



Forschungserkenntnisse

# Auf dem Weg zum Risikoconcierge

Vom Versicherungsanbieter  
zum Kundenbegleiter

IBM Institute for  
Business Value





## Die wichtigsten Punkte

### Ein „Risikoconcierge“-Modell wertet den Nutzen für das Unternehmen auf

Versicherungskunden beginnen, Versicherer zu suchen, die als „Risikoconcierge“ agieren. Diese Versicherer bieten weitaus mehr als den Verkauf traditioneller Produkte. Stattdessen kümmern sie sich für die Kunden um die Details ihrer Risiken. Wir fanden heraus, dass Versicherer, die bereits sinnvoll in ein solches Leistungsspektrum investieren, 3-mal höhere Wachstumsraten haben und jährliche Umsatzvorteile in Höhe von Hunderten von Millionen Dollar sehen.

### Kundenfokus verstärkt sich selbst

Ein Risikoconcierge versteht nicht nur Kunden und Risiken besser, sondern kann die Fähigkeiten der Versicherer im Hinblick auf diese Risiken auf eine Art und Weise verbessern, die bei Kunden Resonanz findet. Dies kann zu Geschäftsergebnissen führen, die noch mehr kundenorientierte Investitionen begründen – ein echter Wettbewerbsvorsprung für Versicherer und ein Schutzschild gegen neue Marktteilnehmer. Künftige Risikoconcierges geben 52 % ihrer Technologie-Investitionen für die Fähigkeit aus, zielgerichtet auf Kunden zuzugehen, und sie sind um 35 % besser darin, Kundenvorlieben zu verstehen.

### Cloud und KI machen das Risikoconcierge-Konzept möglich

Damit das Risikoconcierge-Konzept funktioniert, bedarf es einer starken Basis, die Cloud, künstliche Intelligenz (KI) und Technologien wie das Internet der Dinge (IoT) umfasst. Gekoppelt mit offenen Standards hilft dies, die technischen Schulden und die Altlastprobleme zu reduzieren, die die Branche seit Jahrzehnten plagten.

## Der Risikoconcierge steht zu Ihren Diensten

Seit COVID-19 die Unternehmenslandschaft verändert hat, ist die digitale Anpassungsfähigkeit von einem „nice-to-have“ zu einem „must-have“ geworden. Bereits im September 2020 gaben fast 60 % der Unternehmensführungskräfte branchenübergreifend an, sie hätten die Initiativen zur digitalen Transformation ihrer Unternehmen während der Pandemie bereits beschleunigt.<sup>1</sup> Die Versicherer haben schnell gehandelt: 95 % der Führungskräfte aus der Versicherungsbranche haben ihre Initiativen beschleunigt und 90 % haben digitale Initiativen, die zuvor auf Widerstand gestoßen waren, fertiggestellt.<sup>2</sup>

Jahrelang setzten viele Versicherer die digitale Transformation einfach mit „papierlos“ gleich. Im Jahr 2018, zwei Jahre vor der Pandemie, berichteten nur 12 % der Versicherungsführungskräfte von einer Priorisierung wahrer digitaler Transformation – hin zu vollständig digitalisierten Daten und Prozessen, mit intelligenten Workflows quer über alle Systeme, sowohl innerhalb ihrer Versicherungsunternehmen als auch bei ihren Ökosystempartnern. Bemerkenswerterweise wird erwartet, dass diese Zahl bis 2022 auf 64 % ansteigt.<sup>3</sup>

Versicherer haben klar erkannt, dass es nicht ausreicht, vorhandene Prozesse einfach zu digitalisieren. Versicherer setzen breitere Produkte ein, steigen schnell in neue Sparten ein und bieten mehr Beratung und Dienste an. Digitalisierung ermöglicht nicht nur neue Arten des Vertriebs, sondern völlig neue Klassen von Risikoprodukten.

## Perspektive: Was ist ein Risikoconcierge?

Ein Hotelconcierge hilft bei persönlichen Angelegenheiten wie der Organisation von Reisen, der Empfehlung von Ausflugszielen und der Erledigung von Besorgungen. Ein Risikoconcierge erbringt vergleichbare Leistungen – allerdings im Zusammenhang mit Risiko. Statt nur Produkte zu verkaufen, spricht ein Risikoconcierge Empfehlungen aus, vereinbart risikorelevante Termine wie Gesundheits- oder Auto-Checkups und Haushalttrisikobewertungen, kümmert sich um die Details und spricht das Kundenrisiko ganzheitlich an.

Während Versicherer ihre Portfolios erweitern, werden sie immer mehr zu Concierges – hilfreichen Ressourcen, die sachkundig eine breite Palette von Risiken abdecken, die nicht nur Empfehlungen aussprechen, sondern auch schwer zu kopierende persönliche Risikoberatungen und Dienste zur Verfügung stellen können.

Kunden nutzen zunehmend dieses maßgeschneiderte Konzept, und immer mehr vorausschauende Versicherer machen sich dies zunutze. Zum Beispiel hat es dem chinesischen Versicherer Ping An geholfen, sich auf die Position der wertvollsten Finanzmarke der Welt zu katapultieren und auf Platz 16 der jüngsten Fortune Global 500 Liste zu gelangen (siehe „Digitale Transformation bei Ping An“).<sup>4</sup>

Um Versicherer zu beschreiben, die dieses erfahrungsbasierte Konzept anwenden, verwenden wir den Begriff „Risikoconcierge“ (siehe „Perspektive: Was ist ein Risikoconcierge?“). Um das Konzept weiter zu untersuchen – welche Rollen es erfüllen kann, welche Fähigkeiten es aufweisen muss und was Kunden davon erwarten – haben wir 1.000 Versicherungsführungskräfte und mehr als 9.000 Versicherungskunden weltweit befragt (siehe „Forschungsmethodik“).

# Ein Risikoconciierge findet heraus, was Kunden wünschen, und bietet an, was sie brauchen.

Ein Ergebnis war, dass Versicherer die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen der Kunden nicht vollständig erfüllen. Führende Versicherer entwickeln jedoch ein maßgeschneidertes Konzept und investieren mehr als die Hälfte ihrer IT-Ausgaben in kundenbezogene Technologien und Fähigkeiten. Diese Investitionen zahlen sich sowohl quantitativ als auch qualitativ aus, mit bis zu dreifach höheren Wachstumsraten, besserem Kundenverständnis und höherer Kundenzufriedenheit.

In Spitzenhotels sehen die Gäste den Concierge-Dienst als selbstverständlich an. Versicherer, die in einer ähnlichen Liga spielen wollen, können ebenfalls Risikoconciierge-Elemente als Teil des Produktportfolios anbieten. So wie manche Hotels durch ihre Preise konkurrieren, kann eine Niederqualitätsstrategie für Versicherer funktionieren, aber dies birgt das Risiko eines unangenehmen Preissenkungswettlaufs von Versicherungsprodukten. Versicherer, die sich durch Qualität differenzieren, sollten besser positioniert sein, unter dem Druck von gut kapitalisierten, kostengünstig vertreibenden Neueinsteigern zu gedeihen.

