

# SCHWEIZER VERSICHERUNG

MONATSMAGAZIN FÜR  
ASSEKURANZ, FINANZ UND VORSORGE



NR. 7-8 / JULI - AUGUST 2019 / CHF 9.80 / EURO 8.-

**Neuer Geschäftsbereich**  
Swiss Life führt Aussendienst  
und Swiss Life Select zusammen.

**Lebensversicherungen**  
An den Schnittstellen  
liegt Marktpotenzial.

**Hard und Soft Skills**  
Mit diesen Trends müssen  
sich Risikomanager  
heute auseinandersetzen.



MARIO GRECO

## Partner gesucht

Wie der Zurich-Konzernchef  
nachhaltiges Wachstum erzielen will.

TECHNOLOGIE & PROZESSE ECOSYSTEMS

SCHWEIZER VERSICHERUNG 45  
JULI/AUGUST 2019

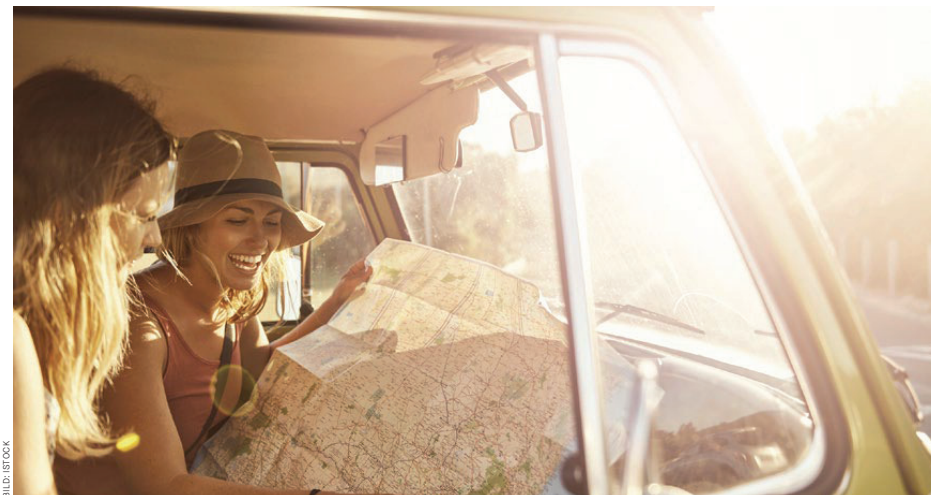


BILD: ISTOCK

## Ecosystems als Wunderwaffe?

Kollaborationen spielen eine immer wichtigere Rolle im Schweizer Versicherungsmarkt. Offen ist, wie diese Initiativen die Versicherungslandschaft verändern und wie insbesondere auch neue Player über Ecosystems in den ehemals geschlossenen Kreis der Versicherer eindringen.

Von Lucas Miehé und Bernhard Lingens

Gemäss den Beratern von McKinsey werden im Jahr 2025 60 Trillionen US-Dollar der weltweiten Umsätze, also etwa 30 Prozent, aus Ecosystems resultieren. Die Weichen hierfür werden bereits heute gestellt: Global bauen immer mehr Firmen aus dem S&P 500 Index Ecosystems auf, um

Versicherer haben tendenziell das Problem, dass die Interaktionen mit Kunden negativ konnotiert sind. Das soll sich mit gezielten Kollaborationen ändern.

damit vor allem Wachstum zu erzielen. Auslöser dieser Entwicklung ist die Digitalisierung, weil Transaktionskosten durch digitale Schnittstellen und Prozessautomatisierung reduziert und damit die in Ecosystems betriebene Kollaboration von Firmen erst wirtschaftlich sinnvoll umgesetzt werden können.

