

VORWÄRTS

BEI

Mit klarem Kurs Richtung  
Versicherung 2030

GEGENWIND

# EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

auch bei Gegenwind kann man erfolgreich vorwärts kommen: Flugzeugen dient Gegenwind zum Start, um den Auftrieb zu unterstützen, und die Physik des Segelns zeigt, wie Segelboote erfolgreich gegen den Wind ein Ziel anlaufen können.

Auch der Versicherungswirtschaft bläst der Wind kräftig ins Gesicht. Während kurzfristig vieles von der Corona-Krise überschattet wird, gibt es weiterhin fundamentale Herausforderungen: die digitalen Technologien, der regulatorische Rahmen, die Finanzmärkte, andere Marktteilnehmer und im Zentrum des Geschehens der Kunde von morgen mit anderen und neuen Verhaltensweisen. Die unausweichliche Demografiewelle trifft die Branche in den kommenden 10 Jahren mit voller Wucht, die Plattformökonomie bringt neue Spielregeln, und politische Reformen der Vorsorgesysteme in Deutschland könnten weitreichende Systemeinschnitte bewirken.

Oliver Wyman beleuchtet in der vorliegenden Studie diese Zukunftsperspektiven und die Veränderungsdynamik der deutschen Versicherungswirtschaft bis 2030. Wie können sich Versicherungsunternehmen in diesem Umfeld erfolgreich strategisch positionieren? Was sind die entscheidenden Erfolgsparameter? Klaren Kurs Richtung Versicherung 2030 nehmen wird nicht einfach, aber die Veränderung bietet zugleich auch neue Erfolgsaussichten und wird neue Gewinnermodelle hervorbringen. Während in der Vergangenheit die Uhren der Veränderung langsam tickten, nutzen die Dynamischen jetzt ihre Chancen.

Die in dieser Studie aufgezeigten Perspektiven, Trends und Prognosen basieren neben öffentlichen Quellen maßgeblich auf eigenen Marktprognosemodellen von Oliver Wyman, unseren Erfahrungen aus der engen Zusammenarbeit mit vielen Versicherern und Branchenexperten sowie der gemeinsamen Marktbeobachtung und Studientätigkeit mit den Schwestergesellschaften von Marsh & McLennan Companies.

Wir wünschen Ihnen eine interessante Lektüre mit wertvollen Anregungen und Ideen. Nutzen Sie den Gegenwind als Auftrieb, mit dem neue Ideen erfolgreich abheben!

Ihr



Dr.-Ing. Dietmar Kottmann

Partner Oliver Wyman, Leiter des Versicherungsbereichs Deutschland/Österreich/Schweiz

# MANAGEMENT SUMMARY

Oliver Wyman analysiert in der vorliegenden Studie die Zukunftsperspektiven der deutschen Versicherungswirtschaft, deren Rahmenbedingungen sich in den kommenden 10 Jahren grundlegend verändern werden. Versicherungsunternehmen werden Antworten auf nahezu unausweichlich eintretende Entwicklungen und auch auf weitreichendere Bedrohungsszenarien als die aktuelle Corona-Krise finden müssen. Drei Themenfelder von besonderer Tragweite werden im Einzelnen betrachtet.

## **DIE UNTERSCHÄTZTE WUCHT DER DEMOGRAFIEWELLE**

Bis 2030 wird es mehr als 4 Millionen weniger Menschen in den klassischen Kernzielgruppen im Alter zwischen 20 und 60 Jahren geben, dagegen mehr als 3 Millionen mehr Kunden in der Altersgruppe über 60. Nie zuvor ist innerhalb eines Jahrzehnts eine derart große Verschiebung erfolgt. Die Auswirkungen auf ihr Geschäft zu kompensieren wird eine immense Herausforderung für alle Versicherer, zumal sich auch die Bedarfe der nachrückenden Generationen deutlich ändern. Hierauf ist die Versicherungswirtschaft bisher nicht ausreichend vorbereitet.

Die etablierten Unternehmen benötigen neue Konzepte für die flexible Risikoabsicherung ihrer Kunden bis ins hohe Alter und ungenutzte Neugeschäftschancen im Alterssegment 60+. Zum Brennpunkt des Wettbewerbs wird das Abwerbengeschäft um bestehende Verträge, das durch die Digitalisierung zusätzlich verschärft wird und in dem Versicherer ihre Position mit neuen Instrumenten behaupten müssen. Wer es schafft, gewachsene und werthaltige Bestände als Asset im Vertrieb und in der Versicherungstechnik einzusetzen, verschafft sich bessere Preis- und Kostenpositionen im Neugeschäft. Um die nachrückende Generation als Neukunden zu gewinnen, müssen Versicherer mit anderen Wertpunkten als heute: mit passgenauen und digitalen Angebotsinnovationen „am Puls der Zeit“, integriert auf relevanten Plattformen und mit erlebbaren Mehrwerten in Service- und Schadenprozessen.

## **DIE NEUEN REGELN IN DER PLATTFORMÖKONOMIE**

Die Plattformökonomie hält nach dem Handel nun auch Einzug in den Versicherungsmarkt. Produkt- und Preisvergleiche für Endkunden und Makler sind heute schon Alltag. Daneben lassen sich Versicherungslösungen immer leichter in andere Angebote integrieren und von Anbietern außerhalb der Versicherungsbranche über neue Kanäle vertreiben. Bis 2030 werden Plattformen über 60 Prozent des gesamten Neugeschäfts im ungebundenen Vertrieb kontrollieren und den Versicherern neben Kundenkontakten auch originäres Geschäft entziehen.

Versicherer mit starken Eigenvertrieben werden zu kämpfen haben, um auch zukünftig als Risikopartner des Kunden erste Wahl zu bleiben. Für Versicherer mit einer Bank als Vertriebspartner bietet sich die perspektivische Chance, ihre Services als Teil eines umfassenden Finanzangebots in entstehende Financial-Home-Plattformen zu integrieren – allerdings in einem Wettlauf um weniger und größere Partner, wenn sich die Konsolidierung im Bankensektor fortsetzt. Wo Anbieter anderer Branchen Versicherung als eigenen Service integrieren, werden Versicherungsunternehmen teilweise obsolet, zum reinen Anbieter von Versicherungstechnik degradiert oder in alternative Dienstleistungsfelder gezwungen.

Dieser neue Wettbewerb, der kompromisslos und mit viel höherer Geschwindigkeit ausgetragen wird, wird auch neue Gewinner hervorbringen. Zusätzliche Geschäftsmöglichkeiten eröffnen sich für diejenigen Versicherer, die frühzeitig in neue Fähigkeiten investieren und erfolgreiche Ansätze aus anderen plattformdominierten Märkten adaptieren. InsurTechs, die sich heute schon erfolgreich über Plattformen positionieren, können dabei helfen.

## **DIE UNGEWISSE ZUKUNFT DER VORSORGESYSTEME**

Die Lebensversicherung bleibt weiterhin abhängig vom politischen Rahmen. Oliver Wyman geht in dieser Studie davon aus, dass der Staat mit weiteren Reformen noch stärker auf eine effektiv geförderte betriebliche Altersversorgung setzen wird. Ähnlich wie in anderen Ländern könnte ein „Auto-Enrolment“ den Grundstein für einen Schub bei Neuanlagen legen. Die entscheidende Frage für die Versicherungswirtschaft wird sein, welche Rolle sie in einem solchen System noch spielen kann. Bleiben Versicherungen die prädestinierten Anbieter? Oder entziehen branchenweite Versorgungswerke, Pensionsfonds oder sogar ein stark geförderter „Deutschlandfonds“ den Versicherern große Volumina und verdrängen sie im Extremfall ins reine Biometriegeschäft? Selbst im besten Fall für die Branche müssen sich die Lebensversicherer auf viel Gegenwind und einen harten Verdrängungswettbewerb einstellen. Dies gilt ebenso im Bereich der privaten Altersvor-

sorge, der – falls nicht zeitgleich ebenfalls staatlich gefördert – ein deutlicher Bedeutungsverlust bevorsteht.

In der Krankenversicherung bietet das traditionelle Kerngeschäft der Krankheitskostenvollversicherung insgesamt keine strukturelle Wachstumsperspektive mehr. Zukünftige Reformen sind auch hier nicht gänzlich auszuschließen, daher sollten die Versicherer grundsätzliche Richtungsentscheidungen treffen, wie sie einem fundamentalen Systemwechsel begegnen wollen. Ein Umsteuern des Geschäfts in neue Wachstumsfelder ist eine Option. So schafft der digitale Gesundheitsmarkt viele neue Möglichkeiten für die private Krankenzusatzversicherung. Den größten Innovationsschub erwartet Oliver Wyman in der betrieblichen Krankenversicherung, wo erste Versicherer beginnen, in die Mitgestaltung von betrieblichen Plattformen und skalierbaren Corporate-Benefits-Lösungen zu investieren.

