

Roland Berger

Focus

Juni 2017

Kopieren, kooperieren oder kaufen?

InsureTechs und die Digitalisierung der Versicherungsbranche



Management Summary

Droht den etablierten Versicherern das Aus durch innovative und agile InsureTechs? Welche Geschäftsmodelle besetzen diese schon erfolgreich, welche stehen kurz vor der Marktreife und welche haben das grösste Potenzial, die Branche radikal zu verändern?

Die vorliegende Studie erläutert die wichtigsten strategischen Fragen zur Digitalisierung im Versicherungsbereich und zeigt, wie etablierte Unternehmen ihre Wettbewerbsfähigkeit unter Rückgriff auf genuine Stärken, neue Geschäftsmodelle oder eine Kombination beider Optionen auch in Zukunft sicherstellen können.

Dazu liefert diese Focus-Ausgabe eine umfassende Analyse der aktuellen InsureTech-Szene und bewertet sie nach Marktreife und Innovationspotenzial. Wie die Autoren darstellen, sind die Start-ups mit dem grössten Potenzial, die Versicherungslandschaft disruptiv zu verändern – InsureTechs aus den Bereichen Artificial Intelligence, Sensorik und Data Analytics – zwar von der Marktreife noch weit entfernt. Doch für Versicherungen ist jetzt der Zeitpunkt gekommen, eine auf ihre Gesellschaft zugeschnittene Digitalisierungsstrategie zu entwickeln und umzusetzen. Dabei können sie in die Stärkung bestehender Geschäftsmodelle investieren und die Customer Experience oder die Effizienz ihrer Prozesse verbessern. Oder sie nutzen die Gelegenheit zur Entwicklung neuer Geschäftsmodelle durch Anwendungen wie Smart Analytics und besetzen neue Ökosysteme.

So oder so: Es ist Zeit, zu handeln. InsureTechs können bei der Neuausrichtung eine wichtige Rolle spielen. Sei es als fordernder Wettbewerber, innovativer Partner oder attraktives Akquisitionsziel.

InsureTechs können wertvolle Sparringspartner bei der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie sein. Sie zeigen Entwicklungsmöglichkeiten für etablierte Geschäftsmodelle und liefern Vorlagen für neue Ideen. Dabei ist zu beachten, dass die Voraussetzungen auf beiden Seiten sehr unterschiedlich sind. Erfolgsgeschichten lassen sich meist nicht 1:1 kopieren.

Inhalt

1. Versicherungslandschaft im Umbruch: die Rolle der InsureTechs	4
2. Der Hype um InsureTechs – ein Marktüberblick	6
3. Digitale Geschäftsmodelle: Viele Wege führen zum Ziel	14
4. Window of opportunity: Jetzt den Wandel gestalten	18

Kapitel 01:

Versicherungslandschaft im Umbruch: die Rolle der InsureTechs

Die Digitalisierung verändert die Dienstleistungsbranche so grundlegend, wie die Industrialisierung im 19. Jahrhundert das produzierende Gewerbe revolutioniert hat. Das zeigt sich unter anderem bei den Kundenerwartungen – etwa, wenn Digital Natives einfache Zugänge, volle Transparenz und mobile Verfügbarkeit aller relevanten Daten fordern.

Um herauszufinden, welche Technologien und Geschäftsmodelle die Versicherungslandschaft in Zukunft prägen werden und wie sich Digitalisierung in dieser Branche auswirkt, hat Roland Berger weltweit 250 InsureTechs untersucht. Workshops mit Branchenvertretern aus der Kranken-, Lebens- und Nichtlebensversicherung sowie eine umfassende Analyse der Start-up-Szene bilden die Grundlage der Einschätzung von Roland Berger.

Das Aufkommen von Start-ups ist ein wichtiges Indiz dafür, dass die Wertschöpfungskette einer Branche vor massiven Änderungen steht. Weil nicht nur neue, sondern auch etablierte Anbieter die sich daraus ergebenden Chancen nutzen wollen, haben wir zusätzlich die öffentlich bekannten Digitalisierungsinitiativen von Versicherungen untersucht und in vier strategischen Handlungsvarianten zusammengefasst.

Die Auswertung gibt einen umfassenden Überblick über die Digitalisierungsprojekte bekannter und neuer Marktteilnehmer, bewertet diese und leitet Empfehlungen ab, wie Versicherungsunternehmen die Digitalisierung strategisch vorantreiben können.

Drei Ergebnisse vorab:

1 – Start-ups mit Angeboten aus dem Bereich Artificial Intelligence (AI), Sensorik-InsureTechs und solche, die sich mit Data Analytics befassen, verfügen über Technologien, die das traditionelle Versicherungsgeschäft grundlegend verändern können. Alle drei sind nur in Einzelanwendungen marktreif, haben aber in der Breite enormes Innovationspotenzial.

2 – Für Versicherungen ist es höchste Zeit, die Digitalisierung voranzutreiben. InsureTechs können dabei wertvolle Kooperationspartner, Vorbilder oder Akquisitionsziele sein. Eine gute Customer Experience sowie medienbruchfreie, effiziente Prozesse helfen bei der Entwicklung innovativer Geschäftsmodelle im Bereich Smart Analytics und neuer Ökosysteme.

3 – Versicherungen und Start-ups arbeiten an denselben Themen. Dabei genießen InsureTechs den Vorteil, weitgehend unbelastet von Traditionen und Strukturen agieren zu können. Ausserdem handeln sie auf der Grundlage einer durch und durch digitalen DNA.

Roland Berger hat weltweit 250 InsureTechs untersucht und in Workshops mit Branchenvertretern aus der Kranken-, Lebens- und Nicht-Leben-Versicherung ausgewertet.

Kapitel 02:

Der Hype um InsureTechs – ein Marktüberblick

Für den vorliegenden RB Focus hat Roland Berger 250 internationale InsureTechs untersucht. Sie lassen sich in drei Gruppen mit insgesamt zehn Clustern unterteilen. → [A](#)

Die 250 analysierten InsureTechs wurden auf einer Skala von 1-5 nach ihrer Marktreife und ihrem Innovationspotenzial beurteilt. Je ein InsureTech-Beispiel illustriert die vorangehende Beschreibung der Cluster. Ein hohes Innovationspotenzial beeinflusst und verändert das derzeitige Geschäftsmodell von Versicherungen. Je höher die Bewertungen für Marktreife und Innovationspotenzial, desto schneller müssen etablierte Versicherungen ihr Geschäftsmodell überprüfen und gegebenenfalls anpassen.