Auch die Schweizer Assekuranz kann sich diesem Trend nicht entzie-

hen. Nicht zuletzt wachsen die Anforderungen von Kunden an Produkte und Services mit den führenden Applikationen: Wenn die Buchung einer Reise für Tausende von Franken mit wenigen Clicks möglich ist, warum ist der Abschluss der Reiseversicherung so kompliziert? Weiter ist der Schweizer Versicherungsmarkt von starken Konkurrenten geprägt, die mit austauschbaren Produkten in einem stagnierenden Markt um Anteile kämpfen. Darüber hinaus besteht die permanente Gefahr, dass neue Anbieter aus der digitalen Welt wie Amazon, Google oder InsurTech-Start-ups den Etablierten zusätzliche Marktanteile abjagen. Wenn in einer solchen Situation Wachstum und Differenzierung über die bestehenden Produkte nur schwer möglich sind, stellen Ecosystems eine neue Option dar – nicht umsonst setzen führende Schweizer Player wie Helvetia, Basler Versicherung oder Mobiliar vermehrt auf dieses Thema.

### Spezifische Lösung vs. Leistungspaket

Für Ecosystems lassen sich im Versicherungskontext vier Partizipationsarten anhand zweier Dimensionen unterscheiden. Die erste Dimension bezieht sich auf die Steuerung des Ecosystems und ob diese durch ein Versicherungsunternehmen oder über eine Nicht-Versicherung als Orchestrator erfolgt. Die zweite >

› Dimension, die des Leistungsverprechens, unterscheidet sich in der Frage, ob für das Versicherungsgeschäft eine spezifische Kundenlösung verfolgt wird oder ob die Versicherung als Bestandteil eines zusammenhängenden Leistungspakets fungiert: **EINE SPEZIFISCHE KUNDENLÖSUNG** ist ein individualisiertes Produkt oder ein Service, für das vorher nur ein Standardprodukt/-service existierte. Beispiel ist hier eine standardisierte Versicherungsprämie, die auf wenigen Parametern basiert und durch den Versicherungsnehmer gegeben ist (z.B. Versicherungssumme, Selbstbehalt). Durch ein Ecosystem kann die Versicherungspolice stärker individualisiert werden; beispielsweise bei Dacadoo anhand des täglichen Verhaltens (Essgewohnheiten, Sportpensum). **BEI EINEM ZUSAMMENHÄNGENDEN LEISTUNGSPAKET** wird die gesamte Customer Journey aus einer Hand bedient. Beispiel hierfür ist Helvetia, die aufeinander abgestimmte und integrierte Lösungen bereitgestellt hat, was letztlich die Convenience für den Kunden erhöht. So können Unternehmen mit Hilfe der Ecosystem-Partner in neue Märkte eindringen und damit die traditionellen Branchengrenzen überwinden.

Anhand dieser Dimensionen lassen sich die untersuchten Ecosystems klassifizieren (siehe Grafik «Beispiele aus der Schweizer Assekuranz» auf der rechten Seite). In allen untersuchten Fällen sind insbesondere die Start-ups essenzielle Partner, bringen sie den Ecosystems doch einen erheblichen Mehrwert: Sie sind massgebend für die schnelle Bereitstellung der Value Proposition. Dank den flexiblen Strukturen können so kritische Komponenten mit hoher Geschwindigkeit angepasst und bereitgestellt werden. Weiter ist zu bemerken, dass alle Ecosystems auf digitalen Plattformen («Platform Ecosystem») basieren – egal, ob sie eher ein Ecosystem mit Hauptzweck von Kooperationen sind, um ein zusammenhängendes Leistungspaket zu offerieren, oder auf Produktinnovationen durch eine spezifische Kundenlösung beruhen.

