



# DIE ZUKUNFT VON INSURTECH IN DEUTSCHLAND

## DER INSURTECH-RADAR 2019



**LIEBE LESERINNEN UND LESER,** es ist so weit: Unser neuer InsurTech-Radar zum deutschen Markt liegt vor. Nach Mitte 2016 und Ende 2017 ist er die dritte Ausgabe des Radars, die sich mit den Start-ups in der deutschen Versicherungsbranche beschäftigt. Wir haben eine Vielzahl von Gesprächen mit Gründern, Investoren und Versicherern geführt und unseren Blick auf den Markt weiter geschärft. Unvoreingenommen, systematisch und ausführlich berichten wir auch dieses Mal über die Entwicklungen in der deutschen InsurTech-Szene.

Das Leben eines Start-ups ist bisweilen dynamisch. So verwundert es nicht, dass auch der InsurTech-Markt stark in Bewegung ist. Die Anzahl der Gründungen im InsurTech-Bereich hat seit 2017 weiter zugenommen. Wir zählen aktuell 134 InsurTechs auf dem deutschen Markt. Einerseits ist der Gründungsboom der ersten Jahre deutlich abgeflacht. Dies sehen wir als klares Indiz für eine zunehmende Reife des Marktes. Andererseits zeichnet sich auch ab, dass manche InsurTech-Geschäftsmodelle das Zeug zur Erfolgsgeschichte haben.

War das Thema InsurTech zum Zeitpunkt der ersten Veröffentlichung des InsurTech-Radars 2016 noch eher ein Geheimtipp und wurde vom FinTech-Hype überlagert, sind die Namen von Start-ups im Versicherungsumfeld mittlerweile in aller Munde. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie hat eine eigene Digital-Hub-Initiative lanciert; InsurTech ist eines der geförderten Themen. Berlin bleibt zwar die Start-up-Metropole Deutschlands, aber Köln und München haben sich ebenfalls dank de:hubs, InsurLab und InsurTech Hub Munich als wichtige Cluster und Anlaufstellen für Gründer etabliert; Frankfurt holt mittlerweile auf, das TechQuartier-Team hat sich neben FinTech nun auch InsurTech auf die Fahnen geschrieben.

Fast alle InsurTechs auf unserem Radar sind im Kooperationsmodus und stehen im regen Austausch mit der etablierten Versicherungswirtschaft. Die Mitglieder der Gründerszene kennen sich untereinander gut, einige der „etablierten“ InsurTechs genießen – auch ohne erfolgten Exit – mittlerweile einen gewissen Heldenstatus bei den jüngeren Gründern. Die Höhe der Finanzierungsrunde zählt dabei bislang als Maß für den Erfolg. Das kann man durchaus kritisch sehen.

Die Anzahl an InsurTech-Initiativen, -Veranstaltungen, -Konferenzen und Influencer-Rankings hat in einem Maße zugenommen, dass es schwerfällt, den Überblick zu behalten. Das Thema InsurTech ist im Konferenz-Mainstream angekommen.

Sind die InsurTechs selbst schon Teil des Establishments geworden? War es das mit den „jungen Wilden“, die die Disruption der Versicherungsbranche anstrebten? Wir meinen nein, die Entwicklung bleibt spannend.

Behalten Sie den Überblick, navigieren Sie weiterhin mit unserem Radar!

Ihre



Dr. Dietmar Kottmann



Dr. Nikolai Dördrechter

Dr. Dietmar Kottmann  
Partner im Versicherungsbereich  
Oliver Wyman

Dr. Nikolai Dördrechter  
InsurTech-Experte

# MANAGEMENT SUMMARY

## TRENDS *und* VERÄNDERUNGEN

- Die Anzahl InsurTechs nimmt weiter zu, der Gründungsboom jedoch flacht aufgrund von Exits, Marktaustritten und Pivotierungen ab
- Die Neocarrier sind im Aufwind, das Rennen zwischen Full-Stack Carriern und Assekuradeuren ist aber noch offen
- Digitale Vertriebsplattformen gewinnen an Marktmacht und sind auf dem Weg zur Systemrelevanz
- Der erste nennenswerte Markteintritt eines großen, international bekannten InsurTechs bahnte sich an. Und so kam es im Juni 2019 dann auch – Lemonade ist da
- Die Radarsegmente „Angebot“, „Vertrieb“ und „Betrieb“ sind mittlerweile ausgewogener abgedeckt, einige Geschäftsmodell-Kategorien sind jedoch nur schwach besetzt
- Die InsurTech-Branche ist flächendeckend im Kooperationsmodus
- Wir beobachten erfolgreiche Scale-ups im Markt, deren Geschäftsmodelle Traktion bekommen haben
- Internationales Geld fungiert als Wachstumstreiber, die Finanzierungsbedingungen für InsurTechs in Deutschland haben sich dadurch deutlich verbessert
- Alternative Finanzierungsformen bleiben kaum genutzt. Initial Coin Offerings (ICO) sind nahezu verschwunden, Finanzierungen über Security Token Offerings (STO) müssen ihr Potenzial noch unter Beweis stellen

# FAZIT *und* AUSBLICK

---

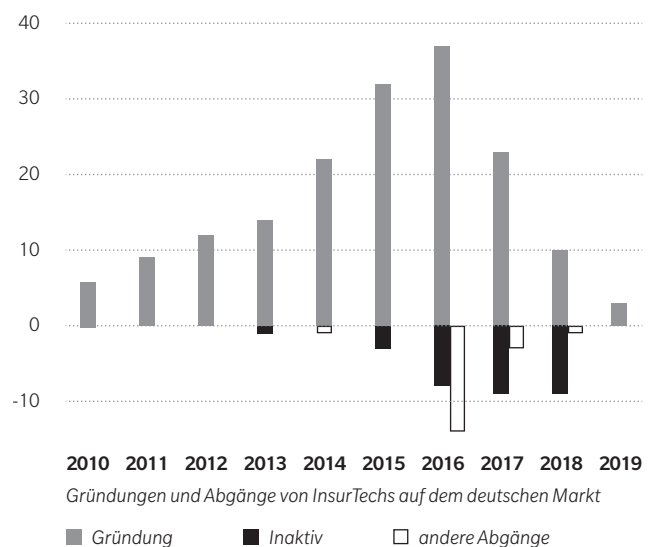
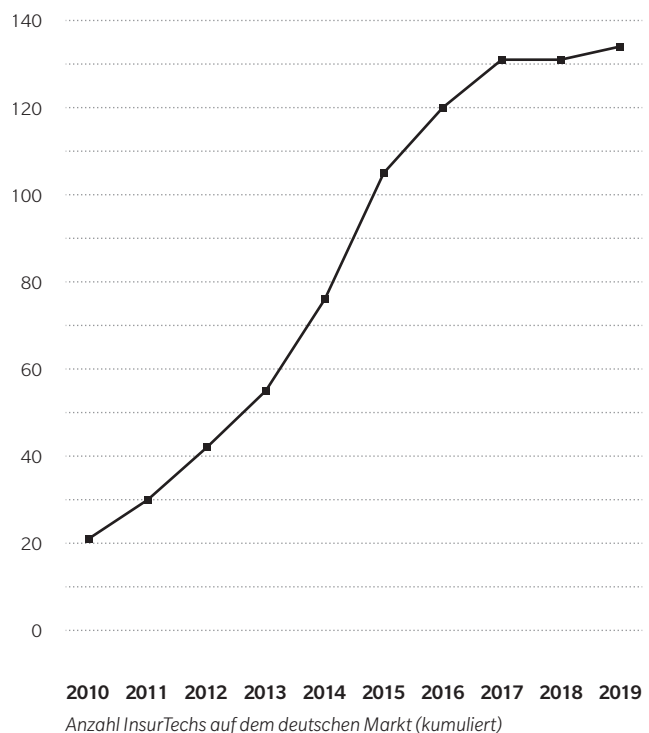
- Branche ist erwachsener geworden und arbeitet an den relevanten Themen
- Blitz-Scaling-Modelle müssen noch zeigen, ob sie nachhaltig erfolgreich sein können
- Versicherer müssen Vertrieb neu erfinden, InsurTechs helfen dabei
- Neocarrier reüssieren, auch mit innovativen Digitalangeboten
- Markterfolg des Modells Finanzpartner zeigt sich – jetzt wirklich
- Underwriting Start-ups werden kommen
- Neugründungen im Bereich Industrierversicherung bleiben die Ausnahme
- In den nächsten zwei bis drei Jahren könnte das erste InsurTech-Einhorn entstehen

# TRENDS *und* VERÄNDERUNGEN

Seit mehr als drei Jahren beobachten wir die InsurTech-Szene intensiv. Der Radar musste viele Veränderungen im Markt erfassen; dieses Kapitel fasst die relevanten Entwicklungen zusammen.

■ **GRÜNDUNGSBOOM FLACHT AB, EXITS UND MARKT-AUSTRITTE NEHMEN ZU** Nicht alle Geschäftsmodelle ließen sich erfolgreich umsetzen, anderen Start-ups hat die hohe Wettbewerbsintensität – vor allem bei den vertrieblichen Modellen – stark zugesetzt. So zählen wir seit dem letzten InsurTech-Radar insgesamt 30 inaktive oder insolvente InsurTechs sowie 16 Start-ups, die im Laufe der Zeit mit ihrem Geschäftsmodell aus dem Kernbereich Versicherung heraus pivotiert sind. Zudem hat es seit 2017 zwei Exits gegeben. Der größte und mit Abstand erfolgreichste Exit war der Verkauf von relayr, einem Industrial IoT-Start-up, an die Münchner Rück 2018. Darüber hinaus ist 1blick von der Hypoport-Gruppe übernommen worden.

Insgesamt sind Mitte 2019 auf dem deutschen Markt 134 InsurTechs aktiv. Die Zuwachsrate hat deutlich abgenommen, der Gründungsboom ist abgeflacht (Abb. 1 und 2).



■ **NEOCARRIER IM AUFWIND, RENNEN ZWISCHEN FULL-STACK CARRIERN UND ASSEKURADEUREN NOCH OFFEN** Schon 2017 hatten wir festgestellt, dass digitale Versicherer en vogue sind. Seither wurde eine ganze Reihe weiterer sogenannter Neocarrier gegründet, oft als Tochterunternehmen großer Versicherer. Gleichzeitig haben einige InsurTechs ihre Wertschöpfungstiefe erhöht und sich als Assekuradeure zu „Versicherern light“ entwickelt. Auch das ist ein Trend, der sich bereits seit längerer Zeit abzeichnet.

Aus Kundensicht spielt es oft keine Rolle, ob sich hinter einem InsurTech ein vollwertiger Carrier mit eigener (BaFin-)Lizenz oder „nur“ ein Assekuradeur mit umfassendem Serviceverständnis verbirgt. Daher ist hier das Rennen noch offen, jedenfalls so lange es sich um Standardversicherungsprodukte handelt, für die Risikoträger bereit sind, ihre Bilanzen zur Verfügung zu stellen. Je innovativer die Produkte, desto eher werden die Neocarrier mit Lizenz die Nase vorne haben. Da wir in den kommenden Jahren deutlich mehr digitale Produktinnovationen erwarten, könnten es Assekuradeure zukünftig deutlich schwerer haben.

■ **VERTRIEBSPLATTFORMEN AUF DEM WEG ZUR SYSTEMRELEVANZ** Eine sich abseits der breiten Wahrnehmung abspielende Entwicklung im Versicherungsvertrieb ist die Entstehung von digitalen Vertriebsplattformen. Sie bringen unterschiedliche Akteure im Vertriebsprozess zusammen und müssen nicht unbedingt auf Endkunden ausgerichtet sein. Da sie dann keine zu bewerbende Marke für Endkunden benötigen, sind sie auch oft weniger bekannt. Ihnen ist gemein, dass sie in ihren Bereichen auf einem sehr guten Weg sind, Systemrelevanz zu erreichen und latent eine Oligopolisierung des Marktes vorantreiben. Aber hier sind die InsurTechs nicht alleine: Die großen Anbieter von Maklersoftware – beispielsweise Acturis und Hypoport – versuchen, ihre Maklerverwaltungsprogramme (MVPs) cloud-fähig zu machen und um digitale Abschlussstrecken, Vergleichsrechner und sonstige Mehrwertdienste zu ergänzen. Zudem sind sie im Maklermarkt bereits bekannt und haben sehr gute Geschäftsbeziehungen zu Versicherern. Diesen Startvorteil durch überlegene Technologie zu übertrumpfen, wird nicht einfach werden.

Fest steht: Versicherer werden aus Effizienzgründen zukünftig sehr viel zurückhaltender sein, Einzelmakler – oder auch einzelne InsurTechs – an ihre Systeme anzubinden. Stattdessen werden es die Vertriebsplattformen sein, denen diese Rolle mehr und mehr zufällt. Es sind also die Versicherer selbst, die auf diesem Wege die Konzentration im Versicherungsvertrieb forcieren werden. Dabei können Akteure mit Marktmacht entstehen, die zusätzliche Vertriebskosten verursachen oder gar auf die Produktgestaltung Einfluss nehmen. Auch eine Konvergenz von Plattformen mit Pools ist nicht auszuschließen.

■ **AUSGEWOGENERE ABDECKUNG DER RADAR-SEGMENTE, EINIGE KATEGORIEN JEDOCH NUR SCHWACH BESETZT** Im Vergleich zu 2017 ist die Besetzung der drei Radar-Segmente „Angebot“, „Vertrieb“ und „Betrieb“ sehr viel ausgewogener geworden. Die Anzahl der InsurTechs im Radarsegment Angebot ist um rund 50 Prozent gewachsen; sie machen nun 29 Prozent aller Start-ups aus. Modelle im Segment Betrieb konnten ebenfalls leicht zulegen.

Verlierer im Vergleich sind Modelle im Segment Vertrieb, deren Anzahl leicht zurückgegangen ist und die nun nur noch 33 Prozent aller aktiven InsurTechs ausmachen. Bedenkt man, dass im ersten Radar 2016 noch fast zwei Drittel aller InsurTechs hier zu Hause waren, hat sich das Bild im Laufe der Zeit – durchaus vorhersehbar – stark gewandelt.