DIGITALES KUNDENMANAGEMENT

Cluster 1: Vergleichs- und Verwaltungsplattformen

Vergleichsplattformen bieten Kunden für alle Arten von Versicherungen ein umfangreiches Angebot. Dazu gehören Kundenbewertungen ebenso wie eine Übersicht über verfügbare Versicherungen und Deckungsbausteine. Da einige Anbieter schon seit rund 20 Jahren aktiv sind, gelten diese Plattformen als vergleichsweise etabliert.

Grosse Unterschiede zeigen sich allerdings hinsichtlich Nutzerfreundlichkeit und Kundenorientierung. Intuitive Bedienbarkeit und die Integration relevanter Informationen rund um Versicherungen sind wichtige Erfolgsfaktoren.

Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung finden Vergleichsplattformen im Ausbau ihres Angebotes in Richtung einer integrierten Vergleichs- und Verwaltungsplattform. Diese bieten für alle Arten von Versicherungen volle Transparenz über Versicherungsdeckungen und erlauben eine komfortable sowie einfache Verwaltung von Policen. Viele Anbieter verbinden diese Online-Verwaltung von Versicherungen mit einem Broker-Mandat. Dadurch entsteht für Versicherungen die Gefahr, die direkte Kundenschnitt-

stelle und das Recht auf unmittelbare Kundeninteraktion zu verlieren. Broker müssen sich auf neue, digitale Wettbewerber einstellen. In der Bewertung resultiert daraus eine hohe Marktreife bei geringem Innovationspotenzial, denn diese InsureTechs fügen sich in die bestehende Wertschöpfungskette von Versicherungen ein.

Feelix (www.myfeelix.de) aus Deutschland ist eine Vergleichs- und Verwaltungsplattform für Versicherungen, Geldanlagen, Kreditverträge und Immobilien via App. Die Software aggregiert Finanzprodukte und bietet zusätzlich Beratung an. Sie macht – falls vom Kunden erwünscht – auf Optimierungsmöglichkeiten aufmerksam und meldet Veränderungen im Preis oder in der Leistung proaktiv. Neben Dienstleistungen für Endkunden bietet Feelix auch Lösungen für Makler an.

Marktreife: ● ● ● ● ●

Innovationspotenzial: ● ● ● ● ●

Cluster 2: Broker-Lösungen

InsureTechs mit Broker-Lösungen bieten Software an, die das Kundenmanagement von Brokern digitalisieren. Sie unterstützen vor allem kleinere und mittlere Broker, die keine eigene Lösung haben, mit der sie ihre Prozesse durchgängig und effizient gestalten. Broker-Lösungen geben ihnen zudem komfortabel die Möglichkeit, Cross-Selling-Opportunitäten und auslaufende Verträge zeitnah zu identifizieren und abzuwickeln. Diese InsureTechs sind bereits breit am Markt präsent, ihr Innovationspotenzial beschränkt sich jedoch auf die Digitalisierung bestehender Prozesse.

Insly (www.insly.com) ist ein schon länger etabliertes, erfolgreiches InsureTech aus Estland, das mittlerweile in Grossbritannien ansässig ist. Es entstand als Spin-off eines grossen Broker-Konsortiums und macht sich die Tatsache zunutze, dass 95% der Broker kleine Unternehmen sind.

A: InsureTech-Typologie

InsureTech-Bewertung nach Marktreife und Innovationspotenzial. Je höher der Wert, desto schneller müssen sich etablierte Versicherungen anpassen.

DIGITALES KUNDENMANAGEMENT



- 1. Vergleichs- und Verwaltungsplattformen
- 2. Broker-Lösungen

INNOVATIVE SERVICES UND PRODUKTE



- 3. Mobilität und Sicherheit
- 4. Gesundheit
- 5. Vermögensschutz
- 6. Sensorik
- 7. Peer-to-Peer

PROZESSOPTIMIERUNG UND KUNDENSELEKTION



- 8. Robotic Process Automation
- 9. Data Analytics
- 10. Artificial Intelligence

MARKTREIFE

- ● ● ● ● 1 Keine etablierten Lösungen – in Entwicklung
- ● ● ● ● 2 Präsenz in ersten Märkten mit Teillösungen/Betaversionen
- ● ● ● ● 3 Präsenz in ersten Märkten mit ausgereifter Lösung
- ● ● ● ● 4 Präsenz in vielen Märkten, Marktanteil gering
- ● ● ● ● 5 Standard in vielen Märkten

INNOVATIONSPOTENZIAL

- ● ● ● ● 1 Verbesserte Customer Experience durch Digitalisierung bisheriger Geschäftsmodelle
- ● ● ● ● 2 Verbesserte Customer Experience und deutliche Effizienzsteigerung durch Digitalisierung bisheriger Geschäftsmodelle
- ● ● ● ● 3 Partielle Neugestaltung der Wertschöpfungskette – Adaptierung bisheriger Geschäftsmodelle notwendig
- ● ● ● ● 4 Partielle Neugestaltung der Wertschöpfungskette und partieller Ersatz bisheriger Geschäftsmodelle
- ● ● ● ● 5 Vollständige Neugestaltung der Wertschöpfungskette und Verdrängung bisheriger Geschäftsmodelle

Insly bietet eine userfreundliche Software, in die sich alle verwalteten Versicherungspolicen eines Brokers integrieren lassen. Dadurch wird die Betreuung deutlich einfacher und effizienter. Die Funktionen umfassen CRM und Reporting sowie Schadenmanagement.

Marktreife: ●●●●●

Innovationspotenzial: ●●●●●

INNOVATIVE SERVICES UND PRODUKTE

Für die Entwicklung von Services hat die Digitalisierung neue Dimensionen eröffnet. Einige Start-ups haben die Chance ergriffen und sich auf Convenience sowie kundenorientierte Produkte und Services in einer der drei Versicherungsbranchen spezialisiert. Weil dabei meist ganz bestimmte Kundenbedürfnisse im Fokus stehen, werden die Cluster auch nach diesen Bedürfnissen gruppiert.

In der Regel handelt es sich bei diesen InsureTechs nicht um klassische Versicherungen mit Risikoträger und Aktuariat, sondern um Front-Ends und auf Services fokussierte Dienstleister. Entwickeln sie sich in Richtung klassischer Angebote mit eigenem Rechtsträger weiter, werden sie auch zum Produktlieferanten. Darüber hinaus bieten Sensorik-InsureTechs und P2P-Versicherungen neue Produkte und Services branchenübergreifend an.