#### Auswirkungen der Dimensionen

Diejenigen Ecosystems, die von einer Versicherung orchestriert werden, wurden von dieser auch initiiert. Dabei ist in allen untersuchten Fällen die Gewinnung von Kundenschnittstellen zentral. Versicherungen haben tendenziell das Problem, dass die In-

teraktionen mit Kunden negativ konnotiert sind: Versicherungsberatung und -abschluss wirken oft als Pflicht, ansonsten erhält der Versicherungsnehmer jährlich eine Rechnung für die Versicherungspolice, wofür er weder ein Produkt noch einen Service in seinen Händen hält. Als letzter Touchpoint wäre der Kontakt im Schadenfall, der in der Regel in einem negativen Setting wie nach einem Unfall oder Diebstahl erfolgt. Daher ist es nicht verwunderlich, suchen Versicherungen jenseits des klassischen Versicherungsgeschäfts nach Möglichkeiten, um mit den Kunden



zu interagieren. Ist der Orchestrator hingegen keine Versicherung, so werden die Versicherungen in der Regel von branchenfremden Unternehmen angefragt. Die Versicherung selbst kümmert sich nur um ihr Kerngeschäft, die Bereitstellung der Versicherung. Der Versicherungsschutz wird dabei als neues Produkt konfiguriert, oder bestehende Lösungen werden angepasst.

Fokussiert sich das Ecosystem auf eine spezifische Kundenlösung, so ist das Ziel die Innovation im Kerngeschäft: Es sollen qualitativ hochstehende Versicherungsprodukte kreiert werden. Damit wollen die Versiche-

Bei der Basler können die Versicherten ihre Uhr fotografieren und per App direkt versichern.

rungen letztlich Anteile innerhalb des gesättigten Versicherungsmarktes gewinnen. Dabei spielen Start-ups eine wichtige Rolle für Produktinnovationen und werden mitunter auch von den Versicherungen deswegen bewusst gesucht.

Zielt das Ecosystem hingegen darauf ab, ein zusammenhängendes Leistungspaket zu schnüren, so sollen die Grenzen der Versicherungsbranche überwunden und neue Märkte erschlossen werden. Das Hauptziel ist somit quantitativer Natur, es sollen primär Erträge über das Ecosystem generiert werden. In solchen Ecosystems soll dem Kunden über einen besseren und umfassenderen Service ein Mehrwert geboten werden. Dieser wird mit ausgewählten Partnern koordiniert, die untereinander vernetzt sind. Ziel ist letztlich, eine möglichst hohe Convenience für den Kunden zu erreichen. Dies notierte die Helvetia bereits in einem Meinungspapier zu Ecosystems.

#### Vier Partizipationsarten

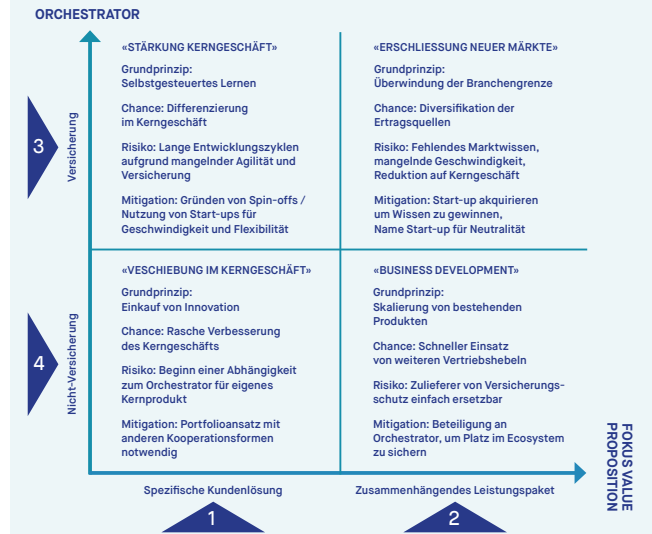
Nach den Charakteristiken, welche die beiden Dimensionen geboten haben, soll in der Folge noch auf die einzelnen Partizipationsarten im Detail eingegangen werden:

