THE AI-READY BOARD

by

Rene Schmidli

Rene Schmidli

René Schmidli, ein Finanzexperte mit über 30 Jahren Investmenterfahrung, deckte bereits 1993 als Finanzanalyst den Technologiesektor ab und begleitete im Jahre 2000 ein Tech-IPO in der Schweiz. Heute arbeitet er selbstständig in verschiedenen Verwaltungsrats- und Beratungsfunktionen. Im Dezember 2024 schrieb er, motiviert von der rasanten Entwicklung bei AI, seine CAS-Arbeit über Generative AI bei Dr. Mateusz Dolata an der Universität Zürich, um eine praxisnahe Betrachtung von KI-Strategie und Governance-Themen in Verwaltungsräten vorzunehmen.

"Chancen von AI überwiegen die Risiken, wenn wir wissen, wie damit umzugehen."

Dr. Rene Cotting

Dr. René Cotting, ein Innovations- und Finanzexperte mit über 30 Jahren Erfahrung in Management- und CFO-Positionen in ABB, SMARTENERGY Group und Edisun Power, agiert als Verwaltungsrat bei Helvetia Group, Patria Genossenschaft und in der Vergangenheit bei Bossard, ABB Schweiz und AVADIS Vorsorge. Nach seiner Arbeitszeit im Silicon Valley leitete er später u.a. die ABB Softwareentwicklungszentren in Bangalore/Krakow, die ABB Technology Management Company und als Chairman des Investment Committees die ABB Technology Ventures.

Die Versicherungsbranche setzt auf AI und AOD-Anwendungen zur Steigerung der Kundenzufriedenheit und Effizienzsteigerung

Rene Schmidli: Lieber Rene; die Versicherungsbranche steht vor grossen Herausforderungen, wie verschiedene neue Studien zeigen. So rangieren Cyber-Angriffe, veränderte Wettereinflüsse, demographische Verschiebungen, sich deutlich verändernde Kundenbedürfnisse oder aber regulatorische und gesetzgeberische Änderungen quasi immer zuoberst. Kosten- und damit Effizienzthemen aber auch stärker personalisierte und auf den Kunden zugeschnittene Dienstleistungen scheinen daher ein Dauerbrenner. Wo und in welchem Umfang siehst Du Potenzial für den Einsatz von Künstlicher Intelligenz (AI), und welche strukturellen Vorteile bietet die Branche dafür?

Dr. Rene Cotting: Die Versicherungsbranche ist wie geschaffen für AI, weil sie von Natur aus datenintensiv ist. Ob bei der Risikoanalyse, der Prämienkalkulation, der Kundeninteraktion oder der Schadenbearbeitung – überall fallen enorme Datenmengen an, die strukturiert, unstrukturiert oder sogar multimodal sind. AI kann diese Daten nicht nur schneller verarbeiten, sondern einerseits auch Muster erkennen, die menschliche Analysten übersehen könnten, und andererseits tiefer in Details hineinzoomen, so dass Frühwarnindikatoren oder unsachgemässe Handlungen schneller erkannt und verfolgt werden können. Hinzu kommt, dass Versicherungen auf Präzision und Effizienz angewiesen sind, um wettbewerbsfähig zu bleiben. AI ermöglicht es uns, Prozesse zu optimieren, ohne die Balance zwischen Kundenorientierung, Kosten, Servicequalität und regulatorischer Konformität zu gefährden. Entscheidend ist jedoch, dass wir die Einführung verantwortungsvoll steuern: Die Einhaltung gesetzlicher und regulatorischer Anforderungen, ethische Standards und menschliche Kontrolle müssen gewährleistet sein, um Vertrauen zu schaffen und nicht leichtfertig zu verspielen.

Rene Schmidli: Lass uns ein wenig ins Detail gehen: Wo genau setzt Helvetia AI ein, und welche strategischen Ziele werden mit diesen Anwendungen verfolgt?