Cluster 3: Mobilität und Sicherheit

Ein breites Angebot besteht bereits bei digitalen Lösungen für Mobilität und Sicherheit. Nicht-Leben-Versicherungen werden allgemein rascher und stärker von der Digitalisierung erfasst als Kranken- und Lebensversicherungen, weil sich ihre Produkte im Zuge der Digitalisierung grundsätzlich verändern. So werden beispielsweise Versicherungen durch Entwicklungen wie Internet of Things zum integralen Bestandteil des Si-

cherheitskonzepts eines Hauses. Das Tätigkeitsspektrum neuer Provider im Nicht-Leben-Bereich ist ausgesprochen gross. Der Schwerpunkt liegt bei kundenorientierten On-/Off-Versicherungsdeckungen, die sich situativ ganz einfach aktivieren oder deaktivieren lassen. Einige Anbieter haben sogar Versicherungen für erst in jüngster Zeit entstandene Risiken wie etwa Cybersecurity im Programm. Das Cluster Mobilität und Sicherheit ist sehr heterogen. Insgesamt hat es eine vergleichsweise hohe Marktreife. Das Innovationspotenzial liegt im Mittelfeld.

TROV (USA, www.trov.com) ist eine Nicht-Leben-On-Demand-Versicherung für rund 1 Mio. spezifische Produkte – beispielsweise eine Versicherung für Mountainbikes. Kunden profitieren vom einfachen und benutzerfreundlichen Vertragsabschluss via Smartphone-Applikation, indem sie die Kaufquittung einfach abfotografieren. Bislang ist TROV nur als App verfügbar, über die Produkte einzeln versichert werden, das Angebot wird aber laufend ausgebaut. Alle abgeschlossenen Versicherungsdeckungen sind in der App hinterlegt. Schäden können direkt via Chatfunktion und durch eingesendete Fotos gemeldet werden. Zusätzlich ermöglicht TROV Micro-Duration: Versicherungsdeckungen können mit einem Swipe an- und ausgestellt werden. Dadurch lässt sich der Versicherungsschutz auf Zeitfenster mit erhöhter Gefahr reduzieren.

Marktreife: ●●●●●

Innovationspotenzial: ●●●●●

Cluster 4: Gesundheit

InsureTechs in den Bereichen Gesundheit und Krankenversicherung punkten oft mit hohem Komfort durch mobile Apps. Häufig stellt ihr Angebot eine Erweiterung der Wertschöpfungskette über das eigentliche Versicherungsgeschäft hinaus dar – etwa durch Funktionen wie

Auswahl und Bewertung von Leistungserbringern oder bei medizinischer Beratung per Videokonsultation. In angelsächsischen Ländern sind InsureTechs dieses Clusters bereits etabliert, ihr Innovationspotenzial liegt insbesondere durch die Option auf vertikale Integration im Mittelfeld.

ZEST Health Mit zahlreichen Funktionen rund um das Thema Gesundheit positioniert sich ZEST Health (www.zesthealth.com) als Health Smart Concierge. Die Kundenansprache ist eher bedürfnis- als versicherungsorientiert und folgt dem Anspruch, möglichst einfach zu sein. Dazu bündelt ZEST Krankenversicherungen, aber auch Funktionalitäten wie Videokonsultationen, Second Opinion und Gesundheitsprogramme in einer App.

Marktreife: ●●●●●

Innovationspotenzial: ●●●●●

Cluster 5: Vermögensschutz

Im Bereich Vermögensschutz durch Lebensversicherung gibt es im Vergleich zu anderen Versicherungsbranchen erst wenige InsureTechs. In ihrem Angebot beschränken sie sich entweder auf kundenorientierte digitale Beratung oder auf Incentivierungsmodelle für gesundheitsfördernden Lifestyle. Letzteres bieten auch Service-/Produktanbieter von Krankenversicherungen an. Wird das in Aussicht gestellte dynamische Pricing jemals Realität, stiege der Druck auf die etablierten Anbieter allerdings erheblich. Bis dahin sind Marktreife und Innovationspotenzial als eher gering einzuschätzen.

MyPension war das erste InsureTech mit einer vollständig digitalen Lebensversicherung auf dem deutschen Markt. Im Bereich Asset Management arbeitet das seit Herbst 2016 aktive Start-up mit einem Finanzdienstleister, für das Pricing

mit einem Lebensversicherer zusammen. Das Front-End von MyPension zeichnet sich durch hohe Nutzerorientierung, einfache Erklärungen und spielerische Elemente aus.

Marktreife: ●●●●●

Innovationspotenzial: ●●●●●

Cluster 6: Sensorik

Sensorik-InsureTechs bieten Versicherungen Softwarelösungen, die über Sensoren Daten von Personen oder Gütern messen und auswerten. Die Informationen stammen beispielsweise von Fitness-Trackern oder Drive Recordern, die Fahrverhalten dokumentieren. Das erlaubt Versicherungen, basierend auf diesen Daten neue Produkte und Services zu entwickeln, die beispielsweise sicheres oder gesundes Verhalten belohnen. Einige Sensorik-Start-ups sind bereits am Markt aktiv. Weil sie zur Entwicklung von neuen Produkten führen und Aktuariat sowie Underwriting vollständig verändern können, haben sie ein hohes Innovationspotenzial.

Die Digitalisierung eröffnet neue Dimensionen. Start-ups punkten bei Convenience sowie kundenorientierten Produkten und Services.

Sureify (www.sureify.com) aus den USA ist ein Beispiel für ein InsureTech aus der Kategorie Sensorik. Als Dienstleister für Versicherungen integriert die Plattform Wearables und Gesundheitsprogramme in Versicherungsprozesse. Die Plattform ist mit mehr als 250 Devices und Apps kompatibel und erfasst die Informationen aus den registrierten Geräten in Echtzeit. Die Daten erlauben einerseits eine verbesserte Selektion im Underwriting, andererseits eröffnen sie die Möglichkeit, gesundes Verhalten zu fördern und zu belohnen.