## Florierende Produkte

Langjährige Kunden zu binden und neue Kunden kostengünstig zu gewinnen ist in einer Versicherungsbranche mit hohen Akquisitionskosten und immateriellen Produkten unerlässlich. Dies wird sich weiter intensivieren, da die Bevölkerungen in den gesättigten Märkten altern und die Kunden in den Schwellenländern in ihren Risikobedürfnissen anspruchsvoller werden. Kundenbindungsquoten sind ein Dauerbrenner: In unserer Führungskraft-Umfrage berichteten die Befragten über eine durchschnittliche Kundenbindungsrate von 77 %, was mit OECD-Daten zwischen 70 % und 96 % übereinstimmt.<sup>5</sup>

Folglich möchten die Versicherer zunehmend mehr anbieten, als nur für Schäden im Nachhinein zu zahlen. Ebenso geht es nicht mehr nur darum, ihre vorhandenen Prozesse effizienter zu gestalten. Wie uns eine Führungskraft sagte: „Wir sind nicht mehr auf Produkte fokussiert. Für uns stehen Risikoerfahrungen im Mittelpunkt.“

Risikoerfahrungen sind die Grundlage des Risikoconciierge-Konzepts. Wie helfen die Versicherer ihren Kunden im täglichen Leben bezüglich Risiko? Mehr als 60 % unserer Befragten sind sich einig, dass die Branche sowohl zusätzliche risikobezogene Aufgaben übernehmen muss, als auch, dass ihre eigene Organisation dies plant. Diese Aufgaben umfassen das Anbieten von Risiko-Ausbildung (pro bono über Affinitätsgruppen, online über Rechner und KI oder als Beratungsservice), Personen zu helfen, einfachere Risiken, zum Beispiel Sachschäden, zu mindern, sowie die Gesundheit und den Wohlstand – Lebensrisiken im weiteren Sinne – aktiv zu verbessern und zu schützen.

Ein Concierge ist kein direkter Verkäufer. Stattdessen geht es darum, herauszufinden, was die Kunden wollen, ihnen das zu bieten, was sie brauchen, und dies auf eine Art zu erklären, die bei ihnen Resonanz findet – und so eine ausgezeichnete Gesamterfahrung zu gewährleisten.

# Mindestens 60 % der befragten Versicherer erwarten, dass nicht-traditionelle Produkte und Dienstleistungen irgendwann einen gleichwertigen Ertrag wie vorhandene, traditionelle Produkte generieren.

Ein breite Palette an Produkten und Dienstleistungen anzubieten, die über den grundlegenden Versicherungsschutz (z. B. Auto- und Risikolebensversicherungen) hinausgehen, ist heute die Grundvoraussetzung, um überhaupt mitzuspielen zu dürfen. Die meisten der von uns befragten Versicherer haben sich mit nicht-traditionellen Produkten zumindest beschäftigt, von der verhaltensbasierten Versicherung bis hin zu Mikrorisiko- und risikonahen Produkten (siehe Abbildung 1). Mindestens 21 der 27 Produktvarianten, die wir in unsere Umfrage einbezogen haben, wurden von mehr als der Hälfte unserer befragten Versicherern gruppiert angeboten oder bewertet, und 80 % bieten 15 oder mehr an.

Versicherer scheinen verstanden zu haben, dass das bloße Anpreisen alter Produkte auf traditionelle Art und Weise nicht ausreicht, um langfristig eine starke Kundenbeziehung aufzubauen. Selbst „Kategorie-Killer“-Spezialisten, z. B. die großen Online-Autoversicherer, diversifizieren Sparten und Deckungen. Mindestens 60 % der befragten Versicherer erwarten, dass nicht-traditionelle Produkte und Dienstleistungen irgendwann einen gleichwertigen Ertrag wie vorhandene, traditionelle Produkte generieren werden. Laut etwa einem Viertel der Befragten werden diese traditionellen Produkte ersetzt werden.

Versicherungskunden scheinen durchaus bereit zu sein mitzuspielen. Fast die Hälfte der von uns befragten Kunden gibt an, dass sie bereit wären, neue Versicherungsprodukte und -dienste zu versuchen. Und während Versicherer oft Datenschutz als Problem anführen, sind Kunden zunehmend offen für die gemeinsame Nutzung von Daten im Gegenzug für nicht-traditionelle Produkte. Während vor einem Jahr 45 % der Befragten sagten „je weniger Daten die Versicherer über sie speichern, desto besser“, schrumpfte diese Zahl in unserer jüngsten Studie auf 35 %.<sup>6</sup>

Selbst unsere zögerlichsten Befragten, 30 bis 55 Jahre alt, scheinen durchaus bereit zu sein, ihre Daten preiszugeben, solange sie im Gegenzug besseren Service erhalten. Nach den Antworten unserer Versicherer bezüglich IT-Investition zu schließen ist dies jedoch leichter gesagt als getan.

## Abbildung 1

### Abseits der ausgetretenen Pfade

Neben den Standardangeboten versuchen sich viele Versicherer auch an nicht-traditionellen Produkten.

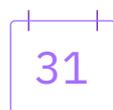
#### Nutzungsbasierte Versicherung

- Pay as/how you drive
- Pay as you travel



#### Kurzfristiges oder Mikrorisiko

- Ein-Tages-Event
- Hole in one



#### Gesundheit und Wohlstand

- Gesundheitsberatung
- Vermögensverwaltung



#### Risikonahe Produkte

- Vorbeugende Wartung
- Smart Home-Dienste



## Komplexität an jeder Ecke

Die IT-Umgebung eines typischen mittelgroßen bis großen Versicherers ist hochkomplex. Die technischen Schulden der Versicherer – der zunehmende Kostenaufwand wenn man Anwendungs- und Systemmodernisierung verschiebt – ist eine echte Hürde. Oft haben Versicherer Marken und Sparten anorganisch hinzugefügt und auch Jahre später ihre unterstützenden Systeme nicht integriert.

Dies macht es schwierig, eine 360-Grad-Ansicht des Kunden abzurufen – ganz zu schweigen von der Bereitstellung einer optimalen Schadenserfahrung oder einer maßgeschneiderten Risikoberatung. Auch beim Hinzufügen neuer Produkte nennen Versicherer als relevanteste IT-Funktionalität die vorhandenen Back-End-Programmsysteme und Plattformen (siehe Abbildung 2).

Angesichts der in diese wichtigen Systeme integrierten technischen Schulden scheint es Wunschdenken zu sein, weitere neue Produkte hinzuzufügen.

---

### Abbildung 2

## Leben mit Altlasten

Versicherer planen, sich stark auf ihre vorhandenen Systeme zu verlassen, um nicht-traditionelle Produkte und Dienstleistungen zu verwalten.

#### Bestehende unternehmensinterne Verwaltungssysteme



#### Plattformen, die Sie besitzen



#### Ausgelagerte Verwaltungssysteme



#### Neue unternehmensinterne Verwaltungssysteme



#### White-Labeling durch Dritte



#### Plattformen von Drittanbietern



F: Wie relevant werden in den nächsten 3 Jahren die folgenden Punkte für die Verwaltung von nicht-traditionellen Produkten und Services durch Ihr Unternehmen sein?

Die Komplexität der Anforderungen ist ebenfalls ein Problem, wobei viele Versicherer bei der Planung ihrer Risikoerfahrungen weit von den Erwartungen ihrer Kunden entfernt sind. Auf die Frage nach wie sie bevorzugt mit jüngeren Kunden (unter 30 Jahren) zu kommunizieren planen, ordnen die Versicherer die Verkaufs-Touchpoints „Automat“ und „Vertreter und Makler“ am ersten bzw. zweiten Rang ein. Junge Kunden wollen diese beiden Kanäle jedoch als letztes und bevorzugen stattdessen Full-Service-Apps oder nicht verkaufsbezogene direkte Outreach-Ansätze über Affinität- und Community-Gruppen (siehe Abbildung 3).

Viele junge Kunden (44 %) ziehen es vor, Versicherungsangelegenheiten selbst zu organisieren, verglichen mit nur 26 %, die diese an den vom Versicherer bevorzugten Beraterkanal delegieren wollen. Auch sind viele junge Kunden (39 %) bereit, Versicherung direkt zu kaufen, ohne persönliche Beratung zu suchen, gegenüber 27 %, die diesen Input wünschen.

In Nachbefragungen sagten viele jüngere Kunden: „Ich erledige am liebsten alles mit meinem Telefon.“ Aber die Versicherer scheinen sich stattdessen auf die Vertriebskanäle zu konzentrieren, mit denen sie am besten vertraut sind. Mit traditionellen Distributoren zu sprechen, ist für IT-Abteilungen von Versicherern einfacher, als ein hochqualitatives Kundenerlebnis auf einem 5-Zoll-Bildschirm anzubieten.

