

Beyond insurance 2030: Neue Rollen für Versicherer im branchenübergreifenden Wettbewerb

Raphael Stadlhofer ist CEO der Life & Home Österreich Versicherungsaktiengesellschaft, einem der größten Lebens- und Kompositversicherer Österreichs. Als er den Posten antrat, kurz nach der Finanzkrise, war er einer der jüngsten Versicherungsmanager in Österreich. Damals war es gar nicht gut um die Life & Home Österreich bestellt. Seit seinem ersten Arbeitstag hat sich allerdings viel verändert. Bei Life & Home Österreich, aber auch in der Versicherungswirtschaft allgemein und auch in vielen anderen Bereichen des alltäglichen Lebens, resümiert er an diesem Morgen. Die Life & Home Österreich ist seit seiner Übernahme wesentlich schlanker und effizienter aufgestellt, weshalb er sich bei Shareholdern und Analysten großer Beliebtheit erfreut. Dieser Morgen ist kein Morgen wie jeder andere, denn die Geschäftszahlen für das Jahr 2018 liegen bereit und müssen in der auf 10 Uhr anberaumten Hauptversammlung

präsentiert werden. Er freut sich auf den Termin, es war ein erfolgreiches Jahr, die Zahlen sprechen eine eindeutige Sprache. Es ist ihm gelungen, durch einen radikalen Umbau der Vertriebsstruktur mit Life & Home Österreich alle Verkaufsrekorde zu brechen. Heute möchte er die Einführung einer führenden CRM Software verkünden, die zusätzliche Verkaufserfolge verspricht. Natürlich ist das eine substanzielle Investition, aber die Digitalisierung hat eben auch vor der Versicherungsindustrie keinen Halt gemacht. Und die Vorteile liegen klar auf der Hand, die Produkte der Life & Home Österreich können noch schneller an die jeweiligen Verkaufskanäle angebunden werden. Auch der Vertrieb sieht mittlerweile die Vorteile eines modularen, vereinheitlichten und digitalen Verkaufsansatzes. Der Erfolg der Softwarelösung ist auch seinem Geschick zu verdanken, alle internen Stakeholder von Anfang an mit in die Entwicklung der Software einzu-

beziehen – die Verkaufszahlen müssen also steigen. Und für die Kunden hätte dies schließlich auch nur Vorteile, diese würden ja von noch mehr Absicherung durch Life & Home Österreich profitieren. Befragt wurden die Kunden vorab zwar nicht, aber so ein umfassendes Angebot bekommen die Kunden bei keiner anderen Versicherung.

Der Verkehr fließt zäh an diesem Morgen, aber Herr Stadlhofer hat ausreichend Zeit eingeplant. Bei so einem wichtigen Termin wie der Hauptversammlung, kommt man lieber pünktlich. Vorsichtshalber ruft er allerdings noch kurz seine Assistentin an und gibt Bescheid. An der Kreuzung angekommen, sieht er, warum es nicht voranging: Zwei verunfallte Wagen blockieren die Fahrbahn. Die Polizei ist schon da und macht Fotos. Eine Frau mit zwei Kindern und ein junger Mann tauschen Informationen aus. Na, hoffentlich gut versichert! Um den Beteiligten unter-

Foto: Archiv



Prof. Dr. Peter Maas, Mitglied der Geschäftsleitung I.VW-HSG und Management-Professor an der Universität St. Gallen

Foto: Archiv



Lukas Fischer, Projektleiter und Doktorand am I.VW-HSG

Foto: Archiv



Christopher Schumacher, Projektleiter und Doktorand am I.VW-HSG

Foto: Archiv



Martin Bieler, Projektleiter und Doktorand am I.VW-HSG

stützend zur Seite zu stehen, hält er kurz an und empfiehlt ihnen die SchadenApp eines Drittanbieters. Die Parkplatzsuche auf dem Veranstaltungsgelände vergeht heute vergleichsweise schnell, doch wo genau war die Pressekonzferenz nochmal? Nach kurzem suchen findet er seinen Notizzettel. Na, dann mal los.

Wien, 2030

Es ist ein ganz normaler Dienstagmorgen. Bereits vor dem Zähneputzen habe ich über meine virtuelle Assistentin ein autonomes e-Auto per Sprach-eingabe bestellt, damit es pünktlich um halb 8 unten vor der Türe steht. Während des Zähneputzens erinnert mich meine virtuelle Assistentin daran, dass ich mit der Zahnbürste noch ein wenig länger auf den unteren rechten Backenzähnen verharren soll. Ein Hoch auf die Technik!

Bevor ich zur Arbeit gehe, besuche ich zunächst meine Mutter, sie hatte sich beim Skiurlaub letzte Woche das Bein gebrochen und liegt nun im Health Center. Es war ein komplizierter Bruch, doch einer der führenden Chirurgen der Welt aus Boston hat die Operation per FernOP durchgeführt. Im Health Center war ich auch schon. Man fühlt sich wirklich gut aufgehoben, bekommt dort nicht nur die notwendigste Verpflegung, sondern die optimale Behandlung und auch langfristig orientierte

Hilfestellung bei der Rehabilitation. Irgendwie menschlich. Als das autonome e-Auto mich zum Health Center fährt, denke ich darüber nach, wie viel sich doch verändert hat. Verkehrsunfälle gibt es keine mehr – wie auch, seit einem Jahr sind nur noch autonome Fahrzeuge zugelassen, die miteinander kommunizieren und jegliche Kollisionen vermeiden können. Allerdings brennt am Ende der Straße eine Wohnung. Das passiert leider immer noch ab und an. Von der Schadenabwicklung werden die Bewohner jedoch fast nichts mitbekommen. Gegenstände in Wohnräumen werden ohnehin automatisch registriert. Im Schadenfall bekommt die Versicherung das Inventar mitgeteilt und veranlasst eine entsprechende Auszahlung. Über eine App bekommen die Geschädigten zusätzlich die Option, sich neue Einrichtungsgegenstände direkt neu zu bestellen.