Marktreife: ●●●●●

Innovationspotenzial: ●●●●●

Cluster 7: Peer-to-Peer (P2P)

Das Geschäftsmodell von P2P-Versicherungen ähnelt stark dem von Genossenschaften und Versicherungsvereinen und basiert auf Gegenseitigkeit. Sie sind also eine durch den Sharing-Trend initiierte digitale Version dieser klassischen Form einer Versicherungsorganisation. Mehrere Personen bilden dabei ein Versichertenkollektiv. Ein Teil der Prämie wird an einen kooperierenden Versicherungspartner weitergegeben. Die restliche Prämie bleibt bei der Gruppe und wird zur Begleichung kleinerer Schäden herangezogen. Bei grösseren Schäden deckt die Versicherung das Risiko. Nicht verbrauchtes Geld wird als Bonus an die Gruppe zurückbezahlt oder zur Prämienreduktion im Folgejahr eingesetzt.

Somit handelt es sich im Gegensatz zu P2P im Banking nicht um ein stark verändertes Geschäftsmodell, sondern um die Weiterentwicklung eines bestehenden im Zuge des Sharing Economy-Trends. Das Innovationspotenzial ist eher gering.

Guevara (<https://heyguevara.com>) aus Grossbritannien ist eine Peer-to-Peer-Autoversicherung, welche die jährliche Prämienzahlung über Risikodiversifikation innerhalb einer Gruppe (ab fünf Mitgliedern) je nach Vorjahresschäden re-

duziert. Ein Teil der Prämie bleibt in der Gruppe, ein Teil geht an die Versicherung (variabler Anteil, abhängig von der Gruppengrösse). Alle Schäden werden grundsätzlich zuerst von der Gruppe übernommen. Erst bei grösseren Schäden oder wenn die Summe aufgebraucht ist, springt die Versicherung analog einer Rückversicherung ein.

Marktreife: ●●●●●

Innovationspotenzial: ●●●●●

PROZESSOPTIMIERUNG UND KUNDENSELEKTION

Cluster 8: Robotic Process Automation (RPA)

Zwischen Versicherung und Kunde gibt es meist wenig Kontakt – bis der Schadensfall eintritt. Die dann beim Versicherer ausgelösten Prozesse sind infolge der Digitalisierung stark im Umbruch. Im Cluster RPA sind InsureTechs zusammengefasst, die als B2B-Anbieter Prozessanteile aus der Wertschöpfungskette herausgreifen und digitalisieren, beispielsweise Offertprozesse oder das Leistungsmanagement. Durch robotisierte Prozesse oder Chatbot-Anwendungen werden bisher manuelle Tätigkeiten Schritt für Schritt digitalisiert.

Auch die Blockchain-Technologie wird die Steigerung der Prozesseffizienz durch weitere Automatisierung vorantreiben. Blockchain wirkt aber nicht nur auf Prozessebene, sondern hat das Potenzial, auch andere Cluster zu unterstützen. Einige InsureTechs im Bereich RPA treten bereits am Markt auf, in der Breite haben sich die Anbieter aber noch nicht durchgesetzt. Das erwartete Innovationspotenzial ist aufgrund des hohen Automatisierungsgrades und der neuen Einsatzmöglichkeiten hoch.

Motionscloud (<http://motionscloud.com>) ist ein deutsches InsureTech. Es bietet Versicherungen eine Schadenmanagement-Software an, welche die Durchlaufzeiten von Schäden

reduziert. Die Software erlaubt End-to-End digitalisiertes Schadenmanagement. Kunden können via Self-Service Fotos von Schäden hochladen und ergänzende Informationen erfassen. Die Eingabe wird direkt online bearbeitet und mit weiteren Daten abgeglichen. Über Datenanalysen werden Belege verifiziert und Betrugsfälle aufgedeckt.

Marktreife: ●●●●●

Innovationspotenzial: ●●●●●

Cluster 9: Data Analytics

InsureTechs, die sich stärker mit Daten als mit Prozessen befassen, bilden das Cluster Data Analytics. Sie bieten – ebenfalls im B2B-Bereich – Softwarelösungen, die grosse Datenmengen aus verschiedenen Quellen und unterschiedlicher Qualität strukturieren, auswerten und Handlungsvorschläge ableiten. Dabei geht es vor allem um Betrugsmanagement und Leadgenerierung. Die Zahl aktiver Data Analytics-InsureTechs ist noch gering. Etablieren sie sich, haben sie durch ihre neuen Geschäftsmodelle aber ein hohes Innovationspotenzial.

Synerscope Ein InsureTech, das bereits erfolgreich am Markt operiert, ist Synerscope (www.synerscope.com) aus den Niederlanden. Synerscope bezieht sowohl strukturierte (Formulare, Datenbanken) als auch unstrukturierte (Freitext, Video- und Tonaufnahmen) Daten in die Mustererkennung ein und visualisiert daraus erkannte Zusammenhänge. Grafisch aufbereitete Korrelationen von Leistungsdaten erleichtern die Identifikation von Betrügern. Die Technik dient ausserdem zur vertieften Schadenanalyse wenig rentabler Versicherungsbranchen. Zudem können Versicherer mit Synerscope bisher unerkannte erhöhte Risiken identifizieren und ausschliessen oder zu höheren Preisen anbieten.

Marktreife: ●●●●●

Innovationspotenzial: ●●●●●

Cluster 10: Artificial Intelligence (AI)

InsureTechs, die dem Cluster Artificial Intelligence (AI) zugeordnet sind, differenzieren sich von Data Analytics- oder RPA-Start-ups dadurch, dass sie selbstlernende Algorithmen einsetzen. Software oder Roboter reagieren dadurch in vergleichbaren Folgesituationen treffsicherer. Das Aufkommen von AI-InsureTechs wird die Versicherungslandschaft revolutionieren, denn es ebnet den Weg in eine perfekt auf die Kundenbedürfnisse abgestimmte Beratung, ein vollständig automatisiertes Underwriting sowie digitale Call Center und Leistungsabteilungen. Aktuell ist die Marktreife dieser InsureTechs noch gering, ein vermehrtes Auftreten ist jedoch in Kürze zu erwarten.

Lemonade Das 2015 gegründete AI-Start-up (www.lemonade.com) ist bereits mit einer Lösung präsent. Lemonade setzt den Benchmark für den Durchlauf eines Schadensvorfalls bei drei Sekunden. Genau so viel Zeit benötigt das System, um den vom Kunden über eine Eingabemaske übertragenen Schaden zu analysieren, mit der Police abzugleichen, 18 Anti-Betrugs-Überprüfungen durchzuführen, den Schadenfall zu genehmigen und die Schadenzahlung auszulösen. Lemonade ist bisher nur in New York und nur für die Bereiche Hausrat und Sachversicherungen verfügbar. Ein weiterer Rollout in den USA und anderen Ländern wird jedoch erwartet.