\* \* \*

Alle prognostizierten Entwicklungen zeigen: Der Wind der Veränderung bläst der Branche entgegen und die Geschäftsmodelle, die lange erfolgreich waren, müssen sich deutlich verändern. Viele Wege führen dabei zum Ziel, aber selbst die beste Strategie scheitert, wenn ein eingeschlagener Kurs nicht in voller Konsequenz verfolgt wird. Technologie wird viele neue Entwicklungen, die heute schon sichtbar werden, nochmals deutlich beschleunigen. Gewinnen werden diejenigen Versicherer, die ihre digitalen Fähigkeiten am intelligentesten einsetzen, mit den richtigen Partnern kooperieren und am Arbeitsmarkt neue Talente gewinnen.

Erfolgreich Kurs Richtung 2030 zu nehmen heißt, diese Transformation mit allen organisatorischen und kulturellen Veränderungen aktiv zu gestalten.

# GEGENWIND FÜR DIE VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT



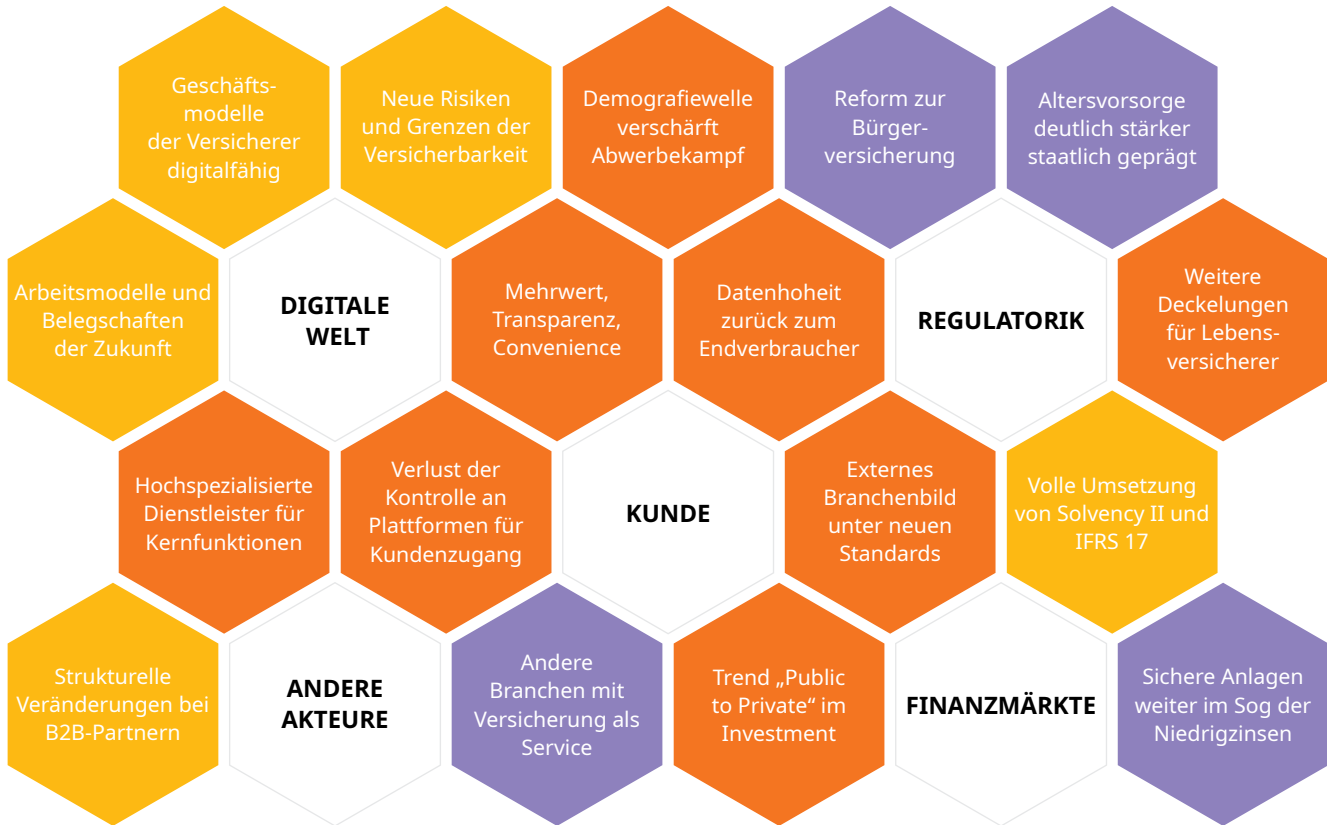
Die Versicherungswirtschaft verändert sich in den kommenden 10 Jahren wie nie zuvor. Die digitalen Technologien, der regulatorische Rahmen, die Finanzmärkte, andere Marktteilnehmer und im Zentrum des Geschehens der Kunde von morgen mit anderen und neuen Verhaltensweisen – alle diese Kräfte bewirken weiterhin eine hohe Veränderungsdynamik, für die Versicherungsunternehmen ihre Strategien auslegen müssen.

Oliver Wyman unterstellt in dieser Studie ein schwieriges, aber kein krisenhaftes Szenario für den Wirtschaftsstandort Deutschland bis 2030: Es gibt weiterhin wirtschaftliche und politische Spannungen zwischen großen Industrienationen sowie Krisenherde und Instabilitäten in einigen Regionen der Welt, aber keine

weltweite und lang andauernde Wirtschaftskrise. Die Folgen der Corona-Krise werden nach einer temporären Rezession dank wirksamer politischer Maßnahmen überwunden. Der Euro bleibt und Deutschland hat mehrheitsfähige Regierungen, die wichtige Reformen auf den Weg bringen können.

Innerhalb dieses Rahmens aber bläst der Wind der Versicherungswirtschaft kräftig ins Gesicht. Einige Entwicklungen sind bereits deutlich zu erkennen, ebenso die große Linie, wie die Unternehmen hierauf langfristig reagieren müssen. Auf andere und zum Teil weniger klare Entwicklungen gibt es hingegen noch keine Antworten. Möglich wären im Extrem sogar fundamentale Einschnitte in das Versicherungssystem.

# THEMENLANDKARTE: GEGENWIND FÜR DIE VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT BIS 2030



- Erkennbare Entwicklungen
- Entwicklungen ohne klare Antworten
- Fundamentale Einschnitte im Extrem



# DREI THEMENFELDER VON BESONDERER TRAGWEITE



## Die unterschätzte Wucht der Demografiewelle

Wer gewinnt im Abwerbekampf um Neukunden, wenn es in den Altersgruppen von 20-60 Jahren 4 Millionen weniger Menschen gibt?

Wie lassen sich Angebote und Betreuungsformate für die großen Kundenbestände in der Altersgruppe 60+ stärken?

Wo müssen sich Versicherer neu erfinden, um im Jahr 2030 als attraktiver und nachhaltiger Anbieter relevant zu bleiben?



## Die neuen Regeln in der Plattformökonomie

Wie reagieren, wenn Plattformen so mächtig werden, dass sie mehr als 60 Prozent des ungebundenen Vertriebs kontrollieren?

Wo entstehen neue Potenziale auf Plattformen und was müssen Versicherer tun, die zu den Gewinnern gehören möchten?

Wo ist ein Rettungspfad, wenn andere Industrien in großem Stil Versicherung als eigenen Service anbieten?



## Die ungewisse Zukunft der Vorsorgesysteme

Wie sehen neue, zukunftsfähige Wertversprechen und Angebote der Versicherer für die Alters- und Gesundheitsvorsorge aus?

Wohin ausweichen, wenn infolge staatlicher Eingriffe ganze Teilmärkte der heutigen Lebens- und Krankenversicherung wegbrechen?

Welche Versicherer spielen in solchen Szenarien überhaupt noch eine Rolle und was zeichnet diese aus?

# DIE UNTERSCHÄTZTE WUCHT DER DEMOGRAFIEWELLE



## WELCHE WELLE ROLLT AUF DIE VERSICHERER ZU?

Demografische Prozesse sind vergleichsweise träge und deshalb lassen sich die Entwicklungspfade in Bevölkerungsvorausrechnungen sehr umfassend und stetig vorhersagen. Dass zukünftig insbesondere die Systeme der sozialen Sicherung vor große Herausforderungen gestellt werden, ist seit Jahren ein mediales Dauerthema. Vielleicht ist genau diese Stetigkeit aber auch der Grund dafür, dass viele Marktteilnehmer die Wucht der Welle, die in den nächsten 10 Jahren unausweichlich und vorhersehbar auf Deutschland zurollt, herunterspielen oder unterschätzen.

