

Versicherungsstudie 2022  
**Ökosysteme –  
Hype oder Chance?**

Bereits zum zweiten Mal erstellen wir – die ZHAW, Synpulse und Zühlke – gemeinsam diese umfassende Schweizer Versicherungsstudie. Was treibt uns an? Wir möchten Branchentrends, fundamentale Veränderungen und die zugrundeliegenden Mechanismen analysieren, aufzeigen und dadurch eine Diskussion initiieren. Letztes Jahr stand die Kundenschnittstelle im Zentrum, dieses Jahr liegt der Fokus auf dem Thema Ökosysteme. Wieso?

Der Einsatz digitaler Technologien im Versicherungswesen geschieht oft innerhalb begrenzter Anwendungsbereiche. Es werden Legacy-Systeme abgelöst oder modularisiert – ein wahrhaft gigantisches Unterfangen. Es werden bestehende Prozesse automatisiert oder diverse Tools für spezifische Aufgaben eingeführt. Zunehmend werden auch Portale für die Interaktion mit Drittparteien eingeführt. So wichtig diese Investitionen sind, so sehr müssen sie als Vorbereitungsarbeiten gesehen werden. Vorbereitungen für eine Phase, welche potenziell tiefgreifende Veränderungen der Branche und ihrer Player mit sich bringt. In einer solchen Phase geht es nicht mehr darum, bestehende Geschäftsmodelle zu optimieren, sondern das Potenzial neuer ausschöpfen zu können. In der vorliegenden Studie geht es um die Frage, inwieweit plattformbasierte Ökosysteme die Grundlage eines neuen Geschäftsmodells sind und welche Implikationen sich daraus für Versicherer ergeben.

Bevor Sie weiterlesen, möchten wir die Studien-Teilnehmenden verdanken. Ohne deren Bereitschaft, ihre Einsichten mit uns zu teilen, wäre dieses Paper eine theoretische Abhandlung geblieben. So aber konnten wir unsere Schlussfolgerungen aus der letztjährigen Ausgabe stärken und weiterentwickeln. Das erlaubt uns, klare Aussagen zu machen, die den Führungskräften der Schweizer Assekuranz konkrete Wege nach vorne aufzeigen und helfen, den eigenen Betrieb in neuem Licht zu sehen.

Das Studien-Team

Lukas Stricker, Florian Salzgeber, Lukas Urech

# Einleitung

Trotz der jüngsten Kurskorrekturen im Technologiesektor basieren vier der fünf weltweit wertvollsten Unternehmen auf digitalen Plattformen, um die sich Ökosysteme gebildet haben<sup>1</sup>. Die hohen Bewertungen haben viel damit zu tun, dass es diesen Unternehmen gelingt, für einen bestimmten Lebensbereich zu einem globalen Standard zu werden, der einerseits die Kundenschnittstelle benutzerfreundlich macht und andererseits ermöglicht, relevante Teile der Wertschöpfung anderer Firmen, die sich diesen Standards beugen müssen, abzuschöpfen. So kommt jedes Angebot, das mobilfähig sein soll, nicht umhin, den iOS-Standards und den Gebühren von Apple zu folgen. Auf den Plattformen werden zahlreiche Innovationen an einer Kundenschnittstelle gebündelt. Sie erscheinen aus Kundensicht sehr innovativ, auch wenn die unterliegende Technik, z.B. das Microsoft-Office-Paket, eigentlich recht stabil ist – ja, sein muss.

Doch was hat dies mit Versicherungen zu tun? Können auch sie zu solch dominanten Akteuren werden? Und wenn nicht, sind sie dazu verdammt, zu margenschwachen Zulieferern zu werden? Unsere diesjährige Studie zeigt, dass ihr Schicksal nicht so binär sein muss. Sie zeigt auch, dass es nicht so sehr darum geht, ein Ökosystem auf Biegen und Brechen aufzubauen und sich als «Spinne im Netz» im Zentrum desselben zu positionieren. Vielmehr geht es einmal mehr darum, echten Mehrwert für die Kunden zu liefern. Und dies mit genügend Vertrauen in die eigenen Stärken gepaart mit der Bescheidenheit, dass Versicherungen nicht immer alles selbst machen sollten. Denn im Ökosystem erschaffen viele Teilnehmer zusammen einen Kundenwert, den einer allein nicht bereitstellen könnte.

In unserer letztjährigen Studie dieser Reihe konnten wir verschiedene Rollen für die heutige Versicherungsbranche definieren: Zulieferer, Boutique oder Orchestrator. Als zentrale Frage in der strategischen Zielsetzung zeigte sich die Sorge um die Kundenschnittstelle: Wird die Versicherung in einem Paket mit einem Hauptprodukt mitverkauft und geht dadurch die Kundenschnittstelle für den Versicherer verloren oder tritt im Gegenteil das Versicherungsunternehmen als aggregierender Kundenbetreuer auf und vertieft damit die Kundenschnittstelle?

Unsere diesjährige Studie zeigt, dass die Rollenverteilungen und Entwicklungen innerhalb eines Ökosystems einerseits vielfältiger sind, als das Trio Zulieferer/Boutique/Orchestrator vermuten lässt. Aber auch, dass diese Vielfalt sehr schnell fassbar wird, wenn man die Sache aus Kundensicht spezifisch im Rahmen der Customer Journey betrachtet.

<sup>1</sup> Apple, Microsoft, Alphabet und Amazon.  
Einzige Ausnahmen auf Platz 3: Saudi Aramco (Öl).  
Quelle: Business Insider 18.2.2022

Dadurch kann die Studie Hinweise geben, in welchen Bereichen welche Strategien mehr Erfolg versprechen, wie der Versicherungsmarkt im Allgemeinen handelt und auch, was er noch übersieht. Insbesondere sehen wir Chancen, die aus Kundensicht zentrale Rolle der Versicherer in der Vorsorge, in der Schadensabwicklung und der Dienstleistungserbringung verstärkt zu nutzen.

Gleichzeitig zeigt sich, dass die Zeit drängt. Die exponentielle Marktdynamik von plattformbasierten Ökosystemen beinhaltet die akute Gefahr, plötzlich und praktisch irreversibel den Anschluss zu verpassen.

Die Studie fokussiert sich auf das Segment der privaten Versicherungen im Bereich Mobilität, Wohnen und Vorsorge. Wie gewohnt, basiert sie auf theoretischen Überlegungen und Modellen, die durch aktuelle Gespräche mit Branchenvertretern ergänzt und weiterentwickelt werden. Dadurch entsteht ein robustes Gefüge, welches belastbare, konkrete und einige überraschende Aussagen zulässt.

# Digitales Business-Ökosystem: das Grundscenario

Die Digitalisierung hat langsam ein Stadium erreicht, welches neue Möglichkeiten der branchenübergreifenden Zusammenarbeit schafft. Gleichzeitig gewöhnen sich die Kunden an die Vorteile und die Convenience entsprechender Angebote. Versicherungen spielen in fast allen Lebensbereichen eine Rolle, jedoch nur selten die aus Kundensicht führende. Sie müssen sich deshalb gut überlegen, wie sie sich in den verschiedenen Lebensbereichen positionieren.

**«Der Kunde sucht Convenience. Wichtig ist aber auch die starke Emotion. Dort entsteht die Kundenschnittstellen-Kraft. Es stellt sich die Frage: Was ist in der Versicherungsbranche emotionsfähig? Möglicherweise muss sich deshalb ein Grosser langfristig anschliessen bei einem Kleineren, der genau die Emotion steuern kann.»**

Sandro Meyer, Zurich

## Daraus lassen sich Kernaussagen ableiten:

Kernaussage 1: **Kompromisslose Kundenausrichtung.** Die wachsenden Kundenerwartungen bedingen einen Fokus auf die gesamte Customer Journey (vs. nur einzelne Touchpoints), um am Markt weiterhin bestehen zu können. Um die treibende Marktlogik der heutigen Situation zu erkennen, ist der Fokus nicht nur auf diese Customer Journey zu richten, sondern sie ist auch aus Kundensicht zu verstehen.

Kernaussage 2: **Es eilt.** Alle Daten und Anhaltspunkte legen eine exponentielle Entwicklung nahe, die vor einer entscheidenden Beschleunigung steht – einem regelrechten Paradigmenwechsel. Den genauen Zeitpunkt eines solchen zu antizipieren ist aussichtslos. Man kann sich aber vorbereiten.

Kernaussage 3: **Integrator, Aggregator, Orchestrator oder Zulieferer.** Die Rollenverteilung im heutigen Versicherungsumfeld ist feingliedriger und greift in verschiedenen Geschäftsbereichen unterschiedlich ein. Der typische Versicherer von heute wird sich in verschiedenen Ökosystemen mit unterschiedlichen Rollen präsentieren müssen.

