



## **BUSINESS TRANSFORMATION IN DER VERSICHERUNGSWIRTSCHAFT: NEUE IMPULSE DURCH GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN?**

Whitepaper des InsurLab Germany  
in Zusammenarbeit mit unseren Mitgliedern

## INHALTSVERZEICHNIS

<b>1 EINLEITUNG</b>	02
<b>2 METHODIK</b>	05
<b>3 ANALYSE UND INTERPRETATION</b>	07
3.1 Allgemeine Erkenntnisse	07
3.1.1 Innovationstyp	
3.1.2 Innovationsart	
3.2 Spezifische Erkenntnisse in Bezug auf Geschäftsmodellinnovationen	08
3.2.1 Art der Investitionen bei Geschäftsmodellinnovationen	
3.2.2 Ökosystemansätze bei Geschäftsmodellinnovationen	
3.2.3 Geschäftsmodelle bei Geschäftsmodellinnovationen	
3.2.4 Nachhaltigkeitskriterien	
3.3 Auswertung Expert:innen-Interviews	12
3.3.1 Übergreifende Erkenntnisse	
3.3.2 Unterschiedliche Vorgehensweisen am Beispiel der Kfz-Versicherung	
<b>4 GESCHÄFTSMODELLE MIT DISRUPTIONSPOTENZIAL IM FOKUS</b>	14
<b>5 FAZIT, HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND AUSBLICK</b>	15

## MANAGEMENT SUMMARY

Der Transformationsdruck in der Versicherungsbranche nimmt weiterhin zu. Es besteht daher ein breiter Konsens: Versicherungen müssen ihr Geschäftsmodell fortlaufend und tiefgreifend modernisieren, um Marktanteile verteidigen zu können. Auch wenn sie dies tun, bewegen sich Unternehmen noch immer in einem weitestgehend gesättigten Markt. Neue Wachstumsfelder finden sich zumeist jenseits der tradierten Versicherungslösungen. In der vorliegenden Publikation wird daher untersucht, weshalb sowie auf welche Art und Weise Unternehmen der Versicherungsbranche Innovationen und dabei insbesondere Geschäftsmodellinnovationen angehen. Gewählt wurde ein zweistufiger empirischer Ansatz. In der ersten Stufe konnten mittels Desk Research insgesamt  $n = 94$  Fälle im deutschsprachigen Raum identifiziert und anhand zahlreicher Bewertungskriterien kategorisiert werden. Ausgeschlossen wurden dabei reine Kooperationen ohne strategische Investitionen und konzernunabhängige Start-ups. Anschließend wurden in einem zweiten Schritt zur Vertiefung der Erkenntnisse 9 qualitative Interviews mit Expert:innen aus der Assekuranz durchgeführt. Insgesamt zeigte sich, dass eine Reihe von Versicherungen aktiv die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle vorantreibt. Das Vorgehen hierbei ist zumeist inkrementeller Natur, d. h. es wird auf bestehenden Technologien, Produkten oder Prozessen aufgebaut. Vorgehensweisen sind häufig eng mit den strategischen Zielen und Kernkompetenzen des Versicherungsunternehmens verknüpft. Radikale und disruptive Ansätze sind hingegen sehr selten. Dies kommt nicht von ungefähr, denn viele Ansätze sind in erster Linie zur Modernisierung und Vertei-

gung des bisherigen Geschäftsmodells angelegt. Hierbei ist der Faktor Effizienz ausschlaggebend. Es ist daher auch wenig überraschend, dass von den betrachteten Fällen im Untersuchungsumfang ganze 49 % (40 % Prozessinnovationen, 9 % Produktinnovationen) die Kriterien für eine Geschäftsmodellinnovation nach Gassmann et al. 2020 nicht erfüllten, obgleich für die Analyse und Bewertung eine sehr moderate Auslegung angelegt wurde. In vielen Fällen beteiligen sich Versicherungen als Anteilseigner, sobald ein Modell als vielversprechend für die eigenen Ziele bewertet wird. Ein Investment erfolgt häufig in Aktivitäten mit Wertversprechen rund um den Kern der bisherigen Versicherungs-Geschäftsmodelle: In immerhin über 75 % der Geschäftsmodellinnovationen sind Ökosystemansätze erkennbar. Hier werden für Kund:innen komplementäre Wertangebote zum Versicherungskern geschaffen. Interessant ist in diesem Kontext die Möglichkeit, vorhandene Datengrundlagen besser nutzbar zu machen und mehrere Lösungsansätze zu kombinieren, sodass in Summe wirkliche Geschäftsmodellinnovationen entstehen. Die qualitativen Expert:inneninterviews zeigen, dass bei einigen Versicherungen mittlerweile sehr fortgeschrittene organisationale Fähigkeiten zur Entwicklung von Geschäftsmodellinnovationen etabliert sind. Innovationsaktivitäten und Innovationen erfolgen hier mit klarer strategischer Stoßrichtung sowie innerhalb etablierter und erprobter Strukturen. Gleichwohl zeigen sich auch deutliche Unterschiede hinsichtlich Stoßrichtung, Fokus, Vorgehen und Reifegrad. Besonders deutlich werden die Unterschiede bei der Unternehmenskultur und den jeweiligen Initiativen zu deren Weiterentwicklung.

### AUTOR:INNEN

**Anna Kessler** (InsurLab Germany)

**Dr. Philipp Johannes Nolte** (InsurLab Germany)

**Roderich Lichter** (crossconsulting)

**Johnny Böhl** (crossconsulting)

**Prof. Dr. Alexander Braun** (Universität St. Gallen)



# 1 EINLEITUNG

Das Geschäftsmodell Versicherung gehört zu den ältesten in der Geschichte der Menschheit. Versicherungen haben viele wirtschaftliche Aktivitäten erst möglich gemacht. Das Geschäftsmodell Versicherung wird sich im Zuge der laufenden digitalen Transformation weiterentwickeln. Daten stellen eine wesentliche Grundlage dar, Stoßrichtungen der Entwicklung sind v. a. Kosteneffizienz, Kund:innenzentrierung und Nachhaltigkeit. Versicherungen werden durch Innovationen im Kerngeschäft resilienter und in die Lage versetzt, im Wettbewerb um Marktanteile zu bestehen. Und dennoch wird die fortschreitende Modernisierung des Geschäftsmodells im Kern nicht ausreichen, um die Wachstumsziele der Branche und neue Kund:innenanforderungen langfristig bedienen zu können. Somit ist Beidhändigkeit gefragt. Das bestehende Geschäft weiterentwickeln und zugleich neue Geschäftsmodelle für die Zukunft identifizieren, etablieren und skalieren. Hierzu bedarf es des Blickes über die bisherigen Grenzen des eigenen Unternehmens und der Branche hinaus. Das Stichwort lautet Geschäftsmodellinnovation. Dieser Begriff, als Hauptgegenstand der vorliegenden Studie, wird im Folgenden zunächst definitorisch eingeordnet. Anschließend soll qualitativ-empirisch untersucht werden, wie Versicherungen Innovationen angehen.



Geschäftsmodellinnovation heißt:  
**Mind. 2 Dimensionen** des magischen Dreiecks werden verändert.