**1. STÄRKUNG KERNGESCHÄFT**  
(Versicherung als Orchestrator für eine spezifische Kundenlösung): Das selbstgetriebene Lernen für die Erreichung einer Vision ist der Motivationsgrund für das Ecosystem. Ein Beispiel hierfür ist die Uhrenversicherung der Basler, bei der Kunden mit einer App ihre Uhr fotografieren und direkt versichern können. Mit der Bilderkennung des Start-ups PicSure wird die Uhr (mittlerweile auch andere Gegenstände) identifiziert, und über die technische Schnittstelle des Start-ups Kasko kann eine spezielle Versicherung abgeschlossen werden. Die Partner des Ecosystems wurden mit Hilfe eines Accelerators, eines Venture Funds oder eines internen Scouting-Programms gefunden. Das Produkt und das dazugehörige Ecosystem entwickeln sich erst nach dem Kennenlernen. Dabei entstehen neue Produkte im Kerngeschäft wie gegenstandsbezogene Versicherungen. Gegenüber dem Kunden steht die Versicherung im Vordergrund. Diese hat nicht zwingend eine Beteiligung am Start-up. Besonderes Merkmal der Kollaboration ist, dass explizit Start-ups gesucht werden, um an Flexibilität zu gewinnen (bei Grosskonzernen oft Mangelware).

**2. VERSCHIEBUNG IM KERNGESCHÄFT**  
(Nicht-Versicherung als Orchestrator für eine spezifische Kundenlösung): Antrieb dieser Art von Ecosystems ist ungenutztes Potenzial. Insbesondere die Digitalisierung bringt viele Opportunitäten, die jedoch von den etablierten Versicherern ungenutzt bleiben. Start-ups ergreifen die Chance und entwickeln Module für die Assekuranz, wie beispielsweise Dacadoo. Der Datenanalyst berechnet ein Health Score mit über 100 Datenpunkten für Versicherungen. Basierend auf diesem Gesundheitsindex, können den Erstversicherungen und den Rückversicherungen individuelle Risikomodelle angeboten werden. Die Orchestratoren bewerben ihre fertigen Lösungen bei den Versicherungen, welche diese nur noch integrieren müssen. Die Lösung verbessert bestehende Produkte, wobei der Orchestrator selbst das Produkt als White Label für die Versicherung anbietet. In diesem Typus sind die Orchestratoren dafür besorgt, dass kein Versicherer an ihnen beteiligt ist. Die Wahrung der Unabhängigkeit hat oberstes Gebot – schliesslich lebt der Orchestrator davon, die Lösung bei möglichst vielen Versicherungsunternehmen zu integrieren. Daher erfolgt die Kooperation rein über eine Kauf-Verkauf-Beziehung.

**3. ERSCHLIESSUNG NEUER MÄRKTE**  
(Versicherung als Orchestrator für ein zusammenhängendes Leistungspaket): Diese Form von Partizipation im Ecosystem wird ausgelöst, weil die Versicherer neue Ertragsquellen erschliessen. Versicherungen akquirieren hierfür ein Start-up, um über die Assekuranz hinauszuwachsen. So beteiligte die Helvetia sich am unabhängigen Hypothekarberater MoneyPark, um damit das Thema «Wohnen» zu adressieren. Hierbei sind auch Preisschätzungen durch PriceHubble integriert. Die Basler Versicherung übernahm Movu, einen Dienstleister rund ums Thema Umzug, was einen Zugang zum Bereich «Home» schafft. Die Mobilair kaufte Bexio (Softwareanbieter, Plattform mit Basisdienstleistungen für KMU) und adressiert damit die Bedürfnisse von KMU. So wird mit einem Themenbereich gestartet, worin nach und nach zusätzliche Leistungskomponenten entwickelt und integriert werden. Dieser Weg ist zwar für Versicherungen anstrengend, weil mit Angeboten ausserhalb des klassischen Versicherungsgeschäfts Neuland >

