

## **Bedeutung digitaler Ökosysteme für Versicherungsunternehmen auf Basis einer Conjoint-Analyse**

*Luca Bennardo und Philipp Pohl*

### **Zusammenfassung**

Anfangs wurde die Digitalisierung in der Versicherungsbranche nur unzureichend als Chance verstanden, da das zugrunde liegende Geschäftsmodell – die Absicherung von Risiken – keine innovativen Änderungen zuzulassen schien. Durch das Aufkommen erfolgreicher Technologie-Versicherungs-Start-ups sowie das Interesse großer Technologiekonzerne an der Branche hat die Digitalisierung jedoch auch in der Versicherung vermehrt an Bedeutung gewonnen. Aktuelle Trendthemen bilden u. a. neue Formen der Risikoanalyse mittels KI, die Transformation der IT in die Cloud sowie der Trend zu digitalen Ökosystemen, deren Bedeutung durch diese Untersuchung über bereits vorliegende Kenntnisse hinaus analysiert wurde.

Ergänzend zu den in Wissenschaft und Praxis bereits vorliegenden Studien wurde der Einsatz digitaler Ökosysteme in dieser Arbeit exemplarisch für die Krankenversicherung mithilfe einer entsprechenden Marktumfrage und einer darauf aufbauenden Conjoint-Analyse – einer in diesem Kontext noch nicht durchgeführten Forschungsmethodik – statistisch evaluiert. Dem Ergebnis ist zu entnehmen, dass die Merkmale *Preise* und *Leistungen* zwar weiterhin die wichtigsten Aspekte für Versicherungsnehmer darstellen, die *Ökosystem-Integration* jedoch deutlich vor organisatorischen Aspekten wie Abschluss- und Verwaltungsformen sowie der Unternehmensgröße des Versicherers einzuordnen ist. Die maximale Ausprägung der Ökosystemintegration ist darüber hinaus in der Lage, mittlere Leistungswerte und leicht höhere Kosten vollständig zu kompensieren. So erzielt das Produkt eines Versicherers in einem digitalen Ökosystem mit durchschnittlichen Kosten und Leistungen bei sonst maximalen Eigenschaftsausprägungen einen Gesamtnutzwert von 86,54 % des Optimalproduktes, wohingegen ein Produkt mit unterdurchschnittlichen Kosten und maximalen Leistungswerten ohne Ökosystem-Integration lediglich 79,57 % des Optimums unter den 72 befragten Probanden erreicht.

Die daraus abzuleitende Empfehlung für Versicherer ergibt sich im Aufbau eigener Ökosysteme (für große Versicherungskonzerne) bzw. die Integration des eigenen Unternehmens in fremde Ökosysteme digitaler Art (für kleine und mittelgroße Unternehmen).

---

Luca Bennardo, SAP SE, Dietmar-Hopp-Allee 16, 69190 Walldorf, [luca.bennardo@sap.com](mailto:luca.bennardo@sap.com)

Prof. Dr. Philipp Pohl, Duale Hochschule Baden-Württemberg (KA), Erzbergerstraße 121, 76133 Karlsruhe, [philipp.pohl@dhw-karlsruhe.de](mailto:philipp.pohl@dhw-karlsruhe.de)

Voraussetzung zur erfolgreichen Partizipation an digitalen Partnerschaften ist hierbei die Etablierung der technischen sowie betriebswirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Dazu gehören die Vereinheitlichung bzw. Modernisierung der IT-Landschaft mittels Cloud-Computing sowie die Fokussierung auf das Hauptgeschäftsfeld mit dem Ziel, eine Produktführerschaft zu erzielen.

### Abstract

Initially, digitalization in the insurance industry was only insufficiently understood as an opportunity, since the underlying business model – the hedging of risks – did not seem to allow any innovative changes. However, due to the emergence of successful technology insurance start-ups and the interest of large technology companies in the industry, digitalization has also become increasingly important in the insurance market. Current trend topics include new forms of risk analysis using AI, the transformation of IT to the cloud and the trend towards digital ecosystems, which importance should be analyzed by this study beyond existing sources.

In addition to the studies already available in science and practice, the use of digital ecosystems was statistically evaluated in this work for health insurance using a corresponding market survey and a conjoint analysis as a research method which – in this specific context – has not yet been used before. The results show that the characteristics of prices and service performance continue to be the most important aspects for policyholders, but that ecosystem integration is to be classified well ahead of organizational aspects such as forms of contract and policy-administration as well as the size of the insurer's company. The maximum level of ecosystem integration is also able to fully compensate for average performance values and slightly higher costs. The product of an insurer in a digital ecosystem with average costs and services with otherwise maximum characteristics achieves a total utility value of 86.54 % of the optimal product, whereas a product with below-average costs and maximum service performance without ecosystem integration achieved just 79.57 % of the optimum among the 72 subjects surveyed.

The recommendation for insurers to be derived from this is the establishment of their own ecosystems (for large insurance groups) or the integration of their own company in external ecosystems of a digital nature (for small and medium-sized companies). The prerequisites for a successful participation in digital partnerships are the establishment of the technical as well as the business framework. This includes standardizing or modernizing the IT landscape using cloud computing and focusing on the main business area with the aim of achieving a product leadership.

## 1. Einleitung

Die europäische Versicherungsbranche ist zunehmend von der Digitalisierung und der davon ausgehenden Veränderung im Markt betroffen. Exemplarisch zeichnet sich der digitale Wandel in der Assekuranz u. a. durch neue Vertriebskanäle, die Transformation der IT in die Cloud, neue Formen der Risikoanalyse und den Trend zu digitalen Ökosystemen aus. Durch digitale Ökosysteme entstehen branchenübergreifend neue Unternehmens- und Wettbewerbskons-

tellationen mit hohem Marktdisruptionspotenzial. Prominente Beispiele bilden AirBnB, ein Online-Marktplatz zur vorübergehenden Vermietung privater Unterkünfte, der Apple App Store oder Amazon Marketplace. Alle diese Unternehmen haben starke Veränderungen in ihren jeweiligen Branchen – Tourismus, Smartphone-Markt und Einzelhandel – verursacht und mit innovativen Ansätzen Erfolge verzeichnet. Dabei zeigt eine 2020 publizierte Studie zum Thema digitale Ökosysteme, dass vor allem Großunternehmen (> 500 Mitarbeitern) diese betreiben und von Vorteilen wie der besseren Neukundengenerierung und Angebotserweiterungen profitieren (Bitkom Research 2020, S. 9).

Ziel der Arbeit ist es, als grundlegend neuen theoretisch-praktischen Ansatz die Bedeutung digitaler Ökosysteme auf dem europäischen Versicherungsmarkt anhand einer im Rahmen dieser Thematik noch nicht angewandten Forschungsmethode – der Conjoint-Analyse – zu analysieren. Die aus der Methodik resultierenden Nutzwerte erlauben einen quantitativen Vergleich mit anderen für die Wahl einer Versicherung relevanten Bewertungsmaßstäben und ermöglichen eine messbare Einordnung der Wichtigkeit von Ökosystem-Eigenschaften für Versicherer. Die Analyse mündet in einer Handlungsempfehlung, welche die für das Nutzen dieser Technologie erforderlichen Vorbereitungen beschreibt und eine strategische Vorgehensweise zur Implementierung möglicher Maßnahmen darstellt.

Es wird der europäische Markt der Erstversicherer betrachtet. Die Untersuchung der globalen Versicherungsbranche ist aufgrund der regulatorischen Unterschiede nicht aussagekräftig. Dem entgegen bietet sich die Betrachtung des europäischen Marktes wegen der gemeinsamen Regulierung durch die European Insurance and Occupational Pensions Authority (EIOPA) und der europaweiten Aktivität vieler europäischer Erstversicherer an.

