

# ZUKUNFT VON INSURTECH IN DEUTSCHLAND

DER INSURTECH-RADAR





# EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

sie sind gekommen, um zu bleiben: InsurTechs. Diese digital agierenden Finanzdienstleister, oft mit nur wenigen Leuten im Hinterhof gestartet, sorgen für einen immensen Innovationsschub im Versicherungsgeschäft. Mal geht es um situative Versicherungen, mal um einen Community-basierten Ansatz. Das alles funktioniert ganz locker per Smartphone und trifft den Zeitgeist junger, moderner Großstädter. Am hippen Anstrich mangelt es nicht.

Wie viel Substanz steckt wirklich hinter den Ansätzen? Hier wird es oft spekulativ – auch bei gestandenen Marktbeobachtern. Die Kommentatoren schwanken zwischen Hype und Hysterie. Oberflächlicher Alarmismus führt aber ebenso wenig zu strategischen Weichenstellungen wie lässige Ignoranz. Ein kleiner Hinweis auf die Erfolgsgeschichte von Check24 dürfte genügen.

Mit dieser Studie beleuchten wir das Phänomen InsurTech auf eine neue Weise: systematisch, ausführlich, unvoreingenommen. In 19 Start-up-Kategorien haben wir national und international die Wettbewerber auf den Schirm geholt – das Ergebnis liegt vor Ihnen: der erste InsurTech-Radar.

Entscheider, die fundiert erfahren möchten, in welchen Branchenfeldern die InsurTechs größte Chancen haben, finden alles Wesentliche in der Management Summary. Wer tief eintauchen möchte, um die potenziellen Gewinner und Kooperationspartner von morgen kennenzulernen, dem sei die detaillierte Analyse samt Anhang empfohlen.

Treffen Sie informiert Ihre Entscheidungen, navigieren Sie mit Radar: Neue Technologien ermöglichen neben weiteren Kosteneinsparungen durch Digitalisierung und Automatisierung auch echte Produkt- und Serviceinnovationen entlang der gesamten Wertschöpfungskette der Versicherungsbranche. Und eines macht Mut: Deutschland hat das Vermögen, auch in der Digitalisierung der Versicherung eine führende Rolle einzunehmen.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre!

Ihr



Dr. Dietmar Kottmann  
Partner im Versicherungsbereich  
Oliver Wyman



Dr. Nikolai Dördrechter  
Geschäftsführer  
Policen Direkt



Dr. Dietmar Kottmann



Dr. Nikolai Dördrechter

# MANAGEMENT SUMMARY

## Weckruf der InsurTechs

Die Digitalisierung hat die Versicherungswirtschaft voll ergriffen. Ohne Zweifel: Die Industrie ist aufgewacht.

InsurTechs haben einen überfälligen Strukturwandel in der Branche in Gang gesetzt. Ob auf der Angebotsseite, im Vertrieb oder im Betrieb: Entlang der gesamten Wertschöpfungskette sorgen neue Digitaltechnologien für Innovationen. Auf jeder Ebene sind InsurTechs tätig, wenngleich in unterschiedlicher Intensität. Die Gefahr aber, dass sich innovative Start-Ups daran machen, den Kuchen in der Versicherungswirtschaft zu Lasten der etablierten Unternehmen neu zu verteilen, ist nicht nur theoretischer Natur. Sie ist sehr real.

## Wettbewerb als Innovationstreiber

Die zentralen Fragen lauten: Auf welchen Gebieten sind die von InsurTechs in den Markt getragenen Technologien und Prozesse so unwiderstehlich, dass sie alte Strukturen ablösen? Wo winken die größten Effizienzgewinne? Und wem gelingt es, die Kundenschnittstellen zu besetzen? Soll man kämpfen oder kooperieren?

Klar ist: Versicherer und Vertriebsorganisationen beginnen zu reagieren. Kampflos wollen sie den Start-ups das Feld nicht überlassen. Fast alle großen Versicherungsunternehmen haben in jüngster Vergangenheit „Digitalisierung“ als Kernthema benannt – ein Indiz für das Umdenken. Im Versicherungsvertrieb ist ein echter, harter Wettbewerb entbrannt.

## Wer gewinnt, wer verliert?

Die Geschäftsmodelle der InsurTechs sehen in den allermeisten Fällen eine Zusammenarbeit mit etablierten Versicherern vor. Es besteht also Potenzial zur Partnerschaft zwischen „Alt“ und „Neu“. So stellen viele InsurTechs keine Gefahr, sondern eher eine Chance für die Versicherer dar. Dennoch wird es zur Verschiebung von Werten kommen. Angesichts der hohen Dynamik lohnt ein differenzierter Blick in die Wertschöpfungsstufen – welche Newcomer, welche Geschäftsmodelle muss man zwingend auf dem Radarschirm haben?

Durch eine umfassende Kategorisierung und Bewertung der digitalen Geschäftsmodelle erlaubt diese Untersuchung eine Prognose zur weiteren Entwicklung des InsurTech-Marktes. Je nach Segment sind unterschiedliche Gewinner zu erwarten. Auch das zu hebende wirtschaftliche Potenzial schwankt je nach Geschäftsbereich beachtlich:

- **InsurTechs** werden die wahrscheinlichen Gewinner in den meisten Bereichen des Versicherungsbetriebs und -vertriebs sein. Im Betrieb gibt es vor allem im Schadenbereich viel Potenzial, das in Deutschland im Gegensatz zum Ausland noch wenig adressiert wird. Im Vertrieb fokussiert sich hingegen die Hauptaktivität in Deutschland auf Gebiete, denen nur mittleres Potenzial zuzutrauen ist. Dabei haben beide Felder signifikantes Potenzial für weitere Gründungen und Finanzierungen zu bieten. Blickt man auf die Angebotsseite und hier auf neue digitale Versicherungsprodukte, haben InsurTechs die höchsten Erfolgchancen nur in Nischenbereichen – etwa in situativen und Community-basierten Angeboten.

- **Traditionelle Versicherer** haben das Zeug, die besten digitalen Angebote zur Absicherung digitaler Risiken im Markt zu platzieren. Auch im Low Cost-Segment haben die Etablierten ihre Chancen. Beide Bereiche bieten signifikantes Geschäftspotenzial. Im Vertrieb hingegen tun sich traditionelle Versicherer mit allen digitalen Modellen schwer. Allerdings heißt dies nicht, dass der Vertrieb ganz auf neue Modelle umschwenken wird. Neben den neuen Spielern bleibt ein bedeutender Marktanteil für traditionelle Vertriebe, die es schaffen, in digitale Omni-Kanalmodelle zu migrieren. Im Bereich des Versicherungsbetriebs identifiziert die Studie vor allem die Rückversicherer als potenzielle Gewinner, wenn es um digitales Underwriting geht.
- **Neueintritte aus anderen Industrien:** Auch Quereinsteiger haben Erfolgchancen in der Assekuranz. Bei Angeboten aus den Bereichen „Internet of Things (IoT)“ und dem ganzheitlichen Ansatz „von versichert zu geschützt“ können Spieler aus vorgelagerten Industrien ihre Wertschöpfungskette erweitern. Das gilt etwa für die Automobilindustrie im Bereich der Telematik. Während bei IoT-Themen die vorgelagerten Industrien deutlich im Vorteil sind, könnte die Versicherungsindustrie den Wettbewerb bei Schutzprodukten durchaus über fokussierte Aktivitäten zu ihren Gunsten entscheiden. Im Versicherungsvertrieb wird ein spannender Wettbewerb der Finanzportale und Aggregatoren entstehen – einem Geschäftsmodell mit hohem Potenzial und guten Erfolgchancen. Es ist davon auszugehen, dass hier InsurTechs im engeren Sinne die Oberhand gewinnen.

## Potenzial der InsurTechs in Deutschland

Eines ist auffällig: Es gibt kaum internationale InsurTechs, die auch in Deutschland tätig sind. Eine internationale Skalierbarkeit ist in den weltweit sehr unterschiedlich funktionierenden Versicherungsmärkten nicht leicht zu schaffen. InsurTechs haben es hier per se schwerer als FinTechs.

## Auswirkungen auf den Versicherungsstandort Deutschland

Deutschlands Versicherungssektor hat heute global eine sehr gute Position. Neben Unternehmen, die weltweit zu den führenden Anbietern gehören (Allianz, MunichRe) weist Deutschland nach den USA auch die höchste Anzahl von InsurTech-Gründungen auf. Allerdings sind viele dieser Gründungen in Bereichen mit nur mittlerem Potenzial tätig, während vielversprechendere Bereiche in Deutschland noch weitgehend brach liegen. Es bedarf viel Arbeit und Investitionen, um die globale Position zu erhalten oder gar auszubauen. Doch die Mühe könnte Früchte tragen: Einige der deutschen InsurTechs zeigen schon heute ihr Potenzial, sich auch international erfolgreich zu etablieren.

Welches Level die zu erwartende Disruption erreicht, bleibt abzuwarten. Zwar schmälern InsurTechs die Wertschöpfung traditioneller Versicherer, aber noch nicht in existenzbedrohlichem Maße. Es wird einerseits auf die Entwicklung der Kundenbedürfnisse ankommen und andererseits auf die Frage, inwieweit sich Oligopole oder gar Monopole bilden. In diesem Fall könnte es eng werden für manchen Versicherer.

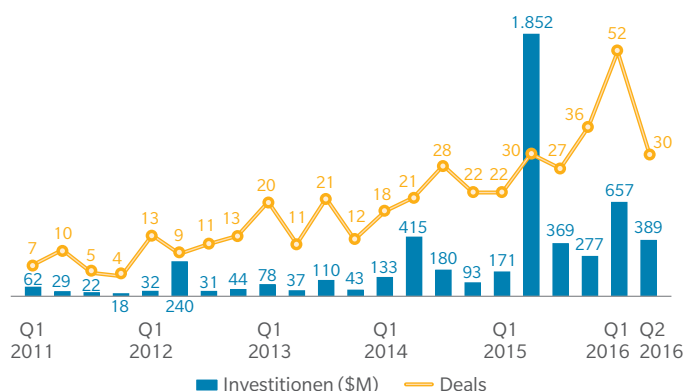
# 1. INSURTECH WELTWEIT IM AUFWIND

Während der FinTech-Sektor nach Berechnungen des Informationsdienstleisters CB Insights mit einem Investitionsvolumen von rund 20 Mrd. USD allein in 2015 weltweit bereits große Beachtung findet, ist das Thema InsurTech noch vergleichsweise neu. Doch die Finanzierungen steigen auch hier deutlich an. Mit rund 2,7 Mrd. USD haben danach Start-ups

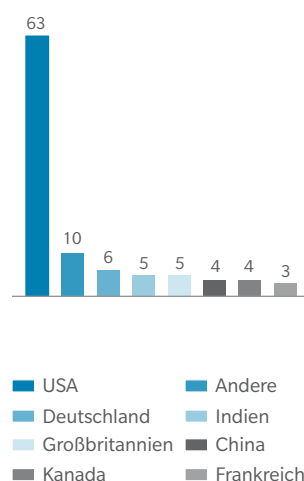
aus der InsurTech-Szene weltweit in 2015 über dreimal mehr Wagniskapital anlocken können als im Jahr 2014. Mit einem Funding von mehr als 900 Mio. USD führt der chinesische Onlineversicherer ZongAn Insurance die CB-Insights-Liste der am besten finanzierten Start-Ups aktuell klar an.

Abbildung 1: InsurTech-Finanzierungen weltweit im Zeitverlauf und nach Ländern

DER FINANZIERUNGSTREND VON INSURTECH-UNTERNEHMEN ZWISCHEN Q1 2011 UND Q2 2016



INSURTECH-GESCHÄFT NACH LÄNDERN IN Q2 2016  
In %



Quellen: CB Insights

## DEFINITION

Analog zu FinTech verstehen wir unter InsurTech alle neuen, modernen Technologien rund um Versicherungen.

## INSURTECH...

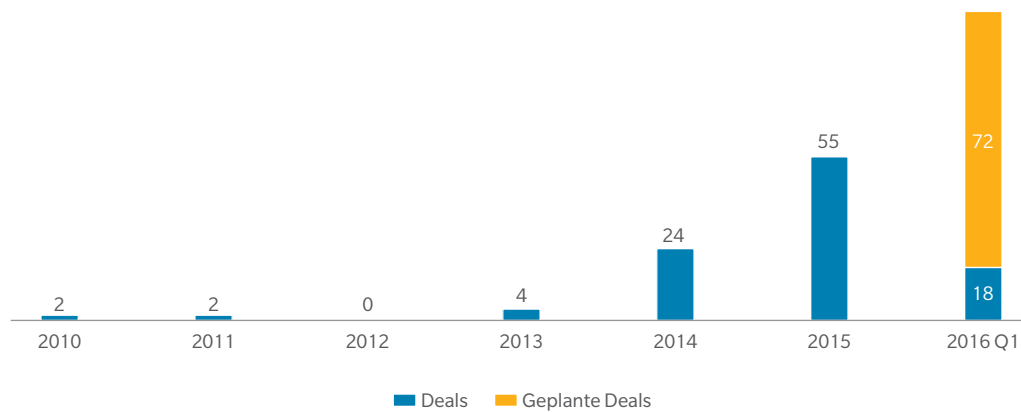
- betrifft Versicherungsprodukte, deren Vertrieb und den laufenden Versicherungsbetrieb
- wird von neuen, nicht etablierten Unternehmen/Start-ups bzw. industriefremden Unternehmen angeboten.
- basiert auf neuen, digitalen Technologien zur Bereitstellung und Erbringung von Leistungen – also von Web-Technologien über neue Programmierverfahren bis hin zu Daten-Analysetechnologien, die bestimmte Geschäftsmodelle erst ermöglichen.

Eine ganze Reihe von Versicherern haben eigene Direktinvestment-Aktivitäten gestartet und engagieren sich so im InsurTech-Sektor, z.B. über Allianz Digital Corporate Ventures und AXA Strategic Ventures. Zudem entstehen auf

Versicherungsthemen fokussierte Accelerator-Programme wie der W1 Forward InsurTech Accelerator. Das zunehmende Interesse an InsurTech zeigt sich auch in der Anzahl der Studien und Blogs zum Thema.

Abbildung 2: InsurTech-Investitionen von Versicherern weltweit

INVESTITIONEN IN TECH-STARTUPS VON VERSICHERERN



Quellen: CB Insights

Auch in Deutschland gibt es in den letzten drei Jahren einen deutlichen Anstieg bei jenen Gründungen, die den Versicherungssektor aufrollen wollen. Im internationalen Vergleich liegt Deutschland bei der Anzahl der Early-Stage-Transaktionen – getrieben durch die

vielen Start-Ups im Bereich Versicherungsvertrieb – zwischen 2011 und 2015 immerhin bereits auf dem zweiten Platz, berichtet CB Insights. InsurTech ist ein „Hype-Thema“ geworden.

# 2. INSURTECHS SUCHEN IHRE CHANCEN

Die Versicherungswirtschaft zählt zu den wichtigsten Branchen in Deutschland. Die Versicherer mit traditionellen Geschäftsmodellen stehen jedoch vor gewaltigen Herausforderungen.

Für Start-ups bietet die Versicherungsbranche als attraktiver Massenmarkt viele Angriffsflächen. Die Newcomer treten mit neuen Digitalkonzepten an, um entweder Kundenbedürfnisse besser zu bedienen oder mit sonstigen Mehrwerten schnell Geschäftsanteile hinzuzugewinnen.

## Wichtigste Eckdaten der Versicherungswirtschaft in Deutschland:

- Rund 550 Versicherungsunternehmen sind am Markt aktiv. Nach Angaben des Gesamtverbands der Deutschen Versicherungswirtschaft (GDV) vereinen sie rund 427 Millionen Policen auf sich.
- Allein das vom GDV erfasste Prämienvolumen lag im Jahr 2014 bei 193 Milliarden Euro. Damit entsprechen die Beitragseinnahmen der im Verband organisierten Versicherer fast sieben Prozent des Bruttoinlandsprodukts.
- 2014 beschäftigten die deutschen Versicherungsunternehmen rund 211.500 Arbeitnehmer. Zählt man Makler, Agenturkräfte und indirekt Beschäftigte hinzu, sind mehr als eine halbe Million Menschen im deutschen Versicherungsgewerbe tätig.
- 2014 betrug das Geldvermögen privater Haushalte in Versicherungen und Pensionen rund 1,9 Billionen Euro – das ist mehr als ein Drittel des gesamten Geldvermögens der Deutschen.

- Mit Kapitalanlagen in Höhe von rund 1,5 Billionen Euro gehören die deutschen Versicherer zu den größten institutionellen Investoren und machen rund ein Drittel des gesamten verwalteten Vermögens in Deutschland aus.
- Über viele Jahrzehnte wuchs die Versicherungsbranche stabil und profitabel. Von 2005 bis 2014 allerdings lag das jährliche Beitragswachstum in der Schaden-/Unfallversicherung mit durchschnittlich 1,4 Prozent deutlich unterhalb des Wachstums des Bruttoinlandsprodukts, das 2,6 Prozent betrug. Hier stützten zuletzt vor allem Preiserhöhungen die Ergebnisse. Die Lebensversicherer erreichten im betreffenden Zeitraum immerhin ein durchschnittliches Beitragsplus von 2,5 Prozent. Allerdings werden in dieser Sparte die bestehenden Garantieverpflichtungen zunehmend zur Belastung – eine Folge des anhaltend niedrigen Zinsniveaus.

## Branche steht vor großen Herausforderungen:

- Obwohl die Versicherungsunternehmen vieles leisten sowohl als Partner der Kunden wie auch als Arbeitgeber, wird ihr **traditionelles Wertversprechen in der Öffentlichkeit vermehrt kritisch wahrgenommen**. Die Herausforderungen der Branche sind groß:
- Das generell **hohe Gehalts- und Sachkostenniveau** schränkt die Gesellschaften erheblich ein, was ihre Flexibilität für die anstehenden Veränderungen angeht. Gehaltssteigerungen und aus dem Ruder laufende Sachkosten verschärfen das Problem.



Zwar versuchen alle großen Versicherungsgesellschaften seit rund drei Jahren mit Kostensenkungsprogrammen gegenzusteuern. Doch die erhofften Effekte sind häufig noch nicht voll zur Geltung gekommen, so dass der Druck zur weiteren Senkung der Stückkosten in der Sach- und Lebensversicherung anhält.