## ECOSYSTEMS ÜBERSICHT DER KOOPERATIONSTYPEN



## PARTIZIPATIONSARTEN IN ECOSYSTEMS BEISPIELE AUS DER SCHWEIZER ASSEKURANZ





BILD: ISTOCK

› betreten wird. Dennoch lohnt es sich, können die Versicherungen dadurch doch ihre Ertragsquellen diversifizieren. Trotz des Zukaufs der Start-ups bleibt deren Namen im Vordergrund: Die Versicherungen belassen die Namen der Start-ups und gewähren auch bewusst ein hohes Mass an Unabhängigkeit, damit die Komplettlösungen möglichst neutral bleiben und nicht durch den (vorbelasteten) Namen der Versicherung geprägt werden. Die Neutralität gegen aussen ist den Versicherungen in dieser Form extrem wichtig. Zum Fall Movu muss erwähnt werden, dass das Unternehmen selbst als Orchestrator startete. Die Umzugsversicherung wurde anfangs von Helvetia geliefert. 2017 wurde Movu von der Basler Versicherung akquiriert, wodurch die bestehende Versicherungslösung von der Basler abgelöst wurde.

**4 BUSINESS DEVELOPMENT**  
(Nicht-Versicherung als Orchestrator für ein zusammenhängendes Leistungspaket): Hier nehmen Versicherungen teil, um ihr Kernprodukt zu skalieren. Versicherungen bieten ihr Kernprodukt als Zusatzleistung zu einem Produkt oder einem Service an. So bietet etwa die Basellandschaftliche Kantonalbank (BLKB) im Hypothekarprozess über den Onlinebroker Anivo spezielle Versicherungslösungen (NL und EL) der Basler Versicherung an. Bei Flatfox, einem Start-up, welches den Mietprozess komplett digitalisiert hat, kann eine Mietkautions- oder Privathaftpflicht-

Viele Versicherer erweitern mittels Ecosystems den Bereich Heim/Wohnen.

versicherung von Helvetia als Add-on bequem dazugebucht werden. Bei Sharoo wiederum liefert die Mobiliar eine Zusatzversicherung für Fremdschäden am peer-to-peer vermieteten Auto, damit der Fahrzeugeigner Schäden nicht über seine eigene Versicherung abwickeln muss. Nach der einmaligen Entwicklung beziehungsweise Anpassung wird der Versicherungsschutz ins Leistungspaket integriert und so en masse vertrieben. Die einfache Integration ist zugleich auch die Achillesferse in diesem Vor-

**Es ist nicht verwunderlich, suchen Versicherungen jenseits des klassischen Versicherungsgeschäfts nach Möglichkeiten, um mit den Kunden zu interagieren.**

gehen: Die Zulieferer sind leicht ersetzbar, wie der beschriebene Fall von Movu zeigt. Hier wurde die Helvetia schnell mit der Lösung der Basler Versicherung substituiert. In anderen Fällen (Sharoo, Flatfox) haben Versicherungen die eigene Position über eine Beteiligung am Orchestrator abgesichert, was jedoch nicht zwingend ist. Die Versicherungen sind in allen Ecosystems als Zulieferer des Versicherungsschutzes visibel. Interessant an diesem Ecosystem-Typ ist der An-

stoss der Kooperation. Dieser erfolgte über persönliche Kontakte: Orchestratoren und Komplementoren verfügten über ihr persönliches Netzwerk über Kontakte zu Mitarbeitenden des Versicherungsunternehmens, woraus schliesslich die Kooperation entstand.

#### Zweck definieren

Die Wahl der Kooperationsform im Ecosystem hängt von zwei strategischen Fragestellungen ab. Betreffend der Fokussierung der Value Proposition muss entschieden werden, ob eine spezifische Kundenlösung oder ein zusammenhängendes Leistungspaket angeboten werden soll. Erstere Form der Value Proposition ist vorteilhaft für die Gewinnung von Marktanteilen des bestehenden Versicherungsmarkts. Hierzu müssen Innovationen im Kerngeschäft, also bei der Versicherung selbst, vorangetrieben werden, um sich von der Konkurrenz zu differenzieren (siehe Ziffer 1 in der Grafik «Übersicht der Kooperationsformen» auf Seite 47). Sollen hingegen neue Märkte jenseits der Versicherungsbranche erschlossen werden, so kann mittels eines Ecosystems und der Hilfe der darin involvierten Partner ein Angebot jenseits des Kerngeschäfts geschnürt werden (Ziffer 2).