Dabei sollten allein schon die nackten Zahlen alarmieren: Im Jahr 2030 wird die gesamte Babyboomer-Generation im Ruhestand sein und mehr als 3 Millionen zusätzliche Versicherungskunden in die Altersgruppe 60+ geschwemmt haben. Die klassischen Kernzielgruppen im Alter zwischen 20 und 60 Jahren schrumpfen bis dahin um mehr als 4 Millionen Menschen. Nie zuvor ist innerhalb eines Jahrzehnts eine derart große Verschiebung erfolgt.

Die Auswirkungen auf ihr Geschäft zu kompensieren wird eine immense Herausforderung für alle Versicherer, zumal sich auch die Bedarfe der nachrückenden Generationen deutlich ändern. Hierauf ist die Versicherungswirtschaft bislang nicht ausreichend vorbereitet.



**ALTERSGRUPPE**  
**20 – 40 JAHRE**  
Kampf um echte  
Neukunden

Spätestens mit 40 Jahren haben die meisten Menschen ein komplettes Versicherungsportfolio, aber vor allem der Einstieg wird sich verändern. Viele der klassischen ersten Berührungspunkte junger Leute mit eigenen Versicherungen funktionieren im Jahr 2030 nicht mehr, sei es die Versicherung des eigenen Autos, der angestammte Versicherungsvertreter der Eltern oder der klar vorgezeichnete Einstieg in das Berufsleben. Diese Generation ist aber nicht versicherungsresistent, wie man voreilig schließen könnte, sondern sie misst den Nutzen von Versicherungen an neuen Maßstäben. Innovative Vertriebsansätze und Leistungsangebote sind daher gefragt, um diese Kunden früh zu binden. Darüber hinaus zeigen die Entwicklungen der letzten Jahre, dass die heutigen Altersvorsorgeaufwendungen der jungen Kundengruppen deren wachsende Versorgungslücke im späteren Rentenalter nicht ausgleichen. Hier besteht Bedarf zur Kundensensibilisierung.



**ALTERSGRUPPE**  
**40 – 60 JAHRE**  
Brennpunkt  
Abwerbgeschäft

In dieser Altersgruppe wird auch künftig der Großteil der Versicherungsbeiträge geschrieben werden. Allerdings hat der typische Kunde seine großen Sachwerte schon umfassend versichert und optimiert diese Deckungen allenfalls. Gutverdienende Finanzanleger erzielen gerade in der Zeit ihrer höchsten Er-

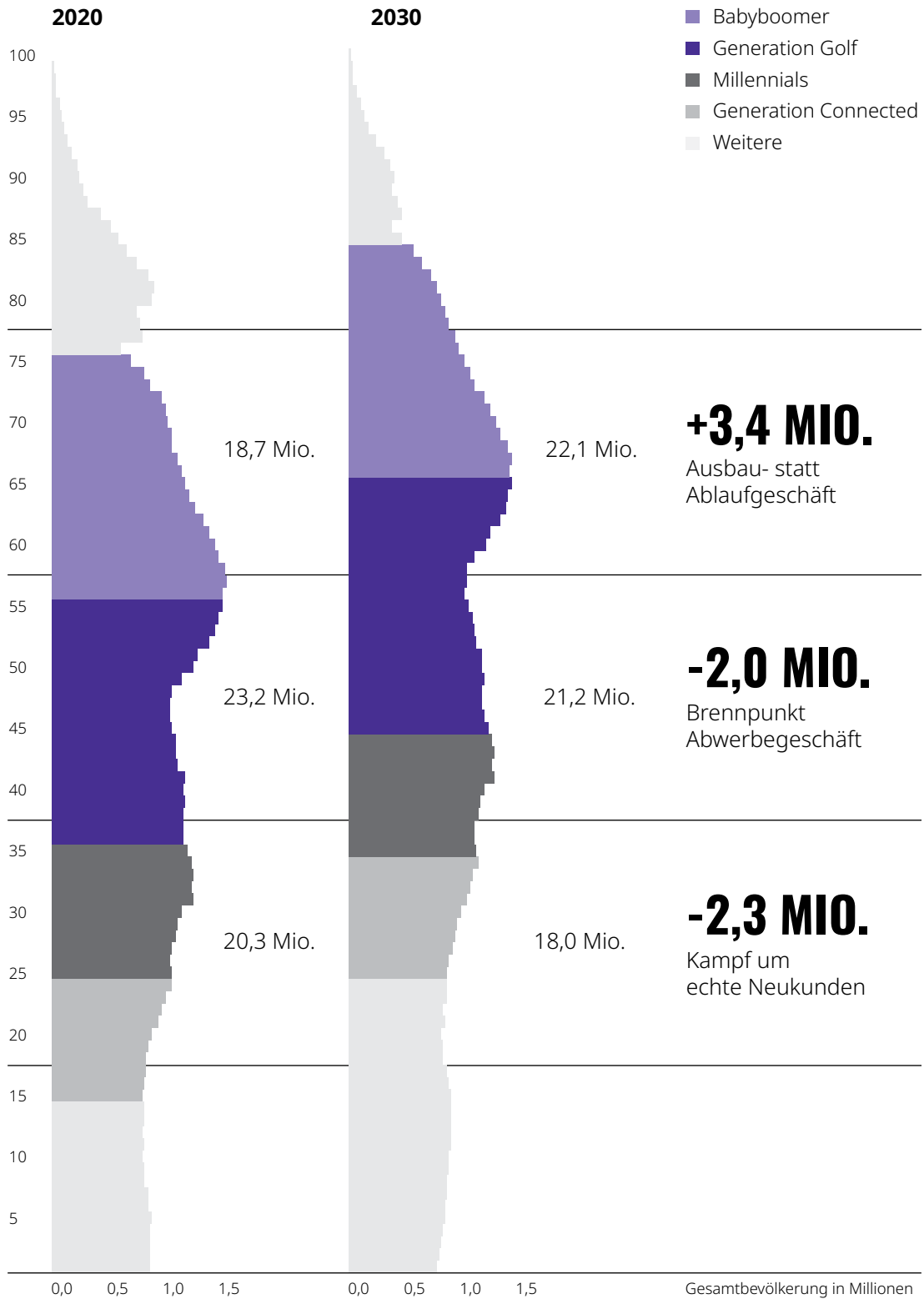
sparnisbildung mit Versicherungen nur geringe Renditen. Wer jetzt noch seine Arbeitskraft absichern oder sich privat krankenversichern will, scheitert häufig entweder an den Gesundheitsfragen oder an den nicht mehr bezahlbaren Beiträgen. Und das Thema Pflege ist bei vielen Kunden zumindest emotional noch weit entfernt. Neu- und Zusatzgeschäft ist für Versicherer allenfalls selektiv möglich. Bei den bestehenden Verträgen werden die Kunden durch die höhere Markttransparenz im Internet und auf neuen (Vergleichs-)Plattformen häufiger zum Wechsel animiert. Diese Gemengelage wird bis 2030 zum Brennpunkt des Wettbewerbs und zwingt die Versicherer in einen verschärften Abwerbekampf, in dem sie neue Fähigkeiten benötigen, um Marktanteile zu gewinnen.



**ALTERSGRUPPE**  
**60 – 80 JAHRE**  
Ausbau- statt  
Ablaufgeschäft

Mehr als 12 Milliarden Euro an Versicherungsbeiträgen werden die heute 50- bis 60-Jährigen bis zum Jahr 2030 in dieses Kundensegment tragen. Dieses Potenzial droht aber wegzubrechen, wenn die Versicherten spätestens beim Eintritt in den Ruhestand ihre Versicherungsumfänge reduzieren und angesparte Ablaufleistungen abrufen. Für die neuen großen Absicherungsthemen dieser Generation rund um den Aspekt „Sicher und gesund altern“ haben die Versicherer heute noch zu wenige Konzepte im Angebot. Klassischen Einmalanlagen für Renten- und Pflegeprodukte fehlt der Zuschnitt auf die individuelle Lebenssituation des Kunden. Der Auftrag an die Versicherungswirtschaft lautet, neue Absicherungskonzepte für die flexible Risikovorsorge bis ins hohe Alter zu entwickeln.

## BEVÖLKERUNGSSTRUKTUR 2020 UND 2030: DIE WUCHT DER WELLE



Quelle: Statistisches Bundesamt

## WIE KÖNNEN VERSICHERER DIE WELLE FÜR SICH NUTZEN?

Kann man sich einer Kraft nicht entgegenstellen, sollte man ihren Schwung nutzen. Und tatsächlich haben Versicherungsunternehmen Ansatzpunkte, die Demografiewelle für sich zu nutzen.



### Innovative Vertriebsansätze und Leistungsangebote zur frühen Neukundenbindung

Versicherung bleibt ein Low-Interest-Produkt, für das Neukunden auch in Zukunft aktiv sensibilisiert werden müssen, aber anders als heute: in neuen Zielgruppen, in entstehenden Ökosystemen und auf relevanten Plattformen, digital und datengetrieben, mit innovativen und passgenauen Produkten und mit überzeugenden Verkaufsargumenten „am Puls der Zeit“.