Kernaussage 4: **First-Mover.** Die Schweizer Assekuranz erahnt das Potenzial, das in diesen Ideen schlummert, trägt ihm aber noch zu wenig Rechnung. Dies gilt insbesondere für den Vertrieb im Lebensbereich «Vorsorge» und für den Schaden in den Lebensbereichen «Mobilität» und «Wohnen». Interessanterweise sind die fortgeschrittensten Player auch diejenigen, welche sich selbst am kritischsten sehen.

Unsere vier Kernaussagen implizieren klar, dass das heutige Marktgefüge der Schweizer Privatversicherungen im Bereich Leben und Nicht-Leben über kurz oder lang grundlegende Veränderungen erfahren wird. Einige Unternehmen werden dadurch wohl auf eine existentielle Krise zusteuern.

Diese Erkenntnis drang in unseren Gesprächen immer wieder durch; mal explizit, mal verborgen. Den meisten unserer Teilnehmer ist es jedoch auf irgendeiner Ebene klar geworden, dass der aktuelle Status quo bezüglich Ökosystemen im Versicherungsmarkt auf Dauer keinen Bestand hat.

**«Das Thema Ökosysteme beschäftigt mich sehr,  
weil es immer schwieriger wird,  
Kunden auf dem traditionellen Weg zu erreichen.»**

Cédric Wiederkehr, Allianz

# Aussage 1: Fokus auf die gesamte Customer Journey

Andere Branchen schöpfen die Möglichkeiten der Digitalisierung breiter und tiefer aus als die Assekuranz – und Versicherungskunden kriegen dies mit. In den fortgeschrittenen Ökosystemen – etwa in der Unterhaltungsindustrie – sind sie es sich gewohnt, dass sie eine bestimmte Leistung mit all ihren Komponenten an einem Single-Point-of-Sale erhalten. Zudem werden sie über die Lebensdauer dieser Leistung entsprechend umsorgt und getragen.

Hier drängt sich eine neue Denkweise auf: Den Fokus auf die gesamte Customer Journey zu richten, und zwar aus Kundensicht. Dies bedeutet wiederum eine Orientierung der Versicherer auf den Customer Lifetime Value und somit auf das Halten der bestehenden Kunden. Zurzeit liegen der Fokus und die Anreizsysteme immer noch auf dem Neugeschäft. Doch wenn der Markt nicht wächst, kann man die Kunden nur bei den Konkurrenten holen, und die machen wiederum das Gleiche. Die Alternative ist, sich auf bestehende Kunden zu fokussieren und sie möglichst gut zu bedienen und damit länger zu halten. Dafür eignen sich Ökosysteme. Wie dies aussehen kann, sei an den folgenden Beispielen aufgezeigt:

## 1. Mobilität

Dies ist eines der meistzitierten Versicherungs-Ökosystemen. Der Autohändler besitzt die Kundenschnittstelle und verkauft das Auto. Im «besten» Fall tritt die Versicherung als Unterkapitel mit eigenem Brand im Kaufvertrag auf, im «schlechtesten» Fall verbirgt sie sich hinter einem gesetzten Häkchen auf demselben. Dies ist ein Paradebeispiel für die Zuliefererrolle.

Auch wenn es angesichts der Realitäten am Markt vorbeizieht, ist zumindest als Gedankenexperiment auch ein anderes Arrangement denkbar: Der Versicherer tritt als Aggregator eines erweiterten Mobilitäts-Ökosystems auf, welches Fahrrad, Motorrad, Auto, öffentlichen Verkehr und so weiter als Paket verkauft, wobei die einzelnen Mobilitätsleistungen von Zulieferern wie Autovermietungen bzw. Ride-Share-Anbietern und ähnlichen Dienstleistern gebündelt werden. Und dies auf multinationaler Ebene.

Aus Sicht der Customer Journey über die Zeit und angesichts der Daten-Capabilities neuer IT-Systeme, wird auch ein solches Angebot möglich.

## 2. Wohnen

Nebst der klassischen Hausratsversicherung treten Versicherer in diesem Lebensbereich oft an diversen Stellen auf. Sie bieten eigene oder Hypotheken von Drittparteien an und gehören zu den grössten Immobilienbesitzern. Damit sind sie in einer stärkeren Position als im Bereich Mobilität. Die Hausratsversicherung ist zwar beim Abschluss nicht der emotionalste Moment rund um das Thema Wohnen. Wenn es zum Schaden kommt aber möglicherweise schon. Hier ist der Single Point of Sale weniger wichtig als der Single Point of Service. Die klassische Police, die alle Gegenstände deckt, ist praktischer als einzelne, die mit jedem Einrichtungsgegenstand beim Möbelhändler mitverkauft werden.

Generell sehen wir für die Versicherer im Schaden ein noch wenig erkanntes Potenzial. Es ist nicht nur möglich, sondern überaus effizient, im Schaden als Ökosystem zu operieren, unter der Leitung des Versicherers und mit direkter Kunden-/Vertragspartnerschnittstelle.

Hier haben Versicherungen eine echte Chance, die Customer Journey über einen grösseren Abschnitt zu besetzen und eine prominenter Rolle einzunehmen. Wir wären nicht überrascht, wenn es hier zu einem plötzlichen Durchbruch käme.

**«Insbesondere im Ökosystem ‚Wohnen‘ sehe ich Chancen,  
als Versicherer eine breitere Rolle zu übernehmen.  
Weil wir Immobilienbesitzer sind, Finanzierungen machen  
und versichern können.»**

Thomas Schöb, Baloise

### **3. Vorsorge**

Die Vorsorge scheint für die Versicherungen – und für Versicherungsökosysteme – prädestiniert.

Es erstaunt deshalb nicht, dass wir bei einigen Marktteilnehmern vermehrt Vorstösse in diese Richtung erkennen konnten, inklusive der Initiativen, sich als Aggregator zu etablieren. Es ist aber auch ersichtlich, dass es Branchenfremde geschafft haben, diese Opportunität für sich zu besetzen – dies ist ein deutliches Beispiel einer forcierten Entwicklung bzw. Rollenbesetzung im Rahmen einer vom Markt vorgegebenen Stossrichtung. Darin zeigen sich die Opportunitätskosten, die von einer verpassten Vorbereitung ausgehen.

Dennoch sehen wir in Vorsorge nach wie vor ein hohes Potenzial für Versicherungen.

In den Interviews haben wir auch die Lebensbereiche «Freizeit & Tiere» sowie «Reisen & Ferien» angesprochen: Die Resultate dazu sind weniger interessant. Wir gehen deshalb im Weiteren nicht mehr im Detail auf diese Lebensbereiche ein.

In unserer Studie haben wir bewusst Vertreter verschiedener Bereiche befragt und versucht, den heutigen Stand der Dinge zu eruieren. Dabei hat sich gezeigt, dass zwar das Bewusstsein über die Bedeutung von Ökosystemen weit verbreitet ist, während auf der Marktseite gleichzeitig noch wenig konkrete Veränderung daraus erkennbar ist. Diese Erkenntnis erhält angesichts der Kernaussage Nummer 2 – Es eilt! – neue Brisanz.

## Aussage 2: Es eilt, eben weil es nicht so schnell geht!

Aufgrund unserer Beobachtungen sind wir überzeugt, dass viele Marktteilnehmer die Tragweite und auch die Schnelligkeit bzw. die potenzielle Beschleunigung der Entwicklung unterschätzen.

Die Grunddynamik ist dabei die folgende:

**Phase 1** – Die Voraussetzungen für Ökosysteme sind im Markt noch nicht vollständig angekommen. Pioniere aus der Branche oder externe Disruptoren versuchen Entwicklungen zu forcieren und investieren in Projekte, für die der Markt noch nicht bereit ist. Diese Ideen scheitern oder deren Erfolg bleibt zumindest deutlich hinter den Erwartungen zurück.

Dies ist insofern gefährlich, als diese Enttäuschungen nun den Ruf solcher Modelle in der Branche mitprägen. Solche Sachen, so wird behauptet, verursachen nur Kosten und lenken wertvolle Ressourcen weg von den aktuellen, profitablen Geschäften. Kurzfristig gesehen stimmt das auch, weil die Entwicklungskurve in dieser Phase sehr flach ist.

