



# **ÖKOSYSTEME IN DER VERSICHERUNGSINDUSTRIE**

Potenziale und Umsetzungsstrategien

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Versicherungsunternehmen als Plattform-Player – Eine Bestandsaufnahme .....</b>	<b>3</b>
<b>Online, flexibel und individuell – Digitale Plattformen und Ökosysteme als strategischer Fokus... 5</b>	
Triebfedern der Entwicklung: Digitale Kanäle, mobile Abdeckung und Cloud .....	5
Veränderung des Vertriebs: Vom Online-Direktabschluss bis hin zu Aggregator-Plattformen .....	5
Vom Kunden erwartet: Digitale, individualisierte und flexible Angebote .....	6
Ökosysteme im Fokus von Vorstand und Geschäftsführung .....	7
<b>Die Versicherung als Feature holistischer, kontextbasierter Lebenswelten .....</b>	<b>8</b>
Von Spartenstrukturen zu Lebenswelten .....	8
Lebenswelten bergen Chancen: Digitale Services und Plattformen als Wachstumsmotor .....	10
Fokus B2C-Lebenswelten – Versicherer setzen auf systemische Relevanz .....	12
Fokus B2B/B2E-Lebenswelten – Industry X als größte Chance .....	16
<b>Auf dem Weg ins Ökosystem .....</b>	<b>20</b>
Herausforderungen und Prioritäten .....	21
Strategien und Erfolgsfaktoren mit fünf konkreten Handlungsempfehlungen .....	23
Die Vision für die Zukunft: Risikoabsicherung als Feature im Hintergrund .....	25
<b>Appendix .....</b>	<b>27</b>

# ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Anteile Vertriebskanäle an gewonnenem Neugeschäft .....	5
Abbildung 2: Kundeninteresse an ganzheitlichen Angeboten von Versicherern .....	6
Abbildung 3: Priorität von Ökosystemen je Verantwortungsbereich .....	7
Abbildung 4: Relevanz von Ökosystemen für Sparten/Produkte .....	9
Abbildung 5: Wachstumsraten und Marktgröße B2C-Lebenswelten bis 2027 .....	10
Abbildung 6: Wachstumsraten und Marktgröße B2B/B2E-Lebenswelten bis 2027 .....	11
Abbildung 7: Strategische Relevanz der B2C-Lebenswelten für Versicherer .....	12
Abbildung 8: Rollenambition der Versicherer in den B2C-Lebenswelten .....	14
Abbildung 9: Relevanz von Ökosystemansätzen je Lebensphase .....	15
Abbildung 10: Strategische Relevanz der B2B/B2E-Lebenswelten für Versicherer .....	16
Abbildung 11: Strategische Relevanz von B2B-Zielsegmenten für den Aufbau von Ökosystemen .....	17
Abbildung 12: Rollenambition der Versicherer in den B2B/B2E-Lebenswelten .....	18
Abbildung 13: Relevanz von Ökosystemansätzen je Entwicklungsphase des Unternehmens .....	19
Abbildung 14: Herausforderungen der Versicherer beim Aufbau von Ökosystemen .....	20
Abbildung 15: Relevanz technologischer Konzepte für den Aufbau von Ökosystemen .....	22
Abbildung 16: Relevanz strategischer Konzepte für den Aufbau von Ökosystemen .....	23
Abbildung 17: Vision des Versicherers von morgen .....	25

# VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN ALS PLATTFORM-PLAYER – EINE BESTANDSAUFNAHME

Plattformökonomie und Ökosysteme sind seit Jahren in aller Munde. Ganze Branchen werden revolutioniert – geradezu umgekrempelt. Der Marktwert dieser Plattformunternehmen explodiert. So lag allein die Kapitalisierung der 60 wertvollsten Plattformunternehmen der Welt bereits im Juni 2018 bei über sieben Billionen US-Dollar. Die zehn führenden Plattformen in den USA wachsen im Durchschnitt fast um 20% pro Jahr, die Top-10-Plattformen in Asien sogar um über 25%.<sup>1</sup>

Grund für das explosive Wachstum dieser Geschäftsmodelle ist neben der mittlerweile mehr als ausgereiften technologischen Basis vor allem die konsequente Kundenorientierung. Erfolgreiche Orchestratoren solcher Ökosysteme setzen sich immer wieder schonungslosem Kundenfeedback aus, lernen daraus, optimieren ihre Plattformen sowie das Produkt- und Serviceangebot iterativ und stellen den Kundennutzen systematisch ins Zentrum. So entstehen Stück für Stück tief integrierte Angebotswelten, welche die Bedarfe der Kunden ganzheitlich adressieren. Dieser 1-Stop-Shop ist ein Ort, an dem man alles erhält und alles direkt erledigen kann, ohne weitere Wege gehen und damit mehr Zeit aufwenden zu müssen.

Auch vor der Versicherungsindustrie macht diese Entwicklung keinen Halt. So zeigt der Accenture Consumer Pulse Survey for Financial Services 2019, dass deutlich über 50% aller Versicherungskunden weltweit bereits heute an Gesundheits- und Wellness-Paketen oder ganzheitlichen Angeboten rund um das eigene Zuhause und Auto interessiert sind und dafür auch bezahlen würden.<sup>2</sup> Sie wollen ihre Versicherungen dabei immer seltener als separaten Baustein einkaufen, sondern direkt im Gesamtkontext verankert wissen. Kundenerwartungen im deutschen Markt entwickeln sich ähnlich (vgl. Abbildung 3, S.7).

**„Ökosysteme sind schnell gesagt, aber schwer gemacht“**

Oliver Bäte, CEO Allianz SE<sup>3</sup>

Die Transformation bei deutschsprachigen Versicherern kommt im Gegensatz dazu jedoch eher schleppend voran. Zwar haben einige Unternehmen bereits vor Jahren erste Piloten gestartet und die Investitionen der Versicherer waren in den vergangenen Jahren durchaus signifikant. Nichtsdestotrotz muss die Branche noch deutlich an Geschwindigkeit und Konsequenz zulegen, um in der Ökosystemwelt von morgen zu den Gewinnern zu gehören.

Mangelnde Produktattraktivität und schwindende Kundenloyalität öffnen die Türen für neue Marktteilnehmer. Im Zentrum des Geschäftsmodells von Versicherern muss heute ganz klar der Kunde mit seinen Bedürfnissen und Erfahrungen stehen. Das traditionelle Geschäftsmodell mit Schwerpunkt auf Produkte und Bedingungen hat ausgedient - eine fundamentale Veränderung, an der die Branche weiter arbeiten muss.

Accenture Consumer Pulse Survey for Financial Services 2019 zeigt auch hier: Lediglich 48% der 2.000 deutschen Studienteilnehmer konnten in den vergangenen 12 Monaten eine positiv belegte Käuferfahrung in Bezug auf ein Versicherungsprodukt verzeichnen. Der weltweite Wert liegt mit 60% deutlich darüber. Gleichzeitig sind nur 21% der deutschen Teilnehmer jemals mit Versicherungs- oder Finanzprodukten über nicht traditionelle Kanäle wie Online-Service-Anbieter, Social-Media-Plattformen oder E-Commerce-Plattformen in Berührung gekommen. Auch hier liegt der weltweite Wert mit 43% mehr als doppelt so hoch.

<sup>1</sup> <https://www.platformeconomy.com/blog/wert-der-plattform-okonomie-steigt-im-ersten-halbjahr-um-1-billion#:~:text=Das%20Wachstum%20der%20Plattform%2D%C3%96konomie,Plattform%2D%C3%96konomie%20geht%20ung ebremst%20weiter.>

<sup>2</sup> [https://www.accenture.com/\\_acnmedia/pdf-95/accenture-2019-global-financial-services-consumer-study.pdf](https://www.accenture.com/_acnmedia/pdf-95/accenture-2019-global-financial-services-consumer-study.pdf)

<sup>3</sup> <https://be.invalue.de/d/publikationen/vwheute/2018/11/28/Allianz-oekosysteme-sind-schnell-gesagt-aber-schwer-gemacht.html>

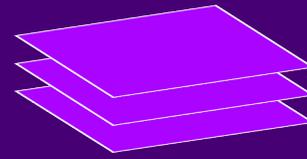
Woran liegt es also, dass die Versicherungsbranche beim Thema Ökosysteme und Plattformökonomie bislang eher in kleinen Schritten vorankommt? Welche Strategien verfolgen etablierte Versicherer und welche Hindernisse gilt es dabei zu überwinden?

Accenture hat im Rahmen dieser Studie umfassende Interviews mit über 30 Vorständen, Mitgliedern der Geschäftsleitung, Bereichs- und Abteilungsleitern von Erstversicherungsunternehmen der DACH-Region geführt, um genau diese Fragen für den Privat- und Firmenkundenmarkt zu beantworten.<sup>4</sup> Ziel war es, strategische Bestrebungen der Versicherungsunternehmen im Hinblick auf Plattformen und Ökosysteme zu verstehen, Fokusbereiche zu identifizieren, die größten Herausforderungen aufzuzeigen und in konkrete Handlungsempfehlungen für die Branche zu übersetzen.

---

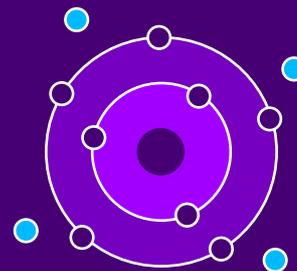
<sup>4</sup> Unter Applizierung qualitativer Forschungsmethoden wurden 32 Führungskräfte (Vorstand, Geschäftsleitung, C-1, C-2-Ebene) von Erstversicherungsunternehmen der DACH-Region befragt. Die untersuchten Versicherungsunternehmen beschäftigen in Summe über 180.000 Mitarbeiter und generierten kumulative Bruttoprämien jenseits von 150 Mrd. € (Stand 2018, Quelle: SAP Capital IQ, Accenture Research 2020).

## Definitionen



### Digitale Plattformen

Digitale Plattformen bieten die Basis für digitale Geschäftsmodelle. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass sie meist technologiegetrieben sind und Wert dadurch schaffen, dass sie den Austausch zwischen zwei oder mehr voneinander abhängigen Parteien ermöglichen bzw. erleichtern. Am häufigsten bilden digitale Plattformen Marktplätze ab, die den Austausch von Produkten, Services und Informationen fördern wie etwa Transaktionsplattformen. Zugleich können Plattformen mittels Bereitstellung von Daten bzw. standardisierten modularen Bausteinen zur Wertschöpfung beitragen, beispielsweise Innovationsplattformen.<sup>5</sup>



### Ökosysteme

Ein Ökosystem ist ein industrieüberspannendes Netzwerk von Marktteilnehmern, die zusammenarbeiten, um mithilfe gemeinsam entwickelter Lösungen neue Märkte zu schaffen und zu erschließen. Es definiert sich durch die Kollaborationstiefe und -breite der unterschiedlichen Partner: Jeder kann Teile der Kundenlösung bauen oder andere notwendige Fähigkeiten beisteuern. Der Mehrwert eines Ökosystems entsteht dadurch, dass keiner der Teilnehmer alle Komponenten der Lösung besitzen oder betreiben muss und dass der generierte Wert die Summe der Einzelteile übersteigt.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Cusumano, M.A., Gawer, A., Yoffie, D.B. (2019), *The Business of Platforms*, Harper Collins, New York.

<sup>6</sup> <https://www.accenture.com/acnmedia/PDF-77/Accenture-Strategy-Ecosystems-Exec-Summary-May2018-POV.pdf#view=50>

# ONLINE, FLEXIBEL UND INDIVIDUELL – DIGITALE PLATTFORMEN UND ÖKOSYSTEME ALS STRATEGISCHER FOKUS

## Triebfedern der Entwicklung: Digitale Kanäle, mobile Abdeckung und Cloud

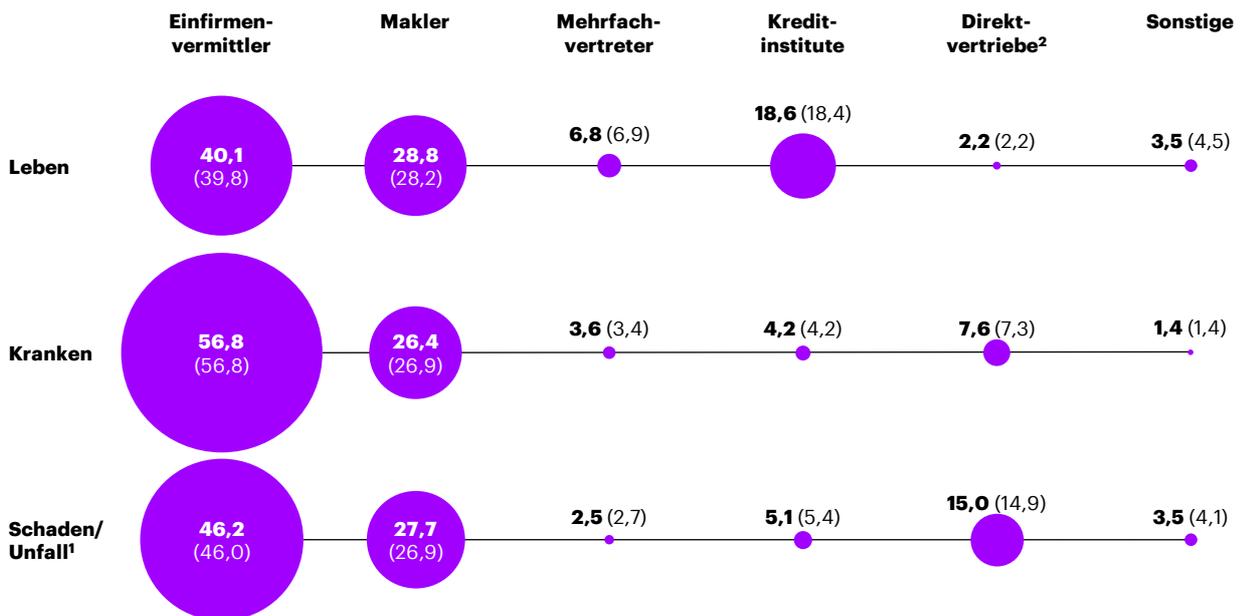
Die hohe Geschwindigkeit, mit der sich die Märkte und Kundenbedürfnisse ändern, hat auch die Versicherungswirtschaft voll erfasst. Die Stabilität, einst inhärenter Teil des klassischen Geschäftsmodells einer Versicherung, wird durch dynamische Kundenwünsche und sich schnell weiterentwickelnde Geschäftsmodelle abgelöst, vorangetrieben durch die Entwicklungen in anderen Industrien wie Konsumgüter oder Logistik. Technologische Treiber wie digitale Kanäle, die mobile Netzwerkabdeckung sowie die Rechen- und Speicherkapazität in der Cloud wirken als Beschleuniger dieses Veränderungsprozesses.

## Veränderung des Vertriebs: Vom Online-Direktabschluss bis hin zu Aggregator-Plattformen

Eine hinter dem traditionellen Geschäftsmodell der Versicherer stehende These ist, dass Versicherungspolicen nicht gekauft, sondern nur verkauft werden. Aus diesem Grund gibt es auch heute noch zum großen Teil einen Dreiklang zwischen Kunde, Vermittler und Police. Seit den 2000ern legen Versicherer jedoch einen immer größeren Fokus auf den Auf- und Ausbau digitaler Kanäle mit unmittelbarem Kundenkontakt.

**Abb. 1: Anteile Vertriebskanäle an gewonnenem Neugeschäft**

GDV-Statistik 2018: Neugeschäft deutsche Versicherer je Vertriebskanal 2018 in Prozent (2017 in Klammern)



<sup>1</sup>Sach-, Unfall-, Haftpflicht-, Kraftfahrt- und Rechtsschutzversicherung <sup>2</sup>inklusive Vergleichsportale

Quelle: GDV Die Deutschen Versicherer

Die Zahlen des Gesamtverbandes der deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) zu Vertriebswegen zeigen, dass sich die Entwicklung des Direktvertriebs über das Internet langsamer vollzogen hat als von vielen Marktteilnehmern erwartet. So betrug 2018 der Anteil der Direktabschlüsse von Lebensversicherungen über das Internet laut Statistik nur rund 2,2%. Im Markt der Schaden- und Unfallversicherungen liegt der Anteil der direkt abgeschlossenen Policen hingegen bei 15,0%. Hauptgrund dafür ist der hohe Anteil der Kfz-Versicherungen, die über Aggregatoren und die Online-Vertriebswege der Versicherer verkauft werden.