- **Steigende regulatorische und rechtliche Anforderungen** an die Versicherer treiben die Kosten zusätzlich in die Höhe, ohne dass die Unternehmen hieran etwas ändern können.
  - Durch das Internet informieren sich die Kunden mittlerweile viel besser. Internetseiten und Vergleichsportale machen Produktlandschaft, **Leistungsmerkmale und Preise immer transparenter**. Dadurch laufen zumindest Standard-Versicherungsleistungen Gefahr, zu einem Commodity-Produkt ohne echtes Differenzierungspotential im Wettbewerb zu werden. Sinkende Produktmargen sind die Folge, bei der Kfz-Versicherung ist dies bereits klar zu beobachten.
  - Versicherer haben oft eine **überalterte Belegschaft**, zudem sind sie als Arbeitgeber tendenziell wenig beliebt. Der steigende Bedarf der Unternehmen an Fachkräften, besonders Akademikern, wird künftig noch schwieriger zu decken sein.
  - Teils gravierende Hemmnisse ergeben sich aus **veralteten IT-Systemen**. Sie wurden selten modernisiert oder sind durch Zukäufe zu unflexiblen Silo-Systemen geworden. Eine Studie der Oliver Wyman Tochter Celent unter 113 Versicherern benennt die Hauptprobleme beim Einsatz alter IT-Systeme: Es hakt im Kundenservice sowie beim schnellen Entwickeln und Einführen neuer Produkte – und auch die Effizienz im Produktmanagement leidet. Optimierungen an den bestehenden Systemen sind extrem komplex und führen immer wieder zu unerwünschten Nebeneffekten oder scheitern komplett. Viele Versicherungsgesellschaften kämpfen laut Studie vor allem mit Projekten zur
- Erneuerung der IT-Landschaft. So beschäftigen sich über 60 Prozent der Befragten mit Projekten zur Ablösung alter IT-Systeme. Einige Versicherungen wie etwa die Aviva haben indes deshalb Teile der IT in eigene Bereiche oder Gesellschaften ausgelagert, um dem Problem zu begegnen. Hier sollen sich die IT-Mitarbeiter ausschließlich auf digitale Innovationen fokussieren können.
- Der **Automatisierungs- und Digitalisierungsgrad bleibt auf niedrigem Niveau**, obwohl eine Versicherung ein immaterielles Produkt ist. Zahlreiche Medienbrüche in den existierenden Prozessen verteuern zusätzlich die Leistungserstellung. Die sogenannte Dunkelverarbeitungsquote ist gering – also der Teil der Prozesse, der vollautomatisch im Verborgenen abläuft. Auch der Standardisierungsgrad in den Prozessen ist ausbaufähig: Noch werden gleichartige Produkte teilweise deutlich unterschiedlich abgewickelt.
  - Das **Niedrigzinsniveau** führt dazu, dass alle Produktparten, die Anwartschaften bilden oder einen Ansparcharakter haben (z.B. Kranken- und Lebensversicherungen) unter massiven Druck geraten. Versicherern fällt es immer schwerer, die notwendigen Renditen zu erwirtschaften, um ihren künftigen Verpflichtungen nachzukommen. Dies gilt umso mehr, wenn wie jüngst bei Bundesanleihen geschehen sogar negative Renditen am Kapitalmarkt drohen.
  - Seit 2011 müssen Lebensversicherer eine **Zinszusatzreserve** bilden, um die Lücke zwischen den zugesagten Mindesterträgen und den am Markt tatsächlich erzielbaren Zinsen zu schließen. Bis Ende 2014 haben die Unternehmen hierfür bereits über 20 Milliarden Euro aufgebracht – mehr als das Eineinhalbfache ihres Eigenkapitalbestands. In den kommenden Jahren müssen Lebensversicherer davon ausgehen, dass der Referenzzinssatz weiter verringert wird und sie noch höhere Reserven bilden müssen.

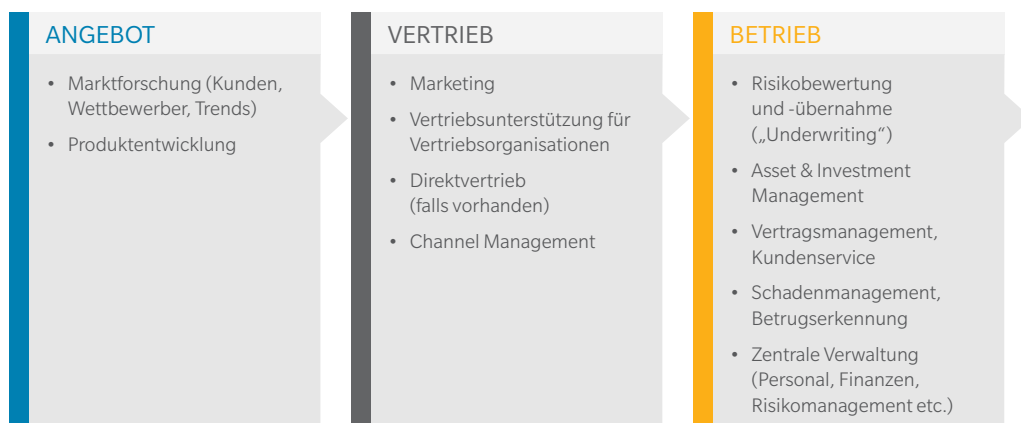
- Produktvertrieb und Kundenbetreuung stehen vor einschneidendem Wandel: Sie erfolgen heute noch oft über Intermediäre. Das können Makler sein, Mehrfachagenten, Banken und sonstige Drittunternehmen oder Vermittler, darunter auch Ausschließlichkeitsorganisationen, die exklusiv an ein bestimmtes Versicherungsunternehmen gebunden sind. Dieses **indirekte Vertriebsmodell** führt zu hohen Kosten. So bewegen sich die Abschlussprovisionen je nach Produkt zwischen zehn und über 30 Prozent der Jahresprämie (Sachversicherungen, Makler) und zwei bis fünf Promille der Beitragssumme (Lebensversicherungen). Teilweise kann die Provision sogar deutlich höher ausfallen, etwa bei Ausschnittsdeckungen oder Annex-Policen. Die Bedingungen ändern sich zusehends: Eine verschärfte Regulierung der Vertriebsvergütung, vorwiegend in der Lebensversicherung, sowie mögliche Gesetzesänderungen etwa im Zuge der Rentendiskussion könnten nach einer aktuellen Studie von Oliver Wyman zum deutschen Versicherungsmarkt dafür sorgen, dass beispielsweise das Provisionsvolumen für gebundene Vertriebe bis 2025 um 40 bis 50 Prozent abnimmt. Diese Entwicklung würde vor allem viele kleinere Agenturen und Vermittler zur Aufgabe zwingen.
- Widerstände sind zu erwarten: Die von den Versicherern selbst aufgebauten **Ausschließlichkeitsorganisationen haben eine starke Lobby** und stehen Veränderungen – insbesondere solchen, die das Machtgefüge im Versicherungsvertrieb verschieben könnten – äußerst skeptisch gegenüber und üben Druck auf die Versicherer aus.
- Durch die in Deutschland vorherrschende indirekte Vertriebsstruktur über Agenten, Makler und Drittvertriebe wie Banken haben die Versicherer auf der Vertriebsseite in der Regel keinen direkten Kontakt zum Endkunden. Die **Kundenbedürfnisse** sind daher **teilweise schlichtweg unbekannt**, vor allem im Bereich der Gewerbeversicherungen. Wettbewerb von kundenzentrierten Digitalmodellen, deren Stärke nicht zuletzt darin besteht, schnell auf wechselnde Kundenbedürfnisse zu reagieren, gab es daher in der Vergangenheit nicht.
- Viele **Versicherungsprodukte** werden von den Kunden **nicht aktiv nachgefragt, sondern müssen vom Anbieter verkauft werden** (sogenannte „Push“- und eben keine „Pull“-Produkte). Bei „Pull“-Produkten haben beispielsweise im Einzelhandel Onlineverkaufsmodelle schon zu massiven Strukturveränderungen geführt. Anders in der Versicherungswirtschaft: Funktionierende rein digitale Verkaufsmodelle für „Push“-Produkte sind industrieübergreifend bislang kaum anzutreffen.
- Auf Leitungsebene der Versicherungsgesellschaften gibt es ein **„Generationsproblem“**. Viele Vorstände und Aufsichtsräte können sich in die Lebenswelt der jüngeren Kunden, die mit Smartphones und Onlinediensten aufwachsen, nicht mehr hineindenken. So besteht gegenüber künftigen Kundengenerationen die Gefahr der Entfremdung. Gleiches gilt für die Vertriebsorganisationen.

# 3. INSURTECH IN DEUTSCHLAND: POTENZIAL UND ERFOLGSCHANCEN

Wer die Dimension der Veränderung erkennen will, muss die aktuellen InsurTech-Entwicklungen entlang der Wertschöpfungskette der Versicherungsbranche systematisch analysieren. Die Bewertung des Potenzials und der Erfolgs-

aussichten geschieht im Folgenden auf drei Stufen der Wertschöpfungskette: Angebot, Vertrieb und Versicherungsbetrieb. (Abb. 3)

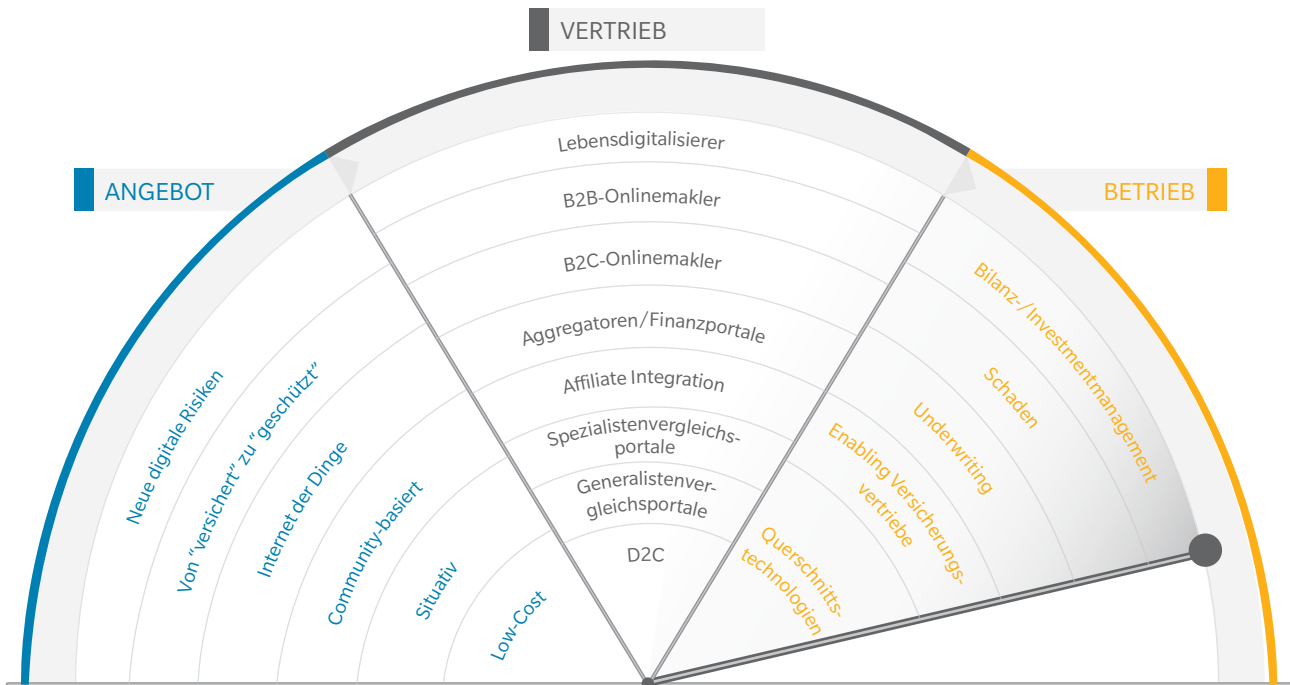
Abbildung 3: Wertschöpfungskette der Versicherungsbranche (vereinfacht)



Die strategische Analyse von Potenzial und Erfolgchancen in dieser Studie basiert auf einer einheitlichen Bewertungslogik. Dazu werden in einem ersten Schritt die InsurTechs in beobachtbare Geschäftsmodelle entlang der Wertschöpfungskette eingeteilt. Zu unterscheiden sind dabei InsurTechs, die

neue **Versicherungsangebote** offerieren, neue Ansatzpunkte im **Versicherungsvertrieb** finden oder den **Versicherungsbetrieb** optimieren. Jeder der drei Bereiche besteht wiederum aus mehreren Kategorien. (Abb. 4)

Abbildung 4: Kategorien InsurTech-Radar



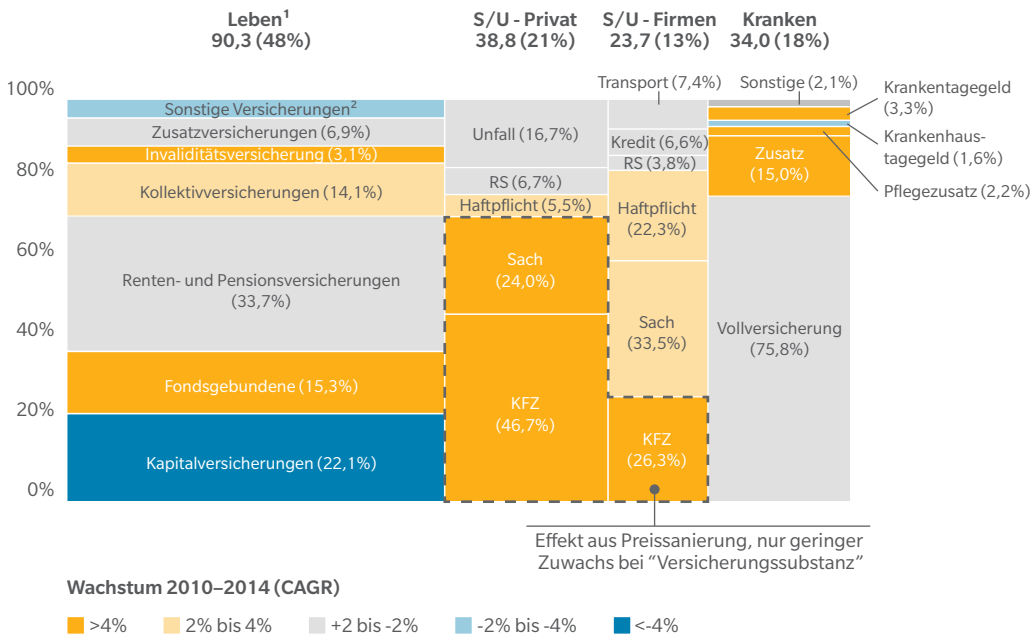
## Potenzial

Um innerhalb einer Kategorie das **Potenzial** für InsurTechs zu bestimmen, liegt das Augenmerk auf zwei Fragen: Wie groß ist der adressierte Prämienpool, wie groß ist die adressierte Wertschöpfung? Die Berücksichtigung dieser beiden Faktoren relativiert die ökonomische Relevanz einiger InsurTech-Geschäftsmodelle deutlich.

- **Adressierte Prämienpools:** Auf welche Versicherungsarten zielen die neuen Geschäftsmodelle? Beispiel: Ein Nischenvergleichsportale für Reiseversicherungen adressiert einen kleineren Prämienpool als große Generalistenvergleichsportale. Entsprechend variieren die umkämpften Beitragseinnahmen. (Abb. 5)

Abbildung 5: Prämienpools im privaten deutschen Versicherungsmarkt

GEBUCHTE BEITRAGSEINNAHMEN NACH VERSICHERUNGSARTEN/-SPARTEN  
Bestandsbeiträge inkl. Leben-Einmalbeträge, inländisches Direktgeschäft, in Mrd. EUR



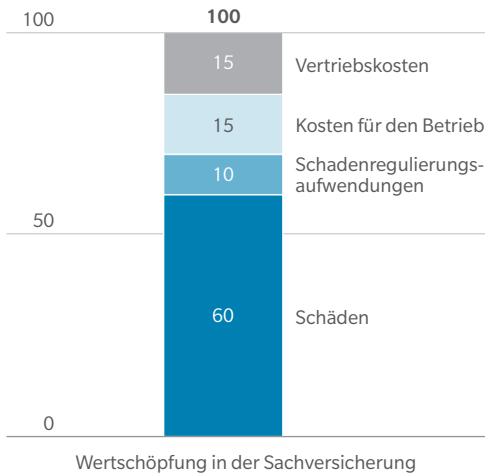
1. Ohne „Pflegepflichtversicherung“ und „Pensionskassen und Pensionsfonds“ | 2. Einschließlich LV ohne Überschussbeteiligung, Tontinenversicherungen und Kapitalisierungsgeschäfte  
 Quellen: GDV; Oliver Wyman Analyse – entspricht wegen Cross-Border Geschäft nicht dem tatsächlichen Versicherungsbestand in Deutschland

- Adressierte **Wertschöpfung**: Welchen Teil der Wertschöpfung adressiert das InsurTech-Geschäftsmodell? Beispiel Sachversicherung: Hier beträgt die Wertschöpfung des Vertriebs rund 15 Prozent, während die Schäden selbst etwa 60 Prozent ausmachen. (Abb. 6)

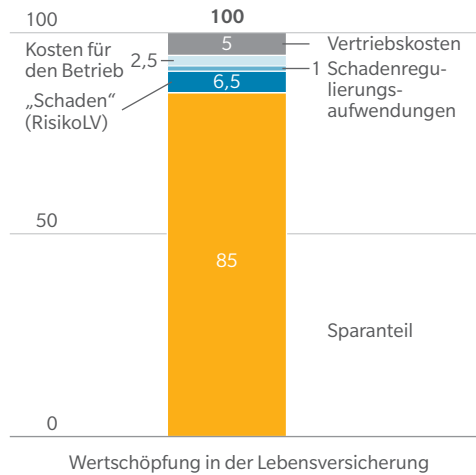
Gelingt es einem Angreifer mit neuem Geschäftsmodell, die Höhe der Schäden zu reduzieren, wirken daher schon kleine Veränderungen mit großem Hebel auf die Profitabilität.

Abbildung 6: Aufteilung der Wertschöpfung – Beispiel Sach- und Lebensversicherung

WERTSCHÖPFUNG IN DER SACHVERSICHERUNG: 100 EURO PRÄMIE  
 VERTEILEN SICH AUF...  
 (Idealisiertes Modell)



WERTSCHÖPFUNG IN DER LEBENSVERSICHERUNG: 100 EURO PRÄMIE  
 VERTEILEN SICH AUF...  
 (Idealisiertes Modell)



Quellen: Analyse von Oliver Wyman und Policen Direkt

Als Anhaltspunkt dienen die im Diagramm aufgezeigten idealisierten Modelle von Sach- und Lebensversicherungen. Da die Prämien mit Abschluss der Versicherung gezahlt werden, können Versicherer zudem aus deren Anlage am Kapitalmarkt Gewinne erwirtschaften, was folglich eine weitere Wertschöpfungsquelle im Zeitablauf darstellt. Selbstverständlich variieren die realen Zahlen mit der Produktkategorie; so können sich

Vertriebskosten für manche Sachversicherungsprodukte auch deutlich über 15 Prozent bewegen. In der idealisierten Bewertungssystematik dieser Studie aber adressiert ein rein vertriebliches Geschäftsmodell eine Wertschöpfung von 15 Prozent, dagegen eine komplett neue Versicherung (Angebot, Vertrieb, Betrieb) 100 Prozent.

## Wahrscheinliche Gewinner

Auch für die strategische Bewertung der **Erfolgschancen** schlagen zwei Faktoren zu Buche: Wie marktgängig ist ein Geschäftsmodell (Konsistenz) und wie stark hebt es sich vom bestehenden Umfeld ab (Differenzierung)?