Schwach besetzt sind die vielversprechenden Kategorien „Neocarrier – digitale Produktinnovation“, „Von versichert zu geschützt“, „Lebensdigitalisierer“, „Angebot/Underwriting“ und „Bilanz/Investmentmanagement“. Aufgrund des hohen wirtschaftlichen Potenzials dieser Kategorien – mit der Ausnahme der Lebensdigitalisierer – erwarten wir aber, dass sich das zukünftig ändern wird.

# TRENDS *und* VERÄNDERUNGEN

## ■ MARKTEINTRITT IN DEUTSCHLAND VS. EXPANSION INS AUSLAND – BEIDES BISLANG SELTEN

Eine Welle an Markteintritten von InsurTechs aus anderen Ländern ließ sich bislang in Deutschland nicht feststellen. Die Unterschiedlichkeit der einzelnen Versicherungsmärkte hinsichtlich Sprache, Marktstruktur, Wettbewerbsumfeld und Kundenpräferenzen ist nicht zu unterschätzen. Der vermeintlich einfache Roll-out in ein anderes Land entpuppt sich bei genauerem Hinsehen oft als faktische Neuentwicklung.

Allerdings deuteten die steigende Anzahl ausländischer InsurTechs auf deutschen Branchenveranstaltungen und die vermehrt stattfindenden Sondierungsgespräche mit Versicherern als Indikatoren klar in eine Richtung: Der erste nennenswerte Markteintritt eines großen, international bekannten InsurTechs bahnte sich an. Und so kam es dann auch. Im Juni 2019 ist Lemonade mithilfe von Axa als Rückversicherer im deutschen Markt live gegangen. Die hohe Wettbewerbsintensität in Deutschland wird es ihnen allerdings nicht leicht machen.

Sind deutsche InsurTechs auf internationalem Expansionskurs? Die Antwort lautet klar: nein. Fast alle InsurTechs in Deutschland sind noch auf den Heimatmarkt fokussiert – oder haben Geschäftsmodelle, die sich nur schwer auf andere Versicherungsmärkte übertragen lassen. Das einzig wirklich international tätige deutsche InsurTech ist simplesurance. Nur bei den Ur-InsurTechs gibt es mehr erfolgreiche Auslandsexpansionen. Darüber hinaus wagten sich bisher nur einige wenige Start-ups zumindest punktuell in andere europäische Märkte (z. B. ACTINEO, KASKO, wefox) oder kündigten es konkret an (Getsafe, Gewerbeversicherung24 unter der neuen internationalen Marke Thinkurance). Diese InsurTechs sind, nicht überraschend, meist von uns als Scale-ups eingestuft worden.

## ■ KONFRONTATION VS. KOOPERATION – WAR DA MAL ETWAS?

Aus heutiger Sicht wirkt die Frage, ob ein InsurTech auf Kooperations- oder Konfrontationskurs mit der etablierten Versicherungswirtschaft ist, geradezu grotesk. Die punktuell beobachtbaren anfänglichen Anfeindungen und Kriegserklärungen sind einem flächendeckenden Kooperationswillen gewichen, von wenigen Ausnahmen wie Coya abgesehen. Wir erwarten jedoch auch bei diesen wenigen Ausnahmen, dass mehr und mehr Kooperationsmodelle Einzug halten werden.

Bei den InsurTechs hat längst die Erkenntnis Einzug gehalten, dass es in der komplexen Versicherungswirtschaft schwierig ist, ganz ohne Vertriebspartner, Produktgeber oder Risikoträger ein erfolgreiches Geschäftsmodell aufzubauen. Aus Gründersicht dauern diese Annäherungsprozesse zwar immer noch unerquicklich lange und sind oft mit einem asymmetrischen Know-how-Transfer an die Versicherer verbunden, aber sie werden in Kauf genommen. So haben sich in den letzten Jahren vor allem die Primär- und Rückversicherer sehr ausführlich mit InsurTechs ausgetauscht. In Folge treten Versicherer heute planmäßiger im Umgang mit InsurTechs auf und haben oft eine Meinung entwickelt, mit wem sie wo und wie kooperieren möchten. Insbesondere die Rückversicherer sind weltweit in der Szene aktiv, sowohl als Risikopartner als auch als Investoren.

## ■ ERFOLGREICHE SCALE-UPS UND DAS WARTEN AUF DAS ERSTE EINHORN

Mittlerweile kristallisieren sich einige Start-ups heraus, deren Geschäftsmodelle – manche auch erst nach einigen Anpassungen und Pivotierungen – nun Traction bekommen, die überdurchschnittlich stark in Deutschland wachsen und zum Teil auch schon eine veritable Größe erreicht haben. Sie treiben den Markt in ihren Geschäftsfeldern maßgeblich, ohne dabei notwendigerweise auf jeder InsurTech-Konferenz auf der Bühne zu stehen.

Im deutschen Markt zählen wir aktuell 20 dieser Scale-ups: ACTINEO, Adam Riese, CLARK, Coya, Deutsche Familienversicherung, ELEMENT, Finanzchef24, FINLEX, Friendsurance, FRIDAY, Getsafe, Gewerbeversicherung24/Thinkurance, Lemonade, Neodigital, nexible, ONE, simplesurance, sum.cumo, wefox und xbAV.

Im Kern beruht der Erfolg dieser InsurTechs auf strategischen Kooperationen mit etablierten Versicherern, Vertriebsorganisationen und – zunehmend – anderen InsurTechs. Ein Teil der Scale-up-Gruppe besteht aus InsurTech-Gründungen etablierter Versicherer, die etwas anderen Spielregeln folgen. Einige der Scale-ups, wie beispielsweise Coya und ELEMENT, haben in der Vergangenheit den Fokus auf die Entwicklung ihrer Plattform gelegt. Sie sind für uns wegen der Größe der Teams und des erhaltenen Finanzierungsvolumens Scale-ups, müssen das aber noch mit Markterfolg hinterlegen.



Ein Blick auf die Entwicklung anderer Branchen mit weiter fortgeschrittenem Digitalisierungsgrad zeigt aber auch: Scale-up zu sein reicht alleine nicht, um sich dauerhaft zu etablieren. Es ist nur ein erster wichtiger Schritt. Das Wachstum muss langfristig auf einer soliden wirtschaftlichen Basis stehen, sonst droht der Strömungsabriss, wenn die nächste Finanzierungsrunde nicht kommt.

Scale-ups, die über „Blitz-Scaling“ wachsen – worunter wir extremes, aber subventioniertes Wachstum unter Einsatz von Investorengeldern verstehen – können rasch Systemrelevanz bekommen und zu einem großen Erfolg werden, wie das Beispiel Uber zeigt. Es ist aber durchaus eine riskante Wette, die auch einige der deutschen InsurTechs eingehen. Da diese Wette nicht immer aufgeht, wie das Beispiel von Groupon zeigt, bleibt die Entwicklung genau zu beobachten.

Aber: Unter den aktuellen Scale-ups könnte auch das erste deutsche InsurTech-Einhorn sein, auf das alle warten, seit es N26 als erstes deutsches FinTech in den Bewertungsolymp geschafft hat.

#### ■ INTERNATIONALES GELD ALS WACHSTUMSTREIBER

Unsere 2017er Befragung von InsurTech-Gründern zeigte, dass die Finanzierungsmöglichkeiten in Deutschland – verglichen mit Großbritannien und den USA – als wesentlich schlechter eingeschätzt wurden. Das hat sich zwischenzeitlich deutlich geändert. Die 29-Millionen-Euro-Series-A-Finanzierungsrunde von ELEMENT Ende 2018 machte den Anfang. Es folgte 2019 eine 110-Millionen Euro-Finanzierungsrunde von wefox, die in zweierlei Hinsicht bemerkenswert ist: Sie zeigt, dass auch in der deutschen InsurTech-Szene Bewertungen von mehreren hundert Millionen Euro erreichbar sind. Das war vor einigen Jahren noch undenkbar. Ferner wurde die Runde mehrheitlich von ausländischen Investoren gestemmt, so wie es auch bei den letzten Finanzierungsrunden von simplesurance 2018 schon der Fall war. Sowohl wefox als auch FRIDAY waren im ersten Quartal 2019 mit ihren Finanzierungsrunden in den Top 5 weltweit dabei.

Industriennahe Investoren, wie der Ping An Global Voyager Fund, Rakuten oder SoftBank, verfügen über erheblich größere finanzielle Ressourcen als deutsche Investoren und schließen eine wachstumshemmende Finanzierungslücke. Auch die klassische Venture-Capital-Szene legt nach, wie das Beispiel von Accel Partners zeigt. Accel Partners hat unlängst angekündigt, einen neuen, mehr als 500 Millionen Euro schweren Venture-Capital-Fonds aufzulegen, der auch in Fin- und InsurTech-Start-ups in Deutschland investieren soll. Auch Rocket Internet will zukünftig sein Augenmerk stärker auf den InsurTech-Bereich richten und hat dazu eigens die Satzung geändert.

Mit anderen Worten: Internationale Investoren sind ein fester Bestandteil der Finanzierungsrunden deutscher InsurTechs geworden. Wir erwarten, dass sich dieser Trend fortsetzen wird.

#### ■ ICO ZUR FINANZIERUNG UNVERÄNDERT IRRELEVANT, STO IN DEN STARTLÖCHERN

Initial Coin Offerings (ICO) sind bei der Finanzierung von InsurTechs nach wie vor letztlich irrelevant. Das deckt sich mit dem allgemein am Markt beobachtbaren Trend. Wir haben zwar 2018 mit Etherisc das erste ICO eines deutschen InsurTech gesehen. Da die Finanzierungsrunde von Etherisc aber zu einem Zeitpunkt kam, als der generelle ICO-Hype bereits abgeflacht war und gleichzeitig einige Betrugsfälle bekannt wurden, erreichte sie wohl nicht den ursprünglichen Finanzierungsumfang. Am Krypto-Himmel zeichnet sich aber eine Alternative ab: Security Token Offerings (STO). STOs sind traditionellen Wertpapieren ähnlicher, was sowohl die Akzeptanz bei den Investoren als auch bei der Börsenaufsicht erhöhen dürfte. Das Berliner Start-up Bitbond hat 2019 virtuelle Schuldverschreibungen im Rahmen eines STO emittiert. Es wird sich zeigen, ob das auch ein Modell zur Finanzierung von InsurTechs werden kann. Bis jetzt jedenfalls beobachten wir bei den größeren InsurTechs eine deutliche Zurückhaltung gegenüber ICO oder STO. Einen „Run“ auf diese Art der Finanzierung erwarten wir nicht.

# RÜCKBLICK *auf* PROGNOSEN *aus 2017*

**Sind unsere Voraussagen für die letzten 18 Monate eingetroffen?** Die nachfolgende rückblickende Bestandsaufnahme der Prognosen des InsurTech-Radars 2017 zeigt, dass wir mit unseren Prognosen in 2017 nur teilweise richtig lagen.

**„Die 2017 favorisierten Geschäftsmodellkategorien werden bestenfalls stagnieren“**

2017 gab es vor allem im Geschäftsmodell der volldigitalen Full-Stack Carrier sehr viel Aktivität, deutlich mehr noch bei „Enabling Versicherungsvertriebe“. 18 Monate später stellen wir fest, dass wir mit unserer Prognose nur halb richtig lagen. Aus den 28 Enabling Versicherungsvertrieben sind heute 26 geworden – Stagnation trifft es also gut. In der im Radar 2019 neu definierten Kategorie der „Neocarrier“ jedoch zählen wir 27 Start-ups – inklusive solcher, die als Assekuradeure begannen. Auch wenn der Anstieg teilweise auf Umgruppierungen zurückzuführen ist, hat uns die Wucht der Entwicklung überrascht. Ermöglicht wurde sie vor allem durch ausländische Kapitalgeber und ein erhöhtes Engagement der Primär- und Sekundärversicherer.

**„Wer gewinnt die Oberhand als Finanzpartner? 2018 werden die Weichen gestellt“**

Insgesamt scheint es um die Finanzpartner-InsurTechs etwas ruhiger geworden zu sein. Das kann man durchaus als Indiz dafür werten, dass sich die InsurTechs schwertun, in dieser Geschäftsmodellkategorie aus eigener Kraft nachhaltig zu wachsen. Letztlich bleibt festzuhalten, dass es bislang kein Finanzpartner geschafft hat, das große wirtschaftliche Potenzial eines kombinierten Angebots tatsächlich zu erschließen.

Gewinner waren bisher Use Cases aus dem Bankassurance-Bereich, die – pragmatisch – teilweise als reine Überleitungsmodelle aufgesetzt sind und den InsurTechs viel Traffic beschert haben (siehe CLARK & N26 und 1822direkt). Dennoch wurden die Weichen 2018 noch nicht gestellt. Es ist abzuwarten, ob die Anfang 2018 angekündigte Deutsche-Bank-Friendsurance-Kooperation oder der 2019 gestartete und ebenfalls mit Friendsurance umgesetzte Versicherungsmanager der R+V für die Volks- und Raiffeisenbanken erfolgreich sein werden. Falls ja, werden die Banken die Gewinner sein.

**„Technologiegetriebene Geschäftsmodelle mit viel Potenzial werden auch in Deutschland hochgefahren“**

Wie erwartet haben sich einige neue und pivotierte InsurTechs den anspruchsvolleren Geschäftsmodellen und den Kernbereichen der Versicherung zugewandt. Machine Learning und künstliche Intelligenz finden ihre ersten Anwendungsfälle vor allem in den Bereichen „Antrag/Underwriting“, „Service/Administration“ und „Schaden“. Dieser Teil der Prognose hat sich also erfüllt.

Die Idee der Blockchain-Technologie hingegen hat, wie in vielen anderen Bereichen auch, nicht so richtig gezündet. Es gibt mittlerweile zwar schon eine Reihe von realisierten Pilotprojekten, teilweise auch mit guten Use Cases. Allerdings scheint der generelle Hype etwas verflogen zu sein.