Dr. Rene Cotting: Bei Helvetia verfolgen wir einen ganzheitlichen Ansatz, bei dem AI sowohl kundenseitig als auch intern zum Einsatz kommt, um das Kundenerlebnis zu verbessern und die Effizienz zu steigern. Für unsere Kunden ist etwa unser Chatbot Clara ein sichtbares Beispiel: Clara ermöglicht es den Kundinnen und Kunden, ihre Fragen und Anliegen einfach und direkt zu erfassen und nutzt dabei neueste generative AI-Technologien, um eine hohe Qualität der Antworten sicherzustellen. Dieser Service hat sich schnell zu einem wichtigen Self-Service-Kanal für Helvetia-Kunden entwickelt und unterstützt unsere Marktbearbeitung zusätzlich.

Auch intern kommt AI als Self-Service zum Einsatz: Beispielsweise bietet Helvetia anhand des internen Chatbots Helvi den Mitarbeitenden die Möglichkeit an, generative AI datenschutzkonform im Rahmen ihrer täglichen Arbeit einzusetzen. Dazu kommt AI in verschiedenen Schlüsselprozessen zur Anwendung; so zum Beispiel in der Schadenabwicklung, der Betrugsbekämpfung oder dem Underwriting. Wie genau? Indem AI-Technologien mit automatisierten optischen Dokumentenverarbeitungssystemen (AOD) kombiniert werden, und so grosse Datenmengen analysiert, historische und aktuelle Informationen schneller verarbeitet und Muster erkannt werden, die für das menschliche Auge nicht unbedingt offensichtlich sind. Dies ermöglicht es, Risiken präziser zu bewerten, Anträge effizient zu prüfen und individuellere Versicherungsangebote zu erstellen. All dies führt dazu, dass wir schlussendlich nicht nur die Kundenzufriedenheit dank personalisierten Angeboten verbessern, sondern hilft der Versicherungsbranche, insgesamt effizienter zu sein, die Risiken besser zu managen und damit kostengünstige Produkte anzubieten.

Zusammenfassend können wir somit festhalten, dass der strategische Fokus typischerweise auf drei Säulen liegt: Verbesserung der Kundenerfahrung durch Personalisierung, Effizienzsteigerung durch Automatisierung, und Minimierung von Risiken durch präzisere Analysen. Dabei werden Anwendungen priorisiert, die skalierbar sind und gleichzeitig regulatorische Anforderungen erfüllen.

Rene Schmidli: Generative AI wie GPT-basierte Systeme wird im Kundendialog immer populärer. Welche Chancen siehst Du darin, und wie begegnet man den Risiken, die solche Systeme mit sich bringen?

Dr. Rene Cotting: Generative AI bietet enorme Chancen, insbesondere in der Kundeninteraktion. Sie ermöglicht einen 24/7-Service, der nicht nur in mehreren Sprachen verfügbar ist, sondern auch kontextbezogen und empathisch auf individuelle Bedürfnisse eingeht – ein klarer Wettbewerbsvorteil.

Ich bin immer wieder erstaunt, wie beispielsweise unser Chatbot Clara meine Anfrage mit einfachen Worten zusammenfasst, eine Bestätigung verlangt und dann sich beim Abschluss des Gesprächs auch noch die Zeit nimmt, «einen schönen Tag oder Abend» zu wünschen.

Der Vorteil ist, dass ein Kunde somit sofort Antworten auf seine Fragen erhält und nicht wie früher oft in eine endlose Warteschlaufe am Telefon gerät, bis er sein Anliegen anbringen kann. Kunden erwarten heute schnelle, präzise Antworten, und AI kann hier eine sehr hohe Qualität liefern, während sie gleichzeitig die Kosten für einfache Fragen senkt und komplexere Fälle an unsere Berater weiterleitet.