Dass es einmal so kommt, hat sich im Jahr 2019 keiner vorstellen können. Ich habe ja selbst nicht geglaubt, dass sich die Versicherungsbranche so radikal transformieren könnte. Klar, InsurTechs waren ein erstes Indiz, aber Versicherung schien einfach ein Produkt zu sein, das viel zu komplex war und viel zu sehr auf persönlicher Beratung beruhte, um es einfach so in digitale Prozesse einzubetten. Doch dann begannen die Kunden sich individuelle Versicherungspakete durch punktuelle,

flexible Lösungen vollkommen selbst zusammenstellen, sich zu organisieren und sich schließlich Peer-2-Peer (P2P) in Genossenschaftsverbänden zusammenzuschließen. Zum Glück hatte ich damals den richtigen Riecher, als es mit der Life & Home Österreich immer weiter rasant bergab ging und ich vor 8 Jahren das Startup «Beyond Insurance» gründete. Der Ansatz war eigentlich recht einfach. Ich hatte mich zusehends gefragt, wie das entstehende Spannungsfeld zwischen Vertrauen, Transparenz und Privatsphäre nachhaltig, aber explizit unter Einbezug neuester technischer Entwicklungen abgebildet werden kann, ohne dabei das primäre Bedürfnisse des Kunden nach Prävention und Versicherungsleistungen im Schadenfall aus den Augen zu verlieren. «Beyond Insurance» versteht sich seither als kundenorientierter genossenschaftlicher Versicherer, welcher eingebunden in ein Tech-Ökosystem, immer Zugriff auf neueste technologische Standards hat, ohne dabei sensible Daten preiszugeben. So profitieren Kunden von einem ganzheitlichen, nahtlosen und dennoch gewissenhaften Serviceerlebnis. Risiken, wie Diskriminierung von einzelnen Risikogruppen, haben einfach überhandgenommen, als sich Tech-Konzerne vermehrt in der Versicherungsindustrie engagierten, um Renditepotentiale abzuschöpfen. Kleine Dinge des alltäglichen Lebens werden zwar nach wie vor von Tech-Playern am Point of Sale

abgesichert, aber das sind unter 5% des gesamten österreichischen Beitragsvolumens. Um das Versprechen nach Vertrauen, Transparenz und Privatsphäre zu gewährleisten, arbeitet «Beyond Insurance» mit diversen Menschenrechtsorganisationen und NGOs zusammen, die von Anfang an bei der Produkt-/Algorithmenentwicklung mit eingebunden werden. Transparent eben.

Wie naiv wir damals doch waren, zu glauben, Kundenbedürfnisse mit Inside-Out Produkten bedienen zu können. Der Kunde denkt nicht Sparten, sondern in Bedarf. Insbesondere unsere Sprache war damals haarsträubend, obgleich die Sprache das unmittelbarste Spiegelbild der Denkweise eines Unternehmens ist. Vertrieb? Ich habe mich damals immer schon gefragt, wer soll hier vertrieben werden? Der Kunde? Abschluss? Für den Kunden fängt der Vertrag doch erst an. Solche Begriffe gibt es bei «Beyond Insurance» nicht mehr. Im Nachhinein kann man da wirklich nur lachen!

Die digitale Disruption ist unausweichlich, oder?

Gesellschaftliche Umbrüche sind allgegenwärtig und manifestieren sich in konstanten Veränderungen unserer alltäglichen Verhaltensweisen. Was gestern noch futuristisch erschien, ist heute bereits Realität, teilweise sogar schon überholt und anachronistisch. Beispiele unterschiedlichster Couleur aus der Unternehmenswelt verdeutlichen wie bisweilen rasant diese Entwicklung voranschreitet und kaum Gesellschaftsbereiche oder Branchen auszulassen vermag. Banken, Einzelhandel und Musikindustrie sind gleichermaßen betroffen, um nur einige wenige zu nennen. Viel zitierte und zumeist amerikanische Referenzen sollen verdeutlichen, dass diese Umbrüche meist nur auf einen Faktor, die Digitalisierung, zurückzuführen sind. Google, Amazon, Facebook und Apple, auch GAFA abgekürzt, kursieren

durch die Gazetten dieser Welt und werden auch innerhalb der Versicherungsindustrie «wie die Sau durchs Dorf getrieben». Die darin beschriebenen Szenarien sind häufig ähnlich charakterisiert und suggerieren zumeist eines: The winner takes it all.

Auch die gesamte Versicherungsindustrie. Die Dystopie scheint perfekt zu sein. Und alternativlos. In diesen Entwürfen ist kein Platz mehr für Versicherungen, die klassisches Versicherungsgeschäft betreiben, außer sie werden selbst zum Tech-Konglomerat. Möglichkeiten für diese Tech-Transformation gibt es deshalb zu genüge, angefangen von Artificial Intelligence über Blockchain und InsurTechs bis hin zu Virtual Reality. Dass diese neue Welt jedoch auch Chancen bietet, die weit über die Digitalisierung hinausgehen, thematisiert heutzutage kaum noch jemand. Im Dunst all dieser Buzzwords und Multioptionalität ist die hilfreichste Managementfähigkeit heutzutage womöglich der Fokus und die Rückbesinnung auf die ursprünglichste aller Versicherungsaufgaben: Die Absicherung der Individuen und des Gemeinwohls. Zweifelsohne ist die Digitalisierung bis 2030 zentraler Bestandteil unserer Gesellschaftsentwürfe, doch wir verstehen die *Digitalisierung* vielmehr als *Enabler* dieses Umbruchs. Die *Treiber*, das sind die *Konsumenten* selbst.

Wer immer Zukunftsprognosen skizziert, sieht sich der Herausforderung ausgesetzt, einen Spagat zwischen dem bereits Bekannten und dem radikal Neuen zu wagen, ist dabei aber stets angehalten die Fiktionen so zu gestalten, dass sie anschlussfähig ist, um nicht als Sonderling abgetan zu werden. Kein einfaches Unterfangen für Wissenschaftler, die sich häufig nur mit der Erstellung vergangenheitsbezogenen empirischen Belegen von Phänomenen beschäftigen. In diesem Beitrag wagen wir allerdings den Blick in die Zukunft und wollen einen Perspektivwechsel vornehmen, der eine utopische Fiktion beinhaltet und zum Nachdenken anregen soll. Utopien kennzeichnen sich durch den Entwurf einer fiktiven und meist positiven Gesellschaftsordnung.

Neues Rollenverständnis: Versicherung als gesellschaftliches Frühwarnsystem

Die Welt verändert sich stetig. Während einige Entwicklungen natürlichen Ursprungs sind, gibt es wiederum andere, die kulturell hervorgerufen werden. Obwohl bisweilen teilweise widersprüchlich verwendet, versteht man unter dem Begriff Natur gemeinhin alle jenes, was nicht vom Menschen geschaffen wurde. Kultur hingegen, beschreibt die vom Menschen hervorgerufene Lebenswelt (Arbeitskreis Kultur- und Sozialphilosophie, 2013). Dem gewieften Betrachter fällt bereits an dieser Stelle auf, dass eine saubere Abgrenzung beider Dimensionen nicht mehr eindeutig möglich ist, denn mit Fortschreiten der menschlichen Entwicklung, griff der Mensch verstärkt in die natürliche Sphäre ein, um etwa Rohstoffe zu schürfen oder Ackerbau zu betreiben.

Unlängst verschwimmen also die Grenzen zwischen dem von der Natur Vorgegebenen und dem vom Menschen Geprägten und bilden eine Symbiose. Manche Wissenschaftler beschreiben den Beginn einer neuen epochalen Zeitrechnung, dem Anthropozän, einem Zeitalter in dem der Mensch zu einem der wichtigsten Einflussfaktoren von biologischen, geologischen und atmosphärischen Prozessen aufgestiegen ist (Herchen, 2017). Zudem erlangt der Mensch mit neuen technologischen Errungenschaften wie Gentechnologie (Paál, 2019) oder Nanotechnologie zunehmend die Fähigkeit natürliche Prozesse abzuändern.

