutzt für unterschiedliche CRM-Funktionalitäten (z. B. Marketing Automation, Kundenservice, Vertrieb) verschiedene Anbieter mit regional verteilter Infrastruktur.



Gemeinsam neue Wege gehen

Durch nahtlose Datenintegration, automatisierte Workflows und ein konsequentes Change Management wird aus dem eingangs skizzierten Ideal - Szenario Alltag statt Ausnahme. So schließen Versicherer die Lücke zwischen Traum und harter Realität, begeistern die Kundschaft mit echtem Service und schaffen sich einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

Ein CRM-System kann damit zum Herzstück der Kundenbeziehung in Versicherungen werden – Entscheidend ist ein ganzheitlicher, strategischer Ansatz, der pragmatisch umsetzbar bleibt. Versicherer, die jetzt investieren, schaffen die Basis für personalisierte Kundenerlebnisse, effiziente Abläufe und nachhaltiges Wachstum. Zukunftstechnologien wie KI, Predictive Analytics oder digitale Vertriebsplattformen sind keine entfernte Vision mehr – sondern das nächste Kapitel der CRM-Reise.



Kontakte



Manfred Toews

Director

Phone: +49 89 290367325

Mobile: +49 151 58073319

Mail: mtoews@deloitte.de

Autoren

Severin Purschke

Manager

Marcel Mallwitz

Consultant



Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet führende Prüfungs- und Beratungsleistungen für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeitenden liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken und unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen. Deloitte baut auf eine 180-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 460.000 Mitarbeitenden von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigten haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.