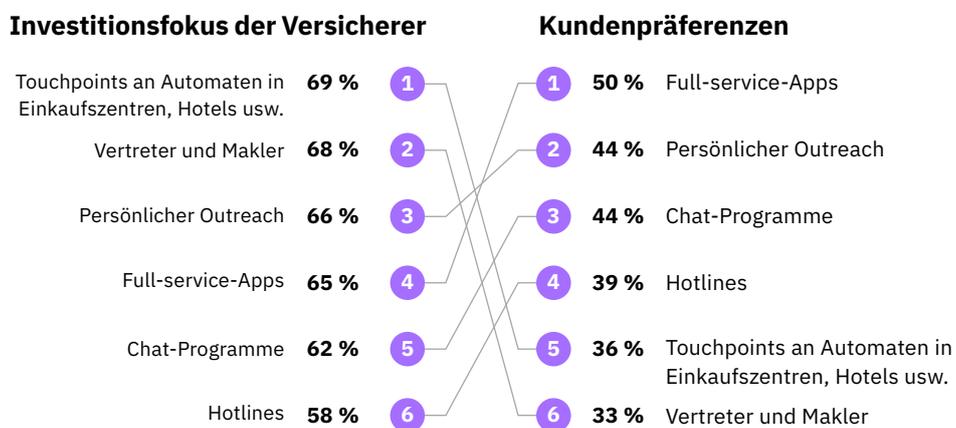
Wenn Versicherer Investitionen über verschiedene Touchpoints verteilen, die von den Verbrauchern nicht bevorzugt werden, ist das eine enorme Fehlallokation von Ressourcen. Die Versicherer könnten zwar argumentieren, dass ihnen Investitionen in traditionelle Touchpoints helfen, ihre ältere Kundschaft zu erreichen, aber unsere Daten bestätigen das nicht. Kunden zwischen 30 und 55 Jahren ordnen den Touchpoints Nr. 1 und Nr. 2 der Versicherer noch weniger Bedeutung zu und zeigen stattdessen eine ähnliche Reihenfolge wie die jüngeren Jahrgänge, wobei noch mehr keine Beratung suchen und es vorziehen, Versicherungsangelegenheiten nicht zu delegieren. Kunden, die 55 Jahre und älter sind, wollen am liebsten in Ruhe gelassen zu werden.



### Abbildung 3

## Im Widerspruch

Kommunikationskanäle der Versicherer für künftige Kunden entsprechen nicht den Kundenpräferenzen.



# Etabliert zu sein ist für Versicherer kein Schutz gegen diese digitalen Riesen.

## Die Technologie macht's möglich

„Wenn ich Leute gefragt hätte, was sie wollen, hätten sie gesagt: schnellere Pferde.“ Diese Worte, die Henry Ford zugeschrieben wird, werden oft zitiert, wenn die Ansichten der Führungskräfte nicht mit den Daten bezüglich der Kundenwünsche übereinstimmen.<sup>7</sup>

Aber der Zusammenhang ist wichtig: Ford erschuf Technologien, die die Kunden noch nicht verstanden, und entwickelte Produkte, von denen die Kunden noch nicht wussten, dass sie sie brauchten. Versicherer, die traditionelle Vertriebskanäle priorisieren, sind auf ihre Pferde fixiert, während ihre Kunden auf neue Transportarten umsteigen möchten, die mehr Komfort und Funktionen bieten.

Das Risikoconciierge-Konzept rückt Versicherer an eine neue, besser zu verteidigende Stelle als ganzheitliche Risikopartner. Dieses Konzept kann alte und neue Produkte vereinen. Beim Risikoconciierge stehen appetitliche Versicherungsprodukte nicht nur für sich allein, sondern sie werden mit Beratung, digitalen Vertriebskanälen, Marketing, Umsatz und sogar Ökosystempartnern in anderen Branchen integriert. So wird eine einheitliche Risikoerfahrung geschaffen.

Während die Unterstützung, die ein Risikoconciierge bietet, personalisiert und auf den Kunden zugeschnitten sein muss, muss sie nicht an eine bestimmte Person oder Rolle auf Seite des Versicherers gebunden sein. Tatsächlich legen unsere Umfragedaten nahe, dass die Kunden der Zukunft den digitalen personalisierten Ansatz bevorzugen würden. Doch das bedeutet nicht, den Vertreter und/oder den Makler loszuwerden.

Stattdessen wird im Risikoconciiergekonzept der Vertreter oder Makler zum Dirigenten – kein Verkäufer, sondern ein zuverlässiger Berater und Troubleshooter, mit Einblick in das gesamte Risiko-Portfolio des Kunden und mit den richtigen Risiko-Tools für praktisch alle Situationen. Im Idealfall können Versicherer das, was sie bereits gut können – kundenorientierter Service großen Maßstabs und ein leistungsfähiger Betrieb – mit neuen und innovativen Risikoerfahrungen kombinieren.

Um diese Verlagerung vorzunehmen, benötigen Versicherer die richtigen Technologien und Architekturen. Die schnelle Integration neuer Produkte und Erfahrungen über Organisations- und IT-Grenzen hinweg erfordert ein flexibles IT-Konzept, das technischen Lock-in vermeidet.

Leider hinken Versicherer anderen Branchen weit hinterher, wenn es um branchenübergreifende Lösungen und Standards geht. Banken, zum Beispiel, haben ähnliche Daten- und Produktzwänge wie Versicherer, aber sie können unternehmensübergreifende Architektur nach dem Banking Industry Architecture Network (BIAN) gestalten.<sup>8</sup> Im Vergleich zu Banken haben Versicherer einen größeren Umfang an Produkten, Risikooptionen und Partnerschaften und somit noch mehr Bedarf an einer offenen branchenspezifischen Architektur. Versicherer werden auch in Risiko-Interoperabilitätsstandards investieren müssen, ähnlich wie der in den USA ansässige Account-Integrationsservice Yodlee die bankenübergreifende Transaktionsintegration ermöglichen kann.<sup>9</sup>

Das Wichtigste ist jedoch, die interne Integration richtig hinzubekommen. Zu viele Versicherer versuchen, digitale Fast-Follower zu sein, indem sie einfach Partnerbeziehungen zu einer Handvoll Insurtechs aufbauen oder eines kaufen und dann keine Synergien realisieren. Diese Strategien erwecken den Anschein von Fortschritt, doch es fehlt die zugrunde liegende Kundenverbindung, die sie skalierbar macht.

Vergleichen Sie dies mit Online-Anbietern wie Amazon und Tencent, die bereits über starke Kundenbeziehungen und partnerschaftsfreundliche Architekturen verfügen. Diese Anbieter dringen zunehmend in die Versicherungsbranche ein: Amazon bietet Schutz in den USA (Haftung für kleine Unternehmen) und in Indien (Automobil), während Tencents Tochterfirma WeChat bereits seit mehreren Jahren in China über seine Versicherungsplattform WeSure mehrere Versicherungsprodukte anbietet.<sup>10</sup>

Etabliert zu sein ist für Versicherer die Etablierung kein Schutz gegen digitale Riesen. Durch einen Risikoconciierge-Ansatz mit integrierten, ganzheitlichen Risiko-Erfahrungen und „nachhaltigen“ Partnerschaften, nutzt der Versicherer Risiko-Fachwissen, um Online-Anbietern entgegenzutreten.

## Führend im Bereich Kundenorientierung werden

Wir wissen bereits aus mehreren Studien des IBM Institute for Business Value (IBV) die *Technologien*, in die die Versicherer investieren. Die drei Technologien, von denen die Versicherer glauben, dass sie im Jahr 2021 den größten Nutzen für das Unternehmen liefern werden, sind Internet der Dinge, Cloud-Computing (öffentlich, privat und hybrid) und KI (mit maschinellem Lernen).<sup>11</sup>

Für die aktuelle Studie wollten wir wissen, in welche *Fähigkeiten* Versicherer ihre Technologie-Investitionen stecken. Es zeigt sich, dass einige Versicherer deutlich mehr in Technologie insgesamt und in die

Fähigkeit, zielgerichtet auf Kunden zuzugehen, investieren als ihre Mitbewerber (gemessen als Prozentsatz des Gesamtumsatzes, siehe Abbildung 4 und „Forschungsmethode“).