Die Neukunden von morgen suchen Transparenz, Convenience und individuellen Mehrwert. Diese Werte beeinflussen verstärkt auch Qualitäts- und Zufriedenheitsrankings sowie Weiterempfehlungen in digitalen Communities. Um hier zu punkten, benötigen Versicherer nicht nur überzeugende Produkte, sondern wirklich erlebbaren Kundenmehrwert, auch neue Leistungsangebote in der Schadenabwicklung (siehe Abbildung rechts nächste Seite).



### Neue Fähigkeiten im Abwerbekampf um Marktanteile

In der digitalen Welt und auf Plattformen werden Kunden, Vertriebe und Wettbewerber selbst kleine Unterschiede bei Produkten,

Preisen und Servicefähigkeiten viel schneller erkennen und zu ihrem Vorteil nutzen. Heute oft noch vorhandene Wechselbarrieren verschwinden. Um regelmäßig Spitzenplätze in Rankings zu belegen, müssen Anbieter neue und agile Fähigkeiten im Plattformumfeld aufbauen (s. a. Kapitel ‚Plattformökonomie‘). Diese werden auch klassischen Vertriebswegen zugutekommen, über die weiterhin komplexere Produkte und Produktpakete angeboten werden können, die durch den Wettbewerb nicht unmittelbar nachzubilden sind.

Weitere Vorteile im Abwerbekampf haben Versicherer, die gewachsene und werthaltige Bestände als Asset für bessere Preis- und Kostenpositionen einsetzen können. Im einfachen Breitengeschäft der meisten Schaden- und Unfallsparten und der Krankenzusatzversicherungen werden heute viele Möglichkeiten noch nicht voll ausgenutzt: intelligente Beitragsanpassungsprozesse in anderen Sparten als der Kraftfahrtversicherung, deren Nutzung zur Mehrjahreskalkulation für preisliche Spielräume im Neugeschäft und im Wettbewerbszyklus, die Auslastung freier Vertriebskapazitäten zu Grenzkostenpreisen sowie konsequentere Bestandssanierungen auf der anderen Seite.

Über die Versicherungstechnik hinaus gibt es weitere Ansatzpunkte für ein umfassendes „Inforce-Management“, auch um Kunden langfristig zu binden. Führend sind hier Lebensversicherer mit dedizierten Inforce-Einheiten.



### Neue Absicherungskonzepte für die flexible Vorsorge bis ins hohe Alter

Neue Lösungen für die Abfederung steigender Kosten und Risiken im Alter müssen über

flexible Beitrags-, Anrechnungs-, Auszahlungs- und Leistungspläne angeboten werden. Stabile Bestände sind hierfür eine wichtige Basis, denn erst mit starken Kollektiven werden solche Konzepte finanzierbar und ermöglichen spürbare Kostenentlastungen (Preissenkungen) für die Kunden. Ebenso sind Versicherer gefordert, Themen wie das Entsparen oder neue Wohnkonzepte im Alter durch neue Produkte abzudecken. Zukünftige Kundenbetreuungsansätze beinhalten darüber hinaus ein aktives Präventions- und Leistungsmanagement, um die Risikokosten zu steuern. Viele dieser zukünftig erforderlichen Lösungen werden Anknüpfungspunkte zu den heutigen Angeboten von Rückversicherern mit Appetit für Langlebigerisiken und von Experten für Leistungs- und Rehabilitationsmanagement aufweisen.

### **Verankerung des Generationenwandels in der eigenen Organisation**

Nachhaltige Versicherungsstrategien zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen bestimmen maßgeblich auch die Personalpolitik von Versicherern. Im Kampf um neue Talente müssen Versicherungsunternehmen sich im Arbeitsmarkt überzeugend positionieren und konsequent die dazu notwendigen Veränderungen in ihrer Organisation und Firmenkultur schaffen. Dazu gehören beispielsweise eine leistungsorientierte Umgebung mit ergebnisorientierter Führung, Perspektiven für Frauen in Führungspositionen, eine kundenorientierte und vernetzte Arbeitsweise sowie die kontinuierliche Innovation inner- und außerhalb des Kerngeschäfts.

Die Mission zur Transformation der Belegschaft lautet „digitale Befähigung mit einer ausgewogenen Interaktion zwischen Mensch und Technologie“, die auch auf die fundierten Markterfahrungen, Kunden- und Partnerbeziehungen der älteren Mitarbeiter baut.



## **Convenience: Schadenabwicklung im Jahr 2030**



**1** Kunde wird über den konkreten Schadenfall per Sensor und App informiert – betroffene Geräte lassen sich per App ausschalten.



**2** Kunde verwendet die App, um empfohlene Handwerker zu kontaktieren und bestellt Notfalldienst.



**3** Sensoren erkennen, ob reparierbar; Optionen werden angezeigt:  
A. „Wir lösen das für Sie.“  
B. „Sie regeln das selbst.“



**4** Bei Auswahl „Wir lösen das für Sie.“ übernimmt der Versicherer die Organisation – unterstützt durch das digital vernetzte Haus.



**5** Smart Lock identifiziert beauftragten Reparatur biometrisch und lässt ihn in das Haus oder die Wohnung des Kunden.



**6** Reparatur weiß, dass er von Kameras im Haus beobachtet wird und hat eingewilligt.

# DIE NEUEN REGELN IN DER PLATTFORMÖKONOMIE



## **PLATTFORMEN WERDEN IN DER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT SYSTEMRELEVANT**

Die Plattformökonomie hält Einzug in den Versicherungsmarkt. Längst etabliert sind Produkt- und Preisvergleicher für Endkunden und Makler für spezifische Produktkategorien. Plattformcharakter haben ebenso Maklerpools, die anderen Maklern ihre Verhandlungsmacht und Werkzeuge für den digitalen Vergleichs- und Abschlussprozess bereitstellen, sowie Tippgeber, die an Versicherer gezielt Kundenkontakte vermitteln. Aktuell entwickeln Banken digitale Bancassurance-Ansätze bis hin zu Financial-

Home-Plattformen mit mehreren Versicherungsanbietern, wie es in den letzten Jahren schon bei Fondsangeboten und der Immobilienfinanzierung der Fall war. Und auch an den Schnittstellen mit anderen Branchen entstehen breitere und digitale B2B2C-Ansätze. Entwicklungspotenzial im Firmengeschäft finden Versicherer im Umfeld von IT- und HR-Plattformen für Arbeitgeber, Corporate-Benefits-Lösungen und Belegschaftsgeschäft. Diese Entwicklung wird weitergehen: breitere Produktabdeckung, tiefere digitale Prozessintegration und Einflussnahme auf die Präsentation und Vergleichskriterien für Produkte.

Plattformen gewinnen an Marktmacht: Oliver Wyman prognostiziert, dass Plattformen bis 2030 in Summe über 60 Prozent des gesamten Neugeschäfts im ungebundenen Vertrieb kontrollieren. Im Privatkundengeschäft wird dieser Anteil sogar noch deutlich darüber liegen: bei über 90 Prozent in Kraftfahrt sowie knapp 80 Prozent bei Biometrieprodukten und Krankenzusatzversicherungen. Versicherer mit starken Eigenvertrieben werden zu kämpfen haben, um auch zukünftig als Risikopartner des Kunden erste Wahl zu bleiben. Gleichzeitig eröffnen sich zusätzliche, skalierbare Geschäftsmöglichkeiten für diejenigen, die in neue Ansätze und Fähigkeiten investieren, um im Plattformumfeld zu gewinnen:

### **1. NEUE SPIELREGELN**

Der Wettbewerb findet nicht mit, sondern auf der Plattform statt – mit kompromissloser Auslese nach Spitzenplätzen bei Produkten, Preisen und Prozessen.

### **2. POSITIONIERUNGSMANAGEMENT**

Versicherer müssen sowohl ihre Reputation, als auch ihre Produkt- und Preispositionierung im hochdynamischen Wettbewerb auf Plattformen aktiv und dynamisch steuern.

### **3. GESCHWINDIGKEIT GEWINNT**

„Täglich statt einmal im Quartal“ wird der neue Maßstab, um mit Produktanpassungen und Innovationen auf die Konkurrenz zu reagieren.

### **4. EHER B2B ALS B2C**

Führende Anbieter haben einen hochspezialisierten Vertriebsansatz, oft auch eine eigene Einheit und Marke als Plattform-Lieferant etabliert.