Interessanterweise orientieren sich (Rück-)Versicherer bereits an diesen beiden Dimensionen und unterteilen Schäden gemeinhin in «Man-made» und «Naturkatastrophen». Traditionell verursachen Naturkatastrophen weltweit die größten ökonomischen und versicherungstechnischen Schäden (Abbildung 1). Dieses Bild könnte sich schon bald ändern, denn mit Blick auf die aktuelle Risikolandkarte von Swiss Re und des World Economic Forums

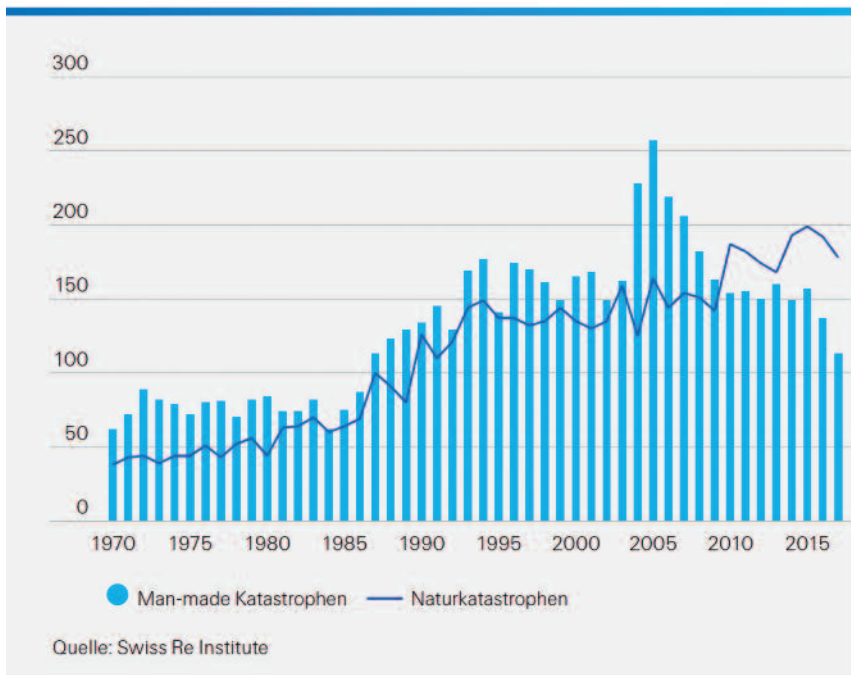


Abbildung 1: Entwicklung von Man-Made Katastrophen und Naturkatastrophen (Swiss Re, 2018a)

Emerging risk themes by potential impact and timeframe

0–3 years

A brave new world? – Emerging geopolitical risk	Towering infernos – combustible cladding	The dangers of shiny objects – tech hypes, fails and fraud
A slow poison – the erosion of risk diversification	You pollute it, you own it – environmental liability and insurance	Funny money? – Do we need to worry about cryptocurrencies?
		Who's on watch – colliding ships
		Faking it – the business of counterfeit medicine

> 3 years

Asbestos reloaded – USD 100 billion in losses and counting	Eyes wide shut – the world is sleeping less	The plastic in our veins – health risks from tiny particles
Coming back to bite us – lurking cyber risks	Paradise lost – the price of ecosystem services	Your printed heart – longer lives for artificial organs?
Algorithms are only human too – opaque, biased, misled	Dumbed down – is digitisation undermining human skills?	Inked in – the risk of tattoos
	Fed up? – Uncertain future of monetary policy regimes	

Most affected business areas			Potential impact		
Property	Life & Health	Operations (incl. legal and regulatory)	High	Medium	Low
Casualty	Financial markets				

Abbildung 2: Neu entstehende Risiken mit potentiellen Auswirkungen (Swiss Re, 2018b)

lässt sich feststellen, dass die neu auftretenden Risiken zunehmend vom Menschen verursacht werden (Abbildung 2). Zu nennen sind hier exemplarisch Cyberangriffe, Datenmissbrauch sowie Genmanipulation. Man-made Risiken sind aus Gesellschafts- und Versicherungssicht auch deshalb besonders interessant, weil sie theoretisch vermeidbar wären, denn ohne das Zutun des Menschen, würde sie nicht existieren.

Ein Blick auf die Global Risk Map des World Economic Forum ist wie ein Blick ins Tagebuch der zeitgenössischen Menschheitsgeschichte (Abbildung 3). Immer wieder entstehen neue Risiken und andere verschwinden. Sofern auf Basis dieses Berichts Entwicklungen abzuleiten sind, dann wohl insbesondere, dass ökologische Risiken seit vielen Jahren dominieren und technologische Risiken zunehmen. So verdeutlicht die Studie dramatisch, dass drei der fünf wahrscheinlichsten Risiken und drei der fünf Risiken mit den größten prognostizierten Auswirkungen, ökologisch sind. Unabhängig von beschriebener Zurechenbarkeit, wissen wir aber gleichwohl, dass die uns drohenden globalen Auswirkungen gravierend sein werden (CRO Forum, 2019).

Können wir es uns also wirklich leisten, nicht alles «Menschenerdenkliche» getan zu haben, die Folgen des Klimawandels abzufedern? Welchen Preis bezahlen wir, falls wir nicht umdenken? Fragen die wichtiger werden und sich nicht einfach mit monetären Zuwendungen beantworten lassen, sondern unserer Ansicht nur mit *Engagement*, *Verantwortungsbewusstsein* und *Forschungsinitiativen* – Auch oder gerade durch das Zutun von Versicherungen (Sheehan, 2019).

The Evolving Risks Landscape, 2009 – 2019

Top 5 Global Risks in Terms of Likelihood

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1st	Asset price collapse	Asset price collapse	Storms and cyclones	Severe income disparity	Severe income disparity	Income disparity	Interstate conflict with regional consequences	Large-scale involuntary migration	Extreme weather events	Extreme weather events	Extreme weather events
2nd	Slowing Chinese economy (<6%)	Slowing Chinese economy (<6%)	Flooding	Chronic fiscal imbalances	Chronic fiscal imbalances	Extreme weather events	Extreme weather events	Extreme weather events	Large-scale involuntary migration	Natural disasters	Failure of climate-change mitigation and adaptation
3rd	Chronic disease	Chronic disease	Corruption	Rising greenhouse gas emissions	Rising greenhouse gas emissions	Unemployment and underemployment	Failure of national governance	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Major natural disasters	Cyber-attacks	Natural disasters
4th	Global governance gaps	Fiscal crises	Biodiversity loss	Cyber-attacks	Water supply crises	Climate change	State collapse or crisis	Interstate conflict with regional consequences	Large-scale terrorist attacks	Data fraud or theft	Data fraud or theft
5th	Retrenchment from globalization	Global governance gaps	Climate change	Water supply crises	Mismanagement of population	Cyber-attacks	High structural unemployment or underemployment	Major natural catastrophes	Massive incident of data fraud/theft	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Cyber-attacks