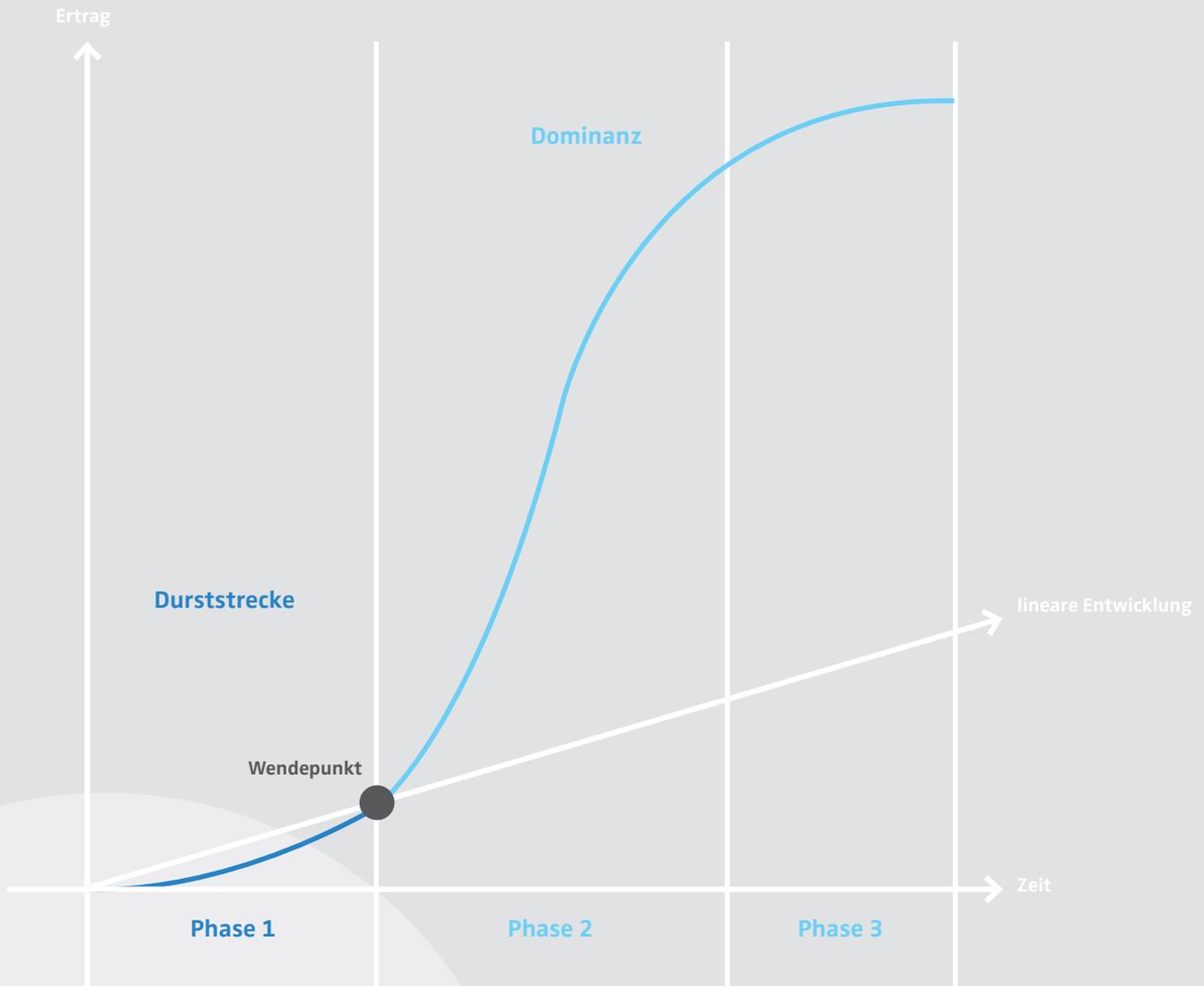
**Phase 2** – Irgendwann kommt der Wendepunkt. Die Skalierung greift. Der Ertrag aus klassisch-linearem Geschäftsmodell wird in dieser Phase überholt. Alle Komponenten sind vorhanden – Technologie, Organisation und Markt. Die Kunden sind bereit, ein entsprechendes Angebot anzunehmen, zu nutzen, und schliesslich als neuen Industrie-Standard zu betrachten.

Gut vorbereitete Marktteilnehmer können nun praktisch unlimitiert Marktanteile gewinnen. Zu den Skalenerträgen gesellen sich teilweise auch Netzwerkeffekte, das Wachstum dieser Phase ist exponentiell. Dies führt zu einer sehr starken «Winner takes it all»-Logik, welche meist in einem Monopol oder nahe dran etwa im Duopol, mündet.

**«Es ist eine grosse Herausforderung, die ganze Customer Journey digital abdecken zu können. Mit unserer Produktpalette könnten wir locker drei Firmen sein. Dies ist ein langer Prozess. Wichtig ist dabei ein klarer Fokus bzgl. Kundensegment.»**

Phil Lojacano, Liiva

**Phase 3** – Das Wachstumspotenzial des Ökosystems ist ausgeschöpft. Der Markt befindet sich wieder im Gleichgewicht und in der Kontrolle einiger weniger grosser Player. Die Rollen im Ökosystem sind klar verteilt.



**«Ohne mit Ökosystemen verbunden zu sein,  
wird man mittelfristig den Zugang zu den Endkunden verlieren.»**

Reto Marta, Cubic

Aus diesem zugegebenermassen etwas einfachen Modell lassen sich neben der exponentiellen Schnelligkeit und der «Winner takes it all»-Logik vor allem zwei Konsequenzen ablesen:

1. Wegen einer komplexen und unvorhersehbaren Entwicklung ist der Wendepunkt kaum vorherzusagen – und die Kosten, ihn zu verpassen sind höher als die einer zu frühen Vorbereitung. Da Ökosysteme eher organisch wachsen, als künstlich aus dem Hut gezaubert werden, muss man frühzeitig mit ihnen mitwachsen. Die Fast-Follower-Methode durch einfaches kopieren wird schwierig.
2. Ökosysteme folgen nicht den Grenzen der historisch gewachsenen und aktuell existierenden Märkte und Firmen. Deshalb finden sich die heutigen Versicherer in einem komplexen Umfeld, in dem sich die Rollenfindung vielschichtiger präsentiert als in der einfachsten Version des Modells angedeutet.

Mit anderen Worten, es braucht ein feiner gegliedertes Rollenmodell, an dem sich Versicherer orientieren können, und das entspricht der dritten Kernaussage.

**«Das beste Ökosystem ist eines, das sich stetig entwickelt  
und der Kunde gar nicht gemerkt hat, dass er in einem drin ist.  
Ich glaube auch nicht, dass man ein Ökosystem erzwingen kann,  
dass man es über Nacht bauen kann.»**

Robert Gremli, Zurich

## Aussage 3: Feinere Rollenverteilung

Es gibt vier Ökosystem-Rollen, die ein Unternehmen spielen kann:



- 1. Integrierte Rolle:** Wenn nur eigene Produkte über eigene Vertriebskanäle vertrieben werden, ist man Selbstversorger. Ursprünglich waren das alle Unternehmen im Finanzsektor, allerdings ohne Ökosysteme zu sein. Heute sind es nur noch wenige ausschliesslich. Gemäss unserer Studie streben etwa 30% diese Position, was erstaunt, denn es bedeutet, dass vollständige geschlossene Ökosysteme angestrebt werden.

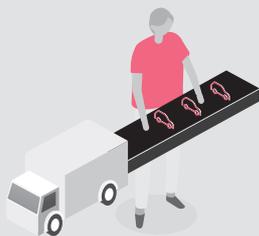
Besonders ausgeprägt ist diese Ambition bei «Vorsorge». Das ist nachvollziehbar, denn da geht es um die grossen Fragen der Finanz- und Vorsorgeberatung.



- 2. Aggregator Rolle:** Eigene und fremde Produkte werden über die eigenen Vertriebskanäle angeboten. In dieser Rolle hat man die Kontrolle über die Kundenschnittstelle wie bei der integrierten Rolle. In den Bereichen «Freizeit & Tiere» und «Vorsorge» wird so in über 60% der Fälle eine Position mit Kontrolle der Kundenschnittstelle angestrebt.

Es ist interessant zu beobachten, dass im Bereich «Wohnen» (Produkte ums Haus) und «Mobilität» (Produkte ums Auto) die Aggregatoren-Rolle wenig angestrebt wird. Da wird auch eine Markt-Bereinigung erwartet, weil zum Teil Marktpositionen schon resolut aufgebaut wurden und die Positionierungs-Ambitionen die Marktmöglichkeiten übersteigen.

Im Bereich «Vorsorge» sehen wir allerdings das Potenzial für die Assekuranz, eine Aggregator-Rolle aufzubauen. Die Vorsorgeberatung wird in dem Fall zum Primärprodukt mit dem Vertrauen in den Berater als emotionale Bindung.