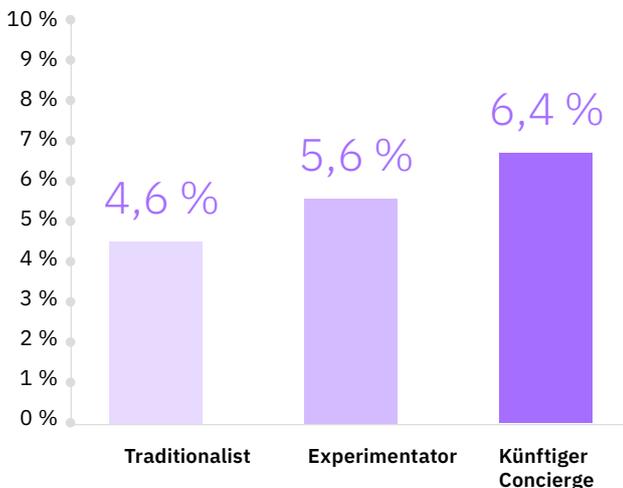
Investitionen in diese Fähigkeiten umfassen das Personalisieren von Beziehungen, Individualisieren von Produkten und Interagieren bei der am Point-of-Risk, wie z. B. Allianz tut mit dem automatischen Anbieten von Reiseversicherungen für American Airlines-Kunden.<sup>12</sup> Solche Investitionen korrelieren mit wichtigen Kennzahlen von Versicherern: Umsatzwachstum, Kundenbindung und Kundenzufriedenheit (siehe Abbildung 5).

### Abbildung 4

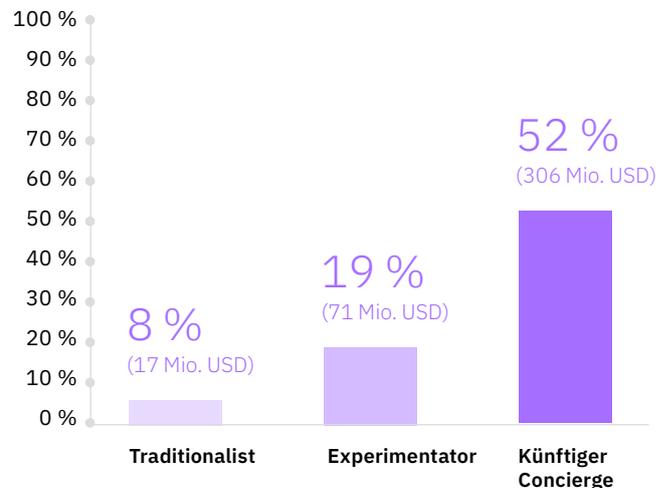
#### Den Kunden an die erste Stelle setzen

Künftige Risikoconcierges investieren erhebliche Summen in kundenorientierte Technologiefähigkeiten.

#### Technische Gesamtinvestitionen als % des Umsatzes



#### Kundenbezogene Investitionen als % der gesamten technologischen Investitionen



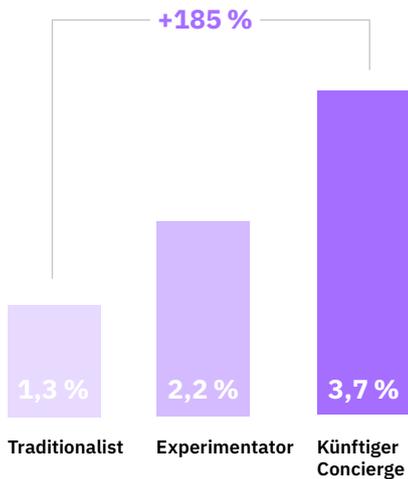
# Künftige Risikoconcierges verzeichnen fast eine halbe Milliarde Dollar mehr an jährlichen Einnahmen.

Abbildung 5

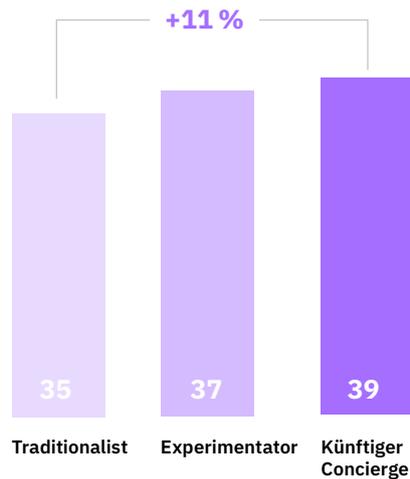
## Erfolgskennzeichen

Künftige Risikoconcierges haben höheres Wachstum und Kundenzufriedenheit – und damit weniger Abwanderung.

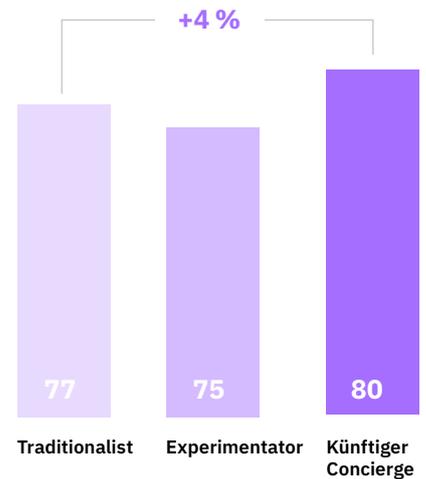
### Jährliche Umsatzsteigerung



### Net Promoter Score



### Kundenbindungsrate



Das Ergebnis: messbare geldwerte Vorteile. Die um 4 % höhere Kundenbindungsrate der hoch investierenden Gruppe der künftigen Concierges im Vergleich zu den niedrig investierenden Traditionalisten bedeutet 220 Mio. \$ mehr an Beiträgen pro Jahr. Rechnet man die um 240 Millionen Dollar höhere Umsatzsteigerung hinzu, ergibt das fast eine halbe Milliarde Dollar mehr an jährlichen Einnahmen.

Vielleicht noch wichtiger ist, dass künftige Concierges die erhöhte Fähigkeit, zielgerichtet auf Kunden zuzugehen, zu nutzen scheinen, um dem Kunden zumindest etwas näher zu kommen. Zum Beispiel bei der Kommunikation mit künftigen Kunden war die Lücke zwischen den Kommunikationsprioritäten der Versicherer und den Präferenzen der Kunden noch auffällig, aber künftige Concierges schlossen diese Lücke um durchschnittlich 35 %. Ein ähnliches Muster fanden wir in mehreren anderen unserer Fragen zu Attraktivität von Versicherern und der Kaufmotivation der Kunden.

In allen Fällen sind künftige Concierges näher dran bezüglich des Kundenverständnisses – was ja der Sinn von Investitionen in die Fähigkeit, zielgerichtet auf Kunden zuzugehen, sein sollte.

# Die Einführung des Risikoconcierge-Konzepts könnte zur echten Disruption der Versicherungsbranche führen.

Künftige Concierges zeigen auch ein besseres Bewusstsein für die Herausforderungen, denen sie sich stellen müssen. Sie geben mehr Hindernisse für die Einführung nicht-traditioneller Produkte und Dienstleistungen an als Traditionalisten und Experimentierer (siehe Abbildung 6). Außerdem geben sie häufig an, nicht ausreichend in Technologie zu investieren, obwohl sie viel mehr als andere für Technologie ausgeben.