Aggregator-Plattformen wie Check24 oder Verivox verkaufen dabei nicht nur Versicherungen. Sie dienen dem Kunden als zentraler Anlaufpunkt für Finanz- und Versorgungsfragen, gewähren Kredite und bieten Stromtarife, Mietfahrzeuge und Reisen an. Neben der Verbreiterung ihres Produktangebots bauen sie auch ihre vertikale Wertschöpfung aus. Während sie früher lediglich den Abschluss eines Produktes oder Vertrages orchestriert haben, bieten sie Kunden heute eigene Beratungskompetenzen oder ein zentrales Portal für die Verwaltung dieser Produkte. Versicherern bieten sie somit den kompletten Aufbau von Online-Angebotsstrecken.

## Vom Kunden erwartet: Digitale, individualisierte und flexible Angebote

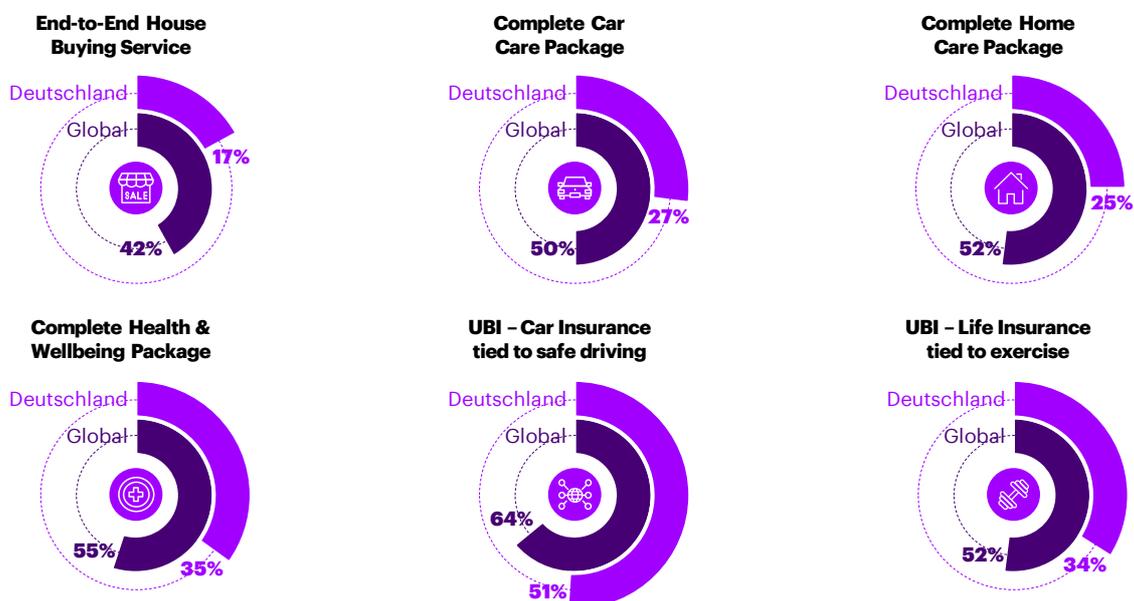
Der Ausgangspunkt dieser Entwicklungen liegt in veränderten Kundenbedürfnissen und Erwartungen. Bewertungen und Vergleiche verschiedener Services finden heute nicht mehr nur innerhalb der gleichen Branche, sondern branchenübergreifend statt. Dies führt zu einer Transformation der Erwartungshaltung im Versicherungssektor.

Laut dem Accenture Consumer Pulse Survey for Financial Services 2019 nimmt die Bereitschaft der Kunden für und die Erwartungen an digitale Dienstleistungen stark zu. Über 55% der deutschen Studienteilnehmer könnten sich beispielsweise vorstellen, sich von einem Berater per Video zu Produkten beraten lassen und 30% vertrauen sogar einer vollautomatisierten Produktberatung – Werte, die aufgrund der gegenwärtigen Ereignisse vermutlich sogar noch weiter zunehmen und neue Maßstäbe für Dienstleistungen und Services setzen werden.

Diese veränderten Erwartungen spiegeln sich auch in den Wünschen der Kunden nach holistischen und integrierten Lösungen wider. So sind über 51% der im Rahmen des Accenture Consumer Pulse Survey for Financial Services 2019 befragten Deutschen daran interessiert oder sehr interessiert, ihre Autoversicherung an sicheres Fahrverhalten zu koppeln, während 35% bereit wären, Gesundheits- und Wellnessangebote mit ihrer Krankenversicherung zu kombinieren (weltweit sogar 64% und 55%).

### Abb. 2: Kundeninteresse an ganzheitlichen Angeboten von Versicherern

Ergebnisse Accenture FS Consumer Survey 2019: Interesse globaler und deutscher Versicherungskunden an ganzheitlichen Produkt- und Serviceangeboten in Prozent (Prozentwert für Top-Boxes: interessiert und sehr interessiert)



Quelle: Accenture FS Consumer Survey 2019, Global/ n=47.000; Germany/ n=2.000

Auch die Versicherer haben diesen Trend erkannt. So gehen 86% der Teilnehmer unserer Umfrage zu Ökosystemen aus der DACH-Region davon aus, dass Privatkunden ihre Daten mit dem Versicherer teilen, wenn sie dafür individualisierte Angebote erhalten (Top-2-Box-Werte). Über 72% glauben, dass Privatkunden bereit sind, ihre Daten im Tausch gegen klar erkennbaren Mehrwert preiszugeben. Für Firmenkunden liegen die korrespondierenden Werte bei 82% und 76%.

Zudem erwarten Versicherer, dass insbesondere Firmenkunden zukünftig offen für neue maßgeschneiderte Risikokonzepte sind (65%). Diese Angebote sollten dabei nicht nur isolierte Einzelaspekte, sondern ganzheitliche Themenbereiche, wie z.B. Assistenz, Schadenprävention und Sicherheit am Arbeitsplatz adressieren (69%, 81% bzw. 72%).

Für die Versicherer ist es dabei wichtig, die Relevanz ihrer Angebote für die Kunden hoch zu halten: Über 79% sind überzeugt davon, dass Privatkunden gesteigerte Flexibilität besonders wichtig ist und sie sich immer weniger an Marken binden. Kunden wollen die Option haben, ohne großen Aufwand einen Anbieter zu wechseln. Für Firmenkunden liegt dieser Wert bei 65%.

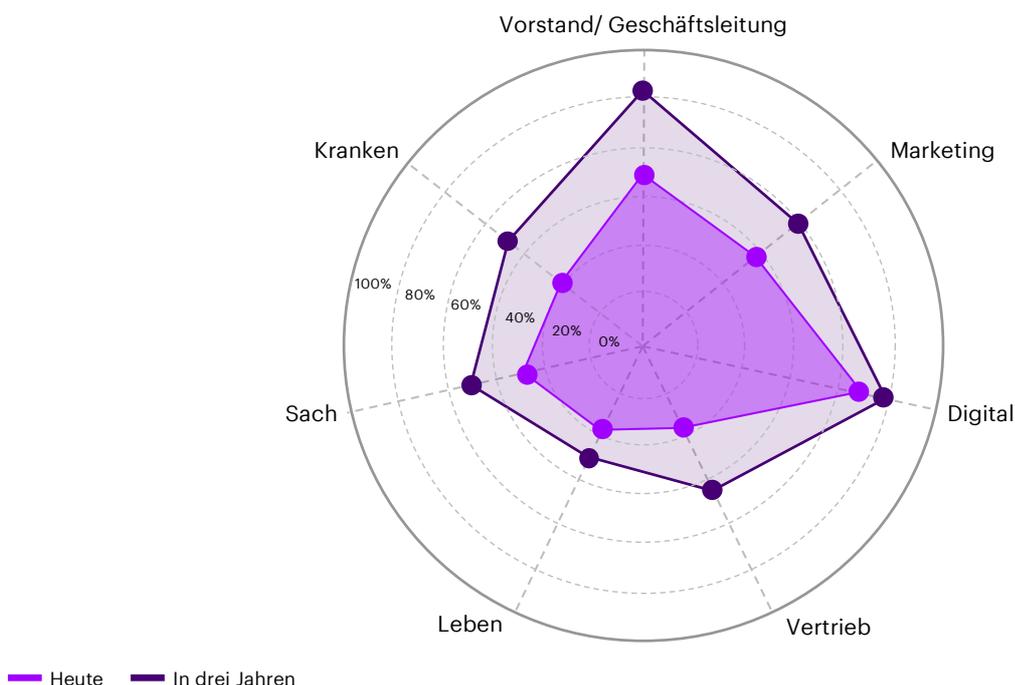
## Ökosysteme im Fokus von Vorstand und Geschäftsführung

Heute werden diese neu aufkommenden Angebote zu großen Teilen in den übergreifenden Digital-Bereichen der Versicherungsunternehmen entwickelt und verantwortet (69%). Die Verankerung in Sparten und Vertrieb hingegen ist noch nicht sehr ausgeprägt, was dafür spricht, dass viele Unternehmen sich noch in „Pilot- oder Testphasen“ für Ökosystem-Services befinden. Der nächste Schritt für Versicherer sollte daher sein, sie tiefer in der Organisation zu verankern und eine echte fachliche und unternehmerische Heimat zu schaffen.

Die Studienteilnehmer rechnen künftig mit einem größeren strategischen Fokus auf Ökosystem-Angeboten. In drei Jahren erwarten sie mehr Ownership von Sparten und Vertrieb. Vor allem rechnen sie jedoch damit, dass Vorstand und Geschäftsführung das Thema stärker auf ihre Agenda nehmen und vorantreiben werden (81%).

### Abb. 3: Priorität von Ökosystemen je Verantwortungsbereich

Studienergebnisse Versicherer DACH-Region 2020: Prozentwert für Top-Box (hohe Priorität)



# DIE VERSICHERUNG ALS FEATURE HOLISTISCHER, KONTEXTBASIERTER LEBENSWELTEN

## Von Spartenstrukturen zu Lebenswelten

Um diesen veränderten Kundenerwartungen zu entsprechen und langfristig relevant zu bleiben, sollten Versicherer dort präsent sein, wo der Kunde sich gerne aufhält. Diese Orte werden nicht mehr durch das beste Produkt oder den günstigsten Preis bestimmt, sondern durch das einfachste, bequemste, schnellste und passendste Gesamterlebnis. 1-Stop-Shops, höchstmögliche Convenience, umfassender Service und tief integrierte Einkaufs- und Service-Erfahrungen werden alternativlos und Versicherer sind angehalten, sich immer mehr als Teil dieser Entwicklung zu begreifen.

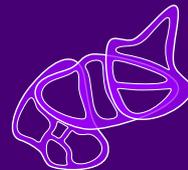
Sie müssen ihre Kundenschnittstelle radikal am Kunden ausrichten, der immer anspruchsvoller wird. Schon heute verfolgen viele Versicherer das Ziel, eine gesunde Mischung zwischen persönlichen und digitalen Services, Produkten und Kanälen anzubieten und so möglichst viele Varianten und Kontexte zu Ereignissen im Leben des Kunden abzudecken – wie etwa dem Kauf eines Autos oder der Geburt eines Kindes. Um auch morgen noch erfolgreich zu sein, müssen Versicherer jedoch integraler Bestandteil dieser Kontexte werden, damit sie nicht außen vor bleiben. Bald wird es für Kunden keinen Anlass mehr geben, zugunsten guter Produkte oder vertrauensvoller Markenwerte auf begeisternde Gesamterlebnisse zu verzichten. Es wird genügend Anbieter geben, die ihnen beides bieten – innerhalb und außerhalb der Versicherungsbranche.

Die Versicherer nehmen diesen Paradigmenwechsel durchaus sehr ernst. 62% der Befragten rechnen damit, dass Lösungen im Privatkundenbereich immer holistischer werden und sich in Zukunft stark oder sehr stark an relevanten Themen- und Bedarfsfeldern orientieren (im Firmenkundensegment sogar 65%). Alleinstehende und isolierte Produktangebote rücken dabei in den Hintergrund. Die klassische Spartenlogik beginnt zu verschwimmen und muss einem neuen Konzept weichen: den Lebenswelten.

---

<sup>7</sup> Knorre S., Müller-Peters H., Wagner F. (2020) Big Data, Data Analytics und Smart Services rund um Wohnen, Gesundheit und Mobilität: Bürgerschreck und Hoffnungsträger in privaten Lebenswelten. In: Die Big-Data-Debatte. Springer Gabler, Wiesbaden

## Exkurs



### Was ist eine Lebenswelt?

Eine Lebenswelt erklärt das Umfeld, das Individuen (oder Gruppen) im Alltag wahrnehmen und in dem sie sich bewegen.

[...] [Sie] kann für eine einzelne Person über eine Spannweite bestimmt sein, die sich von übergeordneten Themen wie Wohnen, Gesundheit und Mobilität bis hin zu kleinsten Erlebnisbereichen wie Sicherheit zuhause (Wohnen), Medikamentenversorgung (Gesundheit) oder dem täglichen Arbeitsweg (Mobilität) erstrecken kann.

[...] Theoriekonzepte sowie praktische Vorgehensweisen, die auf Lebenswelten basieren, haben den Vorteil, ganzheitlich angelegt zu sein.

[...] Lebenswelten überschneiden sich oft und können, je nach Situation oder Perspektive, ineinander übergehen. Daher haben Lebenswelten eine gewisse Unschärfe.<sup>7</sup>



### Was ist ein Service-Cluster?

Ein Service-Cluster bezeichnet die Gruppierung zusammenpassender Services oder Service-Arten. Assisted Living, Community und Mobilität sind drei Beispiele für Service-Cluster aus der Lebenswelt Pflege & Alltagshilfe. Die Lebenswelt Heim & Haus könnte man in die Cluster Sicherheit, Prävention, Steuerung und Energie-Management unterteilen. Typischerweise richten sich Service-Cluster nach relevanten Kundenbedürfnissen und helfen, einer Lebenswelt Struktur zu verleihen. Versicherer können dann bestimmte Service-Cluster für sich priorisieren und Schritt für Schritt mit einzelnen Services ausbauen. Service-Cluster können außerdem helfen, Partnerstrukturen und die damit zusammenhängenden Wertflüsse zielgenauer zu analysieren und besser zu verstehen.

Den Wandel von Spartenstrukturen hin zu ganzheitlicheren Konzepten entlang von Lebenswelten und Ökosystemen schätzen Versicherer im B2C-Bereich vor allem für die Sparten Kfz, Cyber, Kranken und SHU (Schaden, Haftpflicht, Unfall) in den nächsten drei Jahren als hochrelevant ein.

Im B2B-Bereich sind Cyber und Kfz ebenfalls die relevantesten Sparten, dicht gefolgt von Transport und Sachprodukten. Insgesamt bleiben Produkt- und Spartenstrukturen aufgrund von regulatorischen und bilanziellen Anforderungen sowie gewachsenen Organisationsstrukturen insbesondere nach innen weiterhin wichtig. Zum Kunden hin verlieren sie jedoch zugunsten von ganzheitlicheren Konzepten bereits heute an Relevanz.