Top 5 Global Risks in Terms of Impact

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
1st	Asset price collapse	Asset price collapse	Fiscal crises	Major systemic financial failure	Major systemic financial failure	Fiscal crises	Water crises	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Weapons of mass destruction	Weapons of mass destruction	Weapons of mass destruction
2nd	Retrenchment from globalization (developed)	Retrenchment from globalization (developed)	Climate change	Water supply crises	Water supply crises	Climate change	Rapid and massive spread of infectious diseases	Weapons of mass destruction	Extreme weather events	Extreme weather events	Failure of climate-change mitigation and adaptation
3rd	Oil and gas price spike	Oil price spikes	Geopolitical conflict	Food shortage crises	Chronic fiscal imbalances	Water crises	Weapons of mass destruction	Water crises	Water crises	Natural disasters	Extreme weather events
4th	Chronic disease	Chronic disease	Asset price collapse	Chronic fiscal imbalances	Diffusion of weapons of mass destruction	Unemployment and underemployment	Interstate conflict with regional consequences	Large-scale involuntary migration	Major natural disasters	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Water crises
5th	Fiscal crises	Fiscal crises	Extreme energy price volatility	Extreme volatility in energy and agriculture prices	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Critical information infrastructure breakdown	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Severe energy price shock	Failure of climate-change mitigation and adaptation	Water crises	Natural disasters

■ Economic ■ Environmental ■ Geopolitical ■ Societal ■ Technological

Source: World Economic Forum 2009–2019, Global Risks Reports.

Note: Global risks may not be strictly comparable across years, as definitions and the set of global risks have evolved with new issues emerging on the 10-year horizon. For example, cyberattacks, income disparity and unemployment entered the set of global risks in 2012. Some global risks were reclassified: water crises and rising income disparity were re-categorized first as societal risks and then as a trend in the 2015 and 2016 Global Risks Reports, respectively.

Abbildung 3: World Economic Forum Global Risk Map (World Economic Forum, 2019)

Und was hat das nun mit Versicherung zu tun? «So wenig wie möglich», würde Nexible, eine zur Munich Re gehörende Versicherungsgesellschaft, nun zur Antwort geben. Wir hingegen sagen: **So viel wie möglich!** Versicherungen können unserer Ansicht nach künftig eine noch viel bedeutendere Rolle in der Gesellschaft einnehmen, als das bloße Ausbezahlen von Schadensummen, wie das Beispiel des Klimawandels verdeutlichen soll. Risiken gehören zum Leben und müssen auf individueller und auf gesellschaftlicher Ebene in Kauf genommen werden, um Fortschritt zu ermöglichen. Versicherer sind also Helfer und Enabler zugleich. Risiken sind qua Definition Ereignisse, die in der Zukunft liegen und Chancen und Gefahren mit sich bringen. Versichern heißt also Zukunft zu denken. Vielmehr

noch, Zukunft zu verstehen und in die Gegenwart zu übersetzen. Dieses Wissen über die Zukunft, könnte unserer Ansicht nach weitaus intensiver genutzt werden. Bisher basiert das zukünftige Denken noch zu sehr auf vergangenheitsbezogenen Daten wie z.B. Sterbetafeln. Ergänzend zu diesem Zukunftsradar kann dann, durch sensible Analyse der entstehenden Schäden, ein Risikoradar entstehen, welches folgenschwere Trends bereits frühzeitig erkennt und für die Gesellschaft in die Gegenwart übersetzt. Ein Mehrwert für Individuen und Gesellschaften, der für die Umsetzung einen Vertrauensvorschuss von Konsumenten benötigt, aber schlussendlich auch Vertrauen erzeugt. Wir sehen in diesem Punkt mit Blick auf das steigende Spannungsfeld von Privatsphäre und

Transparenz ein zentrales Differenzierungspotential gegenüber anderen Konkurrenten im Markt, um sich als vertrauenswürdiger Partner zu positionieren.

Ökosysteme & Plattformen

Bislang sind Märkte häufig anhand von Produkten und/oder Dienstleistungen definiert. Ökosysteme hingegen schaffen neue Märkte mit dem Ziel, Angebot und Nachfrage effizient zusammenzuführen. Sie können völlig branchenunabhängig sein und bieten daher häufig bessere Angebote und Lösungen als herkömmliche Anbieter. Es entstehen sogenannte Netzwerkeffekte. Dabei steigt der Wert eines Ökosystems mit der Größe der Gemeinschaft (Community oder Crowd), die dieses nutzt. Durch die steigende Anzahl an Nutzern

und Partnern kann ein effizienter und kundenzentrierter Austausch sichergestellt werden – je größer die Gemeinschaft, desto größer der individuelle Nutzen. Dadurch können Ökosysteme dabei helfen, das ganzheitliche Kundenerlebnis zu verbessern. Gemessen an ihrer Marktkapitalisierung sind bereits heute 7 der 10 größten Unternehmen der Welt Ökosystem-Anbieter (Alibaba, Alphabet, Amazon, Apple, Facebook, Microsoft und Tencent). Apple bietet seinen Kunden so beispielsweise eine ideale Kombination aus Software (AppStore und Apple Music) und Hardware (iPod, iPhone, iPad, Apple Watch, Apple TV, iMac und MacBook). Daten können bequem in Apples Cloud gespeichert werden, während Geräte problemlos miteinander interagieren. Mit ApplePay etablierte Apple zudem einen eigenen Bezahl-dienst.

Durch Ökosysteme und Plattformen werden Unternehmen zu Marktplätzen mit neuen Geschäftsmodellen. Durch diese Entwicklung haben beispielsweise airbnb und Uber ihre jeweiligen Branchen spektakulär revolutioniert. Uber als größtes Taxiunternehmen der Welt hatte ursprünglich keine eigenen Fahrzeuge. Facebook als bekannteste Social Media Plattform der Welt kreiert keine eigenen Inhalte. Aktuell planen die amerikanischen Großkonzerne Amazon, Berkshire Hathaway und JPMorgan Chase gemeinschaftlich ein eigenes Gesundheits-Ökosystem aufzubauen mithilfe dessen sie ihren Angestellten Produkte und Dienstleistungen im Krankenversicherungs-bereich anbieten möchten (Tracer, 2018). Dieses Ökosystem hätte sodann auf einen Schlag mehrere Hunderttausend Nutzer.