Die Risiken liegen jedoch in der Natur der Technologie: Generative Modelle können „halluzinieren“ oder Antworten geben, die zwar plausibel klingen, aber inhaltlich falsch oder irreführend sind. Um das zu verhindern, müssen mehrere Schutzmassnahmen ergriffen werden: präzises Prompt-Engineering, Content-Filter, die sensible Themen blockieren, Weiterleiten an menschliche Experten bei unsicheren Antwortmöglichkeiten und kontinuierliches Monitoring durch AI-Experten. Vertrauen muss immer wieder erarbeitet werden; dies wird erreicht, wenn Kunden merken, dass sie korrekte und verlässliche Antworten bekommen und wieder ‘zurückkehren’ – das ist unser oberstes Ziel.

Rene Schmidli: Beim Underwriting oder Pricing sind AI-Entscheidungen oft komplex. Warum ist die Erklärbarkeit dieser Modelle für Versicherungsgesellschaften so zentral, und wie wird das sichergestellt resp. umgesetzt?

Dr. Rene Cotting: Erklärbarkeit ist im Underwriting essenziell, weil Versicherungsgesellschaften nicht nur gegenüber unseren Kunden, sondern auch gegenüber Aufsichtsbehörden wie die FINMA und internen Stakeholdern Rechenschaft ablegen müssen. Kunden wollen verstehen, warum eine Prämie oder eine Ablehnung zustande kommt – das schafft Vertrauen und reduziert Konflikte. Gleichzeitig verlangen Regulierungsstandards wie Solvency II oder der EU Artificial Intelligence Act nachvollziehbare und auditierbare Entscheidungsprozesse.

Versicherungsgesellschaften setzen daher auf hybride Modelle, die die Präzision von Deep Learning mit der Nachvollziehbarkeit regelbasierter Systeme kombinieren. Zum Beispiel erstellt ein AI-Modell basierend auf neuronalen Netzen das Risikoprofil des Antragstellers und berechnet eine Risikowahrscheinlichkeit. Ein regelbasiertes System entscheidet anschliessend – auf der Basis von historischen Daten, Einflussfaktoren, Schwellenwerte und Policeninformationen, ob eine manuelle Prüfung erforderlich ist. Regelmässige Audits und ein internes Reporting-System stellen sicher, dass die angewendeten Modelle effektiv, effizient und transparent bleiben. Ohne hohe Erklärbarkeit wäre AI im Underwriting ein Risiko, das wir nicht eingehen wollen.

Rene Schmidli: Historische Daten können Vorurteile oder Ungleichheiten enthalten. Wie können Versicherungsgesellschaften sicherstellen, dass AI-Systeme solche Verzerrungen nicht verstärken?

Dr. Rene Cotting: Bias in Trainingsdaten ist ein kritisches Thema, nicht nur aus ethischer, sondern auch aus rechtlicher Sicht. Wenn historische Daten etwa systematisch bestimmte Gruppen – sei es nach Geschlecht, Alter, Herkunft oder Wohnort – benachteiligen, kann AI diese Muster übernehmen und verstärken. Der Ansatz muss deshalb immer mehrstufig sein: Zunächst sind die Trainingsdaten mit statistischen Methoden auf Verzerrungen zu analysieren, etwa durch Fairness-Metriken wie „Demographic Parity" oder „Equal Opportunity". Findet man Auffälligkeiten, ist entweder die Datenbasis anzupassen, indem z.B. unterrepräsentierte Gruppen gezielt ergänzt werden, oder die Modellgewichte sind anzupassen, um Diskriminierung zu minimieren. Ein Beispiel: In der Fahrzeug-Versicherung könnten bestimmte Postleitzahlen in der Vergangenheit höhere Prämien ausgelöst haben, weil in dieser Gegend die Strassen zu eng oder die Geschwindigkeitsbegrenzung zu hoch war, so dass es immer wieder zu Unfällen kam. Falls diese Risiken in der Zwischenzeit beseitigt wurden, z.B. dank Vergrösserung der Strassen oder Lichtsignalen, darf sich dies nicht auf die heutigen Prämien niederschlagen, d.h., solche Fälle müssen aktiv korrigiert werden. Bias-Überprüfung und -Korrektur sind deshalb in jeder AI-Governance einzubetten, die AI-Systeme durch unabhängige Audits laufend auf systematische Fehler oder Verzerrungen zu überprüfen und die Ansätze kontinuierlich zu verbessern. Fairness ist kein Nice-to-have, sondern eine Grundvoraussetzung und ein «Must-have».

