



Zeiten des Umbruchs

Digitalisierung In der digitalen Wirtschaft dreht sich alles um die grossen Anker. Den Versicherungen dagegen verbleiben andere strategische Optionen, die den Markt in den nächsten Jahren nachhaltig verändern werden.

MATTHIAS NIKLOWITZ

Wenn Finanzdienstleister über digitale Ökosysteme, Plattformen und Marktplätze sprechen, zeichnen sie sich selbst oft in die Mitte: Alles dreht sich um sie. Kunden, Lieferanten und die weiteren Elemente der digitalen Wirtschaft. Aber die Zeiten ändern sich. «Es wäre sinnvoll, dass hier ein Umdenken einsetzt», sagte die Leiterin einer Basler Innovationseinrichtung an der Swiss Digital Finance Conference der Hochschule Luzern. «Denn in der digitalen Wirtschaft stehen andere im Zentrum. Es wäre gut, wenn die Etablierten erkennen, dass sie weniger die Sonne sind, sondern eher Monde oder Planeten.»

Im Zentrum stehen laut einer Analyse des World Economic Forum einerseits die grossen Tech-Plattformen mit Ankerfunktion. Diese haben die User, enge Kundenbeziehungen und Daten. Andererseits sind es die neuen Lieferanten. Diese unterscheiden sich von den bisherigen: Ihre

Produkte und Services werden nicht mehr in die Rechenzentren der Versicherungen gebracht und dann von diesen integriert und genutzt. Sondern die Versicherungen verlagern ihre Prozesse und Angebote auf die externen Clouds, die Algorithmen und die verteilten Technologien.

Der bisherige Do-it-yourself-Ansatz der Versicherungen scheitert am Mangel der Talente, der Breite und Tiefe der für das digitale Geschäft erforderlichen Datenbestände und oft an der fehlenden Strategie der Geschäftsleitungen.

Obwohl Schweizer Versicherungen in den vergangenen vier Jahren mächtig aufgeholt und teilweise viel Geld für Übernahmen in die Hand genommen haben, bleibt die strategische Richtung oft diffus. Laut Analysten zeichnen sich drei vielversprechende Wege ab:

- Erstens die Variante «Embedded Finance»: Versicherungsprodukte werden tief in Angebote anderer Branchen inte-

griert. Etwa bei Tesla; Käufer erhalten ihre Autos inklusive Versicherungen.

- Zweitens als Plattformbetreiber: Hier ist die Mobiliar mit ihren strategischen Beteiligungen führend, die sie weiter ausbaut; die Kooperation mit Raiffeisen könnte ein Quantensprung werden.

- Drittens als Gestalter von Customer Journeys. Wenn die Baloise neuerdings mit dem Startup Houzy bei Immobilien kooperiert, dann geht es darum, früh bei diesen Customer Journeys dabei zu sein.

Und für alle anderen, die jetzt (zu) spät sind? Ihnen bleibt zumindest eine Gewissheit: Plattformen und die heutigen digitalen Ökosysteme sind nicht das Ende der Entwicklung. Meta-Plattformen und Super-Apps werden ab 2022 aufkommen und mit den heute führenden Anbietern konkurrenzieren. Die Sonne scheint weiter. Allerdings an einem anderen Ort.