Marktreife: ●●●●●

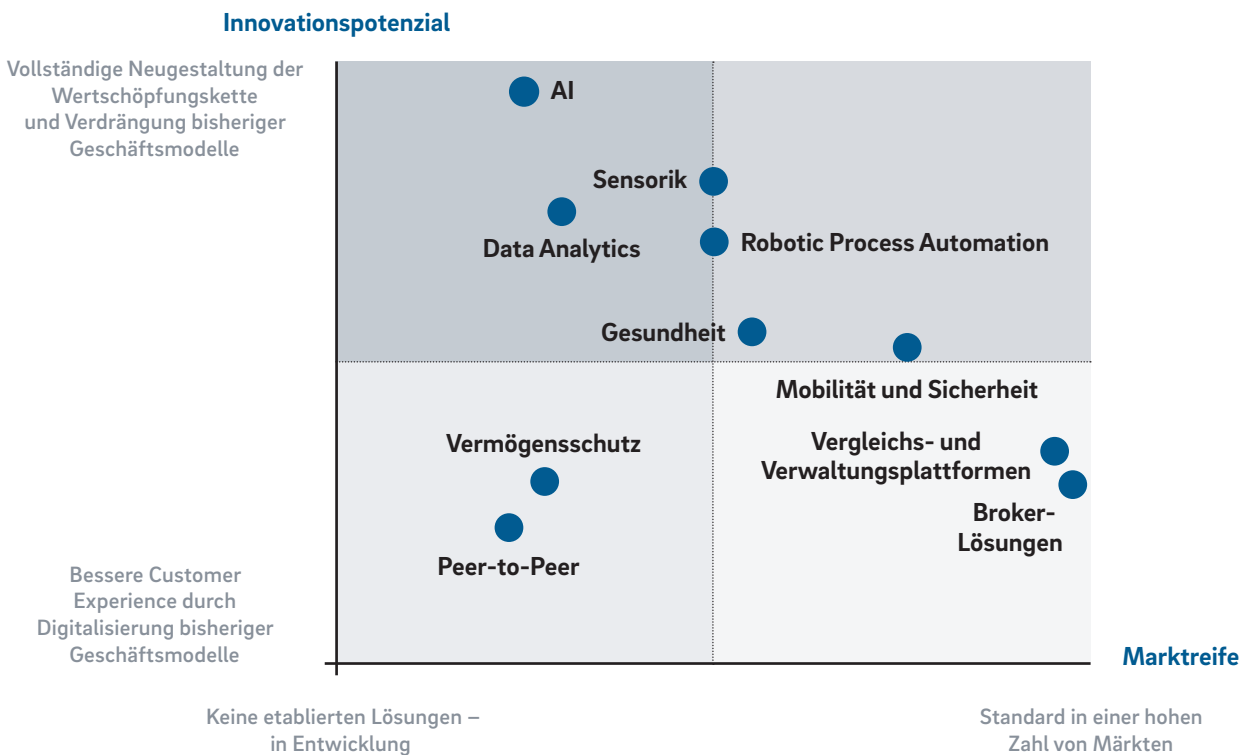
Innovationspotenzial: ●●●●●

AI, Data Analytics und Sensorik: Diese InsureTechs haben das grösste Potenzial, die Versicherungswirtschaft grundlegend zu verändern.

Die InsureTech-Szene ist derzeit stark in Bewegung. Längst nicht alle skizzierten Cluster sind marktreif – geschweige denn, dass ihre Geschäftsmodelle durchweg als innovativ oder gar disruptiv zu bezeichnen wären. Auch die Qualität der Start-ups innerhalb der Cluster ist

B: Marktreife und Innovationspotenzial von InsureTechs

Datenorientierte InsureTechs haben das grösste Disruptionspotenzial.



Quelle: Roland Berger

sehr heterogen. Einige Anbieter haben gute Ideen, setzen diese aber noch nicht erfolgreich um. Andere präsentieren eine solide Umsetzung, ihre Ursprungsidee ist jedoch nicht sonderlich innovativ. Wenige verbinden beides: Sie basieren auf guten und wirklich neuartigen Ansätzen und sind stark in der Umsetzung. Diese InsureTechs haben durchaus das Potenzial, grössere Teile des

Versicherungsmarktes zu revolutionieren. Damit fordern sie die etablierten Versicherungen heraus und verlangen nach einer aktiven Antwort. Die InsureTechs mit dem derzeit höchsten Innovationspotenzial sind in den datenorientierten Clustern Artificial Intelligence, Data Analytics und Sensorik zu finden. Marktreif sind sie allerdings erst in Teilbereichen. → **B**

Kapitel 03:

Digitale Geschäftsmodelle: Viele Wege führen zum Ziel

Wie reagieren Versicherungen auf diese Entwicklung? Für sie ist es höchste Zeit, neue technologische Fähigkeiten aufzubauen und moderne Geschäftsmodelle zu lancieren. Dabei können sie von InsureTechs lernen, sie kopieren, kaufen oder mit ihnen kooperieren. Um mehr über Handlungsoptionen von Versicherungen im Umgang mit InsureTechs zu erfahren, hat Roland Berger die öffentlich bekannten Digitalisierungsinitiativen bestehender Gesellschaften untersucht. Diese lassen sich anhand zweier Fragestellungen systematisieren:

1. Wird in das bestehende Geschäftsmodell oder in die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle investiert?

2. Erfolgt die Neuausrichtung aus Unternehmenssicht und damit auf der Grundlage bisheriger Kernkompetenzen oder konsequent aus Kundenperspektive?

Die vier in → C dargestellten strategischen Handlungsfelder für Digitalisierungsinitiativen wurden aus diesen Fragen abgeleitet. So kann die Digitalisierung im bestehenden Geschäftsmodell entweder dem Ziel einer höheren Prozesseffizienz dienen, die Customer Experience verbessern oder beides miteinander kombinieren. Bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle stehen die Optionen intensivere Datennutzung – Stichwort Smart Analytics – oder Besetzen neuer digitaler Ökosysteme beziehungsweise eine Kombination daraus zur Auswahl. Wie viele und welche Digitalisierungsinitiativen gestartet werden, hängt vor allem von der Grösse und dem Tätigkeitsgebiet des Versicherungsunternehmens ab. Liegt der Fokus beispielsweise auf mehreren Branchen inklusive Nicht-Leben, ist ein breiteres Spektrum unterschiedlicher Initiativen zu erwarten als bei einem reinen Kranken- oder Lebensversicherer.