Rene Schmidli: Automatisierte Schadenprüfung verspricht Schnelligkeit und Effizienz. Wie stellt man sicher, dass dabei Fairness und Transparenz nicht auf der Strecke bleiben?

Dr. Rene Cotting: Automatisierung in der Schadenbearbeitung ist ein sehr relevanter Aspekt, weil sie Kunden schnellere Auszahlungen ermöglicht und interne Ressourcen freisetzt. Aber Geschwindigkeit darf nicht zulasten von Gerechtigkeit gehen. Die Systeme basieren auf klar definierten Regeln, die jeden Entscheidungsschritt dokumentieren – von der Schadenmeldung bis zur Bewilligung. Zum Beispiel können Dokumente wie Schadensmeldungen automatisch gescannt, klassifiziert und relevante Daten (z. B. Namen, Policennummern, Schadensdetails) extrahiert werden. Einige Versicherungen verwenden auch bereits Bilderkennungs-AI, um Schäden an Fahrzeugen automatisch zu bewerten, indem AI-gestützte «AOD-Bilder» von Unfallschäden (z. B. via Smartphone-Apps) ausgewertet und direkt Schadenssummen geschätzt werden. Die Algorithmen sind dabei so zu gestalten, dass sie nachvollziehbare Kriterien wie Schadensart, -umfang und Reparaturkosten anwenden. Transparenz soll auch durch Kommunikation

geschaffen werden: Kunden sollen eine verständliche Erklärung erhalten, warum eine Entscheidung getroffen wurde. Gleichzeitig bleibt der Mensch in der Schleife – bei komplexen oder sensiblen Fällen, etwa bei Personenschäden, hier sollen immer Experten die Ergebnisse prüfen. Fairness soll somit dank verschiedenen Massnahmen gesichert werden: Regelmässige Audits mittels Stichproben und die systematische Analyse von Kundenbeschwerden. Hier ist wichtig, dass das Finden eines "Fehlers" nicht als immaterielle Ausnahme, sondern als "potential tip of the iceberg" gesehen wird, um Risiken zu erkennen und das AI-System zu verbessern.

Rene Schmidli: AI-Systeme sind attraktive Ziele für Cyberangriffe. Wie schützt die Versicherungsbranche ihre Modelle vor Manipulation oder Datenmissbrauch?

Dr. Rene Cotting: Cybersecurity ist ein zentraler Baustein jeder AI-Strategie, denn ein kompromittiertes System könnte Vertrauen und Datenintegrität zerstören. Führende Versicherungen setzen auf mehrere Schutzschichten: Erstens sollten Schnittstellen durch verschlüsselte APIs und rollenbasierte Zugriffskontrollen gesichert werden, sodass nur autorisierte Nutzer auf sensible Daten zugreifen können. Zweitens können Angriffsflächen durch robustes Prompt-Engineering minimiert werden, um etwa Prompt-Injection-Angriffe zu verhindern. Drittens empfehlen sich regelmässige Penetrationstests, um Schwachstellen proaktiv zu identifizieren. Als Beispiel: Betrugserkenungsmodelle sollten so konzipiert sein, dass sie Anomalien in Echtzeit melden, ohne sensible Kundendaten offenzulegen. Ergänzend sind Notfallpläne wichtig, die im Worst-Case-Szenario eine schnelle Abschaltung oder Isolation kompromittierter Systeme ermöglichen. Cybersecurity ist kein einmaliges Projekt, sondern ein kontinuierlicher Prozess, der mit der Bedrohungslage wächst und besonders in der datenintensiven Versicherungsbranche höchste Priorität haben sollte.

Rene Schmidli: Wenn eine AI eine falsche Entscheidung trifft – etwa eine ungerechtfertigte Ablehnung –, wer ist dann haftbar?