**„Wachstumsfinanzierung wird zum Problem“**

Anders als prognostiziert hat sich das Finanzierungsklima für InsurTechs seit 2017 deutlich verbessert. Internationale Investoren haben einen festen Platz bei Finanzierungsrunden deutscher InsurTechs übernommen, Primär- und Rückversicherer ihr Engagement erhöht. Und auch bei Finanzinvestoren ohne langjährige Expertise im Versicherungssektor kann man ein gestiegenes Interesse an InsurTechs beobachten, was die Finanzierungsoptionen erweitert. In Summe lassen sich nun auch große Anschlussfinanzierungen in Deutschland besser organisieren.

**„Finanzierungswillige Primärversicherer werden Enttäuschungen erleben“**

Hier schreitet die Entwicklung langsamer voran, als prognostiziert. Wie dargestellt, gibt es mittlerweile einige inaktive InsurTechs mit aber im Wesentlichen kleinen Finanzierungsvolumina. Richtige Einschlüsse in die Bilanzen der Investmentvehikel der Primärversicherer stehen noch aus. Das liegt zum Teil auch daran, dass gescheiterte Geschäftsmodelle oft weiter betrieben werden, etwa in der Hoffnung, doch noch einen weiteren Investor zu finden oder die bereits aufgebauten Assets in einer Nische profitabel zu bekommen. Kurz: es gibt InsurTechs, die „dahinvegetieren“. Nach unserer Markteinschätzung gibt es aktuell mindestens acht solcher „Zombies“. Darunter sind auch einige mit signifikant hohen Investitionen, deren Abschreibung durchaus schmerzhaft sein könnte. Dennoch ändern wir hier unsere Meinung: Es wird wohl noch eine ganze Zeit brauchen, bis unvermeidliche Misserfolge auf Versicherer durchschlagen. Dass es dazu kommt, ist trotzdem sehr wahrscheinlich, haben einige Versicherer doch nach wie vor offene Taschen und Anlagedruck, womit die Wahrscheinlichkeit von Fehlinvestitionen steigt.

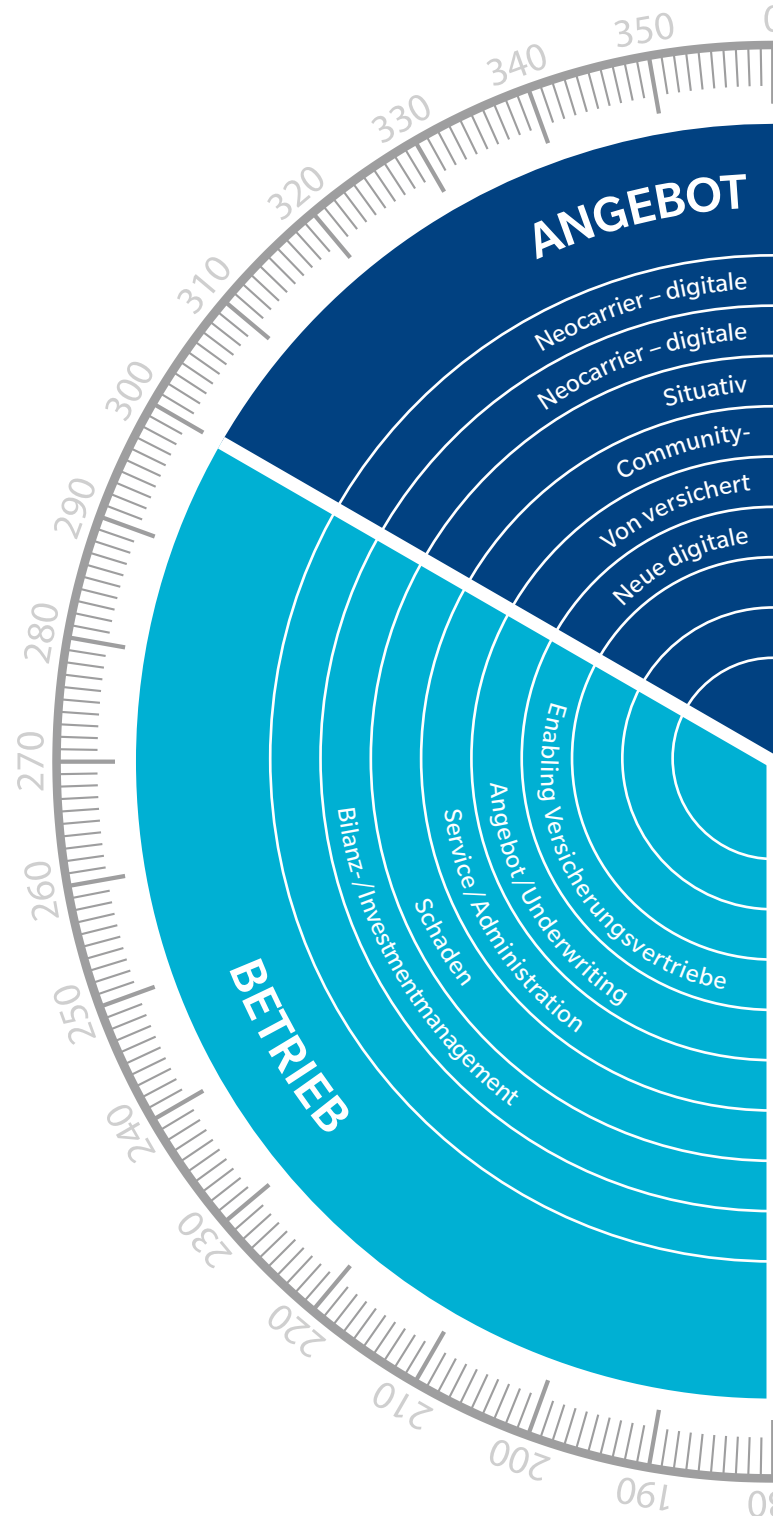
# MARKTPOTENZIAL *und* ERFOLGSCHANCEN

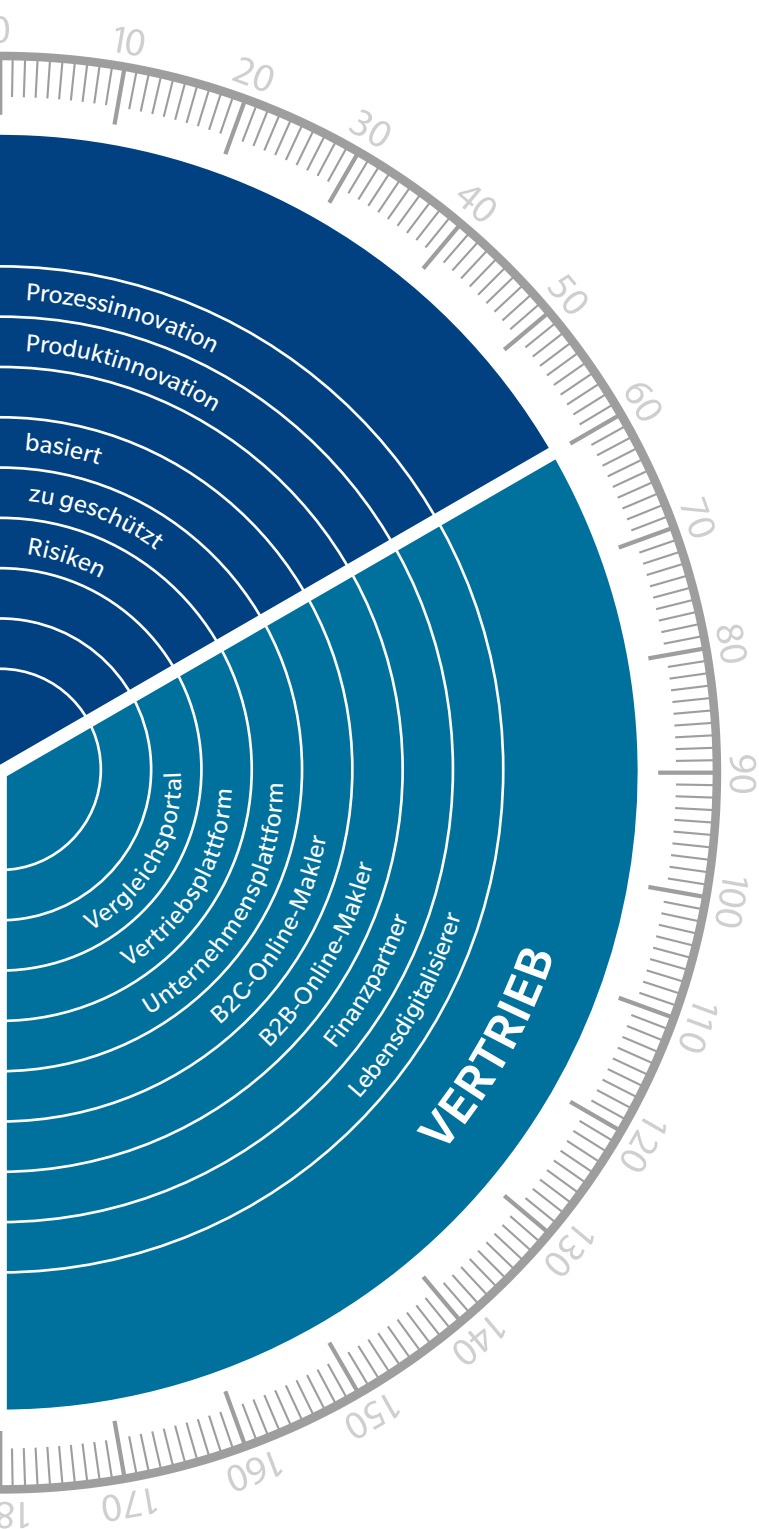
Das **erste Kernstück** unserer Arbeit, unsere **globale InsurTech-Datenbank**, ist mittlerweile auf rund **2.400 Einträge** gewachsen. Dabei definieren wir den Begriff InsurTech recht eng.

Es gibt eine Vielzahl von angrenzenden Digitalbereichen, etwa FinTech im Bereich der Finanzdienstleistungen, RegTech im Bereich der Regulatorik oder Compliance, LegalTech zur Digitalisierung rechtlicher Tätigkeiten oder die ganze Welt der Digitalisierung der einer Versicherung zugrundeliegenden Bereiche wie PropTech/ConTech bei Gebäuden oder HealthTech im Bereich Gesundheit. Wir haben Start-ups jedoch nur dann in unsere Datenbank als InsurTech aufgenommen, wenn eine originäre Versicherungsleistung Teil des Geschäftsmodells war.

Das **zweite Kernstück**, die konsequente Strukturierung des Marktes in Geschäftsmodellkategorien entlang eines **Bewertungs-Frameworks**, haben wir auch weiterentwickelt. Neu geschaffen haben wir im Segment „Angebot“ zwei Kategorien für „Neocarrier“, die entweder auf einer digitalen Prozess- oder auf einer digitalen Produktinnovation beruhen. Im Segment der vertrieblichen Modelle haben wir das neue Geschäftsmodell der „Vertriebsplattform“ eingeführt, das in anderen Branchen, wie der Touristik oder dem Handel, bereits bewährte Plattformmodelle auf die Assekuranz überträgt. Vier Geschäftsmodellkategorien, „Low Cost“, „Risikopartner“, „D2C (Digital to Consumer)“ und „Affiliate Integration“, passten nicht mehr zu den beobachtbaren Entwicklungen oder erwiesen sich als zu wenig trennscharf. Sie wurden daher aufgelöst. In Summe reduziert sich damit die Anzahl der Kategorien von 19 auf **18**. Eine detaillierte Beschreibung der **Geschäftsmodellkategorien** bietet **Anhang 1**.

Zudem haben wir die **Aktivität der Start-ups** in unserer Datenbank **klassifiziert**. Wir sehen mittlerweile eine wachsende Anzahl InsurTechs, die ihre Aktivität eingestellt haben – und damit „**Inaktiv**“ sind –, verkauft wurden („**Exit**“) oder den Schwerpunkt ihrer Aktivität aus der Assekuranz heraus in andere Industrien verlegt haben, von uns „**Pivot Out**“ genannt. Kommt es zu einem Exit, zählen wir im Radar die Unternehmen mit, die weiterhin als eigenständige Marke aktiv sind; kommt es zu einer Verschmelzung oder dem Aufgehen des Modells in einem anderen, verschwindet das InsurTech vom Radar.





Ferner gibt es mittlerweile nicht nur **Start-ups**, sondern auch **Scale-ups**, die eine relevante Marktbedeutung erlangt haben, und „**Zombies**“, die zwar formal noch existieren, denen wir aber keine Zukunftschancen geben.

Unverändert zeigen und kommentieren wir im Radar 2019 das in Deutschland beobachtbare **Aktivitätsniveau** in den verschiedenen **Geschäftsmodellkategorien** entlang der Wertschöpfungskette und bewerten die Modelle anhand ihres **strategischen Potenzials** (siehe Kasten: Unsere Bewertungsgrundlagen). Details zur Bewertungsmethodik sind in **Anhang 2** zu finden. Unsere Schlussfolgerungen ziehen wir aus einem Abgleich der aktuellen Aktivität je Kategorie mit deren strategischen Potenzial.

Im Folgenden stellen für jedes der drei InsurTech-Radar-Segmente die Geschäftsmodellkategorien, die Player und die Marktbewertungen vor.

### Unsere Bewertungsgrundlagen

#### AKTIVITÄTSNIVEAU:

Die Marktbetrachtung konzentriert sich hinsichtlich der Aktivität auf folgende Fragen:

- Wie ist der aktuelle Stand in jeder Geschäftsmodellkategorie?
- Welche Entwicklungen sind zu beobachten?
- Lassen sich aus den internationalen Entwicklungen in der InsurTech-Branche Implikationen für Deutschland ableiten?

#### STRATEGISCHES POTENZIAL:

Das strategische Potenzial einer Geschäftsmodellkategorie ist durch ihr Marktpotenzial (Prämien-Pools und Wertschöpfungstiefe) und ihre Erfolgchancen (Kundenbedürfnisse und Eintrittsbarrieren) bestimmt.

