

TRANS

InsurTechs,

FORMIERT

disruptive Technologien

EUCH!

und das Ende
der klassischen Versicherung

FBV

INGO WEBER

TRANS

InsurTechs,

FORMIERT

disruptive Technologien

EUCH!

**und das Ende
der klassischen Versicherung**

FBV

INGO WEBER

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@finanzbuchverlag.de

Originalausgabe, 1. Auflage 2020

© 2019 by FinanzBuch Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86

D-80636 München

Tel.: 089 651285-0

Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Caroline Kazianka

Korrekturat: Stefanie Wewetzer

Umschlaggestaltung: Marc-Torben Fischer, München

Umschlagabbildung: iStock.com/akinbostanci

Satz: Daniel Förster, Belgern

Druck: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany

ISBN Print 978-3-95972-293-3

ISBN E-Book (PDF) 978-3-96092-544-6

ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96092-545-3

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.finanzbuchverlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de.

Inhalt

Vorwort	9
Kapitel 1	
Ausgerechnet Versicherungen!	11
Kleiner Geschichtsexkurs	11
Verstärker und Bremser	16
Unter dem Radar der klassischen Assekuranz- Unternehmen	16
Vorrunde oder Viertelfinale?	
<i>Wie viele relevante Mitspieler gibt es derzeit?</i>	
<i>Welche Bereiche werden abgedeckt?</i>	19
Versuch einer aussagekräftigen und potenzialorientierten Kategorisierung	20
Jung, hipp, internetaffin und oberflächlich?	
<i>Welche Zielgruppen InsurTechs tatsächlich ins Visier nehmen</i> ..	29
»Das haben wir schon immer so gemacht!«	
<i>Chancen und Risiken für die etablierten</i>	
<i>Versicherungsunternehmen</i>	34
Chancen in der Zielgruppen-Ansprache	38
Chancen in der Hebung des eigenen Daten-Golds ..	43
Chancen durch den Wechsel vom Produkt- zum Service-Anbieter oder: der Hype um die Ökosysteme	45

Chancen durch massive Prozess-Verschlinkung	48
Risiko durch Unübersichtlichkeit der Szene	49
Risiko durch massive Fehleinschätzungen der digitalen Mechanismen	50
World of InsurTech	
<i>Gekommen, um zu bleiben: InsurTechs sind ein globales Phänomen</i>	51
Überfällige Rückbesinnung auf die Kundenbedürfnisse	
<i>Das Erfolgskonzept der InsurTechs</i>	62
Wahre Digitalisierung hat nichts mit Technik zu tun!	63
»Kundenzentrierung« jenseits des Buzzword-Bingos	64
Kapitel 2	
Lessons learned?	
Der Blick über den Versicherungs-Tellerrand	67
Platform Economy durchs Schlüsselloch gesehen	
<i>Eine konsequent praxisorientierte Betrachtung</i>	67
Neue Angler am Teich	
<i>Wie Technologiegiganten wie Amazon, Google & Co. ihre Daten-Kompetenz für den Einstieg in die Versicherungsbranche nutzen werden</i>	79
Aggregatoren – ignorieren, kooperieren oder akquirieren?	
<i>Welche Optionen haben klassische Versicherer und InsurTechs, um den sehr dominanten Aggregatoren Paroli zu bieten?</i>	81
Same Procedure as every year?	
<i>Folgen die Technologiegiganten dem Vorbild der Aggregatoren/ Vergleichsportale?</i>	86
Wegen Überfüllung geschlossen?	
<i>Gibt es noch Potenzial für neue Konzepte und Gründungen? . .</i>	90

Ist Scheitern das neue Promovieren?	
<i>Produktive Fehlerkultur als Wettbewerbsvorsprung</i>	91
Implantation, Infusion oder Amputation – wie kommt die neue Digi-DNA in die Unternehmens-Aorta?	
<i>Welche Möglichkeiten haben die Incumbents, die Grundlagen einer erfolgreichen Digitalisierung wirklich und dauerhaft zu verinnerlichen, ohne sich die InsurTechs ins Haus holen zu müssen?</i>	94
Kapitel 3	
Mehr als eine Bitcoin-Vermehrungsmaschine?	97
Kapitel 4	
Kein Blick in die Kristallkugel	101
Freund oder Feind?	
<i>Etablierte Versicherer und InsurTechs haben zwar schon das Kriegsbeil begraben, aber noch nicht Blutsbrüderschaft geschlossen</i>	101
KI als Makler-Killer?	
<i>Welche Arbeit uns die künstliche Intelligenz morgen abnehmen kann und welche erst in 50 bis 100 Jahren</i>	107
»Billions of Sensors«	108
Ist eine 24/7-Robo-Kommunikation gewünscht?	111
Stirbt der Makler in absehbarer Zeit wirklich aus? . .	113
Unkomplizierte und medienunabhängige Schadensregulierung in »Lichtgeschwindigkeit«	113
Entscheidet bald die Lieblingsfarbe über den Versicherungsanbieter?	
<i>Das Konzept der Ökosysteme weist Hype-befreit enormes Zukunftspotenzial auf – Mikro-Individualisierung trifft auf Komplettvernetzung</i>	115