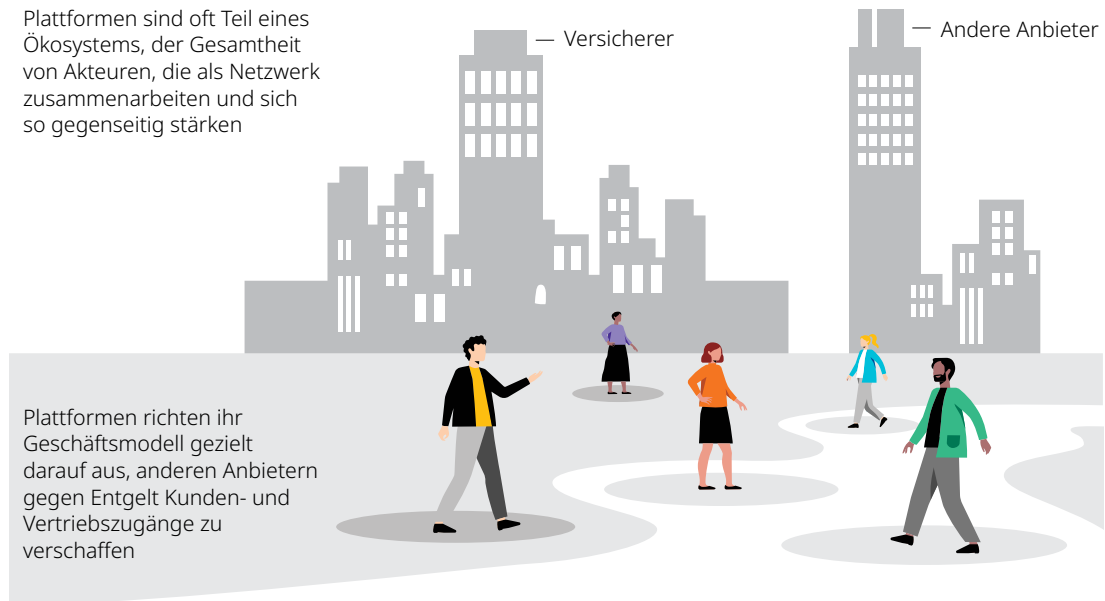
Versicherer können von erfolgreichen Ansätzen in anderen plattformdominierten Märkten lernen. Etwa im britischen Versicherungsmarkt, wo Anbieter mit überlegenen „Street-Pricing“-Fähigkeiten systematisch bessere Positionen und höhere Margen als ihre Wettbewerber erzielen. Wohin die Reise gehen kann, zeigt der Online-Handel. So hat sich beispielsweise Amazon – von vielen unbemerkt – vom Händler zur Plattform entwickelt, auf der heute knapp 60 Prozent des Online-Handelsvolumens durch Drittanbieter verkauft werden. Akteure, die die Regeln in der Plattformökonomie verstehen – darunter viele Neueinsteiger – gewinnen und nehmen traditionellen Anbietern Marktanteile ab.

InsurTechs können Versicherern helfen: bei der Entwicklung digitaler Versicherungsprodukte, mit steckerfertigen Adaptoren und Microservices für digitale Marktplätze oder mit neuen Datenmodellen für Cross-Selling und Underwriting. Einige der deutschen „Neocarrier“ (InsurTechs, die mit eigener Lizenz oder als Assekurateur Versicherungen anbieten) positionieren sich heute schon selbst erfolgreich über Plattformen, da sie die Spielregeln besser verstehen als viele traditionelle Versicherer.



## PLATTFORMEN GEWINNEN AN MARKTMACHT

Plattformen sind oft Teil eines Ökosystems, der Gesamtheit von Akteuren, die als Netzwerk zusammenarbeiten und sich so gegenseitig stärken



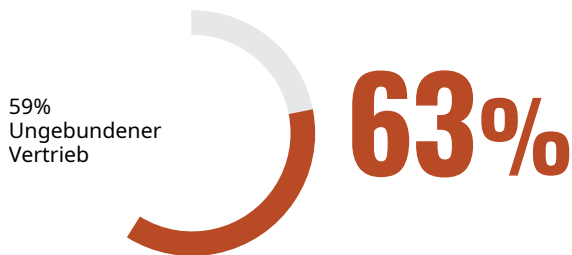
### Vertriebswegeanteile am jährlichen Neuzugang

Über alle Geschäftsfelder, nach Jahresbeitrag bzw. Äquivalent

2018

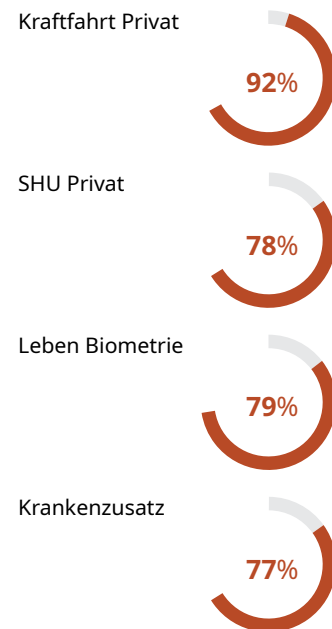


2030



■ Plattformen ■ Ungebundener Vertrieb ohne Plattformen

### Segmente mit größten Plattformanteilen 2030



Quelle: Oliver Wyman 2020

## FINANCIAL HOME – DIE DIGITALE ALLFINANZPLATTFORM DER ZUKUNFT?

Banken verfügen mit dem Online- und Multi-banking über eine Kundenschnittstelle, über die in Deutschland jährlich schätzungsweise fünf Milliarden Kundenkontakte stattfinden. Dies ist noch nicht das Ende der Möglichkeiten für digitale Plattformen. Die Vision und Ambition innovativer Banken ist das sogenannte Financial Home: eine Plattform, die sich um alle erdenklichen Kundenbelange rund um Finanzen kümmert: Multibanking, mobile Bezahlssysteme, ein digitaler Versicherungsordner sowie Angebote von Energieversorgern und weiteren Dienstleistern.

Das Potenzial für den Vertrieb ist riesengroß, wenn solche Plattformen für passgenaue Kundenansprachen zur aktuellen Lebenssituation und für individualisierte Versicherungsangebote genutzt werden. Dass dafür das Einverständnis der Kunden eingeholt werden muss, versteht sich von selbst. 67 Prozent der Kunden sind bereit dazu und würden ihre Daten für maßgeschneiderte Angebote offenlegen. Im Wettbewerb um die Kundengunst sind allerdings Banken aus aktueller Sicht am besten positioniert: Die Mehrzahl der Kunden würde ihre

### ZUSTIMMUNG DER KUNDEN ZUR AGGREGATION IHRER DATEN FÜR FINANZANGEBOTE

67%

... der Kunden würden ihre Daten für maßgeschneiderte Angebote offenlegen

59%

... würden bei ihrer Hausbank Produkte anderer Anbieter beziehen

Quelle: Oliver Wyman Digital Banking Survey

Finanzdaten ihrer Hausbank anvertrauen, aber nur in seltenen Fällen einem Versicherer, einem Online-Händler oder einem sozialen Netzwerk.

Versicherer haben drei Möglichkeiten, sich im Financial-Home-Umfeld zu positionieren:

**mit dem Aufbau** einer eigenen Financial-Home-Plattform inklusive der notwendigen Multibanking-Funktionalitäten,

**mit der Bereitstellung** einer digitalen Versicherungsplattform für einen Bankpartner oder Online-Marktplatz,

**als bester Produktgeber** (Preis, Leistung, Prozess) für andere, nicht-exklusive Financial-Home-Plattformen.

Klar ist: Ein Financial Home aufzubauen, erfordert viel Know-how und hohe Investitionen. Versicherer mit einer Bank als Vertriebspartner können und sollten ihre Services voll in das Online-Banking der Bank integrieren. Neben exklusiven Partnerschaften rücken im digitalen Bankenvertrieb auch "Open-Architecture"-Modelle ins Blickfeld, in denen die Bank als digitaler Makler oder Mehrfachagent Produkte mehrerer Versicherer anbietet – durchaus auch eine Chance für plattformversierte Versicherer, die bisher nicht im Bankenvertrieb aktiv sind. Eine der Schwierigkeiten hierbei:

Da Oliver Wyman bis 2030 insgesamt eine weitere deutliche Konsolidierung mit Strukturveränderungen im Bankensektor prognostiziert, treten Versicherer ein in einen Wettlauf um weniger und größere Bankenpartner, die selbst unter einem großen Veränderungsdruck stehen.