**Abbildung 1:** *Das magische Dreieck der Geschäftsmodellinnovation, in enger Anlehnung an Gassmann, O., Frankenberger, K., und Choudury, M. (2020): The Business Model Navigator: The Strategies Behind the Most Successful Companies*

**WER** ist der Zielkunde / die Zielkundin?  
**WAS** wird dem Kunden / der Kundin geboten?  
**WIE** wird die Leistung erstellt?  
**WARUM** ist es profitabel?

Innovationen entstehen – ganz allgemein – durch eine erfolgreiche Markteinführung von Neuerungen. Erst durch die Nachfrage von Kund:innen wird dementsprechend aus einer Erfindung bzw. Invention eine Innovation. Für eine Geschäftsmodellinnovation entsprechend der Definition von Gassmann et al. (2020) wird der Blick auf die Gestaltungsparameter eines Geschäftsmodells gerichtet (vgl. Abbildung 1). Jedes Geschäftsmodell lässt sich im Wesentlichen durch vier Dimensionen erklären:

- ▲ **Wer** ist der Kunde / die Kundin für welche(n) ein Wertangebot geschaffen wird?
- ▲ **Was** wird Kund:innen als Wertangebot bzw.-versprechen angedient?
- ▲ **Wie** wird der Wert für Kund:innen generiert im Sinne der Wertschöpfung bzw. die Architektur der Wertkette?
- ▲ **Warum** funktioniert die Ertragsmechanik, sodass auch zusätzlicher Wert für einen Anbieter im Sinne einer bestimmten Ertragserswartung entsteht?

Ob im Einzelfall eine Geschäftsmodellinnovation vorliegt, wird daran bemessen, wie viele der vier Dimensionen im Vergleich zu bekannten Geschäftsmodellen modifiziert werden. Für eine echte Geschäftsmodellinnovation müssen mindestens zwei von vier Kriterien deutlich verändert werden. In der realen Welt entsteht hinsichtlich des Grades der Veränderung ein Ermessensspielraum. Im vorliegenden Fall wird eine eher wohlwollende Interpretation als zulässig erachtet.

Die Einstufung hinsichtlich Innovationsarten erfolgt auf Grundlage einer analogen Vorgehensweise. In Anlehnung an Christensen (1997) werden Innovationen entlang der zwei Dimensionen Technologieneuheit und Markt-Impact bewertet (Abbildung 2). Ausprägungen auf einem Kontinuum reichen von niedrig bis hoch. Im Ergebnis können vier Innovationsarten unterschieden werden:

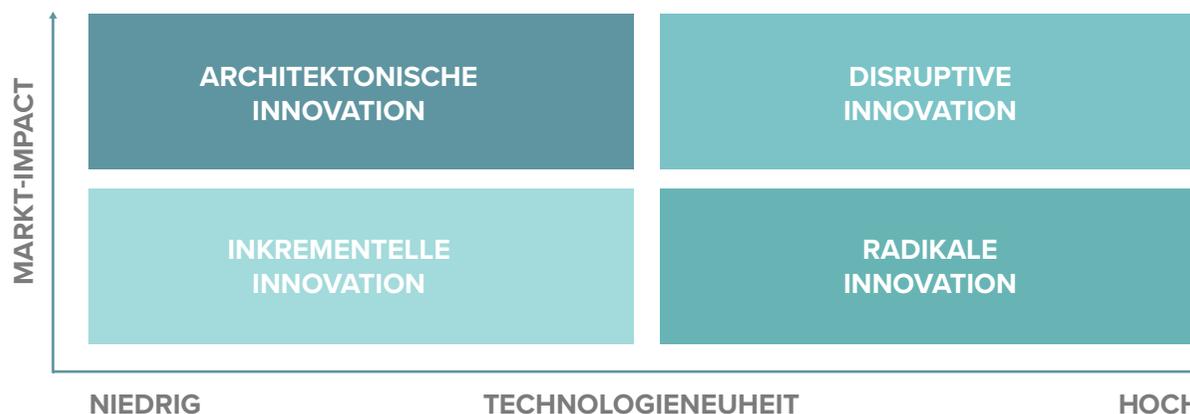
Inkrementelle Innovationen sind Weiterentwicklungen bestehender Leistungsbündel, beispielsweise ein iPhone 14, welches auf ein iPhone 13 folgt und eine bessere Kameratechnologie verwendet. Sowohl die Technologieneuheit wie auch der Markt-Impact sind gemessen an Vergleichsmaßstäben niedrig.

Die disruptive Innovation stellt das Gegenstück zur inkrementellen Innovation dar. Ein klassisches Beispiel ist die erstmalige Einführung des iPhone. Indem ein technologisch hochgradig neues Leistungsbündel aus Hard- und Software zuvor auf mehrere Geräte verteilte Jobs übernahm (Telefon, Kamera, Organizer, Radio etc.) kam es zu einem enormen Markt-Impact mit sehr positiven Effekten für das neue Angebot und sehr negativen Auswirkungen auf bis dato vorherrschende Technologien und Leistungsbündel.

Radikale Innovationen sind das Ergebnis hochgradig neuer Technologie. Allerdings sind sie als Wertangebot eher ergänzend und nicht substitutiv zu bestehenden Lösungen. Ein besonders bekanntes Beispiel sind Segway Roller, die sich nie bedeutend über ihre Rolle als Fortbewegungsmittel für höherpreisige Stadtbesichtigungen hinaus etabliert haben.

Architektonische Innovationen bauen auf bestehender Technologie auf, schaffen damit allerdings neue Wertangebote, die ein bislang starkes, aber nicht bedientes Bedürfnis bzw. einen bislang nicht erfüllten Bedarf bedienen. Ein bekanntes Beispiel hierfür sind Teflonpfannen. Teflon wurde zuvor bereits für die Raumfahrt entwickelt und verwendet.

**Abbildung 2:** Vier Arten von Innovation, in Anlehnung an Christensen, C. (1997): *The Innovator's Dilemma*



Geschäftsmodellinnovationen sind als Analyseobjekt für die Versicherungswirtschaft aus mehreren Gründen interessant: Ein Grund liegt darin, dass wie eingangs dargestellt, die Branche ein seit Jahrhunderten im Wesentlichen wenig verändertes Kerngeschäftsmodell betreibt. Dieses Geschäftsmodell ist zugleich zeitstabil und auch sehr speziell. Dabei nutzen Versicherungen mit „Subscription“ eine Ertragslogik, die viele Unternehmen aus anderen Branchen erst in den vergangenen Jahren für sich entdeckt haben und für die Bindung von Kund:innen sowie die Berechenbarkeit von Erlösen schätzen. Zugleich sind Wachstumspotenziale im Rahmen des Geschäftsmodells Versicherungen mittlerweile sehr limitiert. Der Fokus liegt hier auf der Exploitation, also der Ausschöpfung des Bestehenden. Im Sinne der Generierung von Effizienzvorteilen für die Absicherung der eigenen Wertangebote steht die Verbesserung von Prozessen und genutzter Ressourcen im Vordergrund. So weit wie möglich werden zugleich und oftmals synergetisch mit Effizienzgewinnen die Kund:innenerlebnisse an Touchpoints optimiert. Wachstumspotenziale müssen folglich mit neuen Geschäftsmodellansätzen erschlossen werden. Bis vor Kurzem hatte die Branche darin allerdings nur sehr limitierte Fähigkeiten und muss dementsprechend eine lange Lernkurve durchlaufen.