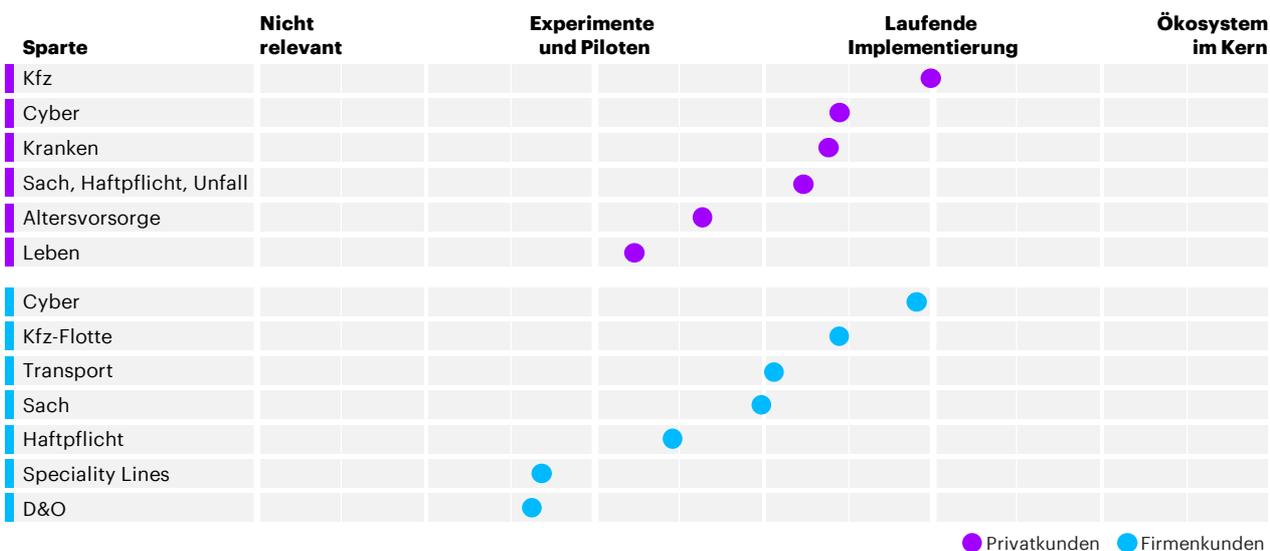
Das Konzept der Lebenswelten ernst zu nehmen heißt auch, die klassische Definition von Märkten und Segmenten aufzubrechen. Die Priorisierung und Auswahl ihres Spielfelds („Field of Play“) müssen Versicherer zukünftig stärker entlang von kontextgetriebenen Lebenswelten und Lebensereignissen vornehmen. Dies beeinflusst viele der eingeschwungenen Branchenprozesse nachhaltig. So sind Produkt oder Sparte zum Start der Produktentwicklung künftig nicht mehr gesetzt. Die Orientierung an Kundenbedürfnissen steht von Beginn an stärker im Zentrum. Neue Angebote können sich beispielsweise anstatt um Produkte stärker um Präventionsdienstleistungen oder gar vollständig versicherungsfremde Services drehen.

Dies zeigt sich unter anderem an der verhältnismäßig fortgeschrittenen Lebenswelt Mobilität. So haben die HUK und Die Mobiliar bereits vor einigen Jahren in die HUK Autowelt und Scout24 investiert, um sich tiefer in Gebrauchtwagenangebote und -plattformen zu integrieren. Weitere Beispiele finden sich in der Lebenswelt Vermögen, in der sich der W&W-Konzern mit seiner Übernahme von Treefin die Basis für eine eigene Finanzplattform geschaffen hat. Auch die Allianz hat 2020 mit ihrer Gründung von HeyMoney ein klares Signal an den Markt gesendet.

Ein weiteres Beispiel ist der chinesische Versicherungsgigant Ping An, einer der weltweit größten Versicherer hinsichtlich der Marktkapitalisierung. Ping An hat über die letzten fünf Jahre erfolgreiche Ökosysteme in unterschiedlichen Lebenswelten aufgebaut, u.a. in den Bereichen Auto, Immobilien und Wohnen sowie Gesundheit. So ist Autohome Chinas größter Online-Gebrauchtwagenhändler. Die Immobilienplattform Haofang verbindet den Kauf von Wohn- und Investmentimmobilien mit Finanzierungen und Finanzdienstleistungen und die Telemedizin-Plattform Good Doctor zählt über 200 Millionen Patienten.<sup>8</sup>

#### Abb. 4: Relevanz von Ökosystemen für Sparten/Produkte

Studienergebnisse Versicherer DACH-Region 2020: Durchschnittswert für die Relevanz von Ökosystemen je Sparte/Produkt von 1 – nicht relevant bis 4 – Ökosystem im Kern



<sup>8</sup> O'Dwyer, 2019, <https://www.the-digital-insurer.com/china-in-depth-ecosystems-in-china>, Zugriff: 31.05.2020 und Peverelli/de Feniks, 2019, <https://www.digitalinsuranceagenda.com/thought-leadership/the-vision-behind-ping-ans-success-story> Zugriff: 31.05.2020

Aus Entwicklungen dieser Art ergeben sich erhebliche, bislang unberücksichtigte Wachstumspotenziale für Versicherer, die deutlich über die Einnahme von Versicherungsbeiträgen hinaus gehen.

## Lebenswelten bergen Chancen: Digitale Services und Plattformen als Wachstumsmotor

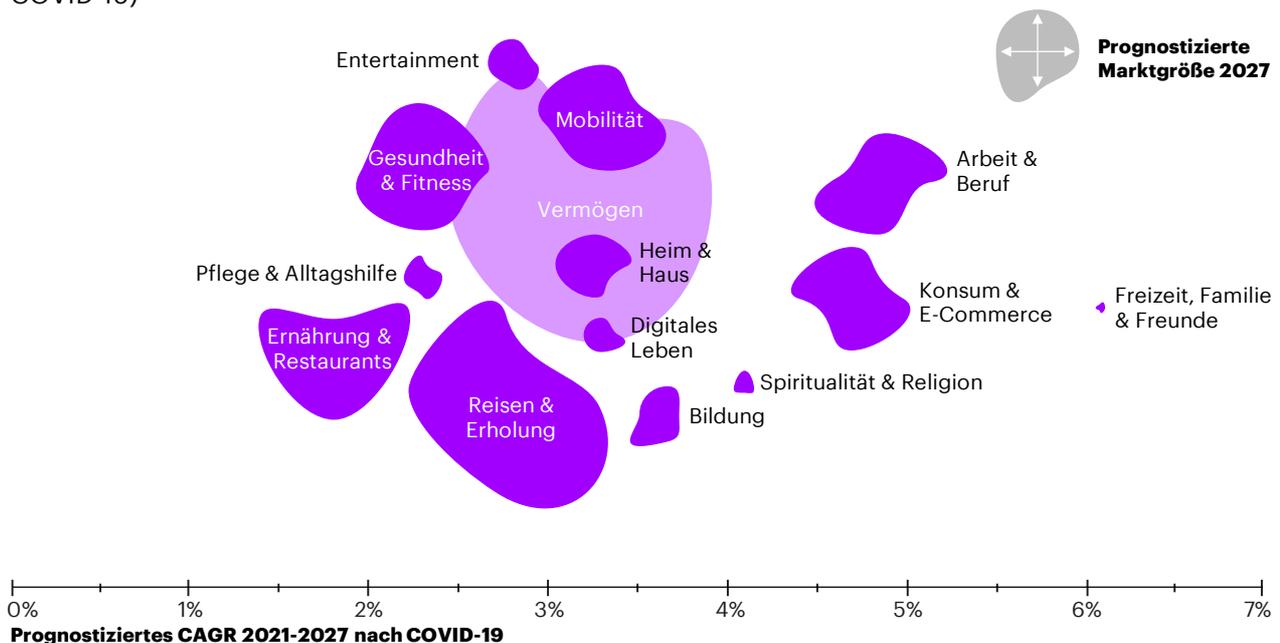
Eine Accenture Markt- und Wachstumsprognose – erstellt auf Basis von über 250 einzelnen Service- und Produkt-Clustern – hat die Lebenswelten Freizeit, Familie & Freunde, Konsum & E-Commerce und Arbeit & Beruf im B2C-Segment dabei als diejenigen mit der größten Wachstumsdynamik identifiziert (CAGR 2021-2027 nach COVID-19 >4,5%). Wesentliche Wachstumstreiber sind dabei vor allem technologiebasierte, digitale Services. In der Lebenswelt Arbeit & Beruf spielen beispielsweise Jobportale und virtuelle Trainings- und Schulungsformate mit jährlichen Wachstumsraten von 10 bis 15% eine immer wichtigere Rolle.

Die Lebenswelt Freizeit, Familie & Freunde wächst vor allem durch die Entwicklung von sozialen Netzwerken sowie virtuellen Meeting-, Community- oder Ratgeber-Plattformen und Konsum & E-Commerce wird bereits heute durch digitale Marktplätze und E-Commerce-Plattformen dominiert.

Die Lebenswelten Gesundheit & Fitness, Mobilität, Reisen & Erholung und Vermögen – vier für Versicherer traditionell sehr relevante Bereiche – wachsen im betrachteten Zeitraum zwischen 2,3 und 3,3% im Jahr. Sie werden jedoch insbesondere aufgrund ihrer absoluten Marktgröße auch in Zukunft im Fokus der Versicherungsunternehmen bleiben.

### Abb. 5: Wachstumsraten und Marktgröße B2C-Lebenswelten bis 2027

Markt- und Wachstumsprognose Accenture Research 2020: Prognostizierte Marktgröße der B2C-Lebenswelten<sup>1</sup> in 2027 und durchschnittliches jährliches Wachstum (CAGR 2021-2027 nach COVID-19)



<sup>1</sup> Umsatz- und Wachstumsprognosen auf Basis definierter Service-Cluster (nicht ausschließlich Versicherungen); Details siehe Appendix

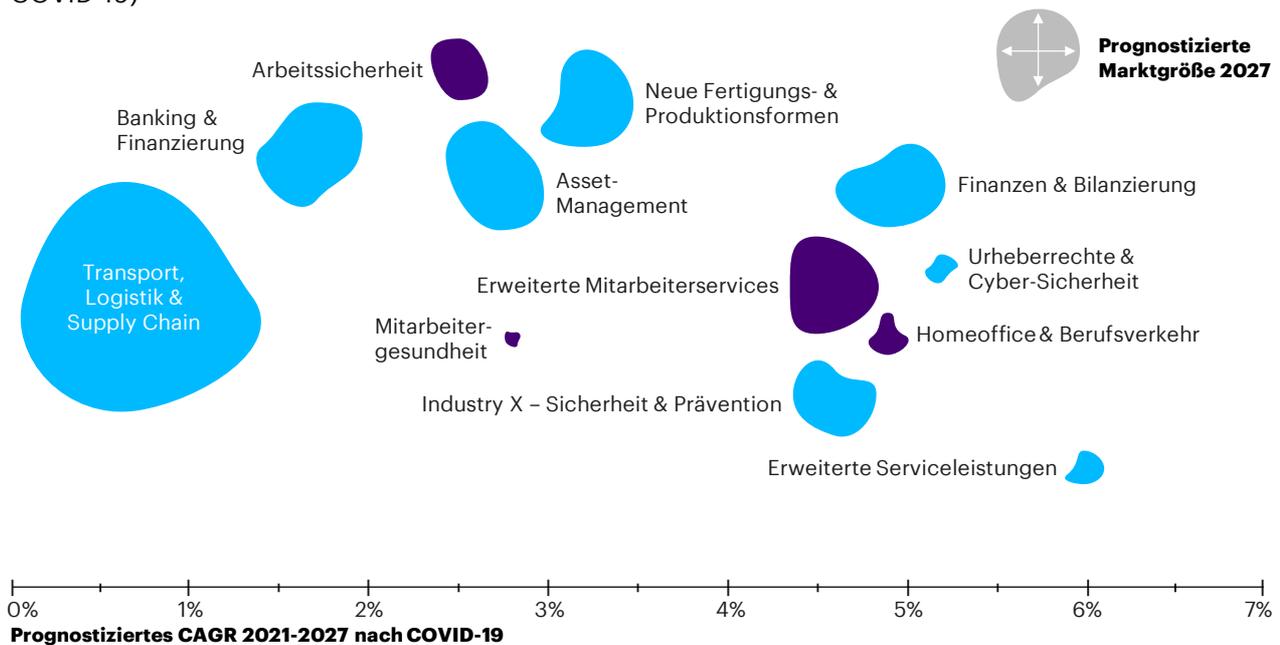
Die größte Wachstumsdynamik im B2B-Segment (CAGR 2021-2027 nach COVID-19 > 4,5%) findet sich in den Lebenswelten Erweiterte Serviceleistungen, Urheberrechte & Cyber-Sicherheit, Finanzen & Bilanzierung und Industry X – Sicherheit & Prävention. Während der Wachstumstreiber für die Lebenswelten Urheberrechte & Cyber-Sicherheit und Industry X – Sicherheit & Prävention vor allem die Entwicklungen rund um Industry X und die tiefgreifende Vernetzung und Verknüpfung von Maschinen, Geräten und Daten sind, rücken in den anderen beiden Lebenswelten Mehrwertservices für Unternehmen in den Vordergrund.

Accenture geht davon aus, dass Zahlungs-, und Accounting-Dienstleistungen zukünftig ebenso „As-a-Service“ eingekauft werden können wie Sicherheitsdienstleistungen, flexible Arbeitsplatzlösungen oder Gebäudemanagement. Viele dieser Services könnten klassische Versicherungsangebote zukünftig sinnvoll ergänzen und Anbieter dieser Services werden zu potenziellen strategischen Partnern für die Versicherer. Bei einer vergleichsweise verhaltenen Wachstumsprognose bleibt auch die Lebenswelt Transport, Logistik & Supply Chain aufgrund ihres Marktvolumens weiterhin im Fokus der Versicherer.

Im B2E-Segment weisen die Lebenswelten Homeoffice & Berufsverkehr und Erweiterte Mitarbeiterservices die höchsten Wachstumsraten auf (CAGR 2021-2027 nach COVID-19 > 4,5%). Auch hier spielen neben virtuellen Bürolösungen und der richtigen Ausstattung des Homeoffice vor allem die Mehrwertservices eine immer wichtigere Rolle. So können Unternehmen sich im Kampf um qualifizierte Fachkräfte gut positionieren, wenn sie ihren Mitarbeitern mit Services wie Umzugsdienstleistungen, Steuerberatung oder Freizeitangeboten unter die Arme greifen können. Auch hier können Versicherer profitieren, indem sie beispielsweise betriebliche Gesundheitsangebote gezielt erweitern oder in andere Dienstleistungen integrieren.

### Abb. 6: Wachstumsraten und Marktgröße B2B/B2E-Lebenswelten bis 2027

Markt- und Wachstumsprognose Accenture Research 2020: Prognostizierte Marktgröße der B2B/B2E-Lebenswelten<sup>1</sup> in 2027 und durchschnittliches jährliches Wachstum (CAGR 2021-2027 nach COVID-19)



<sup>1</sup> Umsatz- und Wachstumsprognosen auf Basis definierter Service-Cluster (nicht ausschließlich Versicherungen); Details siehe Appendix

## Fokus B2C-Lebenswelten – Versicherer setzen auf systemische Relevanz

### Strategischer Fokus & Relevanz

#### Die Klassiker

Die größte strategische Relevanz in den B2C-Märkten sehen Verantwortliche und Entscheidungsträger weiterhin in Sektoren, in denen Versicherer traditionell und strukturell auch in der Vergangenheit eine zentrale Rolle gespielt haben. Dazu gehören die Lebenswelten Gesundheit & Fitness, Pflege & Alltagshilfe und Vermögen, in denen sie bereits heute als „Bezahler“ auftreten. Auch in der Lebenswelt Mobilität sind Versicherer als Pflichtversicherung systemisch verankert und sichern die Vermögensverhältnisse ihrer Kunden ab.

Auch wenn die heutige Positionierung der Versicherer in diesen Lebenswelten bereits vergleichsweise stark ist, müssen sie sich auch hier auf veränderte Kundenbedarfe einstellen und ihre Angebote daran anpassen. Aus dem reinen Bezahler wird künftig ein Präventionsanbieter und langfristiger Partner. Um führende Rollen in aufkommenden Ökosystemen einzunehmen, sollte aufgrund ihrer systemischen Relevanz ein besonderes Augenmerk für Versicherer auf den Lebenswelten Gesundheit & Fitness sowie Pflege & Alltagshilfe liegen.