Die Boston Consulting Group (BCG) definiert drei primäre Arten von Ökosystemen (Lang, Von Szczepanski, & Wurzer, 2019). Dabei handelt es sich um Digitalisierungsnetzwerke, Plattformen und sogenannte Super-Plattformen (Abbildung 4). Die Auswahl des

richtigen Ökosystems hängt sowohl von der strategischen Ausrichtung, als auch von den vorhandenen Fähigkeiten innerhalb der Organisation ab. Durch Digitalisierungsnetzwerke lassen sich bereits existierende Produkte und Dienstleistungen mit der Hilfe von externen Partnern digitalisieren. Eine Bank kann so zum Beispiel durch die Öffnung einer API (Application Programming Interface) externe Partner anbinden und so ihre Produkte digitalisieren (lassen). Digitalisierungsnetzwerke sind besonders für Unternehmen mit starkem Produkt Know-How und geringem Bedarf an externen Partnern geeignet. Erfolgreiche Digitalisierungsnetzwerke bieten demnach fortschrittliche Produkte und Dienstleistungen an, integrieren hochentwickelte Soft- und Hardware und schaffen dadurch eine enge Kundenbindung.

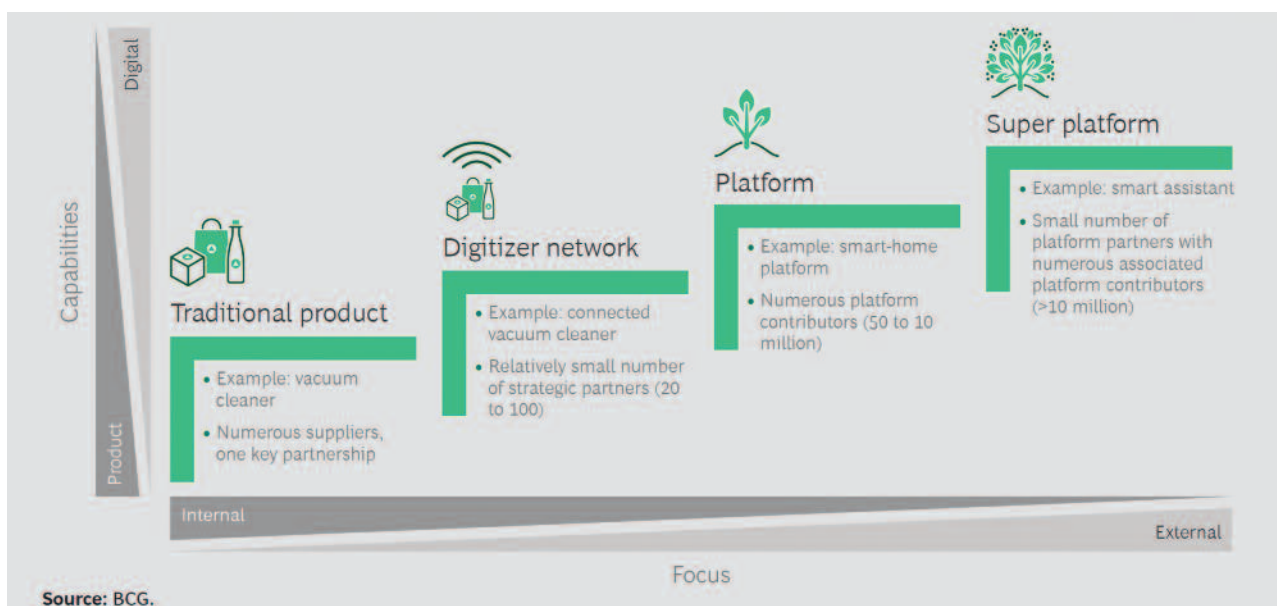


Abbildung 4: Verschiedene Ökosysteme verlangen unterschiedliche Fähigkeiten (Lang et al., 2019)

Für Unternehmen, die Kunden und/oder smarte Dinge miteinander vernetzen möchten, eignen sich *Plattformen*. Die Anzahl der Plattformpartner variiert dabei von mehreren Hundert (z.B. Smart Cities) bis hin zu einigen Millionen (z.B. Social Media). Auch die Einkommensströme der Plattformanbieter unterscheiden sich. Einige Plattformen sind gratis (z.B. Facebook), Streaming-Plattformen (z.B. Netflix) berechnen in der Regel eine monatliche Gebühr und E-Commerce-Plattformen (z.B. eBay) beanspruchen einen prozentualen Anteil des Transaktionsvolumens.

Das Geschäftsmodell vieler Technologieunternehmen basiert ihrem technologischen Vorsprung und ihrer Offenheit für die Zusammenarbeit mit Dritten. Technologie-Startups und etablierte Technologiekonzerne bauen daher häufiger Plattformen auf als Unternehmen anderer Branchen. Nach und nach lernen allerdings auch Unternehmen außerhalb der Technologiebranche die Vorzüge dieser Art Ökosystem kennen und schätzen. Das deutsche Unternehmen QIVICON baut so zum Beispiel mithilfe externer Partner Smart Home Systeme.

Super-Plattformen beschreiben Unternehmen, die mehrere Plattformen in ein voll integriertes Dienstleistungsangebot umwandeln. Hierfür sind stark ausgeprägte digitale Fähigkeiten, Offenheit zur Kollaboration mit externen Partnern sowie eine bereits existierende Plattform als Grundlage notwendig. Zudem wird eine solide Finanzierungsbasis benötigt, um eine Super-Plattform aufzubauen. Aufgrund dieser hohen Anforderungen sind es häufig Technologieunternehmen, die sich für diese Art von Ökosystem entscheiden. Amazon lancierte eine groß angelegte Marketingkampagne, um seinen Sprachassistenten Alexa zu promoten und reduzierte im gleichen Zuge Lautsprecherpreise. Super-Plattformen sammeln häufig Nutzerdaten, um diese durch Zusatzangebote zu monetarisieren (z.B. Werbung). Durch das Sammeln von Daten können auch weitere Produkte und Dienstleistungen auf Nutzervorlieben maßgeschneidert werden.

Tencent nutzt mit seiner App WeChat alle Facetten einer Super-Plattform. Ursprünglich als Kommunikations-App angedacht, lässt sich mit der App heute einkaufen, bezahlen und Geld versenden. Unternehmen können auch mehr als nur ein Ökosystem gleichzeitig nutzen. Amazons Alexa nutzt beispielsweise alle drei beschriebenen, um die Spracherkennung zu verbessern (Digitalisierungsnetzwerk), Applikationen und Fähigkeiten zu erweitern (Plattform) sowie Breite und Nutzungsgrad zu erhöhen (Super-Plattform).

Die Versicherungsbranche läuft der Entwicklung von Ökosystemen noch hinterher. Bisher war die Notwendigkeit zur Veränderung noch nicht groß genug. Immerhin wird vereinzelt schon an den Bereichen «Mobility», «Home» und «Health» gearbeitet. Branchenübergreifend kann geschlussfolgert werden, dass in die Zukunft blickende Unternehmen, die die Vorteile eines Ökosystems für sich nutzen können, stark davon profitieren werden und sich besser im Markt positionieren können.