- **Konsistenz:** Hier wird eine Einschätzung vorgenommen, ob ein Geschäftsmodell zum tatsächlichen Verhalten der Marktteilnehmer passt. Trifft es die Kunden-, Drittvertriebs- oder Partnerpräferenzen? Ein wichtiger Aspekt dabei ist, ob es sich um ein „Pull“- oder „Push“-Produkt handelt. So gibt es eine signifikante Anzahl an Verbrauchern, die für die verpflichtende Kfz-Haftpflicht ein günstiges Angebot suchen, womit Nachfrage für Vergleiche geschaffen wird (Pull). Hingegen wird ein digitales Nischenangebot für ein wenig emotionales und selten benutztes Versicherungsprodukt wie eine Sterbegeldversicherung nur wenige Verbraucher finden, die es aktiv suchen. Das gewählte Vertriebsmodell und die Kundenpräferenzen passen hier nicht zusammen.
- **Differenzierung:** Hier geht es um eine Einschätzung der Wahrscheinlichkeit, mit der sich ein neues Angebot dauerhaft vom Wettbewerb abheben kann. Basiert ein InsurTech-Produkt beispielsweise auf einer innovativen, nicht trivialen IT-Lösung, so erscheint ein dauerhafter Wettbewerbsvorteil erreichbar, da das durchschnittliche IT-Leistungsvermögen der deutschen Versicherer aktuell nicht hoch einzustufen ist. Sind Produkte aber sowohl in der Gestehung als auch im Auge des Käufers austauschbar, wird eine Differenzierung schwer, was die Erfolgsaussichten deutlich mindert.

# 4. DIGITALE VERSICHERUNGSANGEBOTE

Die Digitalisierung ermöglicht innovative Versicherungslösungen auf verschiedenen Ebenen: Zum einen lassen sich klassische Versicherungsprodukte mittels digitaler Elemente weiterentwickeln. Daneben entstehen neue Angebote auf Digitalbasis, die risikobehaftete Lebenssituationen in den Fokus nehmen und dabei Versicherungsschutz als einen – meist nicht dominierenden – Bestandteil umfassen.

Digitale Versicherungsangebote lassen sich in **sechs Kategorien** einteilen:

## 1. Low-Cost-Versicherungen

Wer sein Betriebsmodell weitgehend digitalisiert und automatisiert, kann die eigenen Gestehungskosten weitgehend minimieren. Solche Anbieter sind in der Lage, die Preisführerschaft zu übernehmen. Erfolgsbeispiele finden sich im In- und Ausland. Mal sind es Start-ups, die den Vorteil eines unbelasteten Beginns („grüne Wiese“) nutzen. Aber auch Töchter etablierter Versicherer können im Niedrigkostensegment erfolgreich sein. Die Verbindung zum Konzern birgt Vor- und Nachteile: Begünstigend wirken Markenstärke und der Zugriff auf echtes Know-how, hemmen können hingegen eine träge Kultur oder bürokratisches Vorgehen. Heute zeigen Erfolgsbeispiele wie HUK24 oder Cosmos Direkt, dass man sehr wohl über Modelle der losen Einbindung die Vorteile maximieren und Nachteile minimieren kann. Noch dominieren Töchter etablierter Versicherer den Bereich der Low-Cost-Modelle. Allerdings ist nicht auszuschließen, dass in Zukunft technologieorientierte Neugründungen Wege finden, über eine viel tiefer gehende Digitalisierung noch bessere Kostenpositionen zu erreichen. Im Ausland ist zudem zu beobachten, dass Low-Cost-Versicherungen auch Agilitätsvorteile ausnutzen, um schneller als etablierte Konzerne

auf Änderungen im Wettbewerbsumfeld reagieren zu können – bis hin zur Preisgestaltung in Echtzeit analog zu Onlinehändlern.

Das Problem der Low-Cost-Versicherer in Deutschland ist der Marktzugang. Der Aufbau einer eigenen Marke ist sehr teuer – ganz abgesehen vom Problem, eine Marke differenziert zu positionieren. Auch der Zugang zu Neugeschäft über Aggregatoren oder Suchmaschinen stellt sich oft als unökonomisch dar. Deshalb ist die Marktaktivität in Deutschland im internationalen Vergleich in puncto InsurTechs klein, obwohl Low-Cost-Versicherungen ein Kundenbedürfnis direkt befriedigen. Auch zeigen Beispiele wie Hastings Direct oder Admiral, dass Low-Cost nicht Low-Profit bedeuten muss, sofern die Wertschöpfung nicht durch Oligopole im Kundenzugang abgegriffen wird.

Ein weiteres Feld, das einer Low-Cost-Struktur bedarf, sind Mikroversicherungen für kleine Risiken wie Gefahren im Onlinehandel. So hat der von Alibaba mitgegründete reine Onlineversicherer Zhong An bereits Mikroversicherungen an 150 Millionen Kunden verkauft. Solche Versicherungsprodukte, die nur wenige Euro oder gar Cent kosten, sind grundsätzlich eine gute Spielwiese für InsurTechs. Denn Betriebsmodelle traditioneller Versicherer mit häufig Stückkosten von weit über 10 Euro sind hier nicht tragfähig.

## 2. Situative Versicherungen

Klassische Versicherungsprodukte können so weiterentwickelt werden, dass die auch für eine Kurzzeitdeckung in Frage kommen. In diesem Bereich gibt es einige Aktivitäten in Deutschland, sowohl von Start-ups als auch von etablierten Versicherern. Im digitalen Zeitalter erfolgt der Abschluss meist unkompliziert über eine App



wie etwa beim Anbieter AppSichern. Ein weiteres Beispiel liefert eine Innovation der Tokio Marine, die die Barmenia jüngst in Deutschland in ähnlicher Form aufgegriffen hat: Hier lassen sich kurzfristig in der Autoversicherung Altersgrenzen aufheben. So können Eltern ihrem Nachwuchs an einzelnen Tagen das Fahren unter ihrem Versicherungsschutz ermöglichen, müssen aber für den Rest des Jahres nicht auf den Prämienvorteil dank einer Mindestalter-Vereinbarung verzichten. Auch lässt sich per App der Standort des Versicherungsnehmers im Verkaufs- oder Deckungsprozess nutzen: So kann ein Anbieter wie Bankinter den Nutzern von Geldautomaten im Ausland ein gekoppeltes Angebot für eine Reiseversicherung machen. Situative Versicherungen senken auch die Reaktionszeit: Selbst kurzfristig oder in Echtzeit gewonnene Informationen können einfließen in Deckungskonzepte oder die Preisfindung. In der Landwirtschaft bietet die ClimateCorporation bereits Kurzzeit-Erntedeckungen an.

### 3. Community-basierte Versicherungen

Der Freundes- und Bekanntenkreis der Versicherten spielt bei Community-basierten Angeboten die entscheidende Rolle: Aus Unternehmenssicht geht es darum, soziale Mechanismen zu nutzen, um die Vertriebskosten oder das Versicherungsrisiko zu senken. Selbst im später behandelten Bereich des Underwriting/Risikotransfers (siehe Kapitel Betrieb) gibt es entsprechende Ansätze, etwa Uvamo.

Eine Spielart des Community-basierten Angebots ist die „Peer-to-Peer“ (P2P)-Versicherung wie sie Friendsurance offeriert. Die Grundidee: Eine Gruppe von Menschen mit ähnlichen (Risiko-) Merkmalen findet sich über digitale Kanäle als Community zusammen – und gibt sich gegenseitig Risikoschutz. Damit greifen sie den ganz ursprünglichen Gegenseitigkeitsgedanken des Versicherungswesens auf: Man will füreinander einstehen, die Auswirkungen negativer Ereignisse dämpfen und große

Risiken sozialisieren – gewissermaßen ein „Back to the Roots“.

Der Begriff „Peer-to-Peer“-Versicherungen führt dennoch etwas in die Irre. Denn typischerweise ist der Community-Ansatz mit einer Rückdeckung für Großschäden durch einen etablierten Primär- oder Rückversicherer gekoppelt. Zwar trägt die Community in der Regel einen Teil des Schadens selbst, der eigentliche Versicherungsschutz wird jedoch von einem bonitätsstarken Versicherungsunternehmen gewährt. Der Community kommt eine andere wichtige Aufgabe zu: Die dient dazu, kosteneffizient Versicherungsnehmer mit gleichgerichteten Interessen zu akquirieren und – so die Annahme – Versicherungsbetrug zu verhindern. Damit sinken zugleich die Risikokosten. Das Ergebnis ist letztlich ein Gruppentarif.

Da Versicherungen kaum das Zeug haben zu emotionalisieren, ist die Akquise von Community-Mitgliedern aufwendig. In Deutschland halten sich die P2P-Aktivitäten bislang in Grenzen. International existieren einige Modelle, benötigen aber teils hohe Anschubfinanzierungen – beispielsweise Lemonade in den USA. Mit Big-Data-Tools und Advanced Analytics soll hier Betrug vermieden und die Interessengleichheit der Community-Mitglieder sichergestellt werden.

Auch gezielte Kaufabsichten lassen sich über P2P-Ansätze generieren: So sollen die üblichen Vertriebskosten durch Mundpropaganda in einer Community stark reduziert werden, dem Versicherungsnehmer wird sogar ein positives Gefühl beim Abschluss vermittelt. Um das zu schaffen, muss man sich als Anbieter geschickt in einer Community positionieren. Der deutsche Anbieter Community Life zum Beispiel versucht, sich als fair, transparent und nicht von Eigeninteressen getrieben darzustellen – ganz in Abgrenzung zum bisweilen negativen Image der Versicherungsbranche.

Andere Industrien haben diesen Gedanken bereits auf eine höhere Ebene gehoben. Die Idee: Man schafft eine dezidierte Community, die in spezifischen Fragen möglichst glaubhaft berät. Das funktioniert besonders gut bei Produkten mit einer hohen Emotionalisierung, wie die Erfolge von Bewertungsportalen wie HolidayCheck und TripAdvisor im Reisebereich zeigen. Nimmt das emotionale Engagement ab, so wird es bereits deutlich schwerer, analoge Geschäftsmodelle aufzubauen. Im Bereich der Finanzanlage tun sich beispielsweise Community-Modelle wie sharewise oder wikifolio schon schwerer. Unwahrscheinlich erscheint, dass man aktuell mit dem Thema Versicherungen landen kann, denn noch stärker fehlt hier die emotionale Bindung. Ein möglicher Ausweg sind Modelle, die eine positive Positionierung mit finanziellen Anreizen kombinieren. Ein Beispiel hierfür ist Haftpflichthelden. Der Anbieter zielt auf ein positives Anti-Establishment-Image und bietet zugleich monetäre Anreize, das Produkt im Freundes- und Bekanntenkreis zu vermarkten.

#### 4. Internet der Dinge

Zunehmend kommen Versicherungsprodukte auf, die Daten physischer Objekte nutzen. Überwiegend handelt es sich dabei derzeit um Telematik-Daten, die für die Kfz-Versicherung relevant sind. Aktiv sind hier bereits Allianz, Axa, HUK oder VHV. Doch auch im Bereich der Wohngebäude- und Hausratversicherung können Domotik-Daten unterstützen, wie NBC Insurance zeigt. Im Bereich der Personenversicherung nutzen Anbieter wie Discovery Vitality schon Daten über Körperfunktionen und Aktivitäten des Versicherten. Im Haupteinsatzgebiet Telematik werden die Policen in Deutschland weitgehend von etablierten Versicherern als Alternative zu klassischen Produkten angeboten, was mit den bereits genannten Marktzugangsproblemen zusammenhängt – ähnlich wie im Low-Cost-Segment. Nutzer tendieren dazu, Nachlässe zu fordern als „Preis der Daten“.

Diese Preisnachlässe tatsächlich zu erwirtschaften, fällt Anbietern gerade im Telematikbereich jedoch schwer. Einfacher haben es Angebote im Gewerbe- und Industriebereich, da sich über den reinen Versicherungsschutz hinausgehende Dienstleistungen bündeln lassen, so etwa im Flottenmanagement.

#### 5. Von „versichert“ zu „geschützt“

Dieser Terminus beschreibt Produkte, denen ein neues Grundverständnis des Anbieters innewohnt. Sie umfassen systematisch mehr als eine reine Versicherungsleistung. Statt nur Notnagel für den Schadenfall zu sein, adressiert der Versicherer umfassend das Kundenbedürfnis nach Schutz. Kurz: Er liefert „erlebte Sicherheit“.

Die Produkte entstehen meist aus der Bündelung von Dienstleistungen. Es kommen dabei Elemente aus der „Value Chain of Risk“ (etwa Risikoanalyse, Prävention, Monitoring, Eingriff) zusammen mit Elementen aus der Wertschöpfungskette im Schadenfall und der Kernversicherungsleistung. Verbreitet sind derartige Angebote heute bereits bei Cyber Risiken: So verknüpft beispielsweise der Anbieter ACE spezielle Versicherungen mit Risikoanalyse, Prävention und Dienstleistungen im Schadenfall zu einem gesamthaften Schutzprodukt. Indem man Schutzprodukte mit weitergehenden Dienstleistungen kombiniert, versucht man die Kundensorgen um ein mögliches Schadenereignis zu minimieren. Zu nennen sind hier Domotik-Angebote, die Warnungen an das Smartphone des Nutzers senden („Wasser läuft“, „Einbruch“) oder angebrachte Abwehrreaktionen ermöglichen („Hauptventil schließen“, „Sicherheitsdienst verständigen“). So gilt es vordringlich, Schäden zu vermeiden, aber auch die Deckung bereitzustellen, sollte es doch zu Schäden kommen. Das Produkt Habit@t Domotik, angeboten von BNP Paribas Cardif, umfasst sogar begleitende Dienstleistungen wie das Buchen eines Hotels

oder Mietwagens. In Deutschland sind solche Angebote bisher selten. Ein erstes Start-Up ist die OTTONova, die als Krankenversicherer nicht nur Geldleistungen anbietet, sondern das Thema Gesundheitsfürsorge transparent, einfach, ganzheitlich und digital gestalten möchte.

## 6. Neue digitale Risiken

Die Digitalisierung schafft neue Risiken – und entsprechende Nachfrage nach Schutzprodukten. Das wohl prominenteste Beispiel ist die Cyberversicherung, die Versicherer teilweise solo gegen Cyberattacken anbieten oder auch im Bündel mit anderen Angeboten. BitGo, Coinbase, Circle, Xapo oder BTC Delta sind entsprechende Beispiele im Bereich Blockchain. Die Bandbreite ist groß, auch wenn es in Deutschland noch relativ wenige Entwicklungen gibt. Swiss Life Frankreich bietet eine weitere Spielart und versichert die Online-reputation von Privatleuten. Auch Risiken, die durch die Sharing Economy entstehen, führen zu neuen Produkten. Wer zum Beispiel über AirBnB seine Wohnung kurzzeitig unterver-

mietet, findet bei Lloyd's eine entsprechende Absicherung. Axa kooperiert mit dem asiatischen Uber-Konkurrenten Grab, um eine Deckung anzubieten, Uber selbst macht gemeinsame Sache mit der James River Insurance Company.

In Summe findet man aktuell in Deutschland digitale Versicherungsangebote im Wesentlichen im Low-Cost-Segment, zweitens bei situativen Versicherungen und drittens rund um das „Internet der Dinge“. Der Auftritt von Internet-Versicherern wie HUK 24 markiert den historischen Beginn digitaler Angebote – Grundidee war damals der Low-Cost-Gedanke. Situative Versicherungen können auch als Testballons gesehen werden, die mit kleinem Geld starten, um einen „Proof of Concept“ für eine voll digitale Abschlussstrecke zu erbringen. Das Thema „Internet der Dinge“ wächst vor allem infolge des jüngsten Trends zu Telematiktarifen in der Kfz-Versicherung. In den anderen Kategorien ist die Aktivität in Deutschland noch sehr begrenzt, während international schon mehr Bewegung herrscht (Abb. 8).

Abbildung 7: Aktuelle Marktaktivität im Bereich digitaler Angebote (Beispiele)

GESCHÄFTSMODELLE „ANGEBOT“	DEUTSCHLAND		GLOBAL	
	START-UPS	ETABLIERTE	START-UPS	ETABLIERTE
① Low-Cost	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deutsche Internet<sup>1</sup></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cosmos Direkt</li> <li>D24 Berlin Direkt</li> <li>Europa Versicherungen</li> <li>HUK 24</li> <li>Versicherung AG</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>BIMA</li> <li>esure</li> <li>Hargreaves Lansdown</li> <li>Hastings Direct</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cofunds</li> <li>Esurance Insurance</li> <li>Services</li> <li>Intact Insurance</li> <li>Quotemehappy</li> <li>...</li> </ul>
② Situativ	<ul style="list-style-type: none"> <li>KASKO</li> <li>Scan2Insure</li> <li>SituatiVE/AppSichern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Barmenia</li> <li>Bayerische Beamten Lebensversicherung</li> <li>HDI</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cover</li> <li>Slice</li> <li>The Climate Corporation</li> <li>Tröv</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bankinter</li> <li>Tokio Marine Insurance Group</li> <li>...</li> </ul>
③ Community-basiert	<ul style="list-style-type: none"> <li>Community Life</li> <li>Friendsurance</li> <li>Haftpflichthelden</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Gaggel</li> <li>Guevara</li> <li>Inspeer</li> <li>Netinsurer</li> <li>Tong Ju Bao</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generali</li> <li>...</li> </ul>
④ Internet der Dinge		<ul style="list-style-type: none"> <li>HUK-COBURG</li> <li>Signal Iduna</li> <li>SV Sparkassen Versicherung</li> <li>VHV Allgemeine Versicherung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ingenie</li> <li>Insure The Box</li> <li>WeSavvy</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automobile Insurance</li> <li>AXA</li> <li>Progressive Snapshot</li> <li>State Farm Mutual</li> <li>...</li> </ul>
⑤ Von „versichert“ zu „geschützt“	<ul style="list-style-type: none"> <li>OTTOnova</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Axa</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Oscar</li> <li>Wallflower Labs</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Axa</li> <li>BNP Paribas Cardif</li> <li>Hiscox</li> <li>...</li> </ul>
⑥ Neue digitale Risiken		<ul style="list-style-type: none"> <li>Allianz</li> <li>HDI Versicherung</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SafelyStay</li> <li>SafeShare Global</li> <li>Safeware</li> <li>Y-Risk</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>AIG</li> <li>Lloyd's</li> <li>Swiss Life</li> <li>XL Group</li> <li>...</li> </ul>

**Aktivitätsniveau**

■ Hoch ← → □ Niedrig

1. Mittlerweile umbenannt in Europa go und Teil der Continentalen

Wer die aktuelle Marktaktivität nun vergleicht mit der strategischen Bewertung digitaler Versicherungsangebote, stößt auf bemerkenswerte Erkenntnisse. Es ergeben sich weitere

Potenziale im deutschen Versicherungsmarkt, sowohl für Versicherer als auch für InsurTechs.

### Potenzial

Das größte Potenzial für Angebotsinnovationen besteht in den drei Kategorien „Internet der Dinge“, „von versichert zu geschützt“ und „neue digitale Risiken“, gefolgt von Low-Cost Angeboten. Alle vier Bereiche adressieren einen Prämienpool von relevanter Größe. Außerdem

können die Modelle die volle Wertschöpfungskette des Versicherungsgeschäfts umfassen. Leichte Abstriche sind in diesem Punkt jedoch bei den Low-Cost-Versicherungen zu machen, da sie sich notwendigerweise günstig im Markt positionieren müssen.

Tatsächliche Versicherungsangebote existieren in Deutschland bisher nennenswert nur in den Kategorien „Low Cost“, „Internet der Dinge“ und zum Teil bei „Neue digitale Risiken“, wobei die meisten dieser Angebote von etablierten Versicherern und nicht von InsurTechs lanciert sind. Das Angebot von echten Schutzprodukten ist hingegen heute noch eine Marktlücke.