## **PLATTFORMEN WEITER GEDACHT: WERDEN VERSICHERUNGSUNTERNEHMEN BALD ÜBERFLÜSSIG?**

Was sind die Konsequenzen für den Versicherungssektor, wenn andere Branchen in großem Stil Versicherung als eigenen Service integrieren und große Beitragsvolumina selbst vereinnahmen? Versicherungsunternehmen werden dadurch nicht unmittelbar obsolet, aber sie werden aus einzelnen Produktfeldern gedrängt, auf Teilfunktionen im Hintergrund degradiert oder zur Flucht in Dienstleistungsfelder außerhalb ihres traditionellen Kerngeschäfts gezwungen. Schon eine Betrachtung ausgewählter Teilmärkte zeigt ein beachtliches Bedrohungspotenzial:

**Kraftfahrtversicherung:** Gemäß der Prognose von Oliver Wyman werden im Jahr 2030 rund 13 Milliarden Euro oder 55 Prozent des Beitragsvolumens über einflussreiche Plattformen oder exklusive Hersteller- und Händlerkooperationen laufen. Je nach Tiefe der Integration in zukünftige Mobilitätsökosysteme könnte die Rolle der Versicherer im ungünstigen Fall allein auf die obligatorische Haftpflichtdeckung beschränkt werden, wie heute schon bei großen Flotten. Oder auf die reine Rolle des versicherungstechnischen Bilanzierers für Plattformen und deren digitale Dienstleister. Die führenden Versicherer stärken daher präventiv bereits heute ihre Rolle in exklusiven Partnerschaften oder expandieren in vorgelagerte Felder wie den Autohandel.

**B2B2C-Produkte für Privatkunden:** Das Potenzial für B2B2C-fähige, klassische Hausrat-, Gebäude-, Haftpflicht- oder Rechtsschutzprodukte schätzt Oliver Wyman für das Jahr 2030 auf rund 2,5 Milliarden Euro ein. Das größere Potenzial mit rund 5,5 Milliarden Euro an Beitragseinnahmen haben „echte“ B2B2C-Produkte wie Schutzbrief-, Garantie- und weitere

Annexversicherungen. Diese können prinzipiell schon heute von versicherungsfremden Anbietern in ihre Servicepalette integriert werden, aber Versicherer verfügen häufig noch über die effizienteren Verwaltungs- und Schadenprozesse. Die weitere Skalierbarkeit wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Große etablierte Versicherer setzen deshalb auf global angelegte Partnermodelle, Spezialanbieter und InsurTechs operieren als White-Label-Produktfabriken.

**Captives von Großunternehmen:** In Europa platzieren Großunternehmen etwa 15 bis 20 Prozent ihrer zu versichernden Risiken in Captives und Teile davon weiter bei Rückversicherungen oder über alternative Risikotransferlösungen am Kapitalmarkt. In Deutschland entspräche dies unter Ceteris-paribus-Annahmen im Jahr 2030 bereits 3 bis 4 Milliarden Euro an potenziellen Beiträgen, die am Versicherungsprimärmarkt vorbeilaufen. Darüber hinaus ist in den letzten Jahren die Anzahl der Captives, die auch Risikodeckungen für Dritte übernehmen, rasant gestiegen – ein Trend, der sich fortsetzen dürfte. Um dennoch zu partizipieren, setzen führende Industrieversicherer, aber auch die globalen Broker auf Dienstleistungsangebote für Captives und die Risikomanager in Unternehmen – wo möglich, auch losgelöst vom Versicherungsschutz und gegen gesondertes Entgelt. Neue Wege eröffnen der gezielte Einsatz und die Bereitstellung neuer Technologien für Risiko- und Schadenfrühwarnsysteme.

# DIE UNGEWISSE ZUKUNFT DER VORSORGESYSTEME



## **LEBENSVERSICHERUNG – WEITERHIN ABHÄNGIG VOM POLITISCHEN RAHMEN**

Weitere Reformen werden das Alterssicherungssystem in Deutschland zukunftssicher machen müssen. Über die Herausforderungen besteht weitgehend Einigkeit: die Demografiewelle, eine steigende Armutsrisikoquote insbesondere ab 2030, hohe zusätzliche Sparbedarfe bei den jüngeren Generationen, dies alles bei weiterhin niedrigen Zinsen. Nicht alle Neuerungen des Betriebsrentenstärkungsgesetzes zeigen bislang ihre volle Wirkung. Zudem haben nur etwa 50 Prozent der Beschäftigten eine betriebliche Altersversorgung und

die reine Beitragszusage findet noch keinen breiten Anklang.

Oliver Wyman geht daher davon aus, dass der Staat mit weiteren Reformen noch stärker auf eine effektiv geförderte betriebliche Altersversorgung setzen wird, damit sich diese für alle Arbeitnehmer und insbesondere Geringverdiener lohnt. Neue Förderungen durch das Betriebsrentenstärkungsgesetz haben bereits Wirkung im Neugeschäft gezeigt. Der letztlich entscheidende Faktor für eine flächendeckende Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung in Unternehmen ist – das zeigen die Vorsorgesysteme anderer Länder – ein staatlich verordnetes „Auto-Enrolment“.

Unter diesen Prämissen ist zu erwarten, dass sich die Bedeutung der Altersvorsorge-Säulen wie in anderen Ländern langfristig umkehrt: vom Verhältnis der Beiträge im Neugeschäft der privaten zur betrieblichen Altersversorgung von heute rund 75 zu 25 Prozent zu einer Relation von 30 zu 70.

Die entscheidende Frage für die Versicherungswirtschaft wird sein, welche Rolle sie in einem solchen System noch spielen kann. Bleiben Versicherungen die prädestinierten Anbieter? Oder entziehen branchenweite Versorgungswerke, Pensionsfonds oder sogar ein stark geförderter „Deutschlandfonds“ den Versicherern große Volumina? Dann könnte es – auch dies zeigen Beispiele aus anderen Ländern – so weit kommen, dass 70 bis 80 Prozent der gesamten Neuanlagen der betrieblichen Altersversorgung außerhalb des Versicherungssektors erfolgen. Im Extremfall würden Versicherer wie in Australien ins reine Biometriegeschäft verdrängt.

Selbst im besten Fall für die Branche werden die Karten in der betrieblichen Altersversorgung neu gemischt, und die Lebensversicherer müssen sich auf viel Gegenwind einstellen:

### **Verdrängungswettbewerb und geringe Produktdifferenzierung**

Rahmenvereinbarungen mit hoher Einflussnahme der Sozialpartner nehmen den Anbietern die Produkthoheit.

### **Provisionsarmer Vertrieb**

Eine Reduktion der erlaubten Vertriebsvergütung zwingt Anbieter in den digital unterstützten Direktvertrieb oder den B2B-Vertrieb mit angestellten bAV-Spezialisten.

### **Plattformeffizienz als K.-o.-Kriterium**

Der enorme Druck zur Kostensenkung zwingt Anbieter in skalierbare, digitale

Plattformlösungen im betrieblichen Umfeld, wie sie heute bereits durch Anbieter wie xbAV, ePension oder eVorsorge entstehen.

### **Asset Management als neues, umkämpftes Umsatzfeld**

Vor allem große Versicherer haben historische Know-how-Vorteile, die aber ohne Kapitalmarktgarantien schwinden.

Der privaten Altersvorsorge – falls nicht zeitgleich ebenfalls staatlich gefördert – steht ein deutlicher Bedeutungsverlust bevor. Anbieter mit echten Alleinstellungsprofilen haben dann die besten Chancen, etwa:

- Anbieter mit dem nachhaltigsten Renditeversprechen bei Sparprodukten – beispielsweise unterlegt mit Private Market Investments
- Innovationsführer bei Lösungen für die Altersgruppe 60+ mit flexiblen Beitrags-, Anrechnungs- und Leistungsplänen, neuen Konzepten für das Entsparen und einem hochprofessionellen Leistungsmanagement
- Beste Produktlieferanten auf Financial-Home-Plattformen
- Spezialisten für Biometrieprodukte, die mithilfe neuer Daten und Künstlicher Intelligenz maßgeschneiderte Produkte für schwer versicherbare Risikogruppen, etwa Diabetiker oder Transplantationspatienten, anbieten können

Alle Lebensversicherer müssen ihre Geschäftsmodelle fundamental neu ausrichten – eine sehr große, aber nicht unlösbare Aufgabe. Für viele wird der Verkauf oder die Ausgliederung von Teilbeständen im Run-off die einzige Möglichkeit sein, sich die hierfür notwendige Flexibilität zu schaffen.

