D
gitalisierung als Schlagwort erfreut sich derzeit
großer Beliebtheit in der öffentlichen Diskussion,
sei es als Verheißung, sei es als Drohpotenzial. Be-
troffen davon sind neben individuellen Lebensstil-
len ebenso unternehmerische Geschäftsmodelle,
Branchen und Märkte. Auch die Assekuranz kann
sich diesen Strömungen nicht entziehen. Eine der treffendsten Ana-
lysen dieser umfassenden Veränderungen kommt von den MIT-Fors-
schern Andrew McAfee und Erik Brynjolfsson. Sie charakterisieren
die markant spürbaren Veränderungen in allen gesellschaftlichen
Späßen als Verschiebungen in drei zentralen Dimensionen:

1. From Mind to Machine
Waren zunächst einfache, repetitive Prozesse durch Stan-
dardisierung und Automatisierung auf Maschinen übertra-
gen worden, werden nun zunehmend auch komplexe Abläufe bis hin
der Entscheidungsfindung durch Computer übernommen. Lernfä-
hige Systeme entwickeln sich selbst weiter und agieren immer auto-
omer. Yuval Harari skizziert in seinem Buch «Homo Deus» sehr an-
schaulich (und teils beängstigend) diesen Integrationsprozess von
menschlichen Fähigkeiten (em.MD) und Computer sowie der abseh-
baren Dominanz der Technologie.

2. From Product to Platform
Eine der auffälligsten Veränderungen in den Märkten, die
wir in den vergangenen Jahren beobachten konnten, war das
Aufkommen von Plattformen. Die zugrundeliegenden Geschäftsmod-
elle basieren auf einer Logik der Alokation von Ressourcen zwischen
Angebot und Nachfrage ohne bedeutende eigene Assets einbringen zu
müssen. Diese branchenunabhängigen Plattformen nutzen Netzwerk-
effekte und vermitteln ihren Kunden eine neue Art von Zugang zu
wertvollen Angeboten, die genutzt, häufig aber nicht erworben wer-
den. Während in herkömmlichen Märkten klassische Produkte und
Dienstleistungen angeboten werden, entstehen auf Plattformen neue
Märkte mit der Möglichkeit des resource trading, d.h. einem effizi-
ten matching von Angebot und Nachfrage, bei dem Teilnehmer
unterschiedliche Rollen einnehmen und umfassende Bedürfnisse
befriedigen können.

3. From Core vs. Crowd
Waren in der Vergangenheit unternehmerische Wertschöp-
fungsprozesse typischerweise innerhalb von (mehr oder we-
niger autonomen) Unternehmen und deren Experten organisiert, hat
die Web-Ekonomie dazu geführt, dass heute Crowdsourcing-Pro-
zesse in vielen Bereichen zu besseren Angeboten und Problemlösun-
gen geführt haben, sei es auf Seiten der Innovation oder dezentralen
Wissensaggregation, sei es auf Seiten der Finanzierung von Projek-
ten, Ideen oder neuen Technologien (z.B. Cryptocurrencies).

Megatrends als Treiber
Was bedeuten diese nun für die Assekuranz? Die digitale Transfor-
mation als Schlagwort ist mittlerweile in den Führungsetagen ange-
kommen und in den Medien allgegenwärtig. Meist werden dabei die
bekannten Beispiele von Uber, Airbnb oder Alibaba genannt, die
ganze Branchen revolutioniert haben. Oder es wird auf die Entwick-
lungen im Rahmen der künstlichen Intelligenz hingewiesen, durch
die sich Berufsbilder verändern oder sogar verschwinden. Dabei ist
allerdings zu beachten, dass sich nicht alle Dienstleistungsmärkte
gleichmassen und in derselben Geschwindigkeit transformieren.

Bislang war die disruptive Kraft, welche die digitale Transforma-
tion in den Märkten treibt, vor allem in der Musik-, Film-, Medien-
Telekommunikations- und Reisebranche sowie dem Handel zu beob-
achten. In all diesen Branchen mussten marktführende Wettbewerber
signifikante Einbussen des Marktanteils hinnehmen (oder ganz ver-
schwinden), während sich neue Wettbewerber, häufig mit einem
branchenfremden Hintergrund, etablierten.
> Die gegenwärtigen Veränderungen allerdings nur auf den Mega-
trend der Digitalisierung zurückzuführen, wäre zu kurz gegriffen.
Vielmehr existiert eine Reihe von Megatrends, welche die derzeitige
gesellschaftliche Entwicklung treiben. Megatrends beschreiben
langfristige, substanzielle Veränderungen unserer realen und virtu-
ellen Welten, der Strukturen und Prozesse unserer Gesellschaft
sowie unserer Werte und Verhaltensweisen. Dabei bedingen,
verstärken oder verlangsamen sich die Megatrends untereinander. Ins-
besondere die Megatrends »Vernetzung« und »Individualisierung«
 sind eng mit der digitalen Transformation verknüpft (siehe Kasten).