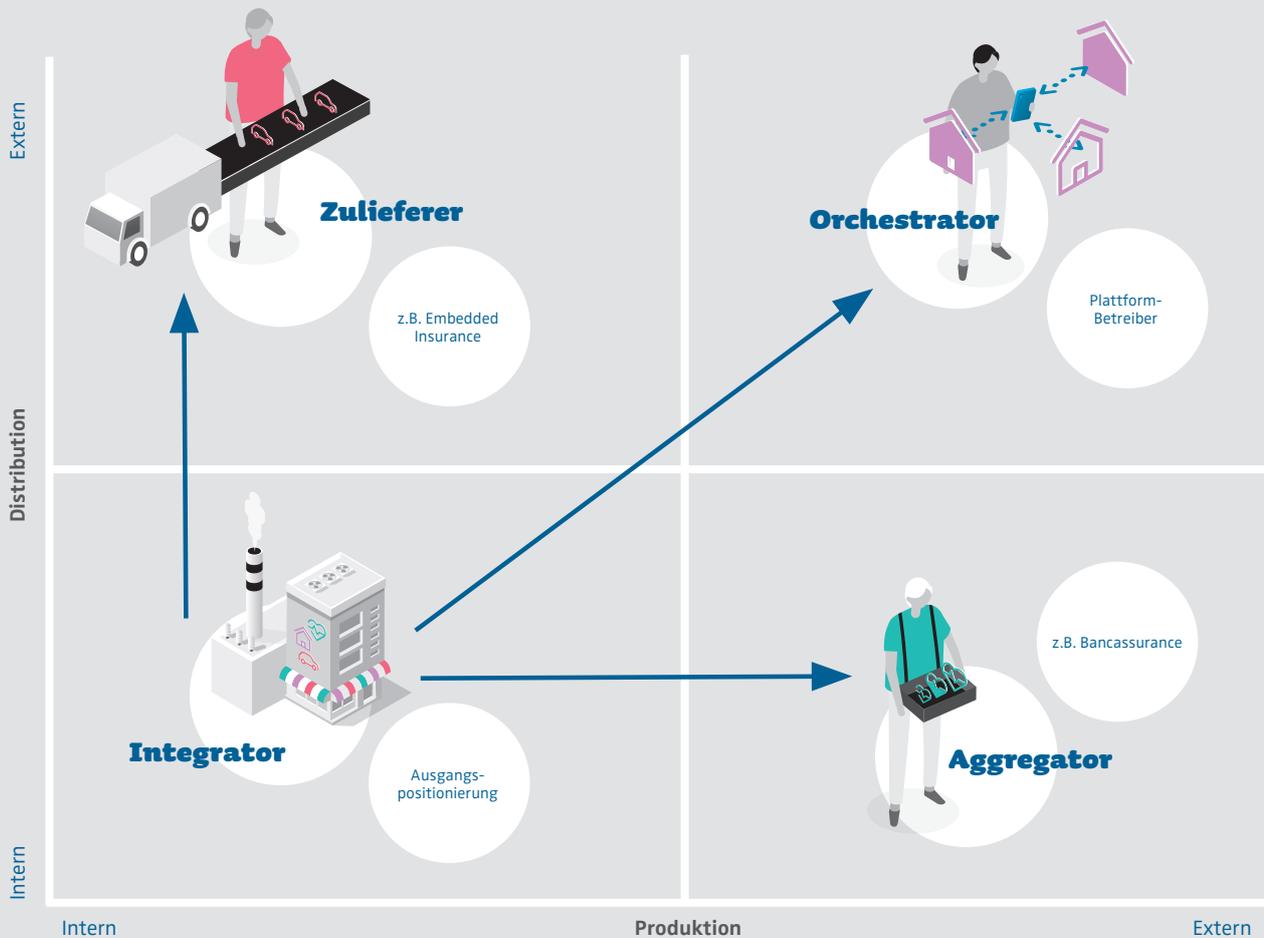
- 3. Zulieferer-Rolle:** Die eigenen Produkte werden über fremde Kanäle vertrieben. Das heisst, man verliert die Kundenschnittstelle. Das scheint vor allem im Bereich «Mobilität» ein gutes Stück weit akzeptiert zu werden: Die Importeure haben eine grosse Marktmacht und das Auto ist ein deutliches Primärprodukt.

Aus den Interviews haben wir erfahren, dass es verschiedene Abstufungen des Kundenzugangs in der Zulieferer-Rolle gibt, von der völligen Abstinenz bis hin zu Cross-Selling für weitere Produkte. Es gibt aber auch verschiedene Abstufungen der Akzeptanz der Zulieferer-Rolle. Ebenfalls eine breite Akzeptanz der Zulieferer-Rolle sehen wir bei «Reisen & Ferien». Die Gründe dürften ähnliche sein: Reisen oder Ferien sind das Primärprodukt mit einer starken emotionalen Bindung, die Versicherung kaum.



**4. Orchestrator:** Im engeren Sinne bedeutet die Orchestrator-Rolle, dass man eine Plattform oder ein Ökosystem betreibt, welches fremde Produkte über fremde Kanäle vertreibt. Ein reiner Orchestrator hat also weder eigene Produkte noch eigenen Kundenzugang.

Das dürfte in der Umfrage weniger gemeint sein, wenn die Orchestrator-Rolle angestrebt wird. Es geht wohl eher darum, in einem Ökosystem eine leitende Rolle zu spielen. Das ist primär im Bereich «Wohnen»- der Fall. Wenn man die Aggregatoren-Rolle dazu nimmt, streben über die Hälfte der Befragten den Vertrieb fremder Produkte in diesem Bereich an.



Daraus wird klar, dass im Normalfall sich nicht das ganze Unternehmen in einer der vier Rollen positioniert. Produkte und Dienstleistungen sowie Marktbewegungen determinieren ein gutes Stück weit die natürliche Position. Bei den Risikoprodukten (Nichtleben, Biometrie-Produkte im Leben) drängt sich eher die Zulieferer-Rolle auf, insbesondere dann, wenn ein Primärprodukt mit einer starken emotionalen Bindung da ist (z.B. Auto, Haus, Ferien). Im Bereich Lebensversicherungen scheint eher die Aggregatoren-Rolle geeignet. Als reinen Orchestrator sehen wir die klassischen Versicherungen nicht. Hier können eher Insurtechs führend werden, die zum Beispiel Risikoträger mit Verkaufskanälen verbinden.

Bei der Frage, ob und wie sich heutige Marktteilnehmer in dieser Systematik wiederfinden, zeigten sich indes wiederkehrende Muster und auch eine gewisse Branchen- und Betriebsblindheit.

## Aussage 4 – Potenzial noch (zu) wenig erkannt

In unserer Studie, die neben einem standardisierten Fragebogen auch freie Gespräche beinhaltete, konnten wir feststellen, dass

- **Ökosysteme als Konzept hinlänglich bekannt sind jedoch**
- **deren Bedeutung für die zukünftige Entwicklung der Branche unterschätzt wird.**

Dies zeigte sich in der Aussage, dass Ökosysteme eine vorübergehende Mode seien. Aus unserer Sicht kamen zum Teil erhebliche blinde Flecken zum Vorschein.

Beinahe die grösste Aussagekraft sahen wir jedoch in den unterschiedlichen Antworten, die von (traditionelleren) Versicherern und Ökosystem-Betreibern gegeben wurden. Es wiederholte sich oft das gleiche Muster: Ökosystem-Betreiber und diejenigen, welche eine solche Rolle anstreben und sich stark mit Ökosystemen befassen, schätzen deren disruptives Potenzial höher ein und haben gleichzeitig eine pessimistischere Sicht auf die eigene und die branchenweite Bereitschaft, dieses Potenzial gewinnbringend zu nutzen.

Für uns ist dies eine klare Bestätigung des obigen Wachstums-Modells und des nahenden Wendepunkts.

# Customer Journey

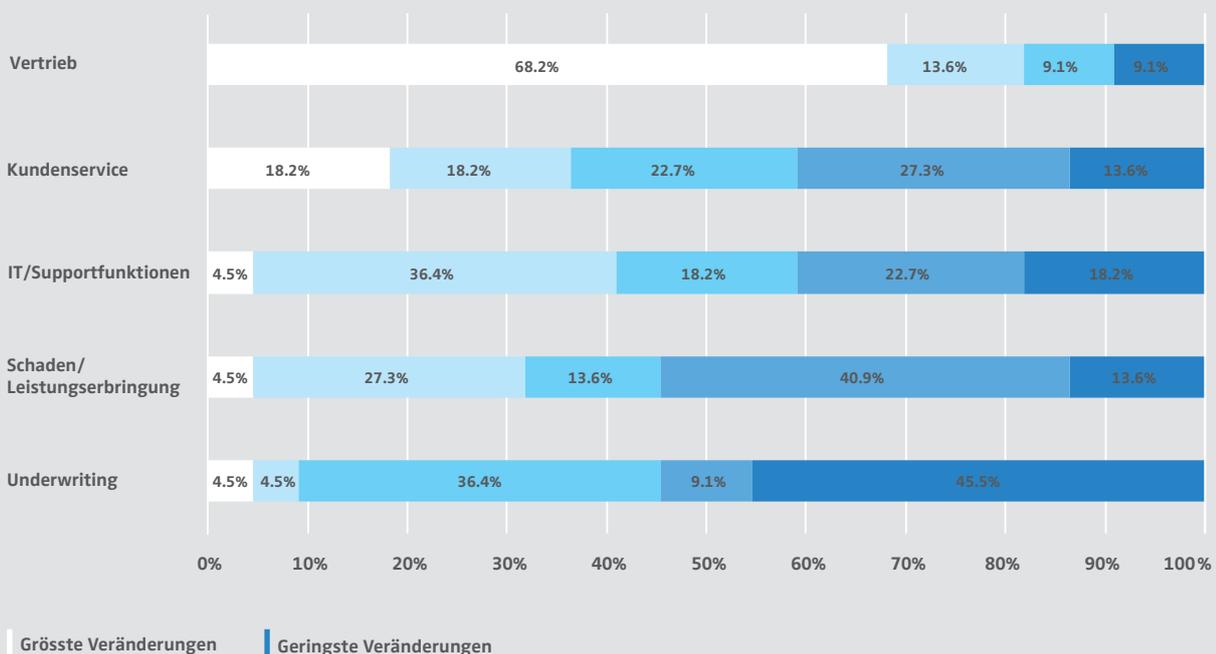
Praktisch übereinstimmend wurde als Hauptgrund, warum Versicherungen sich an Ökosystemen beteiligen, der Vertrieb genannt.