# DIGITALE VERSICHERUNGS- ANGEBOTE

InsurTechs, die neue Versicherungsangebote auf digitalem Weg offerieren, haben in den letzten 18 Monaten ihre Aktivität weiter erhöht. Mit 39 InsurTechs (rund 29 Prozent von Gesamt) bleibt „Angebot“ allerdings das kleinste Segment – obwohl wir die Kategorie „Digital to Consumer (D2C)“ im Segment Vertrieb aufgelöst und einige dieser InsurTechs neu im Segment Angebot eingruppiert haben.

In diesem Segment gab es auch intern den größten Umbau. Wir sehen zwar nach wie vor sechs Geschäftsmodellkategorien, diese unterscheiden sich aber teilweise deutlich von denen im letzten Radar. Die Details dazu sind in Anhang 1 zu finden.

## **1** NEOCARRIER – DIGITALE PROZESSINNOVATION

*„Wir bieten bewährte Versicherungsprodukte digital und modern interpretiert.“*

Die Kategorie „Neocarrier – digitale Prozessinnovation“ ist mit 27 Start-ups die **größte im Segment Angebot 2019**. Sie umfasst Carrier mit eigener BaFin-Lizenz, InsurTechs, die als Assekuradeure unterwegs sind, und Angebote, die als digitaler Vertriebskanal eines existierenden Risikoträgers strukturiert sind. Alle haben volldigitale Prozesse und Abschlussstrecken – hier liegt die Innovation –, manche die technologischen Grundlagen für mikromodulare Produkte geschaffen. Sie alle bieten aber „nur“ klassische Versicherungsprodukte an, die teilweise modern interpretiert und an ein jüngeres Zielpublikum angepasst sind. Es ist auch die Kategorie, in der sich die in der ersten Internet-Welle um die Jahrtausendwende entstandenen „Ur-InsurTechs“ wie HUK24 oder R+V24 finden. Diese zeigen, dass Prozessinnovationen rund um die Digitalisierung von Vertrieb, Service und Betrieb langfristig erfolgreiche Unternehmen hervorbringen können. Kein Wunder, dass auch die meisten Angebots-Scale-ups hier zu finden sind. Neugründungen durch Primärversicherer zeigen zudem, dass diese auf den Trend setzen.

Ein Großteil der InsurTechs in dieser Geschäftsmodellkategorie hat einen hybriden Vertriebsansatz, d.h. neben etablierten Vertriebskanälen können Kunden auch online direkt auf der Webseite abschließen (Ausnahme: ELEMENT mit einem reinen B2B2C-Ansatz).

Die Scale-ups (Adam Riese, Coya, Deutsche Familienversicherung, ELEMENT, FRIDAY, Getsafe, Lemonade, Neodigital, nexible, ONE) erreichen ihr Wachstum aber maßgeblich durch eine enge Zusammenarbeit mit etablierten Versicherungsvertrieben oder haben ein Geschäftsmodell, das auf Preisvergleich ausgerichtet ist. Beides ist im Übrigen der Grund dafür, dass der Fokus auf einer Prozess- und nicht einer Produktinnovation liegt. Etablierte Vertriebswege erwarten, ja erfordern zum Teil Vergleichbarkeit mit den Angeboten der etablierten Assekuranz. Das Marktpotenzial in dieser Kategorie sehen wir als sehr hoch an, den Wettbewerb ebenfalls.

## **2** NEOCARRIER – DIGITALE PRODUKTINNOVATION

*„Wir sind Dein digitaler Versicherer und nutzen Digitalisierung für innovative Produkte.“*

Die zweite Neocarrier-Kategorie positioniert sich über innovative Angebote am Markt, die ohne Digitalisierung bzw. neue Technologien, wie z. B. das Internet der Dinge (IoT), nicht möglich wären. Die Abwicklung des Geschäfts läuft – analog zu den Modellen mit Fokus auf Prozessinnovationen – über volldigitale Prozesse. In Deutschland sind diese **Neocarrier** bisher **ausschließlich mit Telematikangeboten** aktiv (siehe EMIL). Die Produktangebote von FRIDAY (Telematik) und ONE (Geolocation-basierte Auslandskrankenversicherung) sind Grenzfälle. Aus Kundensicht liegt hier eine Produktinnovation vor, im Kern handelt es sich aber noch eher um eine Prozessinnovation, da der Technik/IoT-Anteil in den Produkten noch gering ist (beide sind daher noch unter „Prozessinnovation“ eingestuft). In der Geschäftsmodellkategorie gibt es jedenfalls noch deutlich Luft nach oben. Das Internet der Dinge kann nicht nur im Auto genutzt werden, sondern auch im Haus, im Wellcare-Bereich oder in der Industrieversicherung im Rahmen der Industrie 4.0. Sicher eine Kategorie, in der wir in den kommenden Jahren noch viel Bewegung sehen werden. Wir erwarten auch, dass Neocarrier aus dem Prozessbereich sich in dieses Modell weiterentwickeln werden.



### 3 SITUATIV

*„Wir decken kurzfristig entstehende Risiken passgenau ab.“*

Seit Beginn der InsurTech-Radar-Serie im Jahr 2016 waren wir skeptisch, ob sich situative Angebote am Markt durchsetzen werden. Marktpotenzial und Erfolgchancen boten aus unserer Sicht **keine rosigen Aussichten**. Die Entwicklung scheint uns 2019 zu bestätigen: vier aktive Start-ups, drei die zwischenzeitlich inaktiv geworden sind und kein Scale-up in Sicht. Wie schwer es situative Angebote haben, zeigt auch die Pivotierung von Trov, einst eines der Vorzeige-InsurTechs in dieser Kategorie. Trov bietet mittlerweile seine Technologie als Whitelabel-Lösung anderen Marktteilnehmern an und ist nun in der Kategorie „Enabling Versicherungsvertriebe“ zu finden. Wir sind gespannt, ob wir hier in den nächsten Jahren noch eine Überraschung erleben werden.

### 4 COMMUNITY-BASIERT

*„Wir nutzen soziale Mechanismen, um die Vertriebskosten und/oder Versicherungsrisiken zu senken.“*

Auch bezüglich „Community-basierter“ Geschäftsmodelle waren wir schon immer skeptisch eingestellt. Zwar gibt es hier noch keine inaktiv gewordenen Start-ups, allerdings sind einige, wie Community Life oder Haftpflicht Helden, aus dieser Kategorie in den Neocarrier pivotiert, so dass nur **noch zwei kleinere Start-ups verbleiben**. Auch eine Bestätigung unserer Sicht auf den Markt? Jedenfalls lässt sich ein ähnlicher Trend auch im internationalen Kontext klar erkennen, wo es schon einige spektakuläre Insolvenzen gab (z. B. die von Guevara).

### 5 VON VERSICHERT ZU GESCHÜTZT

*„Wir zahlen nicht nur im Schadenfall, sondern bieten Ihnen Sicherheit.“*

Dieses Geschäftsmodell verspricht „Sicherheit“ und nicht nur eine Zahlung im Schadenfall. Eine Positionierung, der wir stets einiges Potenzial zugesprochen haben, die sich aber noch nicht bei deutschen Gründern findet. Zugegebenermaßen ist es nicht einfach, sich mit einem neuartigen Angebot in den Köpfen der Kunden zu platzieren. Von daher ist es erklärlich, dass es Ausfälle gegeben hat. Allerdings erstaunt uns immer noch, dass die Idee in Deutschland **wenig Anklang** findet; denn das Potenzial ist vorhanden. Schon im letzten Radar 2017 waren viele internationale Beispiele zu finden. Werden sie in Deutschland noch aufgegriffen werden?

### 6 NEUE DIGITALE RISIKEN

*„Wir schützen Sie vor den Tücken der Digitalisierung.“*

Neue, durch die Digitalisierung entstehende Risiken abzudecken, ist eine Idee, auf die wir große Stücke halten, sowohl beim Marktpotenzial als auch bei den Erfolgchancen. Leider wird sie **in Deutschland noch kaum verwirklicht**. Der Schwerpunkt der InsurTech-Aktivitäten liegt im Bereich Cyber, ein Feld, in dem auch Cyberdirekt aktiv ist. Dass Cyber ein sehr großer, wachsender Markt mit noch sehr geringer Policen-durchdringung ist, steht außer Frage. Entsprechend groß sind alle Hoffnungen der Marktteilnehmer.

Neben Cyber gibt es weitere neue digitale Risiken. Insurninja beispielsweise ist ein auch im internationalen Vergleich innovatives Start-up, das sich auf Gaming und eSports fokussiert. Aber was ist mit der Gig Economy, der Sharing Economy oder neuen Risiken rund um Industrie 4.0, Connected Supply Chains oder Distributed Ledger. In Deutschland leider noch Fehlanzeige.

# DIGITALE VERSICHERUNGS- ANGEBOTE

**FAZIT** Die höhere Aktivität im Radar-Segment Angebot rührt fast ausschließlich aus der Aktivität in einer Geschäftsmodellkategorie: dem „Neocarrier“, der sich über die Digitalisierung von Vertriebs-, Service- oder Betriebsprozessen im Markt positioniert und als Geschäftsmodell bereits bewährt hat (Neocarrier – digitale Prozessinnovation).

Die Geschäftsmodelle „Situativ“ und „Community-basiert“, die wir immer skeptisch gesehen haben, scheinen sich tatsächlich nicht am Markt durchzusetzen. Vom ursprünglichen Hype ist hier nicht mehr viel zu spüren oder in den Medien zu lesen – lange hat man nichts Substantielles mehr von Peer-to-Peer-Versicherungen oder einer situativen Ausschnittsdeckung wie dem einst vielzitierten „Jeckenschutz“ gehört.

In den verbleibenden drei Geschäftsmodellen (Neocarrier – digitale Produktinnovation, Von versichert zu geschützt und Neue digitale Risiken) sehen wir nach wie vor viel Potenzial – und in Deutschland viel Luft nach oben für Innovationen. Allerdings handelt es sich bei allen dreien um Angebote, die der Endverbraucher so nicht kennt. Daher bedarf eine Etablierung im Markt einer „Education“, die sicher nicht billig ist.

1

## NEOCARRIER – DIGITALE PROZESS- INNOVATION

### SCALE-UPS

- Adam Riese
- Coya
- Deutsche Familienversicherung
- ELEMENT
- FRIDAY
- Getsafe
- Lemonade
- Neodigital
- nexible
- ONE

### START-UPS

- andSafe
- AstraDirect Versicherung
- Balunos
- Community Life
- Deutsche Kautionskasse
- fairr.de
- FIBUR
- flypper
- FreeYou
- Getsurance
- grün versichert
- Haftpflicht Helden
- Karlsson
- Mailo
- myPension
- ottonova
- Vantik (fka BRIX, fka lifeXcycle)

### UR-INSURTECHS (Beispiele)

- Bavaria Direkt
- HUK 24
- R+V 24
- Sparkassen Direkt




### AKTIVE

27

### ABGÄNGE/INAKTIVE

4

### STRATEGISCHES POTENZIAL

- Marktpotenzial 
- Erfolgchancen 
- Gesamtwert 

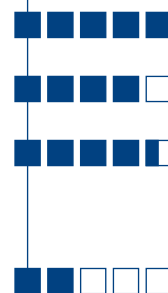
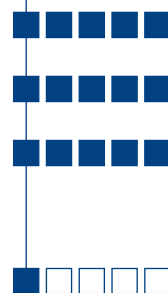
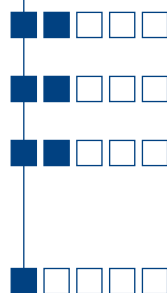
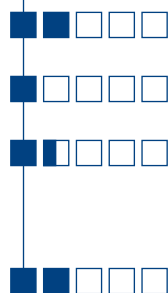
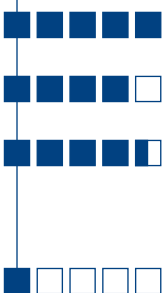
### AKTIVITÄTS- NIVEAU







2	3	4	5	6
<b>NEOCARRIER – DIGITALE PRODUKT- INNOVATION</b>	<b>SITUATIV</b>	<b>COMMUNITY- BASIERT</b>	<b>VON VERSICHERT ZU GESCHÜTZT</b>	<b>NEUE DIGITALE RISIKEN</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>· EMIL</li><li>· Wetterheld</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· assona</li><li>· hepster</li><li>· INZMO</li><li>· Online Versicherung.de</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· crowdheroes</li><li>· fairsichern</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· Perseus</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>· COGITANDA</li><li>· Dataprotect</li><li>· CyberDirekt</li><li>· InsurNinja</li></ul>
2	4	2	1	3
N/A	3	N/A	2	N/A



# VERTRIEB von VERSICHERUNGS- PRODUKTEN

Auf dieser Wertschöpfungsstufe betrachten wir InsurTechs, die den Versicherungsvertrieb in der digitalen Welt neu definieren wollen.

Die Kategorie „Vertriebsplattform“ wurde als neue Geschäftsmodellkategorie in diesem Segment geschaffen, um den Veränderungen im Markt Rechnung zu tragen. Die Kategorie „D2C“ (Direct to Consumer) haben wir wie erläutert aufgrund mangelnder Trennschärfe aufgelöst. In Summe zählen wir in diesem Segment somit sieben Geschäftsmodellkategorien.

2016 war Vertrieb das Boom-Segment für InsurTechs in Deutschland. Fast zwei Drittel hatten hier ihren Schwerpunkt gesetzt. In dieser Zeit haben vielfach Gründer mit E-Commerce-Erfahrung vertrieblisch ausgerichtete Start-ups im Versicherungsbereich gegründet. Zwar konnte das Segment 2017 noch einen deutlichen Zuwachs an Start-ups vermelden, relativ zu den Segmenten Angebot und Vertrieb hatte das Segment Vertrieb mit einem Anteil von nur noch 41 Prozent bereits deutlich an Stellenwert eingebüßt. 2019 ist sogar die absolute Anzahl der vertrieblisch ausgerichteten InsurTechs gesunken; das Segment Betrieb ist klar an Vertrieb vorbeigezogen. Die Entwicklung kommt nicht unerwartet – sie entspricht in etwa dem, was wir auch international beobachten. Heute sind nur noch knapp 33 Prozent der InsurTechs in Deutschland in dem Segment Vertrieb aktiv.