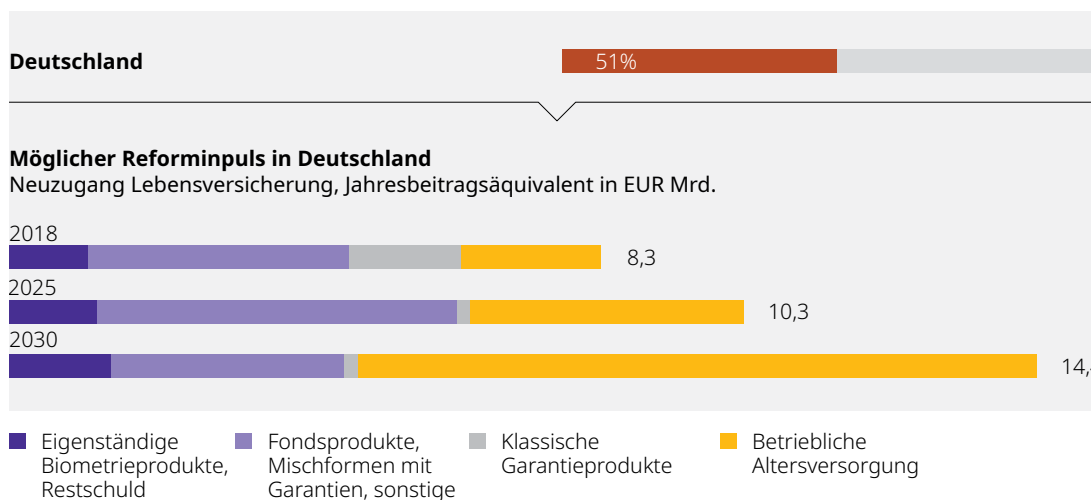
## LÄNDERSPEZIFISCHE MODELLE BETRIEBLICHER ALTERSVERSORGUNG

### Durchdringungsrate betrieblicher Altersversorgung

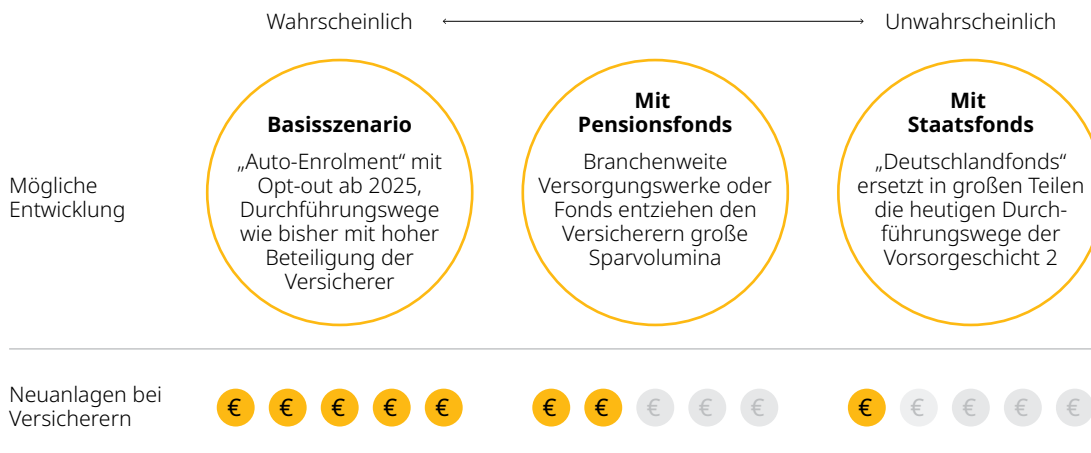
#### „Auto-Enrolment“ ohne Opt-out



#### „Auto-Enrolment“ mit Opt-out



## DREI DENKBARE ZUKUNFTSSZENARIEN



Quelle: Oliver Wyman 2020

## KRANKENVERSICHERUNG – TRADITIONELLES KERNGESCHÄFT OHNE WACHSTUMSPERSPEKTIVE

In der Krankenversicherung glauben viele Marktteilnehmer an den Fortbestand des heutigen zweigliedrigen Systems aus gesetzlicher (GKV) und privater Krankenversicherung (PKV). In diesem Basisszenario prognostiziert Oliver Wyman, dass die Beitragseinnahmen der privaten Krankenversicherer von rund 40 Milliarden Euro im Jahr 2018 bis 2030 auf rund 59 Milliarden Euro steigen werden. Jedes Segment hat seine eigene Dynamik:

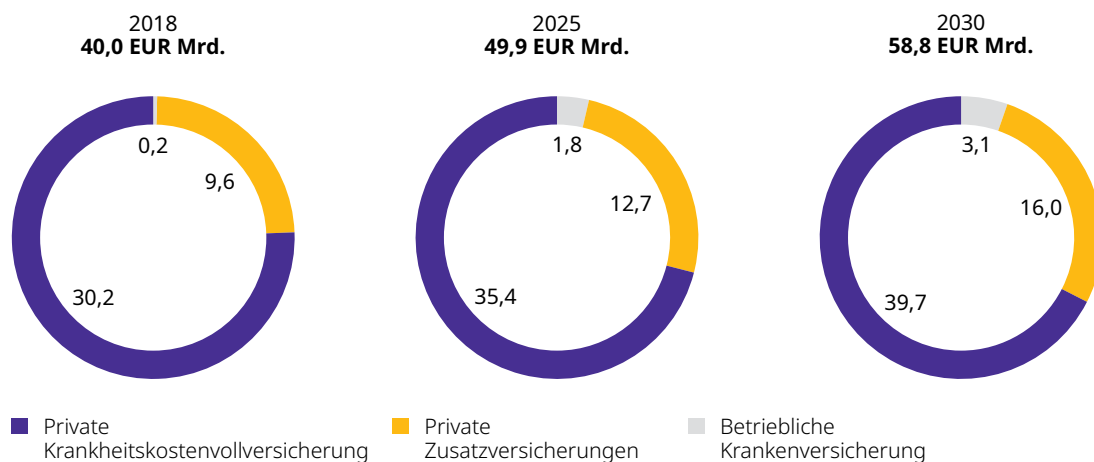
**Der Markt der privaten Krankheitskostenvollversicherung ist gesättigt.** Weiteres Beitragswachstum resultiert in erster Linie aus Anpassungen der Beiträge an die steigenden Leistungsausgaben. Weiter moderat wachsen dürfte der Kundenbestand der Beihilfeberechtigten, auch wenn inzwischen weitere Bundesländer über eine Adaption des „Hamburger Modells“ nachdenken, das Beamten auch bei freiwilliger Mitgliedschaft in der GKV Beihilfen gewährt. Der Kunden- und Vertriebszugang ist und bleibt hier der entscheidende Wett-

bewerbsfaktor. Markenstarke Versicherer mit spezialisierten Vertrieben und Vertrauensleuten decken heute mehr als die Hälfte des Beihilfemarktes ab.

**Bei den privaten Zusatzversicherungen besteht ein attraktives Wachstumspotenzial.** Der digitale Gesundheitsmarkt schafft neue Ansprache- und Kooperationsmöglichkeiten rund um Lifestyle-Themen, die Verbraucher für Aufwertungen der PKV- und der GKV-Basisleistungen sensibilisieren. Je mehr Leistungseinschränkungen in der GKV drohen, damit das System finanzierbar bleibt, desto größer der mögliche Boom bei den Zusatzversicherungen. In diesem Segment mit vielen Verträgen, kleinen Stückbeiträgen, kurzen Laufzeiten und hohen Stornoraten erfolgreich zu sein, erfordert andere Abläufe und Systeme sowie eine andere Kultur als in der Vollversicherung.

**Den größten Innovationsschub erwartet Oliver Wyman in der betrieblichen Krankenversicherung.** Heute so gut wie nicht erschlossen, bietet sie zukünftig Arbeitgebern Wettbewerbsvorteile im Kampf um Talente und lässt sich mit Leistungen des betriebli-

### BASISSZENARIO: FORTBESTAND DER HEUTIGEN PRIVATEN KRANKENVERSICHERUNG



Quelle: Oliver Wyman 2020

chen Gesundheitsmanagements kombinieren. Arbeitnehmer profitieren darüber hinaus von steuerlichen Begünstigungen wie der Behandlung der betrieblichen Krankenversicherung als Sachlohn oder der Übertragbarkeit auf Fami-

lienangehörige. Innovative Versicherer beginnen, in den Aufbau und die Mitgestaltung von betrieblichen Plattformen zu investieren, beispielsweise in Kooperationen mit Start-up-Anbietern von integrierten HR-Lösungen.

## DROHSZENARIO BÜRGERVERSICHERUNG

Wie die anhaltenden politischen Diskussionen zeigen, ist der Fortbestand des heutigen zweigliedrigen Krankenversicherungssystems nicht gesichert. Private Krankenversicherer sollten daher auch grundsätzliche Richtungsentscheidungen treffen, wie sie einem fundamentalen Systemwechsel begegnen wollen, der durch die Einführung einer Bürgerversicherung erfolgen würde. Mit einer Flucht nach vorne, dem Umsteuern des Geschäfts in neue Wachstumsfelder oder bewusstem Abwarten und Setzen auf bewährte Stärke.