Ein weiterer Grund ist, dass das Geschäftsmodell Versicherung eine attraktive Grundlage für die Entwicklung neuer Geschäftsmodellansätze bietet. Versicherungslösungen sind auf nahezu alle Lebens- und Wirtschaftsbereiche anwendbar und finden damit immer auch Anknüpfungspunkte zu neu entstehenden Geschäftsfeldern und -modellen. Zugleich ist eine Vielzahl von Technologien für oder in Kombination mit Versicherungslösungen einsetzbar. Ein nicht minder wesentlicher Grund besteht sicherlich in dem speziellen Zugang der Versicherungsbranche zu Daten und dem damit verbundenen Potential, andere Geschäftsmodelle analytisch zu erschließen.

Ziel der nachfolgenden empirischen Untersuchung ist im Wesentlichen die Frage, wie Versicherungen Innovationen bzw. insbesondere Geschäftsmodellinnovationen angehen. Verbunden damit soll hinterfragt werden, inwiefern Geschäftsmodellinnovationen der Branche einerseits neue Impulse liefern und damit zugleich einen Beitrag zur Sicherung der Zukunft von Versicherungsunternehmen leisten. Im nachfolgenden Kapitel 2 wird neben einer Erläuterung der Methodik auch eine Übersicht der betrachteten Bewertungskriterien geliefert.

## 2 METHODIK

Für die Untersuchung wurde eine zweistufige qualitativ-empirische Methodik gewählt. In der ersten „Desk-Research“-Phase wurden Geschäftsmodellinnovationen in der Assekuranz im DACH-Raum identifiziert, gesammelt und kategorisiert. Hierzu wurden folgende Auswahl- bzw. Ausschlusskriterien angelegt, um einen Fokus auf Ansätze sicherzustellen, die aktiv durch Versicherungsunternehmen vorangetrieben werden:

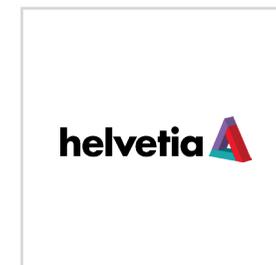
- **Ausschluss von reinen Kooperationen, Finanzbeteiligungen und Enablern**
- **Maßgabe Versicherung (mit) im „Drivers Seat“ z. B. durch Ausgründung, Kooperation mit Beteiligung oder Unternehmenszukauf**
- **Unternehmen sind noch existent**
- **Keine konzernunabhängigen digitalen Versicherer (z. B. wefox)**
- **Rein interne Prozess- und Produktinnovationen wurden nicht betrachtet**



Im Anschluss lag der Fokus auf der Auswertung der n = 94 Geschäftsmodelle im Untersuchungsumfang. Es handelt sich um eine rein qualitative Analyse der Geschäftsmodelle in Bezug auf Muster und Typen auf Basis anekdotischer Evidenz. Auch wenn kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben wird, wurde durch die Einbeziehung eines insgesamt 5-köpfigen Bewertungsteams und einer doppelten Prüfung der einzelnen Fälle eine möglichst hohe Objektivität angestrebt. Hierzu kamen folgende Kriterien zur Kategorisierung und Auswertung zur Anwendung:

- Innovationstyp nach Gassmann et al. (2020)
- Innovationsart nach Christensen (1997)
- Art der Investition
- Themenfelder der Ökosystemansätze
- Geschäftsmodellmuster bei Geschäftsmodellinnovationen
- Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien

In einer zweiten qualitativ-empirischen Stufe wurden die vorläufigen Ergebnisse validiert und ergänzt. Hierzu fanden 9 Interviews à 45 Minuten mit Expert:innen aus der Assekuranz statt. Angesprochen wurden Verantwortliche für Corporate Venturing-Themen und strategische Innovationsaktivitäten der rechts abgebildeten Unternehmen. Dieses Vorgehen ermöglicht vertiefende Erklärungsbeiträge insbesondere mit Blick auf die kontextuelle und strategische Einordnung, motivationale Faktoren sowie Vorgehensmuster in Bezug auf die Entwicklung und Implementierung neuer Geschäftsmodelle.



## 3 ANALYSE UND INTERPRETATION

### 3.1 ALLGEMEINE ERKENNTNISSE

Im Folgenden werden zunächst allgemeine Erkenntnisse aus den Ergebnissen der ersten „Desk-Research“-Phase (Abschnitt 3.1) beschrieben und anschließend mit dem Fokus auf Geschäftsmodellinnovationen (Abschnitt 3.2) ergänzt. Danach erfolgt eine Darstellung der wesentlichen Erkenntnisse aus den Expert:innen-Interviews (Abschnitt 3.3).

#### 3.1.1 INNOVATIONSTYP NACH GASSMANN ET AL: (2020)

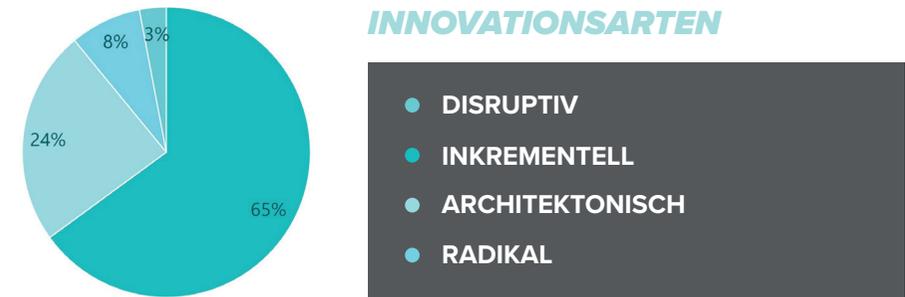
Rund die Hälfte der im Untersuchungsumfang betrachteten Fälle wurden als Geschäftsmodellinnovation eingeordnet, weitere 40 % als Prozessinnovationen. Letztere umfassen vor allem Modernisierungsaktivitäten der Kernprozesse von Versicherungen sowie digitalisiertes versicherungsnahes Geschäft. Angebote einer rein digitalen Versicherung und Dienstleister, welche Services wie eine automatisierte Schadenplattform über Webplattformen vertreiben, sind hierfür ein Beispiel. Hingegen sind nur 9 % der betrachteten Fälle



**Abbildung 3:** Anteile der Innovationstypen gemessen an Fällen im Gesamtumfang der Untersuchung (n = 94)

#### 3.1.2 INNOVATIONSART NACH CHRISTENSEN (1997)

Eine Betrachtung der Innovationsarten in Anlehnung an Christensen (1997) ergibt, dass im Untersuchungsumfang vor allem inkrementelle (65 %) und architektonische (24 %) Innovationen vertreten sind. Radikale (8 %) und disruptive (3 %) Innovationen sind hingegen noch sehr selten vertreten, d. h. nur sehr wenige Innovationen fußen auf dem Einsatz wirklich neuer Technologien.