## 2. Literaturüberblick

Digitale Ökosysteme wurden bereits aus unterschiedlichen Perspektiven in der Praxis und Wissenschaft betrachtet und im Hinblick auf Einsatz und Nachfrage analysiert.

Exemplarisch gaben in der *Bitkom*-Umfrage „Bürger erwarten Digitalisierung der Versicherungsbranche“ 65 Prozent befragter Versicherungsnehmer an, bis 2030 eine große Online-Plattform zu erwarten, die große Anteile des Versicherungsmarktes auf sich vereint, während 53 Prozent davon überzeugt sind, dass ein großes Digitalunternehmen auf dem Markt relevant werden wird (Streim & Hackl 2020). In einer weiteren Umfrage wurden über 500 verschiedene Unternehmen zum Thema digitale Plattformen befragt. Vor allem die Plattform-Nutzer erkannten hierbei den Vorteil der Ökosysteme und nannten unterschiedliche Aspekte, die sich unter dem Einsatz verbesserten – darunter Effizienz, Qua-

lität und Reichweite. So gaben unter den Plattform-Nutzern 72 Prozent an, dass digitale Plattformen für Unternehmen mehr Vorteile als Nachteile mit sich bringen würden, wohingegen die Skepsis unter den Nicht-Nutzern mit lediglich 49 Prozent Zustimmung höher ausfiel (Bitkom Research 2020). Die internationale Management-Beratungsgesellschaft *Bain & Company* veröffentlichte mit dem Titel „Versicherer der nächsten Generation: Die Servicerevolution“ im Jahr 2017 drei Studien zu digitalen Ökosystemen in der Versicherungsbranche – für den US-amerikanischen, den deutschen und den schweizerischen Versicherungsmarkt. Untersuchungsmethodik stellte hierbei ebenfalls eine Umfrage auf dem jeweiligen Abnahmemarkt dar. Die Mehrheit der Probanden bejahte die Nachfrage nach einem Ökosystem in allen Märkten und Versicherungssparten. Zudem erklärten in beiden europäischen Märkten über die Hälfte der Kunden, dass sie höhere Prämien für ein Ökosystem zu zahlen bereit wären, während durchschnittlich ein Drittel der Befragten den Wechsel ihres aktuellen Versicherers in Betracht ziehen würden (Naujoks et al. 2017, S. 3). Auch bestehende digitale Ökosysteme wurden in der Studie untersucht, wobei Versicherer, die mindestens einen Zusatzservice im Rahmen eines solchen Ökosystems anbieten, marktspezifisch einen überdurchschnittlich hohen Net Promoter Score (NPS) erzielen. In einer *McKinsey*-Studie zu Ökosystemen und digitalen Plattformen kommen Catlin et al. (2018, S. 2) zu dem Schluss, dass sich bis 2025 zwölf große Ökosysteme über fundamentale menschliche und unternehmerische Bedürfnisse bilden werden. Diese könnten bis zu 60 Milliarden Dollar erwirtschaften und folglich 30 Prozent der weltweiten Umsätze verzeichnen. Die Rolle der Versicherer wird in der Analyse und folglich in der Risikominderung vermutet (Bernard et al. 2022).

Neben den aufgeführten Praxisstudien gibt es darüber hinaus wissenschaftliche Untersuchungen, die die ökonomischen Auswirkungen digitaler Ökosysteme sowie deren Gefahren und Möglichkeiten analysieren. Bereits 2010 wurde der Mehrwert dieser am Beispiel eines bestimmten Versicherungsmarktes betrachtet. So stellten Van Liere et al. (2010) auf der vierten „IEEE International Conference on Digital Ecosystems and Technologies“ eine empirische Studie über die niederländische Versicherungsbranche unter Verwendung der Netzwerktheorie und der Theorie interorganisationaler Systeme vor. Das Ergebnis: die Teilnahme an einem digitalen Ökosystem führt dazu, dass Organisationen ein größeres Portfolio von Lieferanten sowie ein differenzierteres Portfolio von Lieferanten aufbauen. Dieses differenziertere Lieferantenportfolio soll wiederum in einer höheren Unternehmensleistung resultieren. Pütz et al. (2019) untersuchten in einer marktspezifischen Analyse zum Thema „Vernetzte automatisierte Fahrzeuge und Versicherungen“ die zukünftige Marktstruktur aus der Perspektive eines Geschäftsökosystems auf dem Kfz-Markt. Die Autoren begründen, dass die Schaffung digitaler Business-Ökosystem-Plattformen rund um das physische Kernprodukt Automobil sich aus der ansteigenden Vernet-

zung moderner Fahrzeuge ergibt. Die Analyse servicebasierter Mobilitätsansätze im Automobil- und Mobilitätssektor zeigt, dass diese Entwicklungen erhebliche Ausstrahlungseffekte auf Kundenschnittstellen und das Wettbewerbsumfeld der Kfz-Versicherung haben. In einem im „Journal of Organization Design“ veröffentlichtem Artikel beschreibt Subramaniam (2020), wie die Gestaltung von Geschäftsumgebungen als digitale Ökosysteme es ermöglicht, neue Facetten der Wettbewerbsstrategie zu erkennen. Dazu gehört u.a. die Erweiterung des Wertschöpfungsspielraum sowie der Aufbau neuer Monopolmächte. Der Autor identifiziert den primären Mehrwert des digitalen Ökosystems in der Generierung von Daten, die aufgrund der ansteigenden Digitalisierung einen stärkeren Bestandteil in der Wertschöpfung einnehmen. Eine von Butkovskaya und Krasnov (2022) publizierte Veröffentlichung mit dem Titel „Digitale Ökosysteme: Probleme des Aufbaus und der Wertsteigerung“ versucht die Effektivität konservativer Geschäftsmodelle mit der des digitalen Ökosystems zu vergleichen. Auch die Ergebnisse dieser Ausarbeitung sprechen für digitale Ökosysteme. So gelinge es Unternehmen in digitalen Ökosystemen besser, mit Kunden zu interagieren und höhere Werte in Personalisierung und Interaktivität zu erzielen. Vor allem die Banken- und Versicherungsbranche seien am Aufbau digitaler Ökosysteme interessiert. Die größten Vorteile des innovativen Geschäftsmodells lassen sich nach den Autoren in drei grundlegende Aspekte zusammenfassen: Das Unternehmen gewinnt an Wert, indem es die Einnahmen aus Kernprodukten und -diensten steigert und eine vom Händler finanzierte Plattform nutzt; Netzwerk und Portfolio können erweitert werden, wodurch das Unternehmen von einem höheren Lifetime Customer Value (LTV) profitiert; der Aufbau einer End-to-End-Lösung erhöht die betriebliche Effizienz der teilnehmenden Unternehmen durch Skaleneffekte.

Es gibt folglich viele aktuelle Studien, die eine große Bedeutung von digitalen Ökosystemen für Versicherungsunternehmen (VU) nachweisen und die Auswirkungen derer beurteilen. Dennoch wurde diese Bedeutung noch nicht auf Basis einer Conjoint-Analyse quantitativ gemessen und entsprechend der errechneten Nutzwerte mit weiteren relevanten Produkt- und Unternehmenseigenschaften verglichen. Diese Lücke soll mit dieser Arbeit geschlossen werden.