Am wenigsten Auswirkungen werden beim Underwriting erwartet. Dass da nicht die grössten Veränderungen zu erwarten sind, ist keine Überraschung. Dass es so wenige Veränderungen sein sollen, erstaunt aber doch, denn Ökosysteme und Digitalisierung gehen Hand in Hand. Mit der Teilnahme an Ökosystemen stehen damit potenziell neue Daten zur Verfügung, welche mit den Möglichkeiten von Big Data & Analytics oder Blockchain nach unserem Verständnis schon zu neuen Wegen im Underwriting führen können. Etwa, weil die Notwendigkeit eines zentralen Registers wegfällt und somit auch ein weiteres Argument für zentralistische Strukturen. Dies würde die Entwicklung von dezentralen Netzwerken und somit auch von Ökosystemen weiter begünstigen. Diese Einschätzung der Versicherer mag mit der Tatsache zusammenhängen, dass sie sich im Bereich Data & Analytics allgemeinen als schlecht vorbereitet sehen (siehe unten).

Was uns noch mehr erstaunt hat, ist, wie wenige Veränderungen im Bereich «Schaden/Leistungserbringung» erwartet werden. Man könnte doch vermuten, dass hier das Heimspiel der Versicherer stattfindet: Wenn ein Unglück passiert, sei es ein Hausbrand, ein Autounfall oder ein Todesfall, benötigt der Kunde typischerweise eine ganze Reihe von Dingen. Zum Beispiel beim Hausbrand: Eine neue Bleibe für die nächste Nacht, sofort ein Ladegerät für das Smartphone, Kleider für den nächsten Tag, eventuell Bargeld, eine mittelfristige Wohnmöglichkeit, Wiederherstellung verlorener Dokumente, telefonische Erreichbarkeit, und so weiter.

Im Geiste von Ökosystemen würde die Lösung aller dieser Probleme aus einer Hand einen Kundennutzen schaffen und die Versicherer wären in der Pole-Position, um dieses Feld zu besetzen, inklusive Kundenschnittstelle zu einem zentralen Zeitpunkt. Es ist ebenfalls ein interessanter Gedanke, dass Versicherer Teil von mehreren Ökosystemen für den gleichen Kunden sein könnten: Eines für die Kundengewinnung und ein anderes für die Leistungserbringung.

## Veränderungen in der Customer Journey



## Frage: Warum Ökosysteme?

Versicherungsunternehmen legen den Fokus eindeutig auf das Neugeschäft. Gut zwei Drittel wollen allerdings auch die Innovation fördern, was durchaus als Offenheit für neue Lösungen – auch im Rahmen eines Ökosystems – gedeutet werden kann. Nur etwa die Hälfte der Teilnehmenden sehen Ökosysteme als Mittel zur Verteidigung der Marge und der Kundenbindung.

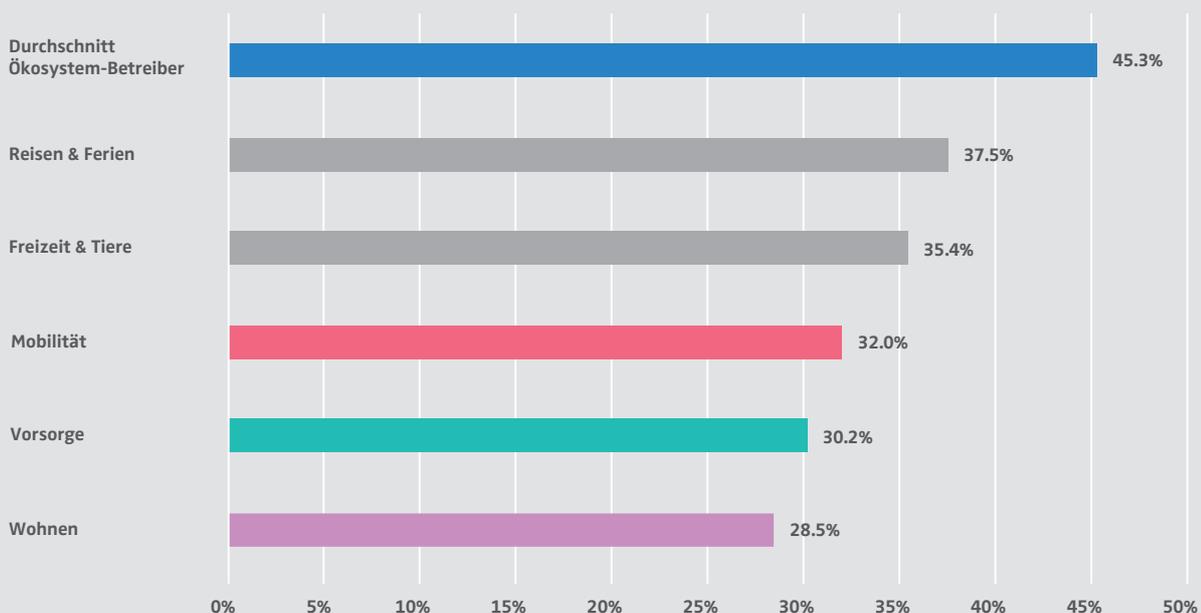
In diesem Punkt möchten wir eine alternative Sichtweise zur Diskussion stellen: Es ist hinlänglich bekannt, dass die Kundenbindung und der Kundenwert (Customer Lifetime Value) mit der Anzahl Produkte steigt, und zwar exponentiell. Somit würde man einen höheren Wert darin vermuten, bestehende Kunden länger zu halten und profitabler zu machen, als Neue zu gewinnen. Den stärkeren Fokus auf Bestandskunden sehen auch die Ökosystembetreiber, wenn man sie fragt, aus welchen Gründen Versicherer bei Ihnen teilnehmen.

## Frage: Erwartetes Kundenpotenzial

Nach dem Anteil Bestandskunden gefragt, die innerhalb der nächsten fünf Jahre auf eine Ökosystemlösung wechseln würden, geben Versicherer eine konservativere Schätzung ab als Ökosystembetreiber. Die Unterschiede zwischen den Lebensbereichen erklären sich vor allem durch die Frequenz, mit der in diesen Lebensbereichen Versicherungsthemen ins Bewusstsein rücken. Das ist bei «Vorsorge» und bei «Wohnen» sicher weniger häufig als bei «Reisen & Ferien». Dennoch zeigen die Aussagen mit Werten von über einem Viertel bis über einem Drittel ein Bewusstsein für eine erhebliche Dynamik. Würde ein Versicherer damit rechnen, 32% seiner Bestandskunden innerhalb von fünf Jahren an andere Anbieter zu verlieren, wäre ordentlich Feuer im Dach.

### Marktpotenzial mit Bestandskunden aus Sicht der Versicherungen

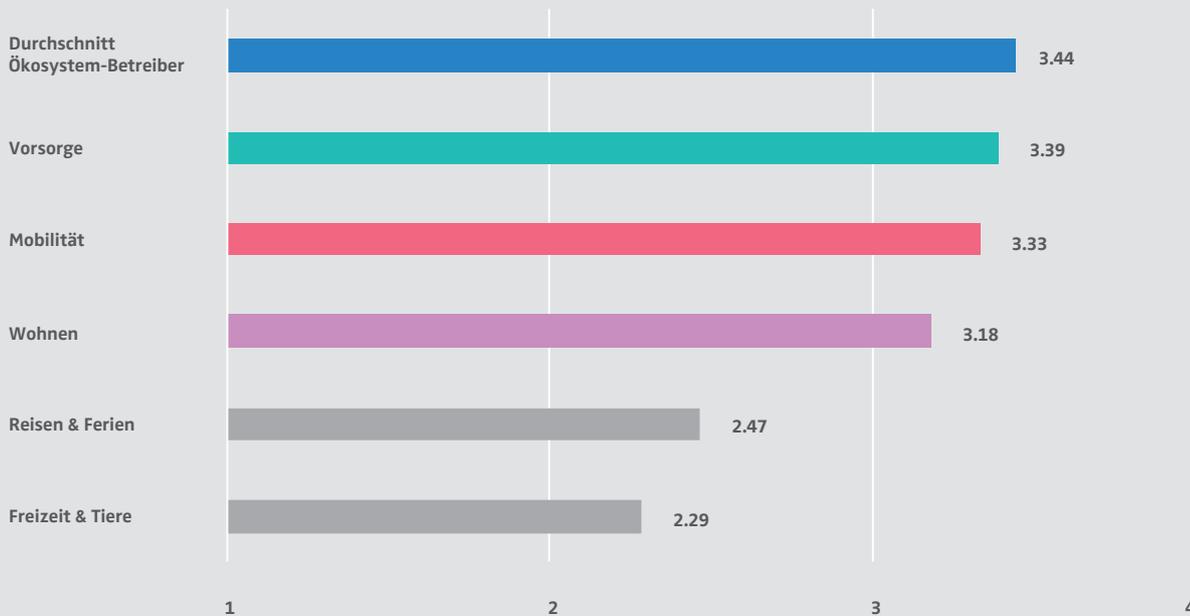
(Anteil Kunden mit Wechselbereitschaft zu Ökosystemlösung innerhalb der nächsten 5 Jahre)