## 1 VERGLEICHSPORTAL

*„Wir finden für Sie die günstigste Versicherung.“*

Die **Population** der InsurTechs im Bereich der Vergleichsportale hat **leicht abgenommen**, was angesichts der harten Konkurrenz nicht verwundert. Auch wenn sich teilweise etwas Gegenwehr regt – wie die Beispiele vom Bundesverband Deutscher Versicherungskaufleute oder von HUK24 zeigen –, dominieren weiterhin die großen, generalistisch ausgerichteten Vergleichsportale Check24 und VERIVOX. Es könnte aber noch einmal spannend werden: FinLeap hat unlängst angekündigt, mit Hilfe von Ping An in Deutschland ein neues Vergleichsportale als Wettbewerber zu Check24 zu schaffen. Das Budget hierfür wird auf einen dreistelligen Millionenbetrag taxiert. Wir bleiben daher bei der Einschätzung, dass diese Geschäftsmodellkategorie für InsurTechs – trotz des großen Potenzials – ein schwieriges Pflaster ist, sofern sie nicht ein sehr auskömmliches Finanzpolster haben.



## 2 VERTRIEBSPLATTFORM

„Wir bringen Akteure im Vertriebsprozess zusammen.“

InsurTechs in der neu geschaffenen Geschäftsmodellkategorie „Vertriebsplattform“ bauen eine digitale Infrastruktur für die langfristige Interaktion verschiedener Akteure im Vertriebsprozess – inklusive der Versicherer – auf. In dieser Intermediärsfunktion finden wir oft Unternehmen, die sich aus der Rolle eines Lieferanten für Vertriebstechnologien (daher früher als „Enabling Versicherungsvertriebe“ kategorisiert) weiterentwickelt haben. Alle sieben InsurTechs in dieser Kategorie nutzen ihre selbstentwickelte Software für vertriebliche Zwecke und binden Partner im Markt – oft vom Versicherer über Pools und Makler bis hin zum Endkunden – auch über White-Label-Lösungen in ihre Plattform ein.

**Viele Scale-ups sind hier zu finden** (FINLEX, simplesurance, wefox und Gewerbeversicherung24/Thinksurance). Auch die Versicherer haben erkannt, dass sich über Vertriebsplattformen deutliche Prozessvereinfachungen ergeben, beispielsweise bei digitalen Abschlussstrecken, Schnittstellen zu Fremdsystemen, Tarifpflege bei Vergleichsrechnern usw. Entsprechend aktiv werden diese daher unterstützt und erlangen so Systemrelevanz, was auf die lange Sicht ein sehr hohes Marktpotenzial birgt. Allerdings besteht ein Teil der Effizienzgewinne beim Versicherer auch darin, nur mit einer beschränkten Anzahl an InsurTechs zusammenzuarbeiten. Das macht es Neugründungen oder Pivotierungen schwer. Zudem kennen Acturis und Hypoport als „Ur-InsurTechs“ seit langem das Potenzial dieses Vertriebsmodells und sind veritable Wettbewerber. Auch die Maklerpools wie blau direkt positionieren sich. Ein interessantes Wettrennen ist hier im Hintergrund in Gange. Ausgang ungewiss, Konsolidierung wahrscheinlich.

## 3 UNTERNEHMENSPLATTFORM

„Wir versichern Ihre Mitarbeiter.“

Digitale Vertriebslösungen für die betriebliche Altersvorsorge oder das Belegschaftsgeschäft halten wir unverändert für **vielversprechend**. In anderen internationalen Märkten hat dieser Vertriebsweg mittlerweile einen sehr hohen Stellenwert (z. B. in den USA oder in Singapur). In Deutschland hat sich das Geschäftsmodell noch nicht recht durchgesetzt, es gibt aber Bewegung im Markt. Die prozessualen Ineffizienzen in der klassischen Altersvorsorge oder betrieblichen Krankenversicherung sind schlicht zu groß, als dass auf eine Digitalisierung verzichtet werden könnte. Eine schöne Parallele findet sich in der Digitalisierung des Maklerkanals. Setzen Versicherer hier ursprünglich eigene Portallösungen ein, so findet heute eine Verlagerung des Geschäfts auf Unternehmensplattformen statt. Im betrieblichen Geschäft spielen Portale, wie FirmenOnline der Allianz, zwar heute noch eine große Rolle. Neue digitale Spieler wie xbAV – ein Scale-up aus unserer Sicht – etablieren nun auch hier Plattformlösungen.

Der Weg über die Personalsoftwareseite wurde noch nicht beschritten. HeavenHR zählen wir – trotz Investment der Allianz X im Dezember 2018 – als Pivot Out, da der ursprüngliche Versicherungsbezug (zumindest aktuell) nur am Rande sichtbar ist. Personio scheint aktuell den Schwerpunkt auf eine geographische Expansion zu legen, nicht auf eine Verbreiterung des Angebots und wird deshalb in unserem Radar nicht gezählt.

# VERTRIEB von VERSICHERUNGS- PRODUKTEN

## 4 B2C-ONLINE-MAKLER

„Wir optimieren Ihr privates Versicherungsportfolio.“

„B2C-Online-Makler“ als digitale Variante des klassischen Versicherungsmaklers für Privatkunden sind auch 2019 noch stark präsent. Trotz der großen Herausforderung vor allem bei der Kundengewinnung hat es seit 2017 einige Neugründungen mit diesem Geschäftsmodell gegeben. Die **Anzahl der Neugründungen hat die der Austritte deutlich überwogen**. In Summe zählen wir nun 14 „B2C-Online-Makler“.

Hervorzuheben ist, dass die zwei Neugründungen Popsure und Wilhelm nicht dem typischen Modell eines breit aufgestellten Online-Maklers aus den Anfangsjahren entsprechen. Popsure ist auf die Zielgruppe Expats spezialisiert, Wilhelm ist die Online-Makler-Lösung des genossenschaftlichen Sektors, was – bei entsprechender Integration und Bewerbung des Angebots – sowohl hinsichtlich Reichweite als auch Cross-Selling-Potenzial eine gute Ausgangsbasis bietet. Bleiben Integration und Bewerbung aus, wird es aber auch für Wilhelm schwer werden, eine relevante Größe zu erreichen.

Es gibt in diesem Geschäftsmodell ebenfalls Scale-ups (CLARK, Friendsurance). Diese haben ihre Kundengewinnung über Vertriebspartnerschaften stark beschleunigen können, insbesondere durch solche aus dem Bereich Bankassurance, so z. B. CLARK über die Kooperation mit N26, der DKB oder der 1822 direkt.

Die Wettbewerbsintensität bleibt hoch; wir sind daher in Bezug auf InsurTech-Neugründungen skeptisch und erwarten eine weitere Konsolidierung in den nächsten Jahren.

## 5 B2B-ONLINE-MAKLER

„Wir optimieren Ihr geschäftliches Versicherungsportfolio.“

Das Geschäftsmodell des „B2B-Online-Maklers“ hat seit 2017 **an Bedeutung verloren** – wir zählen hier nur noch drei aktive InsurTechs. Das entspricht einer Halbierung der Population, verglichen mit der letzten Ausgabe des InsurTech-Radars. Die erfolgreichsten Start-ups sind in andere Geschäftsmodelle – vor allem „Vertriebsplattformen“ – pivotiert. Zudem sind Liimex und Optisure – beide mit ambitionierten Plänen gestartet – nicht mehr aktiv. Finanzchef24 hingegen ist es gelungen, nicht nur die Stellung zu halten, sondern zu wachsen. Wir zählen Finanzchef24 daher als Scale-up.

Worauf lässt sich diese Entwicklung zurückführen? Der Markt für Gewerbeversicherungen ist noch in der Hand der etablierten Offline-Makler, Veränderungen erfolgen nur langsam, die Kundengewinnung ist kostspielig. Zur Erinnerung: Selbst im online-affinen Markt Großbritannien mit vorteilhaften rechtlichen Rahmenbedingungen brauchte der heutige Marktführer Simply Business mehr als zehn Jahre, bis der große Durchbruch gelang. Finanzchef24 ist – zum Vergleich – erst seit 2013 am Markt.



## 6 FINANZPARTNER

*„Wir optimieren Ihre Finanzen.“*

Die Kategorie des „Finanzpartners“ blieb zahlenmäßig mit sechs Anbietern im Vergleich zu 2017 **nahezu stabil**. Allerdings hat sich die Zusammensetzung verändert. Fidor Bank und Rentablo werten wir mangels Versicherungsbezug nun als „Pivot Out“ und zählen sie nicht mehr im Radar. Compaio ist zwischenzeitlich inaktiv. Insgesamt scheint es um die Finanzpartner-InsurTechs, wie beispielsweise moneymeets, etwas ruhiger geworden zu sein.

Start-ups als digitale Versionen von Allfinanzvertrieben, die Finanz- und Versicherungsprodukte anbieten, tun sich schwer im Wettbewerb mit etablierten Anbietern. Gelingt es den etablierten Unternehmen – vor allem Banken – eine kundenfreundliche und technisch performante Plattform zu entwickeln (oder diese über Whitelabel-Kooperationen einzukaufen) und ihre vielen existierenden Kundenbeziehungen auf das Modell überzuleiten, wird es für InsurTechs eng. An dieser Meinung halten wir fest.

## 7 LEBENSDIGITALISIERER

*„Wir managen Ihre Dokumente – und leiten auf Wunsch Empfehlungen ab.“*









In der Geschäftsmodellkategorie „Lebensdigitalisierer“ herrscht **seit 2017 de facto Stillstand**. Wir glauben zwar unverändert an das langfristige Potenzial dieses Ansatzes im Versicherungsvertrieb. Trotz deutlicher Fortschritte bei der semantischen Datenerkennung durch Deep Learning und andere Technologien meiden Start-ups die Kategorie aber weiterhin, obwohl es international einige erfolgreiche Beispiele gibt.

# VERTRIEB von VERSICHERUNGS- PRODUKTEN
















**FAZIT** Das vielfach begrenzte strategische Potenzial hat sich – wie von uns erwartet – als große Hürde für einige der Geschäftsmodelle erwiesen. Nicht überraschend bleibt die Kundengewinnung zu nachhaltig wirtschaftlichen Konditionen das Nadelöhr.

Gelingt diese – wie es beispielsweise einige der Vertriebsplattformen vormachen – können durchaus sehr erfolgreiche InsurTechs entstehen. Interessant ist, dass es sich dabei nicht um auf den Endkunden ausgerichtete Modelle handelt. Vielmehr fokussieren sich Plattformen auf „Profis“, die an Versicherungen interessiert sind und Angebote, die ihnen das Leben spürbar erleichtern, dankbar aufnehmen. Fast alle von unsgezählten vertrieblichen Scale-ups sind solche Plattformmodelle. Insgesamt erwarten wir – auch auf Basis der international beobachtbaren Trends – dass die relative Bedeutung des Radar-Segments Vertrieb im Vergleich zu den Segmenten Angebot und Betrieb nicht mehr zunehmen wird.



	1 VERGLEICHSPORTAL	2 VERTRIEBSPLATTFORM
<b>SCALE-UPS</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· FINLEX</li> <li>· Gewerbeversicherung24/Thinksurance</li> <li>· simpleurance</li> <li>· wefox</li> </ul>
<b>START-UPS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· autoversicherung.de</li> <li>· Bürgschaft24</li> <li>· EINFACHSPAREN24</li> <li>· i-finance</li> <li>· Sachversicherung24</li> <li>· safe.me</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Covomo</li> <li>· vers.diagnose</li> <li>· Virado</li> </ul>
<b>UR-INSURTECHS (Beispiele)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Check24</li> <li>· Verivox</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Acturis (Assfinet)</li> <li>· Hypoport</li> </ul>
<b>AKTIVE</b>	6	7
<b>ABGÄNGE/INAKTIVE</b>	3	N/A
<b>STRATEGISCHES POTENZIAL</b>		
· Marktpotenzial		
· Erfolgchancen		
· Gesamtwert		
<b>AKTIVITÄTSNIVEAU</b>		



3 UNTERNEHMENS- PLATTFORM	4 B2C-ONLINE- MAKLER	5 B2B-ONLINE- MAKLER	6 FINANZ- PARTNER	7 LEBENS- DIGITALISIERER
· xbAV	· CLARK · Friendsurance	· Finanzchef24		
· enseo · ePension · eVorsorge · Onnest · smart!bAV	· allesmeins · easy insurance · FinanzRitter · fragWILHELM · GoNetto · HelpCheck · Knip · Popsure · TED · Versicherungs- akte · Versicherung- scheck24 · yoursurance	· Finanzchecks · Rabatto	· felix · Finanzguru/ Dwins · finatra · Moneymeets · prima beraten · treefin	· fileee · Volders
6	14	3	6	2
3	8	2	3	3
   	   	   	   	<p>N/A</p> <p>N/A</p> <p>N/A</p> 

# DIGITALISIERUNG des BETRIEBS

Auf dieser Wertschöpfungsstufe betrachten wir InsurTechs, die neue Wege finden, um Geschäftsprozesse und -methoden in der Versicherungswirtschaft zu optimieren. Die 51 aktiven InsurTechs in diesem Segment machen rund 38 Prozent aller InsurTechs in Deutschland aus.

Strukturell haben wir in diesem Radar-Segment keine Veränderung vorgenommen und unterscheiden nach wie vor fünf Geschäftsmodellkategorien. Allerdings sind einige InsurTechs aus der Betriebs-Kategorie „Enabling Versicherungsvertriebe“ in die Vertriebs-Kategorie „Vertriebsplattformen“ abgewandert, da wir deren primären Zweck nicht in der Erbringung einer Dienstleistung für einzelne Unternehmen in der Vertriebskette sehen, sondern darin, mehrere Parteien als Intermediär zusammenzubringen – eine originäre Vertriebsaufgabe. Ferner ist die Quote der Gescheiterten (9 Gescheiterte bei 51 Aktiven) kleiner als in den Segmenten Angebot bzw. Vertrieb. Betrachtet man allerdings die Ur-InsurTechs, so findet man erfolgreiche Vertreter in allen Geschäftsmodellkategorien. Dies zeigt, dass neue betriebliche Ideen im Markt grundsätzlich höchst willkommen sind.

