

Abo Prof. Dr. Torsten Oletzky

*Qualitätsjournalismus kostet Geld.  
Mit Ihrem Abo sorgen Sie dafür, dass  
unsere Berichterstattung unabhängig  
bleibt.*

Copyright © 2020  
Versicherungsmonitor. All rights  
reserved.

## Ökosysteme – Mode oder Erfolgsmodell?

geschrieben von [Torsten Oletzky](#) am 5. Februar 2020 in [Abo,Allgemein,Kommentare,Meinung am Mittwoch,Top News](#) | [Keine Kommentare](#) | [Drucken](#)

Meinung am Mittwoch Digitale Ökosysteme sind das Thema bei vielen Versicherern. Ihre öffentlichen Äußerungen dazu hinken allerdings der Umsetzung meist noch weit hinterher. Partnerschaften zwischen Versicherern und Dienstleistern gab es schon in der Vergangenheit, Ökosysteme aber sollten mehr sein und vor allem Mehrwert für Kunden bieten. In den seltensten Fällen können die Versicherer die entsprechende Plattform allein kontrollieren.



Torsten Oletzky ist Professor an der Technischen Hochschule Kö  
Vorstand des Insurlab Germa

Ein neues Thema beherrscht die Veröffentlichungen vieler Versicherer – das digitale Ökosystem. „Wir haben hier ein Ökosystem geschaffen, das unseren Kunden eine Gesundheitsversorgung auf höchstem Niveau garantiert“, lässt sich Alexander Vollert, der Chef der Deutschen Axa, zitieren. Andere wie die Gothaer oder die Ergo setzen auf digitale Ökosysteme rund um das Thema Smart Home. Und für die Zurich Deutschland äußert sich ihr Vertriebsvorstand Jawed Barna wie folgt: „Mit dem Ausbau unserer Ökosysteme im Bereich Mobilität wollen wir den Bedürfnissen unserer Kunden nachkommen.“ Im Kontext der Digitalisierung großer Bereiche von Wirtschaft und Gesellschaft sind die Versicherer offensichtlich zu der Erkenntnis gelangt, dass sie Netzwerke und Allianzen benötigen, um die Kunden auch in Zukunft optimal bedienen zu können.

Ganz neu ist diese Erkenntnis nicht. Auch in der Vergangenheit haben die Kfz-Versicherer mit Autoherstellern kooperiert und Werkstattnetze aufgebaut oder die Rechtsschutzversicherer ein Netzwerk aus Partneranwälten. Mit der Digitalisierung gewinnen diese Netzwerke und Allianzen zusätzlich an Bedeutung. Die Kundenschnittstelle verschiebt sich, und es wird für die Versicherer zunehmend schwerer, den Kunden über einen zentralen Kanal, die Agentur oder den Makler, zu erreichen. Es geht insofern nicht mehr nur um einzelne Kooperationen oder einfache Netzwerke gleichartiger Dienstleister, sondern um komplexere Verbünde von Unternehmen mit unterschiedlichen Service-Angeboten, die sich im Idealfall ergänzen und

© Thilo Schmülgen/TH Kö

gegenseitig unterstützen – so entsteht das Bild vom Ökosystem.

### **Keine konkreten Beispiele**

Aber wie erfolgreich sind die Versuche der Versicherer, derartige digitale Ökosysteme zu gestalten? Vermutlich sind die meisten Projekte nicht ganz so weit, wie es die Veröffentlichungen aus den Presseabteilungen suggerieren möchten. So heißt es in einem Bericht über eine Podiumsdiskussion mit Experten und Vorständen aus der Branche im Frühjahr 2019: „Beispiele für ein bestehendes Ökosystem hatte jedoch keiner der Diskutanten an der Hand.“

Woher kommt diese Diskrepanz zwischen der hohen Bedeutung, die Versicherer den Ökosystemen beimessen, und den offensichtlich eher überschaubaren Ergebnissen bisheriger Versuche, solche Ökosysteme aufzubauen? Vielleicht liegt es daran, dass alle Beteiligten zuerst den eigenen Vorteil im Blick haben. Der Versicherer sieht vor allem die Vertriebskapazität der Partner und diese erhoffen sich umgekehrt den Vertrieb ihrer Produkte über die Vermittler des Versicherers. So funktionieren Partnerschaften aber in den seltensten Fällen. Digitale Ökosysteme sollten vielmehr vom Mehrwert für die Kunden gedacht und entwickelt werden.

### **Versicherer überfordert mit Aufbau**

Weiterhin stellt sich die Frage, wie wichtig es für einen Versicherer ist, die Plattform, auf der ein digitales Ökosystem entsteht, zu kontrollieren. Dabei ist der Wunsch nach Kontrolle durchaus verständlich. So haben die Kooperationen mit Autoherstellern in der Kfz-Versicherung vielen Versicherern gezeigt, dass die Kontrolle über die Kundenschnittstelle meist auch über die Verteilung der Margen im Geschäft entscheidet. Der Wunsch, eine Plattform oder ein digitales Ökosystem zu kontrollieren, wird aber nicht immer umsetzbar sein. Es stellen sich Fragen wie: „Wer ist besser positioniert, ein ‚Ökosystem Mobilität‘ zu orchestrieren – ein weltweit operierender Kfz-Hersteller oder ein mittelgroßer deutscher Versicherer?“ Oder: „Wieviel Ressourcen benötigt es, ein ‚Ökosystem Gesundheit‘ auf die Beine zu stellen, und welchen Teil davon kann ein privater Krankenversicherer mit vielleicht 500.000 Vollversicherten leisten?“ Der Aufbau relevanter Ökosysteme dürfte die Ressourcen der meisten Versicherer in vielen Fällen übersteigen.

Für viele Versicherer bleiben damit zwei Strategiealternativen, wenn sie im Bereich der digitalen Ökosysteme mitspielen wollen. Die erste Strategiealternative ist die gezielte Konzentration auf Nischen, in denen der Versicherer aufgrund einer spezifischen Kompetenz tatsächlich der beste Betreiber einer Plattform beziehungsweise eines digitalen Ökosystems ist. Für Versicherer, die sich klar auf bestimmte Zielgruppen und Themen fokussieren und dort einen entsprechend hohen Marktanteil erreichen, kann dies ein sinnvolles Vorgehen sein. Die zweite Alternative besteht darin, sich in größeren digitalen Ökosystemen durch innovative Ansätze zur Schaffung eines Mehrwerts für die Kunden beziehungsweise Nutzer des Ökosystems unentbehrlich zu machen. Dieser Weg setzt also nicht auf die Kontrolle der Plattform, sondern auf eine überlegene Kompetenz in der Entwicklung kundenorientierter Lösungen. Der Versicherer, dem dies gelingt, hat sein Budget für die neu geschaffene Innovationseinheit gut investiert.

*Torsten Oletzky ist Professor an der Technischen Hochschule Köln und Vorstand des Insurlab Germany.*

Dieser Text ist nur für Abonnenten von Herbert Frommes Versicherungsmonitor Premium persönlich bestimmt. Das Weiterleiten der Inhalte – auch an Kollegen – ist nicht gestattet. Bitte bedenken Sie: Mit einer von uns nicht autorisierten Weitergabe brechen Sie nicht nur das Gesetz, sondern sehr wahrscheinlich auch Compliance-Vorschriften Ihres Unternehmens.

---

Beitrag gedruckt von Herbert Frommes Versicherungsmonitor: <https://versicherungsmonitor.de>

URL zum Beitrag: <https://versicherungsmonitor.de/2020/02/05/oekosysteme-voruebergewende-mode-oder-erfolgsmodell/>