CUSTOMER EXPERIENCE

Customer Experience ist ein zentrales Handlungsfeld in

der Digitalisierung von Versicherungen. Mit neuen technologischen Lösungen versuchen die Versicherer, den veränderten Anforderungen in der Kundenkommunikation gerecht zu werden, etwa durch Mobile Apps, die insbesondere in kontaktintensiveren Versicherungsbranchen wie der Krankenversicherung mittlerweile häufig anzutreffen sind.

*Über die App von **Sympany** (www.sympany.ch), einem Schweizer Krankenversicherer, können Kunden beispielsweise ihre Versicherungskarte digital hinterlegen, Rechnungen fotografieren und einreichen, ihre Franchise und bisher erhaltene Leistungen abrufen oder einfach nur die Adresse verwalten. Die App verbessert nicht nur die Customer Experience, sondern führt auch zu digital durchgängigen Prozessen.*

Einschätzung

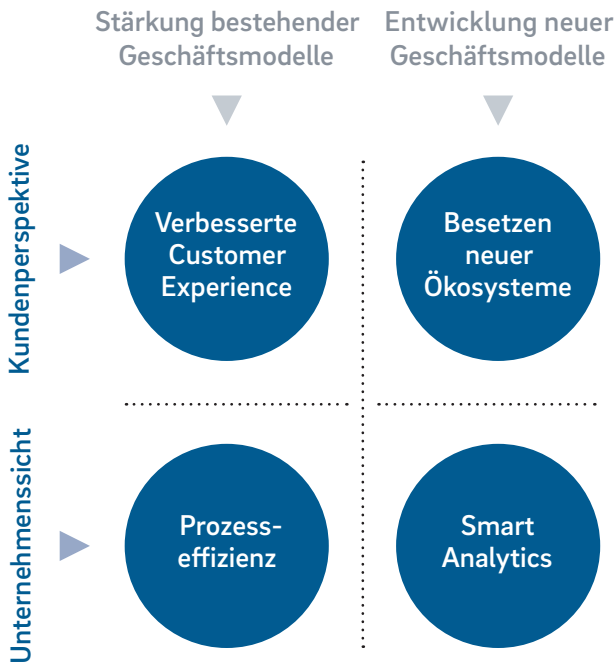
Viele Versicherungsgesellschaften haben sich der Digitalisierung des Front-Ends verschrieben. Ohne eine wirklich durchgängig digitale Gestaltung der Prozesse entstehen jedoch Medien- und Prozessbrüche, welche die in den digitalen Kanälen geweckten Erwartungen enttäuschen. Projekte zur Steigerung der Prozesseffizienz sind die logische Folge. Einige Versicherungen wählen den umgekehrten Weg: Sie starten mit der Steigerung der Prozesseffizienz und entwickeln erst in einem zweiten Schritt die künftige digitale Kundeninteraktion.

PROZESSEFFIZIENZ

Sollen Prozesse nicht nur kundenorientiert, sondern auch effizient sein, ist die durchgängige Digitalisierung das Mittel der Wahl, um manuelle Aufwände signifikant zu reduzieren. Allein durch traditionelle Prozessdigitalisierung lassen sich Effizienzpotenziale von 15 bis 20 Prozent realisieren. Der Einsatz von Artificial Intelligence wird weitere Reserven erschliessen. Viele Versicherungen verfügen über digitalisierte Lösungen für Standardfälle und Prozesse mit hohen Volumina. Digitalisierung wird

C: Vier-Felder-Matrix strategische Optionen in der Digitalisierung

Analyse der Digitalisierungsinitiativen etablierter Versicherungen.



Quelle: Roland Berger

also vornehmlich zur Automatisierung bisheriger Prozesse eingesetzt. Verbreitet ist ausserdem die gleichzeitige Auslagerung einzelner Prozessschritte – wie das Erfassen von Adressen oder Zahlungsinstruktionen – an die Kundenschaft. Entsteht dadurch eine Interaktionsform, die für den Kunden insgesamt ansprechender ist, stösst dies meist auf positive Resonanz.

Sanitas Blua (www.sanitas.es) ist ein neuer Krankenversicherungsplan der spanischen Sanitas. Vom Antrag über die Gesundheitsprüfung bis zum Abschluss lässt sich alles online erledigen. Arzttermine können via Videokonsultation wahrgenommen und sämtliche Versicherungsleistungen digital verwaltet werden. Erklärtes Ziel von Sanitas Blua ist die vollständige End-to-End-Digitalisierung.

Einschätzung

In Versicherungssegmenten mit hoher Kostenquote ist eine erfolgreiche End-to-End-Digitalisierung einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für die Zukunft. Vollständig digitalisierte Prozesse werden zum Standard und erschweren insbesondere kleineren Playern mit vielen manuellen Prozessen das Fortbestehen im Markt. Effizienzsteigerung ist aber nur ein Zwischenschritt auf dem Weg zu digitalen Geschäftsmodellen. Die beiden im Folgenden skizzierten Stossrichtungen Smart Analytics und Besetzen der Kundenschnittstelle nutzen das digitale Potenzial umfassender, indem sie die bisherigen Geschäftspraktiken und -modelle hinter sich lassen.

SMART ANALYTICS

Smart Analytics steht für die systematische Nutzung von Daten. Dazu werden strukturierte Daten aus unterschiedlichsten Quellen, wie Sensoren oder schriftlichen Dokumenten, sowie im Internet verfügbare Daten, aber auch unstrukturierte Daten aus Gesprächen oder Briefen gesammelt. Softwarelösungen erkennen Muster in den Daten und clustern diese. Dadurch erhält die Versi-

cherungsgesellschaft detaillierte Einblicke in das Verhalten und die Bedürfnisse ihrer Kunden. Auf dieser Grundlage können massgeschneiderte Produkte mit risikoindividuellem Pricing und einer hohen Treffsicherheit bei der Selektion entwickelt werden.