Das Potenzial von „situativen“ und „Community-basierten“ Angebotsinnovationen muss man deutlich skeptischer beurteilen. Beide Modelle kämpfen damit,

dass Versicherungen zum einen nur selten aktiv nachgefragt werden und zum anderen wenig emotionale Produkte sind. Damit ist es im Fall der situativen Angebote schwer, Konsumenten im richtigen Moment zu erreichen und zum Abschluss zu bewegen. Das gleiche Problem stellt für Community-basierte Angebote eine Belastung dar. Dabei ist die Idee im Grunde gut, Community-Mechanismen wie Mundpropaganda oder aktive Vermarktung im Familien- und Freundeskreis zu nutzen und so Vertriebskosten zu sparen. Allerdings gibt es bis heute kein Modell, das diese Grundidee wirklich überzeugend umsetzt.

## Wahrscheinliche Gewinner

Die größten Chancen haben InsurTechs ausgerechnet in jenen beiden Kategorien „situativ“ und „Community-basiert“, in denen das wohl geringste wirtschaftliche Potenzial steckt (Abb. 9). Erfolg in beiden Kategorien erfordert echte Innovationssprünge, verbunden mit dem Mut, völlig neue Modelle auszuprobieren und mit innovativen Mitteln der Kundeninteraktion zu verbinden. All das sind klassische Stärken von Start-ups. Zudem gibt es Potenzial für technologieorientierte Neugründungen im Bereich „Low-Cost“.

Traditionelle Versicherer werden voraussichtlich die Gewinner im Feld der „neuen digitalen Risiken“ sein. Bei der Absicherung digitaler Risiken handelt es sich um eine Evolution, nicht um eine Revolution, die am Ende „Business as usual“ für die Branche ist. Schließlich waren vor 150 Jahren Automobile unbekannt – heute ist die Kfz-Versicherung die größte Sparte in der Sachversicherung für Privatkunden. Dass im „Low-Cost“-Bereich auch etablierte Versicherer gewinnen können, so sie den Mut haben, „Greenfield-Modelle“ zu lancieren, zeigen die vielen Erfolgsbeispiele in Deutschland und im Ausland.

In den vielversprechenden Kategorien „Internet der Dinge“ und „von versichert zu geschützt“ wird es für die angestammte Assekuranz allerdings schwer. Grund: Der Kundenzugang oder auch das für den Endkunden interessante Kernangebot liegt hier selten in der Versicherungsindustrie selbst. Dennoch gibt es auch in diesen Bereichen Chancen für die etablierten Versicherer. So leiden etwa InsurTech-Start-ups aus dem Bereich der Domotik an ihrer meist geringen Vertriebskraft. Vertriebskraft ist aber eine klassische Stärke der Assekuranzbranche – gerade durch die heute noch vorhandenen gebundenen Organisationen. Eine Partnerschaft zwischen einem innovativen Domotikanbieter und einer etablierten Versicherung, die das Produkt über ihre Agenturen vertreibt, erscheint erfolgversprechend.

Die dahinter liegende Idee, ein starkes Asset in einem neuen Bereich zu nutzen, hat sich bereits in anderen Industrien bewährt, die durch die Digitalisierung massiv verändert wurden. Das war etwa die Strategie von Fujifilm, das im Gegensatz zu Kodak durch die Digitalisierung nicht in die Insolvenz getrieben wurde.

Fujifilm ist heute kein Filmhersteller mehr, sondern im Wesentlichen ein Healthcare-Unternehmen. Das Unternehmen hatte erkannt, dass sein wertvollstes Asset die Beschichtungstechnologie ist und dass dieses Asset im Kern gewisser Healthcare-Angebote liegt. Auch im Bereich der Schutzprodukte versuchen sich die etablierten Versicherer aktiv zu positionieren. Beispiele gibt es einige: So etwa den jüngst

von der deutschen Versicherungswirtschaft lancierten versicherungsunabhängigen Unfallmeldedienst. Auch das Angebot von Swiss Re und Veolia über Präventionsdienstleistungen für Städte zählt hierzu oder die neue Axa-Strategie, die einen expliziten Schwerpunkt auf das Thema Prävention setzt.

Abbildung 8: Strategische Bewertung digitaler Versicherungsangebote

GESCHÄFTSMODELLE „ANGEBOT“	POTENZIAL			ERFOLGSSCHANCEN			WAHRSCHEINLICHER GEWINNER
	PRÄMIEN- POOLS	WERT- SCHÖPF- UNG	GESAMT	KONSIS- TENZ	DIFFER- ENZIER- UNG	GESAMT	
① Low-Cost	Hoch	Mittel	Mittel/ Hoch	Hoch	Mittel	Mittel/ Hoch	Aktuell Versicherer; perspektivisch Chancen für InsurTechs
② Situativ	Niedrig	Mittel	Niedrig/ Mittel	Niedrig	Niedrig	Niedrig	InsurTechs
③ Community-basiert	Mittel	Niedrig	Niedrig/ Mittel	Niedrig	Mittel	Niedrig/ Mittel	InsurTechs
④ Internet der Dinge	Mittel	Hoch	Mittel/ Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Vorgelagerte Industrien
⑤ Von „versichert“ zu „geschützt“	Hoch	Hoch	Mittel/ Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Vorgelagerte Industrien
⑥ Neue digitale Risiken	Hoch	Hoch	Hoch	Hoch	Niedrig	Mittel	Versicherer

Strategische Chancen

■ Hoch ↔ □ Niedrig

# 5. VERTRIEB VON VERSICHERUNGSPRODUKTEN

Die mit Abstand meiste Start-up-Aktivität ist aktuell im Versicherungsvertrieb zu beobachten. Die Markteintrittshürden für Kundenakquise und -betreuung sinken. Die Herausforderer kommen aus verschiedenen Bereichen, nicht alle sind Neugründungen. Sowohl etablierte als auch neue Technologieanbieter, die sich auf vertriebsunterstützende Software für Makler – etwa Vergleichsrechner – spezialisiert haben, heben das Onlineangebot auf ein hohes professionelles Niveau. Damit wird die Unterscheidung zukünftig schwerer fallen, ob es sich um neue Onlinemakler oder traditionelle Makler mit optimiertem Onlineangebot handelt. Auf die Anbieter dieser Technologien geht die Untersuchung noch näher im Kapitel 6 („Enabling Versicherungsvertriebe“) ein.

Grundlage für die Geschäftstätigkeit ist in der Regel der Status eines Versicherungsmaklers, also eine Gewerbeurteilung nach §34d Abs. 1 GewO. Nicht alle Marktteilnehmer arbeiten mit einem umfassenden Maklerauftrag, manche vermitteln nur einzelne Produkte.

Folgende **acht Geschäftsmodelle** im Vertrieb lassen sich ausmachen:

## 1. Direktvertrieb/D2C-Versicherer

In diesen Geschäftsmodellen werden Versicherungsprodukte digital vertrieben, meist unterstützt durch ein Call Center. Das Vertriebsversprechen beruht entweder auf einem Kostenvorteil (z.B. bei HUK24 oder Cosmos Direkt), einer besonders einfachen Handhabung oder auf einem sonstigen Extra (z.B. bei Fibur oder fairr), sei der Mehrwert nun echt oder nur vermeintlich. Start-ups in diesem Bereich sind

oft keine Versicherer, sondern häufig reine Maklerunternehmen. Entsprechend niedrig sind die Markteintrittsbarrieren – sofern nicht ein eigener Versicherungsbetrieb aufgebaut wird. Die Kundenakquise erfolgt schwerpunktmäßig online. Wenn eine Marke vollständig neu aufgebaut werden muss, sind große Marketing-Budgets erforderlich. HUK24 hingegen konnte positive „Spill-Over“-Effekte durch den Bekanntheitsgrad der HUK als einem etablierten Versicherer erzielen.

## 2. Generalistenvergleichsportale

Diese Onlinevergleichsportale, auch „Price Comparison Websites“ oder PCWs genannt, sind marketinggetrieben und umfassen ein breites Sortiment, zu dem auch Versicherungen und Finanzprodukte zählen (z.B. bei Check24, Verivox oder Toptarif). Mit meist sehr großen Marketing-Budgets steigern die Portale auf vielen Kanälen ihre Bekanntheit. Bei den angebotenen Versicherungen liegt der Fokus auf solchen Policen, über die sich Kunden aktiv informieren und die diese online abschließen wollen (sogenannte „Pull“-Produkte). Grund: Den Betreibern der Vergleichsportale fällt es leicht, sich als natürlicher Bestandteil des Suchprozesses des Kunden zu positionieren. Die Auswahl erfolgt dann über meist proprietäre Onlinevergleichsrechner, die dem Kunden beim Sparen helfen sollen.

Der Fokus liegt daher aktuell auf „einfachen“ Versicherungen ohne Beratungsbedarf. Allerdings gibt es bereits Bestrebungen wie etwa bei Check24, das Versicherungsangebot hin zu einem Vollversicherungsmakler mit digitaler Versicherungsakte zu erweitern.

Die Onlinevergleichsportale sind seit Jahren etabliert und damit keine Start-ups im engeren Sinne mehr. Sie haben aber das Kräfteverhältnis beim Versicherungsvertrieb für „Pull“-Produkte in den vergangenen Jahren verschoben und sich als neue „General Digital Play“-Marktteilnehmer etabliert. So sind sie im weiteren Sinne auch „InsurTech“ relevant.

### 3. Spezialisierte Vergleichsportale

Während die etablierten Modelle alle Generalisten sind, versuchen es neu gegründete Vergleichsportale oft mit einer Spezialisierung. Mal fokussieren die Gründer auf bestimmte Versicherungsarten. Diese können sowohl im Massenmarkt liegen (z.B. Covomo mit Schwerpunkt im Reisebereich) als auch auf Nischenprodukten zielen (z.B. comparon für Sterbegeldversicherungen). Als Basis dienen selbst entwickelte Onlinevergleichsrechner. International gibt es hier eine Vielzahl von InsurTechs, in Deutschland ist das Feld sehr beschränkt.

Eine Sonderform der spezialisierten Vergleichsportale sind die Angebote zum Vergleich von Arzt- oder Zahnarztkosten (vor allem bei Heil- und Kostenplänen, z.B. zahngesamt.de oder zahnarzt-preisvergleich.com) und zum Wechseln von Tarifen innerhalb der PKV (z.B. Minerva Kundenrechte). Ziel ist jeweils, die Kosten für den Patienten zu senken. Diese Anbieter nutzen ihren Onlineauftritt nur zur Kundenakquise. Zielkunden sind Privatkunden, einen vollumfänglichen Maklerauftrag streben die Vergleichsportale nicht an.

Auffällig ist, dass der Produktfokus bei den Onlinevergleichern teilweise auf „Push“-Produkten liegt, mit deren Vertrieb sich auch etablierte Direktversicherer schwer tun. Doch selbst wer den Fokus auf ein „Pull“-Produkt wie die Kfz-Versicherung legt, hat keine Erfolgsgarantie, wie das Beispiel von autoversicherung.de zeigt.

Wer den Marktzugang über eine rein online basierte Kundenakquise schaffen will, tut sich schwer. Gegen die großen Marketing-Budgets der Versicherer und der Generalistenvergleichsportale ist kaum anzukommen. So sind die kommerziellen Erfolgsaussichten der spezialisierten Vergleichsportale eher gering. Die Anbieter von Kostenoptimierungen bei Arztrechnungen sind hier prinzipiell besser positioniert, da Patienten aufgrund der möglichen Einsparungen aktiv im Internet nach Lösungen suchen. Ein Massenphänomen sind sie jedoch auch nicht. Treten diese spezialisierten Vergleichsportale zusammen mit Versicherern auf (z.B. wie Ergo Direkt bei der Zahnzusatzversicherung), kann man das Geschäftsmodell auch als ein „Affiliate Integration“-Modell betrachten.

### 4. Affiliate Integration

In dieser Vertriebsart werden Versicherungsabschlüsse an eine andere Hauptleistung gekoppelt. Solche sogenannten Annex-Versicherungen oder Bündelangebote findet man etwa rund um Reisen. Start-ups wie simplesurance und massup entwickeln voll digitale Abschlussstrecken, bei denen der Zielkunde ohne Medienbruch „per Klick“ zur Police gelangt. Als Partner fungieren meist Plattform- und Shopbetreiber, die eben Reisen oder hochwertige Elektronikgeräte anbieten. Zentrales Element dieses B2B2C-Geschäftsmodells ist eine enge technologische Verzahnung der Shoplösung des Hauptanbieters (daher „Affiliate Integration“) mit dem Underwriting der einbezogenen Versicherungsgesellschaft.

Das Start-up stellt für die Kopplung in der Regel eine White-Label-Lösung bereit. Schließlich ist dem Privatkunden, der neben seiner Reise eine Rücktrittversicherung abschließt, auch egal, über welchen Anbieter die technische Abwicklung erfolgt. Das Leistungsversprechen



umfasst neben der Anbindung an den Versicherer auch die Provisionsabrechnung. Es handelt sich somit um ein voll funktionsfähiges Vertriebsmodell für Versicherungen und nicht nur um eine reine Abschlusstechnologie.

Die Anbieter sind oft als Assekurateur tätig (vergleichbar einem Underwriter im britischen Versicherungsmarkt) und nutzen den Versicherer nur als Risikoträger. Kundenbetreuung inklusive Schadenabwicklung wird ebenfalls angeboten. Bei den Affiliate-Integrations-Geschäftsmodellen steht das Ziel im Vordergrund, dem Plattform- bzw. Shopbetreiber einfache und zuverlässige Systeme mit langer Perspektive bereitzustellen. Plattform- und Shopbetreiber sind meist kleinere und mittlere Anbieter, die verglichen mit z.B. Amazon nur ein geringes Transaktionsvolumen versprechen, dafür aber eine hohe Treue aufweisen. Die Kundenbeziehung ist auf Dauer angelegt und muss sich erst langfristig rechnen (sogenanntes „Long-Tail-Geschäftsmodell“).

#### 5. Aggregatoren/Finanzportale

„Wir kümmern uns um all deine Finanzen.“ Start-ups mit solch selbstbewussten Claims entstammen originär nicht dem Versicherungsbereich, sondern dem Finanzbereich. Sie bieten ein Onlineportal oder eine App, mit der Konten und Depots zentral verwaltet werden können, meist verbunden mit einer Zahlungsfunktion und einem digitalen Onlinearchiv („digitale Akte“).

International gibt es seit einigen Jahren viele Gründungen in diesem Bereich, allen voran mint.com aus den USA. Diese FinTech-Unternehmen erweitern ihr Produktportfolio gelegentlich um Versicherungen. Ein Maklerauftrag wie bei den B2C-Onlinemaklern wird hier in der Regel nicht eingefordert. Die Ziele, die sich in den Claims spiegeln, unterscheiden sich im

Detail: Übersicht schaffen, Kosten einsparen – das ist das übliche Versprechen. Mitunter gehört zum Anspruch aber auch das Überprüfen der Versicherungssituation oder der Anlagestrategie des Kunden. moneymeets bewirbt aktiv eine Rückerstattung der von Versicherungen erhaltenen Provisionen an die Kunden. Grundsätzlich arbeiten auch Banken daran, ihren Onlineauftritt in Richtung eines umfassenden Finanzportals mit Fremdprodukten und Versicherungen zu erweitern.

#### 6. B2C-Onlinemakler/Versicherungsmanager („NextGen Broker“)

Einige Unternehmen nutzen heute die Onlinekanäle, um mit einem attraktivem Portal oder App-Auftritt Privatkunden direkt anzusprechen. In diesem Sinn als B2C-Makler aufgestellt, werben sie mit Claims wie „Versicherungen leicht gemacht“. Zahlreiche Beispiele für Neugründungen in diesem Bereich lassen sich aufführen: etwa asuro, Clark, GetSafe, FinanceFox oder Knip.

Der klassische „Offline-Makler“ wird so ersetzt, ein Call Center steht bei Fragen zur Verfügung. Anders als bei den reinen Preis-Vergleichsportalen soll für den Kunden das am besten passende Produkt gefunden werden, es findet also ein Wertvergleich statt („Value Comparison Website“ – „VCW“ im Gegensatz zum den reinen Preisvergleichen oder „PCW“).

Vereinzelt wollen B2C-Onlinemakler ihren Kunden auch einen speziellen Mehrwert bieten, indem sie beispielsweise Transparenz über in Kreditkarten enthaltene Versicherungen herstellen, damit Kunden für bereits versicherte Risiken keine zusätzliche Police abschließen. Lücken im Versicherungsschutz werden anschließend per digitalem Versicherungsmanager geschlossen. Das französische fluo hatte ursprünglich diesen Fokus, heute ist es

zu einem vollen B2C-Maklermodell gereift. Relativ neu sind B2C-Onlinemakler in Form von Chatbots, bei denen der Kunde über Live Chats im Frage-Antwort-Dialog beim Abschluss einer Versicherung beraten wird. Besonderheit: Der Chat-Partner des Kunden ist tatsächlich kein Mensch, sondern ein intelligenter Algorithmus. Spixii hat mit diesem Modell international auf sich aufmerksam gemacht, in Deutschland will Insurgram an den Start gehen. Allerdings arbeiten die meisten B2C-Onlinemakler daran, ihre Chat-Technologie auszubauen, um in der Kundenbetreuung mit weniger Personal auszukommen.

Zielkunden sind in der Regel technologieaffine Großstädter mit überdurchschnittlichem Einkommen. Basis ist bei allen Anbietern ein Maklerauftrag und eine Maklervollmacht, die der Kunde ausstellt. Mit den Dokumenten legitimiert der Kunde den B2C-Onlinemakler, ihn in allen (abgedeckten) Versicherungsfragen zu beraten und auch Willenserklärungen in seinem Namen gegenüber Versicherungsgesellschaften abzugeben. Alle B2C-Onlinemakler bieten in der Grundform eine selbstentwickelte, kundenfreundlich gestaltete Onlineversicherungsakte an. Auf dieser Basis können dann bestehende Versicherungen überprüft, verglichen und neu abgeschlossen werden – im Idealfall billiger und bedarfsgerechter.

Den Versicherungsvergleich erledigt der Onlinemakler bislang im Hintergrund – analog zur Arbeitsweise eines klassischen Maklers. Auch die Unterstützung des Kunden beim Einreichen von Schadensfällen ist künftig als Service zu erwarten. Die große Vision der B2C-Onlinemakler: Man will zuerst die Kundenschnittstelle besetzen und dann schrittweise weitere attraktive Versicherungsfunktionen übernehmen, um die Wertschöpfung der Versicherung kontinuierlich auszuhöhlen.

Entsprechend lag der Fokus aller Anbieter zunächst auf der aggressiven Neukundenakquise. Der Konfrontationskurs gegen etablierte Offline-Makler – insbesondere die Bestandsumdeckungen „per Klick“ – hat für viel Wirbel im Markt und einige Gegenreaktionen von Versicherungsgesellschaften gesorgt. So hat beispielweise der Versicherer Helsana in der Schweiz die Zusammenarbeit mit Knip beendet, und in Deutschland hat die Ideal-Versicherung die Courtage-Vereinbarungen mit „digitalen Versicherungsmaklern“ kurzfristig gekündigt.

Erste Strategiewendungen sind zu beobachten: So positioniert sich FinanceFox nun als Partner der Makler und bietet diesen ihre Technologie als White-Label-Lösung an. Wenn der Kunde seinen bestehenden Makler behalten möchte, ist die Erteilung einer Maklervollmacht nun auch nicht mehr Voraussetzung, um sich bei FinanceFox zu registrieren und Versicherungsabschlüsse zu tätigen. Auch bei etablierten Vergleichsportalen entsteht Bewegung: Check24 arbeitet daran, das Versicherungsangebot in Richtung B2C-Onlinemakler auszubauen. Angesichts des hohen Bekanntheitsgrads der Marke und des sehr großen Kundenstamms könnte dies zu einer deutlichen Kräfterverschiebung in diesem Marktsegment führen.