**Abbildung 4:** Anteile der Innovationsart gemessen an Fällen im Gesamtumfang der Untersuchung (n = 94)

Im weiteren Verlauf der Betrachtung wird der Fokus nun auf die Geschäftsmodellinnovationen (d. h. n = 48 bzw. 51 % der eingangs betrachteten 94 Fälle) gelegt. Ziel ist die Identifizierung von Mustern bzw. Erfolgsfaktoren bei Geschäftsmodellinnovationen.

## 3.2 SPEZIFISCHE ERKENNTNISSE IN BEZUG AUF GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN

### 3.2.1 ART DER INVESTITIONEN BEI GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN

Allgemein lässt sich feststellen, dass die Notwendigkeit für Innovation und Partnerschaften zur Ergänzung eigener Kernkompetenzen von der Assekuranz durchgängig erkannt wird und Versicherer durchaus bereit sind, in diese Aktivitäten verstärkt zu investieren. So kommen strategische Kooperationen mit finanzieller Beteiligung auf einen Anteil von insgesamt 50 %, während Ausgründungen von Venture-Aktivitäten aus etablierten Versicherungen weitere 35 % aller Geschäftsmodellinnovationen im Untersuchungsumfang darstellen. Strategische Unternehmenszukäufe belaufen sich hingegen auf lediglich 15 % aller Fälle.



Abbildung 5: Art der Investition bei Geschäftsmodellinnovationen (n = 48)

Die meisten Geschäftsmodellinnovationen wurden in der Gruppe „Kooperationen mit Minderheitsbeteiligung“ identifiziert. Bei Ausgründungen eigener sowie beim Kauf von Start-ups sind Geschäftsmodellinnovationen deutlich seltener. Dies deckt sich mit der Erfahrung, dass Start-ups, die von allein-gesessenen Versicherungen dominiert werden, weniger Innovationsdynamik entfalten. Es bestätigt auch, dass völlig neue, versicherungsfremde Geschäftsmodelle eine klare Abgrenzung von der Kernorganisation erfordern.

### 3.2.2 ÖKOSYSTEMANSÄTZE BEI GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN

In über 75 % der Geschäftsmodellinnovationen sind Ökosystemansätze erkennbar. Ein Ökosystem besteht dabei aus einem Verbund von Unternehmen in einem bestimmten Industrie- oder Wertschöpfungsbereich, bei der Versicherer als Orchestrator oder Teilnehmer agieren können. Durch die Kooperation und Integration mit anderen Unternehmen sind sie in der Lage, Kund:innen durch verschiedene und zum Teil aufeinander abgestimmte Angebote Mehrwertservices anzubieten. Bei Ökosystem-Ansätzen sind im Untersuchungsumfang die Bereiche Mobility (29 %), Health (21 %), und Home (19 %) am häufigsten vertreten. Allerdings gewinnen auch neue Ökosysteme bzw. Risikofelder wie beispielsweise „Cyber Security“ zunehmend an Relevanz und eröffnen neue Marktopportunitäten. Nur in knapp 21 % der im Untersuchungsumfang eingestuften Geschäftsmodellinnovationen ist kein Ökosystem-Ansatz erkennbar.

#### ÖKOSYSTEMANSÄTZE BEI GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN

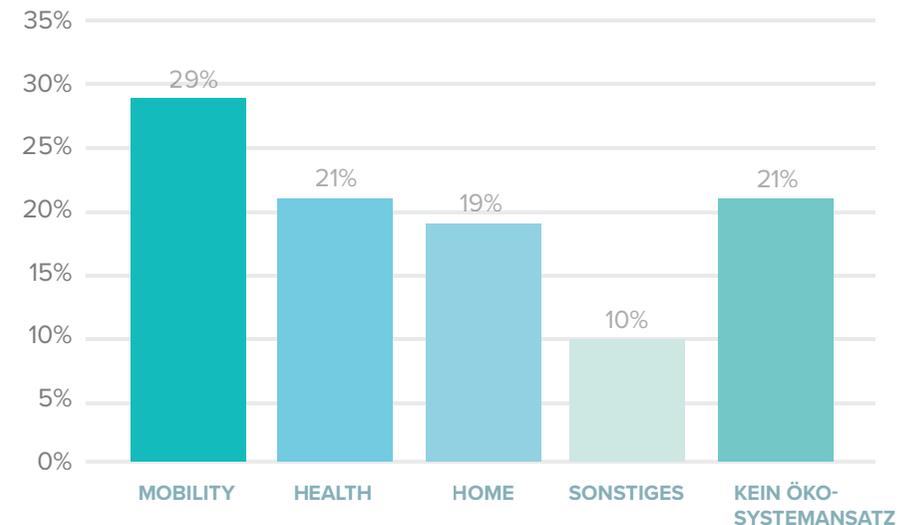


Abbildung 6: Themenfelder der Ökosystemansätze bei Geschäftsmodellinnovationen (n = 48)

Bei Ökosystemansätzen kombinieren die Versicherer Mehrwertservices zu attraktiven Lösungsräumen für ihre Kund:innen. So wird die Kfz-Versicherung z. B. durch das Angebot von Autoservices, Autoankauf, Leasing, E-Mobilitätsberatung, Zulassungsservice uvm. ergänzt. Gerade im Bereich „Mobility“ lässt sich eine verstärkte Marktdynamik und Experimentierfreude mit neuen Erlösmodellen beobachten, um neue Zielgruppen zu erschließen. Daher wird diesem Ökosystem eine gesonderte Betrachtung gewidmet (siehe hierzu Kapitel 3.3 – Unterschiedliche Vorgehensweisen am Beispiel der Kfz-Versicherung).

Analog wird in den Bereichen „Home“ und „Health“ vorgegangen. Dadurch sollen zum einen eine höhere Kund:innenzufriedenheit und eine stärkere Kund:innenbindung erreicht werden, zum anderen ergeben sich damit zusätzliche Kontaktpunkte bei Inanspruchnahme der angebotenen Dienstleistungen.

Im Bereich „Health“ zeigt sich, dass Versicherer vermehrt mit Unternehmen kooperieren, um Präventionsleistungen und digitale Therapiebegleitungen anzubieten. Das übergeordnete Ziel stellen hier in der Regel reduzierte Behandlungs- bzw. Arbeitsausfallkosten und eine positive Nutzer:innenerfahrung dar. Dies erlaubt Versicherern, sich perspektivisch immer stärker als Lebensbegleiter von Patient:innen zu positionieren und auch für positive Kund:inneninteraktionspunkte zu sorgen.

Auch im Bereich „Home“ können Kund:innen durch die Integration und Kooperation zwischen einzelnen Unternehmen neue ganzheitliche Lösungskonzepte angeboten werden. So werden beispielsweise Plattformen zum Immobilien- und Hausbewertungsmanagement mit Umzugs- und Handwerkerplattformen verbunden, bei der Kund:innen zugleich auch eine neue Gebäudeversicherung abschließen können.