Vernetzung & Kollaboration

Geografische und Branchengrenzen verlieren in der heutigen vernetzten Welt immer mehr an Bedeutung. Eine stärkere Vernetzung führt unter anderem zu einer Veränderung in der Zusammenarbeit. Neue Ansätze der Zusammenarbeit haben unterschiedliche Zwecke, Strukturen und Ziele, als die der Vergangenheit. Sie sind gekennzeichnet durch die geografische Diversität der Teilnehmer, einer branchenübergreifenden Ausrichtung und fortlaufender Wertschöpfung durch und für Teilnehmer. Auch die Art und Weise wie wir miteinander in Verbindung treten, kommunizieren und zusammenarbeiten verändert sich aufgrund der zunehmenden Globalisierung und des technologischen Fortschrittes. Im heutigen Digitalzeitalter findet Kommunikation nicht mehr nur zwischen Menschen statt, sondern bereits auch schon zwischen *Mensch und Maschine*. So können Besitzer eines Smart Homes beispielsweise von nahezu überall via Mobile Device auf Licht, Heizung und elektronische Haushaltsgeräte zugreifen und diese nach Belieben konfigurieren und kontrollieren. Diese Konnektivität

eröffnet schier endlose Möglichkeiten: Scheinbar futuristische Technologien sind bereits oder werden für viele von uns Teil unseres Alltags. Maschinen werden immer besser darin, ihre Umwelt zu erkennen und miteinander zu interagieren. Diese Entwicklung wird genutzt, um andere Technologien weiter zu verbessern, wie zum Beispiel das autonome Fahren.

Heutzutage sind der Vernetzung fast keine Grenzen mehr gesetzt. Da unsere Häuser, Smartphones und Autos immer «smarter» und vernetzter werden, bilden sich zunehmend komplexe Ökosysteme in allen Bereichen. Unternehmen müssen mit deutlich mehr Partnern zusammenarbeiten, um die vielfältigen Herausforderungen rund um Technologien, Anwendungen, Software und Dienstleistungen zu bündeln. Einige große, komplexe Ökosysteme haben eine Million oder mehr Partner, die zu unterschiedlichen Zeiten zusammenarbeiten. Alle Branchen, auch traditionelle, wie beispielsweise Automobil, Banking, Konsumgüter und Logistik, sind von diesen Veränderungen betroffen. Diese neue Realität kann besonders für große, etablierte Player herausfordernd sein. Die Kunst diese Netzwerke der Zusammenarbeit aufzubauen, zu steuern und ihre Potenzial zu entfalten ist noch immer neues Terrain für viele Unternehmen.

Im gleichen Zug führt eine stärkere Vernetzung auch zu einer zunehmenden Anzahl von Interaktionspunkten und -möglichkeiten in der Nachfrager-Anbieter-Beziehung. Dies kann Unternehmen dabei helfen, produktiver und effizienter zu werden. Konsumenten unterscheiden nicht mehr länger zwischen denen von ihnen gewählten Interaktionskanälen. Eine strikte Trennung von online und offline ist überholt. Stattdessen nutzen sie den Zugangsweg, der ihnen zur Lösung eines Problems am besten geeignet scheint. Diese Entscheidung wird häufig unter Berücksichtigung von Ort, Zeit und Situation getroffen. Es ist Aufgabe der Unternehmen, entsprechend darauf vorbereitet zu sein.

Für die Assekuranz bietet die zunehmende Vernetzung die Möglichkeit zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle. So kann beispielsweise Kundenverhalten mittels Sensoren analysiert werden, um daraus individuelle Risikoprofile abzuleiten und personalisierte Lösungen und Preise anzubieten – eine Art *individualisiertes Risiko-Management in Echtzeit*.

Einen konkreten Anwendungsfall stellen Fitness Tracker, sogenannte Wearables, dar. Mithilfe dieser Fitness Tracker kann die physische Aktivität gemessen werden (z.B. Puls oder zurückgelegte Schritte). Krankenversicherer können Nutzer sensibilisieren, mehr auf ihre Bewegung zu achten, Coachings anbieten oder Belohnungssysteme entwickeln, umso mehr Kontaktpunkte mit den Nutzern zu schaffen. Das Anbieten von auf den Körperdaten beruhende Krankenversicherungslösungen wäre ein denkbarer nächster Schritt. Bislang machen Datenschutz- und Privatsphäre-Bestimmungen dem Plan der Versicherer allerdings noch einen Strich durch die Rechnung.

Fokus auf Konsumentenbedürfnisse

In einer multioptionalen und zunehmend transparenter werdenden Welt, müssen sich Unternehmen mehr denn je an den Bedürfnissen und Erwartungen ihrer Kunden orientieren, um im Markt bestehen zu können. Konsumentenverhalten und Konsumgewohnheiten haben sich in den vergangenen Jahren drastisch verändert. Konsumenten wenden Maßstäbe aus anderen Branchen auf die Assekuranz an. Sie möchten personalisierte, einfache und schnelle Lösungen, die überall und rund um die Uhr verfügbar sind. Sie erwarten Produkte und Dienstleistungen, die auf ihre persönlichen Bedürfnisse maßgeschneidert sind. Nur wenn offensichtliche und latente Bedürfnisse gestillt werden können, erleben Konsumenten eine zufriedenstellende Customer Experience. Dieser, teils gravierende, Wandel kann bis hin zur Veränderung und dem Aufbrechen von Märkten, Geschäftsmodellen und Branchenstrukturen führen. Dadurch findet

eine Verschiebung von reinen Anbietermärkten (unternehmenszentriert) hin zu Nachfragemärkten (kundenzentriert) statt.

Um nicht selbst Opfer der bedrohlichen Umweltveränderungen (z.B. technologischer Fortschritt oder Wettbewerbsdruck) zu werden, müssen Unternehmen Kundenbedürfnisse verstehen und in wertstiftende Angebote und Lösungen umwandeln (können). Ein kundenzentrisches Vorgehen in der Praxis umzusetzen bedarf einiger einschneidender Maßnahmen und eines radikalen Umdenkens auf Ebene des Top-Managements. Die Optimierung interner Strukturen und Prozesse reicht hierfür nicht mehr aus. Stattdessen müssen Führungskräfte alteingesessene Strukturen und Denkmuster aufbrechen und in Frage stellen, auch eine Transformation der Unternehmenskultur zu ermöglichen. Die Schaffung von Customer Value (Kundenmehrwert) und neuer Value Propositions entlang der gesamten Customer Journey muss dabei eine zentrale strategische Rolle einnehmen. Gelingt dies, sind Konsumenten dann nicht mehr länger nur Konsumenten, sondern werden zu partizipierenden Marktteilnehmern. Sie nehmen dabei eine aktive Rolle ein und können sogar in den Wertschöpfungsprozess eingebunden werden.