Die Zukunft aus Sicht der Experten	118
Oliver Bäte	118
Paolo De Martin	126
Caribou Honig	129
Sébastien Labourdette	138
Dr. Johannes-Tobias Lorenz	144
Dr. Henrik Naujoks	147
Andries Smit	153
Tom Van den Brulle	155
Radboud Vlaar	159
Nigel Walsh	161
Ein Fazit? Zu statisch! Eher ein Ausblick	165
Was bisher geschah	165
Und was wir vielleicht noch zu Lebzeiten erleben werden ..	166
Anmerkungen	171
Über die Autoren	173

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

bevor wir tiefer in das Thema »InsurTech« eintauchen, möchten wir Ihnen kurz unsere Beweggründe darlegen, die uns veranlasst haben, dieses Buch überhaupt zu schreiben. Das erste Start-up, das man unter heutigen Gesichtspunkten und guten Gewissens als »InsurTech« bezeichnen kann, ging erst vor circa acht Jahren an den Markt, wobei die ersten Vergleichsportale und Direktversicherer schon viele Jahre früher an den althergebrachten Vertriebsstrukturen gerüttelt haben. Seit etwa 2013 zeigten sich zum ersten Mal die Umrisse einer eigenen InsurTech-Szene, 2015 begann sich dann ein erster Hype abzuzeichnen, der zumindest in einigen Ländern langsam seinen Peak zu erreichen scheint und sich im D-A-CH-Raum momentan in wirklich konstruktive Partnerschaften umwandelt.

Sollte man angesichts dieser noch zugegebenermaßen überschaubaren »Historie« nicht lieber noch ein paar Jahre warten; heizt dieses Manuskript den aktuellen InsurTech-Hype nicht unnötig (oder schon wieder) an?

Nein, dieser Meinung sind wir nicht. Wir wollen ja auch keine langweilige Aneinanderreihung von Zahlen, Daten und Fakten oder eine unnötige Selbstbeweihräucherung der InsurTech-Szene veröffentlichen. Uns geht es vornehmlich darum, diese Bewegung näher zu beschreiben und deren Bedeutung für die Versicherungsbranche darzustellen. Die digitale Transformation ist in vollem Gange und trifft alle Branchen. Historisch betrachtet steht die Versicherungs-

dustrie vor ihrer bisher größten Herausforderung und wir werden eine massive Transformation erleben – weltweit. Die neuen Technologien verändern nicht nur das Kaufverhalten ihrer Kunden, sondern greifen signifikant in alle Elemente der Wertschöpfungskette ein. Zusätzlich entstehen neue Risiken, Stichworte sind Cyberbedrohung, selbstfahrende Autos oder der Bereich Humangenetik. Noch ist der Leidensdruck nicht hoch genug, werfen die aktuellen Bestände noch genügend Gewinne ab. Doch der Schein trügt. Alle Versicherer werden sich zu Technologieunternehmen, zu Plattformen oder Marktplätzen wandeln, oder in wenigen Jahren in der Bedeutungslosigkeit versinken.

*Ingo Weber, Chris Bakker und Roeland Werring
im Oktober 2019*

KAPITEL 1

Ausgerechnet Versicherungen!

Wie und wann InsurTechs geboren wurden und warum sich gerade der Versicherungsbereich hervorragend eignet, um »the next big thing« der Digitalisierung zu werden.

Kleiner Geschichtsexkurs

Wie konnten InsurTechs überhaupt entstehen?

Die Ursachen, die zur Gründung von InsurTech-Start-ups geführt haben, sind keine rein branchentypischen Phänomene, sie treffen den gesamten Versicherungskosmos aber in besonderem Maße.