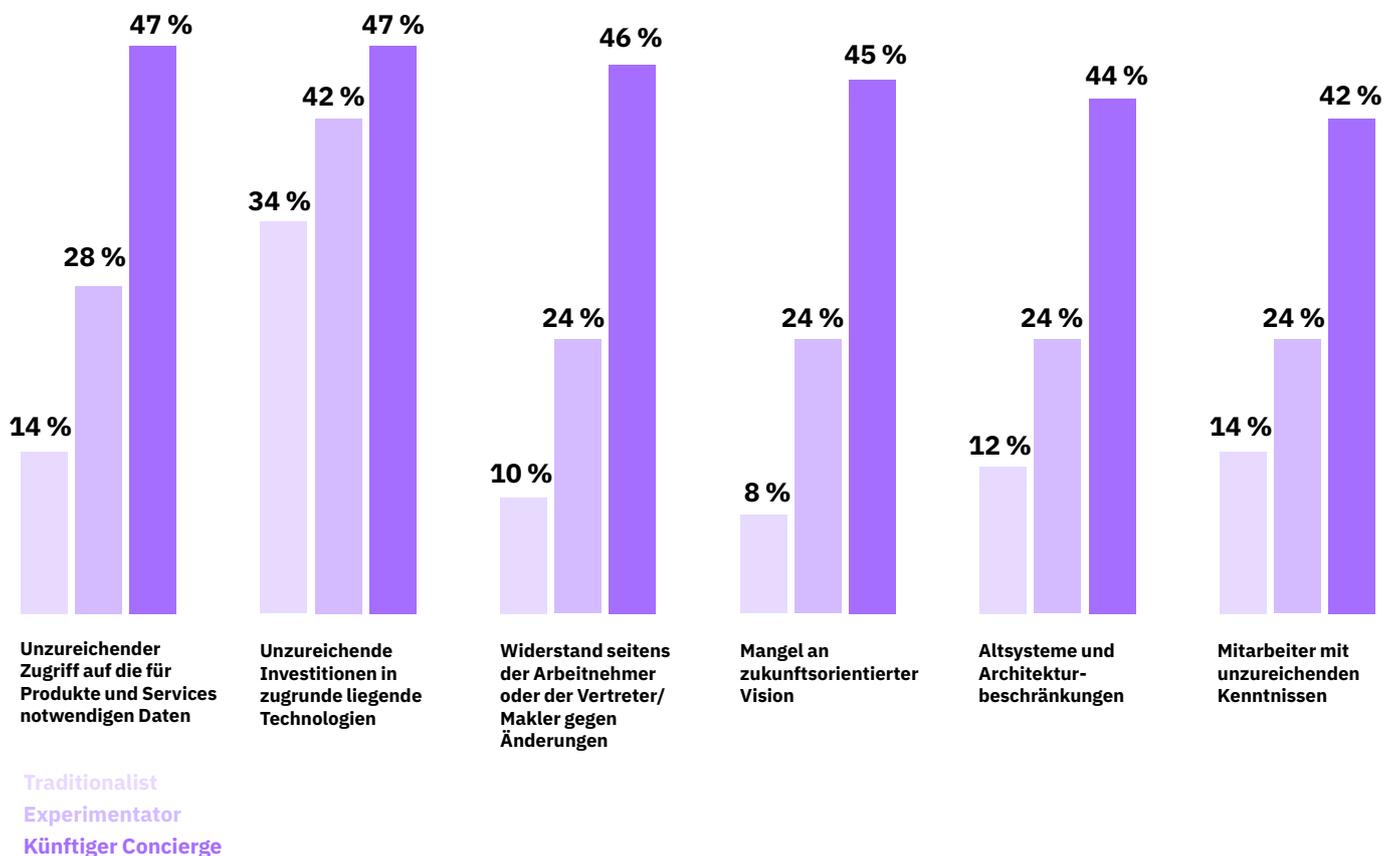
Künftige Concierges scheinen einen deutlichen Vorteil in kundennaher Technologie zu sehen. Dies kann ein sich selbst verstärkenden Kreislauf schaffen: Beseitigung der Barrieren, mit nachfolgender Erhöhung der Stakeholder-Akzeptanz, Bereinigung der technischen Schulden und Verbesserung von Datenzugriff und Qualität, könnte noch mehr Investition in diese Fähigkeiten generieren, wodurch noch mehr Vorteile gewonnen werden.

Die Einführung des Risikoconcierge-Konzepts könnte zur echten Disruption der Versicherungsbranche führen.

**Abbildung 6**

## Im Voraus die Hürden erkennen

Künftige Risikoconcierges haben ein besserer Verständnis für die Hindernisse bei nicht-traditionellen Produkten und Dienstleistungen.



## Die richtige Mischung

Wir wissen, in welche Technologien Versicherer investieren: Internet der Dinge, Cloud und KI. Wie können sie diese Technologien kundenfokussiert machen, und dabei kurzfristig Nutzen freisetzen und die Erstellung neuer Altlasten mit hohen technischen Schulden vermeiden?

Im Folgenden werden drei Wege diskutiert: digitale Konnektivität, Hybrid-Cloud und durch Partnerschaften aufgebaute Ökosysteme. Diese Wege sind nicht gegenseitig ausschließend; Risikoconcierges werden versuchen, alle drei zu optimieren. Wie der Fall Ping An zeigt, kann dies enorme Vorteile haben (siehe „Digitale Transformation bei Ping An“).

### Digitale Konnektivität

In unserer Kundenumfrage haben wir gefragt, bei welchen Nicht-Versicherern sie den Kauf von Risikoprodukten in Betracht ziehen würden. Vielleicht wenig überraschend: Die meisten künftigen Kunden nennen Online-Service-Anbieter wie Amazon, Google oder Alibaba. Die Top-3 Gründe für diese Wahl: Sie sind einfacher zu erreichen, ihre Produkte und Services sind leichter zu verstehen, und sie sind schneller als Versicherer. Kurzum, diese Organisationen stellen dem Kunden eine bessere digitale Konnektivität zur Verfügung.

Der Kunde der Zukunft bevorzugt die Verbindung über Full-Service-Apps und Chat-Dienste. Full-Service bedeutet, dass Nutzer jede gewünschte Interaktion mit dem Versicherer auslösen können, auch solche, wie z. B. Kündigungen, die normalerweise einem Hürdenlauf gleichkommen. Zusätzlich können standortbezogene Dienste, wie z. B. Tracking, integriert werden, um nutzungsbasierte Versicherungsprodukte (UBI) zu erlauben, oder intelligente IoT-Geräte verknüpft werden, damit risikonahe Dienstleistungen, z. B. vorbeugende Wartung und Smart-Home-Services, ermöglicht werden.

Konnektivität allein ist großartig, aber ergänzt mit KI wird sie zu einem leistungsfähigen Tool zur Steigerung der Kundenzufriedenheit. Wie eine kürzlich durchgeführte IBV-Studie zeigt, konnten Versicherer, die KI in verschiedene Schritte der Kunden-Journey integrierten, einen signifikanten Anstieg der Kundenzufriedenheit verzeichnen, gemessen am Net Promoter Score und der Kundenbindungsrate.<sup>13</sup>

Eine Diskussion über digitale Konnektivität wäre nicht vollständig, ohne Sicherheitsbedenken anzusprechen. Cyber-Risiko zählt laut Allianz Risk Barometer weiterhin zu den Top-3 Sorgen der Unternehmen weltweit, nur übertroffen von Pandemie-bezogenen Risiken.<sup>16</sup>

## Digitale Transformation bei Ping An<sup>14</sup>

Ping An ist Chinas größter Versicherer – mit 110 Milliarden Dollar an gebuchten Beiträgen. Es ist die wertvollste Finanzmarke weltweit und der zweitwertvollste Versicherer (nach Berkshire Hathaway) auf der Fortune Global 500 Liste, mit einem Gesamtranking an 16. Stelle.<sup>15</sup>

Vor fast einem Jahrzehnt startete Ping An ein umfassendes digitales Transformationsprogramm, das es als „technologiegestützte Unternehmenstransformation“ bezeichnet. Die Firma investiert 1 % ihrer jährlichen Einnahmen in Forschung und Entwicklung, über ihre normalen IT-Investitionen hinaus. Das entspricht etwa 10 % des Jahresgewinns.