## 1 ENABLING VERSICHERUNGSVERTRIEBE

*„Wir digitalisieren Ihre Vertriebskanäle.“*

Die Kategorie „Enabling Versicherungsvertriebe“ ist wie 2017 mit 26 Start-ups die **größte im Radar-Segment Betrieb**. Es ist aber auch kein einfaches Pflaster, wie die Pivotierungen von Gewerbeversicherung<sup>24</sup> und wefox in Richtung Vertriebsplattformen zeigen – auch wenn diese, ebenso wie viele Ur-InsurTechs, auch noch Elemente von „Enabling Versicherungsvertriebe“ aufweisen. Unverändert gilt nämlich, dass zwar einige Versicherer sehr viel Geld in die Hand nehmen, um ihre gebundenen Vertriebe zu digitalisieren. Alle anderen etablierten Marktteilnehmer aber können oder wollen keine großen Budgets zur Verfügung stellen, was das Marktpotenzial für InsurTechs einschränkt. Ausnahmen sind die großen Vertriebsorganisationen wie die DVAG, die jedoch über technische Investitionen ihren Wettbewerbsvorteil ausbauen wollen und folglich eher in exklusive Lösungen investieren als allgemeine Angebote vom Markt zu kaufen. Plattformen umgehen dieses Finanzierungsproblem, indem sie Modelle aufbauen, die mehreren Vertriebssteilnehmern zu Gute kommen und potenziell von Versicherern bezahlt werden. Das Modell von Acturis in Großbritannien ist hierfür ein anschauliches Beispiel. Es kann gut sein, dass es so weiter geht und interessante Marktteilnehmer in diese Plattformen integriert werden.





## 2 ANGEBOT/UNDERWRITING

*„Wir optimieren Ihre Risikoprüfung und Annahmeentscheidung“*

Nach wie vor wird diese Kategorie von der Masse der deutschen Gründer **stiefmütterlich behandelt**. Nicht gerade förderlich ist es, dass mit Keysurance auch eines der technologiegetriebenen Start-ups aus dem letzten Radar nicht mehr aktiv zu sein scheint. Die international zu beobachtende Aktivität, Versicherern neue Datenquellen zur Verfügung zu stellen, die Preisfindung zu unterstützen oder neue Produkte etwa im Bereich Internet der Dinge zu ermöglichen, sehen wir in Deutschland leider noch nicht. Wird sich das in den nächsten 18 Monaten ändern?

## 3 SERVICE/ADMINISTRATION

*„Wir optimieren Ihre Betriebsabläufe.“*

Die Verbesserung der Betriebsabläufe ist ein Dauerthema in der Assekuranz. Um die Digitalisierung und Automatisierung voranzutreiben, werden Softwarelösungen am Markt gekauft, oft zusammen mit Anpassungs- und Integrationsdienstleistungen. Das Marktpotenzial ist daher groß. So verwundert es nicht, dass technische Dienstleistungen im Bereich „Service/Administration“ von Ur-InsurTechs angeboten werden, die bereits in den 70er oder 80er Jahren des letzten Jahrtausends gegründet wurden und es heute zu einer respektablen Größe mit bis zu mehreren Tausend Mitarbeitern gebracht haben, wie beispielsweise die msg-Gruppe. Diese sind nun ernst zu nehmende Wettbewerber der InsurTechs. Dennoch wurde diese Geschäftsmodellkategorie **bei Gründern in den letzten Jahren deutlich beliebter** (aktuell zählen wir hier 13 InsurTechs), meist einhergehend mit der Erweiterung einer ursprünglich punktuellen Lösung für den Versicherungsbetrieb oder -vertrieb hin zu einem breiteren Angebot. Mit sum.cumo tritt zudem ein Scale-up in die Fußstapfen der Ur-InsurTechs und zeigt, dass es hier nach wie vor eine Vielzahl an Chancen gibt.

## 4 SCHADEN

*„Wir optimieren Ihre Leistungsbearbeitung.“*

Erfolgreiche Ur-InsurTechs wie ControlExpert, Eucon oder die Innovation Group zeigen das Marktpotenzial der Geschäftsmodellkategorie „Schaden“. Auch das Scale-up ACTINEO beschreitet diesen durchaus erfolgversprechenden Pfad. Alle diese Beispiele beweisen zudem, dass diese Unternehmen ihr Geschäftsmodell erfolgreich internationalisiert haben. Eine **Chance** auch **für** neu nachkommende **InsurTechs** und ein Grund dafür, dass wir Gründungen in dieser Kategorie sehr positiv gegenüberstehen.

## 5 BILANZ-/INVESTMENTMANAGEMENT

*„Wir optimieren Anlageentscheidungen und Finanzprozesse.“*

Wie in den letzten Jahren **tut sich** auch 2019 **nicht viel** in dieser Kategorie in Deutschland. Woran liegt das? Große Softwarehäuser, wie SAP, können industrieübergreifende Synergien nutzen und ihr Finanzwissen auch in den Versicherungsbereich einbringen. Fokussierte Technologieanbieter gibt es in versicherungsspezifischen Funktionen, wie dem Aktuariat, und sie haben – solange es nicht um landesspezifische Prozesse wie das Meldewesen geht – internationales Wachstumspotenzial. Technologie getriebene Kostenoptimierungsmodelle in der Kapitalanlage (z. B. von etablierten Unternehmen wie bfinance oder XTP), haben ebenfalls großes Potenzial, aber auch hohe Eintrittshürden. Insgesamt bietet die Kategorie in vielen Bereichen noch eine grüne Wiese für Spezialisten, die eventuell nicht nur interne Prozesse optimieren, sondern Märkte rund um Risikokapital oder Risk-Trading schaffen können – in einem herausforderndem Wettbewerbsumfeld.

# DIGITALISIERUNG des BETRIEBS

**FAZIT** Das Radar-Segment Betrieb hat seine Attraktivität unter Beweis stellen können. Leider haben wir immer noch einen Schwerpunkt im Bereich „Enabling Versicherungsvertriebe“ und wenig Aktivität in vielversprechenden Bereichen wie „Angebot/Underwriting“ oder „Schaden“. Hier gibt es viel Potenzial für Neugründungen mit profunder Kenntnis der Versicherungsbranche.

1

## ENABLING VERSICHERUNGS- VERTRIEBE

### SCALE-UPS

### START-UPS

- Adtelligence
- Appsichern/SituatiVe
- asuro
- BANKSapi
- bisure
- BrokingX
- bsurance
- Dionera/simplr
- diVersO (myDIVERSO)
- expertenhomepage/  
DIGiDOR
- Finhome GmbH
- flexperto
- Insurgo
- KASKO
- maklerhomepage.net
- massUp
- Mobilversichert
- Nect
- Personal Business Machine
- profino
- Riopo
- Shore
- SkenData/Wert14
- Snoopr (b-tix)
- Target Risk
- WeAdvise

### UR-INSURTECHS (Beispiele)

- Finanzen.de
- is2
- Softfair




AKTIVE

26

ABGÄNGE/INAKTIVE

10

### STRATEGISCHES POTENZIAL

- Marktpotenzial 
- Erfolgchancen 
- Gesamtwert 

### AKTIVITÄTS- NIVEAU





2	3	4	5
ANGEBOT/ UNDERWRITING	SERVICE/ ADMINISTRATION	SCHADEN	BILANZ/ INVESTMENT- MANAGEMENT
	· sum.cumo	· ACTINEO	
· AdaEngine · AktuarMed	· 1blick · Alyne · b2b Protect · Cognotekt · Etherisc · f-fex · IDnow · insurers.ai · netinsurer · picsure (fka Snapsure)	· Claimsforce · faire Regulierung · mbafleet · MotionsCloud · omni:us · SchadenFUX24.de · schadenhelfer · unfallhilfe24	· Ryskex
· Allfinanz · Magnum	· Faktor 10 · msg	· Control Expert · Eucon · Innovation Group	· Prophet · SAP · Solvara
2	13	9	1
2	1	4	1
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

# FAZIT *und* AUSBLICK

Der InsurTech-Markt hat sich in den letzten Jahren deutlich weiterentwickelt und ist erwachsener geworden. Man hat das Gefühl, dass die InsurTechs mehrheitlich nun an den relevanten Themen arbeiten. Mittlerweile gibt es auch eine Reihe vielversprechender Scale-ups, von denen die meisten trotz ihres relativ kurzen Bestehens kaum noch aus der Versicherungswirtschaft wegzudenken sind. Die Abflachung des Gründungsbooms ist Teil dieses Reifeprozesses. Einige InsurTechs haben in unseren Augen sogar das Potenzial zur Disruption – allerdings erfolgt diese nicht, wie anfangs erwartet, mit einem „Knall“, sondern graduell. Dennoch wird man in der Rückschau sehen, dass die Grundlagen für einige der kommenden großen strukturellen Veränderungen in den Jahren 2018 und 2019 gelegt wurden.

Welche Entwicklungen erwarten wir in den kommenden ein bis zwei Jahren?

■ **BLITZ-SCALING-MODELLE MÜSSEN ZEIGEN, OB SIE NACHHALTIGEN ERFOLG BRINGEN KÖNNEN** Blitz-Scaling ist eine riskante Wette – das konnte man bereits gut im Bereich E-Commerce sehen. Während einige Start-ups es geschafft haben, sich durch gekauftes Wachstum zu Marktführern zu entwickeln (siehe Zalando), erging es anderen weit weniger gut. Bleibt der Erfolg auch nur leicht unter den Erwartungen, droht in der nächsten Finanzierungsrunde der Strömungsabriss. In den nächsten zwei bis drei Jahren wird wohl sichtbar werden, ob Blitz-Scaling auch im Versicherungsumfeld funktioniert.

■ **VERSICHERER MÜSSEN VERTRIEB NEU ERFINDEN, INSURTECHS HELFEN DABEI** Versicherer denken bei Kooperationen mit InsurTechs noch immer zu sehr nur an den Produktverkauf, also wie man über InsurTechs und digitale Technologien mehr klassische Produkte verkaufen kann. Bisweilen werden Lösungen präferiert, die sich einfach an Bestehendes anflanschen lassen. Das greift zu kurz. Die Versicherungsbranche muss Vertrieb angesichts der sich ändernden Kundenbedürfnisse und Marktstrukturen vollständig neu erfinden – die InsurTechs werden hierbei sukzessiv helfen.

■ **NEOCARRIER REÜSSIEREN, AUCH MIT INNOVATIVEN DIGITALANGEBOTEN** Die Neocarrier mit Prozessinnovation werden sich weiter etablieren. Zudem erwarten wir, dass es über Telematik hinaus mehr echte Produktinnovationen geben wird. Allerdings ist uns bewusst, dass diese nur Erfolg haben werden, wenn sich Kunden und Vertriebe offen dafür zeigen. Diese Verhaltensänderungen könnten durchaus noch viele Jahre dauern und auch signifikante Investition in die „Consumer Education“ und „Market Education“ erfordern.

#### ■ **MARKTERFOLG VON FINANZPARTNER ZEIGT SICH**

Einfache Kooperationsmodelle im Bereich Bankassurance werden an Beliebtheit weiterhin zunehmen, bilden allerdings nur einen Ausschnitt dessen ab, was ein „Finanzpartner“-Geschäftsmodell leisten könnte. In den nächsten ein bis zwei Jahren wird sich zeigen, ob eine technologiegetriebene Variante des Allfinanzvertriebs ihr tatsächliches Potenzial erschließen kann.

#### ■ **UNDERWRITING START-UPS WERDEN KOMMEN**

Schaut man sich internationale Entwicklungen an, dann gibt es vielversprechende neue Einstiegspfade in den Bereich „Underwriting“. Z. B. die Datenlieferung zur Vereinfachung des Angebotsprozesses, die Verfügbarmachung neuer Datenquellen zur Risikoeinschätzung oder Basistechnologien, die innovative Produkte etwa im Bereich Internet of Things ermöglichen. Hier werden wir auch in Deutschland Aktivität sehen.

■ **NEUGRÜNDUNGEN IM BEREICH INDUSTRIEVERSICHERUNG BLEIBEN DIE AUSNAHME** Trotz des großen wirtschaftlichen Potenzials lassen InsurTechs im Industrieversicherungsbereich noch auf sich warten. Aktuell ist nur FINLEX hier im nennenswerten Umfang aktiv. Doch gerade der Einsatz neuer Technologien könnte in der margschwachen Industrieversicherung sehr helfen. Die Eintrittsbarrieren sind jedoch hoch, weshalb wir auch weiterhin davon ausgehen, dass InsurTechs die Industrieversicherung meiden werden.

■ **WARTEN AUF DAS ERSTE EINHORN** Wir erwarten, dass sich die positive Entwicklung bei den meisten Scale-ups fortsetzen wird. Mit fortschreitendem Track-Record werden auch die Bewertungen in den anstehenden Finanzierungsrunden steigen. So sind wir zuversichtlich, dass es in den nächsten zwei bis drei Jahren das erste InsurTech-Einhorn geben könnte.

In Deutschland gibt es durchaus innovative InsurTechs. Allerdings darf sich die deutsche InsurTech-Szene nicht auf dem Erreichten ausruhen. Wie eine gezielte Förderpolitik Neugründungen und Marktentwicklungen positiv beeinflusst, zeigt ein Blick in unseren InsurTech-Radar 2018 für den französischen Markt. Trotz eines anfänglich etwas langsameren Starts ist Frankreich, vor allem Paris, ein europäischer Hotspot für Fin- und InsurTechs geworden und hat eine Vielzahl innovativer Start-ups hervorgebracht. Diese Entwicklung spiegelt sich auch im investierten Kapital wider. Berlin liegt hier zwar aktuell noch auf Rang 2 nach London, allerdings hat Paris fast aufgeschlossen. Auch wenn sich das Finanzierungsumfeld in den letzten Jahren positiv verändert hat, ist Deutschland gefragt, Technologie getriebene Neugründungen stärker zu fördern.

