



LEIPZIGER MASTERARBEITEN

Herausgeber: Fred Wagner

Kornelia Anna Kurzeja

Positionierungsstrategien von Versicherungsunternehmen in digitalen Ökosystemen

Ansatzmöglichkeiten, Voraussetzungen,
Chancen und Herausforderungen

Kornelia Anna Kurzeja

Positionierungsstrategien von Versicherungsunternehmen
in digitalen Ökosystemen

Ansatzmöglichkeiten, Voraussetzungen,
Chancen und Herausforderungen



LEIPZIGER MASTERARBEITEN

Herausgeber: Fred Wagner

Kornelia Anna Kurzeja

Positionierungsstrategien von Versicherungsunternehmen in digitalen Ökosystemen

Ansatzmöglichkeiten, Voraussetzungen,
Chancen und Herausforderungen

31



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2019 VVW GmbH Karlsruhe

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urhebergesetz zugelassen ist,
bedarf der vorherigen Zustimmung der VVW GmbH, Karlsruhe.
Jegliche unzulässige Nutzung des Werkes berechtigt die VVW GmbH
zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.

Bei jeder autorisierten Nutzung des Werkes ist die folgende Quellenangabe an
branchenüblicher Stelle vorzunehmen:

© 2019 VVW GmbH Karlsruhe

Jegliche Nutzung ohne die Quellenangabe in der vorstehenden Form berechtigt
die VVW GmbH zum Schadenersatz gegen den oder die jeweiligen Nutzer.

ISSN 1869-0017

ISBN 978-3-96329-283-5

Vorwort

In einer digitalisierten Welt streben Kunden zunehmend nach flexiblen, individualisierten und selbstverständlich nutzenstiftenden Leistungsangeboten. Um den Kundenanforderungen gerecht werden zu können, müssen Unternehmen verschiedener Branchen kooperieren und „cross industry“ kundenzentrierte Problemlösungen entwickeln. Diese Tendenz führt verstärkt zur Entstehung plattformbasierter, branchenübergreifender Netzwerke, die ganzheitliche Kundenservices offerieren. Dabei wird von sogenannten digitalen Ökosystemen gesprochen. Cross-Industry-Netzwerke werden zunehmend auch für Versicherungsunternehmen relevant und stellen ihr traditionelles Rollenbild in Frage.

In Ökosystemkonzepten gibt es derzeit zwei gängige Positionierungsstrategien auf dem Markt: die Funktion des Orchestrators, der als Koordinator und zentraler Ansprechpartner des Kunden fungiert, und die Rolle des Zulieferers in Form eines Bausteinlieferants. Die Verortungsmöglichkeit von Versicherungsunternehmen in den jeweiligen Ökosystemen ist nicht abschließend geklärt und hängt von der Geschäftspolitik und besonders den Kernkompetenzen des jeweiligen Versicherers ab. Ziel der vorliegenden Arbeit ist es daher, in diesem komplexen Wirkungsgefüge eine differenzierte und wettbewerbsfähige Ausrichtungsstrategie zu erarbeiten.

Frau Kornelia Anna Kurzeja (M. Sc.) befasst sich in ihrer Masterarbeit mit dem grundlegenden Konzept der digitalen Ökosysteme, den darin branchenübergreifend auftretenden Akteuren und den Gestaltungsmöglichkeiten für die Assekuranz. Zudem erfolgt eine Diskussion über die Voraussetzungen, Potenziale und Risiken der beiden genannten Positionierungsstrategien. Dabei wird auch ein hybrider Ausrichtungsansatz beleuchtet und kritisch gewürdigt.

Die Theorie wird durch ausgewählte Ökosystembeispiele aus der Praxis sinnvoll ergänzt. Mögliche Tätigkeitsbereiche und Entwicklungsperspektiven eines Versicherers, der entweder als Orchestrator oder Zulieferer fungiert, werden anhand eines fiktiven Ökosystems exemplarisch aufgezeigt. Die sorgfältige und erschöpfende theo-

retische Betrachtung sowie die Komplettierung durch Praxisbeispiele stellen ein solides und zugleich anregendes Fundament für weitere Diskussionen in Wissenschaft und Wirtschaft dar, die wegen der außerordentlichen Bedeutung von industrieübergreifenden Plattformansätzen unabdingbar für die Versicherungswirtschaft sind.

Leipzig, den 28. Juni 2019

Prof. Dr. Fred Wagner

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsverzeichnis	VII
Abkürzungsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XIII
Tabellenverzeichnis	XV
1 Einleitung	1
2 Grundlagen zu digitalen Ökosystemen.....	5
2.1 Ausgangspunkte.....	5
2.2 Begriffsbestimmung und Eigenschaften	8
2.3 Beteiligte Akteure und deren Rollen	10
2.3.1 Akteure	10
2.3.2 Rollen	13
3 Ausprägungen und Abgrenzungen digitaler Ökosysteme mit Versicherungsunternehmen	17
3.1 Nach Versicherungssparten, Gruppen von Versicherungszweigen und Versicherungszweigen.....	17
3.2 Nach Lebenswelten der Kunden	19
3.3 Nach Anlässen von Kundenbedarfen	20
3.4 Nach sonstigen Kriterien.....	22
4 Ausrichtung des Versicherungsunternehmens als Orchestrator.....	25
4.1 Beziehung zwischen Orchestrator und Plattform	25
4.2 Erforderliche Voraussetzungen	26
4.3 Aufbau und Management von Ökosystemen	32
4.4 Ausgewählte Potenziale.....	39
4.4.1 Möglichkeiten für das Kundenbeziehungsmanagement.....	39