### **3. Auftretende Ausprägung digitaler Ökosysteme im Markt**

Kawohl et al. (2020) dokumentieren, dass sich bereits eine Vielzahl von isolierten Ökosystemen entwickelt hätten, die meisten Aktivitäten jedoch keine vollständige Ökosystem-Strategie aufwiesen. Vorbildliche Beispiele seien Ergo im Lebensbereich Mobilität in Europa sowie Aetna im Lebensbereich Gesundheit in den USA. Ergo profitiere durch das Mobilitätsökosystem primär von der Kooperation mit Automobilherstellern und der Implementierung digitaler

Dienstleistungen, was starke Nutzenvergrößerungen und die Adressierung unbekannter Kundenbedürfnisse erlaube. Aetna ist mit dem Gesundheitsunternehmen CVS-Health fusioniert, um ein Gesundheitsökosystem, bestehend aus Versicherung, Krankenhäusern sowie Pharmazeutik- und Apotheken-Unternehmen aufzubauen. Diese Ansätze seien jedoch grundlegend; sie verbinden zwar bestehende Aktivitäten, schaffen aber keinen bisher unbekannten Dienst im Zuge eines digitalen Ökosystems. Ein Beispiel für ein innovatives und vollständig integriertes Versicherungsökosystem ist dasjenige des weltweit größten Versicherers: der chinesische Ping-An-Konzern. Anders als die europäischen und US-amerikanischen Versicherungsökosysteme werden alle Lebensbereiche (Mobilität, Gesundheit, Arbeit, Konsum, Tourismus, Sozialleben, Bildung, Entertainment, Wohnen) unter einer einheitlichen Schnittstelle vereint und die Beitragsfunktionen vertikal miteinander verbunden. 350 Millionen Online-Kunden können über eine einzelne Plattform-Schnittstelle – den One Account – auf alle Dienste des Ökosystems zugreifen. Um alle Zusatzdienste aus dem spartenübergreifenden Ökosystem zu erhalten, müssen Kunden in der EU an mehreren Ökosystemen gleichzeitig partizipieren. Die Kombination aller Ping-An-Bereiche ermöglicht die Entstehung neuer Services, die miteinander in Verbindung stehen und einen Mehrnutzen bei den Kunden erzeugen, der selbst in Kombination mehrerer westlicher Ökosysteme nicht erreichbar ist.

Zusammenfassend kann eine teilweise Integration durch zusätzliche Angebote wie Smart-Watches zur Prävention und individuellen Gesundheitstarifen in Kooperation mit InsurTechs (Versicherungs-Technologie-Start-ups) oder Technologieunternehmen – hohes Vorkommen auf dem europäischen Markt bereits gegeben – definiert werden. Ein vollständig integriertes an Ping An angelegtes Ökosystem ergänzt Services in den Bereichen der Gesundheitsberatung und -prävention, Ärzte-, Pharmazeutik- und Fitness-Verbindung zur Buchung, Lieferung, Rabattierung sowie eine zugrundeliegende Plattform, auf denen die Versicherer, Ärzte, Kunden und weitere Partner miteinander interagieren.

#### 4. Conjoint-Analyse als methodische Basis

Die Conjoint-Analyse, eingeführt von Luce & Tukey (1964), bezeichnet eine Reihe psychometrischer, empirischer Verfahren zur Ermittlung der Nutzenvorstellungen oder Präferenzen von Probanden. Heute wird die Methode der empirischen Sozialforschung zugeordnet und wird vor allem im Marketing zur Ermittlung von Kundenpräferenzen und zur Unterstützung von Produkt- und Preisentscheidungen eingesetzt. Dabei besteht das grundlegende Prinzip darin, mehrere Eigenschaften (Merkmale) und deren verschiedene Ausprägungen, die ein Produkt oder eine Dienstleistung charakterisieren, in einem Gesamtkonzept (einem Stimulus) wie beispielsweise einem fertigen Produkt, zusammenzuführen und diesen Stimulus von potenziellen Kunden bewerten zu lassen. (Back-

haus 2016, S. 518; Homburg 2020, S. 440) Das Ziel ist es, über die individuelle Präferenz für einen Stimulus auf die Beiträge der einzelnen Produktmerkmale und deren Ausprägungen zu schließen, indem aus den Umfrageergebnissen mithilfe der multivariaten Statistik Teilnutzen der einzelnen Produktmerkmale berechnet bzw. geschätzt werden, ohne die Wichtigkeit der einzelnen Eigenschaften implizit zu erfragen. So wird die Gesamtpräferenz für ein Produkt in Teilpräferenzen für die Merkmale zerlegt, wobei die Präferenz eines Produktes die Summe der Präferenzen für seine Merkmalsausprägungen ist. Dieser Ansatz wird auch als dekompositioneller Ansatz bezeichnet und bringt den Vorteil eines hohen Realitätsbezugs mit sich, da die Probanden – ähnlich wie bei einer realen Kaufsituation – immer ein ganzes Produkt und nicht einzelne Eigenschaften bewerten. (Büschken 1994, S. 73; Backhaus 2016, S. 518f.; Fleig 2020)

Die traditionelle Conjoint-Analyse zielt darauf ab, die betrachteten Objekte in eine Rangordnung zu bringen, die den persönlichen Präferenzen einer Person entspricht. Hierzu wird die Annahme zugrunde gelegt, dass der Beurteiler über ein vollständig determiniertes Präferenzmodell verfügt, das die Erstellung einer vollständigen Rangordnung ermöglicht. (Backhaus 2016, S. 518) Hierfür müssen den Befragten theoretisch alle möglichen Stimuli, die sich aus der Kombination der Produktmerkmale ergeben können, vorgelegt werden, um die Teilnutzwerte vollständig abzuleiten. Dieses Verfahren ist jedoch bei zu vielen möglichen Produktkombinationen zu aufwendig, bildet wegen der Rangbildung keine realistische Kaufsituation ab und ist mit einem ggf. demotivierenden Aufwand für die Probanden verbunden. Um diese Vorgehensweise durch eine realistischere sowie verbraucherfreundliche Rangermittlung und eine höhere mögliche Anzahl an Produktmerkmalen zu optimieren, haben sich in der Praxis unterschiedliche Varianten der Conjoint-Analyse durchgesetzt. Bei der in dieser Arbeit genutzten und in der Marktforschung gängigsten Variante, der Choice-Based-Conjoint-Analyse (CBCA), besteht das Ziel darin, eine konkrete Auswahlentscheidung aus der betrachteten Menge von Objekten zu treffen. In diesem Fall wird der Beurteiler nicht dazu aufgefordert, eine Präferenzrangfolge über alle Objekte zu erstellen, sondern lediglich eine Auswahl aus einem Set von Alternativen – in dieser Arbeit drei Alternativen – zu treffen. (Backhaus 2016, S. 518) Insgesamt durchläuft der Proband je nach Umfang der möglichen Stimuli zehn bis fünfzehn solcher Entscheidungen, wobei die Zusammenstellung der Gesamtprodukte zwischen den Teilnehmern variiert und bei Softwareeinsatz z. B. auf Basis vorher getroffener Entscheidungen intelligent zusammengestellt werden kann. Hillig und Backhaus (2016) beschreiben die unterschiedlichen Verfahrensvarianten sowie mathematischen Hintergründe der Conjoint-Analyse ausführlich in ihrer Publikation „Verfahrensvarianten der Conjoint-Analyse zur Prognose von Kaufentscheidungen: Eine Monte-Carlo-Simulation“.

Unabhängig der gewählten Variante definieren sowohl Backhaus et al. (2016, S. 522 ff.) als auch Homburg (2020, S. 441) für die Vorgehensweise die folgen-



Merkmale	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3
Preis	350 €	500€	650€
Abschlussart	Beim Versicherer	Webseite	Bei Autokauf
Dauer	6 Monate	12 Monate	24 Monate
Ein mögliches Versicherungsprodukt kostet <b>350€</b> , wird <b>beim Autokauf</b> abgeschlossen und hat eine Laufzeit von <b>12 Monaten</b> .			