## Anhang 1 – DIE INSURTECHGESCHÄFTSMODELL-KATEGORIEN

Grundlage des 2016 von **Oliver Wyman** und **Policen Direkt** eingeführten InsurTech-Radars ist eine **Systematisierung** der Marktaktivitäten nach unterscheidbaren Geschäftsmodellen auf den **drei Stufen der Wertschöpfung** der Versicherungsindustrie: **Angebot, Vertrieb und Betrieb**.

In der vorliegenden Aktualisierung der Studie haben wir dieses bewährte Prinzip beibehalten, allerdings – wie in den Vorjahren – weiterentwickelt:

Die Einführung von zwei Geschäftsmodellkategorien im Bereich „Neocarrier“ – eine mit Fokus auf digitale Prozessinnovationen die andere auf digitale Produktinnovationen – ist für uns die größte Änderung in der Systematisierung von digitalen Geschäftsmodellen. Ferner haben wir im Radar-Segment Vertrieb das neue Geschäftsmodell „Vertriebsplattform“ definiert, das als Intermediär unterschiedliche Akteure im Vertriebsprozess zusammenführt.

Die vier Kategorien „Low Cost“, „Risikopartner“, „D2C (Digital to Consumer)“, „Affiliate Integration“ wurden hingegen aufgelöst. In der Praxis ließen sich einige Entwicklungen nicht nachzeichnen und es gab es immer wieder Abgrenzungsprobleme.

In Summe reduziert sich damit die Gesamtanzahl der Kategorien von 19 auf 18. Die Geschäftsmodellkategorien werden im Folgenden inhaltlich definiert:

### DIGITALE VERSICHERUNGSANGEBOTE

Gleich auf mehreren Ebenen bietet die Digitalisierung Chancen für Innovationen des Angebots von Versicherern. Zunächst können bekannte Produkte neu an die Kunden gebracht werden – einfacher, verständlicher, günstiger. Darüber hinaus können Versicherungsprodukte mit neuen digitalen Fähigkeiten und einem weitergehenden Wertversprechen ausgestattet werden. Schließlich entstehen durch die Digitalisierung neue Risiken, die Versicherungsschutz bedürfen.

InsurTechs im Bereich der digitalen Versicherungsangebote sind in der Regel als Versicherer mit eigener (BaFin-)Lizenz oder als Assekuradeur strukturiert. Darüber hinaus gibt es auch strategische Partnerschaften von InsurTechs mit Versicherungen, in denen spezifische digitale Angebote entwickelt werden, ohne dass das InsurTech hierfür den rechtlichen Status eines Versicherers oder Assekuradeurs haben muss. Ausschlaggebend für uns ist hier allein, ob ein InsurTech aus Kundensicht ein neues digitales Angebot an den Markt bringt – unabhängig von der Rechtsform.

Im Bereich digitaler Versicherungsangebote haben wir sechs Kategorien von Geschäftsmodellen identifiziert:

#### 1 NEOCARRIER – DIGITALE PROZESSINNOVATION

*„Wir bieten bewährte Versicherungsprodukte digital und modern interpretiert.“*

Bei Neocarriern mit Prozessinnovation steht die Digitalisierung der Leistungserbringung im Vordergrund, um Kunden eine deutlich bessere Convenience zu bieten, Agilitätsvorteile zu realisieren und/oder Kostenvorteile zu erschließen. Alle Neocarrier mit Prozessinnovation haben voll-digitale Prozesse und Abschlussstrecken, bieten aber „nur“ klassische Versicherungsprodukte, teilweise modern interpretiert, an. Spezifische Eigenschaften digitaler Technologien (wie z. B. IoT) werden bei der Produktgestaltung nicht benötigt.

Der Vertrieb erfolgt in der Regel hybrid, d.h. neben etablierten Vertriebskanälen (z. B. Makler) können Kunden auch online direkt auf der Webseite abschließen. Es gibt aber auch Ausnahmen, die einen reinen B2B2C-Ansatz fahren, ohne direkten Endkundenzugang.

Die Geschäftsmodellkategorie umfasst Carrier mit eigener BaFin-Lizenz, InsurTechs, die als Assekuradeure unterwegs sind, und Angebote, die als digitaler Vertriebskanal eines existierenden Risikoträgers strukturiert sind.

#### 2 NEOCARRIER – DIGITALE PRODUKTINNOVATION

*„Wir sind Dein digitaler Versicherer und nutzen Digitalisierung für innovative Produkte.“*

Die zweite Neocarrier-Kategorie positioniert sich mit innovativen Angeboten am Markt, die ohne Digitalisierung bzw. neue Technologien, wie z. B. das Internet der Dinge (IoT), nicht möglich wären. Die Abwicklung des Geschäfts läuft – analog zu den Modellen mit Fokus auf Prozessinnovationen – über voll-digitale Prozesse. Die Anpassung von Deckungen oder Prämien durch den Einsatz von IoT oder technologie-getriebene Vertragsanpassungen an sich ändernde Lebenssituationen mittels der Auswertung von Daten (z. B. Telematiktarife oder Connected-Life Produkte) sind Beispiele für Umsetzungsformen. Vollständig umgesetzt kann in dieser Geschäftsmodellkategorie auch ein Risikopartner entstehen, der einen individuellen Risikoschutz bietet, der sich flexibel an veränderte Risikosituationen anpassen kann.

#### 3 SITUATIV

*„Wir decken kurzfristig entstehende Risiken passgenau ab.“*

Bei situativen Geschäftsmodellen werden temporär auftretende Risiken gedeckt: von der Auslandsreise über den Skiausflug bis hin zum zeitweisen Aufheben der Altersbegrenzung in der Kfz-Versicherung, wenn das Auto übers Wochenende an die Tochter verliehen wird. Die dynamische Anpassung wird entweder über eine App gesteuert oder – falls möglich – über eine Online-Verbindung mit dem versicherten Objekt, etwa dem Fahrzeug. Mit situativen Versicherungen können sowohl Risiken von Personen als auch von Gegenständen abgedeckt sein.

#### **4 COMMUNITY-BASIERT**

*„Wir nutzen soziale Mechanismen, um die Vertriebskosten und/oder Versicherungsrisiken zu senken.“*

„Community-basierte“-Ansätze schaffen mit digitalen Mitteln ein spezifisches Risikokollektiv, das aus der Gruppendynamik heraus erwartbar weniger Schäden verursacht. Daneben wird der Community-Gedanke auch im Vertrieb in verschiedenen Varianten genutzt: Sie beginnen beim digitalen Empfehlungsmarketing und reichen über „spitzes“ Digital-Targeting von spezifischen Interessengemeinschaften oder über Angebotsformen, die auf Nischen passgenau zugeschnitten sind, bis hin zu Peer-to-Peer-Ansätzen.

#### **5 VON VERSICHERT ZU GESCHÜTZT**

*„Wir zahlen nicht nur im Schadenfall, sondern bieten Ihnen Sicherheit.“*

In diesem Geschäftsmodell zeigt sich ein neues Grundverständnis des Anbieters: Statt nur Notnagel im Schadenfall zu sein, adressiert der Anbieter umfassend das Kundenbedürfnis nach Schutz. Kurz: Er liefert „erlebte Sicherheit“, in der Regel als ein Bündel von Dienstleistungen, Soft- und Hardware-Komponenten und Versicherungsschutz. Die reine Versicherungspolice/Schadenversicherung tritt hierbei in den Hintergrund des Angebots; entsprechend häufig sind die Anbieter in dieser Kategorie keine etablierten Versicherer.

#### **6 NEUE DIGITALE RISIKEN**

*„Wir schützen Sie vor den Tücken der Digitalisierung.“*

Je mehr die Digitalisierung unser Leben bestimmt, desto mehr sind wir von durch sie entstehende neue Risiken bedroht. Am bekanntesten ist sicherlich das Cyberrisiko. Neue Risiken resultieren ebenfalls aus digitalen Geschäftsmodellen, die auf digitalen Innovationen wie der Blockchain basieren oder aus Modellen wie der Sharing Economy, der Interaktion mit Menschen, die wir nur über digitale Kanäle kennen.

Ein Schutzbedürfnis gibt es vermehrt auch bei Produkten, die durch die Kombination technologischer Innovation mit digitalen Anwendungen entstehen. Beispiele hierfür sind autonome Fahrzeuge, Drohnen, Computerspiele oder Produkte, die über künstliche Intelligenz selbstständig Entscheidungen treffen und Aktionen auslösen. Schließlich ermöglicht die Digitalisierung neue Arbeitsformen in der Gig Economy, für die klassische Konzepte der betrieblichen Vorsorge nicht passen, so dass Bedarf für innovative Angebote entsteht.

## **VERTRIEB VON VERSICHERUNGSPRODUKTEN**

Digitalisierung eröffnet neue Wege, mit potenziellen Kunden zu interagieren und Versicherungslösungen zu vertreiben. Im Bereich des digitalen Versicherungsvertriebs sehen wir sieben Kategorien von Geschäftsmodellen:

### **1 VERGLEICHSPORTAL**

*„Wir finden für Sie die günstigste Versicherung.“*

Preisvergleichs-Webseiten stellen Transparenz her, indem sie Preise und grobe Leistungsmerkmale verschiedener Anbieter für eine gewünschte Deckung vergleichen.

### **2 VERTRIEBSPLATTFORM**

*„Wir bringen Akteure im Vertriebsprozess zusammen.“*

Unter „Vertriebsplattformen“ verstehen wir Geschäftsmodelle, die eine digitale Infrastruktur für die langfristige Interaktion verschiedener Akteure im Vertriebsprozess aufbauen. Am weitesten verbreitet sind Systeme, mit deren Hilfe Vertriebe Produkte bewerten, vergleichen und Verträge abschließen können. Plattformen haben immer Angebote für verschiedene Parteien, etwa für Versicherer, Pools, Makler und Endkunden, die je nach Anbieter unterschiedlich stark für bestimmte Zielgruppen ausgeprägt sein können. Ein wichtiger Mehrwert entsteht, indem sie eine Funktion für alle Beteiligten anbieten – etwa die Tarifberechnung, so dass Versicherer ihre Tarife nur dort zur Verfügung stellen und nicht viele einzelne Marktteilnehmer mit Tarifrachern und regelmäßigen Informationen zur Tarifpflege ausstatten müssen.

Gelingt es einer Plattform, sich in einer der Parteien fest zu verankern, so entsteht daraus eine Marktposition, die sich bei den anderen Parteien monetarisieren lässt. Klassisches Beispiel für Plattformen sind die Global Distribution Systems (GDS) im Reisevertrieb, die es On- und Offline-Reisebüros gegen Entgelt ermöglicht, auf alle Anbieter von Reiseprodukten zuzugreifen und Angebote zu vergleichen. Moderne Beispiele sind Airbnb oder Uber, auch wenn diese ihre langfristige wirtschaftliche Tragfähigkeit erst noch unter Beweis stellen müssen.

### 3 UNTERNEHMENSPLATTFORM

*„Wir versichern Ihre Mitarbeiter.“*

International weit verbreitet sind „Unternehmensplattformen“. Sie gelten als vielversprechendes Vertriebsmodell. Mitarbeiter bekommen auf einer solchen „Corporate Platform“ Vergünstigungen und weitere Vorteile angeboten, darunter auch Versicherungs- oder Altersvorsorgeprodukte. Mitunter beteiligt sich der Arbeitgeber auch gleich an den Prämien- und Beitragszahlungen. Für Arbeitgeber bieten die Plattformen in der Regel eine HR- bzw. Buchhaltungs-Software oder -Lösung und schaffen durch Integration in existierende Unternehmenssysteme Prozesseffizienz. InsurTechs leisten ihren Wertbeitrag meist über fünf Ansatzpunkte: Sie erhöhen die Partizipationsrate, vertreiben weitere arbeitnehmer-finanzierte Zusatzdeckungen, schnüren Gruppentarife auch für Policen und Vergünstigungen im Bereich der privaten Lebensführung, bieten Zusatzleistungen an, etwa im betrieblichen Gesundheitsmanagement und digitalisieren die traditionell aufwändigen Prozesse in der Abwicklung der betrieblichen Vorsorge. So können auch rabattierte Sport- und Freizeitangebote zu den Mitarbeitervorteilen zählen. Vor allem in den USA und Asien findet das Geschäftsmodell regen Anklang.

### 4 B2C-ONLINE-MAKLER

*„Wir optimieren Ihr privates Versicherungsportfolio.“*

„B2C-Online-Makler“ sind die digitale Variante des klassischen Versicherungsmaklers für Privatkunden. Neben einem digitalen Versicherungsordner werden eine Bedarfsanalyse und eine Optimierung des bestehenden Versicherungsportfolios angeboten, oft auf Basis von maschinellem Lernen oder künstlicher Intelligenz.

### 5 B2B-ONLINE-MAKLER

*„Wir optimieren Ihr geschäftliches Versicherungsportfolio.“*

Analog zum „B2C-Online-Makler“ sind „B2B-Online-Makler“ die digitale Variante eines Versicherungsmaklers mit Fokus auf Gewerbe- und Firmenkunden. Leistungsmerkmale sind in der Regel eine Bedarfsanalyse mit Vergleichsrechnern, eine digitale Versicherungsakte und – für komplexere Anfragen – Ausschreibungsplattformen. Bionische Lösungen (Kombination von Mensch und Maschine) kommen dort zum Einsatz, wo rein digitale Ansätze nicht umsetzbar sind.