### 3.2.3 GESCHÄFTSMODELLE BEI GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN

Im Rahmen der Studie konnten sechs Geschäftsmodelle identifiziert werden. Dienstleister (69 %) sind dabei mit Abstand am stärksten vertreten, gefolgt von Softwareanbietern mit 17 %. Die restlichen Geschäftsmodelle umfassen Hardwareanbieter, gemischte Modelle (z. B. Assekuradeur & Hardwareanbieter), Assekuradeure und Vollversicherer (vgl. Abb. 7).

#### GESCHÄFTSMODELLE BEI GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN

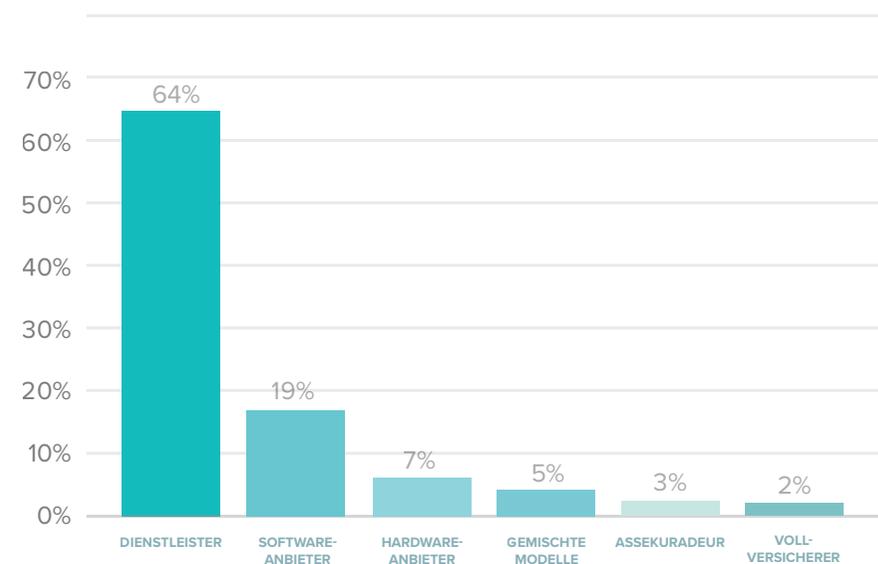


Abbildung 7: Geschäftsmodelle bei Geschäftsmodellinnovationen (n=48)

Praktisch alle Versicherer versuchen, sich vom reinen Kostenerstatter zum ganzheitlichen Lösungsanbieter für ihre Kund:innen zu entwickeln, um neuen Kund:innenerwartungen gerecht zu werden und sich im Wettbewerb zu differenzieren. Der Fokus der meisten Versicherer liegt aktuell auf der Modernisierung des Kerngeschäfts und der Ergänzung der originären Versicherungs-

produkte um sinnvolle, versicherungsfremde Mehrwertservices. Im Ergebnis sind Dienstleister bei Geschäftsmodellinnovationen mit 69 % am häufigsten zu finden.

Softwareanbieter sind mit 17 % das zweithäufigste Geschäftsmodell im Untersuchungsumfang. Einige digitale Versicherer bieten – ergänzend zum digitalen Verkauf von Versicherungen – klassischen Versicherern ihren Tech Stack als moderne Software für Versicherer an. Teilweise wurde der Versicherungsvertrieb auch eingestellt und das Angebot der eigenen Software stellt mittlerweile den Kern des Geschäftsmodells dar.

Digitale Versicherer (sog. „digital attacker brands“) erfreuten sich in den vergangenen Jahren großer Beliebtheit: Immerhin 22 % aller im Untersuchungsumfang betrachteten Start-ups sind digitale Versicherer. Bei Geschäftsmodellinnovationen finden sich die digitalen Versicherer mit 6 % (Vollversicherer, Assekuradeur und gemischtes Modell) jedoch am seltensten. Ziel ist in der Regel das digitale Angebot von einfachen, leicht verständlichen Versicherungsprodukten mit schlanken, digitalen Serviceprozessen für die Kund:innen. Aber selbst bei Produktinnovationen finden sich digitale Versicherer mit 13 % recht selten, bei Prozessinnovationen erreichen sie hingegen einen Anteil von 45 %. Meist werden nur die klassischen Versicherungsprodukte mit optimierten, digitalen Prozessen angeboten.



### 3.2.4 NACHHALTIGKEITSKRITERIEN

Im Untersuchungsumfang wurden nur 23 % Geschäftsmodelle identifiziert, die überdurchschnittlich auf die Erfüllung von Nachhaltigkeitskriterien einzahlen. Bei näherer Betrachtung dieser Ansätze werden besonders häufig die Kriterien ‚Gesundheit und Wohlergehen‘ sowie ‚Nachhaltige Städte und Gemeinden‘ adressiert.

#### GESCHÄFTSMODELLE BEI GESCHÄFTSMODELLINNOVATIONEN

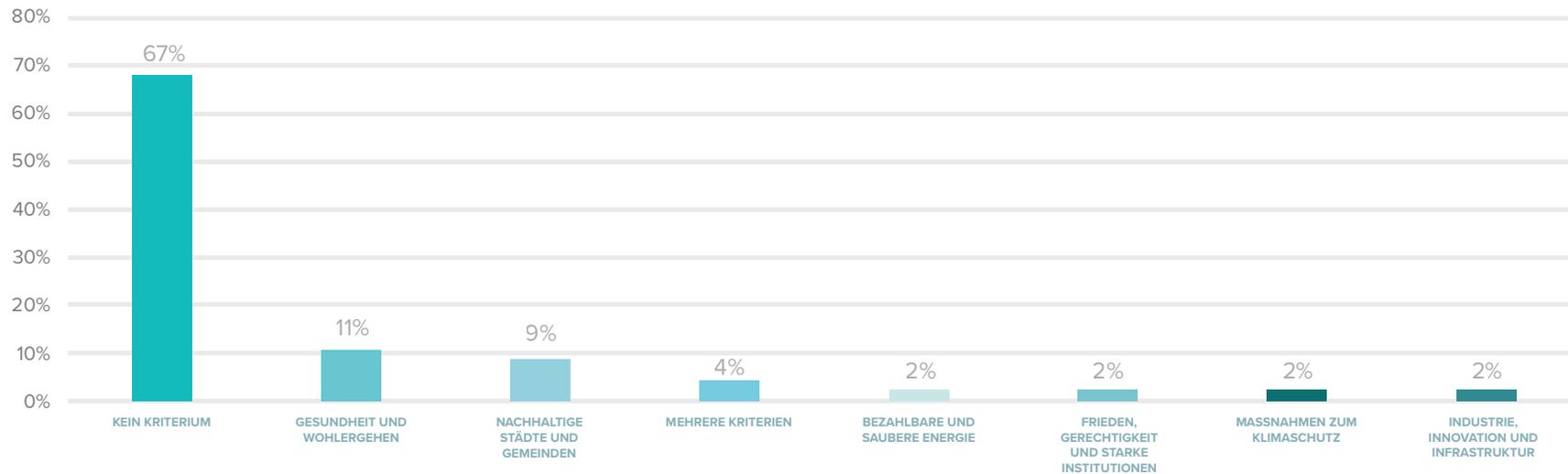


Abbildung: Nachhaltigkeitskriterien bei Geschäftsmodellinnovationen (n=48)

### 3.3 AUSWERTUNG EXPERT:INNEN-INTERVIEWS

Im weiteren Verlauf werden nun die Ergebnisse der Recherche und deskriptiven Auswertung um die wesentlichen Aussagen der Expert:innen-Interviews angereichert und vertieft.