Schaffen Versicherer es nicht, attraktive Angebote in diesen Lebenswelten zu positionieren,

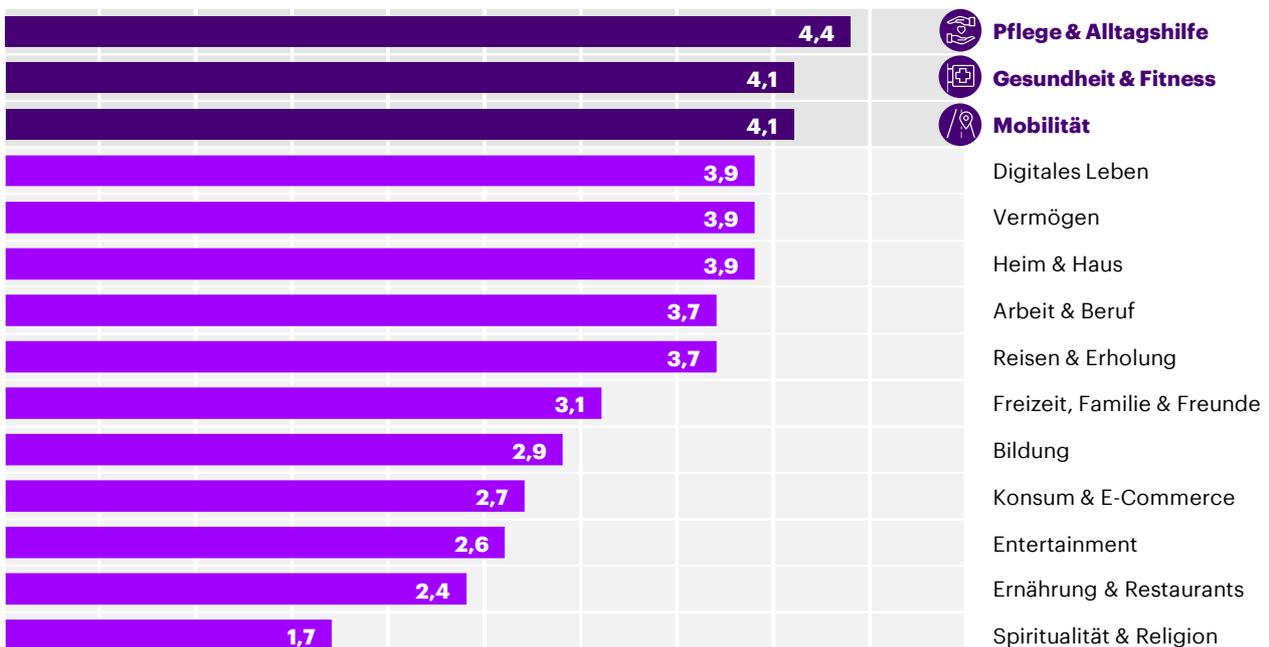
besteht die Gefahr, dass die Kundenschnittstelle insbesondere an versicherungsfremde Marktteilnehmer verloren geht. Im Bereich Mobilität ist diese Entwicklung bereits deutlich zu sehen. Neben Anbietern von großen Mobilitätsplattformen versuchen sich hier vor allem die Automobilhersteller (OEMs) selbst, den direkten Zugang zu ihren Kunden zu sichern. In den Bereichen Pflege und Gesundheit zeichnen sich ähnliche Entwicklungen ab. So beschäftigen sich Unternehmen wie Apple und Siemens bereits seit Jahren mit dem Aufbau zentraler Health-Plattformen.

#### Die Progressiven

Neben den Klassikern wittern Versicherer vor allem in den Lebenswelten Heim & Haus, Digitales Leben sowie Arbeit & Beruf und Reisen & Erholung aufkommende Chancen. Diese Themen werden schon seit einigen Jahren im Markt intensiv diskutiert und teilweise sogar als Projekte aufgesetzt. Doch um erste Erfahrungen etwa mit Smart-Home-Produkten oder Cyber-Bausteinen für die Hausratversicherung zu sammeln, fehlt es den entwickelten Lösungen in der Breite bisher noch an Kundenrelevanz und tragfähigen Geschäftsmodellen. Versicherer sind angehalten, hier gezielt aktiv zu werden und Expertise aufzubauen – sowohl in der eigenen Mitarbeiterschaft als auch in ihren Partner- und Dienstleisterstrukturen. Außerdem sollten sie das eigene Geschäftsmodell und die damit verbundenen Restriktionen noch konsequenter hinterfragen.

### Abb. 7: Strategische Relevanz der B2C-Lebenswelten für Versicherer

Studienergebnisse Versicherer DACH-Region 2020: Durchschnittswert aller Teilnehmer je Lebenswelt von 1 – nicht relevant bis 5 – sehr relevant

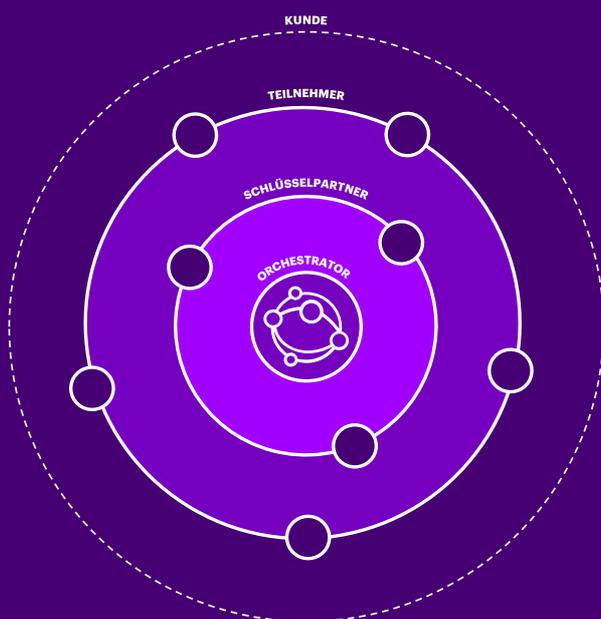


## Positionierung und angestrebte Rolle innerhalb der Ökosysteme und Lebenswelten

### Exkurs

#### Rollen und Akteure innerhalb von Ökosystemen

Plattformen realisieren den Austausch von Informationen, Produkten und Dienstleistungen sowie monetären und nicht-monetären Werten. Dazu bedarf es klarer Strukturen und Regeln. In der Literatur finden sich diverse Rollen und Akteursmodelle im Kontext digitaler Ökosysteme und Plattformökonomien. Je nach Perspektive der Betrachtung und Art des Ökosystems können sich diese signifikant voneinander unterscheiden. So kann ein Unternehmen mehrere Rollen in einem spezifischen Ökosystem einnehmen oder aber unterschiedliche Rollen in verschiedenen Ökosystemen innehaben.<sup>9</sup>



Im Rahmen dieser Studie haben wir zwischen vier wesentlichen Rollen unterschieden:

#### **Orchestratoren** (inkl. Plattformbetreiber)

- stehen im Kern der Partnerschaft oder des Ökosystems und betreiben die Plattform,
- sind verantwortlich für das Partnermanagement sowie Branding,
- legen die Regeln des Ökosystems/der Partnerschaft fest,
- wachen über die Partnerschaftsstruktur und legen Annahmekriterien fest.

#### **Schlüsselpartner**

- decken einen wesentlichen Teil der Wertschöpfung der Partnerstruktur/des Ökosystems ab (z.B. Schlüsselprodukte oder -services),
- ohne Schlüsselpartner funktioniert die Partnerstruktur nicht – sie sind systemrelevant.

#### **Teilnehmer** (Produkt- und Servicegeber)

- agieren in der Partnerschaft als zusätzlicher Produkt- oder Servicegeber, sind dabei jedoch nicht systemrelevant,
- diversifizieren das Angebot der Partnerstruktur/des Ökosystems,
- profitieren von zusätzlichen Kundenzugängen durch die Partnerstruktur.

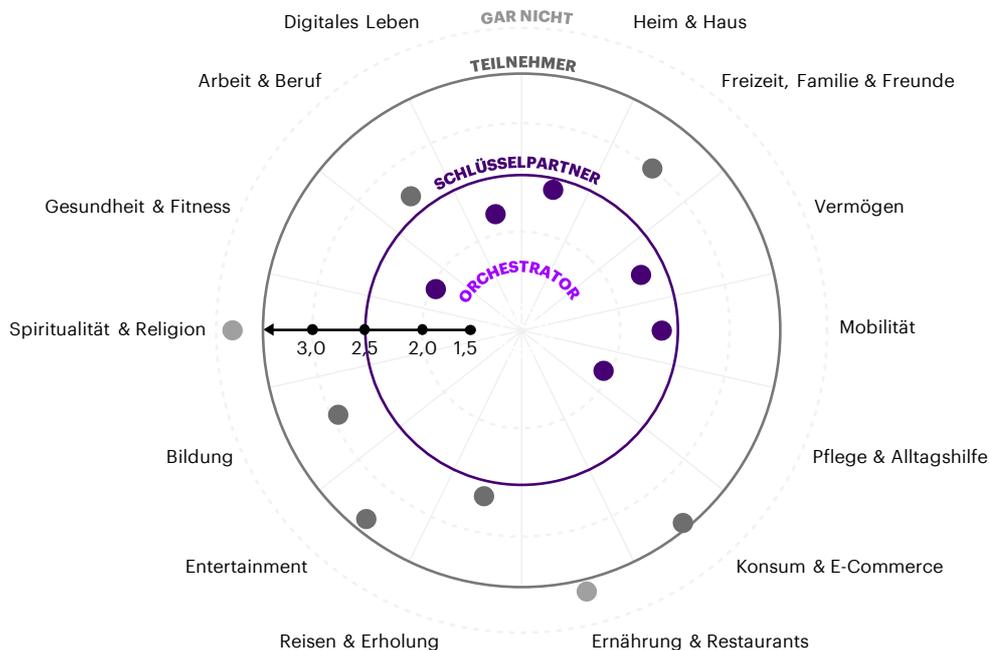
#### **Kunden**

- nutzen/konsumieren die Produkte & Services der Partnerstruktur bzw. des Ökosystems,
- erwarten eine einfache und bequeme Handhabung (Convenience) und Kundenorientierung,
- sind im Rahmen von Peer-to-Peer (P2P)- und Netzwerkeffekten häufig Kernbestandteil.

<sup>9</sup> Van Alstyne et. al. (2016), Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy, hbr 94(4), pp. 54-62

### Abb. 8: Rollenambition der Versicherer in den B2C-Lebenswelten<sup>10</sup>

Studienergebnisse Versicherer DACH-Region 2020: Durchschnittswert aller Teilnehmer je Lebenswelt von 1 – Orchestrator (innen), 2 – Schlüsselpartner, 3 – Teilnehmer bis 4 – nicht relevant (außen)



Neben der Einschätzung grundsätzlicher strategischer Relevanz entscheidet vor allem die Rolle, die Versicherer in den jeweiligen Lebenswelten spielen können und wollen, darüber, ob langfristige Umsatz- und Ertragspotenziale erreicht werden.

Mit den zentralen Rollen der Orchestratoren und Schlüsselpartner sind häufig erhebliche Investitionen verbunden, die vorab getätigt werden müssen – besonders wenn Versicherer auf rasche Umsatzsteigerung abzielen. Um ausreichendes und nachhaltiges Wachstum sicherzustellen, müssen Orchestratoren die nötige Infrastruktur aufbauen und Konzepte erarbeiten, um letztlich Netzwerkeffekte nutzen können. Erfolgreiche Ökosystemmodelle zeigen, dass die Konzepte für schnelles Wachstum sehr unterschiedlich sein können: von Subventionen einer oder mehrerer Seiten bis zur Bereitstellung kostenloser Leistungen. Klar ist: Monetarisierungskonzepte und Geschäftsmodelle müssen individuell an das respektive Ökosystem angepasst werden und durchlaufen auf dem Weg zum Erfolg regelmäßig einen iterativen Prozess.<sup>11</sup>

Setzen Versicherer im Rahmen ihrer Ökosystemstrategie hingegen auf Bottom-Line-Effekte (also etwa auf die Reduzierung der Schadenkosten), lässt sich ein möglicher Return on Investment (ROI) in der Regel schneller erzielen.

So fällt es Versicherungsunternehmen vergleichsweise leicht, Services wie telemedizinische Zusatzdienste oder sensorbasierte Präventionsleistungen zur Verhinderung von Leitungswasserschäden über eigene Vertriebs- und Leistungsorganisationen zu platzieren, da die Effekte entlang der gesamten Wertschöpfung direkt spürbar sind: Der Versicherer spart Leistungskosten, Vertriebe können sanierungsgefährdete Kunden halten und Kunden profitieren zudem von digitalen Services und geringeren Prämien bzw. ausbleibenden Beitragserhöhungen. So lassen sich entsprechende Vorhaben über bestehende Organisations- und Kundenstrukturen hinweg schnell und effizient skalieren, da der Mehrwert für alle Seiten unmittelbar erkenn- und erzielbar ist.

<sup>10</sup> Siehe auch [www.ecosystemizer.com](http://www.ecosystemizer.com)

<sup>11</sup> Gerlach, M. (2020) Status quo und Relevanz von digitalen Ökosystemen in der deutschen Versicherungswirtschaft, Books on Demand, Norderstedt

Dies führt unter anderem dazu, dass Versicherer in B2C-Märkten besonders in den Lebenswelten Gesundheit und Pflege Potenziale sehen. Denn durch ihre Positionierung als zentraler „Bezahler“ im System sehen sie hier neben erheblichen Wachstumschancen auch unmittelbare Bottom-Line-Effekte und können bestehende Strukturen für die schnelle Skalierung nutzen. Die Rolle des Orchestrators ist für die teilnehmenden Unternehmen in diesen Bereichen daher eine realistische Option.

Doch auch in den Lebenswelten rund um das digitale Dasein des Kunden, Heim & Haus sowie Mobilität sehen Versicherer sich bereits kurzfristig als Schlüsselpartner. Diese neu aufkommenden und sich schnell verändernden Lebenswelten sind im Markt hart umkämpft. Im Bereich Mobilität ist diese Entwicklung schon gut zu erkennen und weit fortgeschritten. Hier wird es für Versicherer vor allem darum gehen, ein wertvoller Partner für die wenigen Orchestratoren und OEMs zu werden. Im Bereich Heim & Haus hingegen ist das Spielfeld etwas größer. So stellen Bereiche, wie die Absicherung des persönlichen und digitalen Hab und Guts, der vertrauensvolle Umgang mit sensiblen Smart-Home-Daten und die Nutzung präventiver Dienstleistungen und technischer Geräte große Chancen für Versicherungsunternehmen dar.