Abb. 1: Beispiel einer Conjoint-Produktfindung (Eigene Darstellung)

den sechs Schritte: (1) Festlegung der Merkmale und der Merkmalsausprägungen (Beispiel siehe Abbildung 1), (2) Festlegung des Erhebungsdesigns, (3) Datenerhebung, (4) Schätzung der Nutzenwerte, (5) Aggregation der Nutzenwerte sowie (6) die Interpretation der Nutzenparameter.

Die Conjoint-Analyse wird in dieser Arbeit als CBCA dazu eingesetzt, mittels modellierter Versicherungsprodukte die Relevanz einer Ökosystem-Integration im direkten Vergleich zu den wichtigsten Produktmerkmalen einer Versicherung zu bestimmen und die Gesamtnutzwertsteigerung durch eine Unternehmensnutzung auf dem betrachteten Markt zu berechnen. Der erste Schritt zur Ableitung der Merkmale und Merkmalsausprägungen ist in Kapitel 5.1 dargestellt. Für die Erhebung wurde die Umfrageplattform „Qualtrics“ genutzt, die einen entsprechende Conjoint-Umfragetyp anbietet, Anpassungen gemäß den eigenen Bedürfnissen erlaubt und die Umfrage anschließend den Probanden über QR-Codes bzw. Links zur Verfügung stellen kann. Die Datenerhebung erfolgte anschließend digital auf den Geräten der Probanden, die zuvor in das Thema sowie die Funktionsweise der Umfrageform eingeführt wurden und weitere z. B. demografische Informationen angaben. Die Schritte (4) Schätzung der Nutzenwerte und (5) Aggregation der Nutzenwerte wurden computergestützt durch die Software durchgeführt. Die Interpretation der Ergebnisse ist Hauptbestandteil von Kapitel 5.2.

## 5. Bedeutung von digitalen Ökosystemen für VU

### 5.1 Verwendetes Untersuchungsmodell

Um den tatsächlichen Nutzen einer Ökosystem-Integration zu bewerten, muss der Nutzwert dieser Produkteigenschaft den wichtigsten Produkt- und Serviceeigenschaften einer Versicherung gegenübergestellt werden. Die Pflichtinformationen, die ein Versicherungsverkäufer den Kunden vor Abschluss der



Police darlegen muss – Name der zertifizierten Versicherungsgesellschaft, Art der Versicherung, Umfang, Dauer, Verpflichtungen, Kündigungsbedingungen und potenzielle Deckungshöhen (Europäische Kommission 2022) – stimmen nicht vollständig mit den wichtigsten Entscheidungsfaktoren für Käufer nach einer von Streim und Hackl (2020) durchgeführten Kundenumfrage auf dem deutschen Versicherungsmarkt überein: Preis-Leistung, Individualität, Einfachheit, Flexibilität, Umfang, Kundenservice und Vielfältigkeit. Die Betrachtung der renommiertesten Bewertungsportale – CHECK24 und Verivox – bestätigt diese Ergebnisse (DtGV 2020). Entsprechend den Empfehlungen der aktuellen Forschung für eine Anzahl von 50 bis 100 Befragten, werden Versicherungspakete aus fünf Eigenschaften mit je drei möglichen Ausprägungen in der Umfrage kombiniert. In der Conjoint-Analyse wird exemplarisch der Nutzen definierter Eigenschaften für Angebote der Krankenversicherung untersucht. Da diese Sparte in den meisten europäischen Ländern eine Pflichtversicherung darstellt, kann durch die Wahl dieser Sparte in der nachfolgenden Analyse die Zielgruppe maximiert werden. Zudem wird die Krankenversicherungssparte nach Kawohl et al. (2020) schwächer von europäischen Ökosystemen bedient als z. B. die P&C-Sparte und bietet daher ausreichend Gestaltungsspielraum bei der Modellierung von in digitalen Ökosystemen integrierte Versicherungsprodukte. Eine vorschnelle Verurteilung dieser Eigenschaft durch negative Vorerfahrungen – basierend auf einer falschen Umsetzung auf Seiten der Versicherer und einer inflationären Verwendung der Begriffe digitale Plattformen und Ökosysteme – kann dadurch vermieden werden.

Die erste Eigenschaft, der *Preis*, kann die Ausprägungen „gering“, „durchschnittlich“ und „erhöht“ annehmen. Eine genaue Festlegung der Preise ist wegen der hohen Abhängigkeit von Gehalt und Lebenssituation der Versicherungsnehmer in den Kranken- und Lebensversicherungen sowie der Versicherungsgegenstände in der P&C-Versicherung ungenau und könnte die Aussagekraft der Ergebnisse verschlechtern. Eine weitere Eigenschaft ist die *Versicherungsleistung*, um die Aspekte Qualität, Vielfältigkeit und Kundenservice abzudecken. Durchschnittliche Versicherungsleistungen werden über die Ausprägung „grundlegend“ definiert. Die Ausprägung „erweitert“ kennzeichnet sich über umfangreichere Angebote, einen besseren Kundenservice und schnellere Bearbeitungszeiten. Die „maximalen“ Versicherungsleistungen bieten folglich bestmöglichen Kundenservice, minimale Bearbeitungszeit und zusätzlich eine bevorzugte Behandlung beim Arzt – ein weiteres Attribut, mit dem viele Versicherer werben. Außerdem sollen sich die Produkte in den Aspekten *Abschluss- und Verwaltungsart* über die Ausprägungen „digital“, „analog“ und „beliebig“ unterscheiden. Auf diese Weise können ebenfalls die digitalen Bedürfnisse der Kunden im Entscheidungsprozess einbezogen werden. Die letzten beiden Aspekte werden durch die *Unternehmensgröße* („klein“, „mittel“, „groß“) und die *Ökosystem-Integration* abgedeckt. Die möglichen Ausprägungen eines

Assekuranzökosystems werden mit „nein“ (keine Ökosystem-Integration), „teilweise“ und „ja“ (vollständige Integration) in Anlehnung an Kapitel 3 definiert.

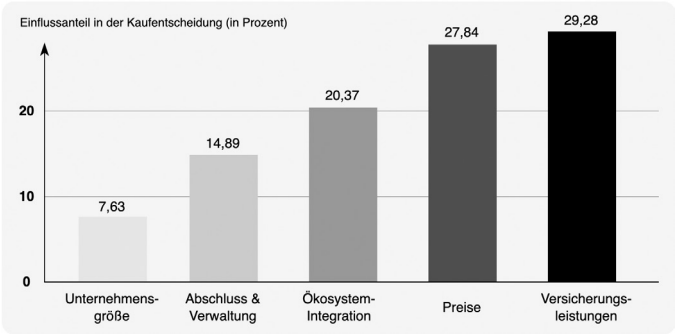
Eine Übersicht aller gewählter Produkteigenschaften und derer möglichen Ausprägungen ist Tabelle 1 zu entnehmen.

*Tabelle 1*  
**Übersicht der Produkteigenschaften und Ausprägungen (Eigene Darstellung)**

Produkteigenschaft	Ausprägung 1	Ausprägung 2	Ausprägung 3
Kosten	erhöht	durchschnittlich	gering
Versicherungsleistung	grundlegend	erweitert	maximal
Abschluss und Verwaltung	analog	digital	beliebig
Unternehmensgröße	klein	mittel	groß
Ökosystem-Integration	nein	teilweise	ja

5.2 Anwendung der Conjoint-Analyse

An der Umfrage nahmen 72 Teilnehmer aus verschiedenen Altersklassen teil. 70 Prozent der Befragten sind gesetzlich krankenversichert, 30 Prozent privat. Außerdem haben bereits 42 Prozent Zusatzleistungen im Gesundheitswesen in Anspruch genommen. Zur weiteren Differenzierung wurden darüber hinaus Alter, individuelles Fitnesslevel und die Regelmäßigkeit der sportlichen Aktivitäten erfragt. Da die unterste Altersgruppe (unter 22 Jahren) einen überproportional hohen Anteil im Rahmen der Befragung einnimmt und die Umfrageergebnisse den Gesamtschnitt der europäischen Bevölkerung abdecken sollen,



*Abb. 2: Gesamtergebnis der Conjoint-Analyse (Eigene Darstellung)*

werden die Ergebnisse der Conjoint-Analyse entsprechend gewichtet. Infolgedessen wird die Aussagekraft der Forschungsergebnisse erhöht.