#### 3.3.1 ÜBERGREIFENDE ERKENNTNISSE

Insgesamt findet sich die Assekuranz auf dem Entwicklungspfad vom reinen Kostenerstatter zum breit aufgestelltem Lösungsanbieter beziehungsweise Lebensbegleiter durch jeweilige Ökosystemansätze. Neue Kund:innenbedürfnisse und -erwartungen wurden als einer der stärksten externen Treiber hierfür genannt.

Versicherer haben erkannt, dass die reine Versicherungsleistung im Gesamtkontext nicht mehr für ein positives Kund:innenerlebnis ausreicht. Neue Geschäftsmodelle mit versicherungsfremden, ergänzenden Mehrwertservices stehen somit im Fokus, um neue Schnittstellen zu Kund:innen zu schaffen und diese positiv zu gestalten. Zugleich möchte man auch Opportunitäten für mehr Effizienz im Kerngeschäft oder zusätzliche Wachstumspotentiale, die durch neue Technologien wie zum Beispiel Tokenisierung oder autonomes Fahren entstehen, nicht verpassen.

**Folgende Ziele werden zum Erhalt und zur Stärkung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit übergreifend als besonders wichtig erachtet:**

1. *Bestehende Vertriebskanäle unterstützen*
2. *Zielgruppen / Märkte für Wachstum erschließen*
3. *Neue Technologien ausprobieren*
4. *Technische und prozessuale Schulden abbauen*

Auch in den persönlichen Gesprächen wird die Wichtigkeit von Innovation und Partnerschaften durchgängig betont. Versicherer erkennen in der Zusammenarbeit mit Start-ups und weiteren Partnern die Chance, verschiedene Kernkompetenzen zu kombinieren und in dem Zuge auch fehlende Kompetenzen auszugleichen.

Der Wandel der Unternehmenskultur hin zu mehr unternehmerischem Denken und Handeln und einer offen gelebten Fehlerkultur wird dabei durchgängig als wesentliche Voraussetzung für Weiterentwicklung und Innovationserfolg genannt. Die eingesetzten Methoden zur aktiven Gestaltung dieses Kulturwandels sowie deren Nutzung und Akzeptanz unter den Mitarbeiter:innen variieren laut den Expert:inneninterviews jedoch sehr stark und deuten auf unterschiedliche Reifegrade der Organisationen in dieser Dimension hin.

Auch ressourcen- und budgettechnisch liegt der Fokus überwiegend (schätzungsweise 80-90 %) auf der Transformation des Kerngeschäfts in Abgrenzung zu Geschäftsmodellinnovations- und Start-up-Aktivitäten, wobei diese organisatorisch nicht immer separat bzw. zentral angesiedelt sein müssen. Dies zeigt sich auch an dem hohen Anteil an inkrementellen und architektonischen Innovationen und des weiterhin hohen Bedarfs der stetigen Digitalisierung bestehender Prozesse und Leistungen. Die Hälfte der Interview-Partner:innen haben allerdings angegeben, dass 10-20 % der Budgets zumindest in Teilen aber schon in die Entwicklung neuer Mehrwertservices für Kund:innen investiert werden.

Bei der Entwicklung neuer Geschäftsmodelle findet weitestgehend ein klassischer Scouting- / Entwicklungsprozess mit Stage Gates Anwendung. Um eine spürbare Dynamik zu erzeugen, wird dabei auch eine klare Verzielung und Incentivierung in Bezug auf die Implementierung, neuer Geschäftsmodelle als essenziell erachtet. Erstaunlicherweise werden Kund:innen noch nicht überall konsequent und strukturiert in den Entwicklungsprozess neuer Geschäftsmodelle mit eingebunden. Bei der internen Organisation von Innovationsaktivitäten sind deutliche Unterschiede erkennbar: Einige Versicherer

verfügen beispielsweise über eigene Innovation Labs, Intrapreneurship-Programme oder Sandbox-Umgebungen und haben dedizierte Innovationsabteilungen, die teils sogar funktionsübergreifend aufgestellt oder zumindest eng in verschiedene Fachbereiche verzahnt sind. Andere Unternehmen überführen ihre Innovationsfunktionen hingegen wieder verstärkt in die Projekt-/ Linienorganisation, um den Fokus auf die Transformation des Kerngeschäfts zu legen und Innovationsaktivitäten in allen Bereichen als festen Bestandteil zu verankern. Kooperationen spielen hier dann eine bedeutendere Rolle als beispielsweise konzerneigene Ausgründungen oder strategische Investitionen. Bei allen Interview-Partner:innen besteht Konsens, dass im Zuge von Partnerschaften und Kooperationen zwei wesentliche Vorteile realisiert werden können: Zum einen lässt sich hierfür oftmals die Zeit bis zur Markteinführung (time to market) deutlich verkürzen. Zum anderen erhalten Versicherer hierdurch häufig Zugang zu neuen Technologien und hart umkämpften Fachkräften, die zur erfolgreichen Entwicklung und zum Skalieren einer Innovation benötigt werden.

Unterschiede zeigen sich wiederum in der Präferenz rund um den Reifegrad möglicher Kooperationspartner bzw. den Einstiegszeitpunkt als (strategischer) Investor. Während einige Versicherer klar den Fokus auf Early-Stage-Start-ups legen, um die Entwicklung und Umsetzung neuer Produkte und Leistungen möglichst stark beeinflussen und mitgestalten zu können, konzentrieren sich andere eher auf den Fokus auf reifere Unternehmen, die bereits erste Referenzkund:innen und bestenfalls Branchenerfahrung vorweisen können. Hierbei stehen somit vor allem Risikominimierung und Kontinuität des Geschäftsmodells im Vordergrund.

Künstliche Intelligenz und datenbasierte Modelle werden durchgehend als zentrale Enabler für Digitalisierung und Automatisierung von Prozessen, zur Entwicklung von Produkten sowie den Datenaustausch mit Drittparteien angesehen, der wiederum die Basis zur Entwicklung neuer Dienstleistungen darstellt. Je nach Versicherungsfokus und strategischem Schwerpunkt werden Themenbereiche wie Mobility, Health, Home, SME unterschiedlich stark verfolgt. Dies zeigt sich bereits jetzt schon deutlich bei den identifizierten Ökosystemansätzen.

### 3.3.2 UNTERSCHIEDLICHE VORGEHENSWEISEN AM BEISPIEL DER KFZ-VERSICHERUNG

Die Automotive-Branche entwickelt sich rasant: eMobilität, selbstfahrende Autos und die Sharing Economy sind wichtige Treiber, um nur ein paar Beispiele zu nennen. Daraus hat sich eine Experimentierfreudigkeit rund um neue Erlösmodelle entwickelt, z. B. Abo-Modelle, nutzungsbasierte Abrechnung, verhaltensbasierte Telematiktarife und vieles mehr. Zusätzlich werden diverse Services rund um das Thema Mobilität angeboten, z. B. Zulassungsservice, Reparaturmanager, Analyse von Fahrzeugdaten und Fahrverhalten (präventiv), Suchhilfen für Parkplätze etc.