Bei Neukunden zeigt sich der Stellenwert, den die Versicherer den Lebensbereichen «Vorsorge» und «Mobilität» beimessen. Bei ersterem eher in einem offensiven Sinne (Stichwort: «Bancassurance»), bei letzterem eher in einem defensiven Sinne (Stichwort «embedded insurance»).

### Marktpotenzial gegenüber Neukunden

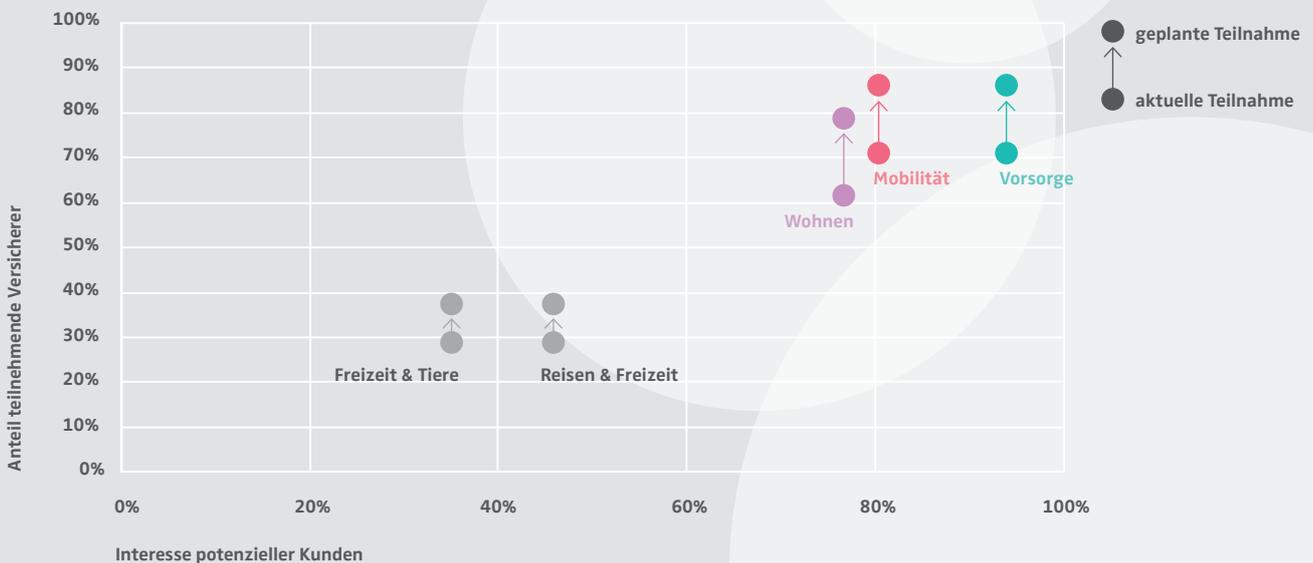
Potenzial zur Gewinnung von Neukunden innerhalb der nächsten 5 Jahre bei einer Teilnahme an einem Ökosystem (1 = kein Potenzial, 4 = hohes Potenzial)



Wenn wir die zwei Faktoren gegenüberstellen:

- **Wieviele Prozent ein mittleres bis hohes Kundeninteresse erwarten**
- **der aktuellen und geplanten Teilnahmen an Ökosystemen**

Für jeden Lebensbereich ergibt sich das folgende Bild:



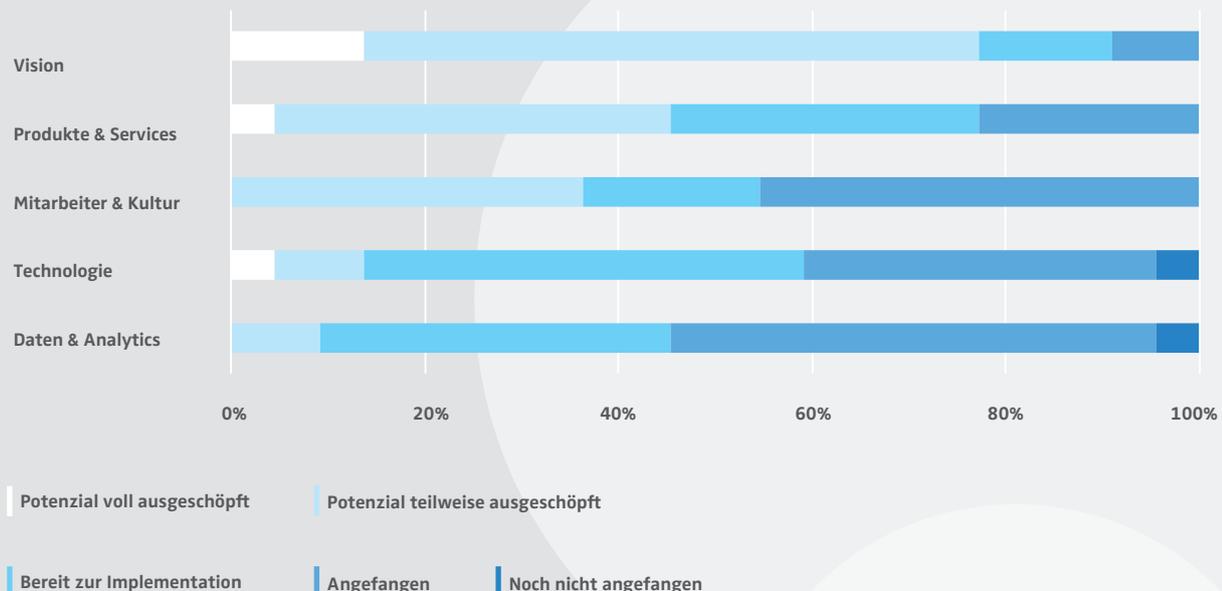
# Frage: Ist die Versicherungsindustrie bereit für Ökosysteme?

In der Eigenwahrnehmung der Versicherungsindustrie sind die Visionen um den Einsatz von Ökosystemen weitgehend vorhanden. Nicht ganz so weit, aber doch gut vorbereitet sind die Mitarbeitenden und die Kultur. Die Produkte und Services sieht man als weitgehend bereit für die Implementation an, ein guter Teil ist auch bereits implementiert. Die Defizite werden hingegen bei der Technologie und vor allem bei Data & Analytics gesehen. Da sieht sich nur die Hälfte als genügend vorbereitet an.

**«Ganz viel entscheidet sich jetzt über die Frage, wie gut die Anbieter ihre Hausaufgaben in den Backend-Systemen schon erledigt haben. Die Herausforderung ist immer: wo hole ich meine Daten her?»**

Sandro Meyer, Zurich

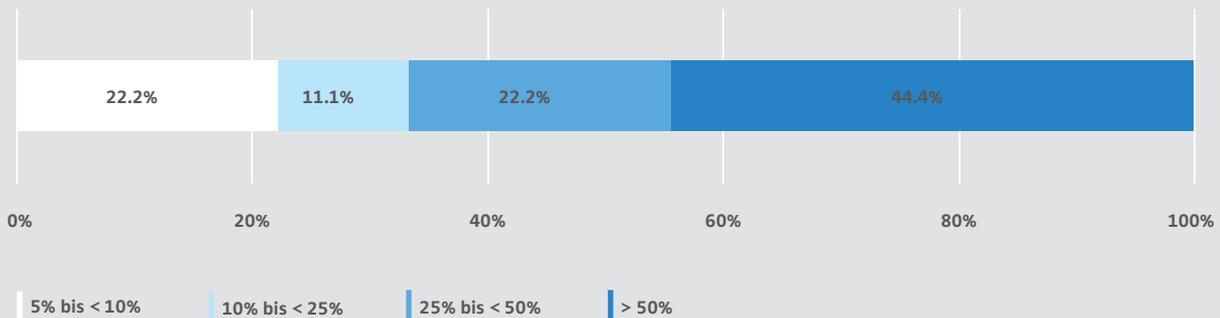
## Maturität bei Einstieg



## Frage: Wo hat die Versicherungsindustrie blinde Flecken?

Zwei Dinge haben uns erstaunt beim Vergleich der Antworten der Versicherer mit denen der Ökosystem-Betreiber. Das Erste ist, wie unterschiedlich das Potenzial von Ökosystemen eingeschätzt wird. Auf die Frage: «Welchen realistischen Marktanteil (in # Kunden) kann in den nächsten fünf Jahren an eine Ökosystemlösung in ihrem Lebensbereich gebunden werden?» erhielten wir die folgenden Antworten:

### Realisierbarer Marktanteil



Das ist doch ein frappierendes Resultat! Zwei Drittel der Befragten erwarten, dass ein Ökosysteme in ihrem jeweiligen Lebensbereich einen Marktanteil von über 25% erreichen kann. 25% ist auch in einem kleinen Markt wie der Schweiz ein gewaltiges Geschäft. Da wird den Ökosystemen eindeutig mehr zugetraut als von Versichererseite. Wir haben nicht explizit die gleiche Frage an die Versicherer gestellt, aber der ganze Duktus der Antworten ist sicher weniger euphorisch.