Dem Ergebnis der Analyse ist zu entnehmen, dass die Leistungen und Kosten die wichtigsten Eigenschaften eines Versicherungsproduktes sind (siehe Abbildung 2). Die Relevanz einer Ökosystem-Integration ist an dritter Stelle, gefolgt von der Abschluss- und Verwaltungsart einzuordnen. Die Unternehmensgröße spielt eine untergeordnete Rolle. Es gilt zudem anzumerken, dass die Werte leicht in den verschiedenen Altersgruppen variieren (siehe Abbildung 3).

Unter Berücksichtigung der über 22-Jährigen überwiegt die Wichtigkeit der Versicherungsleistung (29,4) die Wichtigkeit der Preise (27,7) stärker. Ebenfalls die Ökosystem-Integration findet mit 20,6 Prozent eine höhere Gewichtung. Die unter 22-jährigen Befragten legen den größten Wert auf die Preise (30,5), gefolgt von den Versicherungsleistungen (27,8) und räumen der Ökosystem-Integration mit 17 Prozent ein geringeres Gewicht ein. Grund hierfür könnte sein, dass ein Großteil der unter 22-Jährigen noch nicht berufstätig war, vergleichsweise wenige Kontaktpunkte mit dem Geschäftsmodell der Versicherung bestanden und folglich der Fokus auf den für sie vergleichbarsten Aspekt in den Kosten fiel.

Große Abweichungen aufgrund bereits genutzter Zusatzleistungen sind nicht festzustellen. Privat Krankenversicherte priorisieren in ihrem Entscheidungsprozess die Eigenschaften Kosten, wohingegen gesetzlich Krankenversicherte die Versicherungsleistung an erster Stelle setzen. Ferner ist auffällig, dass vor allem die sportlichen Befragten (>2-mal/Woche Sport) die Ökosystem-Integration mit knapp 16,5 Prozent deutlich geringer gewichten als durchschnittlich-sportliche (1–2-mal/Woche Sport) und weniger sportliche Befragte mit je über 22 Prozent. Hieran ist erkennbar, dass sich viele Versicherungsnehmer die Auswirkungen eines digitalen Ökosystems nicht vollständig erschließen können. Zwar profitieren auch unsportlichere Menschen von einer Integration an z.B.

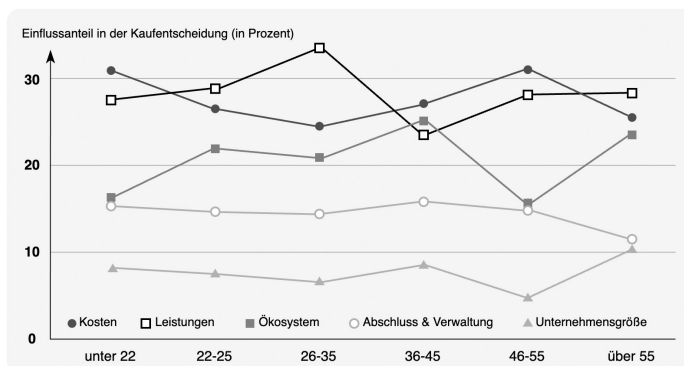


Abb. 3: Eigenschaftspriorität nach Altersgruppe (Eigene Darstellung)

Fitnessstudios durch bessere Konditionen und folglich einer höheren Motivation zur Prävention, doch vor allem Versicherungsnehmer, die sich u. a. durch Sport bereits präventiv vor einem Schadensfall schützen und Smart-Health-Geräte nutzen, könnten von Boni wie höheren Preissenkungen profitieren.

*Tabelle 2*  
**Präferenzanteile der Produkteigenschaftsausprägungen (Eigene Darstellung)**

Produkteigenschaft	Ausprägung 1		Ausprägung 2		Ausprägung 3	
Kosten	erhöht	6,21 %	durch.	40,36 %	gering	53,43 %
Versicherungsleistung	grund.	10,12 %	erweitert	23,29 %	maximal	66,59 %
Abschluss und Verwaltung	analog	19,69 %	digital	39,80 %	beliebig	40,51 %
Unternehmensgröße	klein	27,25 %	mittel	34,80 %	groß	37,95 %
Ökosystem-Integration	nein	12,70 %	teilweise	28,94 %	ja	58,36 %

Die Präferenzanteile (Tabelle 2) zeigen den Anteil an Probanden auf, die sich in einer Merkmalsebene eher für eine bestimmte Ausprägung entschieden haben. Bezüglich dieser Werte innerhalb der Produktmerkmale ist festzustellen, dass Produkte mit erhöhten Kosten eher selten gewählt werden, der Abstand zwischen durchschnittlichen und geringen Kosten jedoch gering ist. Maximale Versicherungsleistungen heben sich hingegen auffällig von grundlegenden und erweiterten Leistungen ab. Abschluss und Verwaltung treten vermehrt beliebig oder digital auf. Bei über 22-Jährigen überwiegt die beliebige, bei unter 22-Jährigen die digitale Organisation. Über die Hälfte der Befragten wählen zudem Produkte mit vollständiger Ökosystem-Integration. Die Unternehmensgröße zeigt die geringste Streuung auf.

*Tabelle 3*  
**Justierte Nutzwerte der Produkteigenschaftsausprägungen (Eigene Darstellung)**

Produkteigenschaft	Ausprägung 1		Ausprägung 2		Ausprägung 3	
Kosten	erhöht	0	durch.	0,2590	gering	0,2777
Versicherungsleistung	grund.	0	erweitert	0,1779	maximal	0,2938
Abschluss und Verwaltung	analog	0	digital	0,1446	beliebig	0,1484
Unternehmensgröße	klein	0	mittel	0,0689	groß	0,0758
Ökosystem-Integration	nein	0	teilweise	0,1326	ja	0,2043

Die finalen Nutzwerte der einzelnen Eigenschaftsausprägungen bestätigen die Präferenzwerte (siehe Tabelle 3). Diese zeigen die absolute Wichtigkeit der Ausprägungen im Vergleich zu denen der anderen Produktmerkmale auf. Mithilfe derer können Versicherungspakete abgebildet und miteinander verglichen werden. Die dargestellten Ergebnisse wurden auf den Nullpunkt normiert und auf die Skala von null bis eins justiert, sodass das Optimalprodukt den Gesamtnutzwert „1“ bzw. 100 Prozent erhält.

Das optimale Versicherungspaket besteht zusammenfassend aus folgenden Eigenschaftsausprägungen: geringe Kosten, maximale Versicherungsleistungen, Abschluss bzw. Verwaltung beliebig und ein vollständig integriertes Ökosystem eines großen Versicherungsunternehmens. Eine kleinere Unternehmensgröße schmälert den Gesamtnutzwert des Produktes gering – vor allem der Unterschied zwischen mittleren und großen Unternehmen ist vernachlässigbar und muss lediglich bei sonst identischen Produkten in den Entscheidungsprozess miteinbezogen werden. Bezüglich Kosten sind sowohl durchschnittliche als auch geringe Preise vorteilhaft, wohingegen erhöhte Preise den Gesamtnutzen erheblich schmälern. Maximale Versicherungsleistungen heben sich zudem stark von erweiterten und grundlegenden Leistungen ab. Die vollständige Ökosystem-Integration trägt neben den durchschnittlichen und geringen Kosten sowie der maximalen Versicherungsleistung am stärksten zum Nutzen eines Versicherungsprodukts bei.

