

Das Kerngeschäft der Versicherer – die Übernahme von Risiken ihrer Kunden – wird auch in der digitalisierten Welt einem zentralen Bedarf entsprechen. Der Wunsch nach dem abstrakten Produkt Sicherheit dürfte sogar im Rahmen der anstehenden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen der Digitalisierung noch zusätzliches Gewicht erhalten. Der Megatrend Digitalisierung wird das uns heute bekannte Wirtschaftssystem von Grund auf verändern. In digitalen Ökosystemen werden sich künftig Kunden in einem digitalen Netzwerk von Dienstleistern befinden, die ihre spezifischen Kompetenzen miteinander verknüpfen und so gemeinsam das Kundenerlebnis revolutionieren. Der Erfolg in diesen Netzwerken basiert auf der Fähigkeit, sich in diese Netzwerke zu integrieren und dadurch einen Mehrwert für die Kunden zu schaffen.

#### Neue Ausgangslage

Ausgangspunkt für fast alle zu erwartenden Veränderungen sind die sich wandelnden Kundenbedürfnisse. Unternehmen und Privatkunden sind immer stärker mit ihrer Umwelt verzahnt. Ihre Risikosituationen werden dadurch von einer exponentiell zunehmenden Anzahl von Faktoren aus ihren eigenen digitalen Ökosystemen beeinflusst. Das Risiko eines Kunden lässt sich nicht mehr losgelöst von diesen Ökosystemen beurteilen, sondern wird entscheidend von den Interdependenzen in seinem Umfeld beeinflusst. Dies lässt sich mit den klassischen Instrumenten der Tarifierung nicht mehr bewerkstelligen, weshalb neue Ansätze zur Beurteilung der Risiken gefragt sind. Glücklicherweise bieten in Zukunft neue Technologien wie Smart Data, künstliche Intelligenz oder auch das Internet of Things wertvolle Unterstützung bei der Lösung dieser Herausforderungen. Die Vernetzung dieser Technologien mit den individuellen Risikosituationen der Kunden wird es erlauben, treffgenaue Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln und zu verkaufen.

Im Unterschied zur aktuellen Situation, wo die meisten Grundlagen für die Gestaltung der Produkte und deren Pricing intern aufgebaut werden, müssen diese Informationen und Tools in Zukunft von den Versicherern direkt aus den digitalen Ökosystemen der Kunden bezogen werden. Mit Aus-



# Rennen um die Schnittstellen

Netzwerkfähigkeit gilt für Versicherungen als Kernerfolgsweg auf dem Weg zu digitalen Ökosystemen.

Von Bernhard Koye, Stefanie Auge-Dickhut und Michael John

Unternehmen und Privatpersonen sind immer stärker mit deren Umwelt verzahnt.

nahme von vielleicht ein paar grossen globalen Playern wird es jedoch keinem der heutigen Anbietern gelingen, dieses Toolset intern alleine aufzubauen. Zu gross sind die Investitionen (und damit die Risiken) und zu schnell entwickeln sich diese Technologien weiter. Entscheidend für die Positionierung im Versicherungsmarkt der Zukunft – und damit auch für das Überleben der heutigen Versicherer – wird die Fähigkeit sein, sich aus seinem digitalen Ökosystem die notwendigen Fähigkeiten und Instrumente zu beschaffen und sich in diesen Netzwerken an optimalen Stellen zu positionieren.

#### Potenzielle Player

Diese grundlegenden Veränderungen in den Geschäftsmodellen der Versi-

cherungsanbieter und das Aufbrechen der traditionellen Wertschöpfungsketten führt aktuell zu einem enormen Interesse der grossen Technologiefirmen, Investoren und anderen Konzernen, welche in ihren angestammten Ökosystemen bereits über eine hohe Netzwerkfähigkeit und/oder Daten verfügen. Für diese Unternehmen ist der Einstieg in den Versicherungsmarkt aufgrund der geringen Einstiegskosten und der teilweise bereits vorhandenen Kompetenzen attraktiv.

Internetriesen wie Amazon, Google, Facebook oder Apple, deren Businessmodell per se die Vernetzung in digitalen Ökosystemen ist, experimentieren mit dem Einstieg in die Versicherungswelt: Amazon hat bereits in

verschiedenen Ländern eine Versicherungslizenz beantragt und bereitet den Markteintritt vor; Google hat sich am InsurTech Lemonade beteiligt und sammelt damit Erfahrungen im Markt. WeChat – eine WhatsApp-Alternative aus Asien – hat Versicherungsfunktionen bereits flächendeckend im Einsatz. Sie alle haben gemein, dass sie sich als Technologieowner an der Schnittstelle zu den Kunden positionieren und Versicherung als ad on für den Massenmarkt anbieten.

Daneben hat sich unter der Bezeichnung InsurTech ein ThinkTank von tausenden Unternehmen entwickelt, welche zum Teil einzelne Teile oder auch die komplette Wertschöpfungskette der Versicherer analysieren, neu definieren und Kompetenzen für die Zukunft entwickeln. Das Interesse an diesen Unternehmen von Investorenseite – aber auch von den traditionellen Playern – ist enorm und nimmt ständig zu. An InsurTech-Messen wie der Noah in London oder der DIA treffen sich tausende von Branchenexperten zum regelmässigen Austausch.