Warum? Unsere Erklärung ist folgende: Ökosysteme sind nicht nur ein neuer Vertriebskanal, sondern eine neue Denkweise. Da müssen Grenzen zwischen «Innen» und «Aussen» neu gezogen werden. Mitbewerber in einem Bereich werden Partner in einem anderen.

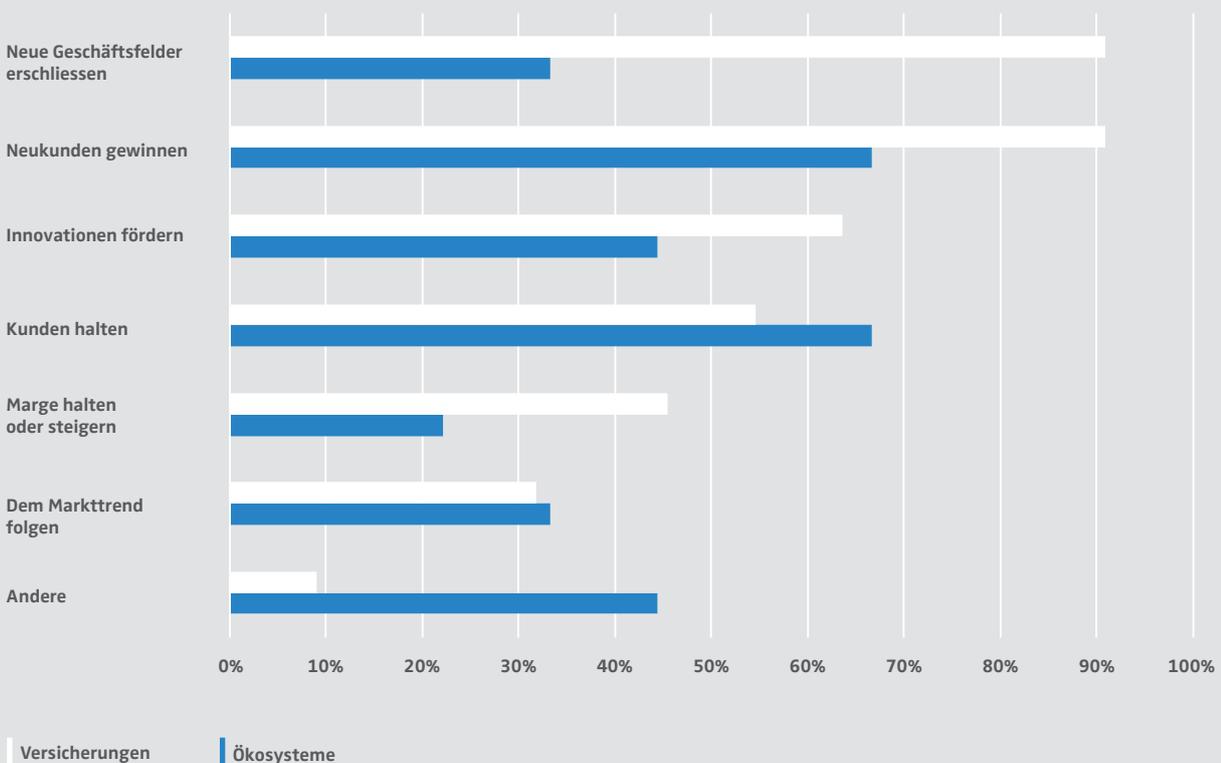
**«Das Herausgeben von Elementen,  
die wir bisher in den eigenen Räumen gehalten haben,  
ist ein Thema, das kulturell begleitet werden muss.»**

Daniel Mutz, Pax

Insbesondere muss aber mit der exponentiellen Dynamik echter Ökosystemen umgegangen werden. Nach den geführten Interviews kann man sagen, dass die Versicherungsindustrie diese radikal andere Denkweise nur teilweise verinnerlicht hat. Die Vertreter der Ökosysteme leben viel stärker in diesem neuen Paradigma.

Die zweite Überraschung der Studie ist gleichzeitig eine Bestätigung der Erklärung zur Ersten. Versicherer gewichten «Neue Geschäftsfelder erschliessen» und «Neukunden gewinnen» viel höher als Ökosysteme. Bei «Kunden halten» ist das Verhältnis umgekehrt. Dieses Ergebnis wird noch deutlicher, wenn man bedenkt, dass Ökosysteme jünger als Versicherungen sind und deshalb noch stärker in einer Phase des Kundenaufbaus sind. Trotzdem gewichtigen sie die Kundenbindung höher als die Kundengewinnung im Vergleich zu den Versicherern. Das bestätigt uns in unserer Einschätzung, dass die Schweizer Versicherungsunternehmen Ökosysteme noch weitgehend als neuartigen Vertriebskanal sehen und das Potenzial noch nicht ganz erfasst haben.

### Gründe für die Teilnahme an einem Ökosystem

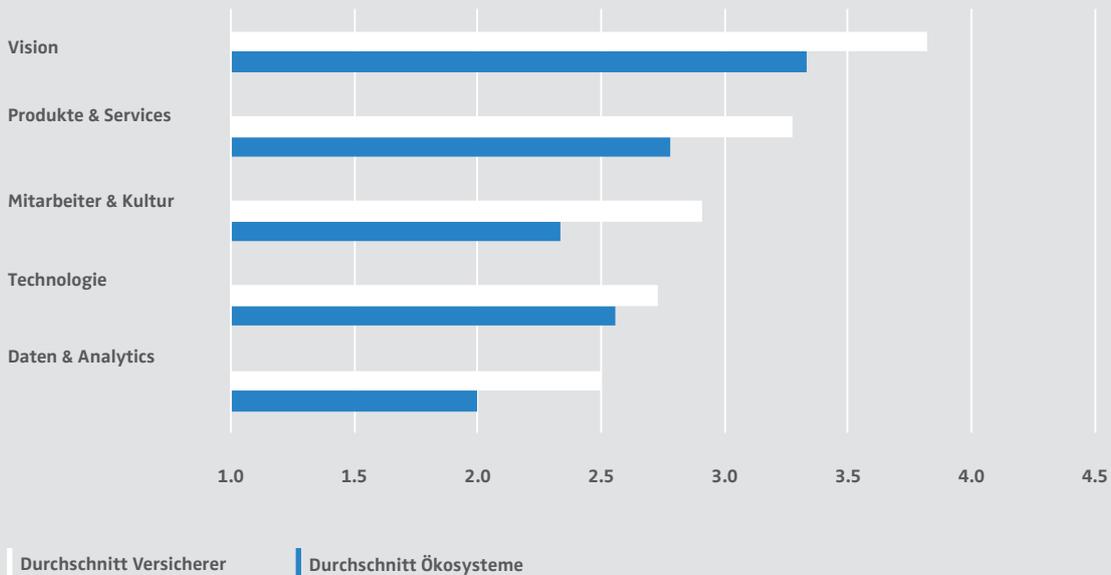


Ökosysteme geben noch andere Gründe für die Teilnahme an. Vorherrschend wird an Effizienz gedacht, ergänzt durch die Erhöhung der Touchpoints.

Auf die Frage «Wie vorbereitet waren die neuen Teilnehmer ihres Ökosystems bei den folgenden Themen?» erhielten wir die folgenden Antworten:

### Maturität bei Einstieg ins Ökosystem

(1 = unvorbereitet, 5 = sehr gut vorbereitet)



In allen Punkten schätzen sich die Versicherer besser vorbereitet, ein als sie von den Ökosystem-Betreibern wahrgenommen werden. Viele Herausforderungen zeigen sich erst, wenn konkrete Ökosystem-Integrationen angepackt werden. Den Versicherern fehlt hier vielfach wohl die praktische Erfahrung für eine realistischere Einschätzung. Aus diesen Gründen funktioniert die bei Versicherern so beliebte Fast-Follower-Methode mit Ökosystemen nicht: Im Moment, wo die Konkurrenz ins exponentielle Wachstum kommt, fehlen zu viele wichtige Voraussetzungen und Erfahrungen um mitzuziehen.