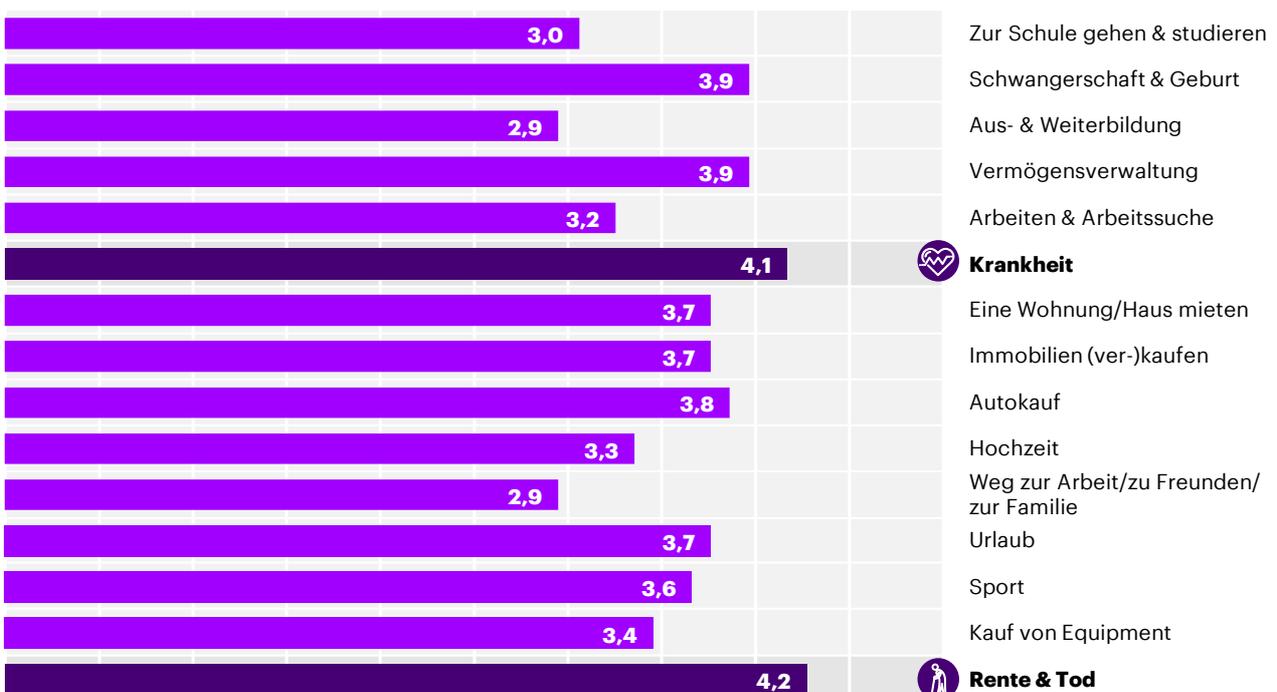
Zwar gibt es inzwischen einzelne digitale Ökosysteme im deutschen B2C-Versicherungsmarkt, doch haben sie derzeit noch kaum holistische Kundenlösungen im Angebot. Besonders dem Versicherungsschutz nachgelagerte Sach- und Serviceleistungen sind in der plattformbasierten Ökosystemlandschaft bisher nur vereinzelt anzutreffen. Die Gründe dafür liegen darin, dass die Lösungen oft wenig benutzerfreundlich und Services diverser Plattformen bzw. Ökosysteme oft schlecht integriert sind sowie eine geringe Visibilität aufweisen. Das steht jedoch in diametralem Gegensatz zu einer ganzheitlichen 1-Stop-Shop Customer Journey.<sup>12</sup>

## Relevanz und Lebensphasen

Trotz der zunehmend holistischen Kundenerwartungen bleiben die Versicherer nach heutiger Einschätzung vor allem in denjenigen Lebensphasen des Kunden relevant, in denen es um Leistungserbringung und Kostenerstattung geht. Finanzielle und wirtschaftliche Faktoren, wie Vermögenssicherung, Miete/Kauf von Immobilien, Autokauf, Rente/Tod, sowie Ereignisse mit gesundheitlichem Bezug, wie Schwangerschaften, Krankheiten oder sportliche Betätigung sind dabei laut Studienteilnehmer aktuell die wichtigsten Triggerpunkte.

### Abb. 9: Relevanz von Ökosystemansätzen je Lebensphase

Studienergebnisse Versicherer DACH-Region 2020: Durchschnittswert aller Teilnehmer je Lebensphase von 1 – nicht relevant bis 5 – sehr relevant



<sup>12</sup> Gerlach, M. (2020) Status quo und Relevanz von digitalen Ökosystemen in der deutschen Versicherungswirtschaft, Books on Demand, Norderstedt

Um sich in diesen Lebensphasen für den Kunden richtig zu positionieren, müssen Versicherungsunternehmen jedoch lernen, mithilfe von Partnerschaften auch vor und nach den eigentlichen Triggerpunkten sowie in anderen Phasen präsent und relevant zu sein. Zum einen können sie so positiv besetzte Momente erzeugen, zum anderen gelangen sie an die relevanten Informationen und können ihre Angebote zu einem angemessenen Preis für den Kunden passgenau zuschneiden.

## Fokus B2B/B2E-Lebenswelten – Industry X als größte Chance

### Strategischer Fokus & Relevanz

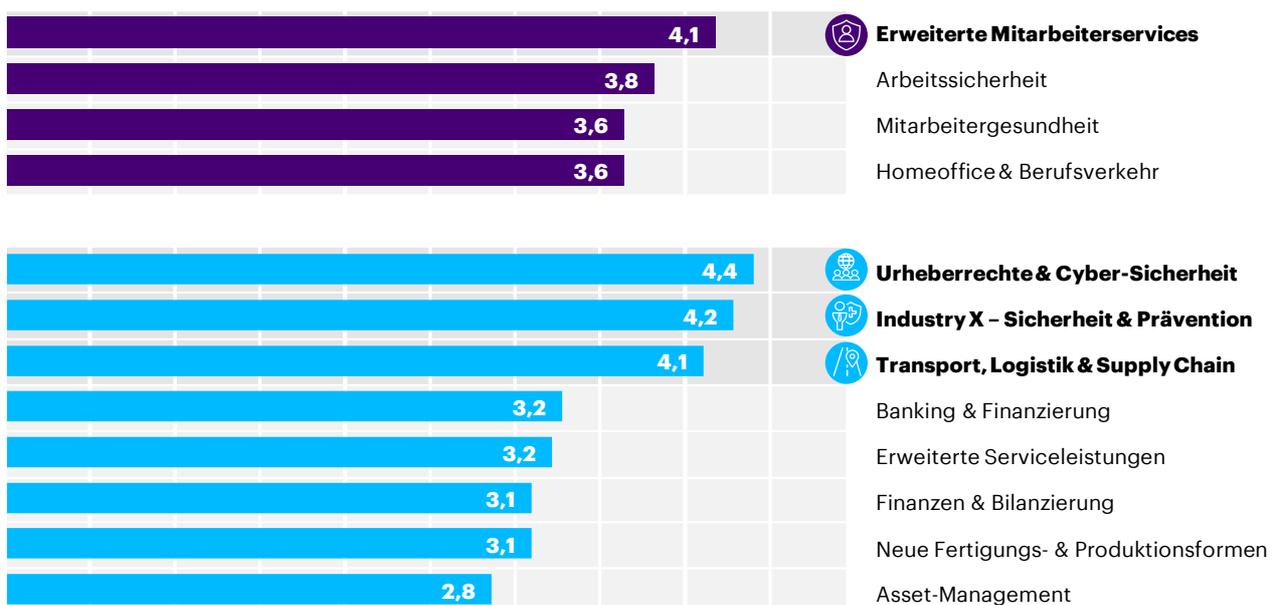
#### B2B – von Mitigation zu Prävention

Marktteilnehmer sehen vor allem die Bereiche rund um Sicherheit & Prävention, Transport, Logistik & Supply Chain sowie Urheberrechte & Cyber-Sicherheit als strategisch relevant für den B2B-Sektor an. Die technologischen Entwicklungen rund um Industry X sind dabei wesentlicher Treiber. Zusätzlich zu den transparenter werdenden Risiken in Liefer- und Produktionsketten entstehen neue Risiken und damit immer konkretere Absicherungsbedarfe aus der Vernetzung und Integration entlang der Wertschöpfungsketten.

So müssen für viele neu entstehenden Risiken wie Cyber- oder Produkthaftungen zunächst Mitigationskapazitäten geschaffen werden, um Kunden im Schadenfall schnell und unkompliziert zur Seite stehen zu können. Im Gegensatz zu klassischen Versicherungsprodukten wird jedoch vor allem der Aufbau wirksamer Präventionsservices und schneller Hilfe zum wesentlichen Erfolgsfaktor.

### Abb. 10: Strategische Relevanz der B2B/B2E-Lebenswelten für Versicherer

Studienergebnisse Versicherer DACH-Region 2020: Durchschnittswert aller Teilnehmer je Lebenswelt von 1 – nicht relevant bis 5 – sehr relevant



● B2B ● B2E

Durch die immer transparenter werdenden Risiken wächst auch das Verständnis der Kunden für wirksame Präventionsstrategien. Langfristig führt diese Entwicklung in vielen Bereichen zu erodierenden Risikoprämien. So sind zum Beispiel im Geschäftsfeld Windenergie schon seit Jahren fallende Prämien zu beobachten. Das Risikopotenzial schrumpft durch den wachsenden Anteil an Vollwartungsverträgen. Ähnliche Entwicklungen sind auch in der Maschinen- und Maschinenbruchversicherung zu beobachten. Versicherer müssen sich hier frühzeitig als kompetente Partner für Firmenkunden (B2B) und Hersteller sowie Betreiber von Maschinen (B2B2B) positionieren und relevante Services aufbauen, um erodierende Prämien beispielsweise durch Einnahmen aus Mitigations-, Präventions- und Mehrwertservices zu kompensieren.

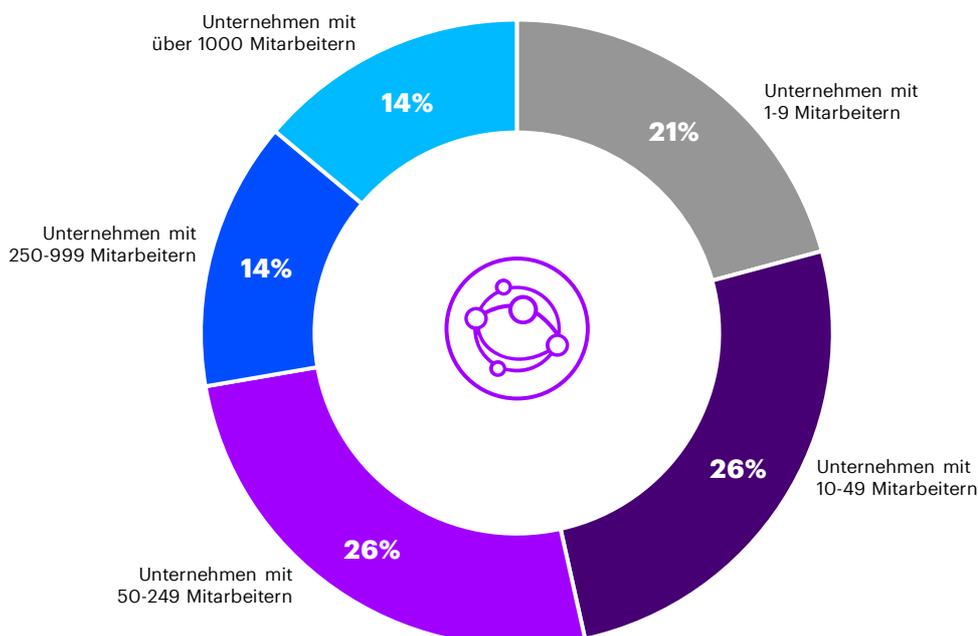
Ihre größten Chancen sehen die Marktteilnehmer dabei vor allem bei klein- und mittelständischen Unternehmen. Durch fehlende Größe und Finanzkraft sind diese Unternehmen häufig selbst nicht in der Lage, die notwendigen Analyse- oder Präventionskapazitäten aufzubauen. Sie sind auf standardisierte und skalierbare Service-Angebote aus dem Markt angewiesen.

## B2E – Arbeitgeberattraktivität durch Mehrwertservices

Im B2E-Sektor konzentrieren sich Versicherer auf die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeiter. Überraschend stark rücken jedoch mit den Erweiterten Mitarbeiterservices auch versicherungsfremde Services ins Zentrum der Betrachtung. Versicherer sehen die Entlastung von Mitarbeitern z.B. bei ihrer Steuererklärung oder der Kinderbetreuung als einen immer wichtigeren Differenzierungsfaktor für Arbeitgeber. Ein solches Angebot könnte Versicherern als Einstiegs- und Ansprachemöglichkeit für klassisches Geschäft dienen oder aber eine Ergänzung des von vielen Marktteilnehmern angebotenen betrieblichen Gesundheitsmanagements sein.

### Abb. 11: Strategische Relevanz von B2B-Zielsegmenten für den Aufbau von Ökosystemen

Studienergebnisse Versicherer DACH-Region 2020: Prozentwert für Top-Box (relevant und sehr relevant)



## Positionierung und angestrebte Rolle innerhalb der Ökosysteme und Lebenswelten

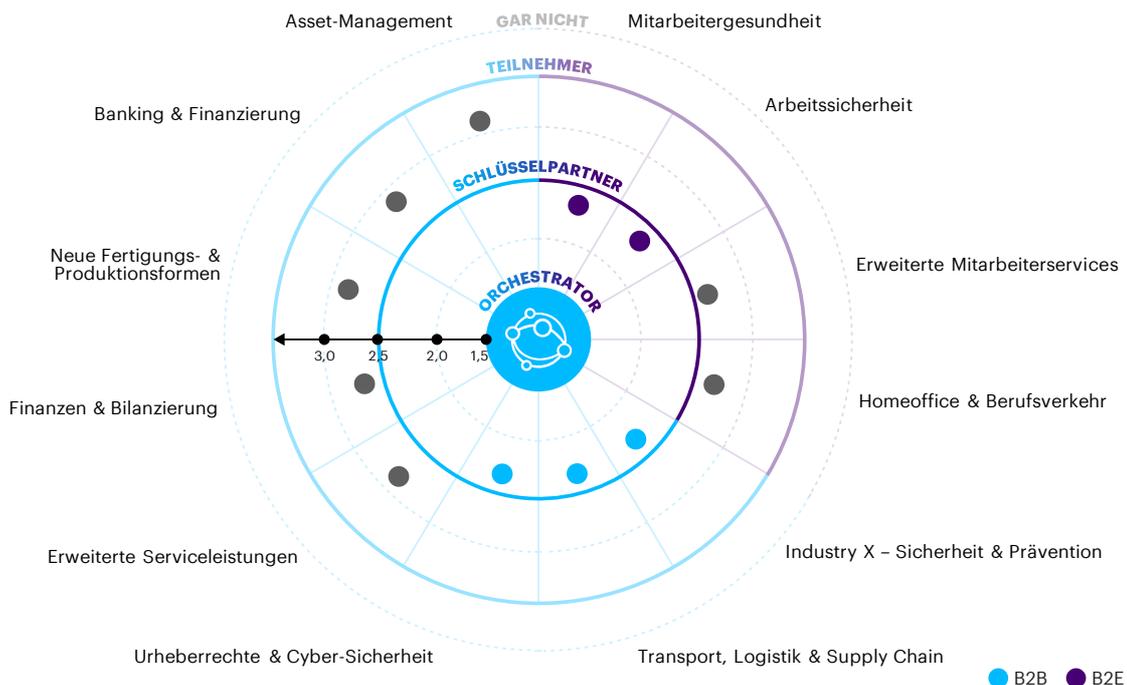
Im Vergleich mit dem B2C-Sektor ist die Herausforderung vieler B2B- und B2E-Versicherer im B2B- und B2E-Bereich noch größer, an den Lebenswelten teilzunehmen und die passende Rolle zu finden. Die hohe Komplexität des Geschäfts und die damit verbundene Heterogenität erschwert es ihnen, allgemein gültige Strategien zu definieren. Zusätzlich stellt es hohe Anforderungen an spezialisierte Expertise und echte Investmentbereitschaft. Bei den größten Wettbewerbern der Versicherer handelt es sich häufig um große, spezialisierte Marktteilnehmer außerhalb der Versicherungsindustrie, die ihre Service-Angebote gezielt entlang der End-to-End-Wertschöpfungskette auf- und ausbauen. In diesen Lebenswelten entstehen nach Einschätzung von Accenture signifikante Umsatzpotenziale – auch für Versicherer.

Um diese nutzen zu können, müssen sie gezielt Expertise aufbauen, Marktstrukturen verstehen und sich auf den nachhaltigen Aufbau strategischer Partnerschaften fokussieren. Gemeinsam mit den richtigen Partnern können sie die eigene Rolle dann schrittweise ausbauen und langfristig auch selbst eine Schlüsselrolle einnehmen.

In den B2E-Lebenswelten sehen Versicherer sich vor allem für Mitarbeitergesundheit und Arbeitssicherheit als Schlüsselpartner. Dort sind sie traditionell gut positioniert und bieten als Dienstleister bekannte Mehrwerte mit starkem Versicherungsbezug. Ein zusätzliches Angebot versicherungsfremder Services kann in diesem Kontext ein differenzierender Faktor werden und Cross- und Upselling-Potenziale freisetzen.