Die Ergebnisse der Conjoint-Analyse bestätigen die bestehenden Ergebnisse aus Praxis und Forschung. Vor allem die Ausprägung der vollständigen Ökosystem-Integration hat einen großen Einfluss auf den Nutzwert eines Produktes und kann z. B. eine kleinere Unternehmensgröße, nicht-präferierte Abschluss- und Verwaltungsarten und sogar den Unterschied zwischen erweiterten und maximalen Versicherungsleistungen vollständig kompensieren. Der direkte Nutzen eines Versicherungssystemes beschränkt sich jedoch nicht auf den von den Kunden ermittelten Prioritäten. Fallbeispiele zeigen, dass sich der Aufbau oder die Partizipation in einem digitalen Ökosystem auch auf andere interne und externe Bereiche auswirken kann. Nach Subramaniam (2020, S. 4) werde es durch die Ökosysteme möglich, eine höhere Datenmenge und genauere Nutzerprofile der Kunden zu generieren, was Unternehmen helfe, individuellere Produkte zu entwickeln. Durch digitale Ökosysteme könnten bestehende Partneraktivitäten – die Koordination mit Rückversicherern und Kunden, eine einheitliche Kommunikationsschnittstelle und die Optimierung der Zusammenarbeit mit Vertriebshäusern und Maklern – optimiert werden. Gleichzeitig könnten neue Abhängigkeiten ausgebaut werden, um Daten von Drittanbietern zu nutzen, die eigene Position zu verbessern, ggf. die Kosten zu senken und die Wettbewerbsfähigkeit auf dem Hauptgeschäftsfeld zu stärken. In einer durch die SAP SE in Zusammenarbeit mit Oxford Economics durchgeführten Befragung

300 Entscheidungsverantwortlicher in Versicherungsunternehmen gab ein Großteil der Befragten an, dass der Datenaustausch innerhalb der Unternehmen bereits effizient sei, die Anbindung an die Partner jedoch ausbaufähig bliebe (Oxford Economics 2020, S. 7).

Genannte und weitere Studien belegen, dass der Aufbau oder die Teilnahme an einem digitalen Ökosystem auch erhebliche Veränderungen des eigenen Geschäftsmodells und folglich Veränderungen der internen Prozessstruktur herbeiführen können. Diese wirken sich aufgrund der Effizienzsteigerung und dem besseren Verständnis der Kunden durch Technologie und Netzwerkeffekte erheblich auf die Versicherungsleistungen, die Kosten der Policen sowie die Abschluss- und Verwaltungsart derer aus. Neben der expliziten Nutzwertverbesserung durch die eigentliche Eigenschaft, finden durch die Auswirkungen digitaler Ökosysteme auf die Gestaltung anderer Produkteigenschaften daher ebenfalls implizite Nutzwertoptimierungen statt.

## 6. Ableitung von Handlungsempfehlungen

Philipp Gmür, CEO der europaweit aktiven Helvetia-Versicherungsgruppe fasst die Bedeutung digitaler Ökosysteme für die Branche aus dem Englischen übersetzt wie folgt zusammen: „Die Wertschöpfung in der Welt von morgen findet in Ökosystemen statt. Sie ermöglichen es uns, den Kunden über die gesamte Customer Journey zu begleiten, und das repräsentiert einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil.“ Insgesamt sind beim Aufbau digitaler Ökosysteme oder der Integration in diesen je nach Unternehmensgröße und den damit einhergehenden Knowhow-, Personal- und Finanzressourcen teilweise unterschiedliche Aspekte zu beachten. Diese werden in nachfolgenden Empfehlungspunkte genauer beschrieben. Eine allgemeine und für das durchschnittliche Versicherungsunternehmen zutreffende Zusammenfassung der Handlungsempfehlung ist Abbildung 4 zu entnehmen.

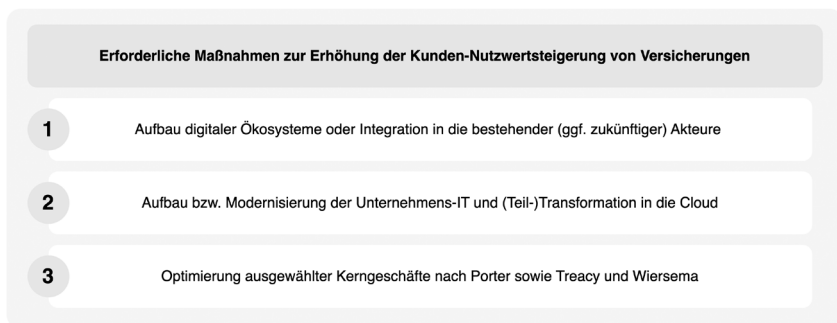


Abb. 4: Zusammenfassende Handlungsempfehlung (Eigene Darstellung)

(1) *Digitale Ökosysteme*: Aus der Conjoint-Analyse geht hervor, dass eine Ökosystem-Integration den Nutzwert einer Versicherung für den Kunden deutlich erhöht. Es ist Versicherungsunternehmen daher uneingeschränkt zu empfehlen, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen und unternehmensspezifisch zu evaluieren, wie eine Integration in digitale Ökosysteme stattfinden kann. Da kleine und mittlere Versicherer aufgrund personeller, technischer und finanzieller Ressourcen-Defizite nicht eigenständig die technologischen sowie organisatorischen Anforderungen eines digitalen Ökosystems aufbauen können, ist die Rolle der Initiatoren bzw. Gründer lediglich schwierig von ihnen auszufüllen. KMU in der Versicherungsbranche ist daher zu empfehlen, bestehende Ökosysteme zu analysieren, ihre Kompatibilität mit dem eigenen Unternehmen zu bewerten und potenzielle Ökosystem-Partner anschließend davon zu überzeugen, mit dem eigenen Beiträgen Mehrwerte für das Ökosystem erzeugen zu können. Als Partizipatoren erhalten die KMU anschließend Zugang zu neuen Quellen der Kundengenerierung und können wegen der operativen Stärke durch Skalierungseffekte in Ökosystemen und die Kundenähe durch datenbasiertes und einheitliches Wirtschaften sowohl Versicherungsleistungen als auch Policen-Preise verbessern. Infolgedessen können durch die Ökosystem-Integration nicht nur die explizite Nutzwertsteigerung, sondern ebenfalls implizite Verbesserungen in anderen Eigenschaftsausprägungen erreicht werden. Bei einer kleinen Versicherungsgesellschaft, die nicht wie große Versicherungskonzerne maßgeblich von z. B. Mengenvorteilen profitiert und daher lediglich mit erweiterten Leistungen und durchschnittlichen Preise am Markt agiert, kann der Nutzwert sich durch die Integration, niedrigere Preise durch gestiegene Effizienz und umfangreichere Leistungen exemplarisch um über 30 Prozentpunkte erhöhen.