# Was braucht es für eine erfolgreiche Umsetzung eines Ökosystems?

Die Versicherungsindustrie steht noch ganz am Anfang beim Einsatz von Ökosystemen.

Wir sehen folgende Anzeichen dafür:

- Fokus auf Neugeschäft statt Retention. Es ist nichts falsch mit zusätzlichen Vertriebskanälen, aber das reicht nicht an die vollständige Idee der Ökosysteme heran.
- Versuch zur Besetzung von Marktpositionen mit wenig Erfolgsaussichten. Wie im Laufe der Studie gezeigt wurde, wird an einigen Orten versucht, Marktpositionen zu besetzen, die von Versicherern mittelfristig kaum gehalten werden können. Wir denken insbesondere an «Mobilität». Andererseits werden Marktpositionen Neueinsteigern überlassen, welche für die (Lebens-) Versicherungsindustrie prädestiniert wären. Wir denken hierbei an die Vorsorge- und Finanzberatung.
- Die Leistungserbringung erfährt wenig visionäre Entwicklung. Wir sehen die Begleitung von Kunden nach einem Unglücksfall als das Heimspiel der Versicherer an. Das ist letztlich ihre Raison d'être. Die Anwendung der Vision von Ökosystemen müsste zu einer deutlich verbesserten Leistungserbringung führen. Wir sehen im Markt aber, abgesehen von einzelnen Ansätzen, wenig davon.

Es gibt drei Arten, wie Ökosysteme entstehen können:

- Der Weg einer systematischen Umsetzung eines visionären Planes existiert tatsächlich.
- Öfter erzwingt der Marktdruck die Entstehung. Die Marktmacht der dominierenden Autoimporteure in der Schweiz lässt zum Beispiel Versicherern mittelfristig keine andere Wahl, als sich in die neue Realität einzufügen und Zulieferer eines Beiproduktes zu werden.
- Meistens entstehen Ökosysteme jedoch organisch. Das heisst, sie werden Schritt für Schritt aufgebaut und ausgeweitet, so dass jeder Schritt sinnvoll und erfolgreich ist, aber ohne dass notwendigerweise ein «Masterplan» mit einem definierten Endziel besteht.

Das volle Potenzial wird ein Ökosystem aber nur dann entwickeln, wenn das Fundamentale stimmt:

- Es muss durch die Bündelung verschiedener Dienstleistungen ein echter neuer Kundennutzen gestiftet werden, der vom Kunden auch als ein solcher wahrgenommen wird. Um gegen etablierte Kanäle antreten zu können, muss das Ökosystem zusätzlichen Kundenwert schaffen, den einzelne Player von sich aus nicht darstellen können.
- Das Potenzial für eine exponentielle Entwicklung muss da sein. Das bedeutet, dass das Ökosystem immer attraktiver wird, je mehr (alternative) Angebote vorhanden sind und dadurch mehr Nachfrage angezogen wird, dadurch entstehen wieder mehr Angebote und so weiter. Bei genauerem Hinsehen erfüllen wenige bestehende Ökosysteme diese Bedingung. Beispielsweise schafft das Bündeln der Angebote zweier Firmen bestenfalls lineares Wachstum, aber nicht exponentielles.
- Erfolgreiche Ökosysteme richten ihren Fokus stringent auf einen einzigartigen Kundenwert aus und liefern diesen in enger partnerschaftlicher Zusammenarbeit. Der traditionelle, kundenzentrierte Verkaufsansatz der Versicherungsindustrie greift hier zu kurz.

## Fazit

Im Vergleich zu der letztjährigen Ausgabe hat sich in dieser Studie einiges verfeinert und die Konturen des beginnenden Paradigmenwechsels sind klarer geworden. Wir konnten feststellen, dass die Rollenverteilung in der neuen Welt vielschichtiger sein wird, als wir zunächst dachten, und dass sie sich etwas unbequemer auf die bestehenden Markt- und Firmenstrukturen übertragen lässt. Konkret heisst dies, dass die heutigen Unternehmen je nach Geschäftsfeld mehrere Rollen in sich vereinen werden, was die Führungskräfte vor erhebliche Herausforderungen stellt. Mittel- bis langfristig könnten dadurch organisatorisch-strategische Fliehkräfte entstehen, welche die heutige Unternehmenslandschaft infrage stellen – ein mögliches Thema für zukünftige Studien.

Gleichzeitig wurde aber die Stossrichtung unserer Argumente aus dem Vorjahr klar bestätigt und auch das Modell konnte nach wie vor überzeugen, es muss jedoch erweitert werden. Es zeigte sich, dass die Entwicklung auf eine plötzliche, exponentielle Beschleunigung zusteuert. Unternehmen die hier auf dem falschen Fuss erwischt werden, laufen Gefahr, den Anschluss zu verpassen. Niemand kann sich heute aufgrund einer vermeintlichen Vormachtstellung in Markt oder historischer Stärken in Sicherheit wännen. Diese Entwicklungen werden alle erfassen, gelenkt von externen Disruptoren oder brancheneigenen Pionieren. Schlussendlich getrieben werden sie aber von den Kunden und deren Bedürfnissen.

Und dies führt direkt zur eigentlichen Schlüsselerkenntnis: Damit echte Versicherungsökosysteme Fahrt aufnehmen können, muss eine Transformation von **VERKAUFEN** auf **KUNDENWERT SCHAFFEN** stattfinden. Weg vom Neukundenkarussell in der Branche. Weg von der ausschliesslichen Incentivierung der Akquisition. Hin zu einer Maximierung des Kundenwerts über die gesamte Customer Journey hinweg.

## Team & Kontakte

### **Lukas Urech, Director Business Development bei Zühlke**

Seit über 20 Jahren begleitet Lukas Urech Unternehmen in ihren Digitalisierungsvorhaben. Er kam im August 2016 zu Zühlke und ist als Director Business Development für das Versicherungsgeschäft verantwortlich. Lukas Urech verfügt über einen MAS in General Management der ETH Zürich und ist auf lösungsorientierte Geschäftsentwicklung spezialisiert. Die Schaffung von Kundennutzen steht für ihn immer im Vordergrund.

@ [lukas.urech@zuehlke.com](mailto:lukas.urech@zuehlke.com)

[linkedin.com/in/lurech](https://www.linkedin.com/in/lurech)

+41 79 236 96 86

### **Florian Salzgeber, Associate Partner bei Synpulse Management Consulting**

Florian Salzgeber leitet «Bancassurance» bei Synpulse. Er studierte Wirtschaftsinformatik und promovierte in Betriebswirtschaft an der Universität Zürich. Florian hatte verschiedene Führungspositionen bei Banken und Versicherungen inne, auch international, und kennt daher beide Branchen aus eigener Erfahrung. Heute liegt der Hauptfokus darin, Kunden zu unterstützen, Strategien und Geschäftsmodelle den neuen Gegebenheiten und Möglichkeiten anzupassen, insbesondere in Bancassurance, wo wir eben ein Revival erlebt.

@ [Florian.salzgeber@synpulse.com](mailto:Florian.salzgeber@synpulse.com)

[linkedin.com/in/florian-salzgeber](https://www.linkedin.com/in/florian-salzgeber)

+41 79 303 20 76

### **Lukas Stricker ist Dozent am Institut für Risk & Insurance an der ZHAW School of Management & Law**

mit Forschungsschwerpunkt Transformationsmanagement in Versicherungen. In seinen knapp 20 Jahren Tätigkeit in der Versicherungsbranche hat er zahlreiche Transformationsprojekte entlang der gesamten Wertschöpfungskette verantwortet. In den letzten fünf Jahren hat er – unter anderem als CEO eines EdTech Startups – zusätzliche Expertise im Bereich Entrepreneurship aufgebaut. Ausserdem ist er Mitglied des Verwaltungsrats einer Beratungsboutique mit Schwerpunkt Digitalisierung in der Versicherung.

@ [lukas.stricker@zhaw.ch](mailto:lukas.stricker@zhaw.ch)

[linkedin.com/in/lukasstricker](https://www.linkedin.com/in/lukasstricker)

+41 78 659 62 90

# Impressum

Zühlke Engineering AG  
Zürcherstrasse 39J  
8952 Schlieren  
**Zuehlke.com**

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Institut für Risk & Insurance  
Technoparkstrasse 2  
8401 Winterthur  
**zhaw.ch**

Synpulse Schweiz AG  
Management Consulting  
Thurgauerstrasse 32  
8050 Zurich  
**Synpulse.com**

**Bilder:** Getty Images Deutschland GmbH