### Abb. 12: Rollenambition der Versicherer in den B2B/B2E-Lebenswelten<sup>13</sup>

Studienergebnisse Versicherer DACH-Region 2020: Durchschnittswert aller Teilnehmer je Lebenswelt von 1 – Orchestrator (innen), 2 – Schlüsselpartner, 3 – Teilnehmer bis 4 – nicht relevant (außen)



<sup>13</sup> Siehe auch [www.ecosystemizer.com](http://www.ecosystemizer.com)

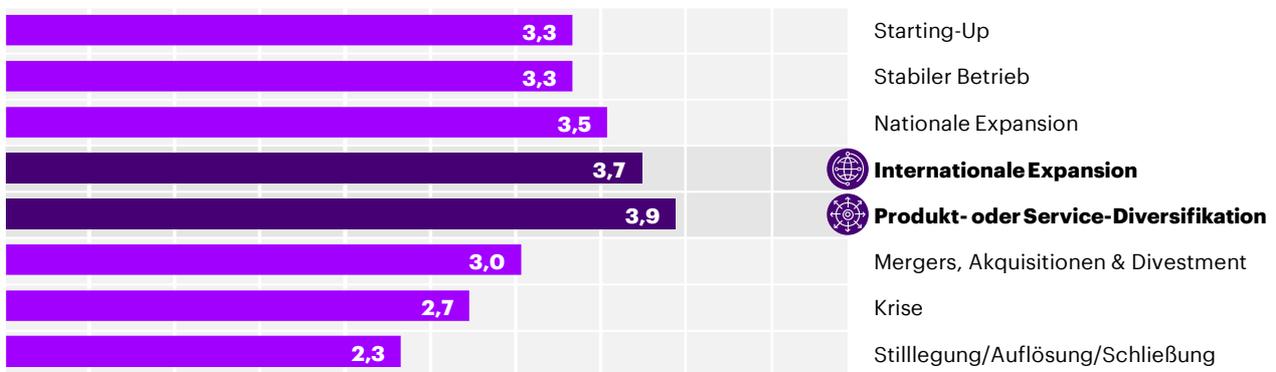
## Relevanz in Entwicklungsphasen

Die besten Chancen für den erfolgreichen Einstieg in B2B- und B2E-Lebenswelten ergeben sich für die Versicherer insbesondere dann, wenn Unternehmen ihre Risikoexposition signifikant erhöhen, z.B. im Rahmen von Expansions- oder Diversifikationsvorhaben. Als wesentliche Triggerpunkte werden vor allem Expansionen über Landesgrenzen hinaus sowie die Anpassung des Produkt- und Serviceportfolios gesehen.

Doch auch in den B2B-Märkten gilt: Versicherer müssen mithilfe von Partnerschaften auch in anderen, deutlich längeren Phasen des Lebenszyklus präsent sein. Besonders kleinen und mittelständischen Unternehmen müssen sie als langfristige, vertrauensvolle Partner zur Seite stehen, von ihnen lernen und die richtigen Präventions- und Mehrwertdienstleistungen gemeinsam mit ihnen entwickeln.

### Abb. 13: Relevanz von Ökosystemansätzen je Entwicklungsphase des Unternehmens

Studienergebnisse Versicherer DACH-Region 2020: Durchschnittswert aller Teilnehmer je Entwicklungsphase von 1 – nicht relevant bis 5 – sehr relevant



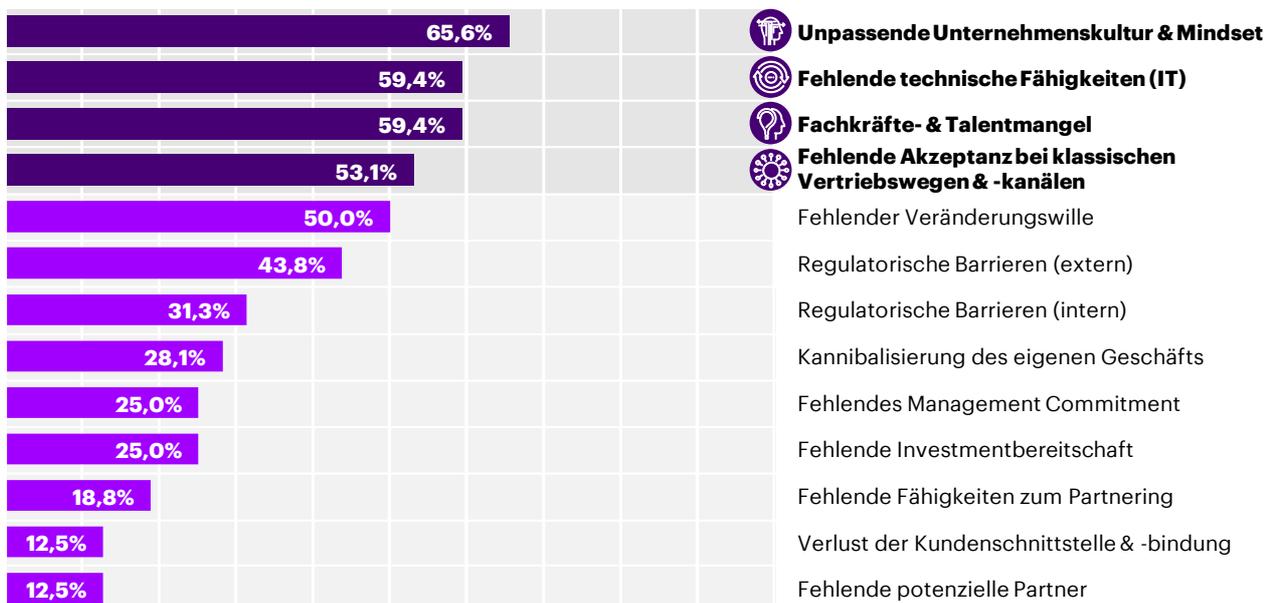
# AUF DEM WEG INS ÖKOSYSTEM

Klassische Denkmodelle verlassen, in moderne Technologien investieren, digitale Strategien konsequent umsetzen und Ökosysteme aufbauen: Das sind einige der Herausforderungen, vor denen Versicherer aktuell stehen. Global betrachtet ist die chinesische Versicherungsgesellschaft Ping An Vorreiter hinsichtlich der Ökosysteme, denn bereits vor mehr als zehn Jahren hat sie damit begonnen, das Unternehmen in einen technologiegetriebenen Services-Anbieter zu verwandeln und signifikant in die Lebenswelten Mobilität, Gesundheit, Vermögen und Heim & Haus zu investieren. Inzwischen zeichnen sich auch in der DACH-Region einige Initiativen seitens der Versicherungsunternehmen ab. So setzt beispielsweise Generali mit Vitality bereits seit Jahren auf die Entwicklung von Ökosystemen im Bereich Gesundheit und Fitness und Zurich oder Baloise etablieren neue Angebote und Produkte im Bereich Heim & Haus<sup>14</sup>.

Egal in welchen Lebenswelten Versicherer Angebote für ihre Kunden entwickeln und ob sie Endkonsumenten (B2C), die eigenen Mitarbeiter (B2E) oder Geschäftskunden (B2B) adressieren: Die größte Herausforderung klassischer Versicherungen besteht derzeit darin, mit den eigenen Angeboten Relevanz beim Kunden zu erzeugen. Bedarfsnahe Angebote und Services werden so Teil einer Lebenswelt, in dessen Ökosystem der Versicherer wiederum zu einem relevanten Spieler wird. Genauer betrachtet heißt das, nicht mehr „nur“ etwa Schadenfälle absichern, sondern zusammen mit Partnern positive Kundenerlebnisse schaffen. Ein Beispiel: AXA betreibt als Orchestrator die Plattform Axa Upto und macht hier das Autofahren per Abo möglich. Im Paket sind dabei Zulassung, Steuern, Reparaturen, Reifenwechsel und auch die Versicherung enthalten. Solche und ähnliche Beispiele unterstreichen, dass das Thema Ökosysteme im DACH-Markt sukzessive an Fahrt gewinnt. Doch welchen spezifischen Herausforderungen müssen sich die Versicherungsunternehmen überhaupt stellen und für wie wichtig halten Entscheider und Führungskräfte sie? Auch das haben wir in dieser Studie untersucht.

## Abb. 14: Herausforderungen der Versicherer beim Aufbau von Ökosystemen

Studienergebnisse Versicherer DACH-Region 2020: Prozentwert für Top-2-Boxen (relevant und sehr relevant)



<sup>14</sup> <https://www.baloise.com/en/home/news-stories/hot-topics/innovations.html>

## Herausforderungen und Prioritäten

### Herausforderung 1: Veränderungen aktiv angehen

Wie bei vielen anderen Veränderungen auch sind Beharrungskräfte und Einstellung die Hauptherausforderungen. So bewerten 66% der Studienteilnehmer eine unpassende Kultur und Denkweise als große bzw. sehr große Herausforderung. 53% der Befragten nennen den Druck auf die klassischen Vertriebs- und Vermittlerstrukturen. Hier sind Ideen gefragt, wie man auch die klassischen Vertriebskanäle im Ökosystem wertschaffend positionieren kann. Adressiert ist das Thema Veränderung bei den Versicherern bereits: Mehr als 50% der Befragten sehen eine große bzw. sehr große Herausforderung darin, neue Wege zu gehen, etwa digitale Ökosysteme und neue Geschäftsmodelle zu entwickeln und Zukunftsthemen voranzutreiben.

### Herausforderung 2: Eigene Mitarbeiter fördern und Talente finden

In den zweiten Bereich fällt der Mangel an Talenten (59%), die benötigt werden, um im Ökosystem erfolgreich zu sein. Hier sind Mitarbeiter notwendig, die Fähigkeiten im vernetzten Denken, in der Entwicklung von Services, aber auch viel Kreativität mitbringen, um eine Rolle in Ökosystemen zu finden. Dazu gehören auch Unternehmergeist und Risikofreudigkeit: Ökosystem-Services können nicht wie die nächste Tarifgeneration in der Autoversicherung geplant werden. Sie sind volatil, selten langfristig planbar und verändern sich laufend entlang der Kundenerwartungen.

### Herausforderung 3: IT agiler und schneller machen

Häufig ist die IT in ihrer bisherigen Aufstellung nur bedingt in der Lage, sich mit Plattformen zu verbinden und an Ökosystemen teilzunehmen (59%). Daten- und Analysefähigkeiten (81%), einfach anzubindende Schnittstellen (75%) und Omnichannel-fähige Frontend-Lösungen (81%) stehen entsprechend im Ranking der technischen Investitionsprioritäten weit vorne. Ein neues Kernversicherungssystem wird dagegen als weniger wichtig für den Erfolg im Ökosystem bewertet (53%). Allerdings täuscht der Mittelwert darüber hinweg, dass die Teilnehmer der Studie auf diese Frage sehr unterschiedlich geantwortet haben. Während über die Hälfte der Befragten eine Erneuerung der Kernsysteme für erforderlich hält, schrecken rund 38% vor einem ganzheitlichen Ansatz zurück und messen diesem nur geringe oder gar keine Bedeutung bei. Heute gibt es allerdings auch Ansätze im Markt, mit denen durch eine smarte

Entkopplung der Kernsysteme Geschwindigkeit und Agilität gewonnen werden kann, ohne ein mehrjähriges Projekt zur Ablösung der Kernversicherungsplattform zu beginnen. Möglicherweise bieten sich für diese Versicherer in einigen Jahren neue spannende Kernsystemlösungen zum Beispiel in der Cloud, die dann wesentlich schneller umsetzbar sind und auf moderneren Technologien basieren.

### Herausforderung 4: Regulatorische Barrieren berücksichtigen

Wichtige Hürden sehen Versicherer zudem in den internen und externen regulatorischen Vorgaben. So lassen ihre finanziellen Steuerungsmechanismen den Verkauf versicherungsfremder Produkte oder Services häufig gar nicht oder nur sehr eingeschränkt zu. Gewachsene personale Vertriebsstrukturen bilden Interessensvertretungen und üben starken Einfluss auf die Produkt- und Preisentwicklung in digitalen Kanälen aus. Hinzu kommen Datenschutzaufgaben (DSGVO), Auflagen zur Risikosteuerung und Kapitalallokation (Solvency II) oder Regeln für die kalkulatorische Berücksichtigung von Abschlusskosten (LVRG). Fast jeder zweite Befragte (45%) sieht extern auferlegte regulatorische Barrieren als wichtige Herausforderung. Unternehmensinterne Auflagen sieht knapp jeder Dritte (32%) kritisch.

Die Identifikation passender Marktpartner sehen Versicherer nicht als große Herausforderung (13%). Hier trifft die Industrie als Nachzügler des Ökosystemtrends bereits auf ein breites Angebot an InsurTechs, Plattformen und Dienstleistern, die sich längst auf die wachsende Dynamik eingestellt haben. Überraschend ist hingegen die Einschätzung der Teilnehmer zum Thema Kundenschnittstelle. Lediglich 13% der Befragten sehen den Verlust der Kundenschnittstelle im Kontext von Ökosystemen als echte Herausforderung an. Grund hierfür könnten die stark etablierten personalen Vertriebskanäle und das nur langsam wachsende Online-Geschäft sein (vergleiche Abbildung 1). Doch Versicherer müssen diese Entwicklung aufmerksam beobachten. Viele Branchen haben gezeigt: Geschäftsmodelle basierend auf gut funktionierenden Plattformen können klassische Ansätze schnell und unvermittelt aushebeln – auch die Versicherungsindustrie ist hiervon nicht gefeit.

## Welche Prioritäten sich aus den Herausforderungen ableiten

Was bedeuten diese Herausforderungen letztlich für die technischen und strategischen Prioritäten in den Unternehmen und für die Projekte der nahen Zukunft? Mehr Agilität, eine höhere IT-Schlagkraft und Integrationsfähigkeit dominieren die strategischen Prioritäten. Der Umgang mit Daten sowie die Bereitstellung von APIs nach innen und außen sind die zwei vorrangigen technischen Ziele, mit denen sich die große Mehrheit der Versicherer im Kontext von Ökosystemen derzeit beschäftigen (siehe Abbildung 14, S.20). Weiterhin wichtige Zielsetzung bleibt die Omnikanalfähigkeit. Es ist nach wie vor essenziell für Versicherer, zu jedem Zeitpunkt und über alle Kanäle hinweg die volle Transparenz über Vorgänge, Angebote und Schadenmeldungen zu haben. Hier konnten sich viele Unternehmen in den letzten Jahren nicht in der gewünschten Geschwindigkeit weiterentwickeln, auch wenn das Thema eine wichtige Rolle auf nahezu jeder Vorstandsa-genenda einnimmt.