Im Jahr 2012 verlegte Ping An alle seine Systeme in die Cloud. Dies gab ihr eine beispiellose Flexibilität, neue Angebote und sogar Marken recht kurzfristig zu lancieren – von der Gesundheitsversorgung und Kfz-Services bis hin zu einer Smart City, wobei die Stadt Shenzhen die von Ping An bereitgestellte Technologie für das Überlastungsmanagement nutzt.

Ping An rühmt sich, extrem verbunden und schnell zu sein. Im Bereich Autoversicherung, wo sie angeblich die niedrigste Schadenquote der Branche hat, deckt sie per KI 360 chinesische Städte ab. Die Technologie kann vorhersagen, wo und wann sich Unfälle wahrscheinlich ereignen werden, wobei die Schadenermittler von Ping An innerhalb von 5 bis 10 Minuten am Unfallort eintreffen, manchmal sogar vor der Polizei oder dem Krankenwagen. In den meisten Fällen können die Fahrer einfach nur Fotos machen, während die KI den Schaden bewertet und die Haftung bestimmt.

Während der größte Teil der technologischen Fähigkeiten von Ping An selbst entwickelt wurde, arbeitet das Unternehmen bei seinen verschiedenen Marken und Plattformen mit zahlreichen Partnern zusammen. Sein Ökosystem in der Gesundheitsversorgung, beispielsweise die Plattform Ping An Health, verbindet Kunden mit Ärzten, Krankenhäusern, Apotheken, Pflegeeinrichtungen und vielen anderen Anbietern der Gesundheitsversorgung.

Die Ergebnisse dieses technologiegetriebenen Ansatzes sind beeindruckend. Tech-Startups tragen mehr als 16 % zum Gewinn der Gruppe bei. Etwa zwei Fünftel der Neukunden kommen über die Mobilgerät-Apps von Ping An. Und Ping An hat fast 500 Millionen Internetnutzer und 200 Millionen Finanzdienstleistungskunden.

# Auch der beste Risikoconciierge kann es nicht alleine schaffen.

Während die Risiken digitaler Konnektivität bei einzelnen Anwendungen durch den Einsatz von Standard-Multifaktor-Identifikationsmethoden gemildert werden können, müssen Risikoconcierges umfassender denken. Risikoconcierge-Ökosysteme können die traditionellen organisatorischen und funktionalen Grenzen überschreiten. Dies erfordert ganzheitliche Sicherheitsmodelle wie Zero Trust, einen vorbeugenden Ansatz, der davon ausgeht, dass sich schädliche Akteure bereits innerhalb der Mauern befinden, was Sicherheit und Vertrauen zu einer operativen Variable macht.<sup>17</sup>

Gerade bei der Fähigkeit, zielgerichtet auf Kunden zuzugehen, schafft die Investition in diese Arten von Sicherheit einen sich selbst verstärkenden Kreislauf. Cyber-Risiken können reduziert werden und gleichzeitig kann der Aufwand reduziert; die Prozesseffizienz der Organisation insgesamt verbessert werden.

## Hybrid-Cloud

Beim Einsatz von Cloud im Unternehmen geht es heutzutage um weitaus mehr als Kostensenkung. 77 % der Versicherungsführungskräfte nannten in einer neueren IBV-Umfrage Cloud-Computing als Kerntechnologie zur Stärkung des Unternehmensergebnisses.<sup>18</sup> In einer anderen Studie haben 97 % der Unternehmen branchenübergreifend Cloud in ihre Unternehmensaktivitäten pilotiert, implementiert oder integriert.<sup>19</sup> Diese Studie fand auch heraus, dass, kombiniert mit digitaler Transformation, Investition in Cloud (öffentlich, privat, und besonders hybrid für vollständige Flexibilität) bis zu 13-mal größere Vorteile generieren kann als Cloud allein.<sup>20</sup>

Kurzum, die Unternehmenstransformation, die benötigt wird, um ein Risikoconcierge zu werden – mit der Fähigkeit, Kunden zu verstehen und ihnen die bestmögliche Risikoberatung und Dienstleistungen anzubieten – kann immens von umfassenderer Einführung der Cloud-Fähigkeiten profitieren.

Wie liefert Cloud diese Ergebnisse? Summa summarum erhöht eine Cloud-Architektur die Agilität und Flexibilität im Betrieb. Die Umstellung auf Cloud kann die technischen Schulden, die die Versicherer plagen und neue Produkte behindern, schnell beseitigen. Sie macht damit den Weg frei für eine weitere Optimierung und Virtualisierung der Versicherungsorganisation.

## Ökosysteme und Aufbau von Partnerbeziehungen

Bis zum nächsten Jahr erwarten laut einer aktuellen IBV-Studie 96 % der befragten Versicherer, maßgeblich an Plattform-Geschäftsmodellen beteiligt zu sein, und 84 % an geschäftlichen Ökosystemen.<sup>21</sup> Außerdem planen 69 % den Aufbau von signifikanten Partnerbeziehungen innerhalb der Versicherungsbranche und 57 % außerhalb davon. Für alle vier dieser Aktivitäten hat die COVID-19 Pandemie die Teilnahme stark beschleunigt, in den meisten Fällen um mehrere hundert Prozent.<sup>22</sup>

Auch der beste Risikoconcierge kann es nicht alleine schaffen. Das Verwalten von Risiken für seine Kunden wird geteilte Daten und Wissen erfordern, das Markenzeichen von geschäftlichen Ökosystemen.

Führende Nutzer kundenorientierter Technologie beginnen, dies zu erkennen. Sie verlagern ihren Fokus von vorhandenen Verwaltungssystemen hin zu Plattformen von Drittanbietern. Wenn ein anderer Versicherer ein Produkt effizienter und mit höherer Qualität anbieten kann, warum nicht den Vorteil nutzen?

Partnerschaften innerhalb von Ökosystemen können sogar Vorteile im Zusammenhang mit traditionellen Produkten bieten, und zwar über eingebettete Versicherung (Embedded Insurance). Ein Kunde könnte eine Versicherung als Nebenprodukt einer täglichen Erfahrung kaufen. Wenn beispielsweise das Einkommen von Kunden über einer bestimmten Stufe liegt und sie eine Meile unter einer bestimmten Uhrzeit zurücklegen können – wie von ihren intelligenten Uhren erfasst – dann kann Embedded Insurance ihnen ermöglichen, die Lebensversicherung zu einem ermäßigten Tarif zu kaufen.

## Wie es zusammespielt

Die gesamte Technologiestrategie muss digitale Geschäftstätigkeit, Hybrid Cloud und Ökosysteme integrieren. Externe Datenökosysteme müssen mit dem direkten Ökosystem der Versicherung verwoben werden.

Konnektivität ermöglicht die Integration, wobei KI die Intelligenz bereitstellt und die hohe Automation der Prozesse erlaubt. Und Cloud sorgt für die Basis, sodass jeder mit den korrekten Zugriffsrechten jederzeit und standortunabhängig zugreifen kann.

Der Zugriff auf Daten ist wichtig. Während künftige Concierges befürchten könnten, dass ihnen der Zugriff auf die Daten fehlt, um ein Risikoconcierge zu werden, steigt die Bereitschaft der Kunden, Daten zu teilen, wenn sie erkennen, dass die Preisgabe ihnen Vorteile bringt.<sup>23</sup> Die Rolle eines Concierges umfasst Kuratation und Beratung, nicht unbedingt Datenbesitz. Kunden können ruhig die Datenkontrolle behalten: das schafft Vertrauen, und erleichtert es den Risikoconcierges, ihre Arbeit zu tun.