Dr. Rene Cotting: Die Grundhaltung ist klar: Die letzte Verantwortung liegt immer beim Menschen. AI ist ein Werkzeug, kein autonomer Akteur, trotz der neuesten Entwicklungen wie "Agentic AI" mit AI-Agenten, welche 'selbständig agieren' können. Deshalb etablieren wir eine robuste Governance-Struktur, die Rollen und Verantwortlichkeiten eindeutig definiert, und dies auch in einer internen Richtlinie festhält. Zum Beispiel: Wenn ein AI-gestütztes System eine Schadenmeldung ablehnt, wird diese Entscheidung immer von einem Mitarbeitenden validiert, bevor sie wirksam wird. Sollte ein Fehler passieren, liegt die Haftung bei der Helvetia als Unternehmen, nicht bei der AI selbst. Um solche Fälle zu minimieren, setzen wir auf strenge Qualitätskontrollen, etwa durch Stichproben und Feedbackschleifen. Vollautomatisierte Entscheidungen ohne menschliche Prüfung erlauben wir nur in klar abgegrenzten, risikoarmen Szenarien, wie etwa der Bearbeitung standardisierter Motorfahrzeug-Schäden. Diese Vorsicht schützt uns und unsere Kunden gleichermassen.

Rene Schmidli: Mit Regulierungen wie dem Datenschutzgesetz (DSG) oder dem EU AI Act wird der Rahmen für AI enger. Wie können Versicherungen sicherstellen, dass sie «compliant» bleiben?"

Dr. Rene Cotting: Die regulatorische Landschaft ist komplex, aber sie bietet auch eine Chance, Vertrauen zu schaffen. Versicherungen sollten idealerweise ein interdisziplinäres Team aus Juristen, Datenschutzexperten, Ethikern und Technologen bilden, das neue Vorschriften wie den DSG oder den EU Artificial Intelligence Act kontinuierlich analysiert oder auch die Aufsichtserwartungen der FINMA berücksichtigen. AI-Systeme müssen systematisch klassifiziert werden – etwa nach Risikostufen – und entsprechend dokumentiert werden und "einsehbar sein". Auch der Entwicklung von AI-Anwendungen und deren unabhängiger Überprüfung sollte Beachtung geschenkt werden. Hochriskante Anwendungen, wie automatisierte Underwriting-Entscheidungen, sollten besonders strengen Audits und Transparenzpflichten unterliegen. Ein Beispiel: Für den DSG müssen Datenverarbeitungsprozesse so angepasst

werden, dass Kunden jederzeit wissen, wie ihre Daten genutzt werden, und ihre Einwilligung aktiv erteilen müssen.

Investitionen in Schulungen, kontinuierliche Weiterbildungen und ethische Richtlinien sind deshalb sehr wichtig, damit Teams die regulatorischen Anforderungen nicht nur verstehen, sondern auch proaktiv umsetzen können. So bleiben Versicherungen nicht nur compliant, sondern auch flexibel für künftige Änderungen im Regulierungsumfeld.

Rene Schmidli: Helvetia nutzt AI-Modelle wie GPT von externen Anbietern. Wie werden die Vorteile gegen die Risiken einer möglichen Abhängigkeit abgewogen?

Dr. Rene Cotting: Externe AI-Modelle sind ein Booster für Innovation, weil sie uns Zugang zu State-of-the-Art-Technologien geben, ohne dass wir alles selbst entwickeln müssen. Gerade bei generativer AI, wie den GPT-Modellen, profitieren wir von deren Sprachfähigkeit und Skalierbarkeit, etwa für Clara oder Helvi. Allerdings sind wir uns der Risiken bewusst – sei es ein Vendor-Lock-in, plötzliche Preisänderungen oder Abhängigkeit von fremder Infrastruktur. Deshalb verfolgen wir eine pragmatische Strategie: Erstens setzen wir auf modulare Architekturen, die es uns erlauben, Anbieter zu wechseln, falls nötig. Zweitens behalten wir die volle Kontrolle über unsere Daten und speichern sie ausschliesslich in sicheren, datenschutzkonformen Umgebungen. Drittens evaluieren wir kontinuierlich Alternativen, etwa Open-Source-Modelle oder Eigenentwicklungen für weniger komplexe Anwendungen. So nutzen wir die Stärken externer Partner, ohne unsere strategische Autonomie zu gefährden.