Die Digitalisierung der Backendprozesse bis hin zur Policierung auf Knopfdruck beim Versicherer wird von allen B2C-Onlinemaklern als Ziel genannt. Aktuell sind die Geschäftsmodelle in diesem Punkt noch ein gutes Stück von der Vision entfernt, woran auch der technologische Status quo der Versicherer einen nennenswerten Anteil hat. Langfristig könnte eine von allen Versicherern akzeptierte und verwendete Schnittstelle (API), die von allen Marktteilnehmern angesteuert werden kann, die Eintrittshürden für B2C-Onlinemakler nochmals deutlich senken.

Über verschiedene Initiativen des BiPro e.V. wird hieran schon seit Jahren gearbeitet. Ein nicht zu unterschätzendes Problem ist zudem, Courtagevereinbarungen mit den hunderten allein im deutschen Markt tätigen Versicherern abzuschließen. Da die neu akquirierten Kunden einen bunten Mix an Versicherern mitbringen, müssen die InsurTechs viel Zeit und Ressourcen auf den Abschluss von Courtagevereinbarungen verwenden – denn ohne diese erfolgt keine Vergütung.

Relativ neu sind Ansätze, mit denen klassische Makler ihren Kundenstamm in die Onlinewelt migrieren können. Entweder reine Technologielieferanten liefern Maklern eine White-Label-Lösung (z.B. feelix) oder aber Maklerpools stellen die Lösung ihren Mitgliedern zur Kundenbindung zur Verfügung (z.B. Status GmbH oder allesmeins.de von Jung DMS). So entsteht ein Hybridmodell zwischen einem klassischen und einem Onlinemakler.

Im weiten Sinne gehören auch Geschäftsmodelle, die Leads generieren, in diese Kategorie. Sie führen, wie zum Beispiel passt24 als Online-Kundenakquisetool, etablierten Maklern Kunden zu.

## 7. B2B-Onlinemakler/Onlinemakler für Gewerbekunden

B2B-Onlinemakler fassen als Zielgruppe Freiberufler, Gewerbetreibende und KMUs ins Auge. Beispiele in Deutschland sind Finanzchef24 und Gewerbeversicherung24. Alle Portale bieten Vergleichsrechner an, mit dem Ziel, bedarfsgerecht und kosteneffizient Policen abzuschließen.

Die auf Nutzerfreundlichkeit optimierten Portale bieten teilweise Zusatzbausteine wie eine digitale Versicherungsakte an. Ergänzt wird dies durch eine telefonische Beratung. Einige Portale haben die Vergleichsrechner selbst entwickelt (z.B. Finanzchef24 und gewerbeversicherung24), andere greifen auf White-Label-Vergleichsrechner von Technologieanbietern wie beispielsweise blaudirekt zu. softfair soll ebenfalls an Gewerberechnern arbeiten. Diese Technologieanbieter beliefern auch die traditionellen Versicherungsmakler, die künftig ebenfalls im Gewerbebereich versuchen werden, durch einen aufgewerteten Onlineauftritt Kunden zu binden. Spekuliert wird zudem um den möglichen Markteintritt von Check24 im Bereich der Gewerbeversicherungen. Ob sich Gewerbekunden tatsächlich standardisiert rein online betreuen lassen, gilt es zu beobachten. Nicht selten nutzen Gewerbekunden den Onlinevergleichsrechner, gehen aber dann mit dem Onlineangebot auf ihren bisherigen Makler zu, um die Prämie zu reduzieren. Das Absichern der Auswahl durch ein Beratungsgespräch am Telefon ist der Regelfall, was die Skalierbarkeit der Modelle auf der Kostenseite erschwert und Profitabilität kostet.

Eine Sonderform der B2B-Onlinemakler im Gewerbebereich sind Ausschreibungsplattformen. Mit deren Hilfe kann sich ein Makler bei mehreren Versicherern in einem standardisierten Ausschreibungsprozess Angebote einholen, ohne sich dabei um die Courtagezusagen der einzelnen Versicherer bemühen zu müssen (Beispiele: BrokingX, inex24, sobrado).

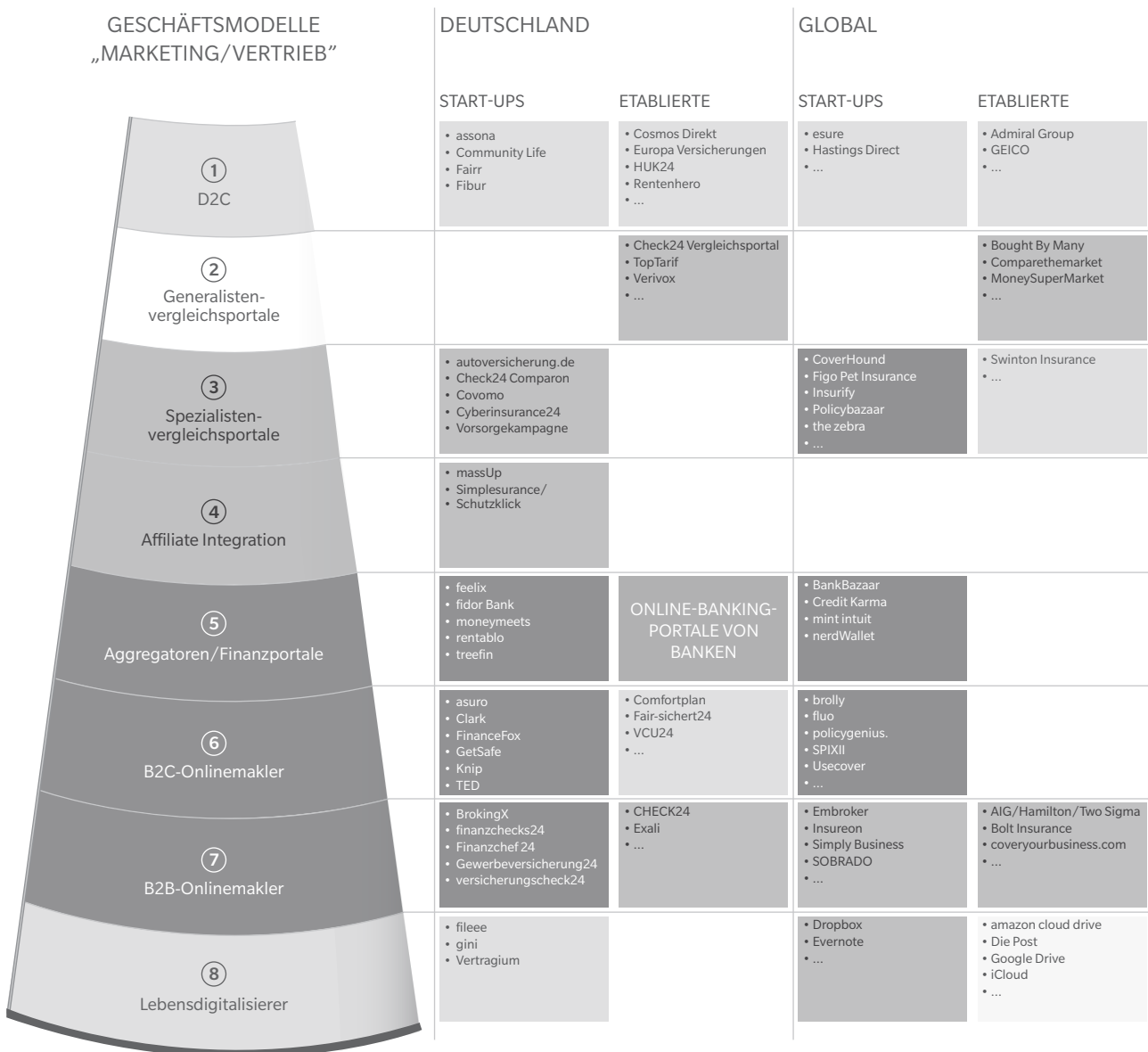
## 8. „Lebensdigitalisierer“

Diese Anbieter agieren in der Cloud und versprechen: „Jederzeit Zugriff auf alle Dokumente.“ Um dem Anspruch eines Digital-Archivs mit Suchfunktion gerecht zu werden, legen die Anbieter den Fokus zunächst auf die Digitalisierung und Onlineverwahrung aller Dokumente. Namhafte Beispiele sind amazon cloud drive, Dropbox, Evernote, fileee, Google Drive, iCloud von Apple. Die meisten deutschen Start-ups in diesem Bereich sind gescheitert (u.a. doo), (etwas) aktiv ist aktuell noch Vertragium. Während sich die ePost aus diesem Feld zurückgezogen hat, ist die Schweizer Post hier noch tätig und positioniert sich – analog zu den ursprünglichen Plänen der ePost – als Gateway zu Digitalangeboten. Das Modell geht also über die reine Archivierung hinaus.

Der eigentliche Wert der Geschäftsmodelle liegt aber darin, den „Datenschatz“ zu heben. Damit das gelingt, braucht es Algorithmen (Machine-Learning-Technologie).

Diese IT-Techniken müssen die digitalisierten Dokumente sowie damit zusammenhängende Interaktionen erkennen, diese extrahieren können und für weitere Analysen verwertbar machen – etwa für den Vergleich von Versicherungsverträgen. Erste Ansätze hierzu finden sich beispielsweise bei gini.

Abbildung 9: Aktuelle Marktaktivität im Bereich Versicherungsvertrieb (Beispiele)



**Aktivitätsniveau**  
 Hoch ← →  Niedrig

Der Vergleich der aktuellen Marktaktivität mit der strategischen Bewertung digitaler Marketing- und Vertriebsansätze entlang des in

Kapitel 3 eingeführten Bewertungsrasters ergibt folgendes Bild:

## Potenzial

Das größte Potenzial im Vertrieb von Versicherungsprodukten liegt bei den etablierten **Generalistenvergleichsportalen**, den **B2B-Onlinemaklern für Gewerbekunden** und den Finanzportalen. Grundsätzlich hätten „Lebens-

**digitalisierer“** durch Breite und Tiefe der digitalisierten Dokumente (Finanzen, Versicherungen, Verträge) ebenfalls ein sehr hohes Potenzial. Allerdings sind die Geschäftsmodelle bislang nicht erkennbar darauf

ausgerichtet, dieses Potenzial zu nutzen – auch wenn hierüber regelmäßig spekuliert wird oder es die Start-ups von sich behaupten. Daher bleibt deren Bewertung mit Blick auf adressierte Prämienpools und Wertschöpfung aktuell noch auf niedrigem Niveau.

**B2C-Onlinemakler** besitzen nur ein mittelgroßes Potenzial. Die adressierten Prämienpools sind hier zwar größer als im Gewerbebereich, die durchschnittliche Prämienhöhe ist jedoch unattraktiver, so dass die Wertschöpfungstiefe insgesamt nur mittleres Niveau erreicht. In der Kategorie **Direktvertriebsmodelle (D2C)** finden sich sowohl direkte Vertriebsmodelle mit Maklerstatus (nur mittlere Wertschöpfung) als auch echte D2C-Versicherer mit einer entsprechend hohen Wertschöpfungstiefe von Produktdesign bis zum Versicherungsbetrieb. In beiden Unterkategorien sind die Prämienpools nur von niedriger bis mittlerer Größe. Sollte es einem neuen D2C-Versicherer gelingen, ein überzeugendes Geschäftsmodell zu entwickeln, könnte sich diese Einschätzung perspektivisch ändern.

**Spezialisierte Vergleichsportale** verfügen nur über ein relativ niedriges ökonomisches Potenzial, da die adressierten Prämienpools klein sind und die Wertschöpfung niedrig bis mittelgroß ist. Geringe Abschlussprovisionen schränken die Möglichkeiten beim Online-marketing deutlich ein.

**Affiliate Integration**-Geschäftsmodelle operieren ebenfalls innerhalb kleiner Prämienpools, jedoch das bei nennenswerter Wertschöpfungstiefe. Nur wenn die Stückzahlen sehr groß sind, können diese Ansätze ökonomisch attraktiv werden. Diese notwendigen Stückzahlen sind hier viel leichter zu erreichen als bei den spezialisierten Vergleichsportalen, weil der Abschlussprozess integriert ist. Dennoch werden sich nur wenige Anbieter weltweit durchsetzen, es handelt sich um einen „Winner takes it all“-Markt.

Klar ist: Die aktuell üblichen Provisionen geraten weiter unter Druck. Dafür sorgt allein die Marktdynamik, die InsurTech-Unternehmen in Gang setzen. Der Trend könnte sogar erheblich durch Kickback-Zahlungen (Rückvergütungen) an Schärfe gewinnen: Noch gilt zwar in Deutschland das Provisionsabgabeverbot, doch es wackelt. Sollten künftig Anbieter dazu übergehen, die Provisionen mit ihren Kunden zu teilen, wie es moneymeets schon praktiziert, würde das den Markt gravierend verändern. Die aktuellen Businesspläne und resultierenden hohen Unternehmensbewertungen der Start-ups antizipieren dieses Szenario nur teilweise. Ein immer wieder einmal diskutiertes, generelles Provisionsverbot, wie in anderen EU-Ländern bereits umgesetzt, würde wohl eine Chance für neue InsurTech-Start-ups darstellen, allerdings würden von den bisherigen Start-ups im Bereich Marketing/Vertrieb viele nicht überleben.

## Wahrscheinliche Gewinner

Versicherer spielen in Deutschland beim Verkauf ihrer Policen traditionell eine untergeordnete Rolle. Der Vertrieb erfolgt weitestgehend über Intermediäre, mit denen die InsurTech-Unternehmen nun in den Wettbewerb treten. Nur die Allianz hat mit ihrer digitalen Versicherungsakte einen ernsthaften Vorstoß in Richtung Ausschaltung von Intermediären unternommen.

Die Digitalisierung in der Versicherungsbranche wird nicht dazu führen, dass Versicherer ihre Intermediäre flächendeckend durch einen Direktvertrieb ersetzen. Vielmehr werden sich die Intermediäre ändern. InsurTech Start-ups werden im Vertrieb ein dauerhaftes Phänomen sein.

Eine zentrale Frage bleibt – und sie ist nur schwer zu beantworten: Können ein Onlineportal oder eine App – auch wenn sie noch so gut sind – den persönlichen Kontakt vollständig ersetzen? Funktioniert dies für die ganze Breite der Versicherungsprodukte, auch etwa für Altersvorsorge-Angebote? Fest steht: Der Kunde, innerlich nur mäßig interessiert an Versicherungsprodukten, hat es selbst in der Hand. Der Trend geht klar in Richtung mehr Onlinerecherche und Onlineabschlüsse, auch wenn aktuell viele Kunden nach Internetrecherche doch noch lieber „offline“ beim Makler abschließen.

Wesentlicher Beweggrund ist hier die Angst des Kunden, etwas falsch zu machen. Interessanterweise gilt das weitgehend generationenübergreifend: So hat eine Studie von TravelWeekly im Reisebereich aus 2015 gezeigt, dass ausgerechnet die Altersgruppe der Millennials zuletzt am häufigsten Reisebüros genutzt hatte. Trotz Online- und Technologieaffinität gibt es ein Unsicherheitsgefühl, das zum Bedürfnis nach menschlicher Beratung führt. Gerade weil Versicherungen das Attribut unverständlich anhaftet, bleibt auch künftig persönlicher Beratungsbedarf. Dabei sinkt allerdings die Bedeutung der örtlichen Nähe. Gleichwohl sind wir fest überzeugt, dass zukünftige Kundengenerationen zumindest Standardversicherungen sehr häufig online abschließen werden.

InsurTechs haben die wohl größten Erfolgchancen im Bereich der [B2B-Onlinebroker für Gewerbekunden](#) und im Bereich [Affiliate-Integration](#) und [Aggregatoren/Finanzportale](#).

Aufgrund der erreichten Marktmacht haben auch die [Generalistenvergleichsportale](#) – allen voran Check24 – in Deutschland sehr gute Erfolgsaussichten und bleiben sowohl für die genannten InsurTech-Geschäftsmodelle als auch für die traditionellen „Offline-Makler“ ein ernstzunehmender Wettbewerber. Alle kämpfen letztlich darum, die Kundenschnittstelle zu kontrollieren. Die Generalistenvergleichs-

portale weisen eine hohe Konsistenz in ihrem Geschäftsmodell auf: Kunden besuchen aktiv das Portal, um dort nach dem günstigsten Preis zu suchen. Aufgrund der erreichten Marktmacht und Angebotsvielfalt sind die Generalistenvergleichsportale nicht mehr durch Start-ups zu verdrängen – erfolgreiche Neugründungen in diesem Bereich gab es in Deutschland schon lange nicht mehr. So ist zum Beispiel Preisvgl.de spektakulär gescheitert. Neue Markteinstiege sind allenfalls großen existierenden Digitalplayern wie Google oder Amazon möglich, doch waren erste Versuche von Google im Ausland bislang nicht von Erfolg gekrönt. Zudem erweitern die Generalistenvergleichsportale kontinuierlich sowohl ihr Produktangebot als auch ihre Wertschöpfungstiefe. So treten sie zunehmend in Wettbewerb mit den Online-maklern für Privat- und für Geschäftskunden. Bis in Marktnischen hinein werden Generalisten ihr Versicherungsportfolio ausweiten. Die Überlebenschancen der dort heute noch angesiedelten [spezialisierten Vergleichsportale](#) sind schlecht. Rettung versprechen höchstens eine weitergehende Differenzierung und schlagkräftige Vertriebskooperationen. Ob proprietäre Vergleichsrechner als differenzierender Faktor im Wettbewerb ausreichen, wird sich zeigen.

[Aggregatoren/Finanzportale](#) haben in Summe das bessere Wertversprechen und damit sehr gute Erfolgsaussichten. Grundsätzlich sind Onlineportale und Apps dann erfolgreicher, wenn sie ein zugespitztes Wertversprechen machen, also auf Spezialisierung achten. Voraussetzung: Das gewählte Thema muss die Endkunden wirklich interessieren. Sowohl Geldanlage als auch Versicherungsfragen sind für den durchschnittlichen Endkunden eher von geringem Interesse. Sie bereiten sogar Unbehagen, weil viele Betroffene das Gefühl haben, in beiden Bereichen zu wenig zu tun. Zugleich sieht man sich einer kaum überschaubaren Anzahl an Produkten und Klauseln gegenüber, was vielfach zu Resignation und Abwehrhaltung führt.

Banking, Geldanlage und Versicherungen sind thematisch miteinander verwandt, so dass ein Portal mit einer sehr guten Lösung für alle Themen den singulären Ansätzen der B2C- Onlinemakler überlegen ist. Beachtenswert ist auch der Informationsvorsprung, den ein Finanzportal gegenüber einem reinen Versicherungsmakler hat. Die Analysen der Zahlungsströme bei Konten, Kreditkarten und in der Geldanlage sind extrem wertvoll. Über einen längeren Zeitraum betrachtet, kann man zuverlässige Rückschlüsse ziehen und sogar konkrete Prognosen zur Lebenssituation eines Kunden abgeben. Diese Erkenntnisse sind auch für den Abschluss von Versicherungen hochinteressant, da das Erreichen neuer Lebensabschnitte wie Berufseinstieg, Beförderung oder Familiengründung typische Anlässe zum Kauf von Versicherungen sind.