Für die Auswahl betreffend die Orchestration muss sich eine Versicherung die Frage stellen, welches Ziel das Ecosystem verfolgt. Geht es darum, Kundenschnittstellen zu besetzen, sollte die Versicherung selbst das Ecosystem orchestrieren, sich dabei komplett am Kunden orientieren und diesem eine möglichst hohe Convenience bereitstellen (Ziffer 3). Möchte eine Versicherung ihrem Kerngeschäft (Bereitstellung des Versicherungsschutzes) treu bleiben, sollte sie ausschliesslich auf die Produktion von Policen und auf das Schadenmanagement fokussieren und die restlichen Aufgaben (Kundenakquise, Einbindung weiterer Partner) einem branchenfremden Orchestrator überlassen (Ziffer 4).

#### Den Unterschied machen

Die Stärkung des Kerngeschäfts eröffnet das Potenzial, sich gegenüber der Konkurrenz abzuheben. Hierfür müssen Unternehmen dafür sorgen, dass die Entwicklungszyklen der Produktinnovationen nicht zu lange dauern. Bei der Uhrenversicherung nutzte die Basler Start-ups, um Flexibilität und damit Geschwindigkeit zuzulegen. Eine weitere Möglichkeit wären auch Spin-offs aus dem eigenen

Grossunternehmen, die den Innovationsprojekten Geschwindigkeit verleihen. Wird die Innovation extern eingekauft wie etwa das Risikomodell von Dacadoo, kann die Versicherung das eigene Kernprodukt zwar schnell optimieren, bleibt aber abhängig vom Orchestrator und wird nicht das einzige Unternehmen sein, das die Innovation implementiert. Da der Orchestrator bestrebt ist, die Innovation bei möglichst vielen Versicherungen zu implementieren, geraten die Versicherungsgesellschaften unter Zugzwang und werden so langfristig abhängig vom Orchestrator.

Eine Variante, dieses Risiko zu umgehen, ist die Partizipation in mehreren Kooperationsstypen. Das Prinzip «Business Development» erlaubt eine schnelle Skalierung bestehender Versicherungen bei minimalen Anpassungen, wie die Mietkautions- oder Privathaftpflichtversicherung von Helvetia bei Flatfox beweist. Genau deswegen ist aber die eigene Position gefährdet, ist man doch als Zulieferer einfach ersetzbar (wie im Fall Movu). Eine Möglichkeit für Versicherer ist es, mittels eines Investments in den Orchestrator die eigene Position zu sichern. Der schwierigste Fall ist der

**Die Stärkung des Kerngeschäfts eröffnet das Potenzial, sich gegenüber der Konkurrenz abzuheben.**

Eintritt in neue Märkte: Mit einem Namen, der nur mit Versicherungen assoziiert wird, in einen Markt mit fehlendem Wissen einzudringen, ist mühevoll. Dafür aber können die Ertragsquellen diversifiziert werden. Hierzu eignet sich am besten die Akquise eines Start-ups, das schon ein Kernprodukt offeriert. Die Beibehaltung des noch unbekannten Namens ist dabei empfehlenswert, um die Neutralität zu garantieren.

#### Erfolgreiche Pioniere

Die untersuchten Versicherer adressieren mit ihren Ecosystems alle den Bereich Heim/Wohnen. Bei Helvetia und der Basler Versicherung sind die ersten Produkte in diesem Bereich bereits sichtbar. Bei der Mobiliar ist der Bereich noch in Vorbereitung, wobei die Beteiligung an ImmoScout und SwissCaution ein grosses Potenzial bietet. Während sich Helvetia auf einen Themenbereich konzentriert, arbeitet die Mobiliar mit Bexio auch am Thema «KMU» und adressiert damit das reine B2B-Geschäft. Weiter bringt die Mobiliar ihr Versicherungsangebot ins Ecosystem von Sharoo ein und ist damit auch im Segment «Mobilität» aktiv. Doch die Konkurrenz

schläft nicht: Die Basler-Niederlassungen in Belgien und Deutschland sammeln im Mobilitätsgebiet bereits Erfahrungen mit Ecosystems oder eigenen Start-ups. Axa bereitet mit Car-dossier ebenfalls ein Ecosystem im Bereich der Mobilität vor, das aktuell für die Markteinführung im Jahr 2020 getestet wird. •

**LUCAS MIEHÉ** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand des Helvetia Innovation Lab am Lehrstuhl für Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen.