Durch diese Co-Creation betreiben Unternehmen gemeinsam mit Konsumenten Wertschöpfung. Dieses Vorgehen machen sich schon einige FinTechs und InsurTechs zunutze. Durch die zunehmende Anzahl an Anbietern am Markt, steigt der Wettbewerbsdruck und erschwert die Differenzierung für etablierte Unternehmen. Gerade FinTechs und InsurTechs nutzen diese Schwächen der etablierten Marktteilnehmer und greifen diese auf ihrem eigenen Terrain an (Braun & Schreiber, 2017). Um Kunden für ihre Value Propositions zu gewinnen, nutzen sie typischerweise neue Technologien und schaffen einen differenzierenden Customer Value. Durch die Kombination von Technologie und Kundenzentrierung kreieren sie beispielsweise verständliche Produkte, Transparenz und schnelle Reaktionszeiten. Mobile Devices (z.B. Smartphone und Tablet) und Social Media spielen hierfür eine

wichtige Rolle. Für viele Konsumenten beginnt die Customer Journey bei der mobilen Suche nach Produkten, Dienstleistungen, Preisen, oder Erfahrungsberichten. Datengetriebene Startups nutzen Analyse-Software, um die gesammelten Informationen auszuwerten und in personalisierte Angebote umzuwandeln – auf Kundenbedürfnisse fokussiert.

Erlebnisorientierung schafft individualisierten Wert

Die Gesellschaft verändert sich. Ehemals starke Wertegerüste wie Familie und Religion verlieren zunehmend an Strahlkraft, weshalb dem Individuum mehr Freiraum bleibt, ohne Vorgaben nach der eigenen Identität zu suchen. Zusätzlich verändern Megatrends wie Digitalisierung und Vernetzung das Konsumentenverhalten und befähigen Konsumenten sich in Echtzeit, Peer2-Peer über Qualitätsstandards auszutauschen und eigene Meinungen einzubringen (Maas, Bühler, & Cachelin, 2015; Maas & Steiner, 2018). Dies führt zu einer Verschiebung der Kräfteverhältnisse im ökonomischen Umfeld hin zum Kunden, wodurch Unternehmen Kundenbedürfnisse vermehrt in den Fokus der strategischen Ausrichtung stellen. In diesem neuen Paradigma sind identitätsbildende Angebote wertstiftender für Kunden als Angebote, die sich durch rein technische Komponenten auszeichnen. Customer Experience, d.h. dem Hervorrufen von Kundenerlebnissen, kommt dabei eine zentrale Rolle zu. Erlebnisse besitzen das Potenzial Teil der eigenen Identität zu werden, da sie sich mit anderen Menschen im sozialen Kontext teilen lassen, dadurch langlebiger sind und im Zeitverlauf sogar an Wert gewinnen können (Gentile, Spiller, & Noci, 2007).

Versicherer werden Konsumenten künftig vermehrt in den Fokus ihrer Unternehmung stellen, um durch gezielte Strategien Wert für Konsumenten zu stiften und folglich Konsumentenbedürfnisse zu befriedigen. Doch wie entsteht Customer Value? Customer Value

entsteht insbesondere durch unmittelbare, individuelle und ganzheitliche Erlebnisse des Kunden mit einer Dienstleistung. Erlebnisse des Kunden tragen also zum Wertstiftungsgrad einer Dienstleistung bei, denn Konsumenten bewerten die Dienstleistungen, die sie beziehen, insbesondere durch das subjektiv erlebte (Vargo & Lusch, 2008), positiv wie negativ. Eine zentrale Richtgröße sind dabei die Erwartungen von Konsumenten (Gentile et al., 2007). Erlebnisse sind in diesem Sinne die unmittelbarste Form der Konsumentenwahrnehmung, denn wer etwas erlebt, der übersetzt die Geschehnisse der Umwelt durch Sinneswahrnehmung ins Bewusstsein. Bewusste Konsumenten, die etwas erleben, sind folglich empfänglicher für Eigenschaften der Dienstleistung wie Qualität, Benutzerfreundlichkeit oder Individualität. Auch wenn Forschung und Praxis bei einer konkreten Definition von Erlebnissen bisweilen noch keine eindeutigen Antworten liefern, sind mitunter einige der Ergebnisvariablen bekannt. Beispielsweise können positive Erlebnisse höhere Loyalität und Wiederempfehlungsbereitschaft bei Konsumenten auslösen. Dies stellt einen Paradigmenwechsel dar, der in einer Entwicklung der organisatorischen Ausrichtung von Kundenzufriedenheit hin zu Kundenerlebnissen resultieren wird, denn Zufriedenheit orientiert sich überwiegend an der Erfüllung von Erwartungen. Erlebnisse hingegen, orientieren sich am Übertreffen von Erwartungen, um Begeisterung auszulösen.

Eine zentrale Herausforderung wird dabei sein, dass Konsumentenerwartungen nicht statisch sind, sondern sich kontinuierlich verändern, sei es durch den Vergleich mit anderen Branchen, InsurTechs oder neuen technologischen Standards. Deshalb wird es künftig wichtiger werden, die hohen Standards Anderer zu adaptieren, um nicht zu weit zurückzufallen. Auch wenn bisher in Bezug auf den Erlebnischarakter ein Defizit bei Versicherern zu verzeichnen ist, sehen wir gute Chancen, dass Versicherungen durch adaptieren dieser Standards neue Erlebnisse schaffen können, die gemessen an den Erwartungen, Begeis-

terung in Konsumenten auslösen. Künftig wird es also nicht mehr ausreichen, unattraktive Versicherungsprodukte anzubieten, die «vertrieben» werden müssen. Mit gesteigertem Erlebnischarakter wird die Dienstleistung Versicherung an Attraktivität gewinnen und Anziehung im Kunden auslösen. Versicherer, die nach Erlebnisorientierung ausgerichtet sind, können somit Erwartungen gezielt durch individualisierte Erlebnisse übertreffen. Erlebnisorientierung bedeutet also einen Wandel von «Push»-Versicherungsprodukten hin zu «Pull»-Versicherungsdienstleistungen.