Auch Versicherungskonzerne bzw. -gruppen haben durch digitale Ökosysteme die Chance, dem steigenden Wettbewerbsdruck entgegenzuwirken und Margen zu maximieren. Das intrinsische Wachstum großer Versicherungsunternehmen gilt als ausgereift (Gackstatter et al. 2019, S. 6). Auch die Kooperation mit Start-ups sei nach Gackstatter et al. (2019, S. 7) keine langfristige Lösung. So seien lediglich die Hälfte der Kooperationen mit Start-ups erfolgreich. Um bestehende Wettbewerbsvorteile zu erhalten, sollten diese als Initiatoren/Gründer digitale Ökosysteme aufbauen. Einer Integration steht die Ablehnung vieler Konzerne entgegen, da diese durch Kooperationen mit größeren Unternehmen wie Alphabet und Amazon den Kundenkontakt verlieren könnten und infolgedessen ersetzbar werden. Falls Versicherungskonzerne erfolgreich digitale Ökosysteme – vorzugsweise mit Technologie- und Softwarepartnern als Plattformbetreiber – aufbauen, bleibt ihnen der in der Conjoint-Analyse hergeleitete Vorteil gegenüber kleineren Unternehmen weiterhin erhalten. Bei Erfolg können große europäische Versicherungskonzerne durch die entstehenden Möglichkeiten des Up-Selling, dem besseren Verständnis der Kundendaten und



die daraus resultierende Optimierung des Unternehmens und der Angebote große Wachstumsraten erwarten.

(2) *Modernisierung der IT*: Um die Grundlage digitaler Ökosysteme zu schaffen, müssen Versicherungsunternehmen sich im ersten Schritt technologisch entsprechend der Anforderungen dieser Kooperationsformen aufstellen – dazu gehört u. a. der Zugang zu der dem Ökosystem zugrundeliegenden digitalen Plattform. Die digitale Plattform gilt als technische Umsetzung des digitalen Ökosystems, die das Zusammenspiel der unterschiedlichen Partner sowie Kunden ermöglicht und auf einer technologischen Plattform, z. B. einer Cloud-Plattform, aufgebaut wird (Rapberger & Schimmer 2017, S. 6). Durch eine Auslagerung der Unternehmens-IT in die Cloud kann diese Anforderung erfüllt werden. Nach den Vorschriften der EIOPA ist das Nutzen der Cloud in Europa zudem umfänglich möglich. Unter der Berücksichtigung nationaler Regulierungen kann es jedoch Einschränkungen für das Kerngeschäft der Assekuranz geben. In diesem Fall ist es dennoch sinnvoll, Hybrid-Cloud-Strukturen aufzubauen: in der Public Cloud werden mögliche Kundenschnittstellen definiert, in einer Community Cloud eventuelle Partner angebunden und in der Private Cloud – oder notwendigerweise On-Premise – die Kerngeschäfte bzw. die sensiblen Kundendaten verwaltet. Vor allem größere Unternehmen müssen, um das Geschäftsmodell erfolgreich umzustellen, große Teile der internen IT-Landschaft modernisieren, Software-Leichen abbauen und vorliegende Systeme vereinheitlichen.

(3) *Optimierung der Kerngeschäfte*: Sind Versicherer sich sicher, in digitale Ökosysteme integriert werden zu wollen oder diese selbst aufzubauen, ist es neben der technischen Grundanforderungen zudem wichtig, dass potenzielle Partner bereit sind, das Versicherungsunternehmen in das Netzwerk aufzunehmen bzw. eines mit ihnen zusammen zu gründen. Hierfür müssen Versicherer sich mit ihrem Mehrwert gegen anderer Versicherungsunternehmen durchsetzen. Treacy und Wiersema (1993, S. 85 ff.) nehmen an, dass jedes Unternehmen sich im Wettbewerb auf eine der Strategien Produktführerschaft, operative Stärke oder Kundennähe fokussieren und auf den anderen Mindeststandards erfüllen muss, um langfristig erfolgreich bleiben zu können. Lediglich führenden Unternehmen gelinge es, alle drei Eigenschaften optimal zu erfüllen. Versicherer sollten sich unter Berücksichtigung dessen auf die Produktführerschaft, also eine hohe Innovationskraft und Qualität sowie schnelle Produkteinführungszeiten, konzentrieren. Grund hierfür ist, dass die operative Stärke und Kundennähe durch das Geschäftsmodell des digitalen Ökosystems automatisch ergänzt werden und der Beitrag eines einzelnen Partners maßgeblich über die Effizienz und Qualität seiner Services bestimmt wird. Produkte und Prozesse müssen hierfür durch Standardisierung vereinfacht oder durch Innovationen verbessert werden, um Kosten- bzw. Leistungsvorteile zu entwickeln.

## 7. Zusammenfassung, Limitationen und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit bestand in der Evaluierung des Potenzials digitaler Ökosysteme in der Assekuranz. Die Conjoint-Umfrage bestätigt die These, dass die Ökosystem-Integration einen entscheidenden Faktor bei der Wahl der Versicherung für Kunden darstellt. Wenn Versicherer bereit sind, die Abhängigkeit von anderen zu akzeptieren und bei Partnern von der Einzigartigkeit ihrer Produkte überzeugen können, können deren Rentabilität deutlich erhöht und ein langfristiger Erfolg in Ökosystemen sichergestellt werden. Sowohl große als auch kleine Versicherer müssten hierfür IT-Strukturen modernisieren und strategische Grundveränderungen vornehmen, um entweder als Partner an digitalen Ökosystemen zu partizipieren oder diese als Initiatoren selbst aufbauen zu können.

Obwohl diese Arbeit wertvolle Einblicke in die Bedeutung der Integration digitaler Ökosysteme in die Assekuranzbranche bietet, gibt es einige Einschränkungen, die beachtet werden sollten und die weitere Forschung rechtfertigen. Zunächst einmal basiert die Conjoint-Analyse auf selbstberichteten Präferenzen der Befragten. Während dies wertvolle Informationen liefert, kann das tatsächliche Verhalten der Verbraucher in einer realen Kaufsituation abweichen. Dies ist insbesondere dann anzunehmen, wenn die Kunden sich mit der Entscheidung konfrontiert sehen, eine für sie unbekannte, ggf. mit Mehrkosten verbundene, Versicherungspolice tatsächlich zu unterschreiben und nicht nur provisorisch (ohne reale Konsequenzen) auszuwählen. Zukünftige Studien könnten daher versuchen, reale Kaufdaten zu sammeln und zu analysieren, um die Validität der Ergebnisse zu erhöhen. Zusätzlich könnten mit fortgeschrittenen Varianten der Conjoint-Analyse zusätzlich die Preise simuliert werden, die die einzelnen Produktkomponenten wert wären. Hierfür wäre für (statistisch) aussagekräftige Ergebnisse jedoch eine größere Probandenanzahl notwendig, wobei Versicherungsunternehmen hierbei z. B. auf ihre Kundenbasis zurückgreifen könnten. Des Weiteren wurde festgestellt, dass demografische Faktoren wie Alter, Sportlichkeit oder bereits gemachte Erfahrungen die Präferenzen bezüglich digitaler Ökosysteme beeinflussen. Weitere Forschungen könnten sich auf die Untersuchung dieser Einflussfaktoren konzentrieren, um ein noch differenzierteres Verständnis der Verbraucherpräferenzen zu erlangen und zielgruppenorientierte Strategien zur Adaption von Ökosystem-Bestandteilen zu entwickeln. Darüber hinaus wurde die Conjoint-Analyse exemplarisch für die Krankenversicherungssparte durchgeführt. Zukünftige Forschungen könnten die Rolle digitaler Ökosysteme in den Sparten der Lebensversicherung und Schaden- und Unfallversicherungen evaluieren. Zu guter Letzt bezieht sich die Analyse auf einen bestimmten Zeitpunkt und berücksichtigt keine dynamischen Aspekte oder Veränderungen über die Zeit. Die Entwicklung digitaler Technologien ist ein sich ständig veränderndes Feld, und weitere Forschung könnte die dynamischen As-

pekte der Integration digitaler Ökosysteme, dem Zusammenspiel mit anderen Trendthemen und ihre Auswirkungen auf die Versicherungsbranche untersuchen. Eine über mehrere Jahre hin wiederholte Durchführung der Conjoint-Analyse könnte weiteren Aufschluss darüber geben, wie sich der Nutzwert einer Ökosystem-Integration langfristig entwickeln könnte.