	STRATEGIE	HERAUSFORDERUNGEN
<p><b>FLUCHT NACH VORNE</b></p> <p><i>“Durch eine Reform von innen heraus machen wir eine Bürgerversicherung obsolet.”</i></p>	<p>Proaktive Behebung heutiger Konstruktionsfehler der privaten Krankheitskostenvollversicherung</p> <p>Verbesserung der Wechselmöglichkeiten mit voller Alterungsrückstellung</p> <p>Hinwirken auf Lösungen zur Angleichung der Gebührenrahmen in der Gebührenordnung für Ärzte</p>	<p>Nur als branchenweite Initiative zielführend</p> <p>Tiefgreifende Strukturänderung</p> <p>Gefahr der Qualitätseinbuße</p> <p>Abwerbekampf um Bestände</p>
<p><b>UMSTEUERN IN NEUE WACHSTUMSFELDER</b></p> <p><i>“Wir bereiten uns auf die unvermeidliche Erosion/Abschaffung der privaten Vollversicherung vor.”</i></p>	<p>Investitionen primär in private und betriebliche Zusatzversicherungen</p> <p>Aufbau neuer Kooperationen und skalierbarer IT/Prozesse</p> <p>Innovationen bei digitalen Gesundheitsservices inkl. betrieblichem Gesundheitsmanagement</p> <p>Flankierende Maßnahmen zur Bestandssicherung in der Vollversicherung</p>	<p>Andere Abläufe, Strukturen und Kultur für kleinteiliges Volumengeschäft</p> <p>Beitragsabrieb in der Vollversicherung u. U. nicht voll kompensierbar</p>
<p><b>ABWARTEN UND SETZEN AUF BEWÄHRTE STÄRKE</b></p> <p><i>“Eine Reform ist ungewiss und selbst wenn sie kommt, haben wir den längsten Atem.”</i></p>	<p>Weiterhin hohe Investitionen in eigene Vorteilspositionierung in der Vollversicherung</p> <p>Übernahme von Marktanteilen desinvestierender Unternehmen</p> <p>Vertriebs- und Produktoffensive „Rundum-Gesundheitspartner“</p> <p>Aufbau von Wechselbarrieren für Szenario „Bürgerversicherung“</p>	<p>Stagnierender Markt</p> <p>Risiko eines Spiels auf Zeit</p> <p>Gefahr des Investitionsstaus in Feldern außerhalb der Vollversicherung</p>



# WAS BLEIBT ZU TUN?

## MIT KLAREM KURS RICHTUNG VERSICHERUNG 2030

Die Versicherungsbranche wird auch im Jahr 2030 ihren Beitrag zur volkswirtschaftlichen Wertschöpfung leisten – als Risikonehmer, als Existenzsicherer, als Kapitalanleger und als Arbeitgeber. Doch der Wind der Veränderung bläst der Branche ins Gesicht und die Geschäftsmodelle zur Erbringung dieser Kernfunktionen müssen sich deutlich verändern. Den wachsenden Veränderungsdruck nutzen die Versicherer heute schon proaktiv. Umfang und Intensität strategischer Initiativen und Projekte waren nie so groß wie heute. Die übergreifende und zentrale Herausforderung liegt darin, mit allen Einzelmaßnahmen einem klaren strategischen Kurs zu folgen, der auf die nachhaltigen Erfolgsaussichten gerichtet ist.

Viele Wege führen zum Ziel, aber selbst die beste Strategie scheitert, wenn ein eingeschlagener Kurs nicht in voller Konsequenz verfolgt wird. Wer Veränderungen bewirken will, muss sehr sorgfältig Schwerpunkte setzen und im Detail verstehen, was die entscheidenden Faktoren und Fähigkeiten sind, um sich erfolgreich und gewinnbringend zu positionieren. Strenger als heute werden sich die Versicherer

in jedem Teilmarkt an den jeweiligen Gewinnermodellen messen müssen. In der digitalen Welt und auf Plattformen werden Kunden, Vertriebe und Wettbewerber auch kleine Unterschiede bei Produkten, Preisen und Servicefähigkeiten viel schneller erkennen und zu ihrem Vorteil nutzen.

Technologie wird viele neue Entwicklungen, die heute schon sichtbar werden, nochmals deutlich beschleunigen. Gewinnen werden diejenigen, die ihre digitalen Fähigkeiten am intelligentesten zur Wertsteigerung einsetzen und mit den richtigen Partnern kooperieren. Als Organisationen müssen Versicherungsunternehmen dafür agil sein, sich anpassen und am Arbeitsmarkt neue Talente gewinnen. Sicher werden sich die Arbeitsmodelle sowie die gesamte zukünftige Personalpolitik und der Mitarbeiterbedarf in der Versicherungswirtschaft in den kommenden 10 Jahren deutlich verändern. Den Kurs auf Erfolg ausrichten heißt, auch diese Transformation mit allen organisatorischen und kulturellen Veränderungen aktiv zu gestalten.

## **AUTOREN**

### **Dr.-Ing. Dietmar Kottmann**

Partner

Dietmar.Kottmann@oliverwyman.com

### **Rouget Pletziger**

Principal

Rouget.Pletziger@oliverwyman.com

## **WEITERE ANSPRECHPARTNER**

### **Dr. Astrid Jäkel**

Partnerin

Astrid.Jaekel@oliverwyman.com

### **Dr. Ferdinand Graf Wolff Metternich**

Senior Advisor

Ferdinand.Metternich@oliverwyman.com

### **Markus Streiner**

Partner

Markus.Streiner@oliverwyman.com

### **Stefan Wojahn**

Partner

Stefan.Wojahn@oliverwyman.com

Oliver Wyman ist eine führende internationale Managementberatung. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement, Organisationsberatung und Führungskräfteentwicklung.

Für weitere Informationen besuchen Sie unsere Website [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de) oder kontaktieren Sie uns unter: [info-FS@oliverwyman.com](mailto:info-FS@oliverwyman.com).

Deutschland, Österreich, Schweiz  
+49 69 971 730

EMEA  
+44 20 7333 8333

Amerika  
+1 212 541 8100

Asien und Australien  
+65 6510 9700

Copyright © 2020 Oliver Wyman

Alle Rechte vorbehalten. Weder die vorliegende Studie noch Kopien oder Teile davon dürfen in Rechtsordnungen verbreitet werden, in denen die Verbreitung von Gesetzes wegen beschränkt ist. Personen, die in den Besitz dieser Studie gelangen, sollten sich über besagte Einschränkungen informieren und selbige einhalten. Der vorliegende Bericht darf ohne die schriftliche Genehmigung von Oliver Wyman weder ganz noch teilweise vervielfältigt oder weiter verbreitet werden. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Handlungen Dritter in diesem Zusammenhang.

Der vorliegende Bericht stellt weder eine Empfehlung, ein Angebot noch eine Aufforderung zum Kauf oder Verkauf der eventuell hierin genannten Wertpapiere dar. Eine dahingehende Auslegung darf nicht erfolgen. Zudem sollten weder dieser Bericht noch Teile hieraus die Grundlage eines Vertrags oder einer sonstigen beliebigen Verpflichtung darstellen noch sollten derartige vertragliche Verpflichtung im Vertrauen auf diesen Bericht eingegangen werden. Des Weiteren darf der vorliegende Bericht nicht als Empfehlung zum Kauf von oder zur Verfügung über bestimmte Investitionen oder als Aufforderung oder Veranlassung zur Beteiligung an Investitionsaktivitäten betrachtet werden.

Die Informationen, die in diesem Bericht enthalten sind oder auf denen der Bericht basiert, wurden von Quellen bezogen, die Oliver Wyman für zuverlässig und korrekt hält. Es hat jedoch keine unabhängige Überprüfung der Richtigkeit oder Vollständigkeit der von Dritten erhaltenen Informationen stattgefunden noch wurden dahingehende, ausdrückliche oder konkludente Zusicherungen und Gewährleistungen abgegeben. Die Informationen und Schlussfolgerungen werden zum Zeitpunkt des vorliegenden Berichts bereitgestellt und können ohne vorherige Benachrichtigung verändert werden. Oliver Wyman übernimmt keine Verpflichtung zu einer, durch neue Informationen, zukünftige Ereignisse oder auf sonstige Weise bedingten Aktualisierung oder Überarbeitung der hierin enthaltenen Informationen oder Schlussfolgerungen. Die in diesem Bericht bereitgestellten Informationen und Schlussfolgerungen berücksichtigen nicht die individuellen Umstände der jeweiligen Personen; sie dürfen nicht als konkrete Empfehlung zu einer Investitionsentscheidung verstanden werden und stellen keine angemessen ausreichende Grundlage für das Treffen einer Investitionsentscheidung dar. Oliver Wyman übernimmt keinerlei Haftung für Verluste in Zusammenhang mit Handlungen, die aufgrund von Informationen oder Schlussfolgerungen, die in diesem Bericht, oder in den darin zitierten Berichten oder Quellen enthalten sind, unternommen oder unterlassen werden. Oliver Wyman übernimmt selbst dann keine Haftung für mittelbare und Folgeschäden oder vergleichbare Schäden, wenn ihm die Möglichkeit derartiger Schäden bekannt war.

Durch Annahme des vorliegenden Berichts erklären Sie sich mit der Bindungswirkung der vorstehenden Einschränkungen einverstanden.