Ausblick

Versicherungen sind ein wichtiges Instrument für gesellschaftliche Stabilität, Kontinuität und Weiterentwicklung. Wir sind überzeugt, diese Ausgangslage wird sich bis 2030 nicht verändern. Gleichwohl glauben wir aber, dass sich die zugrundeliegenden Rahmenbedingungen fundamental verändern werden. Wir sehen die Digitalisierung in diesem Zusammenhang als Enabler und den Konsumenten als Treiber. Die Transformation wird viele Versicherungsgesellschaften zwingen, radikal umzudenken, denn die Zeiten, in denen Versicherungen als Selbstzweck operierten, sind vorbei. Das Zeitalter der Konsumenten hat begonnen. In dieser

neuen Epoche können nur Versicherer überleben, die echten Customer Value schaffen. Als ersten Schritt müssen Versicherer noch stärker ihre Rolle als gesellschaftliches Frühwarnsystem suchen, um sich langfristig als verantwortungsvoller Partner gegenüber Konsumenten zu etablieren. Darauf aufbauend, können sich Versicherer in attraktive Ökosysteme eingliedern und von den Netzwerkeffekten von Plattformen profitieren. Die zunehmende Vernetzung von Mensch und Maschine bietet in diesem Zusammenhang ideale Voraussetzungen, um neu auftretenden Herausforderungen abzusichern und entstehende Potentiale zu nutzen. Eine Umsetzung der genannten Punkte kann nur gelingen, indem Outside-In, von Kundenbedürfnissen gedacht wird und den Konsumenten mit der Dienstleistung Versicherung Erlebnisse ermöglicht werden. Erfolgreiche Versicherer werden im Jahr 2030 genau diese Punkte umsetzen (Abbildung 5). Es ist eine Entwicklung, die wir als „erwachsen werden“ beschreiben. Durch das Erwachsenwerden, das heißt durch die Übernahme von Verantwortung und die Entwicklung eines eigenen, neuen Rollenverständnisses, werden Versicherer in der Lage sein, zu wachsen.

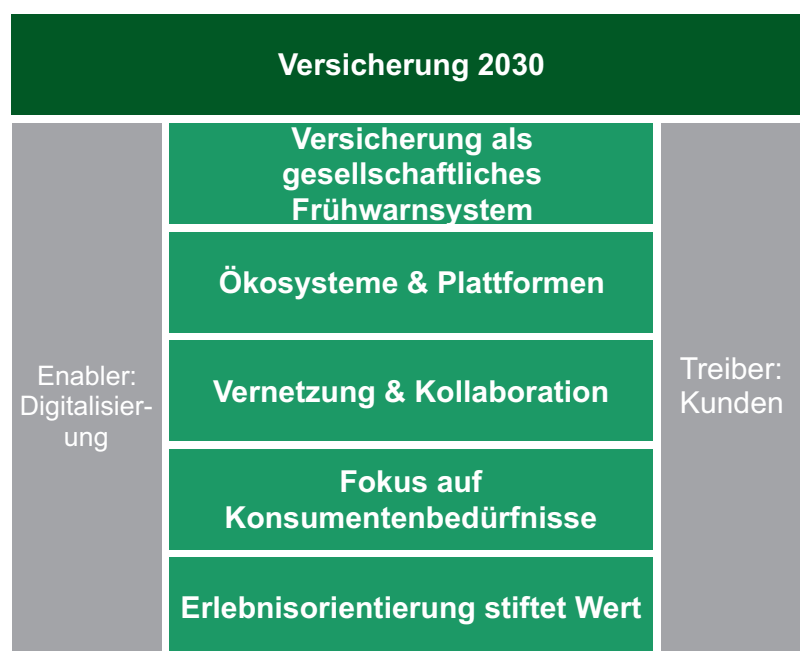


Abbildung 5: Versicherung 2030

Literatur

Arbeitskreis Kultur- und Sozialphilosophie. (2013). *Der Begriff der Kultur: Kulturphilosophie als Aufgabe*.

Braun, A., & Schreiber, F. (2017). *The Current InsurTech Landscape: Business Models and Disruptive Potential*. St. Gallen: Institute of Insurance Economics I.VW-HSG

CRO Forum. (2019). *The heat is on Insurability and Resilience in a Changing Climate Emerging Risk Initiative-Position Paper*.

Gábor Paál. (2019). Gentechnik in China: Geklonte Affen für die Forschung | tagesschau.de. Retrieved January 27, 2019, from <https://www.tagesschau.de/ausland/affen-115.html>

Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experi-

ence Components that Co-create Value With the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.

Herchen, O. (2017). Des Menschen Erde: Inferno Anthropozän.

Lang, N., Von Szczepanski, K., & Wurzer, C. (2019). *The emerging art of ecosystem management*.

Maas, P., Bühler, P., & Cachelin, J.-L. (2015). 2050 Megatrends?: *Alltagswelten, Zukunftsmärkte*. Institut für Versicherungswirtschaft.

Maas, P., & Steiner, P. H. (2018). Beyond Insurance – Raus aus der Crowd. *Schweizer Versicherung*, pp. 21–25.

Matt Sheehan. (2019). Allianz, AXA & Swiss Re among brands most praised for climate actions – Reinsurance News. Retrieved January 27, 2019, from <https://www.reinsurancene.ws/allianz-axa-swiss-re-among-brands-most-praised-for-climate-actions/>

Swiss Re. (2018a). *Sigma Nr. 1/2018: Natur- und Man-made Katastrophen im Jahr 2017: Ein Jahr der Rekordverluste*.

Swiss Re. (2018b). *Swiss Re SONAR - New emerging risk insights*.

Tracer, Z. (2018). *Amazon-Berkshire-JPMorgan Health Venture Takes Aim at Middlemen*. Retrieved January 27, 2019, from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-06-24/amazon-berkshire-jpmorgan-health-venture-takes-aim-at-middlemen>

Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.

World Economic Forum. (2019). *The Global Risks Report 2019 14th Edition Insight Report*.

Startschuss für neue Universitätslehrgänge Versicherungswirtschaft

Im Wintersemester 2019/2020 beginnen an den Standorten Graz/Linz/Wien wieder die Universitätslehrgänge für Versicherungswirtschaft.



MEHR WISSEN

**Universitätslehrgänge
Versicherungswirtschaft**

GRAZ | LINZ | WIEN

Die dreisemstrigen Universitätslehrgänge für Versicherungswirtschaft werden seit den 1980er Jahren an den Standorten Graz, Linz und Wien abgehalten und bieten eine nachhaltige, akademische Ausbildung mit höchsten Qualitätsstandards,

wie sie nur eine Universität bieten kann. Die enge Zusammenarbeit zwischen Wissenschaft und Wirtschaft garantiert auch eine Ausbildung, die Theorie und Praxis in sich vereint. Die Vortragenden sind Professoren der Universitäten sowie Führungskräfte aus der Versicherungswirtschaft. Den Absolventen der Lehrgänge wird die Bezeichnung „Akademische/r Versicherungskauffrau/-kaufmann“ verliehen.

Die Universitätslehrgänge für Versicherungswirtschaft richten sich an Personen mit Berufserfahrung oder Branchekenntnissen in der Versicherungswirtschaft, die eine berufsbegleitende Aus- und Weiterbildung anstreben. Auch Studenten und Maturanten können das Angebot nutzen.

Nähere Informationen zu Lehrgängen und Anmeldung bieten die jeweiligen Universitätsinstitute:

Karl-Franzens-Universität Graz: www.uni-graz.at/lfvwww
Johannes Kepler Universität Linz: www.versicherungslehrgang-jku.at
Wirtschaftsuniversität Wien: www.versicherungslehrgang.at