Ein Finanzportal mit digitalem Versicherungsmanager, das aus den Zahlungsströmen sogenannte „Trigger-Events“ identifiziert (z.B. den Kauf einer Immobilie oder einer Kinderzimmerausstattung) und gezielt nutzt, um den Kunden auf Versicherungslücken hinzuweisen und Handlungsempfehlungen zu geben, wäre jedem traditionellen und B2B-Onlinemakler weit überlegen. Zumal die nahegelegten Policen gleich per Klick abgeschlossen werden können.

Damit es dazu kommen kann, müssen die Finanzportale jedoch noch einiges leisten: Erstens muss der komplexe Versicherungsbereich ähnlich gut abgebildet werden wie bei B2C-Onlinemaklern. Zweitens braucht es hervorragende Big-Data-Analysefähigkeiten, und deren Aufbau stellt eine Herausforderung dar. Finanzportale kämpfen quasi an zwei Fronten, Finanzen und Versicherungen, und müssen in beiden Bereichen attraktiv sein. Hier besteht latent die Gefahr, dass es in keinem der beiden Bereiche gelingt, die Kunden nachhaltig zu überzeugen – im Wettbewerb könnte man dann den puristischen Geschäftsmodellen mit nur einer Ausrichtung

unterliegen. Die Qualität der Umsetzung wird über den Erfolg entscheiden.

Zu bedenken ist auch, dass einige Banken bereits daran arbeiten, die Zahlungsstromdaten aktiver für das Generieren von Zusatzgeschäften zu nutzen. Eine Kooperation eines B2B-Onlineversicherungsmaklers mit einer Großbank könnte ein interessantes Modell sein.

Auch die traditionellen „Offline-Makler“ werden profitieren: Sie können ihren Kunden durch die Zusammenarbeit mit Technologie-lieferanten künftig mehr bieten. Neben einem professionelleren Webauftritt und einer digitalen Versicherungsakte ergibt sich die Möglichkeit zum Onlinevergleich und -abschluss. Dies mag noch etwas dauern, aber der Trend ist klar zu erkennen. Gelingt es so, den Kundenstamm in die digitale Welt zu migrieren, haben Kunden kaum einen Anlass, zu einem Start-up zu wechseln. Der traditionelle Makler kann so bei allen Kundenpunkten, die weiterhin eine persönliche Beratung wünschen, und zugleich den online-affinen Kunden eine digitale Lösung bieten.

Aufgrund der Wettbewerbsentwicklung werden es die **B2C-Onlinemakler** – ein Feld mit sehr hoher Gründungsaktivität in Deutschland – trotz grundsätzlich guter Erfolgchancen nicht leicht haben. Es wird angesichts der wachsenden Konkurrenz immer teurer, einen Kunden zu gewinnen. Zugleich steigt deren Wechselbereitschaft, je mehr gute Alternativen zu den Start-ups verfügbar sind. Auch die Differenzierung im Wettbewerb der einzelnen Onlinemakler ist allenfalls als mittel einzustufen. Gelingt es den B2C-Onlinemaklern nicht, neben einer stringenten technischen Umsetzung ihres Wertversprechens eine persönliche und emotionale Bindung zu erreichen – so wie es guten Offline-Maklern seit Jahrzehnten gelingt – werden die Wettbewerber austauschbar.



Zudem klafft noch eine große Lücke zwischen der Vision und der Realität: Echte Onlinevergleiche und Abschlüsse per Klick, die in einem digitalen Prozess direkt beim Versicherer zur Policierung landen, sind keinesfalls die Regel. Im Hintergrund laufen bei den Start-ups oft manuelle Schritte ab wie in einem klassischen Maklerbüro. Das Thema Backend-Prozesse wurde deutlich unterschätzt oder viel niedriger gewichtet als die Kundenakquise. Automatisierte, digitale Systeme und Prozesse gibt es nur vereinzelt, branchenweite Lösungen sind Fehlangelegenheit. Hieran sind die Versicherer nicht unbeteiligt, denn sie stellen die notwendigen Informationen in der Regel nicht in maschinell sinnvoll nutzbarer Form zur Verfügung. Dies aus zwei Gründen: Einerseits, weil ihre Systeme es nicht können, andererseits, um die Transparenz nicht „unnötig“ zu verbessern – auch wenn über BiPRO daran gearbeitet wird. Dennoch: B2B-Onlinebroker sind ein Vertriebsmodell mit Zukunft – auch wenn von den aktuellen Gründungen nur ein Teil überleben wird.

Die Geschäftsmodelle der **Lebensdigitalisierer** sind aktuell noch nicht in den Wettbewerb mit den anderen Vertriebsmodellen getreten. Die Kundengewinnung erfolgt daher noch auf Basis eines anderen Wertversprechens: „Ease of use“ steht im Vordergrund – die einfache und zentrale Archivierung aller wichtigen Unterlagen, Verträge und Bilder. Aktiv sind hier neben Start-ups wie Dropbox oder Evernote auch große, etablierte Technologiekonzerne wie Apple oder Google. Es erscheint als unwahrscheinlich, dass Kunden in Zukunft viele verschiedene Anbieter für unterschiedliche Zwecke parallel verwenden. Kaum jemand wird auf lange Sicht neben dem Tool für Online-Banking auch noch ein Finanzportal bedienen wollen, daneben einen B2C-Onlinebroker bemühen und obendrein einen digitalen Archivanbieter für Transaktionen. Im Wunsch nach Vereinheitlichung liegt eine Chance für die Lebensdigitalisierer. Sie sollten ihr Wertversprechen so erweitern, dass ihr Angebot die automatische Datenanalyse der archivierten Unterlagen umfasst

sowie eine Versicherungsakte, Preisvergleich und Neuabschluss-Möglichkeit. Dann entstünde ein neuer, sehr ernstzunehmender Wettbewerbertypus mit hohem Bekanntheitsgrad. Würden die Anbieter auch noch Zahlungsstromdaten mit einbeziehen, so ergäbe sich ein nahezu völlig transparentes Bild über den Kunden. Das wäre theoretisch eine ideale Basis für jeden Robo-Advice-Ansatz – also eine durchgängige Automatisierung von der Bedarfsermittlung über die Empfehlung und automatische Veränderung des Versicherungsschutzes bei Trigger-Events. Für den Kunden bedeutete dies eine maximale Vereinfachung. Allerdings halten wir es aus heutiger Sicht für sehr fraglich, ob die Kunden diesen Transparenzgrad wünschen und ob nicht der Datenschutz eine zu hohe rechtliche Hürde darstellt. Kurz- bis mittelfristig sind die Erfolgchancen daher eher niedrig.

**Affiliate Integration**-Geschäftsmodelle versprechen mit hoher Wahrscheinlichkeit langfristig Erfolg. Haupthebel im Geschäftsmodell ist die selbst entwickelte Technologie zum Abschluss der Policen per Klick, die nahtlos in der Plattform oder im Shopsystem des Produkthanbieters eingebunden ist. Das passt perfekt zu den Präferenzen der Shopkunden, die eine Versicherung gerne mühelos, nebenbei und ohne Suchaufwand in einem emotionalen Moment abschließen. Für den Plattform- bzw. Shopbetreiber ist der zusätzliche Erlösstrom aus der Vermittlung von Versicherungen eine Ergänzung, die keine große Anstrengung erfordert.

Gelingt es den heutigen Technologieanbietern – ganz im Sinne eines Long-tail-Geschäftsmodells – sich als zuverlässige Problemlöser zu etablieren und die Provisionen fair zu teilen, wäre der Anreiz zum Wechsel für jeden Plattform- oder Shopbetreiber sehr gering: Wieso sollte man sich einem unbekanntem Abwicklungsrisiko aussetzen, wenn doch die Aussicht auf höhere Provisionen begrenzt ist? Allerdings wird der technologische Vorteil der heutigen Affiliate

Integration-Geschäftsmodelle zukünftig ero-  
dieren. Wenn die Abschlussstrecken universell  
verfügbar sind, inklusive der dann üblichen  
Risikoprüfungen in Echtzeit, werden immer  
mehr Anbieter auf die Integration in besteh-  
ende Plattform- und Shoplösungen fokus-  
sieren. Es ist eine Frage der Schnittstellen:  
Langfristig wird es technisch möglich sein,

einfach das entsprechende Modul in der  
Plattform- oder Shopsoftware zu aktivieren –  
und so einzelne, auch konkurrierende Anbieter  
direkt anzubinden. Die Differenzierung im  
Wettbewerb haben wir daher als mittelgroß  
eingestuft.

Abbildung 10: Strategische Bewertung neuer Geschäftsmodelle im Versicherungsvertrieb

GESCHÄFTSMODELLE „MARKETING/VERTRIEB“	POTENZIAL			ERFOLGSCHANCEN			WAHRSCHEIN- LICHER GEWINNER
	PRÄMIEN- POOLS	WERT- SCHÖPF- UNG	GESAMT	KONSIS- TENZ	DIFFER- ENZIER- UNG	GESAMT	
① D2C	Niedrig/ Mittel	Hoch	Mittel/ Hoch	Mittel	Niedrig	Niedrig/ Mittel	Direktversicherer
② Generalisten- vergleichsportale	Hoch	Mittel	Mittel/ Hoch	Hoch	Niedrig/ Mittel	Mittel/ Hoch	General Digital Play
③ Spezialisten- vergleichsportale	Niedrig	Niedrig/ Mittel	Niedrig/ Mittel	Niedrig	Mittel	Niedrig/ Mittel	General Digital Play
④ Affiliate Integration	Niedrig	Hoch	Mittel	Hoch	Mittel	Mittel/ Hoch	InsurTechs
⑤ Aggregatoren/Finanzportale	Hoch	Mittel	Mittel/ Hoch	Hoch	Mittel	Mittel/ Hoch	FinTechs/ InsurTechs + innovative Banken
⑥ B2C-Onlinebroker	Mittel	Mittel	Mittel	Mittel	Niedrig	Niedrig/ Mittel	InsurTechs + „digitalisierte“ Makler
⑦ B2B-Onlinebroker	Mittel	Mittel/ Hoch	Mittel/ Hoch	Mittel/ Hoch	Mittel	Mittel/ Hoch	InsurTechs + „digitalisierte“ Makler
⑧ Lebensdigitalisierer	Niedrig	Niedrig	Niedrig	Unklar	Hoch	Unklar	Kein Markteintritt erwartet

Strategische Chancen

■ Hoch ←→ □ Niedrig

# 6. DIGITALISIERUNG DES BETRIEBS

Die Universität Oxford hat in ihrer Studie „The Future of Employment“ die Wahrscheinlichkeit untersucht, mit der Berufe in den nächsten Jahren vollständig oder zumindest teilweise digitalisiert werden. Für eine Vielzahl von versicherungsspezifischen Berufen wurde ein Wert von über 90 Prozent ermittelt. Liegen die Wissenschaftler richtig, dann sehen Versicherer in Zukunft nicht einmal annäherungsweise so aus wie heute. Während des Goldrausches am Klondike River waren es Ende des 19. Jahrhunderts die Hersteller und Händler von Ausrüstungsgegenständen, die besonders profitierten. Beim Digitalisierungsboom im Versicherungsbetrieb sind die InsurTechs die Ausrüster, die vor goldenen Zeiten stehen.

Bei der Kategorisierung von InsurTechs für den Versicherungsbetrieb bleibt das **digitale Marketing** in dieser Studie bewusst außen vor. Zwar ist Marketing eines der Kerninnovationsfelder der Digitalisierung und Versicherer tätigen hier signifikante Ausgaben. Doch dieser Bereich wird bisher weitgehend über Domänenspezialisten wie RocketFuel abgedeckt, die nicht zu den InsurTechs zählen. Domänenspezialisten sind Unternehmen, die auf eine spezifische Technologie und Funktion fokussieren – und nicht auf eine Branche. Möglich ist freilich, dass InsurTechs in Zukunft auch in diesem Feld tätig werden.

Derzeit lassen sich InsurTechs im Versicherungsbetrieb **fünf Kategorien** zuordnen:

## 1. Querschnittstechnologien

Hier finden sich Anbieter von Basistechnologien für die Digitalisierung. Diese können grundsätzlich in allen Wertschöpfungsstufen eines Versicherers zum Einsatz kommen. Typische Anwendungsfelder sind Automatisierung, Big Data oder kognitive Technologien. Da Ver-

sicherer im Kern informationsverarbeitende Systeme mit immateriellen Produkten sind, gibt es für diese Technologien sehr breite Einsatzmöglichkeiten – einige Beispiele aus Kundenprojekten von Oliver Wyman:

- **Automatisierung:** Versicherer konnten durch den Einsatz von Software Robotics die Effizienz ausgewählter Prozesse um mehr als 40 Prozent steigern, ohne hierfür große IT-Investitionen vornehmen zu müssen.
- **Big Data:** In einem Pilotprojekt zur agilen, technischen Preissetzung mithilfe einer Big-Data-Anwendung konnte ein Sachversicherer seine Profitabilität in den betroffenen Segmenten im zweistelligen Prozentbereich verbessern.
- **Kognitive Technologien:** Der Einsatz von Machine-Learning-Algorithmen statt klassischer, starrer aktuarieller Analysen ermöglichte es, die Beurteilung und Auswahl möglicher Versicherungskunden zu verbessern – mit signifikant positivem Einfluss auf die Profitabilität des Versicherers.

Viele Domänenspezialisten – beispielsweise im Bereich der kognitiven Technologien Insiders Technology aus Deutschland oder Opera als internationales Beispiel – bauen speziell auf Versicherer ausgerichtete Teams und Angebote auf. Sowohl etablierte Unternehmen wie IBM als auch erst im Zuge der Digitalisierung entstandene Unternehmen wie Palantir gehen so vor. Darüber hinaus expandieren die traditionell auf Versicherungen spezialisierten IT-Dienstleister – ergänzend zu den klassischen, auf die Legacy IT der Versicherer ausgerichteten Themen – in neue digitale Felder wie die Nutzung von Social Media und mobile Apps.

Einzelne Märkte entwickeln sich ganz unterschiedlich. So gibt es Querschnittstechnologien, die international schon sehr erfolgreich von InsurTechs und Versicherern eingesetzt werden, sich aber in Deutschland schwer tun. Ein Beispiel dafür ist Software Robotics, das im Übrigen nicht zu verwechseln ist mit Robo Advice, einem Ansatz zur automatisierten Beratung und Entscheidungsfindung. Unter Software Robotics versteht man Lösungen, die ebenso wie Menschen Benutzeroberflächen bedienen. Ohne große IT-Implementierungsprojekte erledigen sie Arbeiten automatisch, die sich in Regeln fassen lassen. Software Robotics sind bei Versicherungen in Deutschland bislang kaum verbreitet. Auch der Megatrend Big Data kollidiert hier mit den rechtlichen Rahmenbedingungen. Das Kombinieren und Analysieren von Informationen aus unterschiedlichen Quellen – zum Beispiel aus Facebook und anderen Onlineprofilen mit Kundendaten der Vertriebsorganisationen und beim Versicherer selbst – wäre zwar beim Einschätzen von Versicherungsrisiken oder sinnvollen Produktangeboten sehr hilfreich. Aus datenschutzrechtlichen Gründen aber ist dies ohne hinreichende Einwilligung verboten.

Der Raum für die Gründung von Unternehmen, die auf Versicherer spezialisiert sind, – also InsurTechs im engeren Sinne – ist deshalb begrenzt. Weiter eingeschränkt wird er durch den harten Wettbewerb im Zuge der Expansion finanzstarker Technologieanbieter wie IBM oder Accenture sowie der großen Wirtschaftsprüfungsgesellschaften („Big 4“). Echte InsurTechs gibt es heute daher im Wesentlichen in Nischen, in denen tiefes Wissen über betriebliche Abläufe in Versicherungen Innovationen ermöglichen.

## 2. Enabling Versicherungsvertriebe

Geschäftsmodelle im Bereich „Enabling Versicherungsvertriebe“ setzen voll auf die rasch fortschreitende Digitalisierung in diesem Unternehmensbereich. Im Mittelpunkt stehen dabei Onlineportale und Apps, Kunden-

verwaltungssysteme, Tarifvergleichsrechner sowie Technologien zur Online-Leadgenerierung und -Kundengewinnung. Auch die im Kapitel B2B-Onlinebroker genannten automatisierten Livechats (sogenannte „Chatboxes“) gehören hierzu. Da IT-Lösungen den Vertrieb schon lange unterstützen, spielen hier auf Versicherer ausgerichtete Dienstleister wie Impeo eine vergleichsweise größere Rolle als branchenübergreifende Themenspezialisten wie Salesforce, die ebenfalls versuchen, im Versicherungsbereich großflächig Fuß zu fassen.

Eine traditionell sehr wichtige Technologie für den Versicherungsvertrieb sind die auf Makler ausgerichteten Systeme, in denen Kunden- und Angebotsdaten elektronisch erfasst, verwaltet und ausgewertet werden. Mithilfe von Software können On- und Offline-Vertriebskampagnen effizient umgesetzt werden. Bedingung dafür ist, dass die hinterlegten Daten auf dem aktuellen Stand sind. Es gibt hierfür in Deutschland eine Vielzahl etablierter Software-Anbieter, unter anderem AMS/AssFiNET (neuerdings Acturis) und SugarCRM. Zudem sind Neugründungen aktiv, die mit modernen SaaS-Lösungen in den Markt eintreten – zum Beispiel mobilversichert.de. Start-ups agieren auch im Bereich der objektiven Bedarfsanalyse, etwa tarifair/1blick.

An der Schnittstelle zum Endkunden versuchen sich auch die Maklerpools mit Produkten zu positionieren, teils über Eigenentwicklungen, teils über den Einbezug von White-Label-Lösungen (zum Beispiel allesmeins von Jung DMS & Cie. oder Meine FinanzApp von Fonds Finanz). Die angebundenen Makler sollen so aufgerüstet werden, um die veränderten Kundenbedürfnisse zu befriedigen und im Wettbewerb mit den InsurTechs zu bestehen. Zudem gibt es erste Beispiele von InsurTechs aus dem Bereich B2C- und B2B-Onlinebroker, die ihr Geschäftsmodell in Richtung „Enabling Versicherungsver-

vertriebe“ ausweiten und neben der direkten Endkundenansprache auch die Makler als B2B-Kunden entdeckt haben. Ein Beispiel ist FinanceFox, das seine Technologie zum digitalen Versicherungsmanagement etablierten Maklern als White-Label-Lösung zur Verfügung stellt.

Eine ebenfalls sehr hohe Bedeutung in dieser Kategorie haben die Spezialisten für Versicherungsfunktionen, zu denen die Anbieter von Tarif- und Produkt-Vergleichssoftware zählen – beispielsweise Softfair, Acturis/Nafi, Morgen & Morgen, blau direkt. Sie erweitern ihren Kundenstamm der traditionellen Makler und Pools um InsurTechs – vor allem Onlinemakler und Vergleichsportale. Die etablierten Anbieter haben zu lange auf ihre große Marktmacht vertraut und es bislang verpasst, ihre Produkte hin zu modernen Software-as-a-Service-Lösungen (SaaS) weiterzuentwickeln. Bestehende Kundenbedürfnisse wurden ignoriert – so verwundert es nicht, dass beispielsweise die von gewerbeversicherung<sup>24</sup> entwickelten proprietären Vergleichsrechner die Angebote der etablierten Technologieunternehmen bei einigen Maklerpools bereits verdrängt haben. Deren Trägheit bietet somit Chancen für Neugründungen.