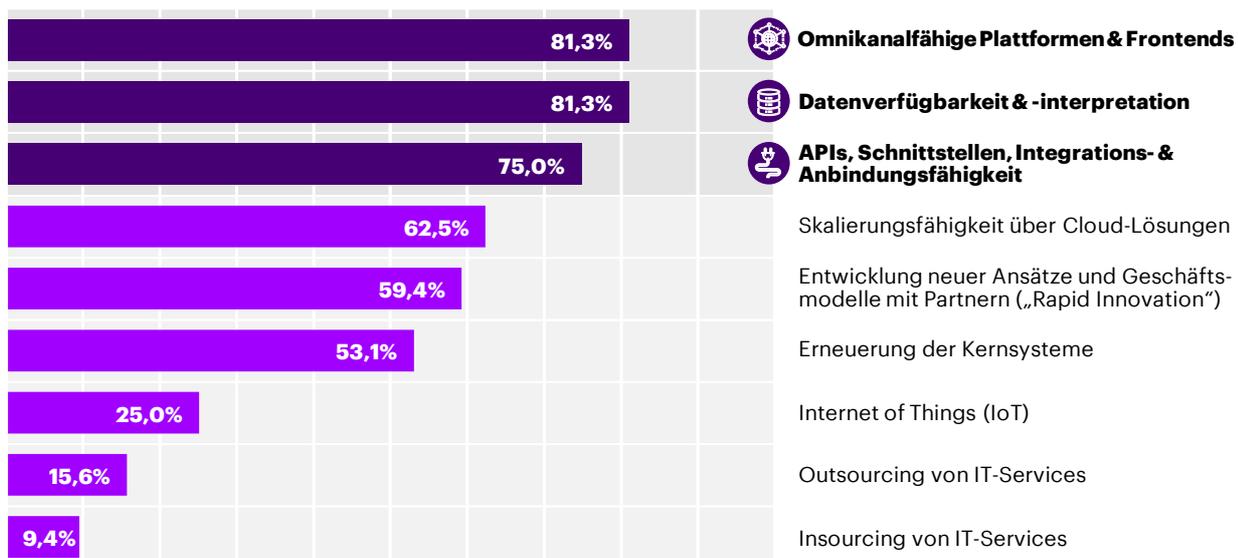
Die stärkere Nutzung des Internet of Things (IoT) wird von den Teilnehmern dieser Studie nicht als besondere Priorität gesehen. Zwar könnte IoT in vielen Bereichen zu einer zentralen Datenquelle und damit die Basis vieler mehrwertbringender Services werden, jedoch bremsen Datenschutzbedenken und der Mangel an „griffigen“, schnell umsetzbaren Produkt- oder Serviceideen die Entwicklung

bislang aus. Beispiel Smart Home: Derzeit sind Versicherer nicht in der Lage, die Daten von vernetzten Wohnungen für entsprechende Angebote oder Leistungen für alle Seiten gewinnbringend einzusetzen. Häufig fehlt es den Smart-Home-Angeboten an echter Kundenrelevanz oder einem tragfähigen Geschäftsmodell.

Ebenfalls überraschend ist die niedrige strategische Priorität, die Versicherer dem Thema Preisstrategie im Ökosystem-Kontext einräumen. Gut austarierte Preisstrategien gelten weithin als wesentlicher Erfolgsfaktor plattformbasierter Geschäftsmodelle. In einer Studie über rund 250 Plattformunternehmen wurden fehlerhafte Preisstrategien als eine der vier häufigsten Ursachen identifiziert, die zum Scheitern der Geschäftsmodelle führte.<sup>15</sup> Insbesondere im Aufbau von Ökosystemen können gezielte Subventionen von Produkt- oder Servicegebern die Relevanz für Kunden steigern, während lockende „Freemium“- oder Pay-per-use-Modelle gleichzeitig die Eintrittsbarrieren senken. Versicherer haben hier noch deutlich Potenzial, neben dem Aufbau von Angeboten und Technologie auch die Chancen einer passgenauen Preis- und Subventionsstrategie gezielter zu nutzen.

### Abb. 15: Relevanz technologischer Konzepte für den Aufbau von Ökosystemen

Studienergebnisse Versicherer DACH-Region 2020: Prozentwert für Top-Box (relevant und sehr relevant)



<sup>15</sup> Yoffie et al. (2019), A study of more than 250 platforms a re-veal why most fail, <https://hbr.org/2019/05/a-study-of-more-than-250-platforms-reveals-why-most-fail>, Zugriff: 20.03.2020

Die Bereitstellung der notwendigen Investments für diese Art von Geschäftsmodellen und Preisstrategien stellen derweil kein besonderes Hindernis dar – da sind sich die Teilnehmer der Studie weitgehend einig.

## Strategien und Erfolgsfaktoren mit fünf konkreten Handlungsempfehlungen

Was bedeuten die Herausforderungen und daraus abgeleitete Prioritäten konkret für den Aufbau erfolgreicher Ökosysteme in den kommenden Jahren? Vorrangig geht es darum, die Abhängigkeiten und Beziehungen der Akteure des Ökosystems auszutarieren, die strategisch relevanten Service-Cluster an den Lebenswelten der Kunden auszurichten und bei alledem auch noch die Kosten im Griff zu behalten. Aufgrund der Komplexität von Ökosystemen mit den einhergehenden Herausforderungen ist es vorteilhaft, diese schrittweise aufzubauen – vom essenziellen Kern ausgehend, hin zu größerer Komplexität und erweiterten Kreisen an Teilnehmern. Da sich Nachfrage und Angebot immer bedingen, sollten Lösungen flexibel genug sein, um möglichst umgehend auf Feedback aus dem Markt reagieren und Investitionen entsprechend der aktuellen Nachfrage steuern zu können. IT- und Vertriebsbereiche müssen in der Lage sein, schnell auf diese Veränderungen zu reagieren.

Die empirischen Erkenntnisse unserer Befragung unterstreichen die Komplexität der Herausforderung und legen fünf konkrete Handlungsfelder nahe, die adressiert werden sollten:

### 1. Definition strategischer Ambitionen: Disruption wagen oder nicht?

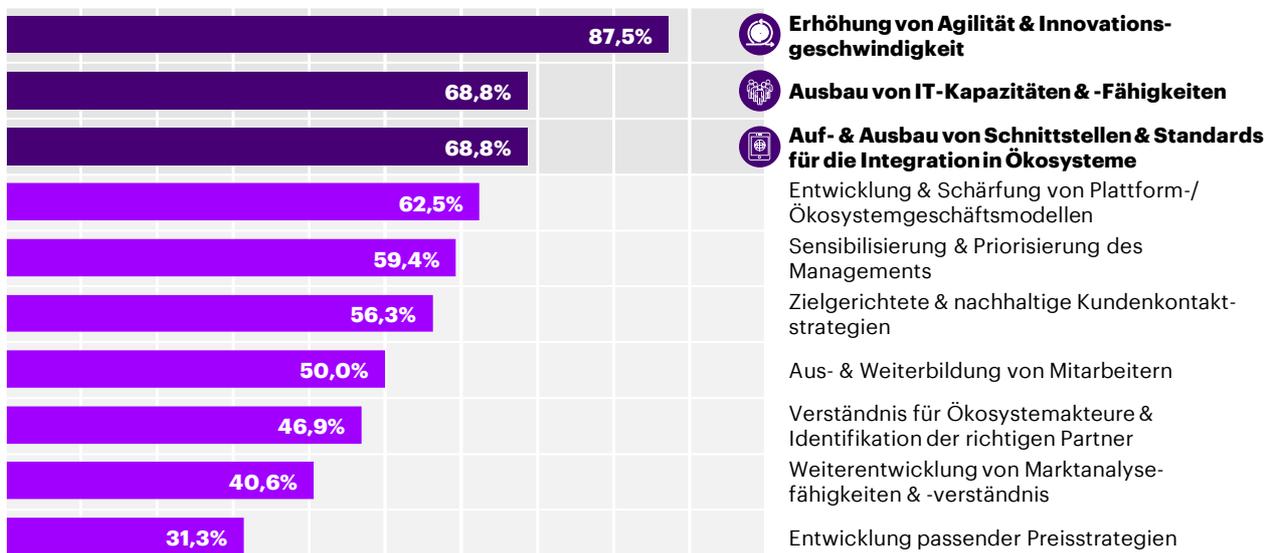
Welche Ziele werden überhaupt verfolgt und passt eine Ökosystemstrategie hierzu? Klassische Produkte haben sich vielfach über lange Jahre bewährt. Nun in neue Services zu investieren und neue Geschäftsmodelle aufzubauen, ist ein Risiko. Wer sich für Ökosysteme entscheidet, muss sich unter anderem folgende Fragen stellen:

- Geht es vorrangig darum, Umsatz und Wachstum zu steigern (Top-Line-Effekt) oder Schaden-, Verwaltungs- und Vertriebskosten einzusparen (Bottom-Line-Effekt)?
- Soll das bestehende Geschäftsmodell auch in neuen Ökosystemen beibehalten werden oder eine eigene Plattform auf Basis eines neuen Geschäftsmodells entstehen, auf der zudem versicherungsfremde Services angeboten werden?

Die Antwort liegt – wie bei einem Schieberegler – oft irgendwo zwischen den Extremen, also zwischen „Position verteidigen“ und sich „disruptiv neu erfinden“.

## Abb. 16: Relevanz strategischer Konzepte für den Aufbau von Ökosystemen

Studienergebnisse Versicherer DACH-Region 2020: Prozentwert für Top-2-Boxen (relevant und sehr relevant)



## **2. Definition des „Field of Play“: Fokus auf Lebenswelten und Service-Cluster**

Kunden denken nicht in Sparten oder Versicherungsprodukten, sondern in Lebenswelten. So müssen auch Versicherer ihre Märkte neu definieren, sich weniger an Spartenstrukturen orientieren und ihr Spielfeld neu abstecken. Dabei müssen sie die Entwicklungen der Kundenbedarfe eng verfolgen, für sie relevante Lebenswelten und Service-Cluster identifizieren, Markt- und Wachstumspotenziale bemessen und eine Priorisierung entlang ihrer eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten festlegen.

Die nach Einschätzung der Studienteilnehmer relevantesten Lebenswelten im B2C-Bereich sind dabei Gesundheit & Fitness und Pflege & Alltagshilfe. Für den B2B-Bereich liegt der größte Fokus auf Urheberrechte & Cyber-Sicherheit, Industry X – Sicherheit & Prävention sowie Transport, Logistik & Supply Chain. Doch auch andere Lebenswelten können Versicherern als Spielfeld dienen, lassen sich doch nahezu überall für Versicherer relevante Service-Cluster identifizieren.

## **3. Positionierung im Rollennetzwerk und Aufbau fehlender Kompetenzen: Orchestrator, Schlüsselpartner oder Teilnehmer?**

Ist über die grundsätzliche Zielsetzung, Lebenswelt und Service-Cluster entschieden, so stellt sich die Frage nach der eigenen Positionierung innerhalb des angedachten Ökosystems. Wie im Exkurs „Rollen und Akteure innerhalb von Ökosystemen“ (siehe Seite 13) erläutert, gibt es für Versicherer grundsätzlich mehrere Optionen, sich im Netzwerk zu positionieren – als Orchestrator, Schlüsselpartner oder aber als Teilnehmer (Produkt- & Servicegeber). In welchen Lebenswelten ist es sinnvoll, eine eigene Plattform aufzubauen, wichtige Schlüsselprodukte und -services zuzuliefern oder vielleicht sogar eher keine tragende Rolle zu spielen? Besonders die Rolle als Orchestrator stellt hohe Anforderungen an die unternehmerischen Fähigkeiten, die gezielt aufgebaut und entwickelt werden sollten. Zudem kann sie erhebliche initiale Investitionen erfordern. Plattformbasierte Geschäftsmodelle brauchen zwar Zeit, um sich im Markt zu etablieren. Doch können sie sich durchaus rechnen: Denn Versicherer profitieren dabei potenziell sowohl von Erlösen aus ihren Versicherungsprodukten und versicherungsnahen Services als auch von versicherungsfernen Services. Bei Schlüsselpartnern oder Produktgebern ist das unternehmerische und finanzielle Risiko geringer; aber es ist ebenso Vorarbeit nötig, etwa um eigene Angebote in den Lebenswelten der Kunden zu integrieren, Part-

nerschaften aufzubauen und Produkte dynamisch an den jeweiligen Kontext anpassen zu können.

## **4. Analyse der Wertflüsse und Definition des Geschäfts- und Erlösmodells: Detailverständnis für Wertflüsse schaffen**

Je mehr Partner an einem Service-Cluster oder gar einem etablierten Ökosystem beteiligt sind, desto wichtiger ist es, die Wertflüsse zwischen Partnern und die Beiträge eines jeden Einzelnen im Detail zu verstehen und darauf basierend das Geschäftsmodell aufzubauen. Geschäfte werden künftig nicht mehr „nur“ zwischen Kunden, Vertriebspartnern und Versicherern abgewickelt. Sie sind komplexer. Für den Verkauf eines Annex-Produktes bei Amazon kann das beispielsweise bedeuten, dass neben dem Kunden, dem Versicherer und Amazon als Plattformbetreiber auch der Verkäufer des eigentlichen Produktes profitieren muss. Deutlich komplexer werden diese Strukturen in den Bereichen Gesundheit, Pflege oder Transport und Logistik. Diese zu durchdringen kann nur gelingen, wenn sich Versicherer intensiv mit diesen Strukturen und Wertflüssen auseinandersetzen.

## **5. Organisatorischer Rahmen und Governance: Ökosysteme zum Kern der Unternehmensführung und -strategie machen**

Die Themen Lebenswelten und Ökosysteme gewinnen an Fahrt. Versicherer verfügen über die nötige Kapitalkraft, Expertise und das Kundenvertrauen, um sich zu ganzheitlicheren Risikomanagern von Lebenswelten aufzuschwingen und viele Service-Cluster intensiv zu prägen. Doch es ist an ihnen, auch innerhalb des eigenen Unternehmens die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen. Um Innovationen rund um Ökosysteme nachhaltig zu fördern und stärker im Zentrum ihrer Unternehmen zu verankern, gilt es, alte Strukturen aufzubrechen und Investitionsentscheidungen dieser Art anders zu steuern und zu incentivieren. Wie diese Studie zeigt, rückt das Thema auch organisatorisch näher an die Führungsspitze heran. Das ist auch notwendig, um die Verantwortung aus dem Digitalbereich in die Fachbereiche und damit näher an den Kern der Wertschöpfung zu bringen. Schlüssel zum Erfolg ist dabei, die notwendigen strukturellen Änderungen mit den regulatorisch und bilanziell etablierten Spartenstrukturen zu vereinbaren, ohne an Schlagkraft zu verlieren.

## Die Vision für die Zukunft: Risikoabsicherung als Feature im Hintergrund

Die geeigneten Lebenswelten aufspüren, die geschäftliches Potenzial versprechen, die eigene Rolle im Ökosystem finden, die Umsetzung solcher Projekte mit vielen Partnern bewerkstelligen und das richtige Erlösmodell definieren: Ökosysteme und partnerschaftliche Modelle aufzubauen erfordert strategische wie technische Konsequenz sowie die Bereitschaft, viele schwierige Entscheidungen zu treffen. Doch bergen sie auch enorme Chancen. Die Ergebnisse dieser Studie helfen dabei, strategische Prioritäten zu verstehen sowie Hindernisse und Herausforderungen zu identifizieren.

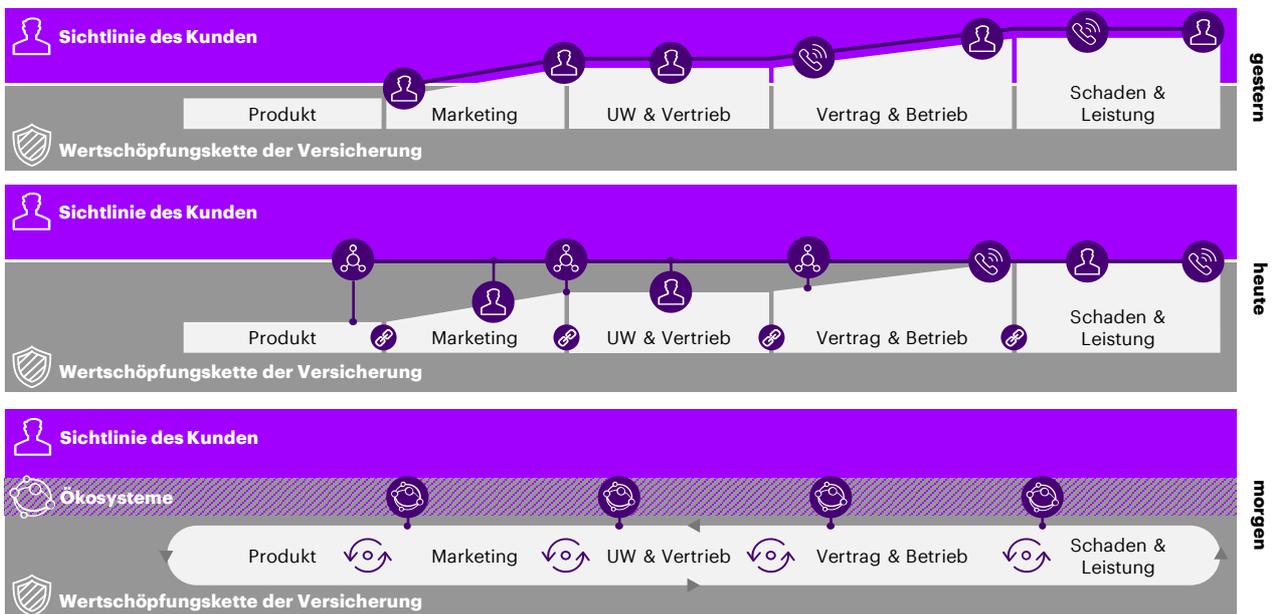
Vieles deutet darauf hin, dass Versicherer gut daran tun, Partnerschafts- und Ökosystemstrukturen künftig einen hohen Stellenwert beizumessen – wenn sie es nicht bereits tun. Dann gestalten sie in Zukunft Versicherungs- und Serviceangebote, die über Industrie- und Sparten Grenzen hinaus gehen und sich als Teil holistischer Angebote tief in die Lebenswelten der Kunden integrieren. Die erfolgreichsten Anbieter im internationalen Markt haben die Erfolgsstreiber konsequent umgesetzt: Plattformgetrieben und auf Cloud-Technologie aufgesetzt betreibt zum Beispiel Ping An heute als Orchestrator kundennahe, an Lebenswelten orientierte Ökosysteme. Ping An dient damit auch ein Stück weit als bereits existentes Zukunftsmodell für die europäischen Märkte.