**Kunde wird zum Treiber der Märkte**

Die Entwicklung vom Anbieter- zum Nachfragermarkt basiert vor
allem auf einem umfassenden Enabling, d.h. der Möglichkeit für
Marktteilnehmer, aktiv verschiedene Rollen in den Märkten zu
wählen. Dies resultiert in einer zunehmend fordernden Position
der Nachfrageseite. Der Kunde konsumiert nicht mehr nur, son-
dern wird ein aktiver Spieler auf dem Markt, der wertvolle Ange-
bote sucht, die in der Lage sind, seine (offensicht-
lichen oder latenten) Bedürfnisse zu erfüllen. Dabei interessiert er sich weniger für die Produkt(ions)logik der Anbieter als vielmehr für »value propositions«, die unmittelbar an seine Le-
benswelt anknüpfen.

Hierbei übernehmen Kunden im Wertschöp-
fungsprozess neue Rollen. Sie zeigen Schwächen im Serviceprozess auf, teilen neue Ideen und An-
sichten mit dem Unternehmen, diskutieren in For-
umen oder testen neue Produkte und Dienstleist-
gen, wenn man ihnen die Möglichkeiten dazu
gibt. Unternehmen und Kunden erschaffen zuneh-
mand Wert durch Co-Creation. Um die viel-
fältigen Ressourcen des Kunden zu aktivieren,
müssen Unternehmen aber zunächst Zugangswegen schaffen. Dazu
müssen sich Kunden mit Unternehmen identifizieren können.
Anstatt einer Differenzierung in Form der funktionalen Lei-
tungsverbringung oder der Preise, muss zusätzlich eine Differen-
zierung auf emotionaler Ebene angestrebt werden. Produkte und
Dienste müssen eine Geschichte erzählen und zum entsprechend-
en Lifestyle sowie zur Identitätsbildung des Kunden beitragen.
Die Identitätsbildung eines Produkts oder Services wird zu
einer dominanten Funktion in den Märkten (Bühler/Maas, 2016). Den Kunden interessiert es wenig, ob eine Bank Bankdienstleistungen
oder eine Versicherung Versicherungsdienstleistungen anbietet.
Es wird mit demjenigen Anbieter eine Beziehung eingegangen,
mit welchem der Kunde sich identifizieren kann.

**Dynamische Kundennachfrage**

Die neuen Bedürfnisse und die veränderte Kundenerwartung ha-
ben weitreichende Konsequenzen für Branchen und Märkte. So
ist beispielsweise das Bedürfnis nach privater Mobilität nicht mehr
an den Besitz eines eigenen Autos gebunden. Mittels Carsharing-
Lösungen nach dem Prinzip pay as you use lässt sich dieses Be-
dürfnis für manch einen Konsumenten gut kostengünstiger
bediegen. Dieses einfache Beispiel verdeutlicht die Tragweite einer
dynamischen Kundennachfrage: Die sich wandelnden Kunden-
bedürfnisse nach Mobilität bedingen eine Veränderung der
Märkte und Geschäftsmodele und ermöglichen gar etablierte Bran-
chenstrukturen aufzubrechen. Automobilhersteller konkurrieren plötzlich mit Plattformen wie Uber oder Sharo, bei welchen statt für den Besitz für die Nutzung bzw. die zurückgelegte Strecke be-
zahlt wird.

**Virtuelle Welten werden zunehmend Teil des normalen Lebens.**

Unternehmen, welche sich einer solch dynamischen Umwelt
gegenübersehen, können am Markt nur bestehen und kompetitive
Vorteile erreichen, wenn sie den Wert für den Kunden maximieren
customer experiences schaffen. Daher muss die Schaffung
von Customer Value und neuer Value Propositions entlang der gesa-
menen Customer Journey eine zentrale strategische Funktion ein-
nehmen und in den Fokus von Managern gerückt werden. Dies
bedingt ein radikales Umdenken für zahlreiche Unternehmen:
Start interne Prozesse und Strukturen zu optimieren in der Hoff-
nung, am Markt bestehen zu können, müssen die Kundenbedürfn-
isse verstanden und in wertstiftende Angebote und Lösungen
übersetzt werden.