Rene Schmidli: AI erfordert Mut, aber auch Vorsicht. Wie entscheidet Helvetia, wann sie innovativ vorprescht und wann sie zurückhaltender agiert?

Dr. Rene Cotting: Die Balance zwischen Innovation und Risikoabsicherung ist eine der grössten Herausforderungen für Versicherungen. Ein bewährtes Entscheidungsmodell berücksichtigt drei Kriterien: den potenziellen Mehrwert für Kunden und Unternehmen, die Qualität der verfügbaren Daten und das Risikoprofil der Anwendung. In Bereichen mit hohem Mehrwert und geringem Risiko – etwa der Automatisierung von Standardanfragen – können Unternehmen schnell und mutig vorgehen. In sensiblen Bereichen wie dem Underwriting, Betrugserkennung oder der Schadenbearbeitung empfehlen sich Pilotprojekte in kontrollierten Umgebungen, um Learnings zu sammeln, bevor skaliert wird. Als Beispiel: Betrugserkennung sollte zunächst in einer Sandbox getestet werden, bevor sie produktiv geht, um Fehlalarme zu minimieren. Diese strukturierte Herangehensweise erlaubt es Versicherungen, innovativ zu sein, ohne leichtsinnig zu handeln und einen schwer zu reparierenden Reputationsschaden davonzutragen.

Idealerweise können AI-Ethik-Experten Grenzfälle prüfen und Empfehlungen abgeben. Wir haben hierzu bei der Helvetia zwei interne Experten als “Digital Ethics Specialists” ausgebildet und setzen sie in kritischen Fällen ein. Die schlussendliche Entscheidungsverantwortung bleibt jedoch bei den Geschäftsverantwortlichen; was den Vorteil hat, dass diese sich im Bereich von AI-Chancen und -Risiken immer weiterbilden und die Verantwortung nicht abschieben können.

Rene Schmidli: AI bringt Kosten, Komplexität und Risiken mit sich. Welche Kriterien überzeugen, dass sich die Investition trotzdem lohnt?

Dr. Rene Cotting: Für uns ist AI dann gerechtfertigt, wenn sie einen klar messbaren positiven Mehrwert schafft – sei es durch höhere Kundenzufriedenheit, geringere Kosten und/oder bessere Risikosteuerung. Wir definieren für jedes AI-Projekt spezifische KPIs, etwa die Reduktion der Bearbeitungszeit in der Schadenmeldung oder die Steigerung der Abschlussquote durch personalisierte Angebote. Ein Beispiel: Unsere automatisierte Schadenbearbeitung hat die Auszahlungszeit für einfache Fälle deutlich gesenkt, was Kunden begeistert und uns wettbewerbsfähiger macht. Um Risiken zu managen, setzen wir auf Sandbox-Tests, iterative Rollouts und kontinuierliches Monitoring. AI darf kein Selbstzweck sein

– sie muss einen spürbaren Impact haben, sonst bleibt sie ein teurer Proof of Concept. Gleichzeitig kalkulieren wir Risiken bewusst ein, weil Stillstand in unserer Branche keine Option ist.

Rene Schmidli: Lieber Rene, vielen Dank für dieses Gespräch. Ich denke, wir haben nun ein umfassendes Bild davon bekommen, wie Versicherungen wie Helvetia AI strategisch, verantwortungsvoll und kundenorientiert einsetzen können.

Dr. Rene Cotting: Es war mir eine Freude, danke für die anregenden Fragen. Ich hoffe, wir konnten aufzeigen, dass AI in der Versicherung nicht nur Technologie, sondern auch Vertrauen und Verantwortung bedeutet. Die Branche hat grosses Potenzial, durch den klugen Einsatz von künstlicher Intelligenz sowohl die Effizienz zu steigern als auch das Kundenerlebnis zu verbessern.