Es sind aber auch unterschiedliche Vorgehensweisen basierend auf unterschiedlichen Annahmen über die Zukunft erkennbar, die wir auf Basis unserer qualitativen Interviews anhand von drei Unternehmensbeispielen erörtern wollen.



**Baloise:** *Fokus auf den Aufbau eines Mobilitäts-Ökosystems*

Die Baloise hat viele Investitionen in Start-ups rund um das Thema Mobilität getätigt. Dabei legt die Baloise Wert auf die Vernetzung der Start-ups untereinander und die Generierung von Synergien.

Kund:innen kann ein „Lösungsraum“ rund um das Thema Mobilität geboten werden, in dem sich die einzelnen Services sinnvoll ergänzen, um das Versicherungskerngeschäft zu stärken.

Falls sich blind spots herausstellen, zu denen es noch keine Lösung gibt, so werden Lösungen aber auch intern entwickelt: Die Ausgründung Parcandi ist hier die größte Erfolgsgeschichte aus der internen Kickbox-Entwicklung. Die Webplattform vermittelt zwischen Besitzern leerstehender Parkplätze und Parkplatzsuchenden. Zusätzlich bestehen Verknüpfungen zu Immobilien, der Gebäudeverwaltung im Parkbereich und der eMobilität in Bezug auf die bestehende Ladeinfrastruktur. Grundsätzlich verfolgt die Baloise auch das Ziel, an der Wertentwicklung der Start-ups zu partizipieren.



**HDI:** *Fokus auf end-2-end Prozessintegration für das B2B2C-Geschäft*

Der HDI konzentriert sich auf wenige, starke Partnerschaften. Die Partizipation an der Wertentwicklung von Start-ups ist für den HDI „nice-to-have“, aber kein strategisches Ziel.

Um technische und prozessuale „Schulden“ zur Zukunftssicherung schnell abzubauen, entwickelt der HDI mit Neodigital z. B. eine neue Kfz-Schadenanwendung as-a-Service auf Basis der Neodigital Technologie. Zur Zukunftssicherung werden dabei Automatisierung, Digitalisierung, KI-basierte Ansätze und eine API-getriebene Architektur verfolgt. In einer weiteren Kooperation mit einem führenden Automobilhersteller fungiert der HDI als Versicherungsgeber im Hintergrund, die Kund:innenschnittstelle wird ein Stück weit abgegeben. In diesem B2B2C-Ansatz steht dabei vor allem die Zufriedenheit des Kooperationspartners im Vordergrund. Ziel ist das Angebot eines Telematik-Tarifs, mit einer Prämienkalkulation in Echtzeit auf Basis der Fahrer:innendaten. KI wird dabei konsequent entlang der gesamten Wertschöpfungskette genutzt (z. B. zur Kund:innenklassifizierung mit personalisierter Ansprache etc.).



**HUK-Coburg:** *Fokus auf strategisch relevante, marktreife Ansätze*

Aufgrund der Veränderungen im Bereich Automotive (autonomes Fahren, selteneres Fahren, Interaktion mit Kund:innen wird weniger, OEMs und andere versuchen die Fahrzeugdaten für sich zu nutzen) verfolgt die HUK das Ziel, Mobilitätsdienstleistungen generell anzubieten. Über das Serviceerlebnis am Point of Sale soll branchenfremden Wettbewerbern der Markteintritt erschwert werden.

Dazu hat die HUK u. a. das Start-up onpier gegründet, an dem inzwischen auch der HDI und die LVM beteiligt sind. Onpier ist eine branchenoffene Plattform für versicherungsfremde Mehrwertservices, die von den angebotenen Versicherern in das eigene Angebot integriert werden können. Bislang wurden bereits die Use Cases Autoankauf, Wallbox, THG-Prämie und Zulassungsservice umgesetzt.

## 4 GESCHÄFTSMODELLE MIT DISRUPTIONSPOTENZIAL IM FOKUS

In Kapitel 1 wurde der Begriff Disruption erläutert. Es handelt sich per Definition um technologisch hochgradig neue Leistungsbündel, die einen sehr hohen Marktimpact aufweisen. Trotz weiter Auslegung, konnten nur wenige Geschäftsmodelle mit disruptivem Potenzial identifiziert werden.

Sofern jedoch Geschäftsmodelle mit Disruptionspotenzial vorliegen, lassen sich im Wesentlichen drei Muster erkennen.

- **Entwicklung eines neuen Marktes (Blue Ocean)**
- **Rekombination von bestehenden Technologien**
- **Neue Qualitätsstufe durch neue Technologien**

Diese Muster werden nachfolgend jeweils anhand eines Beispiels vorgestellt.



### Beispiel 1: Entwicklung eines neuen Marktes (Blue Ocean)

Mit ESG Book hat AllianzX in ein Start-up investiert, das sich zur weltweit führenden ESG-Datenplattform auf Basis neuester Technologien entwickelt hat. ESG Book macht ESG-Daten zugänglich, konsistent und transparent und ermöglicht es den Akteur:innen an den Finanzmärkten, Kapital in nachhaltigere und umweltfreundlichere Anlagen zu investieren. ESG Book deckt weltweit mehr als 25.000 Unternehmen ab und ermöglicht es Unternehmen, ihre eigenen Daten zu verwalten und stellt konsistente Nachhaltigkeitsinformationen in Echtzeit bereit. Es wird erwartet, dass der Markt für ESG-Daten und -Dienstleistungen bis zum Jahr 2025 weltweit auf 5 Milliarden US-Dollar anwachsen wird.



### Beispiel 2: Rekombination von bestehenden Technologien

Mit relayr hat die MunichRe ein Start-up gekauft, mit dem gemeinsam industriespezifische IoT-Transformationen in Kombination mit Finanz- und Versicherungsleistungen angeboten werden. Dadurch bieten sie einzigartige Komplettlösungen für Industrieunternehmen, vereinfachen den Weg zur digitalen Transformation und minimieren gleichzeitig deren Risiken. Ziel ist die branchenspezifische Absicherung der mit der Einführung von IoT anvisierten Geschäftsergebnisse, durch die Kombination von leistungsfähiger IoT-Hardware, professioneller Implementierung und maßgeschneiderten Finanzierungs- und Versicherungsleistungen.



### Beispiel 3: Neue Qualitätsstufe durch neue Technologien

Die CSS hat gleich in zwei Start-ups mit Disruptionspotenzial investiert: Pregnolia hat ein Gerät zur Unterstützung der Frühgeburtsdiagnostik entwickelt. Es ermöglicht Gynäkolog:innen, die Beschaffenheit des Gebärmutterhalses genau zu messen und so das Risiko einer Frühgeburt besser einzuschätzen. Ziel ist die evidenzbasierte Vorhersage des Geburtsbeginns auf der Grundlage der Steifigkeit des Gebärmutterhalses. Der Fokus liegt dabei auf der Frühgeburtserkennung.