#### Multilaterales Netzwerk

Wie diese Beispiele zeigen, ist die Versicherungsindustrie irreversibel auf dem Weg von der bilateralen Austauschbeziehung hin zum Agieren in einem multilateralen Netzwerk, dem digitalen Versicherungsökosystem. Durch die Schaffung von Netzwerken nehmen die Interaktionsmöglichkeiten zwischen den Unternehmen und Individuen zu. Die Teilnehmer bilden

ein Netz, welches es jedem einzelnen Anbieter ermöglicht, nur in die Tätigkeiten zu investieren, in denen er effektiv Mehrwert generieren kann. In der Summe führt dies zu einer absoluten Spezialisierung. Netzwerke können somit als Antwort auf die wirtschaftliche Ausgangssituation verstanden werden, die in Folge der immer schnelleren und zum Teil disruptiven Entwicklungen und Innovationen von wachsender Unsicherheit und grossen Risiken geprägt ist. Die Erzielung einer kritischen Masse und die Vernetzungsfähigkeit der eigenen USP's sind zwei Kernerfolgswegfaktoren, die sich wechselseitig bedingen.

Netzwerke sind dabei «Kritische-Masse-Systeme». Wird eine kritische Masse an Benutzern erreicht – der sogenannte Scheidepunkt der Diffusionsentwicklung –, dann setzt sich ein Produkt am Markt durch. Typische Beispiele für Netzwerke nach Erreichen der kritischen Masse sind die Suchmaschine Google oder der Messenger-Dienst «WhatsApp». Dieser Effekt erklärt zugleich das beobachtbare «The-Winner-takes-it-all»-Phänomen bei Intermediären wie Onlinehändlern oder Vergleichsportalen, wo sich in der Regel nur sehr wenige Anbieter durchsetzen. Zusätzlich ist die Verbundfähigkeit im Netzwerk von allergrösster Bedeutung. Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird dabei im Netzwerk umso wertvoller, wenn es mit denjenigen von anderen Anbietern kompatibel ist – dies wird als



Ein Produkt oder eine Dienstleistung wird im Netzwerk umso wertvoller, wenn es mit denen anderer Anbieter kompatibel ist.

Netzwerkexternalität bezeichnet. Netzwerke setzen positive externe Effekte frei.

#### Zugang zu Kundendaten finden

Für die Versicherungsunternehmen wird es entscheidend sein, einerseits die Informationen aus dem digitalen Ökosystem der Kunden sinnvoll in ihr Leistungsangebot zu integrieren. Dabei bieten innovative Technologien wie Sensortechniken in Smart homes oder aber auch im Verkehrsbereich völlig neue Möglichkeiten der Informationserfassung und Risikokalkulation. Andererseits können sich Versicherungsgesellschaften ihrerseits in digitalen Ökosystemen positionieren, um ihren USP zu schärfen. Ausschlaggebend wird sein, welcher Teil beziehungsweise welche Unternehmen aus dem digitalen Ökosystem die Kundenschnittstelle besetzen werden und somit den Zugang zu den Kundendaten haben. Diese Unternehmen werden beim Rennen um die «kritische Masse» den entscheidenden Wettbewerbsvorteil haben. •

**PROF. DR. BERNHARD KOYE** ist Institutsleiter am Schweizerischen Institut für Finanzausbildung (SIF) der Kalaidos Fachhochschule; **PROF. DR. STEFANIE AUGE-DICKHUT** ist Cohead CC Sourcing des BEI St. Gallen und fachliche Leiterin des CAS Digital Banking am SIF (Kalaidos FH); **MICHAEL JOHN** ist Präsident der IG B2B, Businessangel sowie fachlicher Leiter des CAS Digital Insurance am SIF (Kalaidos FH)

## DIGITALE ÖKOSYSTEME KERNFÄHIGKEITEN ZUM ÜBERLEBEN

Netzwerkfähige Unternehmen zeichnen sich durch die folgenden Charakteristika aus:

- Eine stringente Kundenzentrierung mit einem für die Netzwerkpartner attraktiven USP ist entscheidend für das Überleben. Nur wer langfristig die jeweiligen Kundenbedürfnisse am besten befriedigt und dabei das notwendige Innovationstempo aufrechterhalten kann, wird überleben.
- Strategisch und kulturell gilt es, sich in einer permanenten Dualität von operativem Geschäftsgang («doing things right») und strategischer Anpassung an die Entwicklungen («Asking whether we do the right things») bewegen zu können.

- Resilienz und Agilität sind strukturell und kulturell entscheidende Kernfähigkeiten für diese Transformation. Resiliente Unternehmen können ihre Strukturen und Aktivitäten unter langfristigem Stress, hohem Veränderungsdruck und Unsicherheit in Richtung zukunftsfähiger Geschäftsmodelle transformieren und disruptive Veränderungen und Schocks so absorbieren. Ihre Prozesse sind durch klare Verantwortlichkeiten und flexible modulare Verzahnung gekennzeichnet. So wird Agilität möglich – die Fähigkeit einer Organisation, flexibel, aktiv, anpassungsfähig und mit Initiative in Zeiten des Wandels und Unsicherheit zu agieren.