Unsere gesamte Gesellschaft befindet sich gerade in einem massiven Umbruch – die digitale Transformation lässt keinen privaten oder wirtschaftlichen Bereich mehr ungeschoren. Unterschiedlichen Vordenkern wird die Aussage »Was digitalisiert werden kann, wird digitalisiert!« zugesprochen. Dabei geht es eigentlich überhaupt nicht um Technik, sondern um Unabhängigkeit, Individualität, die Macht der Kooperation, Mikro-Zielgruppen und um Schwarm-Intelligenz. Die immer ausgefeilter werdenden Technolo-

gien stellen nur das allgemein verfügbare Vehikel dar, um die eigenen Wünsche zu verwirklichen; mit kleinen Aktionen gemeinsam Großes zu bewirken und als Individuum wieder wahrgenommen zu werden. Die Menschen nutzen das Internet, um mit ihrem Smartphone oder einer anderen Device an Informationen zu gelangen, die vorher nur geschlossenen Kreisen zugänglich waren. Über Foren, Bewertungsportale, Crowdfunding-Seiten und Bürgerplattformen finden sich Gleichgesinnte, um unterschiedlichsten Interessen eine starke Stimme zu geben, Produkte und Dienstleistungsangebote zu finanzieren, auf Missstände aufmerksam zu machen oder kurzfristig Protestaktionen zu organisieren. Selfpublishing-Dienstleister versetzen (fast) jeden Menschen in die Lage, an den Gatekeepern der etablierten Verlage vorbei sein Wissen, seine Meinung oder seine Ideen in der Mindestauflage »1« interessierten Leserinnen und Lesern zur Verfügung zu stellen – und sich damit im besten Fall seinen Lebensunterhalt zu verdienen. Vor diesem Hintergrund war zu erwarten, dass auch die Versicherungsbranche früher oder später von der digitalen Revolution betroffen sein würde.

Ein sehr schönes Beispiel für die Wirkzusammenhänge hinter dem Auftauchen unterschiedlichster InsurTech-Unternehmen stellt tatsächlich ein Pionier der ersten Stunde dar: Das Unternehmen friendsurance wurde bereits 2010 in Berlin gegründet und ist seitdem mit wachsendem Erfolg als Online-Versicherungsmakler tätig. Der entscheidende Unterschied zu klassischen und bisher mehr oder weniger analogen Makler-Dienstleistungen: friendsurance griff die ursprüngliche (und im Grunde jahrhundertealte) Idee der »Versicherung auf Gegenseitigkeit« wieder auf. Dieses Prinzip besagt, dass Personen mit ähnlichen Risiken sich in Gruppen zusammenschließen, um im Schadensfall eines Einzelnen die Kosten durch alle zu teilen. Zwar stützen sich sämtliche modernen Versicherungskonzerne auf das Grundprinzip des Versicherungsvereins

auf Gegenseitigkeit – der erste VVaG in Deutschland wurde immerhin bereits 1820 gegründet – friendsurance ging aber tatsächlich so weit wie möglich an die Wurzeln zurück, baute um die alte Idee der Interessengruppe ein am Reißbrett entworfenes, sehr schlankes und natürlich komplett digitales Gerüst, verzichtete auf ressourcenintensive Zwischen- und Kostenebenen und belohnt seine Mitglieder/Kunden kontinuierlich für ihre Schadensfreiheit, anstatt sie für Fehler und Unfälle zu bestrafen. Gleichzeitig legen die Berliner besonderen Wert auf Transparenz, Allgemeinverständlichkeit, Klarheit und eine Kundenkommunikation, die ohne Gefälle und erhobene Zeigefinger auskommt. Dieses »Paradebeispiel« bringt ein paar Indizien in unseren Fokus, die uns helfen zu verstehen, warum ab etwa 2010 die Zeit reif war für die Gründung unterschiedlicher InsurTechs – ergänzt um zusätzliche technohistorische und gesellschaftliche Meilensteine.