*Die **Axa** Versicherung (www.axa.de) digitalisiert mithilfe von Smart Analytics ihre Produkte. Das Unternehmen arbeitet mit mehreren Telekom-, Elektronik- und Haushaltsgeräte-Anbietern zusammen und bietet in Frankreich eine Smart Home Solution an. Das System sammelt Daten, wertet diese aus und leitet Handlungsmaßnahmen ein. Bei Feuer oder Wassereintrich meldet es sich selbstständig bei der Feuerwehr. So können Schäden klein gehalten werden. Die Versicherungsprämien für Smart-Home-Kunden sind niedriger, denn Schäden lassen sich frühzeitig abwenden oder reduzieren.*

Einschätzung

Smart Analytics hat nach Einschätzung von Roland Berger grosses Potenzial, denn es setzt bei der Kernkompetenz von Versicherungen an, dem risikoadäquaten Pricing. Bei konsequenter Umsetzung entstünde jedoch ein vollständig individualisiertes Pricing, das dem Solidaritätsprinzip von Versicherungen zuwiderläuft. Zu erwarten ist daher eher die Bildung neuer – teilweise deutlich kleinerer – Risikogemeinschaften auf der Grundlage digital erhobener Daten.

BESETZEN NEUER ÖKOSYSTEME

In der digitalen Welt suchen Kunden nur selten nach einer Versicherung für ein bestimmtes Produkt, sondern nach einer Lösung für ihr Problem. Dieses geht über die reine Versicherung hinaus und umfasst wesentlich grundlegendere Bedürfnisse wie Sicherheit oder Gesundheit. Das hat zur Folge, dass Versicherungen ihre Kunden in einer digitalisierten Welt in deren jeweiligem digitalen Kontext – ihrem Ökosystem – suchen und finden müssen. Bei einer Motorfahrzeugversicherung könnten dies

beispielsweise Online-Occasionshändler, Anbieter des öffentlichen Verkehrs oder Unternehmen mit auf Car Sharing aufbauenden Geschäftsmodellen sein.

Nachdem digitale Ökosysteme meist nach der "the winner takes it all"-Logik von einem Anbieter dominiert werden, bietet es sich für Versicherungen an, in verschiedenen Ökosystemen engagiert zu sein. Ohne aktive Positionierung in digitalen Ökosystemen laufen etablierte Versicherungsgesellschaften Gefahr, den Kundenzugang zu verlieren und primär zu einem Produktanbieter mit reduzierter Wertschöpfungskette zu werden.

*Ein Beispiel einer Versicherung, die aktiv Positionen in zukünftigen Ökosystemen aufbaut, ist **Die Mobiliar** (www.mobiliar.ch). Das Schweizer Unternehmen hat mehrere kleine Firmen und Start-ups aus auf den ersten Blick nur entfernt mit Versicherungen verwandten Branchen akquiriert. So beteiligte sich Die Mobiliar 2013 an Sharoo, einer Kooperation für Carsharing, sowie 2015 an Scout 24, einer Auto-, Job- und Immobilienplattform. Gemeinsam mit Mobility, einem ebenfalls an Sharoo beteiligten Partner, hat Die Mobiliar 2016 zudem in Zürich ein Pilotprojekt für lokales Bike-Sharing ohne feste Abhol- und Rückgabestationen lanciert.*

Einschätzung

Das vierte Tätigkeitsfeld der Digitalisierung – das Besetzen der digitalen Kundenschnittstelle – hat sehr grosses Potenzial, denn ist der Kunde erst vergeben, haben Mitbewerber kaum noch Chancen. Versicherer, die hier gut aufgestellt sind, können die Digitalisierung der Versicherungswirtschaft aktiv vorantreiben. Allerdings ist die Umsetzung alles andere als trivial. Mögliche Stolpersteine reichen von der Identifikation geeigneter Ökosysteme über die Platzierung geeigneter Produkte bis hin zur laufenden Betreuung der digitalen Kundenbeziehung. Damit ist ein entsprechendes Investment zwar vielversprechend – aber auch riskant.

Kapitel 04:

Window of opportunity: Jetzt den Wandel gestalten

Die vier skizzierten Stossrichtungen stehen grundsätzlich allen Versicherungen offen, unabhängig davon, ob es sich bei der Gesellschaft um eine Nicht-Leben-, Kranken- oder Lebensversicherung handelt. Je nach Versicherungsbranche und regulatorischem Umfeld sind die konkreten Gestaltungsmöglichkeiten jedoch unterschiedlich. Angesichts begrenzter Ressourcen werden in den meisten Fällen nicht alle vier skizzierten Optionen gleichzeitig und gleichberechtigt verfolgt werden können. Wie → **D** zeigt, können sieben der zehn Insure-Tech-Cluster den Feldern Smart Analytics und Besetzen neuer Ökosysteme zugeordnet werden. Artificial Intelligence, Data Analytics und Sensorik als Insure-Tech-Cluster mit dem höchsten Innovationspotenzial setzen ebenfalls in diesen beiden Bereichen an.

Nach Einschätzung von Roland Berger haben die Handlungsoptionen Smart Analytics und neue Ökosysteme das grösste Erfolgspotenzial.

Wer ist in der Pole Position?

InsureTechs setzen dort an, wo neue Ideen entstehen und der Markt am einfachsten zu verändern ist. Sie sind agil und haben keine belastende Legacy etwa durch IT-Systeme, die seit vielen Jahren einer Ablösung harren. Auf der anderen Seite fehlt es ihnen oft an Infrastruktur, Ressourcen und Kundenvertrauen.

Die Situation bei Versicherungen ist genau umgekehrt: Auf ihrer Habenseite stehen eine meist solide finanzielle Ausstattung, eine breite Kundenbasis und eine gute Reputation. Zu den Belastungsfaktoren zählen dagegen trägere Prozesse, bürokratische Hürden und eine Unternehmenskultur mit ausgeprägtem Beharrungsvermögen.

Damit haben beide Wettbewerbsteilnehmer in der Versicherung ganz unterschiedliche Voraussetzungen und Startbedingungen. Den grössten Erfolg werden am Ende die haben, denen es gelingt, das Beste aus beiden Welten zu kombinieren: die Agilität des Start-ups mit dem Standing eines etablierten Anbieters.

Welche Option wählen etablierte Versicherungen?

Die bestehenden und öffentlich bekannten Initiativen zeigen, dass viele Versicherungen die Digitalisierung zunächst zur Sicherung und Stärkung bestehender Geschäftsmodelle nutzen. Im zweiten Schritt fliessen frei werdende Ressourcen in die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle.