### 6 FINANZPARTNER

*„Wir optimieren Ihre Finanzen.“*

„Finanzpartner“ sind die digitale Version von Allfinanzvertrieben, die Finanz- und Versicherungsprodukte anbieten. Eine wirklich unabhängige 360-Grad-Finanzberatung ist personalintensiv und damit teuer. Sie funktioniert daher heute fast nur bei Privatbanken, die sich auf eine vermögende Klientel spezialisiert haben. Der Einsatz digitaler Technologien ermöglicht kosteneffiziente und leistungsfähige Prozesse, so dass eine hochwertige Beratung nun auch einer breiteren Masse zugänglich gemacht werden kann. Ein positiver Nebeneffekt: Der Versicherungsbedarf ändert sich in bestimmten Lebenssituationen oft parallel zum Finanzbedarf, sei es beim Berufseinstieg, bei der Geburt eines Kindes, beim Hausbau oder Autokauf. Finanzpartner optimieren all diese Aspekte gesamthaft. Darüber hinaus können sie als „Life Coach“ beispielsweise Empfehlungen ableiten, indem sie das Ausgabeverhalten analysieren, ein weitergehendes Portfolio von Dauerschuldverhältnissen verwalten (etwa Energielieferungs- oder Telekommunikationsverträge) oder helfen, definierte Sparziele zu erreichen. Das aktuell sehr beliebte Kooperationsmodell Bankassurance deckt in dieser Hinsicht nur einen Ausschnitt dessen ab, was ein Finanzpartner leisten kann.

### 7 LEBENDIGITALISIERER

*„Wir managen Ihre Dokumente – und leiten auf Wunsch Empfehlungen ab.“*

Im Kern handelt es sich bei diesen Modellen um Angebote, Dokumente aus allen Lebensbereichen zu digitalisieren und nutzerfreundlich zu verwalten. Algorithmen helfen bereits heute beim Kategorisieren und Durchsuchen der Dokumente. Ebenso sind hier Lösungen für die digitale Verwaltung des Nachlasses zu finden. Technisch wäre es möglich, im nächsten Schritt mit Hilfe von linguistischen Technologien und Künstlicher Intelligenz auch die Inhalte der Dokumente zu analysieren und zu verstehen. Hieraus ließen sich dann Empfehlungen ableiten, etwa der Hinweis auf einen günstigeren Versicherungsanbieter mit äquivalenter Deckung. Wie beim „Finanzpartner“ sind auch hier situative Empfehlungen im Sinne eines „Life Coaches“ möglich und wären durch eine breitere Datengrundlage besser begründet. Allerdings ist die Komplexität solcher Modelle sehr hoch, sodass sie heute noch am Anfang ihrer Möglichkeiten stehen. Und ob Kunden diese Einblicke wirklich gewähren wollen, muss sich ebenfalls noch zeigen.



## DIGITALISIERUNG DES BETRIEBS

Versicherungen sind im Kern informationsverarbeitende Betriebe, die virtuelle Produkte herstellen. Genau deshalb schafft Digitalisierung in dieser Branche so große Möglichkeiten. Alle Teile der Leistungserbringung eines Versicherers können digital „neu gedacht“ werden. Erfolgreiche InsurTechs werden dann zu Ausrüstern der Versicherungsbranche.

Im Bereich des digitalen Versicherungsbetriebs sehen wir fünf Kategorien von Geschäftsmodellen:

### 1 ENABLING VERSICHERUNGSVERTRIEBE

*„Wir digitalisieren Ihre Vertriebskanäle.“*

InsurTechs mit dem Schwerpunkt „Enabling Versicherungsvertriebe“ stellen digitale Werkzeuge her, mit denen Versicherungsprodukte besser verkauft werden können. Entweder indem sie den personengebundenen Vertrieb digital unterstützen oder indem sie einen direkten digitalen Vertrieb ermöglichen. Die Umsetzung dieser Geschäftsmodelle erfolgt in der Regel als Software-as-a-Service (SaaS) oder Platform-as-a-Service (PaaS)-Lösung.

### 2 ANGEBOT/UNDERWRITING

*„Wir optimieren Ihre Risikoprüfung und Annahmementscheidung.“*

Welche Risiken sollen zu welchem Preis angenommen werden? Diese Kernfrage stellen sich Versicherer im Betrieb täglich. InsurTechs können auf verschiedene Weise unterstützen: Im Annahmeprozess kann die Risikoprüfung optimiert werden, etwa indem man ein Risiko durch mehr Daten oder bessere Analysen genauer einschätzen oder mit weniger Aufwand klären kann. Datenlieferanten sind das Internet der Dinge (IoT) und andere Innovationen, wie etwa Drohnen. Zum Teil können durch die neuen Technologien auch neuartige Angebote geschaffen werden, etwa Telematik-Tarife oder Produkte zur „erlebten Sicherheit“ über neue Services. Auch Technologien zur optimalen Preisfindung fallen in diese Kategorie. Sie reichen vom Rabattmanagement über die Kundengruppensegmentierung und der richtigen Positionierung auf Vergleichsportalen bis hin zum sogenannten Yield Management. Dieses wird auch in der Touristik eingesetzt, um simultan den Preis, die Kosten des Leads und den Kundenwert zu optimieren.

### 3 SERVICE/ADMINISTRATION

*„Wir optimieren Ihre Betriebsabläufe.“*

Das Geschäftsmodell „Service/Administration“ umfasst InsurTechs oder auch andere Tech-Unternehmen, die interne administrative Prozesse digitalisieren. Betroffen sind Kernsysteme von Versicherern und anderen Marktteilnehmern, aber auch versicherungsspezifische Basiskomponenten, etwa zur Datenauswertung, zum Einsatz von künstlicher Intelligenz oder zur Prozessautomatisierung. Ebenso finden sich in dieser Kategorie digitale Lösungen für spezifische Funktionen wie Compliance oder Recht.

### 4 SCHADEN

*„Wir optimieren Ihre Leistungsbearbeitung.“*

Hier sorgen InsurTechs für schlankere und kundenfreundlichere Schadenprozesse und bessere Entscheidungen bei der Schadenregulierung. Dabei hilft oft schon eine neue Art der Kundeninteraktion, etwa der Einsatz von Fotos zur Schadenbeurteilung. Dazu kommen die Digitalisierung der Lieferkette und der Zahlungsabwicklung, das digitale Management von Partnernetzwerken, die Auswertung externer Datenquellen und die Betrugsbekämpfung. Um Schäden zu beurteilen, liefern das Internet der Dinge oder z. B. Aufnahmen von Drohnen neue Daten. Auch im Umgang mit Kunden lässt sich vieles verbessern: So verspricht der Versicherer bei der sogenannten digitalen Naturalrestitution einem Geschädigten keine Geldzahlung, sondern Realersatz: Der Betroffene kann in einem Shop ein Ersatzprodukt auswählen, dieses wird geliefert und installiert.

### 5 BILANZ-/INVESTMENTMANAGEMENT

*„Wir optimieren Anlageentscheidungen und Finanzprozesse.“*

Zunächst geht es in den Finanzprozessen der Versicherungsunternehmen um mehr Transparenz, Effizienz und Effektivität. Betroffen sind Governance-Prozesse wie Controlling, Rechnungswesen oder Risikomanagement auf Gesamtunternehmensebene. Im Fokus sind ebenfalls schnellere und fundiertere Entscheidungsprozesse, etwa im Asset-Liability-Management (Optimierung der Finanzanlagen vor dem Hintergrund möglicher zukünftiger Schaden- und Leistungsverpflichtungen), im Investmentmanagement, der Kapitalanlage oder in der strategischen Unternehmensplanung. Darüber hinaus kann Digitalisierung – z. B. durch den Einsatz von Blockchain – auch neue Möglichkeiten in der Rückversicherung eröffnen oder das Beschaffen von Risikokapital erleichtern (Transfer von Versicherungsrisiken über digitale Plattformen an den Kapitalmarkt).

## Anhang 2 – BEWERTUNGSLOGIK DER GESCHÄFTSMODELLE

Für die strategische Bewertung der identifizierten Geschäftsmodellkategorien haben wir eine eigene, **durchgängige Systematik** entwickelt. Zum einen wird das **Marktpotenzial** eines Geschäftsmodells bewertet. Zum anderen werden dessen **Erfolgschancen abgeschätzt**. Beide Bewertungen fließen in eine Bestimmung des strategischen Potenzials ein. Diese Logik haben wir im InsurTech-Radar 2016 eingeführt. Sie hat sich in einer Vielzahl an Diskussionen in der Praxis bewährt, so dass wir sie weiter verwenden. Die Einstufung der Geschäftsmodellkategorien findet sich im Hauptteil.


■ **MARKTPOTENZIAL** Das Marktpotenzial eines InsurTech-Geschäftsmodells bestimmt sich durch den **adressierbaren Prämienpool** und die **adressierbare Wertschöpfungskette**.

- Der **adressierbare Prämienpool** ergibt sich aus den Versicherungsarten und der mit ihnen einhergehenden Prämienhöhen, auf die ein InsurTech-Geschäftsmodell abzielt. Die Logik ist quantitativ und einfach: Je größer der Prämienpool, desto höher das mögliche Erlöspotenzial und damit die wirtschaftliche Attraktivität eines Geschäftsmodells. Ein Beispiel: Ein Nischenvergleichsportal für Sterbegeldversicherungen adressiert einen erheblich kleineren Prämienpool als ein Online-Makler, der die Verwaltung kompletter Versicherungsportfolios anbietet.
- Die **adressierbare Wertschöpfungskette** beschreibt den Anteil an der Versicherungswertschöpfung, auf die ein InsurTech-Geschäftsmodell abzielt. Auch hier gilt: Je größer die adressierte Wertschöpfung, desto höher ist das Erlöspotenzial für ein InsurTech. Beispiel Sachversicherung: Hier beträgt die Wertschöpfung des Vertriebs idealisiert nur rund 15 Prozent der Gesamtprämie, während die Schäden etwa 60 Prozent ausmachen. Gelingt es einem InsurTech mit neuem Geschäftsmodell, die Höhe der Schäden zu reduzieren, wirken schon kleine Veränderungen mit großem Hebel auf die Profitabilität. Die Verteilung der Wertschöpfung auf die einzelnen Schritte der Leistungserbringung variiert nach Versicherungsprodukt. So können beispielweise die Vertriebskosten mancher Sachversicherungen auch deutlich über 15 Prozent liegen.

■ **ERFOLGSCHANCEN** Die **Erfolgschancen** eines InsurTech-Geschäftsmodells schätzen wir über zwei Dimensionen: die **Konsistenz** und die **Differenzierung**. Die Erfolgchance bestimmt, ob es einem InsurTech gelingen kann, das Marktpotenzial mit einem überzeugendem Geschäftsmodell auch tatsächlich zu erschließen.

- Zur Beurteilung der **Konsistenz** eines Geschäftsmodells wird eingeschätzt, ob der verfolgte Ansatz zum tatsächlichen Verhalten der Marktteilnehmer passt. Trifft er die Kunden-, Drittvertriebs- oder Partnerpräferenzen? Ein wichtiger Aspekt dabei ist, ob es sich um ein sogenanntes „Pull“- oder ein „Push“-Produkt handelt. Während zum Beispiel bei einer Pflichtversicherung, wie der Kfz-Versicherung, Privatkunden aktiv im Internet nach attraktiven Angeboten suchen („Pull-Effekt“), sieht die Realität bei vielen Versicherungsprodukten anders aus. Komplexere Versicherungsprodukte werden bislang von Kunden seltener aktiv nachgefragt, ebenso wie Nischenangebote. Diese Produkte erfordern einen aktiven Vertriebsvorgang („Push“). Ein InsurTech-Geschäftsmodell, das diese Grundzusammenhänge ignoriert, ist zum Scheitern verurteilt.
- Bei der Beurteilung der **Differenzierung** geht es um die Einschätzung, ob es einem Geschäftsmodell gelingt, wirksame Markteintrittsbarrieren zu schaffen. Baut ein InsurTech beispielsweise einen großen proprietären Datenbestand zu einem spezifischen Vorteil im Markt auf, nutzt ihn für Analysen und leitet Prozesse ab, so ist es schwerer zu kopieren als ein Geschäftsmodell, das ausschließlich auf einem besseren Kundenerlebnis aufbaut. Nur wenn sich ein Geschäftsmodell mit seinem Angebot dauerhaft vom Wettbewerb abheben kann, hat es ausreichend Zeit, zu wachsen und auskömmliche Margen zu erzielen.





**ÜBER OLIVER WYMAN** Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 5.000 Mitarbeitern in mehr als 60 Büros in 29 Ländern. Das Unternehmen verbindet ausgeprägte Branchenspezialisierung mit hoher Methodenkompetenz bei Strategieentwicklung, Prozessdesign, Risikomanagement und Organisationsberatung. Gemeinsam mit Kunden entwirft und realisiert Oliver Wyman nachhaltige Wachstumsstrategien. Wir unterstützen Unternehmen dabei, ihre Geschäftsmodelle, Prozesse, IT, Risikostrukturen und Organisationen zu verbessern, Abläufe zu beschleunigen und Marktchancen optimal zu nutzen.

Oliver Wyman ist eine hundertprozentige Tochter von Marsh & McLennan Companies (NYSE: MMC).

Weitere Informationen finden Sie unter [www.oliverwyman.de](http://www.oliverwyman.de)  
Folgen Sie Oliver Wyman auf Twitter @OliverWyman.

**ÜBER POLICEN DIREKT** Die Policen Direkt-Gruppe wurde vor mehr als 15 Jahren als Start-up in der Versicherungsbranche mit einem neuartigen Geschäftsmodell gegründet und ist mit diesem heute Marktführer im Zweitmarkt für Lebensversicherungen. Der Rolle einer disruptiven Kraft im Markt ist das Unternehmen bis heute treu geblieben und gestaltet aktiv die Zukunft der Versicherungsbranche.

Policen Direkt erwirbt etablierte Versicherungsmakler, bietet hier auch als Nachfolgelösung verschiedene Rentenmodelle an und leistet für Endkunden mit dem digitalen Versicherungsmanager umfassende Versicherungsservices. Als unternehmerischer Investor hat die Gruppe mit Covomo und Gewerbeversicherung24 bereits zwei erfolgreiche InsurTechs mitgegründet und investiert darüber hinaus in innovative Start-ups aus den Bereichen Insurance & Technology.

Weitere Informationen finden Sie unter [www.policendirekt.com](http://www.policendirekt.com)  
Folgen Sie Policen Direkt auf Twitter @PolicenDirekt.

Copyright © 2019 Oliver Wyman und Policen Direkt. Alle Rechte vorbehalten.