Zu beobachten sind zudem einige Sonderformen von „Enabling Versicherungsvertriebe“. Eine davon fokussiert auf spezifische Anforderungen im Versicherungsbereich. Beispielhaft ist hier das Versprechen der Status GmbH an Mitarbeiter in Ausschließlichkeitsvertrieben, mithilfe digitaler Tools den bisherigen Kundenstamm erfolgreich zu migrieren und so zum unabhängigen Makler zu werden. Eine weitere Sonderform konzentriert sich auf spezifische digitale Technologien – etwa die effektive Nutzung von Social Media über die Werkzeuge von Hearsay.

InsurTechs können auch den Direktvertrieb von Versicherern beflügeln. Neben Anbietern von Online- und Mobiltechnologie finden sich hier Gründungen, die Innovationen bieten für die Abwicklung und das Cross- und Upselling

im Belegschaftsgeschäft. Dieses betrifft Mitarbeiter in Unternehmen, mit denen Gruppenverträge bestehen. Im Rahmen eines solchen Rahmenvertrags mit einem Versicherer – etwa eine Gruppenunfallversicherung oder eine rückgedeckte Pensionszusage – können Beschäftigte des Unternehmens entweder flexible arbeitnehmerfinanzierte Beiträge leisten oder als Ergänzung des Gruppenvertrags Sonderkonditionen für Versicherungen nutzen. Digitale Technologien – oft integriert in das Intranet des Unternehmens – unterstützen und fördern die Mitarbeiter dabei. In Deutschland hält sich die InsurTech-Aktivität in diesem Bereich bislang in Grenzen, international sind hier Unternehmen wie Benefitfocus und Zenefits tätig.

### 3. Underwriting

Das Underwriting ist ein zentrales Geschäftsfeld der Versicherungen. Ziel ist die Analyse von Kundenrisiken – verbunden mit der Entscheidung, diese zu einem gewissen Preis anzunehmen oder abzulehnen. Bereits seit Jahren werden dazu erfolgreich digitale Technologien eingesetzt. Dabei handelt es sich neben Querschnittstechnologien um spezifische Underwriting-Angebote von Technologieunternehmen. Traditionell haben sich hier auch Rückversicherer erfolgreich positioniert. Dank ihres umfassenden Wissens zur Risikobewertung können sie nicht nur Werkzeuge wie Allfinanz oder Magnum bieten, sondern auch Unterstützung bei der digitalen Optimierung des Underwriting-Prozesses. Dieses Angebot nutzen sie zur Differenzierung gegenüber den Mitbewerbern.

Neben dem traditionellen Feld der Risikoprüfung und technischen Preisfindung sind in bereits weit digitalisierten Märkten wie Großbritannien zwei weitere Innovationsfelder zu erkennen: Hierzu zählt die agile technische Preisoptimierung – etwa durch frühe Schadentrendanalysen. Hinzu kommt die Optimierung und Individualisierung des Endkundenpreises in Echtzeit als vom technischen Preis losgelöste Aufgabe. Die Preisdifferenzierung ist möglich über die Abschätzung von

Kaufwahrscheinlichkeiten abhängig von der Tageszeit oder der Quelle der Anfrage und unter Einbeziehung von Point-of-Sale-Daten. Auch unterstützen hier Wettbewerbsinformationen, die entweder indirekt über Konvertierungsraten oder direkt über Preisindikationen von Preisvergleichen gemessen werden. Es ist durchaus möglich, dass Versicherer schon in wenigen Jahren genauso selbstverständlich ein Yield-Management betreiben, wie Touristikunternehmen es heute schon tun.

Aktuell sind in Deutschland im Wesentlichen etablierte Spieler wie die msg aktiv. Abzuwarten bleibt, ob hier funktionierende Peer-to-Peer-Ansätze (P2P) entstehen, die neben der Risikoeinschätzung zukünftig auch Risiken über eine Community vollständig übernehmen und so in einer Kernfunktion in einen Wettbewerb zu den Primärversicherern treten.

#### 4. Schaden

Die Schadenabwicklung und -regulierung machen einen Großteil der Kosten eines Versicherers aus. Selbst kleine Verbesserungen können hier zu substantziellen Einsparungen führen. Im Schadenprozess finden sich zahlreiche Ansatzpunkte zur Digitalisierung. Auch hier können Querschnittstechnologien wie Automatisierung, Big Data oder kognitive Technologien die Schadenregulierungskosten sowie Schadenaufwand selbst spürbar verringern. Bereits seit Jahren im Einsatz sind spezialisierte Technologien. Dazu zählen die Betrugserkennung über das Management von externen Dienstleistern oder Netzwerken sowie digitale Schadenanalysen und die Vernetzung mit Mitarbeitern in der Fläche. Hinzu kommen innovative Geschäftsmodelle wie das der Innovation Group in Großbritannien. Sie reguliert gewisse Schäden in der Wohngebäudeversicherung zu einem fixen Stückkostenpreis. Basis dafür ist ein technologiegestütztes Betriebsmodell, das dem vieler Versicherer überlegen ist.

Darüber hinaus bestehen viele Ansatzpunkte für weitere digitale Innovationen. Ein Beispiel ist der Einsatz von Drohnen, die etwa den Begutachtungsaufwand bei Sturmschäden reduzieren, da Dächer nicht mehr aufwendig von Mitarbeitern begutachtet werden müssen. Bei der digitalen Naturalrestitution erhält der Kunde im Schadenfall mit digitaler Unterstützung von Partnershops Realersatz statt Geld – ein Beispiel ist Axa mit Amazon als Shop. Zudem kann die Lieferkette beispielsweise mithilfe von Apps digitalisiert werden. Durch die beständige Entwicklung neuer Basistechnologien ergeben sich hier laufend neue Möglichkeiten. Ein aktuelles Beispiel ist die Nutzung von Blockchain, der Basistechnologie hinter der Internetwährung Bitcoin. Im Kern handelt es sich dabei um eine Technologie, die es unter anderem ermöglicht, verteilte Ereignisse fälschungssicher zu dokumentieren. Erste Experimente im Zusammenhang mit Schadenprozessen finden sich im Rückversicherungssystem von Blem, das über Blockchain fälschungssicher Zeitstempel für Schadenereignisse vergibt oder im Piloten zu Naturkatastrophen-Swaps der Allianz. Everledger dokumentiert auf gleiche Weise fälschungssicher die Eigentumsverhältnisse von Diamanten. Perspektivisch könnten sich eine Reihe von weiteren Anwendungen in der Versicherungsbranche ergeben.

Auch Start-ups streben in diesen von Innovationen geprägten Bereich. So hat der Allianz Digital Accelerator mit FairFleet ein auf Drohnen basierendes Geschäftsmodell lanciert. Ebenso gibt es die Option, Querschnittstechnologien mit umfassendem Wissen aus dem Schadenprozess zu kombinieren, um neue Geschäftsmodelle zu schaffen. Ein Beispiel ist Shift Technology für den Einsatz kognitiver Technologien zur Betrugsbekämpfung im Schadenbereich. Die naheliegende Idee, die Schadenabwicklung über Apps zu vereinfachen, stößt in der Praxis bislang auf wenig Interesse. Der Grund ist hier das seltene Auftreten von Schäden. Apps in höherfrequenten Leistungsprozessen – beispielsweise zur Bezahlung von Arztrechnungen – funktionieren dagegen deutlich besser.

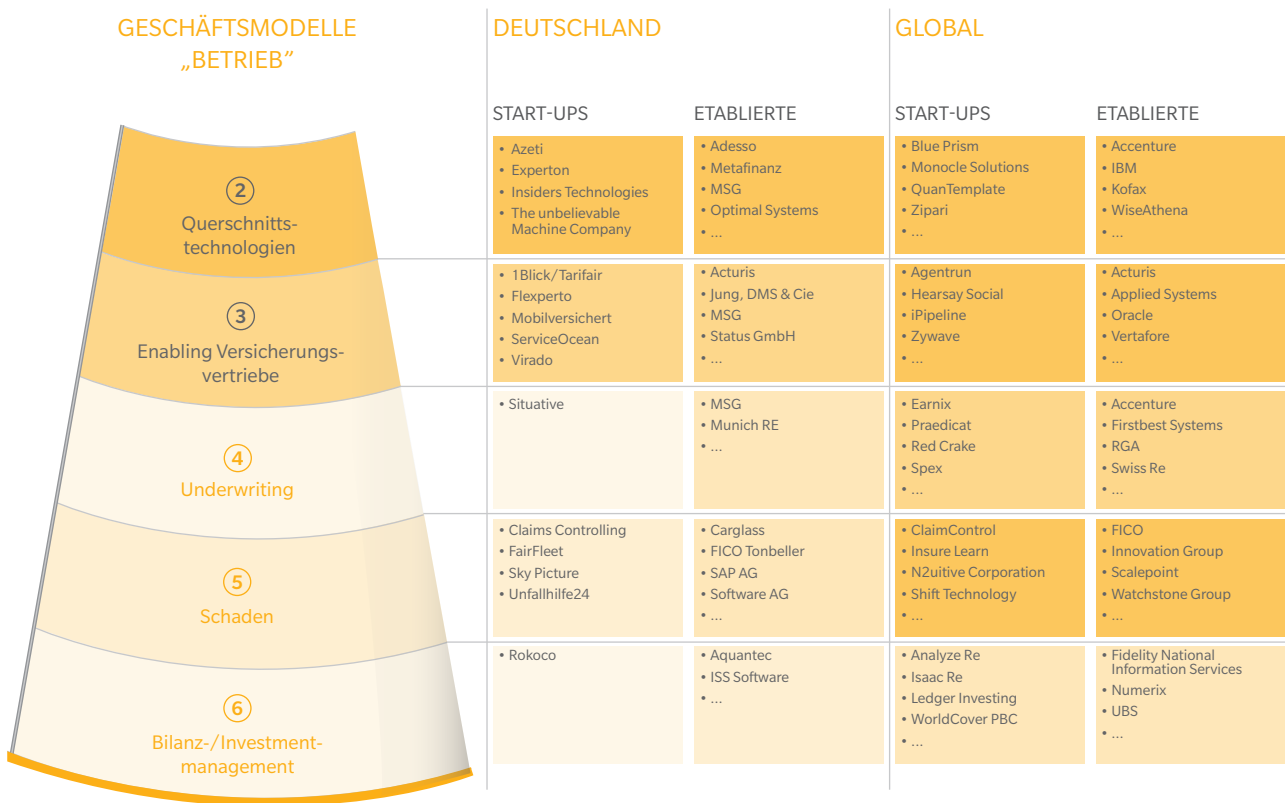
## 5. Bilanz-/Investmentmanagement

Diese Kategorie umfasst den Einsatz digitaler Technologien in einem Kernbereich von Versicherungsunternehmen, dem Bilanz- und Investmentmanagement. Hier werden Geschäftstätigkeiten finanziell abgebildet – etwa die Entscheidung, wie viel Kapital ein Versicherer für zukünftige Schadenereignisse bereitzustellen hat oder welche Finanzprodukte als Anlagevehikel geeignet sind, um die Rendite der Finanzanlagen möglichst hoch zu halten, ohne gleichzeitig Liquiditätsengpässe bei zukünftigen Schadenereignissen zu riskieren. Teilkategorien sind die digitale Optimierung von Prozessen und Methoden – etwa des Asset Liability Management (ALM), das auf die Optimierung der Finanzanlagen vor dem Hintergrund möglicher zukünftiger Schaden- und Leistungsverpflichtungen zielt, sowie alternative Rückversicherungen oder Mechanismen für alternatives Kapital.

Während in Deutschland der Fokus noch stark auf Optimierung liegt, finden international auch weitergehende Experimente statt. So verfolgen Uvamo oder WorldCover als InsurTechs den P2P-Gedanken, indem sie über alternative Mechanismen Risiken abdecken. Ledger Investing dagegen konvertiert Versicherungsrisiken in investierbare Produkte.

In Summe finden sich in Deutschland noch vergleichsweise wenige „echte“ InsurTechs, die sich auf die Digitalisierung des Versicherungsbetriebs fokussieren. Ausnahmen gibt es vor allem bei [Querschnittstechnologien](#), beim [Enabling des Versicherungsvertriebs](#) und im [Schadenbereich](#).

Abbildung 11: Aktuelle Marktaktivität im Bereich Digitalisierung des Betriebs (Beispiele)



**Aktivitätsniveau**

■ Hoch ↔ □ Niedrig

1. Bei Querschnittstechnologien zeigen wir auch Generalisten – speziell sind unter Start-Ups nicht nur InsurTechs in unserer Definition gelistet

## Potenzial

Häufig stehen InsurTechs im Versicherungsbetrieb vor der Herausforderung, dass sie Technologien oder Dienstleistungen anbieten, die etablierte Versicherer in ihre Prozesse integrieren müssen. Diese Integration wird oft durch die eingeschränkte Flexibilität der gewachsenen IT-Landschaften und Abwicklungsprozesse erschwert. Selbst wenn dies oft die Nutzung des vollen Potenzials von

InsurTech-Lösungen begrenzt, lassen sich doch meist sinnvolle Wege der Integration in Teilbereichen finden, um Ergebnisse zu steigern oder Kosten zu senken.

Das größte Potenzial bei versicherungsspezifischen Angeboten besteht aktuell im **Schadenbereich**, fließen doch im zugrunde liegenden idealisierten Modell 70 von



100 Prämien in den Schadenaufwand. Versicherer können besonders dann signifikante Werthebel bedienen, wenn sie die parallel stattfindende, allgemeine Digitalisierung der realen Welt nutzen – etwa durch Zugriff auf neue Datenquellen. Digitale Anwendungen erleichtern auch die Steuerung der im Schadenbereich unabdingbaren physischen Ressourcen. Kleine Verbesserungen können hier eine beträchtliche Wirkung erzielen. InsurTechs, die sich erfolgreich positionieren, können relevante Teile der Wertschöpfung eines Versicherers übernehmen. Da ein funktionierender Schadenprozess das „technische Kronjuwel“ eines Versicherers ist, sind die Einstiegschürden für größere Veränderungen hoch. Der Wandel wird also eher langsam und schrittweise erfolgen.

Nachgelagert bestehen deutliche Potenziale bei versicherungsspezifischen Angeboten im Bereich der **Querschnittstechnologien**, dem **Enabling der Versicherungsvertriebe** und dem **Underwriting**. Auch diese drei Bereiche zielen auf die für den Erfolg einer Versicherung relevantesten Werttreiber. Perspektivisch können InsurTechs hier ebenfalls relevante Teile der Wertschöpfung übernehmen. Der Wandel wird sich wahrscheinlich bei Querschnittstechnologien und beim Enabling der Versicherungsvertriebe schneller

vollziehen. Gründe: Hier gibt es zum einen kleinere und damit im Zweifel eher risikoaffine Versicherer als Kunden, zum anderen können hier eher unkritische Bereiche für Pilotprojekte gefunden werden.

Das geringste Potenzial bietet aktuell der Bereich des **digitalen Bilanz- und Investitionsmanagements**. Hier besteht sicher die Möglichkeit zur digitalen Optimierung. Aber es gibt auch eine signifikante Hürde: Schon kleine Fehlentscheidungen können große und möglicherweise erst nach Jahren erkennbare Probleme nach sich ziehen. Alternative Mechanismen zur Risikodeckung und alternative Kapitalquellen – inklusive der P2P-Ansätze – treffen im heutigen Niedrigzinsumfeld auf ein Überangebot an institutionellem Kapital. Bei diesem besteht die Bereitschaft, Risiken zu sinkenden Renditen einzugehen. Institutionelle Investoren wie Hedgefonds suchen händeringend nach halbwegs rendite-trächtigen Investitionsmöglichkeiten und haben die Versicherungsbranche schon seit einiger Zeit für sich entdeckt. Da bisher kein P2P-Geschäftsmodell nachhaltig beweisen konnte, dass es hier echten Mehrwert verglichen mit dem Status Quo bieten kann, ist deren Potenzial zumindest aktuell noch begrenzt.

## Wahrscheinliche Gewinner

Im Bereich **Querschnittstechnologien** sind Funktionsspezialisten mit dezidierten Versicherungsteams als die wahrscheinlichsten Gewinner anzusehen, denn deren Kompetenz in der betroffenen Funktion spielt eine beherrschende Rolle. Dabei kann es sich durchaus auch um Neugründungen handeln, die allerdings eher keine InsurTechs im engeren Sinne sind.

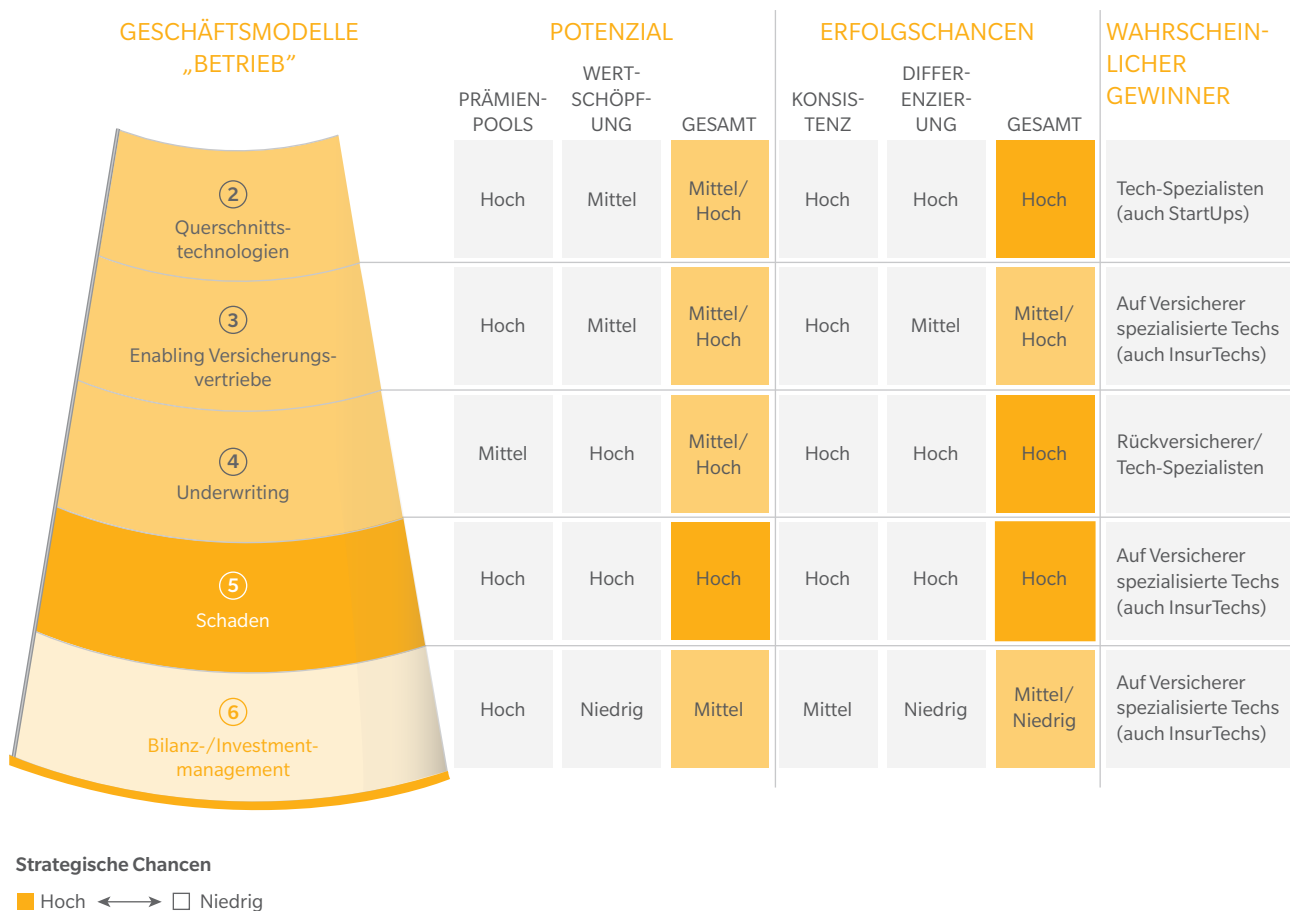
In den anderen vier Bereichen **Enabling der Versicherungsvertriebe**, **Underwriting**, **Schaden**

sowie **Bilanz- und Investitionsmanagement** sind hingegen deutlich mehr Branchenwissen und ein klarer Branchenfokus für den Erfolg nötig. Folglich sind Versicherungsspezialisten hier die erwartbaren Gewinner. Die Versicherer selbst allerdings werden voraussichtlich nur im **Underwriting** reüssieren. Konkret geht es hier um Rückversicherer, die zum Teil aggressiv in den Aufbau digitaler Angebote investieren, um Wettbewerbsvorteile in ihrem Kerngeschäft zu realisieren. Die anderen drei Bereiche werden wohl langfristig eher von spezialisierten

Versicherungsdienstleistern dominiert. Neugründungen im Allgemeinen und InsurTechs im Speziellen haben eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit, hier als Gewinner hervorzugehen. Insbesondere beim Einsatz innovativer digitaler Technologien eröffnen sich den InsurTechs Chancen – und dies vor allem in den Bereichen, in denen die etablierten IT-Dienstleister und Softwareanbieter träge geworden sind oder ihre Technologiebasis noch nicht hinreichend aktualisiert haben. Ausgeschlossen ist es aber nicht, dass Versicherer mit einem fokussierten Aufbau eines Drittmarktangebots auch hier gewinnen – wie die HUK es im Bereich des Werkstattmanagements vorexerziert hat.