## Handlungsleitfaden

### Auf dem Weg zum Risikoconcierge

Der Risikoconcierge betrachtet Kunde und Kundenrisiko ganzheitlich, und bietet umfassende Risikoberatung und -lösungen an. Um Risikoconcierge zu werden, bedarf es eines ebenso ganzheitlichen Ansatzes, wobei die folgenden Strategien bedacht werden sollten:

#### Erstellung einer digitalen Strategie

- *Stellen Sie den Kunden in den Mittelpunkt Ihres digitalen Geschäftsmodells.* Die digitale Risikoconcierge-Erfahrung muss für den Kunden sein. Und berücksichtigen Sie alle an der Erfahrung beteiligten Akteure: angestellte Vertriebe, Vertreter und Makler sowie Schadensachbearbeiter und Partner im weiteren Ökosystem.
- *Vereinheitlichen Sie Daten.* Nutzen Sie Daten, die bereits unternehmensintern verfügbar sind, und meiden Sie isolierte, rein operational fokussierte Data Warehouses. Nutzen Sie stattdessen offene Datenplattformen und Governance, die jeweils kundenzentrische Analytik unterstützen.
- *Erforschen Sie digitale Verbesserungen der Interaktion mit Ihren Kunden.* Motivieren Sie Kunden, Daten zu teilen. Bieten Sie deutliche Vorteile, z.B. Mehrwertangebote, im Gegenzug für das Teilen von Daten, und stellen Sie sicher, dass Daten teilen auf ethische, transparente und einfache Weise erfolgt. Nutzen Sie die Daten, um eine maßgeschneiderte Erfahrung bei jeder Interaktion zu bieten und das Kundenvertrauen zu erhöhen.

#### Aufbau einer technologischen Basis

- *Setzen Sie auf Cloud.* Investieren Sie in Cloud – und insbesondere in Hybrid-Cloud – um Integration und Verbindungen zu ermöglichen. Investieren Sie und beteiligen Sie sich aktiv an Plattformen, die es Ihrem Unternehmen ermöglichen, mit Partnern, Kunden und anderen Interessengruppen in Kontakt zu treten.
- *Wenden Sie Standards an.* Arbeiten Sie mit Partnern zusammen, sowohl innerhalb der Versicherungsbranche als auch darüber hinaus, um gemeinsame und offene Standards und Architekturen zu kreieren und anzuwenden. Dies kann Interoperabilität zukünftiger Systeme erhöhen und technische Schulden reduzieren.

- *Gehen Sie Cyber-Risiko ganzheitlich an.* Verbessern Sie Ihre Cybersicherheits-Fähigkeiten mit Konzepten wie Zero-Trust-Sicherheit, während Sie digital beschleunigen und Ökosystem-Partner einbinden, um die Zusammenarbeit, die Co-creation und den Austausch relevanter Daten und Erkenntnisse zu ermöglichen.

#### Optimieren Sie das Versicherungskerngeschäft

- *Fördern Sie eine agile Unternehmensorganisation und -kultur.* Priorisieren Sie Kunden und ihre Bedürfnisse über organisatorischen bürokratischen Ballast. Egal, ob Sie neue Systeme erstellen oder vorhandene Systeme pflegen, nutzen Sie offene Standards, um Lock-in zu vermeiden. Rekrutieren und trainieren Sie die richtigen Mitarbeiter, die die Risikoconcierge-Erfahrung visionieren, gestalten, ausführen und kontinuierlich optimieren können.
- *Konsolidieren Sie vorhandene Systeme.* Machen Sie Anwendungen bereit für Cloud, indem Sie serviceorientierte Architektur einsetzen. Passen Sie die interne Anwendungsentwicklung an, um auf dieses plattformkompatible Konzept als Software-as-a-Service (SaaS)-Anbieter zu wechseln. Nutzen Sie die interne Disruption als Gelegenheit, die Flexibilität noch weiter zu verbessern.
- *Implementieren Sie intelligente Workflows.* Nutzen Sie exponentielle Technologien, z. B. IoT, KI, Automatisierung und Straight-through-Processing (STP), um die Erfahrung am Front-End mit den Verwaltungssystemen abzustimmen. Stellen Sie Experience Management mit auf KI und Cloud basierender Technologie bereit.

## Über die Autoren



### **Christian Bieck**

[christian.bieck@de.ibm.com](mailto:christian.bieck@de.ibm.com)  
[linkedin.com/in/christianbieck](https://www.linkedin.com/in/christianbieck)

Christian Bieck ist Global Insurance Leader des IBV. Er hat mehr als 28 Jahre Erfahrung in der Versicherungsbranche als Projektleiter, Berater, und Forscher. Bieck ist gern gesehener Redner bei Veranstaltungen und Workshops der Versicherungsbranche zu Themen wie Thought-Leadership und Innovation. Er hat mehrere Artikel über Trends in der Versicherungsbranche und deren Folgen veröffentlicht, sowohl für das IBV als auch für internationale Publikationen des Versicherungswesens.



### **Mark McLaughlin**

[mmclau@us.ibm.com](mailto:mmclau@us.ibm.com)  
[linkedin.com/in/mclmark](https://www.linkedin.com/in/mclmark)

Mark McLaughlin ist Global Insurance Director von IBM und leitet die globale Versicherungsstrategie, Lösungen und Partnerschaften von IBM. Marks Teams analysieren Trends im Versicherungssektor und im Bereich Technologie, prognostizieren Strategien für Versicherer und bauen IBM-Versicherungslösungen auf, um den Bedürfnissen der Versicherer gerecht zu werden. Mark teilt IBMs Standpunkt zur Versicherung mit Unternehmensführungskräften, Aufsichtsbehörden und Konferenzpublikum weltweit. Er ist seit 25 Jahren in der Versicherungsbranche tätig.



### **Noel Garry**

[noegarry@ie.ibm.com](mailto:noegarry@ie.ibm.com)  
[linkedin.com/in/noelgarry](https://www.linkedin.com/in/noelgarry)

Noel Garry ist ein 40-jähriger Veteran der Versicherungsbranche. Noel ist Senior Member des IBM Global Insurance Teams und Mitglied der Insurance Industry Academy. Noel arbeitet mit IBM-Versicherungsteams auf der ganzen Welt an einer Vielfalt von Lösungen, mit besonderem Fokus auf Plattformen für die Versicherungsbranche. Noel ist regelmäßiger Redner auf Konferenzen und arbeitet mit seinen Kollegen von Global Insurance zusammen, um weltweit Versicherungstrends zu überwachen. Noel hat einen Abschluss in Finanzdatensystemen und einen Master of Business Administration.

## IBM Institute for Business Value

Das IBM Institute for Business Value entwickelt faktenbasierte, strategische Erkenntnisse für Führungskräfte zu kritischen Themen des öffentlichen und privaten Wirtschaftssektors.

## Weitere Informationen

Wenn Sie mehr über diese Studie des IBM Institute for Business Value erfahren möchten, wenden Sie sich an: [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com). Folgen Sie @IBMIBV auf Twitter; um den vollständigen Katalog unserer Recherchen zu erhalten oder unseren Newsletter zu abonnieren, besuchen Sie: [ibm.com/ibv](http://ibm.com/ibv).

## Relevante Studien

**Das Versprechen der cloudbasierten Versicherung: Verbesserung von Kosten und Geschwindigkeit, bei gleichzeitiger Verbesserung der Schadensfallerfahrung.**  
<https://ibm.co/cloud-insurance-ai>

**Verbesserung der Erfahrung von Versicherungskunden dank Daten und KI.**  
<http://ibm.co/insurance-cx>

**Benutzerspezifische Anpassung, Plattformen und datengestützte Angebote: Die neue Versicherungsgeneration.**  
<http://ibm.co/insurance-data-personalization>

## Forschungsmethodik

In Zusammenarbeit mit Oxford Economics hat das IBM Institute for Business Value (IBV) im Juli und August 2021 1.000 Versicherungsvorstände in 35 Ländern befragt. Den Teilnehmern wurden Fragen zu verschiedenen Aspekten von nicht-traditionellen Risikorollen, Angeboten, Fähigkeiten und Kundenbeziehungen gestellt.

Die Versicherer wurden aufgrund der Höhe ihrer Investitionen in drei Fähigkeiten, zielgerichtet auf Kunden zuzugehen, gruppiert. Diese Fähigkeiten waren: Personalisierung, Produktindividualisierung, und die Fähigkeit, am Point-of-Risk abzuschließen. Diejenigen, die bei allen drei Fähigkeiten im obersten Quartil investierten, nennen wir „Künftige Concierges“ (14,4 % aller Befragten), die in der unteren Hälfte bei allen drei „Traditionalisten“ (38,9 %) und die restlichen (46,7 %) „Experimentatoren“.