4.4.2	Möglichkeiten zur weiteren Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit.....	40
4.4.3	Wachstumsmöglichkeiten.....	41
4.5	Ausgewählte Herausforderungen.....	43
4.5.1	Regulatorische und rechtliche Herausforderungen	43
4.5.2	Datenschutz- und Sicherheitsanforderungen	45
4.5.3	Kosten und weitere Herausforderungen	46
5	Ausrichtung des Versicherungsunternehmens als Zulieferer	49
5.1	Erforderliche Voraussetzungen	49
5.2	Ausgewählte Potenziale.....	54
5.2.1	Möglichkeiten zur Fokussierung auf Kernkompetenzen	54
5.2.2	Möglichkeiten zur Unternehmensverschlinkung, Kosteneffizienz und Umsatzsteigerung	56
5.3	Ausgewählte Herausforderungen.....	57
5.3.1	Verlust der Kundenschnittstelle und Abhängigkeitsverhältnis.....	57
5.3.2	Wettbewerb und Austauschbarkeit	59
5.3.3	Wegfall diverser Wertschöpfungselemente	60
6	Zwischenfazit und Würdigungen inklusive eines hybriden Ausrichtungsansatzes	63
7	Ausgewählte Beispiele digitaler Ökosysteme mit Versicherungsunternehmen.....	67
8	Fiktives Beispiel zur Positionierung eines Versicherers im Ökosystem „Hochzeit“	71
9	Fazit und Ausblick	79
	Anhang	83
	Literaturverzeichnis	89

Abkürzungsverzeichnis

AAL	Ambient Assisted Living
Abs.	Absatz
AG	Aktiengesellschaft
AGV	Arbeitgeberverband der Versicherungsunternehmen in Deutschland e. V.
a. M.	am Main
API	Application Programming Interface
Art.	Artikel
Aufl.	Auflage
Ausg.	Ausgabe
BaFin	Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht
BGBI	Bundesgesetzblatt
Bio.	Billionen
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
B2B	Business-to-Business
B2B2C	Business-to-Business-to-Consumer
B2C	Business-to-Consumer
CGM	CompuGroup Medical SE
DACH	Deutschland-Österreich-Schweiz
DAM	Deutsche Akademie für Management GmbH
DIN	Deutsches Institut für Normung
DMR	Detecon Management Report (Zeitschrift)
DSGVO	Datenschutz-Grundverordnung
E-Health	Electronic Health
e & i	Elektrotechnik und Informationstechnik (Zeitschrift)
EN	Europäischen Normen
ERV	Europäische Reiseversicherung
et al.	et alii/aliae/aliam
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
e. V.	eingetragener Verein
f.	folgende
ff.	fortfolgende

fortiss	Forschungsinstitut des Freistaats Bayern für software-intensive Systeme und Services GmbH
GDV	Gesamtverband der Deutschen Versicherungswirtschaft e. V.
ggf.	gegebenenfalls
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
H.	Heft
Habil.	Habilitation
HdV	Handwörterbuch der Versicherung
Hrsg.	Herausgeber
HSG	Universität St. Gallen
IDD	Insurance Distribution Directive
ifo	Institut für Wirtschaftsforschung
IoT	Internet of Things
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informationstechnik
I VW	Institut für Versicherungswirtschaft
Jg.	Jahrgang
Kfz	Kraftfahrzeug
KG	Kommanditgesellschaft
KI	Künstliche Intelligenz
LfM	Landesanstalt für Medien Nordrhein-Westfalen
lit.	litera
M & A	Mergers and Acquisitions
MGs	Meine-Gesundheit-Service GmbH
Mio.	Millionen
MIT	Massachusetts Institute of Technology
Mrd.	Milliarden
NPS	Net Promoter Score
Nr.	Nummer
o. J.	ohne Jahresangabe
o. O.	ohne Ortsangabe
o. V.	ohne Verfasserangabe
PwC	PricewaterhouseCoopers AG
S.	Seite
SAP	Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung

SE	Societas Europaea
sog.	sogenannt (-e, -er, -es)
St.	Sankt
TÜV	Technischer Überwachungsverein
u. a.	unter anderem
UN	Unternehmen
Univ.	Universität
URL	Uniform Resource Locator
US	United States
UX	User Experience
VAG	Gesetz über die Beaufsichtigung der Versicherungs- unternehmen (Versicherungsaufsichtsgesetz)
vb	Versicherungsbetriebe (Zeitschrift)
vgl.	vergleiche
VKB	Versicherungskammer Bayern
VU	Versicherungsunternehmen
VVaG	Versicherungsverein auf Gegenseitigkeit
VW	Versicherungswirtschaft (Zeitschrift)
VZ	Versicherungszweig
z. B.	zum Beispiel
ZfV	Zeitschrift für Versicherungswesen