Als historische »Paten« oder Wegbereiter der InsurTech-Szene können Vergleichsportale wie check24 oder die ersten Direktversicherer wie HUK24 und R+V24 angesehen – oder alternativ auch als allererste InsurTechs bezeichnet – werden, obwohl sich deren versicherungsspezifisches Engagement anfangs nur auf bestimmte Angebote konzentrierte oder einen von vielen Geschäftsbereichen darstellte. Für den direkten und unkomplizierten Online-Vergleich und -Abschluss eigneten sich eben hauptsächlich standardisierte und gesetzlich vorgeschriebene Policen. Entsprechend erfolgreich agierten diese Portale und Versicherer daher auch im Bereich der Kfz-Haftpflichtversicherungen. Allerdings waren sie sich ihres Pioniertums überhaupt noch nicht bewusst. Nichtsdestotrotz hätten bereits zu diesem Zeitpunkt die klassischen Versicherer die Entwicklung vorhersehen und in aller Ruhe Gegenmaßnahmen ergreifen können.

In der thematischen Obergruppe der FinTechs startete PayPal fast gleichzeitig mit check24 kurz vor dem Jahrtausendwechsel. 2006 gin-

gen dann die ersten P2P (Peer-to-Peer) Kreditportale an den Markt. In den USA etablierte sich als größte Plattform Lending Club, die 2013 bereits zum globalen Spitzenreiter in dieser Nische aufstieg. 2007 folgten in Deutschland zum Beispiel auxmoney und smava.

Die grundsätzlichen Vorgehensmodelle orientierten sich sinnvollerweise an diesen Paten und anderen Platform Economies und bauten ihr Geschäftsmodell auf den neuen Möglichkeiten auf, die sich durch die Nutzung der aktuell verfügbaren Technologien eröffneten. Neben den InsurTechs entwickelten sich WealthTechs, PayTechs und – mit einem gewissen zeitlichen Versatz – auch RegTechs und PropTechs.¹

Fast alle außergewöhnlich erfolgreichen Geschäfts-, Produkt- und Service-Ideen entstehen aus einer Unzufriedenheit mit etablierten Systemen oder Prozessen, die einige Zeit vor sich hinschwelt und sich dann ein passendes Ventil sucht, so auch im Versicherungsbereich: Immer mehr Kunden beschlich damals das Gefühl, mit ihren individuellen Bedürfnissen, die über die angebotenen Standard-Policen hinausgingen, nicht ernst oder überhaupt wahrgenommen zu werden. Die Kommunikation mit den zuständigen Betreuern, Vertrieblern und Maklern reduzierte sich im Normalfall jenseits der euphorischen Kundengewinnungsphase auf die Zusendung der Rechnungen – im Schadensfall nicht selten auf die Benachrichtigung über den Verlust eines über längere Zeit erworbenen Schadenfreiheitsrabatts.

Der Mensch stand nicht mehr im Mittelpunkt der geschäftlichen Aktivitäten, Produkte wurden nicht selten fern von der praktischen Realität, quasi auf der »grünen Wiese« entwickelt oder einfach von der Konkurrenz kopiert. Kunden mussten sich den Policen anpassen – und nicht umgekehrt.

Diese Entwicklungen begannen natürlich schon in der »vordigitalen« Zeit – aufgrund fehlender Informations- und Kooperations-

möglichkeiten konnte sich die Unzufriedenheit der Kunden aber zu diesem Zeitpunkt höchstens im Bekannten-, Familien- oder Kollegenkreis artikulieren – und nur in den allerseltensten Fällen weiter eskalieren. Wirkliche Konsequenzen oder Veränderungen waren da auf Anbieterseite in der Regel nicht zu befürchten.

Das Internet – beziehungsweise die Auswahl neuer, schneller und zumeist komplett kostenloser digitaler Kommunikations- und Diskussionskanäle – änderte die Machtverhältnisse radikal. Den Goliaths der Branche standen nun Hunderte und Tausende Davids als Privatpersonen und/oder Entrepreneure gegenüber, die sich entweder in Interessengruppen zusammenschlossen oder die zur Verfügung stehenden Möglichkeiten geschickt nutzten, um eigeninitiativ und höchst experimentierfreudig unternehmerisch tätig zu werden und Alternativen zu entwickeln. Idealerweise startete man bei einem Grundbedürfnis und fügte nur die zum Funktionieren absolut notwendigen Elemente hinzu.