Im gleichen Zeitrahmen von Juli bis August 2021 befragten wir auch 9.093 Versicherungskunden in zehn Ländern, mit mindestens 900 Befragten in jedem Land: Australien, Kanada, China, Frankreich, Deutschland, Indien, Japan, die Niederlande, Großbritannien und die USA. Wir stellten den Kunden ähnliche Fragen wie den Versicherungsführungskräften.

## Anmerkungen und Quellen

- 1 „COVID-19 and the future of business: Executive epiphanies reveal post-pandemic opportunities.“ IBM Institute for Business Value. September 2020. <https://ibm.co/covid-19-future-business>
- 2 „COVID-19 and the future of business in insurance: Post-pandemic opportunities.“ IBM Institute for Business Value. Dezember 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/NARK3RDV>
- 3 Ibid, unveröffentlichte Daten.
- 4 „Global 500.“ *Fortune*. <https://fortune.com/Firma/ping-an-insurance/global500/>; „Versicherung 100 2021“. Markenfinanzierung. Aufgerufen am 30. September 2021. <https://brandirectory.com/rankings/Versicherung/>
- 5 „Insurance indicators: Retention ratio.“ OECD. Aufgerufen am 30. September 2021. <https://stats.oecd.org/index.aspx?queryid=25441>
- 6 Bieck, Christian, Yoann Michaux und Matthew Stremel. „Elevating the insurance customer experience: Win hearts and minds with data and AI.“ IBM Institute for Business Value. Oktober 2020. <http://ibm.co/insurance-cx>
- 7 „Why Steve Jobs didn't listen to his customers.“ Help Scout. Aufgerufen am 30. September 2021. <https://www.helpscout.com/Blog/why-steve-jobs-never-listened-to-his-customers/>
- 8 Architekturnetzwerk des Bankensektors. Aufgerufen am 30. September 2021. <https://bian.org/>
- 9 Yodlee-Startseite. Aufgerufen am 8. Oktober 2021. <http://www.yodlee.com>
- 10 Turner, Heather A. „Amazon to buy business insurance through new partnership.“ *PropertyCasualty360*. 22. März 2021. <https://www.propertycasualty360.com/2021/03/22/amazon-to-offer-business-insurance-through-new-partnership/?sret urn=20210801131023>; Shumin, Liao. „Tencent establishes insurance platform WeSure through WeChat and QQ.“ *Yicai Global*. 3. November, 2017. <https://www.yicaiglobal.com/news/tencent-establishes-insurance-platform-wesure-through-wechat-and-qq>
- 11 „The 2021 CEO Study: Find your essential: How to thrive in a post-pandemic reality.“ IBM Institute for Business Value. February 2021. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ceo>
- 12 „Trip insurance.“ American Airlines. Aufgerufen am 30. September 2021. <https://www.aa.com/i18n/plan-travel/extras/trip-insurance.jsp>
- 13 Bieck, Christian, Yoann Michaux und Matthew Stremel. „Elevating the insurance customer experience: Win hearts and minds with data and AI.“ IBM Institute for Business Value. Oktober 2020. <http://ibm.co/insurance-cx>
- 14 Chen, Shu-Ching Jean. „Chinese giant Ping An looks beyond insurance to a fintech future.“ *Forbes*. 6. Juni 2018. <https://www.forbes.com/sites/shuchingjeanchen/2018/06/06/chinese-giant-ping-an-looks-beyond-insurance-to-a-fintech-future/?sh=2959b33148f3>
- 15 „Global 500.“ *Fortune*. <https://fortune.com/company/ping-an-insurance/global500/>; „Insurance 100 2021.“ Markenfinanzierung. Aufgerufen am 30. September 2021. <https://brandirectory.com/rankings/insurance/>
- 16 „Allianz risk barometer: Identifying the major business risks for 2021.“ Allianz. Januar 2021. <https://www.agcs.allianz.com/content/dam/onemarketing/agcs/agcs/reports/Allianz-Risk-Barometer-2021.pdf>
- 17 Fisher, Lisa, Chris McCurdy, Gerald Parham und Shue-Jane Thompson. „Getting started with zero trust security: A guide for building cyber resilience.“ IBM Institute for Business Value. Juli 2021. <https://ibm.co/zero-trust-security>
- 18 „The 2021 CEO Study: Find your essential: How to thrive in a post-pandemic reality.“ IBM Institute for Business Value. February 2021. <https://www.ibm.com/thought-leadership/institute-business-value/report/ceo>
- 19 Dencik, Jacob, Anthony Marshall, und Jean-Stéphane Payraudeau. „Unlock the business value of hybrid cloud: How the Virtual Enterprise drives revenue growth and innovation.“ IBM Institute for Business Value. Juli 2021. <https://ibm.co/hybrid-cloud-business-value>
- 20 Ibid.
- 21 „COVID-19 and the future of business in insurance: Post-pandemic opportunities.“ IBM Institute for Business Value. Dezember 2020. <https://www.ibm.com/downloads/cas/NARK3RDV>
- 22 Ibid.
- 23 Bieck, Christian, Peter Maas und Lee-Han Tjioe. „Data: Gold or kryptonite?“ IBM Institute for Business Value. 2017. <https://www.ibm.com/downloads/cas/RP6GO6VO>

## Über Research Insights

Research Insights sind faktenbasierte strategische Erkenntnisse zu wichtigen Themen aus Privatwirtschaft und öffentlichem Sektor für Führungskräfte. Sie basieren auf den Ergebnissen von Analysen unserer eigenen Primärforschungsstudien. Weitere Informationen sind beim IBM Institute for Business Value unter [iibv@us.ibm.com](mailto:iibv@us.ibm.com) erhältlich.

© Copyright IBM Corporation 2021

IBM Deutschland GmbH  
IBM-Allee 1  
71139 Ehningen  
[ibm.com/de](http://ibm.com/de)

IBM Österreich  
Obere Donaustraße 95  
1020 Wien  
[ibm.com/at](http://ibm.com/at)

IBM Schweiz  
Vulkanstrasse 106  
8010 Zürich  
[ibm.com/ch](http://ibm.com/ch)

Hergestellt in den USA  
November 2021

IBM, das IBM-Logo und [ibm.com](http://ibm.com) sind Marken oder eingetragene Marken der IBM Corporation in den USA und/oder anderen Ländern weltweit. Andere Produkt- und Servicennamen können Marken von IBM oder anderen Unternehmen sein. Eine aktuelle Liste der IBM Marken finden Sie auf der Webseite „Copyright and trademark information“ unter: [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Dieses Dokument ist zum Datum seiner Erstveröffentlichung aktuell und kann jederzeit von IBM geändert werden. Nicht alle IBM Angebote sind in jedem Land, in welchem IBM tätig ist, verfügbar.

Vertragsbedingungen und Preise erhalten Sie bei den IBM Geschäftsstellen und/oder den IBM Business Partnern. Die Produktinformationen geben den derzeitigen Stand wieder. Für IBM Produkte gelten die Gewährleistungen, die in den Vereinbarungen vorgesehen sind, unter denen sie erworben werden.

Dieses Dokument dient nur der allgemeinen Information. Sie ersetzt nicht die detaillierte Recherche oder eine fachkundige Urteilsbildung. IBM haftet nicht für Schäden, die einer Organisation oder Person durch Verwendung dieses Dokuments oder im Zusammenhang mit diesem Dokument entstehen.

Die in diesem Bericht verwendeten Daten können aus Quellen von Drittparteien abgeleitet sein; es erfolgt keine unabhängige Überprüfung, Validierung oder Kontrolle derartiger Daten durch IBM. Die Ergebnisse aus der Verwendung solcher Daten werden wie vorliegend bereitgestellt. IBM gibt hierfür keine Zusicherungen oder Gewährleistungen expliziter oder impliziter Art ab.