Flow Neuroscience bietet eine digitale, nicht-medikamentöse Therapie zur Behandlung klinischer Depressionen an. Die Kombinationstherapie besteht aus einem Headset zur Gehirnstimulation, die mit einer App zur Verhaltenstherapie gekoppelt ist. Beide Unternehmen haben gemeinsam, dass sie eine neuartige Hardware entwickelt haben, die einen deutlichen Vorteil gegenüber den herkömmlichen Verfahren und damit entsprechendes Marktpotenzial bietet.

## 5 FAZIT, HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN UND AUSBLICK

Die vorliegende Untersuchung hat eine Reihe neuer Erkenntnisse erzeugt, welche abschließend eingeordnet und gewürdigt werden sollen. Betrachtet wurden Unternehmen der Versicherungswirtschaft in der DACH-Region. Es wurde auf größtmögliche methodische Objektivität und Verallgemeinerbarkeit geachtet. Ein Anspruch auf Repräsentativität wird jedoch nicht erhoben. Im Untersuchungsumfang der qualitativen Interviews mit Expert:innen befinden sich vorwiegend mittelgroße bis große Versicherungen. Die Ergebnisse können daher nicht zwangsläufig auf die gesamte Versicherungslandschaft – in der immer noch auch viele kleinere Versicherungen aktiv sind – bezogen werden.

Im Allgemeinen lässt sich auf ein mittlerweile gereiftes Vorgehen bei der Entwicklung von Innovationsansätzen schließen. Viele Versicherer haben inzwischen ein strukturiertes Vorgehen für das Corporate Venture Development entwickelt (z. B. Scoutingprozess mit definierten Stage Gates, klare KPIs zur Steuerung des Portfolios etc.). Die Nutzung von geeigneten Kooperationspartnern (Start-ups, Company Builder, VCs) hat sich dabei als Standard etabliert. Dennoch finden sich durchaus unterschiedliche Vorgehensweisen im Markt: Basierend auf divergierenden Annahmen über die Zukunft werden in einzelnen Märkten unterschiedliche Ansätze verfolgt wie B2B2C vs. B2C. Auch sind unterschiedliche Strategien in Bezug auf den Reifegrad der Start-ups als mögliche Kooperationspartner erkennbar: Einige Versicherer favorisieren eher frühphasige Start-ups mit kleineren Investments und größeren Einflussmöglichkeiten, während andere den Fokus auf eher etablierte, Later-Stage-Ansätze mit größeren Investments aber geringeren Risiken legen.

Eine besonders bedeutende Rolle spielen kulturelle Faktoren. Neue Ventures werden zumeist als Beteiligungen geführt und teilweise in ein Ökosystem integriert. Die Vernetzung ins eigene Unternehmen aber auch unter den Ökosystempartnern erfolgt über kontinuierliches Feedback und das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten, z. B. im Rahmen gemeinsamer Portfolio Days. Innovationsaktivitäten werden häufig auch mit internen – an die Belegschaften gerichteten Programmen kombiniert oder flankiert. Dies stärkt die ‚Ability to Innovate‘ der Versicherung sowie die Akzeptanz für innovative Lösungen. Methodik ist hierbei relevant, jedoch wird vor allem die Haltung zum Thema Innovation adressiert. Die Etablierung einer modernen Fehlerkultur und der ‚Tone from the Top‘ spielen dabei eine zentrale Rolle. Eine pauschale Vorgehensempfehlung ist nicht möglich. Es können allerdings mögliche Pfade aufgezeigt werden. Diese müssen jeweils zu den individuellen Voraussetzungen und Zielen eines Versicherungsunternehmens passen bzw. darauf angepasst werden.

Der Aufbau kund:innenzentrierter Angebote ganzheitlicher Lösungsräume für spezifische Lebenssituationen ist mit entsprechend hohen Investitionen und Ressourcenbedarfen verbunden. Daher haben überwiegend große Versicherer erste Schritte erfolgreich vollzogen. Kleinere Versicherer sollten sich vor diesem Hintergrund aktiv mit der Frage beschäftigen, wie sie sich an bestehenden bzw. gerade entstehenden Ökosystemen und Plattformen beteiligen können, um auch ihren Kund:innen ganzheitliche Lösungsräume für spezifische Bedarfe und Lebenssituationen anzubieten und gleichzeitig ihre Stärken in Teilbereichen der Wertschöpfung auszuspielen.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass Innovationsaktivitäten von Versicherungen in den allermeisten Fällen einer Art spiralförmigen Entwicklung rund um den angestammten Kern folgen. Unternehmen tasten sich vor und erschließen schrittweise neue kund:innenrelevante Lösungsräume. Gleichzeitig liegt Disruptionspotenzial vor allem in Entwicklungssprüngen (Leapfrogging), welche weit weg vom Kern der ursprünglichen Ansätze neue Lösungsdimensionen austesten. An diesem Umstand lassen sich weitere interessante Forschungsfragen festmachen:

- *Wie gelingt der wirkliche Ausbruch aus bestehenden Branchenlogiken?*
- *Finden sich disruptive Potenziale durch Lösungen, welche die bisherigen Ansätze ablösen?*
- *Inwieweit lassen sich die Investitionen in strategische Ökosystemansätze langfristig monetarisieren?*
- *Wie entwickeln sich Innovations-Stoßrichtungen in Bezug auf das Verhältnis „Transforming the Core“ zu „Future oder Purpose Driven Innovation“ (z. B. Nachhaltigkeit/SDG)*
- *Was müssten Versicherungen tun, um ihre bisherigen Value Propositions überflüssig zu machen und durch neue Lösungen zu ersetzen („Disrupt your own business“)?*

Ein nächster Schritt könnte, aufbauend auf die vorliegende qualitative Studie, die Durchführung einer quantitativen Analyse zu Geschäftsmodellinnovationen in der Assekuranz darstellen. Auf Basis von umfassenderen Datenerhebungen (z. B. quantitativ großzahlige Befragungen) könnten die bisherigen Ergebnisse detailliert und validiert werden. In Abhängigkeit der Resonanz auf die aktuelle Studie wird über eine Detaillierung der Analyse entschieden.

**Wir freuen uns auf den weiteren thematischen Austausch auf Basis des vorliegenden Whitepapers!  
Kontaktiert uns gerne für Kommentare oder Feedback unter: [connect@insurlab-germany.com](mailto:connect@insurlab-germany.com)!**

## CROSSCONSULTING

Agrippinawerft 22  
50678 Köln  
+49 221 88 88 52 0  
[360@crossconsulting.de](mailto:360@crossconsulting.de)

## INSURLAB GERMANY

Hohenzollernring 85-87  
50672 Köln  
+49 221 98 65 29 0  
[connect@insurlab-germany.com](mailto:connect@insurlab-germany.com)

## GRAFIK

JONAS GRAFIKDESIGN  
+ 49 171 97 50 34 5  
[info@jonasstreit.de](mailto:info@jonasstreit.de)  
[www.jonasstreit.de](http://www.jonasstreit.de)