Die Gruppe der Digital Natives fühlte sich von den klassischen Versicherungsunternehmen schon von Beginn an falsch oder überhaupt nicht angesprochen. Wer seine Musik on demand streamt, sich bereits in der Schule über Klassen-Chatrooms ausgetauscht hat und seine (Online-)Kaufentscheidungen von der Anzahl positiver Bewertungen abhängig macht, versteht den klassischen Versicherungsmakler schlichtweg nicht – selbst wenn dieser seine Angebote auf dem Tablet präsentiert oder USB-Sticks als Werbegeschenke verteilt. Zudem »verschreckte« das übertrieben selbstbewusste und in Teilen fast arrogante Auftreten der global agierenden Großkonzerne viele Mitglieder der Generationen X, Y und Z. Diese setzten sich immer intensiver mit Themen wie Nachhaltigkeit, Work-Life-Balance, Sinnhaftigkeit der Arbeit et cetera auseinander, während auf Seiten der Versicherer, Makler und Vertriebsorganisationen immer noch ein minimal kaschierter Brecheisen-Kapitalismus propagiert wurde.

Die InsurTechs der ersten Stunde mussten insofern keine Mauern einreißen oder Türen eintreten, sondern diese lediglich mit einem Finger ganz leicht antippen. Die digitale Saat traf auf einen Acker, der mehr als bereit war.

Verstärker und Bremser

Wie kamen die InsurTech-Pioniere auf ihrem Weg voran?

*»Zuerst ignorieren sie dich, dann lachen sie über dich,
dann bekämpfen sie dich und dann gewinnst du.«*

Diese wirklich zeitlose Aussage stammt von keinem Geringeren als Mahatma Gandhi. Tatsächlich weist die relativ kurze Historie der InsurTech-Branche im Allgemeinen und der InsurTech-Protagonisten im Speziellen erstaunliche Parallelen zu den im Zitat angerissenen Phasen auf. Die Intensität variiert natürlich. Und ob es in absehbarer Zeit einen einzigen Gewinner geben wird, steht auch noch in den Sternen, sofern dies wirtschaftlich und gesellschaftlich überhaupt wünschenswert ist. Unser Ziel ist es vielmehr, durch sinnvolle Kooperationen alle Beteiligten zu Gewinnern zu machen.

Unter dem Radar der klassischen Assekuranz-Unternehmen

Es machte bezüglich der erwarteten und dann auch aufgetretenen Widerstände und Unterstützer einen erheblichen Unterschied, ob ein bestehendes, bisher vorwiegend analog funktionierendes Ge-

schäftsmodell virtualisiert und optimiert wurde oder sich Lösungen für Herausforderungen entwickelten, die erst durch die allgemeine Digitalisierung entstehen konnten. Griffen InsurTech-Start-ups also direkt »Hoheitsgebiete« der klassischen Versicherungsunternehmen an, bekamen sie vergleichsweise schnell Gegenwind zu spüren. Engagierten sie sich hingegen in Bereichen, die den etablierten Versicherern entweder nicht lukrativ genug erschienen oder von ihnen überhaupt nicht als generische Versicherungsthemen wahrgenommen wurden, konnten sich die Neugründungen noch ziemlich lange »unter dem Radar« bewegen. Die Kehrseite der Medaille: In der Anfangsphase war es für diese neuen Mitspieler vergleichsweise schwer, Kapitalgeber von ihren Erfolgsaussichten zu überzeugen.

Einen gewissen Einfluss auf die Beurteilung als »potenziell gefährlich« übte neben der personellen Zusammensetzung eines InsurTech-Start-ups auch die konkrete Zielrichtung aus. Schlossen sich in den Augen der analogen Platzhirsche nur ein paar Nerds zusammen, um rein digitale Lösungen für Risiken oder Probleme auszuarbeiten, die vermeintlich lediglich in ihrer eigenen, ausschließlich Tech-orientierten Filterblase existierten, wurde von den verantwortlichen Beobachtern nicht selten erst einmal Entwarnung gegeben und die Aufmerksamkeit auf den nächsten Kandidaten verlagert. Wurden hingegen direkt die Bestandskunden der etablierten Versicherer ins Visier genommen, mithilfe eines Maklerauftrags in erheblichem Umfang auf Daten zugegriffen und Bestandsprovision beansprucht, keimte dann bald mehr oder weniger hilfreicher Aktionismus auf. Ein sehr anschauliches Beispiel für diese Entwicklung stellt Knip dar. Die Grundidee zu Knip entwickelte sich ebenfalls aus einer kundenzentrierten Unzufriedenheit. Die Gründer fragten sich, warum es eigentlich noch keine digitale, unkomplizierte und übersichtliche Lösung für das Management des Durch- und Mitein-