Die Priorisierung der Handlungsfelder sollte regelmässig hinterfragt werden, wobei sich kleinere Versicherungen eher auf ein Feld fokussieren werden als globale Allbranchenversicherungen, die in einzelnen Geschäftsfeldern ganz unterschiedliche Strategien verfolgen können. InsureTechs spielen bei der Umsetzung eine wichtige Rolle, denn sie können nicht nur als Ideengeber, sondern auch als Kooperationspartner fungieren. Dadurch lässt sich der Veränderungsprozess fokussieren und beschleunigen.

Was ist zu entscheiden?

Unabhängig von der jeweils gewählten Digitalisierungsoption stehen die Verantwortlichen vor wichtigen Entscheidungen. So ist einmal die grundsätzliche Marschrichtung vorzugeben: Entweder stärkt das Unternehmen sein bisheriges Geschäftsmodell oder es investiert in die Entwicklung neuer Modelle. Zudem muss geklärt werden, ob auf den bestehenden Kernkompetenzen aufgebaut oder konsequent aus einer digitalen Kundenperspektive gedacht werden soll. Unternehmen sollten entsprechend ihrer Grösse und Tätigkeitsfelder entscheiden, ob sie sich auf eine Stossrichtung konzentrieren oder eine Kombination anstreben wollen.

Was sind die Erfolgsvoraussetzungen?

Selbst die ausgefeiltste Digitalstrategie ist zum Scheitern verurteilt, wenn die betroffene Organisation nicht auf den damit verbundenen (Kultur-)Wandel vorbereitet ist. Das Unternehmen braucht entsprechende digitale Kompetenzen. Innovative Vorgehensweisen wie Design

D: Strategische Handlungsoptionen bei der Digitalisierung von Versicherungen
Smart Analytics und Besetzen neuer Ökosysteme haben die grössten Erfolgsaussichten.



Quelle: Roland Berger

Thinking oder die Gründung eines Innovations-Labors können den Prozess unterstützen.

Projekterfahrungen von Roland Berger zeigen ausserdem, dass sich viele Unternehmen intensiv mit den finanziellen Voraussetzungen von Veränderungsprozessen – etwa dem Projekt- und Linienbudget – beschäftigen, dabei aber die Managementressourcen der höheren Führungskräfte überschätzen. Doch gerade diese werden oft zum Engpass. Kapazitäten zur Leitung anstehender Veränderungsprozesse müssen nämlich nicht nur auf Projektstufe, sondern auch im Topmanagement geschaffen und während der gesamten Transformationsperiode vorgehalten werden. Viele kleinere Projekte sind dabei einfacher zu führen als ein oder wenige Grossprojekte, die sich zwar innerhalb des Programms optimieren, dafür aber oft mit dem Tagesgeschäft kollidieren.

Wettbewerber oder Partner? Der richtige Umgang mit InsureTechs

InsureTechs eignen sich somit in verschiedener Hinsicht als Sparringspartner bei der Entwicklung von Digitalisierungsstrategien. Sie können Entwicklungspfade für etablierte Gesellschaften aufzeigen oder neue Geschäftsmodelle entwickeln, die als Vorlage dienen. Dabei ist zu beachten, dass die Voraussetzungen für beide Player sehr unterschiedlich sind und sich nicht alle Erfolgsgeschichten 1:1 kopieren lassen.

Eine andere mögliche Rolle ist die des Kooperationspartners, etwa in einem Inkubatoren-Modell, in dem beide Seiten alle Vorteile optimal ausschöpfen. Besteht auf InsureTech-Seite keine Kooperationsbereitschaft, können Technologien und Fähigkeiten immer noch gekauft werden. In einem solchen Fall muss sich das Management der bestehenden Gesellschaft allerdings darüber im Klaren sein, dass eine schnelle Integration kontraproduktiv sein kann. Der Integrationsfahrplan muss deswegen gut durchdacht und im Hinblick auf die vollständige Integration eher auf Langsamkeit angelegt sein.

InsureTechs sind agil und ohne belastende Legacy. Etablierte Versicherer haben solide Finanzen und eine breite Kundenbasis. Dafür kämpfen sie mit trägen Prozessen und ausgeprägtem Beharrungsvermögen.

Impressum

IHRE ANSPRECHPARTNER FÜR WEITERE INFORMATIONEN:

Autoren

URS ARBTER

Partner, Zürich
Urs.Arbter@rolandberger.com

SEBASTIAN STEGER

Partner, Berlin
Sebastian.Steger@rolandberger.com

PHILIPP ANGEHRN

Senior Partner, Zürich
Philipp.Angehrn@rolandberger.com

MICHÈLE HASLER

Consultant, Zürich
Michele.Hasler@rolandberger.com

EXPERTEN

Diese Studie wurde unterstützt von:

EVANGELOS AVRAMAKIS

Digital Catalyst Lead
Swiss Re

STEFAN HEMP

Leiter Digitalisierung
Allianz Suisse

Die Angaben im Text sind unverbindlich und dienen lediglich zu Informationszwecken. Ohne spezifische professionelle Beratungsleistung sollten keine Handlungen aufgrund der bereitgestellten Informationen erfolgen. Haftungsansprüche gegen Roland Berger GmbH, die durch die Nutzung der in der Publikation enthaltenen Informationen entstanden sind, sind grundsätzlich ausgeschlossen.

Über uns

Roland Berger, 1967 gegründet, ist die einzige der weltweit führenden Unternehmensberatungen mit deutscher Herkunft und europäischen Wurzeln. Mit rund 2.400 Mitarbeitern in 34 Ländern ist das Unternehmen in allen global wichtigen Märkten erfolgreich aktiv. Die 50 Büros von Roland Berger befinden sich an zentralen Wirtschaftsstandorten weltweit. Das Beratungsunternehmen ist eine unabhängige Partnerschaft im ausschliesslichen Eigentum von rund 220 Partnern.

Navigating Complexity

Seit 50 Jahren berät Roland Berger seine Klienten dabei, Veränderung erfolgreich zu gestalten. Heute und in der Zukunft unterstützen wir sie bei der Navigation durch die Komplexitäten unserer Zeit und schaffen mit flexiblen Strategien die Grundlagen für langfristigen Erfolg.

Herausgeber

ROLAND BERGER GMBH

Sederanger 1

80538 München

Deutschland

+49 89 9230-0