Die Vervielfältigung der Interaktion zwischen Privatpersonen
und Unternehmen ermöglicht es Unternehmen, neue differen-
ziertere Interaktionsformen zu finden. Bereits heute ist sichtbar,
(dass Kunden zukünftig nicht mehr länger zwischen On- und Off-
line unterscheiden. Virtuelle Welten werden zunehmend Teil des
normalen Lebens. Dies bedeutet, der Kunde bedient sich desjeni-
gen Zugangswegs, welcher ihm unter Berücksichtigung seiner
Vorlieben in der jeweiligen örtlichen und zeitlichen Alltagssitua-
tion am effizientesten und effektivsten zur Deckung des aktuellen
Bedürfnisses oder zur Lösung des aktuellen Problems erscheint-
unabhängig davon, ob dieser On- oder Offline ist.

Jeder Kundentypus hat dabei unterschiedliche charakteristische
Bedürfnisse hinsichtlich Produkte, Dienstleistungen und Beziehungen. Die-
en Zugangsweg kann er durchaus innerhalb eines aktuellen Dialogs ändern, wobei er stets
erwartet, dass er jederzeit jegliche Information,
welche er dem Unternehmen schon mitgeteilt
hatte, verfügbar ist. Kunden werden nicht mehr
akzeptieren, dass sie wiederholt gleiche Informationen
weitergeben müssen.

**Veränderte Kommunikation**


Gerade aber auch Mobiles bringen durch die ständige Verfüg-
barkeit viele Möglichkeiten zur Generierung neuer Value Propositions entlang der Customer Journey. Neben Apps werden zuneh-
mend geo-location-triggered Data genutzt, um situationspezifische Angebot(e z. B. Prämierung) zu lancieren oder verhaltensorientierte Feedbacks zu geben, welche die Risikowahrnehmung beeinflus-
sen. Auch komplett neue Zugänge sind denkbar: So könnte man mit Computerspielerherstellern zusammenarbeiten und beispiels-
weise bei den Sims eine Versicherung installieren, um dem Kunden auf spielerische Weise den Nutzen bzw. die Vorteile einer bestimm-
ten Versicherungsart zu erklären.

Eine noch grösse Herausforderung stellt die Kommunikation
in den sozialen Medien dar. So wird die traditionelle One-to-
many-Logik zunehmend durch eine Many-to-many-Logik abge-
lost, in welcher der Vernetzungs- und Partizipationsgrad stark an-
gestiegen ist. Diese Entwicklung wird durch On-Air-Zugänge
vorausgetrieben, die es ermöglichen, ortsunabhängig und in Echt-
zeit am digitalen Geschehen teilzunehmen. Für Unternehmen
heißt dies unter anderem, dass ein attraktiver Mix aus verschiedenen Interaktionspunkten und -wegen entlang der Customer Jour-
ney nötig ist, um neue Value Propositions zu erschaffen und die
Aufmerksamkeit der Konsumenten zu erhalten.
So hat es beispielsweise Progressive in den USA geschafft, die fiktiveWerbefigur »Flo« mit Werbung und entsprechenden Geschichten zu positionieren, dass sie fast fünf Millionen Follower auf Facebook hat – dies sind zehnfach so viele wie die eigentliche Progressive-Website aufweist. Kunden werden immer selbstbestimmter und suchen proaktiv nach Erfahrungen und Empfehlungen anderer Kunden.

Wenn für Kunden Wert kreiert wurde, sind sie auch bereit, Aufmerksamkeit und Zeit zu schenken oder auch an der Wert schöpfung mitzuarbeiten. So können über die digitalen Medien, allen voran Social Media, neue Value Propositions geschaffen werden, indem man die Kunden beflügelt, ihre Erfahrungen und Erlebnisse zum einen mit den Unternehmen und zum anderen mit anderen Kunden auszutauschen, um so Co-Creator beziehungsweise Markenbotschafter des Unternehmens zu werden.

**Transformation der Unternehmen**

Während sich der Wettbewerb bislang innerhalb von Branchengrenzen abgespielt hat und in einigen Branchen sich über Jahrzehnte kaum neue grosse Wettbewerber etablieren konnten, sehen wir heute eine Vielzahl an neu gegründeten Unternehmen, die die Schwächen etablierter Player offensiv angreifen. Fürtechs und InsurTechs nutzen typischerweise eine Kombination von neuen Technologien und differenzierendem Kundennachwuchs, um Kunden für ihre neue Value Proposition zu gewinnen. Sie erfüllen mit ihren Angeboten beispielsweise Bedürfnisse nach schnellen Reaktionszeiten, Transparenz, intuitiv zu verwendenden Systemen und verständlichen Produkten.


**Digitale Transformation Megatrends**