Auch für Versicherer der DACH-Region rücken diese Entwicklungen in greifbare Nähe. So rechnen die Teilnehmer dieser Studie damit, dass Erlöse aus Ökosystemen bereits 2025 zwischen sieben und zehn Prozent ihrer Umsätze ausmachen werden.

Klar ist: Das über zweihundert Jahre alte Geschäftsmodell der Versicherungen wird in den kommenden Jahren weiterentwickelt und stark durch Ökosysteme und Partnerschaften geprägt sein. Die Übergänge zwischen Produktentwicklung, Vertrieb, Service und Schaden sind immer enger miteinander verzahnt und die Integrationsfähigkeit in Ökosysteme und Plattformen ist Kernerfolgswort. Kunden bewegen sich in ihren Lebenswelten und „benutzen“ die Versicherung dabei einfach mit – bewusst oder unbewusst. „Sicherheit“, „Garantie“ und „Risikofreiheit“ sind Teil größerer Gesamtangebote. Kunden kaufen und genießen sorglos. Sie sind versichert, auch wenn sie nie nach einer Versicherung gesucht haben. Versicherer stellen sie bereit – die Risikoabsicherung als Feature im Hintergrund – und wer weiß: Vielleicht werden auch sie ja selbst Betreiber der einen oder anderen Plattform. Ganz unwahrscheinlich ist das jedenfalls nicht.

### Abb. 17: Vision des Versicherers von morgen

Ökosysteme bestimmen die Kundenschnittstelle und die Risikoabsicherung wird zum Feature im Hintergrund ganzheitlicher Angebote



## Die Autoren

### Werner Rapberger

Strategy & Consulting  
Financial Services Insurance Schweiz  
werner.rapberger@accenture.com

### Simon Röwer

Strategy & Consulting  
Financial Services Insurance Deutschland  
simon.roewer@accenture.com

### Uli Kleber

Strategy & Consulting  
Financial Services Insurance Deutschland  
uli.kleber@accenture.com

### Markus Schimmer

Strategy & Consulting  
Financial Services Schweiz  
markus.schimmer@accenture.com

## Weitere Kontakte und Mitwirkende

### André Schlieker

Accenture Research  
Leiter Versicherungsresearch  
andre.schlieker@accenture.com

### Sachin Mathur

Accenture Research  
Leiter Versicherungsresearch  
Wachstumsmärkte  
sachin.x.mathur@accenture.com

# APPENDIX

## Methodologie dieser Studie

Unter Applizierung qualitativer Forschungsmethoden wurden 32 Führungskräfte (Vorstand, Geschäftsleitung, C-1, C-2-Ebene) von Erstversicherungsunternehmen der DACH-Region entlang eines Fragebogens mit über 120 Fragen und Merkmalen zum Thema Ökosysteme und Plattformen befragt. Die Interviews wurden in Teilen persönlich und in Teilen virtuell durchgeführt. Die untersuchten Versicherungsunternehmen beschäftigen in Summe über 180.000 Mitarbeiter und generierten kumulative Bruttoprämien jenseits von 150 Mrd. € (DACH-Region, Stand 2018, Quelle: SAP Capital IQ, Accenture Research 2020).

## Methodologie der Markt- und Wachstumsprognose

Die Accenture Markt- und Wachstumsprognose umfasst 26 Lebenswelten. Die Umsatzprognosen basieren auf über 250 einzelnen, den Lebenswelten zugeordneten und über die reinen Versicherungsprodukte hinausgehenden Service- und Produkt-Clustern für die Märkte Deutschland, Österreich und Schweiz. Basis der Prognose ist ein von Accenture Research eigens entwickeltes Schätzmodell, welches neben den Umsatz- und Wachstumszahlen einzelner Services- und Produktsegmente und der wirtschaftlichen Entwicklung der drei Märkte auch unterschiedliche COVID-19-Konjunkturszenarien berücksichtigt. Die in diesem Whitepaper gezeigten Werte beziehen sich auf das sogenannte „L-Szenario“. Dieses Szenario geht davon aus, dass auf den wirtschaftlichen Abschwung keine direkte konjunkturelle Gegenbewegung, sondern zunächst eine Phase der wirtschaftlichen Stagnation folgt. Gründe hierfür könnten beispielsweise eine zweite Pandemiewelle oder wirtschaftliche Folgeeffekte sein.

## Definition B2C-Lebenswelten

- Die Lebenswelt Pflege & Alltagshilfe umfasst u.a. permanente Pflege zuhause, in Wohn- und Seniorenheimen, regelmäßige Betreuungsdienste, pharmazeutische Versorgung, digitale Assistenzservices und Hilfsmittelversorgung.
- Die Lebenswelt Heim & Haus umfasst u.a. Smart-Home-Sensoren, Systeme zur Steuerung und Monitoring, Energie-Management, Sicherheits-Apps und Services und Concierge-Services.
- Die Lebenswelt Digitales Leben umfasst u.a. Cyber-Sicherheits- und Vorsorgemaßnahmen, Speicherung personenbezogener Daten, Serviceleistungen nach Hackerangriffen, Trainings und andere Vorsorgemaßnahmen, Sicherheit von Geräten und Netzwerken, Ermittlungsdienste bei Verlust/Diebstahl und Geräteverfolgung.
- Die Lebenswelt Mobilität umfasst u.a. Online- und Offline-Mobilitätsservices (Flüge, Autovermietungen, Züge, Busse, Ride-Hailing & Taxi), urbane Elektromobilität, Reise- und Gepäckversicherungen, Usage Based Insurance, Parking Services, Vergleichs- und Supportplattformen und Carbon-Footprint-Management.
- Die Lebenswelt Konsum & E-Commerce umfasst u.a. E-Commerce, Kundenbindungsmanagement (Loyalitätsprogramme), Customer-Experience-Management, Versand- und Lieferabsicherung.
- Die Lebenswelt Entertainment umfasst u.a. Videospiele, Musik- und Videostreaming, Veranstaltungs- und Ticketplattformen, Sport-Streamingdienste und Equipment (TV, Kopfhörer, Entertainment-Systeme, etc.).
- Die Lebenswelt Gesundheit & Fitness umfasst u.a. Wearables, Fitness-Tracker, Apps, telemedizinische Dienste, Ernährungs- und Gewichtsmanagement, vernetzte Fitnessgeräte und Workout-Apps, personalisiertes Coaching, Fitnessstudios und Studionetzwerke und Mitgliedschaften, Rehabilitationsangebote und -dienste, Genomik, Sensoren, pharmazeutische Versorgung, Krankenversicherung, Internet-of-Medical-Things (IoMT) und Software-as-a-Medical-Device (SaMD).
- Die Lebenswelt Ernährung & Restaurants umfasst u.a. Superfoods, Food Influencers, Online-Reservierung, Lieferservices, Koch- und Rezeptboxen und Versandservices und Catering-Services.
- Die Lebenswelt Reisen & Erholung umfasst u.a. Reisebuchung, Führungen und Vor-Ort-Angebote, Wellness-Produkte und Retreats, Pilates und Yoga, Extremsportangebote, Gastgewerbe und Hotels, Reise-Apps und Buchungsplattformen.
- Die Lebenswelt Bildung umfasst u.a. Wohnheime, Studiengebühren, Studiendarlehen, Bücher und E-Books, Online-Abonnements, Webinare, E-Universitäten, Kurse für Sprachen, Instrumente, Handwerk, Tutoring-Plattformen und Unterricht mithilfe von Apps und digitalen Diensten.

- Die Lebenswelt Freizeit, Familie & Freunde umfasst u.a. Online-Dating, soziale Netzwerke und Plattformen, virtuelle Communities, Videokonferenzen und -telefonie, Erziehungsberatung, -blogs, -apps und Homeschooling
- Die Lebenswelt Arbeit & Beruf umfasst u.a. Stellensuche/Jobportale, Outplacement-Beratung, Training und Coaching, Kindergarten und -betreuung und Familienhilfe.
- Die Lebenswelt Spiritualität & Religion umfasst u.a. Meditation, Yoga-Kurse, -Ausbildung und -Merchandise, Ayurveda, Life Coaching, religiöse Reisen und Pilgermärsche.
- Die Lebenswelt Vermögen beinhaltet u.a. Robo-Advisory, Monetarisierung von Zahlungsdaten, nachhaltige Investitionen, Pensionsfondsvermögen und betriebliche Rückstellungen, Asset-Management Retail-Market, Finanzberatungsmarkt und Online-Aktienhandel.

## Definition B2B-Lebenswelten

- Die Lebenswelt Transport, Logistik & Supply Chain umfasst u.a. Land-, Wasser- und Lufttransport, Lagerhaltung und Lagerung sowie Post- und Kurierdienste.
- Die Lebenswelt Urheberrechte & Cyber-Sicherheit umfasst u.a. Applikationssicherheit, Cloud-Sicherheit, Datensicherheit, Identitätszugriffverwaltung, Infrastrukturschutz, integriertes Risikomanagement, Netzwerksicherheit, Aus- und Weiterbildung als Präventivmaßnahmen, Rechtsstreitigkeiten und Patente.
- Die Lebenswelt Banking & Finanzierung umfasst u.a. Einlagen und Ersparnisse, Kredite, Darlehensprozesse, Dienstleistungen und Management, Hypotheken, Konten- und Cashflow-Management und Dienstleistungen sowie Monitoring, Tracking- und Performance-Management, Förder-, Crowdfunding- und Sourcing-Plattformen, Investitionen, Investmentmanagement und Dienstleistungen.
- Die Lebenswelt Erweiterte Serviceleistungen umfasst u.a. Human Capital-Management (HCM), Facility-Support-Dienste, Sicherheitsdienste, Workplace- und New-Work-Angebote.
- Die Lebenswelt Finanzen & Bilanzierung umfasst u.a. Corporate Digital Banking, Zahlungsverarbeitung, Finanzierungsgebühren, Cloud Accounting Software und Automatisierung der Debitorenbuchhaltung.
- Die Lebenswelt Neue Fertigungs- & Produktionsformen umfasst u.a. Mitarbeiterüberlassung und Beratung, Vermietung/gemeinsame Nutzung von Maschinen und Produktionsstätten, Schadensminderungsservices, freiwillige Zusammenarbeit für öffentliche Güter (z.B. Wikipedia) und Mikrokredite.
- Die Lebenswelt Industry X – Sicherheit & Prävention umfasst u.a. Connected Worker, Sensoren und intelligente Zähler, Zusammenarbeit Mensch-Maschine (z.B. Cobots wie Kuka), industrielle Robotik (ohne Cobots), sensorische Fertigung, industrielle Steuerungssysteme (SCADA), Automatisierung und Wartung.
- Der Bereich Asset-Management umfasst u.a. Einnahmen aus B2B-Asset-Management, Investmentbankinggebühren, Private-Equity-Investments, Asset-Performance-Management.

## Definition B2E-Lebenswelten

- Die Lebenswelt Mitarbeitergesundheit umfasst u.a. betriebliche Gesundheitsdienste (Arztuntersuchungen, Impfungen, Physiotherapie), Suchtprävention, betriebliche Freizeitdienstleistungen, Rehabilitations- und Wiedereingliederungshilfe, Work-Life-Balance-Services, Portale und Communities, betriebliche Fitness- und Sport-Kooperationen (Angebote, Mitgliedschaften) und betriebliche Ernährungsdienstleistungen (Ernährungsberatung und Angebote).
- Die Lebenswelt Erweiterte Mitarbeiterservices umfasst u.a. Firmenveranstaltungen, betriebliche Altersvorsorge, Kindergarten und -betreuung, Firmenwagen und e-Bike Leasing Services, Mitarbeiter-Aktienprogramme, Steuerdienstleistungen und Umzugsdienste beispielsweise für Expatriates und Finanz-/Investitionsberatung.
- Die Lebenswelt Homeoffice & Berufsverkehr umfasst u.a. virtuelle Konferenzsysteme, öffentlicher Verkehr, Infrastruktur zu Hause (z.B. Monitore), Staubsaugernachrichtungen, Büroräder und Schutzausrüstung und Firmen-Shuttles.
- Die Lebenswelt Arbeitssicherheit umfasst u.a. Sport am Arbeitsplatz, psychische Gesundheitstests, Betriebsarzt und Prävention, Büroeinrichtung und ergonomische Möbel, Schutzausrüstung, Cybersecurity-Trainings und Unfallabsicherung.

## Über Accenture

Accenture ist ein weltweit führendes Beratungsunternehmen, das ein breites Portfolio von Dienstleistungen sowie digitale Expertise in den Bereichen Strategy & Consulting, Interactive, Technology und Operations anbietet. Wir setzen unsere umfassende Erfahrung und spezialisierten Fähigkeiten in mehr als 40 Branchen ein – gestützt auf das weltweit größte Netzwerk aus Centern für Advanced Technology und Intelligent Operations. Mit 513.000 Mitarbeitern, die für Kunden in über 120 Ländern tätig sind, treiben wir kontinuierlich Innovationen voran, um die Leistungsfähigkeit unserer Kunden zu stärken und für ihr Geschäft nachhaltig Mehrwert zu schaffen. Besuchen Sie uns unter [www.accenture.de](http://www.accenture.de).

## Über Accenture Research

Accenture Research bestimmt Trends und liefert Unternehmen datenbasierte Erkenntnisse zu ihren dringendsten Herausforderungen. Unser Team umfasst 300 Forscher und Analysten in 20 Ländern, die innovative Forschungsansätze mit einer umfassenden Kenntnis der Branchen unserer Kunden kombinieren und jährlich Hunderte von Berichten, Artikeln und Stellungnahmen veröffentlichen. Unsere Studien stützen sich auf eigene Daten und Partnerschaften mit führenden Organisationen wie dem Massachusetts Institute of Technology (MIT) und HBS, führen uns zu unseren Innovationen und helfen uns dabei, Theorien und neue Ideen in echte Lösungen für unsere Kunden umzusetzen. Besuchen Sie uns unter [www.accenture.com/research](http://www.accenture.com/research).

### Haftungsausschluss

Dieses Dokument dient lediglich der allgemeinen Information, berücksichtigt die spezifischen Umstände des Lesers nicht und spiegelt evtl. nicht die jüngsten Entwicklungen wider. Accenture schließt im gemäß geltendem Gesetz weitestmöglichen Umfang jegliche Haftung für die Richtig- und Vollständigkeit der Informationen in diesem Dokument und sämtliche Handlungen oder Unterlassungen aus, die auf Grundlage dieser Informationen getätigt werden. Accenture bietet keine rechtliche, auditbezogene oder steuerliche Beratung. Der Leser ist selbst dafür verantwortlich, den Rat seines eigenen Rechtsberaters oder anderer anerkannter Fachleute einzuholen.