**DR. BERNHARD LINGENS** führt das Helvetia Innovation Lab am Lehrstuhl für Innovationsmanagement an der Universität St. Gallen mit Schwerpunkt auf Ecosystems, sowohl in der Assekuranz als auch in anderen Branchen.

## GESCHÄFTSMODELLE MEHRWERT DANK ECOSYSTEMS

Als Ecosystems werden Unternehmenskooperationen von mehr als zwei Firmen verstanden, womit ein Wertversprechen (Produkt, Service) für Kunden generiert wird, das ein Einzelunternehmen nicht alleine bereitstellen kann. Das Gesamtsystem ist von allen beteiligten Akteuren abhängig, und jeder Partner stellt ein kritisches Modul für das Gesamtprodukt bereit. Damit die einzelnen Module ineinandergreifen, müssen die Partner aufeinander ausgerichtet werden. Diese Koordination übernimmt der sogenannte Orchestrator, eine zentrale Firma, die das Ecosystem führt.

Der Mehrwert für solche Kooperationen liegt auf der Hand: Das Leistungsversprechen für den Kunden wird durch ein Ecosystem verbessert, da eine Leistung erzielt wird, die eine Firma alleine nicht schaffen kann. Dadurch lassen sich

höhere Einnahmen generieren – sei es über höhere Preise dank Differenzierung oder erhöhten Absatz durch den Einstieg in neue Märkte. Weiter kann sich das eigene Unternehmen auf die Kernkompetenzen fokussieren und somit auch Investitionen in Ressourcen und Infrastruktur reduzieren.

Die wissenschaftliche Literatur unterscheidet im Wesentlichen drei Arten von Ecosystems:

- 1 In «Business Ecosystems» werden Firmen und ihr Umfeld behandelt. Diese Form, aus der die gesamte Ecosystem-Literatur entspringt, fokussiert auf das Umfeld, welches das eigene Unternehmen selbst, seine Kunden und Ressourcen beeinflusst – etwa wie am besten ein zusammenhängendes Leistungspaket geschnürt wird. Dabei steht die Entwicklung der eigenen Firma im Zentrum. Beispiele hierfür sind verflochtene Netzwerke von Detailhändlern.
- 2 Als «Innovation Ecosystem» werden Verbünde bezeichnet, die gemeinsam eine spezifische Kundenleistung erstellen. Der Schwerpunkt liegt auf der gemeinsamen Wertschöpfung zwecks eines

kohärenten Produkts für den Endkunden, wie es z.B. die Solarpanel-Anlagen für Privatkunden darstellen. Diese brauchen eine Finanzierung, die Solarpanels, eine Halterung, den Vertrieb und auch die Installation.

3 «Platform Ecosystem» setzt sich damit auseinander, wie komplementäre Module eine Plattform (ver)stärken. Dabei werden insbesondere technologische Plattformen (z.B. Videospielkonsolen) untersucht, wie diese zu erfolgreichen Produkten werden.

Letztlich sind die verschiedenen Arten von Ecosystems in der Praxis selten in Reinform anzutreffen. Eine Software-Suite wie Microsoft Office umfasst beispielsweise Aspekte eines «Platform Ecosystem» (die Programme müssen auf dem Betriebssystem funktionieren, das die Plattform darstellt), eines «Innovation Ecosystem» (wie muss die Software geschrieben sein, damit sie der Computer lesen kann?) und eines «Business Ecosystem» (Kompatibilität mit Systemen von anderen Unternehmen; z.B. Foto, PDF-Dateien).