Der Einfluss digitaler Ökosysteme ist groß – in Zahlen kann der Wert eines Versicherungspaketes durch die Integration um über 20 Prozentpunkte erhöht werden. Obgleich die Versicherungsbranche in den letzten Jahrzehnten von größeren Veränderungen wie den Anfängen der Digitalisierung eher unberührt geblieben ist, wird auch dieser Markt zunehmend von digitalen Aspekten eingeholt und zu großen Veränderungen getrieben. Um die bestehenden Herausforderungen – ein stärkerer interner Wettbewerb, neue Wettbewerber, die Inflation, die wichtiger werdende Digitalisierung oder neue zu versichernde Risiken – zu bewältigen, ist dringender Handlungsbedarf notwendig. Die strategische Handlungsempfehlung in Bezug auf digitale Ökosysteme wurde in dieser Arbeit aufgezeigt.

### Literaturverzeichnis

- Backhaus, K./Erichson, B./Plinke, W./Weiber, R. (2016): *Multivariate Analysemethoden – Eine anwendungsorientierte Einführung*. Springer Berlin Verlag, Heidelberg.
- Bernard, P.-I./Binder, S./D'Amico, A./De Combles de Nayves, H./Elligrud, K./Klais, P./Kotanko, B./Strovník, K. (2022): *Creating value, finding focus: Global Insurance Report 2022*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/industries/financial%20services/our%20insights/creating%20value%20finding%20focus%20global%20insurance%20report%202022/creating-value-finding-focus-global-insurance-report-2022-vf.pdf>. Accessed 21 September 2022
- Bitkom Research (2020): *Digitale Plattformen*. Bitkom e.V. [https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-02/bitkom\\_digitaleplattformen\\_2020.pdf](https://www.bitkom.org/sites/default/files/2020-02/bitkom_digitaleplattformen_2020.pdf). Accessed 21 September 2022
- Büschken, J. (1994): *Conjoint-Analyse. Methodische Grundlagen und Anwendungen in der Marktforschungspraxis*, in: Tomczak, T.; Reinecke, S. (Hrsg.): *Marktforschung*, St. Gallen, S. 72–89. (1994)
- Butkovskaya, G. V./Krasnov, E. V. (2022): *Digital Ecosystems: Issues of Creating and Increasing Value*. LNNS. doi:10.1007/978-3-030-94873-3\_36
- Catlin, T./Lorenz, J.-T./Nandan, J./Sharma, S./Waschto, A. (2022): *Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com.br/~/media/McKinsey/Industries/Financial%20Services/Our%20Insights/Insurance%20beyond%20digital%20The%20rise%20of%20ecosystems%20and%20platforms/Insurance-beyond-digital-The-rise-of-ecosystems-and-platforms.pdf>. Accessed 21 September 2022

- DtGV (2020): Versicherungs-Vergleichsportale 2020 – Deutsche Gesellschaft für Verbraucherstudien. <https://www.dtg.v.de/tests/versicherungs-vergleichsportale-2020/>. Accessed 21 September 2022
- Europäische Kommission (2022): Versicherungsprodukte in der EU. [https://europa.eu/youreurope/citizens/consumers/financial-products-and-services/insurance-products/index\\_de.htm](https://europa.eu/youreurope/citizens/consumers/financial-products-and-services/insurance-products/index_de.htm). Accessed 21 September 2022
- Fleig, J. (2020): Was ist eine Conjoint-Analyse – am Beispiel erklärt. <https://www.business-wissen.de/hb/was-ist-eine-conjoint-analyse-am-beispiel-erklart/>. Accessed 21 September 2022
- Gackstatter, D. S./Lemaire, A./Lingens, D. B./Böger, M. (2019): Business ecosystems – Partnership of equals for corporates, SMEs and startups. Roland Berger GmbH, University of St. Gallen. <https://www.alexandria.unisg.ch/256357/1/Business%20Ecosystems%20-%20Partnership%20of%20equals%20for%20corporates%2C%20SMEs%20and%20startups%20%282019%29.pdf>. Accessed 21 September 2022
- Hillig, T./Backhaus, D. H. K. (2006): Verfahrensvarianten der Conjoint-Analyse zur Prognose von Kaufentscheidungen: Eine Monte-Carlo-Simulation. Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden
- Homburg, C. (2020): Marketingmanagement. Springer Fachmedien. Wiesbaden
- Kawohl, J./Lange, J./Rosenbaum, M./Nguyen, H. (2020): Successfully shaping insurance ecosystems. Ecosystemizer. <https://www.ecosystemizer.com/blog/successfully-shaping-insurance-ecosystems>. Accessed 21 September 2022
- Luce, R. D./Tukey, J. W. (1964): Simultaneous Conjoint Measurement: A New Type of Fundamental Measurement. *Journal of Mathematical Psychology*: 1, 1–27
- Naujoks, D. H./Mueller, D. F./Brettel, D. T. (2017a): Versicherer der nächsten Generation: Die Servicerevolution (Deutsche Edition). Bain & Company. [https://www.bain.com/contentassets/833a5cc2bb1c4bebad90d390869bc0a9/bain-studie\\_die-servicerevolution\\_de\\_final2.pdf](https://www.bain.com/contentassets/833a5cc2bb1c4bebad90d390869bc0a9/bain-studie_die-servicerevolution_de_final2.pdf). Accessed 21 September 2022
- Naujoks, D. H./Mueller, D. F./Brettel, D. T. (2017b): Versicherer der nächsten Generation: Die Servicerevolution (Schweizer Edition). Bain & Company. [https://www.bain.com/contentassets/19c9577002684408815272c6fd20fbda/bain-studie\\_die-servicerevolution\\_ch\\_final.pdf](https://www.bain.com/contentassets/19c9577002684408815272c6fd20fbda/bain-studie_die-servicerevolution_ch_final.pdf). Accessed 21 September 2022
- Oxford Economics (2020): The Interconnected Insurer. Oxford Economics & SAP SE. Internal
- Porter, M. E. (1979): How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy>. Accessed 21 September 2022
- Pütz, F./Murphy, F./Mullins, M./O'Malley, L. (2019): Connected automated vehicles and insurance: Analysing future market-structure from a business ecosystem perspective. *Technology in Society*. doi:10.1016/j.techsoc.2019.101182
- Rapberger, W./Schimmer, M. (2017): Evolve to thrive in the emerging insurance ecosystem. Accenture. [https://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2017/06/Accenture\\_Insurance-\\_Ecosystems\\_POV\\_High-Res.pdf](https://insuranceblog.accenture.com/wp-content/uploads/2017/06/Accenture_Insurance-_Ecosystems_POV_High-Res.pdf). Accessed 21 September 2022

- Streim, A./Hackl, K.* (2020): Bürger erwarten Digitalisierung der Versicherungsbranche. Bitkom Research. <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Buerger-erwarten-Digitalisierung-der-Versicherungsbranche>. Accessed 22 September 2022
- Subramaniam, M.* (2019): Digital ecosystems and their implications for competitive strategy. *Journal of Organization Design*. doi:10.1186/s41469-020-00073-0
- Treacy, M./Wiersema, F.* (1993): Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard business Review*. <https://hbr.org/1993/01/customer-intimacy-and-other-value-disciplines>. Accessed 22 September
- Van Lie, D./Koppius, O./Vervest, P.* (2010): Business network orchestration in digital ecosystems. 4th IEEE International Conference on Digital Ecosystems and Technologies, 670–675. doi:10.1109/DEST.2010.5610622