Bei aller P2P-Euphorie besteht Skepsis, ob die aktuell gehypten P2P-Ansätze tatsächlich ausreichend Potenzial und Erfolgswahrscheinlichkeit dazu haben, die Branche beim Underwriting und beim Bilanz- und Investmentmanagement nachhaltig umzuwälzen. Ein „Airbnb der Versicherungsbranche“ jedenfalls ist bislang noch nicht ausmachen. Dies freilich kann sich rasch ändern.

Abbildung 12: Strategische Bewertung neuer digitaler Geschäftsmodelle im Versicherungsbetrieb



# 7. FAZIT UND AUSBLICK

Scheu vor Veränderungen dürfen Entscheider in der Versicherungswirtschaft nicht haben: Der Branche steht der größte Wandel ihrer Geschichte bevor. Noch allerdings nutzen die Etablierten nicht konsequent genug das Potenzial der neuen Technologien. So besteht die akute Gefahr, dass neue Anbieter die bekannten Schwächen ausnutzen und Teile des Marktes für sich erobern. Dieses Muster lässt sich auch in anderen Branchen beobachten.

Die Digitalisierung wird zumindest in Teilen der Versicherungswirtschaft zur Disruption führen, wie das Beispiel der gebundenen Vertriebe zeigt. Schon heute höhlen die Geschäftsmodelle der InsurTechs die Wertschöpfung der Versicherer aus, sie gefährden aber noch nicht grundlegend deren Existenz. Inwieweit der gesamte Sektor mit sämtlichen Wertschöpfungsketten betroffen sein wird, hängt entscheidend von den künftigen Kundenbedürfnissen und Marktstrukturen ab.

In der Verharmlosung des Phänomens „InsurTech“ liegt ein erhebliches Risiko: Kommt es – wie oft in digitalen Geschäftsmodellen – zu Oligopol- oder gar Monopolsituationen (siehe Google für Suchmaschinen, Facebook für soziale Netze), können die neuen Modelle perspektivisch so viel Wertschöpfung abziehen, dass es für viele der traditionellen Unternehmen gefährlich wird.

Wie weit diese Entwicklung geht, welchen Grad die Disruption annimmt – das werden wir weiter beobachten und für Sie darüber berichten.

# ANHANG: INSURTECHS IN DEUTSCHLAND

## Angebote: Low-Cost

Name	URL	Kurzbeschreibung
Deutsche Internet	N/A	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fokussierte Online-/Digitalversicherung</li><li>• Mittlerweile umbenannt in Europa go und Teil des Continentale Versicherungsverbunds</li></ul>

## Angebote: Situativ

Name	URL	Kurzbeschreibung
AppSichern	<a href="http://www.appsichern.de">www.appsichern.de</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deckung von temporär auftretenden Risiken wie Stadionbesuch oder Kita-Ausflug</li><li>• Vertrieb über mobile App</li></ul>
Kasko	<a href="http://www.kasko.io">www.kasko.io</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Anbieter von Produkt- und Nischendeckungen</li><li>• Hat Leistungskomponenten für Endkunden, Versicherer und B2B2C-Partnerunternehmen</li></ul>
Scan2Insure	<a href="http://www.virado.de">www.virado.de</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• B2C-App von Virado</li></ul>
SureNow	N/A	<ul style="list-style-type: none"><li>• Digitaler Vertrieb von Nischenversicherungen zur Abdeckung temporärer Risiken (z.B. Skifahren)</li><li>• Finanzierung durch Deutsche Telekom, Anfang 2015 eingestellt</li></ul>

## Angebote: Community-basiert

Name	URL	Kurzbeschreibung
Community Life	<a href="http://www.communitylife.de">www.communitylife.de</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Start-up, das transparente und faire Produkte aus dem Umfeld Lebensversicherung verspricht</li><li>• Nutzt Swiss Re als Risikoträger im Hintergrund</li></ul>
Friendsurance	<a href="http://www.friendsurance.de">www.friendsurance.de</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Deutscher Pionier der Peer-to-Peer-Versicherung (P2P)</li><li>• Neben Vermarktung des P2P-Angebots gibt es Dienstleistungen für bestehende Versicherungen als Einstieg in die Umdeckung über das P2P-Modell</li></ul>
Scan2Insure	<a href="http://www.virado.de">www.virado.de</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• B2C-App von Virado</li></ul>
Haftpflichthelden	<a href="http://www.haftpflichthelden.de">www.haftpflichthelden.de</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bietet Privathaftpflichtversicherungen fair, transparent und als „Anti-Establishment“ emotionalisiert an</li><li>• Incentiviert die Weiterempfehlung im Freundeskreis</li></ul>

## Angebote: Von „versichert“ zu „geschützt“

Name	URL	Kurzbeschreibung
ottonova	<a href="http://www.ottonova.de">www.ottonova.de</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Start-up im Bereich Krankenversicherung mit Ambition, das komplette Thema Gesundheitsfürsorge einfach und transparent zu gestalten</li></ul>

## Marketing/Vertrieb: Direktvertrieb/D2C-Versicherer

Name	URL	Kurzbeschreibung
fairr.de	www.fairr.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finanzanlagenvermittler</li> <li>Online-Vertrieb von ETF-basierten Altersvorsorgeprodukten (Fokus auf Riester und Rürup)</li> </ul>
assona	www.assona.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online-Vertrieb von Schutzpolizen für hochwertige Elektronikgeräte und E-Bikes</li> </ul>
Fibur	www.fibur.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online-Vertrieb von ethisch und ökologisch unbedenklichen Altersvorsorgeprodukten und Berufsunfähigkeitsversicherungen</li> </ul>

## Marketing/Vertrieb: Spezialisierte Vergleichsportale

Name	URL	Kurzbeschreibung
Autoversicherung.de	www.autoversicherung.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online-Vergleichsrechner für Kfz-Versicherungen</li> </ul>
Check24 Comparon	www.comparon.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online-Vergleichsrechner für Sterbegeldversicherungen</li> <li>Start-up, wird von Check24-Gründern unterstützt und ist Kooperationspartner von Check24</li> </ul>
Covomo	www.covomo.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online-Vergleichsportal für Versicherungen rund um das Thema Reise</li> <li>Verwendet selbstentwickelte Tarifrechner</li> </ul>
Cyberinsurance 24	www.cyberinsurance24.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auf Cyberdeckungen für Privat- und Firmenkunden spezialisiertes Online-Vertriebsmodell</li> </ul>
VorsorgeKampagne	www.vorsorgekampagne.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Online-Vergleichsportal für Vorsorgeprodukte</li> <li>Basiert auf Honorarberaterтарifen, Vergütung erfolgt über Service-Gebühren</li> </ul>

## Marketing/Vertrieb: Affiliate Integration

Name	URL	Kurzbeschreibung
simplesurance	www.schutzklick.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Deutsches InsurTech, das bereits international sehr erfolgreich tätig ist</li> <li>Vertrieb von Versicherungen, die an eine Hauptleistung gekoppelt sind (Annex-Versicherungen)</li> <li>White-Label-Produkt mit voll digitaler Abschlussstrecke</li> <li>Internationale Investorenbasis mit Allianz und Assurant als große Versicherer</li> </ul>
massUp	www.massup.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertrieb von Versicherungen, die an eine Hauptleistung gekoppelt sind (Annex-Versicherungen)</li> <li>White-Label-Produkt mit voll digitaler Abschlussstrecke</li> </ul>

## Marketing/Vertrieb: Aggregatoren/Finanzportale

Name	URL	Kurzbeschreibung
feelix	www.myfeelix.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• App-basiertes Finanzportal mit Versicherungsbereich</li> <li>• Maklervollmacht ist erforderlich</li> <li>• Bietet App auch als White-Label-Lösung an</li> </ul>
moneymeets community	www.moneymeets.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• App-basiertes Finanzportal mit Versicherungsbereich</li> <li>• Online-Versicherungsakte Maklervollmacht ist erforderlich</li> </ul>
Fidor Bank	www.fidor.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Bank</li> <li>• Versicherungsprodukte sind bislang nur Randaktivität</li> </ul>
Rentablo	www.rentablo.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• App- und Onlineportal-basierter Finanzmanager für Privatanleger; Beratung auf Honorarbasis</li> <li>• Digitale Versicherungsakte</li> </ul>
treefin	www.treefin.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• App- und Onlineportal-basierter Finanzmanager für Privatanleger</li> <li>• Digitale Versicherungsakte</li> <li>• Keine Maklervollmacht erforderlich</li> </ul>

## Marketing/Vertrieb: B2C-Onlinemakler/ Versicherungsmanager

Name	URL	Kurzbeschreibung
asuro	www.asuro.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Versicherungsmanager von Hoesch &amp; Partner; bietet App</li> <li>• Maklervollmacht kein Muss</li> </ul>
Clark	www.clark.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bietet eine App mit übersichtlicher Darstellung der Policen, zeigt Optimierungspotenzial auf und verspricht Transparenz</li> <li>• Maklervollmacht als Grundlage</li> </ul>
Coverdoo	www.coverdoo.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Startet mit Bedarfsermittlung und bietet individuelle Beratung statt Online-Vergleichsrechnern</li> <li>• Für volle Nutzung des Angebots ist eine Maklervollmacht erforderlich</li> </ul>
FinanceFox Germany	www.financefox.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• App-basierter digitaler Versicherungsmanager</li> <li>• Schweizer Start-up, das auf den deutschen Markt expandiert ist</li> <li>• Maklervollmacht nicht zwingend erforderlich</li> <li>• Bietet App als White-Label-Lösung traditionellen Maklern an</li> </ul>
GetSafe	www.getsafe.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• App-basierter digitaler Versicherungsmanager</li> <li>• Maklervollmacht erforderlich</li> </ul>
Insurgram	www.insurgram.com	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rein Chat-basierter Beratungsansatz, um Kunden zum Abschluss von Versicherungen zu bewegen</li> <li>• Aktuell weder App noch Online-Portal im Angebot</li> </ul>
Knip	www.knip.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schweizer Start-up, das auf den deutschen Markt expandiert ist</li> <li>• App-basierter digitaler Versicherungsmanager</li> <li>• Maklervollmacht erforderlich</li> </ul>
TED	www.ted-versicherung.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• App-basierter digitaler Versicherungsmanager</li> <li>• Maklervollmacht erforderlich</li> </ul>
Versicherungsakte	www.versicherungsakte.de	<ul style="list-style-type: none"> <li>• App-basierter digitaler Versicherungsmanager</li> <li>• Maklervollmacht erforderlich</li> <li>• Bietet App als White-Label-Lösung traditionellen Maklern an</li> </ul>

## Marketing/Vertrieb: B2B-Onlinemakler

Name	URL	Kurzbeschreibung
Finanzchecks	<a href="http://www.finanzchecks.de">www.finanzchecks.de</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 2006 gegründeter Online-Versicherungsmakler für Gewerbekunden</li> </ul>
Finanzchef24	<a href="http://www.finanzchef24.de">www.finanzchef24.de</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Versicherungsmakler mit breitem Angebot an Versicherungsprodukten für Gewerbekunden</li> <li>• Digitale Versicherungsakte</li> </ul>
Gewerbeversicherung24	<a href="http://www.gewerbeversicherung.de">www.gewerbeversicherung.de</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Versicherungsmakler auf Basis selbst entwickelter Tarifrheber</li> <li>• Gegründet von Policen Direkt</li> </ul>
BrokingX	<a href="http://www.brokingx.de">www.brokingx.de</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Ausschreibungsplattform für Makler</li> <li>• Kümmert sich um vollständige Abwicklung inklusive Courtageabrechnung</li> </ul>
Versicherungcheck24	<a href="http://www.versicherungcheck24.de">www.versicherungcheck24.de</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Online-Versicherungsmakler, der neben Privat- auch Gewerbekunden abdeckt</li> </ul>

## Marketing/Vertrieb: Lebensdigitalisierer

Name	URL	Kurzbeschreibung
fileee	<a href="http://www.fileee.com">www.fileee.com</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bietet eine digitale Online-Verwaltung aller Dokumente an</li> <li>• Verträge werden per Algorithmus kategorisiert und wichtige Inhalte automatisch ausgelesen</li> </ul>
Vertragium	<a href="http://www.vertrarium.de">www.vertrarium.de</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wirbt damit, alle Verträge zu digitalisieren und den Kunden an relevante Ereignisse aus den Dokumenten zu erinnern</li> <li>• Geringes Aktivitätsniveau</li> </ul>
Gini	<a href="http://www.gini.net">www.gini.net</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologieunternehmen mit Datenerkennungssoftware aus dem Bereich maschinelles Lernen</li> </ul>

## Betrieb: Enabling Versicherungsvertriebe

Name	URL	Kurzbeschreibung
Flexperto	<a href="http://www.flexperto.com">www.flexperto.com</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Unterstützung für den Vertriebsprozess von Beratung über Abschluss bis Service</li> <li>• Generalist mit Fokus auf die Versicherungsbranche</li> </ul>
Mobilversichert	<a href="http://www.mobilversichert.de">www.mobilversichert.de</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologieanbieter, der Lösungen für Versicherungsvertriebe und Endkunden anbietet</li> <li>• Angebot für Endkunden steht in Konkurrenz zu den Versicherungsordnern der B2C-Onlinemakler</li> </ul>
ServiceOcean	<a href="http://www.serviceocean.com">www.serviceocean.com</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie für die Terminvereinbarung in Multikanalmodellen</li> <li>• Angebot für alle Servicebranchen, aber Fokus auf Finanzdienstleister und Versicherungen</li> </ul>
Simplr	<a href="http://www.simplr.de">www.simplr.de</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologie zur Verwaltung, Optimierung und zum Abschluss von Versicherungen</li> </ul>
Tarifair	<a href="http://www.tarifair.de">www.tarifair.de</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifvergleich – fokussiert auf Qualität der Tarife – für Alt- und Neutarife in der Sachversicherung</li> <li>• Technologie für traditionelle Vertriebe</li> </ul>
Virado	<a href="http://www.virado.de">www.virado.de</a>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plattform für digitalen Vertrieb von Produkt- und Nischenversicherungen</li> <li>• Befähigt traditionelle Vertriebe mobil, im Internet und in sozialen Medien</li> </ul>

## Betrieb: Underwriting

Name	URL	Kurzbeschreibung
SituatiVe	<a href="http://www.situative.com">www.situative.com</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vermarktung der Technologie von AppSichern an Versicherer und Dritte als White-Label-Lösung</li><li>• Angebot umfasst neben Technologie Dienstleistungen im Bereich situativer Angebote</li></ul>

## Betrieb: Schaden

Name	URL	Kurzbeschreibung
ClaimsControlling	<a href="http://www.claimscontrolling.de">www.claimscontrolling.de</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• 2005 gegründeter Dienstleister für den Schadenprozess</li><li>• Fokus auf Kfz-Schäden</li></ul>
FairFleet	<a href="http://www.fairfleet360.com">www.fairfleet360.com</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Marktplatz für Drohnenflüge – bringt Drohnenpiloten mit Unternehmen zusammen, die Luftaufnahmen benötigen</li><li>• Entstand als Geschäftsmodell im Allianz Digital Accelerator</li></ul>
Sky-Picture	<a href="http://www.sky-picture.de">www.sky-picture.de</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Generalist für Luftaufnahmen mit Drohnen</li><li>• Erstkunden vorrangig in der Medienbranche</li></ul>
unfallhilfe24	<a href="http://www.unfallhilfe24.org">www.unfallhilfe24.org</a>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Angebot an Endkunden die Abwicklung von Kfz-Unfällen digital und fair zu gestalten</li><li>• Primärer Fokus sind Geschädigte</li></ul>





## ÜBER OLIVER WYMAN

Oliver Wyman ist eine international führende Managementberatung mit weltweit 4.000 Mitarbeitern in mehr als 50 Büros in 26 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.

### DR. DIETMAR KOTTMANN

Partner im Versicherungsbereich, Oliver Wyman  
[dietmar.kottmann@oliverwyman.com](mailto:dietmar.kottmann@oliverwyman.com)  
+49 89 939 49 804

## ÜBER POLICEN DIREKT

Die Policen Direkt-Gruppe wurde vor mehr als zehn Jahren als Start-up in der Versicherungsbranche mit einem neuartigen Geschäftsmodell gegründet. Ziel war es, Endkunden durch die Erweiterung der Versicherungs-Wertschöpfungskette einen Mehrwert zu bieten: den Weiterverkauf auf dem Zweitmarkt für Lebensversicherungen über einen neu geschaffenen Marktplatz basierend auf einer proprietären Technologie. An- und Verkauf werden seit Gründung in erster Linie über digitale Kanäle betrieben.

In den vergangenen Jahren hat die Policen Direkt-Gruppe als Inkubator erfolgreich eigene InsurTechs im Bereich Gewerbe- und Reiseversicherungen gegründet, investiert in junge Unternehmen und ist Sparringspartner von Gründern und Investoren, die sich für den Versicherungsmarkt interessieren. Ferner wird eine Plattform zur Konsolidierung des etablierten Versicherungsmaklermarkts betrieben.

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

### DR. NIKOLAI DÖRDRECHTER

Geschäftsführer, Policen Direkt  
[doerdrechter@policendirekt.de](mailto:doerdrechter@policendirekt.de)  
+49 69 900 219 112